
MISE EN PLACE DU TABLEAU DE
BORD DE GESTION DE LA
FACTURATION RECOUVREMENT :

MEDI TELECOM

Présenté par :
M. OUASS Mohamed

Encadré par :
M. Med BOUMESMAR
Expert Comptable DPLE,
Professeur à l'ISCAE

REMERCIEMENTS

Entamer une formation supérieure après une rupture de quatre ans est une aventure tentante, fastidieuse mais plaisante.

Tentante car retrouver l'étudiant que nous étions est un moment privilégié avec soi-même ;

Fastidieuse parce que les contraintes familiales et professionnelles sont toujours les mêmes ;

Plaisante puisqu'au bout du chemin, on découvre que nous ne sommes plus les mêmes.

Un grand Merci à l'ISCAE qui a rendu l'aventure possible, au corps professoral, spécialement M.Boumesmar qui a bien accepté l'encadrement de ce travail, à l'assistante du Mastère Mlle. Rhaiti qui a toujours là pour nous prodiguer assistance et aide, sans oublier mes camarades du mastère qui ont su rendre l'aventure agréable.

EXECUTIVE SUMMARY	5
INTRODUCTION :	7
PARTIE I : FINALITE DES TABLEAUX DE BORD ET DIAGNOSTIC DU SYSTEME ACTUEL	12
CHAPITRE I : FINALITES ET OBJECTIFS DES TABLEAUX DE BORD	12
<i>Section 1 : Contrôle de gestion et réactivité</i>	<i>12</i>
<i>Section 2 : Les tableaux de bord, outil du contrôle de gestion</i>	<i>14</i>
<i>Section 3 : Les fonctionnalités des tableaux de bord</i>	<i>18</i>
<i>Section 4 : Les préalables de la mise en œuvre des tableaux de bord</i>	<i>19</i>
4.1 : Un système d'information adapté	19
4.2 : Une structure organisationnelle adaptée	20
4.3 : Un système d'objectifs adapté	21
4.4 : Une implication de tous les intervenants	22
<i>Section 5 : Démarche de mise en place des tableaux de bord</i>	<i>22</i>
CHAPITRE II : DIAGNOSTIC DU SYSTEME ACTUEL	24
<i>Section 1 : Présentation de Médi Telecom</i>	<i>24</i>
<i>Section 2 : Présentation de la DGC et du Département Facturation-Recouvrement</i>	<i>26</i>
<i>Section 3 : Diagnostic du Processus Facturation</i>	<i>28</i>
<i>Section 3 : Diagnostic du Processus Facturation</i>	<i>29</i>
3.1- Cartographie du processus Facturation :	29
3.2 : Flux informationnels du processus Facturation	33
3.3- Reporting du processus Facturation :	33
3.4 : Conclusion diagnostic :	34
<i>Section 4 : Diagnostic du Processus Recouvrement</i>	<i>35</i>
A: Processus Recouvrement-Encaissement :	35
A.1 : Cartographie du Processus Gestion des encaissements :	35
A.2 : Flux informationnels du Processus Gestion des encaissements:	41
A.3 : Reporting du processus Gestion des encaissements :	41
A.4 : Conclusion diagnostic :	41
B. : Processus Recouvrement-Relance :	42
B.1 : Cartographie du Processus Relance des factures impayées :	42
B.2 : Flux informationnels du Processus Relance des factures impayées:	49
B.3 : Reporting du Processus Relance des factures impayées:	49
B.4 : Conclusion diagnostic :	50
<i>Section 5 : Conclusion du Chapitre II</i>	<i>51</i>
PARTIE II : MISE EN PLACE DU TABLEAU DE BORD DE GESTION DE LA FACTURATION RECOUVREMENT	54
CHAPITRE 1 : ANALYSE DES BESOINS DES UTILISATEURS	54
<i>Section 1 : Département Facturation Recouvrement</i>	<i>55</i>
<i>Section 2 : Processus Facturation :</i>	<i>55</i>
<i>Section 3 : Processus Gestion des encaissements :</i>	<i>56</i>
<i>Section 4 : Processus de Relance des factures impayés</i>	<i>57</i>
CHAPITRE 2 : ACTIVITES CRITIQUES A CONTROLER	57
<i>Section 1 : Processus de facturation</i>	<i>58</i>
<i>Section 2 : Processus de Gestion des encaissement</i>	<i>58</i>
<i>Section 3 : Processus de Relance des factures impayées</i>	<i>59</i>
CHAPITRE 3 : DETERMINATION DES INDICATEURS	59
<i>Section 1 : Indicateurs de performance</i>	<i>60</i>

1.1	:Processus Facturation.....	60
1.2	:Processus Gestion des encaissements :	61
1.3	:Processus Relance des factures impayées :	61
	<i>Section 2 : Indicateurs de pilotage :</i>	<i>61</i>
	<i>Section 3 : Indicateurs d'éclairage :</i>	<i>63</i>
	CHAPITRE 4 : STRUCTURE DU TABLEAU DE BORD DE GESTION	63
	<i>Section 1 : Structure « logique » du Tableau de Bord de gestion.....</i>	<i>63</i>
	<i>Section 2 : Structure physique du Tableau de Bord de gestion</i>	<i>68</i>
	CONCLUSION GENERALE :	70
	BIBLIOGRAPHIE ET SOURCES :	72
	LISTE DES ANNEXES :	74

Executive Summary

A partir du constat de la dimension réductrice accordée à l'information de gestion qu'on utilisait essentiellement pour la justification des réalisations.

Nous avons proposer la mise en place d'un Tableau de Bord de Gestion de la Facturation Recouvrement, pour donner à l'information de gestion une nouvelle dimension en tant qu'outil de suivi des activités et de recherche de performance. En effet, le Tableau de Bord en tant que système d'information léger, rapide, synthétique et en phase avec le découpage organisationnel, permet d'augmenter la valeur ajoutée de l'information de gestion et de la mettre au profit de la réactivité de l'entreprise et de la motivation de ses acteurs.

Pour mettre en place le Tableau de Bord de Gestion, nous avons adopté une démarche structurée inspirée de la méthode JANUS.

Comme préalable à la mise en œuvre, nous avons, à travers un diagnostic, établi une cartographie des processus de la Facturation Recouvrement, que nous avons délimité puis décrit en inventoriant les activités, les acteurs, les outils supports et les flux d'information, puis nous avons formalisé les processus à l'aide de diagrammes de flux. Ce diagnostic nous a permis de mettre en relief les activités critiques qui feront l'objet d'indicateurs de suivi.

En nous basant sur notre diagnostic, nous sommes allés vers les utilisateurs afin d'analyser leurs besoins de suivi des activités. A partir de ces besoins, et par une réflexion collective impliquant tous les utilisateurs, nous avons dégager des indicateurs de performance proches des activités, des indicateurs de pilotage plus synthétiques et traduisant une performance globale, et enfin des indicateurs d'éclairage dépendants d'activités externes mais ayant à un impact sur les processus étudiés.

Cette batterie d'indicateurs a constitué la base de la structure de notre Tableau de Bord de Gestion, dont a développé le côté logique (structure logique) à travers la mise en place de règles de gestion, d'une codification et d'une

documentation par des fiches d'indicateurs. La structure physique a fait elle aussi l'objet d'une standardisation : différents niveaux de présentation (première page indicateurs de pilotage et d'éclairage, pages suivantes indicateurs de performance par processus), présentation standardisée faisant appel au calcul des écarts en pourcentage par aux objectifs et aux réalisations historiques, utilisation des couleurs pour la mise en valeur des écarts.

Notre choix du Tableau de Bord comme réponse à notre problématique de gestion se justifie par les nombreuses vertus de cet outil de Contrôle de Gestion, par la rapidité de mise en place, et par la possibilité qu'il offre de se greffer sur un outil plus global couvrant la totalité des processus de l'entreprise notamment un système de Tableaux de Bord stratégiques, tel que le Balanced Scorecard.

Introduction :

Médi Telecom est le premier opérateur de télécommunications privé marocain et ce depuis avril 1999 date d'obtention de la deuxième licence GSM. En Juillet 2005, Médi Telecom a franchi une nouvelle étape en obtenant la deuxième licence du fixe ce qui fait de lui le premier opérateur global privé.

Le tour de table de Médi Telecom est composé d'opérateurs de téléphonie européens : Telefonica (32,18%) et Portugal Telecom (32,18%), ainsi que de holdings marocains : BMCE Bank (18,06%), HOLDCO (9,93%) et la CDG (7,66%). Le fait que les actionnaires majoritaires de Médi Telecom soient des opérateurs à leur tour, lui confère un atout stratégique dans un marché aussi spécifique et exigeant que celui des télécoms.

Le marché marocain des télécommunications est caractérisé par de multiples changements issus des tendances technologiques mondiales et des efforts de mise à niveau réglementaire déployés par le régulateur national ANRT (Agence Nationale de Réglementation des Télécommunications).

Le marché mondial des télécommunications a connu, pendant la dernière décade, une profusion des nouvelles technologies tant au niveau des standards (GPRS, UMTS...) que au niveau des supports (VoIP, Wi-Fi, Wi-Max...). Ce développement technologique fait qu'on va vers plus de convergence au niveau du support (Utilisation de l'IP pour le transport de la voix) et au niveau du contenu (Navigation Internet à partir d'un portable). Les constructeurs, équipementiers et aussi les régulateurs dont l'UIT (Union International des télécommunications) suivent ce progrès, en développant de nouveaux terminaux ; et en allant vers plus de dérégulation des marchés : Introduction du concept de mobilité restreinte, obligation de dégroupage des infrastructures des opérateurs historiques.

Le Maroc, en tant que membre de l'UIT, a introduit ses recommandations. Une licence de mobilité restreinte a été vendue dans le cadre de la deuxième

licence du fixe, des nouvelles technologies telles que l'ADSL ou encore le Wi-Max ont été introduites sur le marché marocain.

Ce progrès technologique et réglementaire est à la fois une résultante et une cause d'un comportement client beaucoup plus exigeant. En effet, on assiste à l'émergence d'un consommateur de plus en plus exigeant, cherchant plus de mobilité ⁽¹⁾ et plus de potentialités de communication ; à travers la possibilité de transférer n'importe quel type de données (Voix, Vidéo, Data) à partir de n'importe quel point d'accès (Téléphone, PDA, PC...).

A la complexité de l'environnement s'ajoute la rude concurrence exercée par l'opérateur historique. Pour faire face à ces défis majeurs, et atteindre son objectif ambitieux de devenir l'opérateur de référence . Médi Telecom a mis une place une politique s'articulant autour des valeurs suivantes² :

La performance : Améliorer sans cesse le réseau, les produits et les services en développant la culture de la qualité pour atteindre le meilleur niveau de réalisation. Etre à l'écoute de client pour mieux répondre à ses attentes et les satisfaire.

L'innovation : Proposer une offre toujours mieux adaptée aux besoins du marché, intégrant les dernières innovations technologiques et commerciales.

L'intégrité : Créer, au sein de l'entreprise et avec son environnement, des relations équitables et loyales basées sur l'honnêteté et la transparence.

Le travail en équipe : Contribuer au développement de chacun et au progrès de tous en partageant savoir et compétence, en renforçant la solidarité et en capitalisant les expériences.

Le leadership : Pratiquer un management favorisant la prise d'initiative, dans le respect de la responsabilité professionnelle et morale due à tous les intervenants.

¹ : Le marché du fixe connaît une stagnation au niveau mondial voir même une régression dans certains pays comme le Maroc qui a enregistré une baisse de 23,36% entre 1999 et 2002 (Source : Rapport annuel de l'ANRT année 2003, page 11. www.anrt.net.ma)

² : Voir rubrique Nos Valeurs sur le site institutionnel de Médi Telecom (Source :www.meditelecom.ma)

La concurrence et la complexité de l'environnement imposent une plus grande réactivité et par conséquent une information de gestion standardisée, pertinente et disponible qui permettrait une prise de décision rapide et appropriée.

Notre travail de mémoire s'inscrit dans cet objectif : Produire une information plus pertinente à travers la mise en place d'un tableau de bord de gestion plus adapté.

A lumière des valeurs Médi Telecom et dans un souci de performance et de recherche d'efficience, nous allons dans le cadre de ce travail nous attaquer à l'un des processus opérationnels les plus importants pour toute entreprise : La Facturation Recouvrement, pour lequel on essaiera de proposer un tableau de bord standardisé, dynamique et mieux adapté aussi bien aux besoins des intervenants qu'au nouveau contexte organisationnel de l'entreprise.

Aussi, en nous inspirant de la méthode JANUS (Développée par C.SELMER)³ et après une analyse du processus en question et des différentes activités qui le composent, un inventaire de l'existant en termes d'information de gestion et un diagnostic des besoins informationnels des différents intervenants nous allons proposer la construction d'un nouveau tableau de bord de gestion du processus Facturation-Recouvrement.

Le choix du thème est justifié par plusieurs considérations :

- La nouvelle configuration organisationnelle de Médi Telecom en Business Unit qui fait que la Direction Gestion Client⁴ est intégrée au sein du pôle commercial comme direction support pour les différentes BU. Ce qui s'est traduit par la multiplication de ses clients « informationnels » et donc par la nécessité d'une plus grande maîtrise de la production de l'information et de sa qualité.

- La puissance des systèmes informatiques et la présence des technologies avancées, qui facilitent énormément la génération de l'information et

³ C.SELMER, *Concevoir le Tableau de Bord*. Ed DUNOD, 2003, 2^e édition

⁴ Le département facturation recouvrement qui gère les processus facturation et recouvrement fait partie de la DGC

augmentent sa disponibilité, peuvent inciter à la non production en continu de l'information suivi de performance.

Aussi, le choix du thème se propose comme réponse à la problématique de la nécessité de passer d'un système de production d'information à la demande, où c'est la justification des résultats qui prédomine ; à un système de pilotage par les tableaux de bord, où c'est le suivi des activités et la recherche de performance priment.

Partie I:

Finalité des tableaux de bord et Diagnostic du système actuel

Partie I : Finalité des tableaux de bord et Diagnostic du système actuel

Chapitre I : Finalités et objectifs des tableaux de bord

Pour survivre aux mutations rapides de son environnement l'entreprise moderne est tenue d'être réactive.

La réactivité implique d'une part la maîtrise de la gestion (suivi de l'activité et des résultats en temps réel) et la prise de décision appropriée en temps opportun (disponibilité d'une information pertinente dans des délais très courts) d'autre part.

Le contrôle de gestion dont la finalité est bien le contrôle-maîtrise de la gestion, fait appel à différents outils, dont les tableaux de bord, pour atteindre cet objectif de réactivité.

Aussi, dans le cadre ce chapitre nous allons tenter de donner un aperçu théorique sur les tableaux de bord.

En partant du besoin de maîtrise de la gestion, corollaire de la quête de réactivité, nous allons montrer la place des tableaux de bord dans le dispositif du contrôle de gestion, leurs caractéristiques par rapport aux autres outils et ainsi ressortir leurs buts et finalités, pour conclure avec leurs conditions de réussite et expliciter la démarche de construction d'un tableau de bord.

Section 1 : Contrôle de gestion et réactivité

Dans l'introduction de son ouvrage *Contrôle de Gestion*⁵, M.Gervais dit : »La mission essentielle de la direction générale est donc d'intégrer au mieux la complexité externe et la complexité interne,...Mais, cette mission ne

⁵ M.Gervais, *Contrôle de Gestion*, Ed Economica, 2000, 7° édition

pourra être accomplie que si le système-entreprise est sous contrôle.» Cette mise sous contrôle du système, nécessaire aux dirigeants pour assurer la pérennité et la réactivité (intégrer les complexités interne et externes) de l'entreprise, est désignée par l'auteur comme le système de contrôle formel des actions de gestion.

Par conséquent, La finalité du contrôle de gestion est bien la mise sous contrôle de l'entreprise par la maîtrise de la gestion ou le contrôle formel des actions de gestion.

Cependant, qu'est ce que le contrôle ?

Contrôler une situation signifie être capable de la maîtriser et de la diriger dans le sens voulu. Le contrôle recouvre la notion de maîtrise, mais aussi celle de mesure et vérification, car contrôler est aussi mesurer les résultats d'une action, ou vérifier un état, par rapport à un référentiel déterminé ; qui peut être une norme, un objectif, etc.

Cette mesure, ce rapprochement avec le référentiel suppose le recours à l'information qui nous renseigne sur l'état à contrôler. Donc, le déploiement du contrôle nécessite l'existence d'un système d'information.

Cependant, comment peut-on contrôler une entreprise ?

Le système-entreprise est un système assez complexe de part ses multiples interactions avec son environnement et aussi de part les complexités particulières de ses différents acteurs, ce qui exclue l'idée d'un contrôle uniforme au sein de l'entreprise.

En effet, le contrôle dépend étroitement de la nature des actions de gestion et de leur impact. Ainsi, *R.N.Anthony*⁶ en se basant sur la nature des actions de gestion et leur portée propose une classification des processus de planification et de contrôle en trois niveaux :

⁶ D. Nanci & B. Espinasse, *Ingénierie des systèmes d'information Merise*, P58, Ed Sybex, 1996 et aussi C. Grenier & C. Moine *Construire le système d'information de l'entreprise*, Ed Foucher, 2003, p. 11-12

a) **Planification stratégique** : Définition des objectifs stratégiques. Prépondérance de la planification sur le contrôle. L'information est surtout d'origine externe et tournée vers le futur.

b) **Contrôle managérial** : Mise en œuvre de la stratégie. La planification et le contrôle ont la même importance, on parle de pilotage. L'information utilisée est le plus souvent de nature financière.

c) **Contrôle opérationnel** : Réalisation concrète des opérations répétitives de gestion. Prépondérance du contrôle sur la planification, on parle de régulation. L'information est essentiellement non financière.

Par conséquent la nature et le poids du contrôle sont différents selon la nature des actions de gestion et la nature de l'information disponible. Aussi, pour assurer sa mission de contrôle formel des actions de gestion le contrôle de gestion fait appel à des outils différenciés couvrant la totalité des niveaux de l'entreprise.

De ce qui précède, on déduit la nécessité du contrôle des actions de gestion de l'entreprise pour assurer sa réactivité. Pour atteindre cet objectif le contrôle de gestion déploie plusieurs outils dont les tableaux de bord.

Section 2 : Les tableaux de bord, outil du contrôle de gestion

Dans le cadre de ce dispositif du contrôle formel des actions de gestion qui est le contrôle de gestion quelle place occupent les tableaux de bord ?

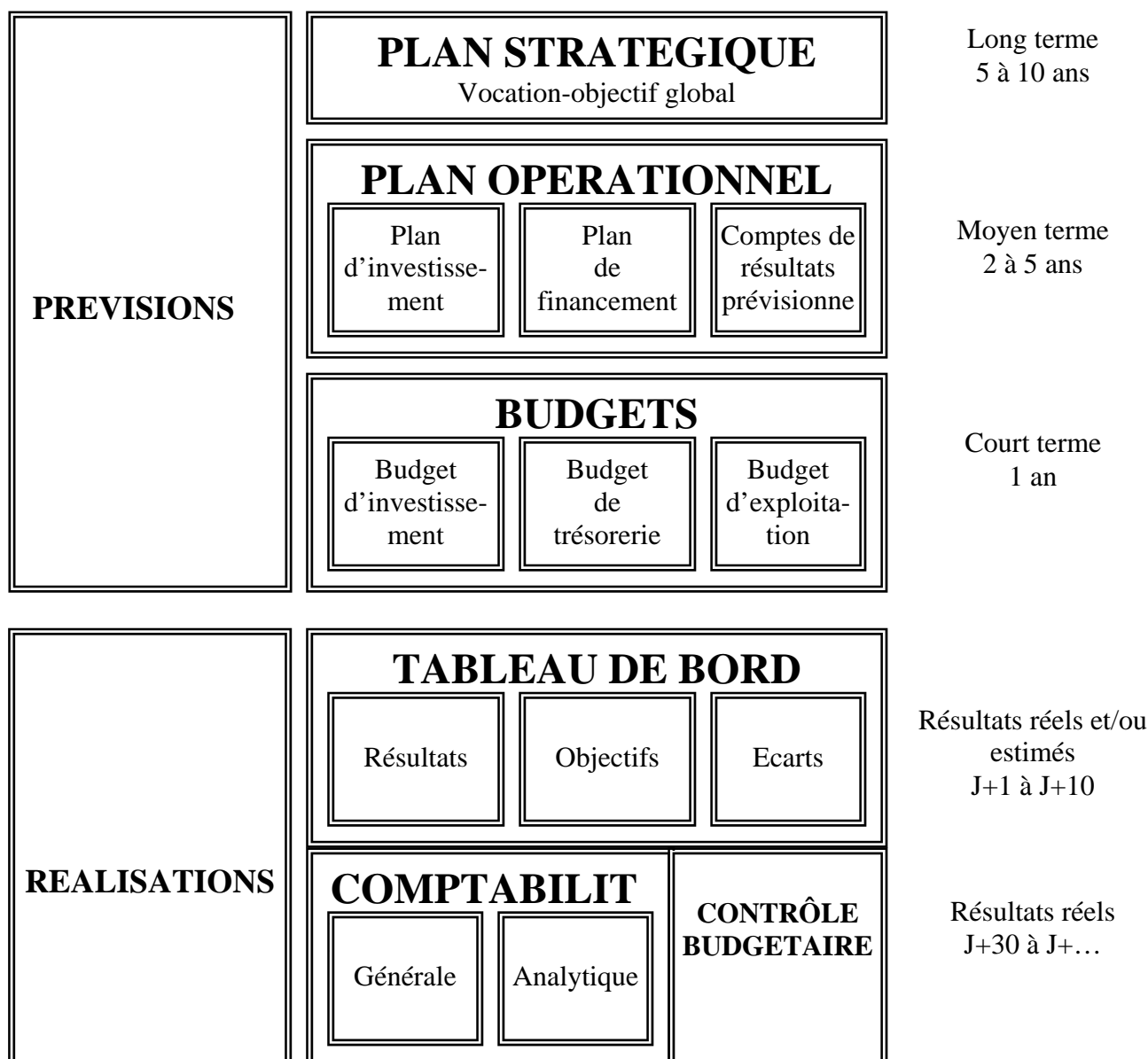
M.Leroy⁷, en partant de la dichotomie suivi des prévisions et suivi des réalisations, trace un inventaire des différents outils de contrôle des actions de la gestion, en mettant l'accent sur le terme des prévisions et des résultats (voir figure 1).

Le tableau de bord est donc un outil de suivi des réalisations, en les confrontant avec des objectifs pour dégager des écarts. Parmi les outils de suivi des réalisations, le tableau de bord est le plus «rapide » puisque il se situe à très

⁷ M.Leroy, *Le Tableau de Bord au service de l'entreprise*, Les éditions d'Organisation, 1991, p.17-19.

court terme (jusqu'à j+10), il peut même recourir à l'estimation des résultats pour sauvegarder cette caractéristique de rapidité de génération ou d'édition.

Figure 1 : Les outils de contrôle des actions de la gestion⁸



⁸ Voir M.Leroy, *op. cit.*, p.17

Cependant, il faut préciser que même si le tableau de bord est un outil dédié au suivi des réalisations, il reste ouvert au suivi des prévisions.

En effet, en utilisant les objectifs comme référentiel de contrôle et en mettant en exergue l'écart par rapport à ces mêmes objectifs, il participe au suivi des prévisions et à la déclinaison des objectifs stratégiques en objectifs opérationnels. D'autre part, le tableau de bord est aussi ouvert aux autres outils de suivi des réalisations, dans la mesure où il fait souvent appel à des informations provenant de ces outils, notamment la comptabilité de gestion ou encore la comptabilité générale.

En comparant, le tableau de bord aux autres outils on peut dégager d'autres caractéristiques spécifiques :

Nature des données: Alors que la comptabilité générale et de gestion ainsi que le contrôle budgétaire ne présentent que des données exclusivement monétaires ; le tableau de bord présente des données de nature diverses : monétaires, physiques et même qualitatives.

Cohérence avec l'organigramme : Chaque tableau de bord concerne un responsable et couvre les points clés de son activité, ce qui constitue un avantage par rapport à la comptabilité générale qui adopte une présentation réglementaire très éloignée du découpage organisationnel, ou encore par rapport à la comptabilité de gestion⁹ qui est souvent plus axée sur l'affectation des coûts.

Présentation dynamique et pertinente : Chaque tableau de bord présente au responsable les indicateurs pertinents par rapport à son champ d'action et ses objectifs, mais en additionnant les tableaux de bord d'un niveau hiérarchique donné, on peut agréger des indicateurs des niveaux hiérarchiques supérieurs. Ainsi, en s'emboîtant successivement suivant les lignes hiérarchiques, les

⁹ L'ABC constituerait une exception à cette règle, mais dans le cas où l'entreprise elle-même est organisée en processus et activités.

tableaux de bord traversent tous les niveaux de contrôle : stratégique, managérial et opérationnel.

De plus, au niveau de la présentation physique, le tableau de bord adopte un ton pertinent, en se limitant à l'information strictement nécessaire pour permettre une lecture rapide de la part des destinataires, ce qui constitue un avantage par rapport à une comptabilité très détaillée et peu compréhensible.

M.Leroy dit à propos de la présentation physique : *»Négliger la qualité de la présentation physique d'un tableau de bord serait une grossière erreur. Les indicateurs qu'il contient doivent être peu nombreux et mis en valeur, car, à sa manière, il s'agit d'un véritable document pédagogique qui attire l'attention sur l'important, l'urgent et le décisif. «*¹⁰

Proximité entre l'information et l'action : Les indicateurs physiques, présentés dans un tableau de bord, sont plus près de l'action car on agit directement sur des variables physiques et non sur des résultats financiers.

Les indicateurs physiques ont l'avantage d'anticiper les futurs résultats financiers tout en indiquant où agir. Ceci permet d'appréhender la performance sous ses aspects autres que financier et d'être ainsi beaucoup plus proche de l'activité et donc plus réactif.

Délais de parution réduits : Comme le montre la figure.1 le tableau de bord est édité dans un délai maximum de 10 jours, on peut même estimer les résultats pour respecter ce délai. Ceci fait du tableau de bord un moyen d'action rapide permettant plus de réactivité.

En conclusion, on peut dire que le tableau de bord de part sa cohérence avec le découpage organisationnel, sa présentation pertinente, dans des délais réduits, d'une information non exclusivement financière, permet une maîtrise de la gestion (finalité du contrôle de gestion) beaucoup plus réactive, car plus rapide et plus proche de l'action.

¹⁰ M.Leroy, *Le Tableau de Bord au service de l'entreprise*, op. cit., p.27

Section 3 : Les fonctionnalités des tableaux de bord

A partir des caractéristiques, précédemment développées, des tableaux de bord et de leur composition, on peut les considérer comme un outil à dimensions multiples qui peut assumer les fonctionnalités suivantes :

- ***Outil de mesure des performances*** : Le tableau de bord met en évidence les résultats physiques ou financiers par rapport aux objectifs préétablis. La différence constitue un écart, exprimé en valeur ou en pourcentage, qui traduit la performance réalisée.

- ***Outil d'alerte et de diagnostic*** : En calculant des écarts sur les indicateurs, le tableau de bord attire l'attention des responsables sur les écarts significatifs ou exceptionnels. Ainsi alertés, les responsables chercheront à adopter des actions correctives d'autant plus que la zone à problème est connue à travers l'écart exceptionnel dégagé par le tableau de bord.

- ***Outil de communication et de dialogue*** : Le tableau de bord sert comme base de dialogue entre les différents niveaux hiérarchiques. Chaque responsable en se basant sur son tableau de bord commente ses résultats, explique les causes des écarts constatés et les mesures correctives prises à son niveau. Il peut demander, si besoin est, des directives ou des moyens supplémentaires ou encore la révision des objectifs initiaux. A côté de cette communication verticale, le tableau de bord peut aussi être utilisé dans le cadre d'une communication horizontale, en communiquant les performances d'une entité aux autres entités du même niveau pour les galvaniser et les inciter à réaliser des performances semblables.

- ***Outil de motivation*** : Le tableau de bord en suivant les activités des responsables et en fournissant des informations objectives sur leurs performances, leur offre la possibilité de s'auto-contrôler pour atteindre leurs objectifs.

Objectifs, qui s'ils sont bien déclinés permettrait à l'entreprise d'atteindre ses objectifs stratégiques. Ainsi, le tableau de bord peut aussi être un outil de cohésion autour des objectifs globaux de l'entreprise.

- *Outil d'incitation à la décision et de perfectionnement*: En sensibilisant en permanence les responsables aux points clés de leur gestion, et en soulignant les écarts par rapport aux objectifs, le tableau de bord incite ces responsables à prendre des décisions. A terme, cette sensibilité aux points cruciaux de l'activité ainsi que l'imagination mise en œuvre pour trouver les bonnes actions correctives participent au perfectionnement de l'aptitude à gérer et à diriger du responsable.

Comme on vient de le voir, le tableau de bord est un outil aux multiples dimensions et fonctions très utiles pour toute entreprise. Cependant, il ne faut pas croire que ces fonctionnalités sont systématiques, comme tout projet d'entreprise, la bonne mise en œuvre des tableaux de bord requiert des préalables.

Section 4 : Les préalables de la mise en œuvre des tableaux de bord

Une mise en œuvre réussie d'un système de tableaux de bord aux fonctionnalités développées ci-dessus nécessite quatre préalables :

- Un système d'information adapté
- Une structure organisationnelle adaptée
- Un système d'objectif adapté
- Une implication de tous les intervenants

4.1 : Un système d'information adapté

Le système d'information peut être défini comme un « *ensemble organisé de méthodes et de moyen humains et matériels destinés à collecter, mémoriser,*

transmettre les différents types de données nécessaires au fonctionnement d'une organisation. »¹¹

Comme nous l'avons cité, dans de la section 1, pas de contrôle sans système d'information. Cependant, force est de constater que pas n'importe quel système d'information permettrait aux tableaux de bord de jouer pleinement leurs rôles.

En effet, pour que le tableau de bord soit un outil d'incitation à la décision et de communication il faut que le système d'information soit ouvert aux différents intervenants et que l'accès à l'information globale, voir même décisionnelle, soit « démocratique ». Car, d'une part, c'est grâce à cette ouverture et à cet accès que le responsable pourra prendre, avec plus de confiance (car il disposera d'informations étayant son choix), des actions correctives qui soient cohérentes avec les enjeux globaux de l'entreprise. D'autre part, l'ouverture du système d'information favorisera l'utilisation des tableaux de bord comme outil de communication horizontale et d'incitation à l'amélioration des performances.

4.2 :Une structure organisationnelle adaptée

La structure organisationnelle d'une entreprise conditionne, à plus d'un égard, la réussite de la mise en œuvre des tableaux de bord.

Une organisation pyramidale où la délégation des responsabilités est absente ne pourrait pas tirer profit du système des tableaux de bord tel que nous l'avons présenté.

Par contre, une entreprise dont la structure organisationnelle est orientée processus et centre de responsabilité serait bien adaptée à l'éclosion d'un système de tableau de bord, dont elle pourras tirer pleinement profit, d'autant plus qu'elle pourras faire jouer des complémentarités avec les autres outils du contrôle de gestion, tels que le contrôle budgétaire ou la comptabilité de gestion.

¹¹ : C. Grenier & C. Moine *Construire le système d'information de l'entreprise, op. cit*, p.10

La délégation des responsabilités et des pouvoirs est déterminante pour que les tableaux de bord puissent concrétiser leur finalité de stimuler la réactivité au sein de l'entreprise. Cependant, pour prévenir les dérapages, l'entreprise doit absolument disposer d'un système de contrôle des finalités et de la cohérence des actions.

4.3 :Un système d'objectifs adapté

C'est au système d'objectif que le contrôle des finalités et de la cohérence des actions, est dévolu.

En effet, c'est au système d'objectif de faire l'arbitrage entre la personnalisation des objectifs, pour que les acteurs puissent se les approprier, et leur cohérence avec les objectifs de l'entreprise, pour coordonner les efforts et assurer la pérennité.

Aussi, les objectifs stratégiques doivent être bien déclinés tant au niveau managérial, qu'au niveau opérationnel. La déclinaison des objectifs stratégiques n'est pas une question uniquement de procédures ou de méthodes, mais surtout de communication et de motivation des intervenants.

Pour faciliter la cohésion et l'utilisation d'un objectif local (décliné de la stratégie) comme référentiel dans les tableaux de bord, il doit être¹² :

- Borné : Exprimé dans une dimension de temps finie ;
- Mesurable : Exprimé en une unité mesurable ;
- Accessible : Les responsables disposent des moyens nécessaires pour atteindre l'objectif et les contraintes sont maîtrisables ;
- Réaliste : La « méthode » d'accès (de réalisation) est réaliste ;
- Fédérateur : L'objectif recueille l'adhésion des responsables ;
- Constructif : L'objectif local contribue aux objectifs globaux.

¹² : A.Fernandez, *Les Nouveaux Tableaux de Bord pour Piloter l'Entreprise*, Ed d'Organisation, 1999, p.126-127

4.4 : Une implication de tous les intervenants

Dans tout projet d'entreprise le facteur humain est primordial. Les tableaux de bord ne font pas exception à cette règle.

De part la large place que le système des tableaux de bord accorde à l'autonomie des responsables, la réussite de sa mise en place dépend étroitement de l'implication des tous les intervenants à tous les niveaux hiérarchiques ; mais aussi de la culture d'entreprise, qui à son tour conditionne l'implication. Est ce que la culture de l'entreprise favorise l'autonomie de décision? Est ce qu'elle favorise l'innovation? Est ce qu'elle favorise la performance?

La réponse à ces questions est déterminante pour la réussite de la mise en place des tableaux de bord.

Section 5 : Démarche de mise en place des tableaux de bord

Nous allons essayer de donner une petite présentation de la démarche que nous avons adoptée pour la mise en place des tableaux de bord. Cependant, il faut préciser que toute la deuxième partie de ce travail traitera, en détail, de la mise en place.

Dans le cadre de ce travail nous avons opter pour la démarche de la méthode JANUS. Méthode proposée par Caroline SELMER dans son ouvrage, *Concevoir le tableau de bord*¹³. Notre choix se justifie par la simplicité de la démarche et la distinction, très utile, que la méthode opère entre les indicateurs de performance et les indicateurs de pilotage. Toutefois, nous nous sommes aussi penchés sur la méthode GIMSI, développée par Alain Fernandez dans le cadre de son ouvrage : *Les nouveaux tableaux de bord pour piloter l'entreprise*¹⁴, à laquelle nous avons eu recours dans certaines parties du travail.

¹³ C.Selmer, *op. cit.*

¹⁴ A. Fernandez, *op. cit*

La démarche de la méthode JANUS se décline comme suit :

- **Jalonner les étapes du projet** : Déterminer les grandes orientations du projet conception des tableaux de bord et mettre en place une gestion du projet.
- **Justifier d'un cadre pour l'action** : Intégrer les spécificités de l'organisation, formaliser les missions des responsables et formaliser les enjeux des processus.
- **Analyser les besoins des utilisateurs** : Recenser les besoins des utilisateurs et inventorier les informations existantes.
- **Architecturer le réseau des tableaux de bord** : Veiller à la cohérence des informations et définir des règles communes de remontée des informations.
- **Normaliser les différentes mesures de performance** : Choisir les indicateurs de performance appropriés.
- **Normer les liens entre performance et pilotage** : A partir des déterminants de la performance, déterminer les indicateurs de pilotage pertinents.
- **Unifier les modes de représentation** : Unifier les modes de représentation de l'information afin que tous les intervenants utilisent le même langage.
- **Utiliser un système informatique adapté** : La démarche de choix du support informatique.
- **Structurer la mise en œuvre du tableau de bord** : Formaliser la procédure de gestion du tableau de bord et déterminer les règles d'ajout de nouveaux indicateurs.

Ce chapitre nous a permis d'appréhender les tableaux de bord, en tant que outil de maîtrise des actions de gestion au sein du dispositif du contrôle de gestion, et d'en ressortire ainsi la finalité et les caractéristiques par rapport aux autres outils. Cet aperçu théorique a été aussi l'occasion d'introduire la démarche de mise en place des tableaux de bord, et ce pour préparer le terrain à la deuxième partie qui traitera cet aspect en détail.

Chapitre II : Diagnostic du système actuel

Dans le cadre de ce chapitre nous allons définir notre périmètre d'action en présentant les processus objet de notre travail à savoir la Facturation et le Recouvrement de Médi Telecom, et les activités regroupées au sein de ces deux processus, pour passer par la suite aux différents intervenants et aux flux d'informations caractérisant ces processus.

Cette étape nous permettra de procéder à un diagnostic des processus en question et de dégager ainsi les principales activités critiques qui feront l'objet d'indicateurs de suivi au niveau du tableau de bord.

Cependant, avant d'entamer le diagnostic des processus de facturation et de recouvrement, il faudra les situer au niveau de l'organisation de Médi Telecom.

Section 1 : Présentation de Médi Telecom

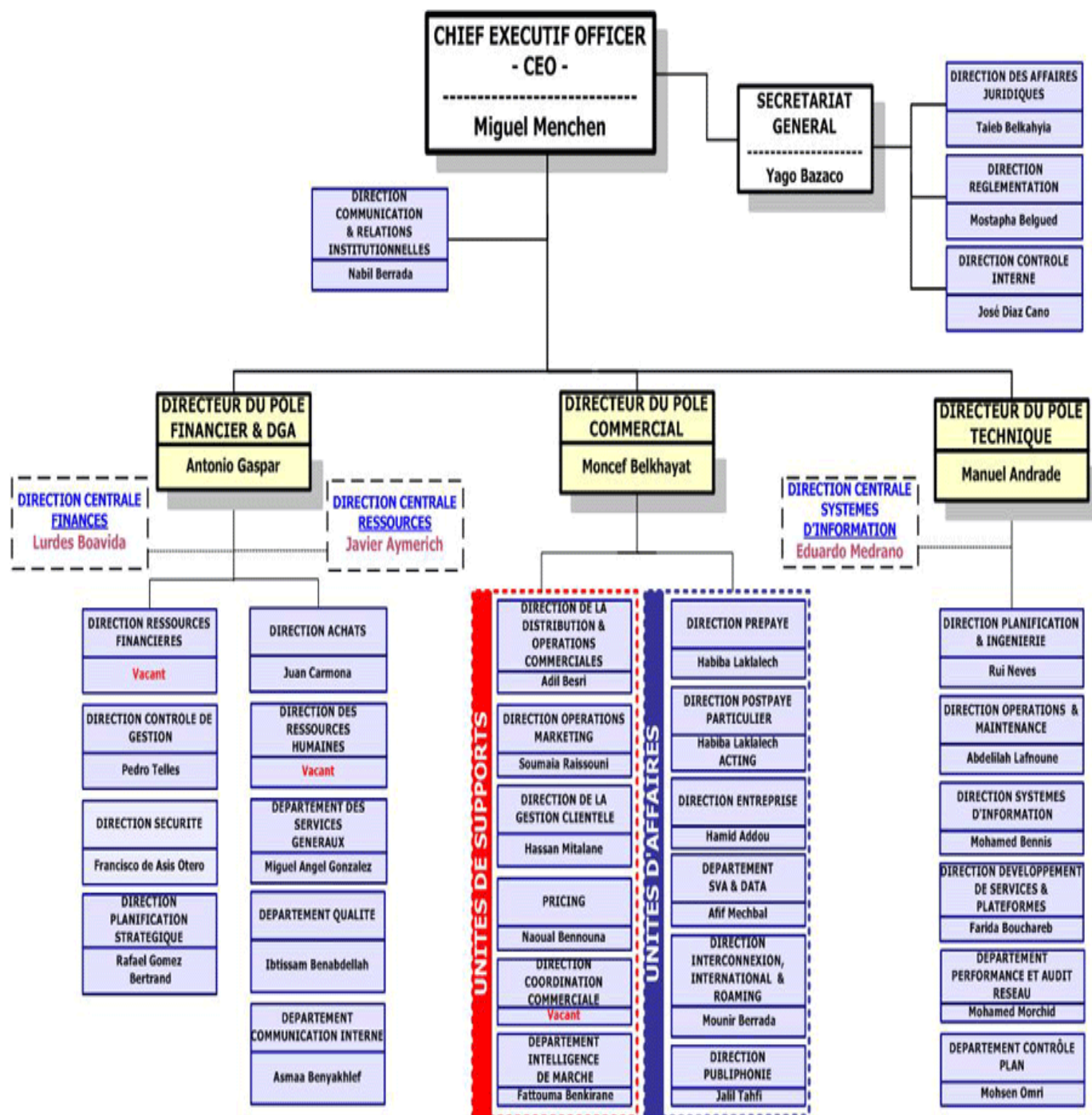
Comme indiqué lors de l'introduction Médi Telecom est le premier opérateur marocain privé de télécommunications. Il a démarré son activité en avril 2000

Fiche signalétique :

- Raison sociale : Médi Telecom
- Forme juridique : Société Anonyme
- Capital : 8 333 867 600 Dh
- Effectif : 780 salariés et 10 000 emplois indirects
- Parc client : 4 millions de clients dont 120 000 clients post-payé.
- Activités : Fourniture de service de télécommunications fixe et mobile

Depuis janvier 2005, Médi Telecom est subdivisé en 3 pôles : Pôle Financier, Commercial et Technique. A la tête de chaque pôle il y a un Directeur de Pôle dont dépendent des Directeurs Centraux qui à leur tour supervisent des Directeurs d'unités. Ci-dessous, on présente l'organigramme général de Médi Telecom :

Figure 2 : Organigramme général de Médi Telecom¹⁵



¹⁵ : A partir de l'Intranet de Médi Telecom

Toutefois, et comme il apparaît sur l'organigramme, le Pôle Commercial n'a pas de direction centrale. Il est plutôt structuré en Business Unit. Chaque Unité d'Affaires a la responsabilité du Marketing et de la Gestion Commerciale de son activité avec à sa tête un directeur. Et afin d'assister les Unités d'Affaires, des Unités supports ont été mises en place. Cette réorganisation s'est traduit par une multiplication des interlocuteurs des Direction Support, dont la DGC, qui de deux Directions (Marketing et Commerciale) ont passé à 6 Business Unit. Poussant ainsi les Directions Support à aller vers une plus grande maîtrise de leur circuit de production d'information et de reporting.

Section 2 : Présentation de la DGC et du Département Facturation-Recouvrement

La Direction Gestion Client (DGC) est l'une des Unités Support les plus importantes puisqu'elle a la responsabilité de certains processus réalisations client névralgiques, tels que l'activation, le support client ou encore la facturation recouvrement.

En effet, la DGC se consacre à la gestion et suivi de la relation avec le client Méditel. Elle est la garante de la qualité du service rendue aux clients.

La DGC intervienne tout au long de la relation client. C'est à son niveau que le service acquis par ce dernier est activé. C'est aussi à son niveau que toute réclamation, demande de modification du service ou encore demande d'information sera traité. C'est à son niveau que la facture client est établie. C'est aussi à son niveau que le recouvrement de cette facture va être pris en charge et enfin c'est à son niveau que la résiliation éventuelle du service sera effectuée.

La DGC est subdivisé en 4 départements :

- Le Département Gestion Trafic et International : Suivi du trafic clients et aussi du trafic Roaming. Détection des cas de fraude

- Le Département Support Client : Activation et gestion du support applicatif du Centre Relation Client (Call Center).
- Le Département Call Center : Gestion des activités du Centre Relation Client et supervision des équipes Attento.
- Le Département Facturation Recouvrement : Contrôle, suivi et génération de la facturation client. Gestion du Recouvrement amiable et pré-contentieux.

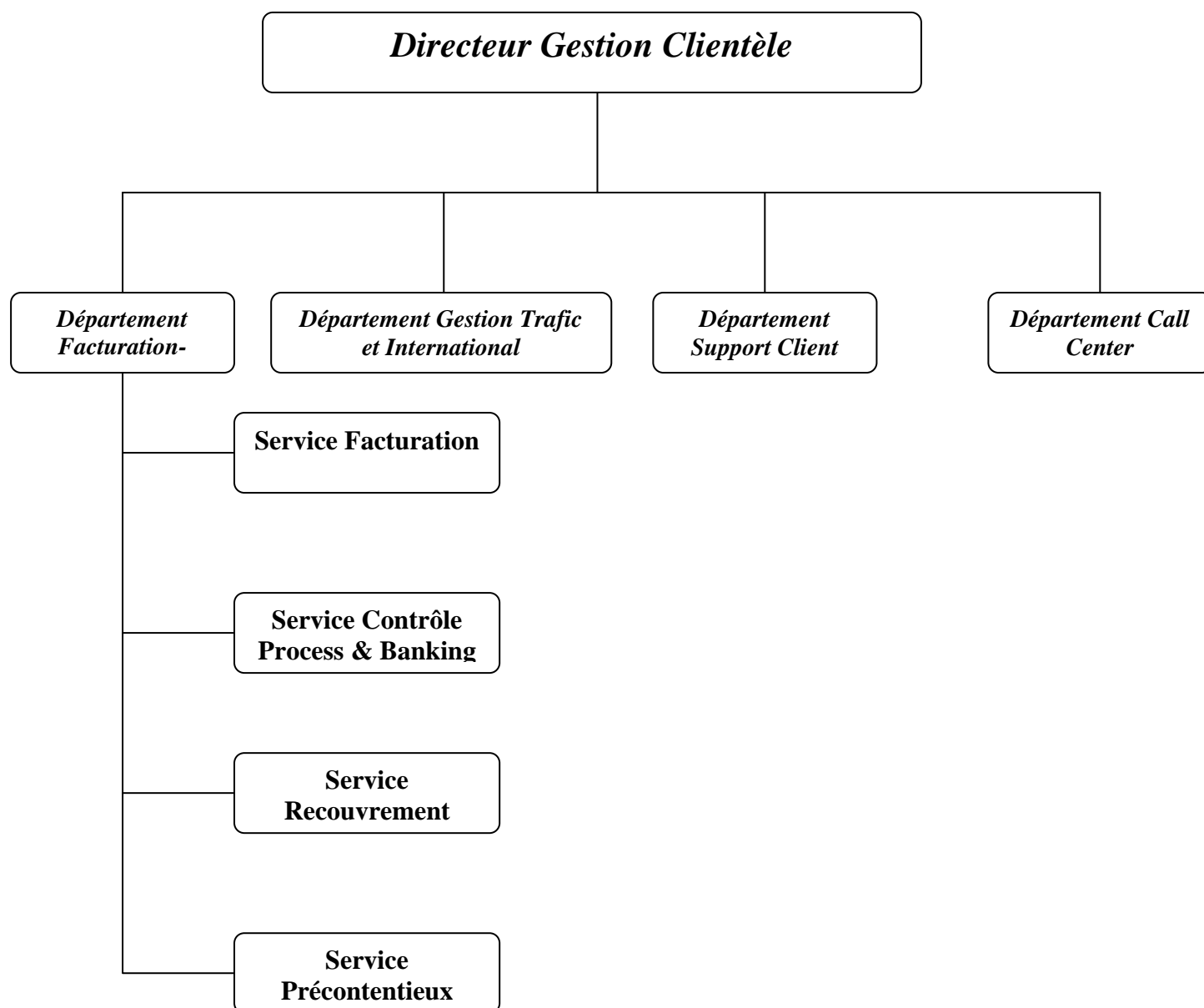
Comme nous l'avons annoncé dès l'introduction, on s'intéresserait, dans le cadre de son travail, particulièrement aux processus Facturation et Recouvrement aussi on va se concentrer sur les activités du département Facturation Recouvrement.

Le Département Facturation Recouvrement, dont l'organigramme est présenté dans la page suivante (voir Fig.3), est composé des entités suivantes :

- Service Facturation : Responsable de la gestion du processus de facturation, depuis le transfert des données du trafic, jusqu'à l'expédition de la facture au client.
- Service Contrôle, Process et Banking : Exécution et contrôle des processus automatiques sur SAP. Assurer l'interface avec les banques. Gestion des prélèvements bancaires. Edition et mise à jour des procédures. Reporting du département.
- Service Recouvrement Particuliers et Entreprises : Assurer le recouvrement amiable personnalisé des Grands Comptes. Lancer et superviser des campagnes de relance. Gestion des paiements non identifiés et non appliqués.
- Service Pré-contentieux : Gérer le recouvrement pré-contentieux. Assurer l'interface avec les sociétés de recouvrement et la Direction des Affaires Juridiques.

Ci-dessous on présente l'organigramme du département Facturation Recouvrement, tout en le situant au sein de la DGC.

Figure 3 : Organigramme DGC-Département Facturation Recouvrement



Section 3 : Diagnostic du Processus Facturation

Un processus peut être défini comme « *un ensemble d'activités organisées dans le temps produisant un résultat précis et mesurable* »¹⁶. De cette définition, il ressort que : Un processus est composé d'**activités** qui sont **organisées** donc prises en charge par des **acteurs**. Un processus produit un **résultat**.

En nous basant sur ces deux axes : Résultat/Finalité et Activités/Acteurs, nous allons cartographier les processus Facturation et Recouvrement en deux temps. Dans un premier temps, on va délimiter le processus en mettant en exergue son résultat final, sa finalité, son client et ses enjeux. Puis, nous allons décrire les activités du processus, les acteurs qui les exécutent, et les outils qu'ils utilisent pour les exécuter¹⁷. Enfin, nous allons présenter les flux informationnels générés par le processus étudié.

3.1- Cartographie du processus Facturation :

a) Délimiter le processus facturation :

Finalité : Contrôler et suivre la production de la facture client depuis la valorisation de la consommation du client jusqu'à l'envoi de la facture.

Client : Le client poste-payé Méditel destinataire de la facture. Le service Contrôle et Process et le service Recouvrement peuvent être considérés comme des clients internes, du moment c'est la facture générée et validée au travers de ce processus qui est la base de toute action de recouvrement. De plus c'est le chargement de la facturation sur SAP qui déclenche le processus Recouvrement (Voir section suivante).

Enjeux : Contrôler les données de la facturation pour éviter toute anomalie ou erreur sur la facture. Superviser la logistique de production de la facture afin que tous les clients reçoivent leurs factures.

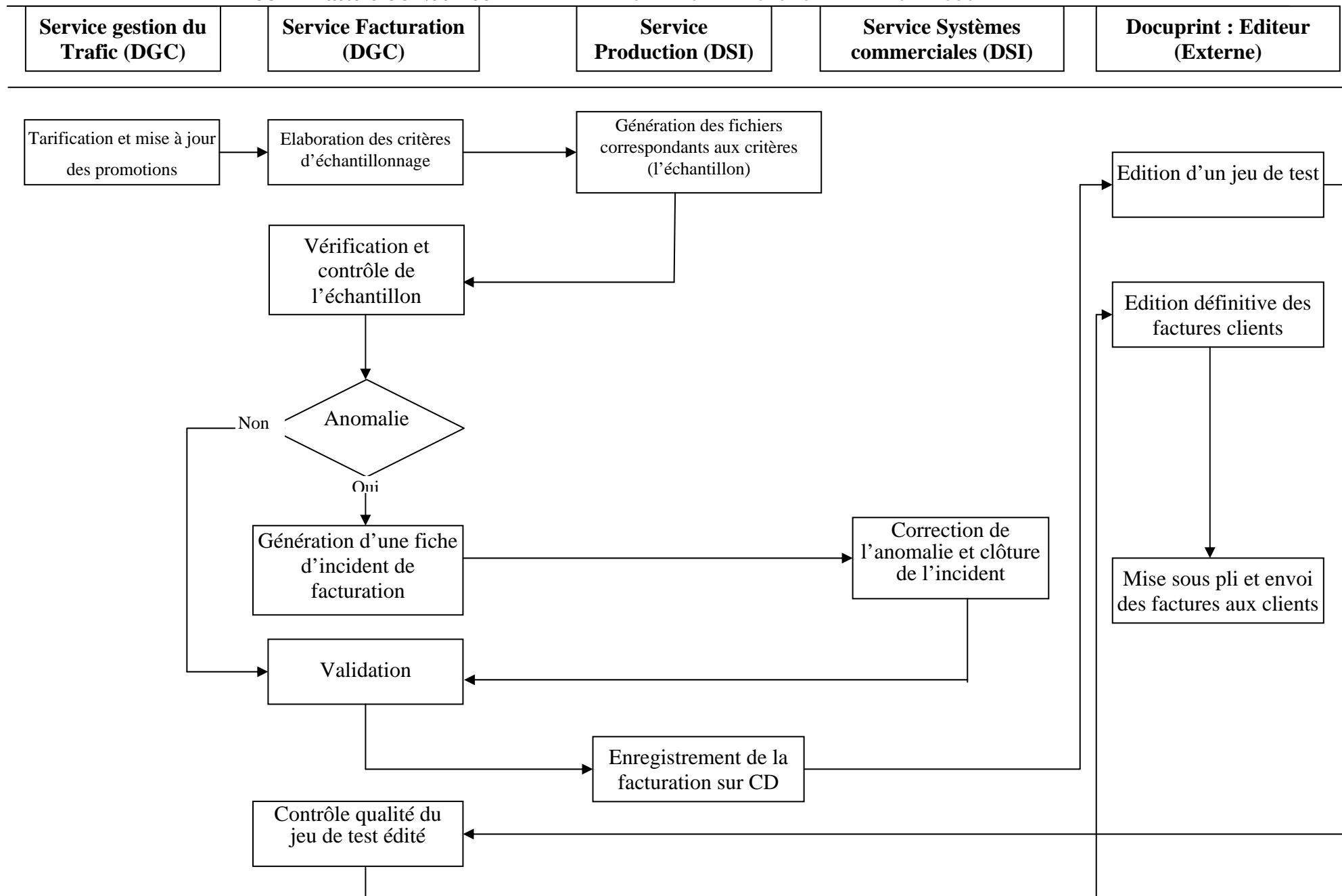
Résultat final : Une facture Méditel juste et fiable.

b) Décrire le processus facturation :

b.1 : Workflow du processus

¹⁶ A.Fernandez, op. cit., p.112

¹⁷ Cette approche de cartographie des processus est celle de la méthode JANUS, voir Chap1 Sect 5 de ce rapport et aussi C.Selmer, op. cit., p.64.



b.2 :Activités :

Nous allons décrire, dans un ordre chronologique, les activités composant le processus facturation.

1- Tarification et mise à jour des promotions : Le service Gestion de trafic procède au paramétrage des nouveaux concepts de facturation, consécutifs aux nouveaux services lancés, et à la mise à jour des autres concepts ayant subi des modifications au niveau des tarifs. Ceci permet la valorisation de la consommation de tous les clients sur le système.

2- Elaboration des critères d'échantillonnage : Le service Facturation, en fonction des nouveaux concepts de facturation (promotions, nouveaux services,...) et de la composition de la population des clients, élabore une grille de critères pour générer l'échantillon dont on se servira comme base de contrôle de la véracité et l'exactitude des données de facturation. Cette grille de critères est transmise au service Production de la DSI.

3- Génération des fichiers échantillons : Le service Production, en fonction de la grille des critères, génère du système les données de facturation échantillons et les transmet au service Facturation.

4- Vérification et contrôle de l'échantillon : Le service Facturation, après s'être assuré de l'adéquation entre la grille des critères et les données reçues, procède au contrôle de l'échantillon. Ce contrôle permet de vérifier si lors de la valorisation de la consommation tous les nouveaux concepts de facturation ont été bien pris en considération, et de détecter ainsi les éventuelles anomalies.

5- Génération d'une fiche d'incident de facturation : En cas d'anomalie une fiche d'incident, identifiant l'anomalie et les concepts concernés, est établie par le service Facturation qui la transmet au service Systèmes Commerciales de la DSI pour résolution.

6- Clôture de l'incident de facturation : Le service Systèmes Commerciales résout l'anomalie, renvoi le fichier corrigé au service facturation et clôture l'incident.

7- Validation de la facturation : Après le contrôle de l'échantillon et la clôture des incidents de facturation, le service facturation donne sa validation.

8- Enregistrement des données de la facturation sur CD : Le service Production, après validation de la facturation, enregistre les fichiers print de la facturation sur CD qui, après contrôle du service Facturation, seront transmis à l'éditeur.

9- Edition d'un jeu de test : L'éditeur sous-traitant édite , dans un premier temps juste un jeu de test des factures qui sera transmis au service Facturation.

10- Contrôle de l'édition des factures : Le jeu de test des factures éditées par l'éditeur sera contrôlé par le service Facturation qui donnera son aval pour la suite du processus.

11- Edition définitive des factures : Après la validation du service Facturation, l'éditeur procède à l'impression de la totalité de la facturation Méditel.

12- Mise sous pli et envoi des factures : Après l'édition, les factures seront mises pli, affranchies puis expédiées par l'éditeur aux clients.

b.3 :Acteurs :

1- Le service Gestion de Trafic : **G.T**

2- Le service Facturation : **FR**

3- Le service Production de la DSI : **PR**

4- Le service Systèmes Commerciales de la DSI : **S.C**

5- L'éditeur sous-traitant : Docuprint

b.4 : Outils

1- SIRIO : Système qui prend en charge la facturation. La tarification et la valorisation des consommations sont effectuées sur SIRIO.

2- CFT : Mode de transfert de données utilisé pour transmettre les fichiers de facturation à l'éditeur.

3- Messagerie (Lotus Notes): Support de communication et d'échange de données entre les différents acteurs du processus. Elle offre aussi des possibilités de gestion du travail en groupe (agenda partagée) et de partage de base de données (Workflow sur Notes).

3.2 : Flux informationnels du processus Facturation

L'objet du diagnostic que nous avons opéré est de formaliser les processus et leurs activités, ce qui nous sera utile par la suite pour dégager les activités critiques à mettre sous contrôle ; cependant, il faut préciser que notre optique n'est pas une optique « reengineering » des process, mais une optique « informationnelle ». Car notre objectif est bien de dégager les flux informationnels. C'est l'information, matière première des tableaux de bord, qui nous intéresse en premier lieu.

Nous avons opté pour une présentation en grille des flux informationnels.

Flux informationnel	Intervenants¹⁸	Support
Nouveaux concepts tarifés	G.T ➡ FR	Workflow Notes
Grille des critères d'échantillonnage	FR ➡ PR	Messagerie
Fichiers échantillons	PR ➡ FR	Messagerie
Incident de facturation	FR ↔ S.C	Workflow Notes
Validation	FR ➡ PR	Messagerie
Fichier print de la facturation	FR ➡ Editeur	CD

3.3- Reporting du processus Facturation :

Les systèmes informatiques supports au processus Facturation permettent de générer de multiples reporting (CA facturé par concepts de tarification, par plan tarifaire, par client,...). De plus, grâce au Data Warehouse¹⁹ et son

¹⁸ Pour les abréviations des intervenants voir la rubrique b.3 Acteurs de la page précédente.

Le sens de la flèche schématise le sens du flux, ainsi une flèche double équivaut à un aller retour.

¹⁹ C'est « l'Entrepôt de données » qui stocke des informations provenant de tous les systèmes informatiques de gestion de l'entreprise. Médi Telecom gère son Data Warehouse avec le système Business Objects.

interface unique, il est possible de faire des analyses croisées des informations de gestion provenant de sources différentes.

Au niveau du processus de facturation, Les reporting produits sont :

- Rapport Publiphonie : CA Publiphonie par distributeur, par destination des appels, par concept. Ce rapport est destiné à la BU Direction Publiphonie.
- Rapport Entreprise et Particuliers : Déclinaison du montant facturé par plan tarifaire, concept, région. Ce rapport est envoyé au service Recouvrement.
- Rapport Système d'encaissement : Montant et nombre des factures par mode paiement. Ce rapport est destiné au service Contrôle et Process, c'est le référent.

3.4 : Conclusion diagnostic :

Comme nous l'avons signalé au départ, Médi Telecom est bien outillée en systèmes informatiques offrant d'énormes possibilités de reporting.

Cette disponibilité « latente » de l'information, on pourras la générer qu'on veut, fait que l'information n'est pas utilisée comme outil de suivi de la performance ou de l'activité ; mais plutôt comme moyen de justification des réalisations. Ceci est bien un constat général en relation avec l'utilisation que font les tableaux de bord de l'information.

Concernant le processus Facturation, nos remarques sont les suivantes :

- Pas d'indicateurs de délai de production de la facturation : La performance du processus de facturation est uniquement appréhendée en termes d'erreurs de facturation (indicateur de performance de la facturation), alors que le délai est un élément très important d'autant plus que la production de la facture déclenche d'autres processus.
- Pas de suivi du coûts de la facturation : Le coût de la facturation n'est pas suivi, alors que toute la production de la facture « physique » est sous-traité. Une mise sous contrôle des coûts de cette sous-traitance (Edition, mise sous pli

et affranchissement) pourrait révéler des niches de performance, des sources de surcoûts et aidera à une plus grande maîtrise du processus.

- Pas de présentation comparative de l'information : Les informations présentées au niveau des différents reporting du processus ne sont pas comparées à un historique. On ne fait pas recours au cumul annuel ou trimestriel, pas de moyenne mobile. Alors que ce type de présentation permettrait d'apprécier la performance et son évolution dans le temps.

Section 4 : Diagnostic du Processus Recouvrement

En adoptant la même démarche que celle développée lors de la section précédente, nous allons cartographier le processus Recouvrement en le délimitant puis en décrivant ses différentes composantes.

Le processus Recouvrement est, relativement, très étendue (le cycle de recouvrement peut durer jusqu'à 60 jours) et très complexe (des activités de gestion des règlements factures et de relance des impayés). Aussi, nous avons décidé de le scinder en deux le processus Recouvrement : processus Gestion des encaissements et processus de Relance des factures impayées.

A: Processus Recouvrement-Encaissement :

A.1 : Cartographie du Processus Gestion des encaissements :

a) Délimiter le processus Gestion des encaissements

Finalité : Gérer les différents modes de règlement (Prélèvement bancaire, chèque, espèces) et assurer le chargement des encaissements sur le système.

Client : Le client Méditel postpayé émetteur du règlement dont la facture devra être rapproché au paiement qu'il a effectué.

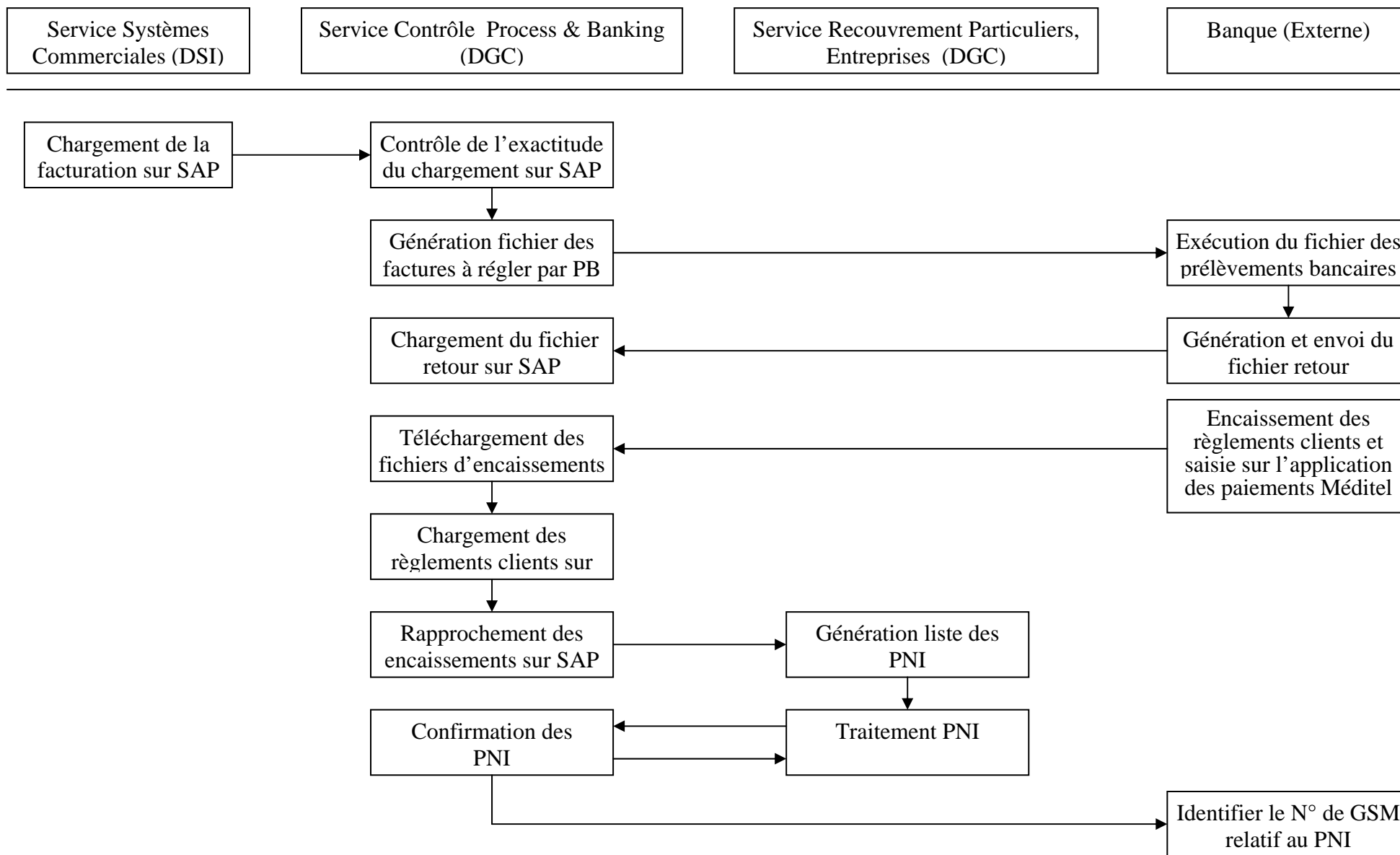
Enjeux : Contrôler l'envoi aux banques des factures payables par prélèvement pour éviter le non règlement ou le prélèvement à tort. Contrôler le

chargement des encaissements, leur rapprochement aux factures dues et traiter les paiements non identifiés (PNI) afin qu'aucun client ne soit relancé à tort.

Résultat final : La facture du client est rapprochée au paiement qu'il a effectué.

b) Décrire le processus Gestion des encaissements

b.1 : Workflow du processus



b.2 Activités :

1- Chargement de la facturation sur SAP : Le service Systèmes Commerciales, après la fin du processus de facturation, procède au chargement des factures du mois sur SAP. C'est le point de départ du processus gestion des encaissements.

2- Contrôle du chargement : Le service Contrôle et Process contrôle sur SAP les factures chargées en les confrontant aux données du service Facturation.

3- Génération du fichier des factures à régler par PB : Une fois le chargement sur SAP est validé, le service Contrôle et Process génère par banque les fichiers des factures à régler par prélèvement bancaire. Et envoi à chaque banque le fichier des clients conjoints à prélever.

4- Exécution du fichier des prélèvements bancaires et envoi du fichier retour : La banque procède à l'exécution du fichier reçu c-à-d au prélèvement des factures. Par la suite, un fichier avec le sort (payée, rejetée...) de toutes les factures est retourné à Médi Telecom. Le délai d'exécution ainsi que le format des fichiers sont régis par une convention de prélèvement conclue avec la banque.

5- Chargement du fichier retour sur SAP : Le fichier du sort des factures est chargé sur SAP par le service Contrôle et Process, ainsi apparaît ,sur SAP, l'état (payée, impayée) des factures de prélèvement bancaire.

6- Encaissement des règlements clients : Les clients qui ne paient pas prélèvement bancaire règlent leurs factures auprès des guichets des banques partenaires (BMCE). Le guichetier de la banque encaisse le montant du règlement et enregistre sur l'application, de gestion des paiements Méditel, les données relatives au règlement (Montant, N° de GSM du client,...).

7- Chargement des fichiers d'encaissements guichet : Quotidiennement, le service Contrôle et Process télécharge du serveur de la banque le fichier des encaissements guichet de la veille. Ce fichier est chargé sur SAP.

8- Rapprochement des encaissements : Le service Contrôle et Process lance sur SAP le process automatique de rapprochement des encaissements chargés. Ainsi, chaque règlement client est rapproché à la facture y afférente.

9- Traitement paiements non identifiés : Les paiements non identifiés sont les règlements dont l'identifiant (le N° de GSM du client) est incomplet ou erroné. Le service Recouvrement génère quotidiennement une liste des paiements non identifiés, qu'il va essayer dans un premier temps d'identifier en se basant sur les montants des règlements ou encore sur les promesses de règlement reçues des clients. Les paiements non identifiés restants sont transmis au Contrôle et Process qui en tant qu'interface avec les banques va les transmettre à la banque pour identification.

b.3 Acteurs :

- 1- Le service Contrôle et Process : **C.P**
- 2- Le service Recouvrement Particuliers et Entreprises : **RC**
- 3- Le service Systèmes Commerciales (DSI) : **S.C**
- 4- La BMCE : Elle prend en charge au niveau de ses agences les règlements espèces et chèques des factures Méditel.
- 5- Banques conventionnées : Les banques ayant signé une convention de prélèvement bancaire avec Médi Telecom, et qui en conséquence prélèvent les factures Méditel de leurs clients conjoints.

b.4 Outils :

- 1- SAP : Le ERP de Médi Telecoms, toute la comptabilité client est prise en charge par SAP.
- 2- ETEBAC : Application permettant de télécharger quotidiennement les fichiers des encaissements.
- 3- Application gestion des encaissements Méditel : Application chez les agences de la BMCE, elle permet de saisir les règlements des factures Méditel.

4- Messagerie (Lotus Notes): Support de communication et d'échange de données entre les différents acteurs du processus. Elle offre aussi des possibilités de gestion du travail en groupe (agenda partagée) et de partage de base de données (Workflow sur Notes).

A.2 : Flux informationnels du Processus Gestion des encaissements:

Ci-dessous, on trouve les flux informationnels générés par le processus Gestion des encaissements :

<i>Flux informationnel</i>	<i>Intervenants²⁰</i>	<i>Support</i>
Rapport facturation globale par système d'encaissement	FR ➡ C.P	Messagerie
Rapport chargement de la facturation sur SAP	S.C ➡ C.P	Messagerie
Validation chargement de la facturation	C.P ➡ S.C	Messagerie
Fichiers prélèvement bancaire	C.P ↔ Banque	CD/ CFT
Fichiers encaissements guichet	Banque ➡ C.P	ETEBAC
Liste des PNI à identifier	C.P ➡ Banque	Messagerie

A.3 : Reporting du processus Gestion des encaissements :

Le reporting produit au niveau de ce processus se limite au :

- Rapport périodique des encaissements : La présentation du montant encaissé global et du montant facturé global et par groupement de catégorie (Entreprises/Particuliers).

A.4 : Conclusion diagnostic :

Au niveau du processus Gestion des encaissements, on peut émettre les remarques suivantes :

- Suivi mensuel des encaissements : Les encaissements sont suivis mensuellement dans le cadre du rapport des encaissements généré de SAP. Ce

²⁰ Pour les abréviations des intervenants voir la rubrique b.3 Acteurs de la page précédente.

rapport mets en relation les encaissements avec les échéances relatives. Alors qu'un suivi des encaissements effectués durant le mois permettrait de connaître leur distribution sur le mois et dégager ainsi des lois d'encaissement et de connaître l'impact des actions de relance entreprises.

- Pas de suivi encaissements par moyen de paiement : Les encaissements, toujours par rapport à leurs échéances respectives, sont suivis par mode de paiement (Prélèvement, Guichet), mais pas par moyen de paiement (Espèces, Chèque, GAB). Ce suivi permettrait d'apprécier la part relative de chaque moyen de paiement.

- Pas de suivi des rejets bancaires par motif : Les rejets bancaires des factures n'est pas suivi par motif de rejet, sachant que ces motif de rejet sont standardisés pour toutes les banques. Un suivi des rejets bancaires par motif peut révéler des niches de performance, des champs d'action et d'amélioration. De plus, un suivi des rejets par motif d'une banque en particulier permet de contrôler son exécution du fichier des clients Méditel et de détecter ainsi des défaillances éventuelles à ce niveau.

B. :Processus Recouvrement-Relance :

B.1 : Cartographie du Processus Relance des factures impayées :

a) Délimiter le processus :

Finalité : Relancer les factures impayées et initier la relance pré contentieuse pour les créances en souffrance.

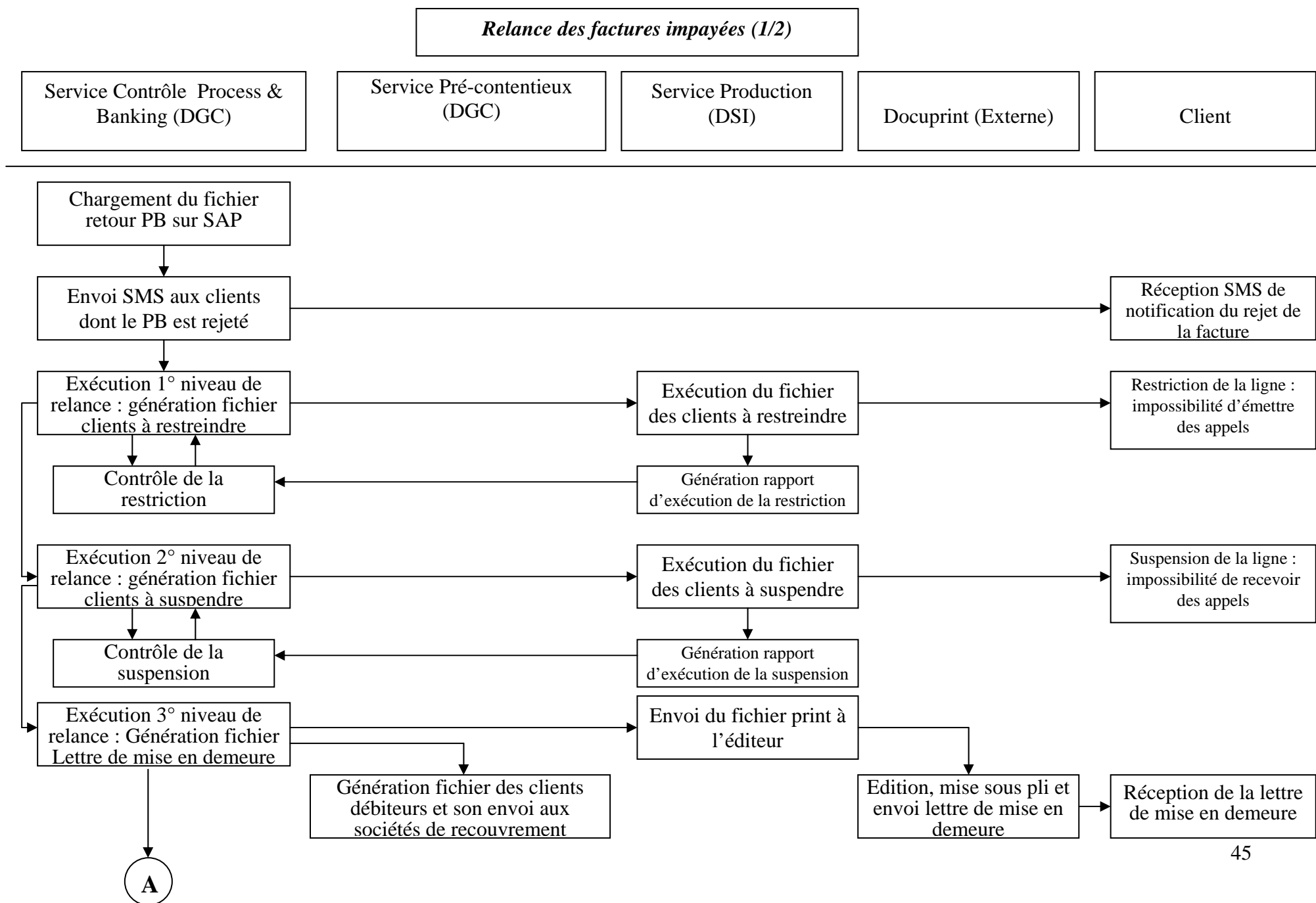
Client : Le client débiteur dont on relance les factures impayées. En interne le client est la Direction des Affaires Juridiques pour laquelle on prépare le dossier contentieux.

Enjeux : Relancer dans les délais toutes les factures impayées. Ne pas relancer des clients à tort. Récupérer le maximum de créance par les modes de relance amiable et pré contentieuse. Préparer un dossier contentieux complet.

Résultat : Recouvrer les factures impayées des clients Méditel. Préparer un dossier contentieux complet.

b) Décrire le processus :

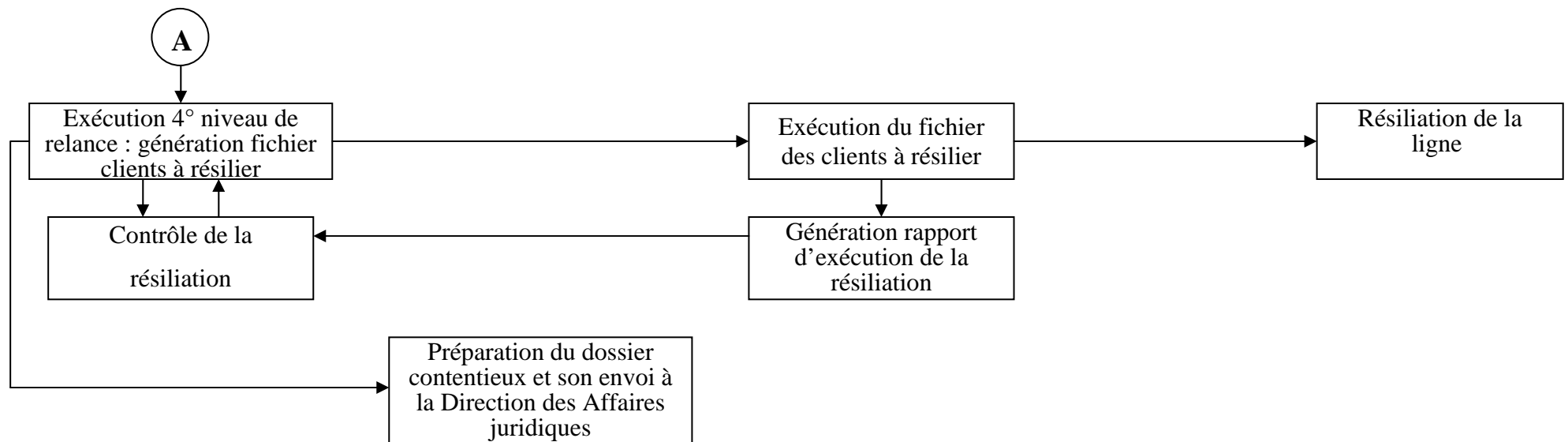
b.1 : Workflow du processus



Relance des factures impayées (2/2)Service Contrôle Process &
Banking (DGC)Service Pré-contentieux
(DGC)Service Production
(DSI)

Docuprint (Externe)

Client



b.2 Activités :

1- Chargement des fichiers retours du prélèvement bancaire : Cette étape (voir p37) est le déclencheur du processus de relance

2- Envoi SMS de notification : Le service Contrôle et Process, à partir du fichier des clients dont le prélèvement a été rejeté, procède à l'envoi d'un SMS de notification aux clients débiteurs.

3- Exécution relance 1° niveau : Après un délai de paiement accordé au client, en fonction du planning de relance²¹, le service Contrôle et Process procède à la relance 1° niveau sur SAP des factures impayées. Un fichier des clients à restreindre est généré et transmit au service Production de la DSI.

4- Exécution de la restriction : Le service Production exécute le fichier qu'il a reçu sur le système. Ainsi, les lignes des clients débiteurs seront restreintes. C'est à dire que les clients en question en pourront plus émettre des appels, ils n'ont que la possibilité de réception.

5- Génération du rapport d'exécution de la restriction : Le service Production génère un rapport récapitulant les clients dont la ligne a été restreinte. Ce rapport est transmit au service Contrôle et Process.

6- Contrôle de la restriction : Le service Contrôle et Process procède à la confrontation du rapport d'exécution avec le fichier des clients à restreindre, pour vérifier si tous les clients débiteurs ont été restreints.

7- Exécution relance 2° niveau²²: Le service Contrôle et Process exécute le 2° niveau relance sur SAP et génère le fichier des clients à suspendre. Ce fichier est exécuté par le service Production et les clients débiteurs seront dans l'impossibilité de recevoir des appels.

8- Exécution relance 3° niveau : Ce niveau de relance, exécuté toujours par le Contrôle et Process sur SAP, comporte l'envoi de la lettre de mise en

²¹ Un planning de relance détermine les différents délais observés entre les étapes de relance. Pour des raisons de confidentialité professionnelle nous ne pourrions pas le développer ici.

²² Le cycle génération fichiers clients, exécution sur le système, génération rapport et contrôle rapport qu'on a développé pour la restriction (1° niveau de relance) est identique pour la suspension et la résiliation (2° et 4° niveaux de relance). Aussi pour ne pas alourdir la présentation on ne va pas les reprendre en détail par la suite.

demeure. Aussi, un fichier print (fichier d'impression) est généré à l'issue de cette relance, ce fichier est contrôlé puis transmis à l'éditeur. Ce dernier édite les lettres de mise en demeure, les met sous pli, les affranchi et les envoi aux clients débiteurs.

9- Envoi du fichier des clients débiteurs aux sociétés de recouvrement : Après l'envoi de la lettre de mise en demeure, le service Pré-contentieux génère de SAP un fichier des clients ayant des factures impayées au 3° niveau de relance. Ce fichier serait envoyé pour relance aux sociétés de recouvrement.

10- Exécution relance 4° niveau : Le service Contrôle et Process exécute sur SAP le 4° niveau de relance et génère un fichier des clients à résilier. Ce fichier est exécuté par le service Production et la ligne des clients débiteurs est résiliée.

11- Préparation du dossier contentieux : Après épuisement de tous les modes de relance amiable, un dossier juridique est préparé par le service Pré-Contentieux et transmis à la Direction des Affaires Juridiques pour entamer la procédure judiciaire à l'encontre des clients concernés.

b.3 Acteurs :

- 1- Le service Contrôle et Process : **C.P**
- 2- Le service Pré-Contentieux : **P.C**
- 3- Le service Production : **PR**
- 4- La Direction des Affaires Juridiques : **D.A.J**
- 5- Les sociétés de Recouvrement : **Ste.Rec**
- 6- L'éditeur sous-traitant : Docuprint

b.4 Outils :

- 1- SAP : Toutes les relances sont exécutées sur SAP et les fichiers de relance sont générés de SAP.

2- SIRIO : La restriction, suspension et résiliation de ligne sont exécutées sur SIRIO.

3- CFT : Le fichier d'impression de la lettre de mise en demeure est acheminé à l'éditeur par CFT.

4- Messagerie (Lotus Notes): Support de communication et d'échange de données entre les différents acteurs du processus. Elle offre aussi des possibilités de gestion du travail en groupe (agenda partagée) et de partage de base de données (Workflow sur Notes).

B.2 : Flux informationnels du Processus Relance des factures impayées:

Ci-dessous, on présente les flux informationnels générés par le processus Relance des factures impayées :

<i>Flux informationnel</i>	<i>Intervenants²³</i>	<i>Support</i>
Fichier clients à restreindre	C.P → PR	Messagerie
Rapport d'exécution de la restriction	PR → C.P	Messagerie
Fichier clients à suspendre	C.P → PR	Messagerie
Rapport d'exécution de la suspension	PR → C.P	Messagerie
Fichier d'impression LMD	PR → Editeur	CFT
Fichier clients débiteurs 3° niveau	P.C → Ste.Rec	Messagerie
Fichier clients à résilier	C.P → PR	Messagerie
Rapport d'exécution de la résiliation	PR → C.P	Messagerie
Dossiers contentieux	P.C → Ste.Rec	Messagerie

B.3 : Reporting du Processus Relance des factures impayées:

Le processus Relance des factures impayées produit les reporting suivants :

- Impayé final : Le montant des impayés mensuels à 60 jours de l'échéance.

²³ Pour les abréviations des intervenants voir la rubrique b.3 Acteurs de la page précédente.

- Rapport d'irrecouvrabilité : Rapport établis par les sociétés de recouvrement pour chaque fichier de clients à relancer qu'elles reçoivent.
- Rapport mensuel des récupérations des clients contentieux : Rapport établis par la Direction des Affaires Juridiques.

B.4 : Conclusion diagnostic :

Pour le processus Relance des factures impayées, on peut émettre les remarques suivantes :

- Pas de suivi des récupérations par niveau de relance : Il n'y pas de suivi des récupérations de créance réalisées après l'exécution de chaque niveau de relance. Ce suivi permettrait d'apprécier l'impact de chacune des actions de relance, notamment la restriction, la suspension et l'envoi de la lettre de mise en demeure.
- Pas de suivi dynamique des impayés : Dans le cadre du rapport d'impayé final, on privilégie le résultat final du processus de relance, puisqu'on ne présente que le taux d'impayé à 60 jours de l'échéance. Cette présentation ne permet pas de suivre l'évolution de la récupération d'une échéance. A 60 jours de l'échéance, il se peut qu'il soit trop tard pour lancer des campagnes ciblées de relance. Alors qu'un suivi hebdomadaire d'une échéance tout au long de son cycle de relance offrirait plus de possibilité d'action.
- Pas de présentation de la population relancée : Les rapports d'exécution des relances ne sont pas exploités en dehors du contrôle des exécution (voir Activités). Ces rapports pourraient être utilisés pour établir des situations mensuelles qui aideront à apprécier l'effort de relance déployé durant le mois. De plus, il permettrait d'appréhender les caractéristiques des populations relancées à chaque niveau ce qui pourrait conduire à des analyses utiles pour la maîtrise des impayés.

Section 5 : Conclusion du Chapitre II

Dans le cadre de ce chapitre nous avons délimité et décrit les processus et formalisé les activités. Cependant, il faut préciser que Médi Telecom a été le premier opérateur certifié ISO 9001 (version 2000) et ce depuis 2003. La démarche qualité apparaît d'ailleurs au niveau des processus qui sont bien déterminés, comportant plusieurs points de contrôle permettant d'assurer le bon déroulement des activités. Cependant, par rapport à l'objet de notre travail : L'information de gestion. Plusieurs remarques se dégagent.

En effet, à côté des remarques relatives à chaque processus en particulier, développées auparavant, il y a des remarques générales, à tous les processus étudiés, qu'on a choisis de développer ici.

Malgré toutes les possibilités offertes par les différents outils de reporting des systèmes informatiques et par Business Objects. L'information de gestion n'est pas produite sous une forme synthétique couvrant toutes les activités du département²⁴. Comme on l'a vu à travers le reporting des processus, l'information produite couvre des axes particuliers et elle vient souvent en réponse à des demandes externes (Ex : Rapport Publiphonie) ou encore c'est une conformité à la démarche qualité qui impose des indicateurs de performance des processus (Erreur de facturation et Impayé final s'inscrivent dans ce cadre). L'information de gestion produite devrait, à côté de cet aspect reporting vers l'extérieur, être suivie en tant que déterminant de la performance globale du département. Les axes à suivre et les informations à présenter devront répondre à une réflexion interne, à une recherche interne de la performance.

Les reporting produits n'offrent pas de possibilité de comparaison parce qu'il ne sont pas accompagnés d'historique. En effet, on ne compare par les réalisations d'une période aux réalisations de la même période de l'année

²⁴ Le rapport annuel du département fait exception à cette règle, dans la mesure où il présente des informations synthétiques couvrant la totalité des activités, mais de par sa périodicité annuelle, il ne remplit une fonction de suivi de performance.

précédente, pas de cumul annuel ou trimestriel, pas de moyenne mobile. Une présentation comparative a l'avantage de relativiser les réalisations et d'appréhender la performance dans le temps.

Les reporting des processus Facturation Recouvrement ne sont pas standardisés et formalisés. En effet, il n'y a pas des fiches d'indicateurs ni de procédure ou d'instruction de travail qui formalisent les responsables de production de l'information, la source et la périodicité de génération.

En conclusion, on peut dire que le département Facturation Recouvrement nécessite une nouvelle approche de l'information de gestion. Une approche émanant d'une réflexion interne, permettant tout en maîtrisant les activités de suivre la performance globale et ses déterminants. C'est l'apport du Tableau de Bord de gestion.

Aussi, ce travail aura pour ambition de doter le département Facturation Recouvrement, en se basant sur une démarche structurée, d'un Tableau de Bord de gestion axé sur le suivi de la performance.

Aussi, la deuxième partie serait consacrée à la présentation de la mise en place du Tableau de Bord de gestion de la Facturation Recouvrement.

Partie II:

Mise en place du Tableau de Bord de gestion de la Facturation Recouvrement

Partie II : Mise en place du Tableau de Bord de gestion de la Facturation Recouvrement

Comme nous l'avons annoncé auparavant, la démarche adoptée pour la mise en place du Tableau de Bord de gestion de la Facturation Recouvrement est inspiré de la méthode JANUS²⁵.

Concernant les deux premières étapes de la méthode JANUS. La première étape : Les orientations du projet de mise en place, le chef du département étant le donneur d'ordre du projet ses besoins constituent les principales orientations du projet, par conséquent ils vont être développés lors de l'analyse des besoins des utilisateurs. D'un autre côté, le diagnostic opéré en première partie a fourni une finalité à notre projet de mise en place.

Pour la deuxième étape de la méthode : La formalisation des processus, elle a été abordée au deuxième chapitre de la première partie.

Dans cette partie, on va dérouler les étapes suivantes conduisant à la mise en place d'un Tableau de Bord de gestion.

Chapitre 1 : Analyse des besoins des utilisateurs

Dans le cadre de ce chapitre nous allons analyser les besoins des différents utilisateurs au niveau du département Facturation Recouvrement.

Pour analyser les besoins des utilisateurs nous avons eu recours à des réunions de travail avec les utilisateurs.

La première réunion a été réservée à l'explication du projet sa portée et son objectif. Nous avons essayé d'insister sur le fait que l'objet du Tableau de Bord à mettre en place est de doter les différents services d'un outil de maîtrise de la gestion et de la performance et non pas d'établir un contrôle des

²⁵ Voir p.18

réalisations. Les avantages du Tableau de Bord en tant que outil de communication ont été aussi mis en valeur.

La deuxième réunion a été réservée au diagnostic du système actuel, ainsi nous avons essayé d'impliquer les intervenants à la réflexion sur les limites du système actuel.

Les réunions suivantes ont été des séances de travail où grâce à une fiche de besoins, nous avons tenté d'inventorier et d'analyser les besoins des différents utilisateurs et des voies possibles pour appréhender la performance au niveau des processus.

Section 1 : Département Facturation Recouvrement

Pour le chef du département Facturation Recouvrement les principaux besoins étaient :

- Suivre à périodicité fixe les activités critiques ;
- Disposer d'une information synthétique et globale couvrant toutes les activités du département ;
- Documenter les indicateurs ;
- Maîtriser le circuit de production de l'information.

Ces besoins constituent les orientations de notre projet de mise en place.

Section 2 : Processus Facturation :

La fiche des besoins des utilisateurs du processus de Facturation est la suivante :

Processus : Facturation

<i>Missions/Activités</i>	<i>Points clés</i>	<i>Indicateurs</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Echantillonnage des données de la facturation. • Contrôle d'échantillon. 	<ul style="list-style-type: none"> • Nouveaux concepts de facturation, clients facturables, plan tarifaires. • Détecter des erreurs de facturation ou des anomalies et établir des fiches d'incident. 	<ul style="list-style-type: none"> • Nombre des plan tarifaires, des nouveaux concepts de facturation et des clients facturables, délai • Nombre d'anomalies d'erreur de facturation, nombre factures concernées, nombre d'incident de facturation et délai de

<ul style="list-style-type: none"> • Supervision de la production de la facture physique. • Qualité de la facturation et de la facture. 	<ul style="list-style-type: none"> • Edition, mise sous pli, affranchissement et envoi. • Erreur de facturation, réception effective de la facture par le client. 	<p>résolution.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Coût et délai de chacune des étapes. • Nombre de réclamations client concernant la facturation, Erreur facturation et Retour courrier.
---	---	--

Section 3 : Processus Gestion des encaissements :

La fiche des besoins du processus Gestion des encaissements est la suivante :

Processus : Gestion des encaissements

<i>Missions/Activités</i>	<i>Points clés</i>	<i>Indicateurs</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Contrôle du chargement de la facturation sur SAP. • Génération fichier prélèvement bancaire. • Exécution fichier PB. • Chargement fichier retour sur SAP. • Chargement sur SAP des fichiers d'encaissement. • Traitement PNI • Qualité du processus 	<ul style="list-style-type: none"> • Toutes les factures clients sont chargées sur SAP avec le bon mode de paiement. • Toute facture payable par PB a été envoyée à la banque. Pas de Prélèvement à tort. • Tous les prélèvements sont exécutés. Pas de rejet pour des motifs techniques. • Les comptes des clients en PB sont correctement mis à jour. Pas de relance à tort • Les comptes des clients en Guichet sont correctement mis à jour. Pas de relance à tort. • Mise à jour des comptes clients. Pas de relance à tort • Encaissement client non pris en considération 	<ul style="list-style-type: none"> • Nombre, montant des factures par mode de paiement. • Montant et nombre facture par banque • Retour bancaire en nombre et montant par motif de rejet. Délai d'exécution. • Taux de rejet des factures PB. • Le nombre et montant des encaissements quotidiens par moyen de paiement guichet. • Nombre et Montant des PNI, part relative des PNI, délai de confirmation par la banque. • Nombre réclamations encaissement, classement par délai de résolution.

Section 4 : Processus de Relance des factures impayées

La fiche des besoins du processus Relance des factures impayées est la suivante :

Processus : Relance des factures impayées

<i>Missions/Activités</i>	<i>Points clés</i>	<i>Indicateurs</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Chargement fichier retour sur SAP. • Exécution relance 1^o niveau. • Exécution relance 2^o niveau. • Exécution relance 3^o niveau. • Envoi fichier clients débiteurs aux Stés de Rec. • Exécution relance 4^o niveau. • Préparation dossier contentieux. • Qualité du processus 	<ul style="list-style-type: none"> • Pas de relance à tort. Les comptes des clients en PB sont correctement mis à jour. • Pas de relance à tort. Tous les clients au 1^o niveau sont restreints. • Pas de relance à tort. Tous les clients au 2^o niveau sont suspendus. • Pas de relance à tort. Tous les clients au 3^o niveau ont reçu leur lettre de mise en demeure. • Pas de relance à tort. Tous les clients sont relancés par les Stés de Rec. • Pas de relance à tort. Tous les clients au 4^o niveau sont résiliés. • Dossier incomplet. Compte client contentieux non arrêté. • Récupération de l'impayé. Relance à tort. 	<ul style="list-style-type: none"> • Nombre des impayés PB. Taux de rejet PB. • Le nombre et montant des factures au 1^o niveau de relance. Nombre des clients restreints. • Nombre et Montant des factures au 2^o niveau. Nombre des clients suspendus. • Nombre et Montant des factures au 3^o niveau. Nombre des LMD. Coût envoi LMD. • Rapport d'irrecouvrabilité. Commission Stés de Rec. • Nombre et Montant des factures au 4^o niveau. Nombre des clients résiliés. • Nombre et montant dossier contentieux par ancienneté de la créance. • Taux d'impayé. Nombre et montant des impayés récupérés par niveau de relance. Réclamations relance.

Chapitre 2 : Activités critiques à contrôler

A partir des besoins des utilisateurs et de la formalisation des activités et dans un souci de recherche de performance, nous avons choisis de mettre sous contrôle certaines activités critiques que nous présentons par processus. La

qualité de l'écouté client a été aussi une de nos préoccupations majeures, aussi nous avons considéré la réponse aux réclamations clients comme activité critique au niveau de tous les processus.

Section 1 : Processus de facturation

Les activités critiques à suivre au niveau de ce processus sont :

<i>Activités critiques</i>	<i>Indicateurs de suivi</i>
• Contrôle facturation : échantillonnage, validation	• Nombre d'incident de facturation. • Erreur de facturation
• Production de la facture physique : édition, mise sous pli et envoi	• Délai de production de la facture • Nombre factures éditées • Coût de production par phase
• Réponse aux réclamations clients	• Nombre des réclamations facturation classées par délai de réponse

Section 2 : Processus de Gestion des encaissement

Les activités critiques à suivre au niveau de ce processus sont :

<i>Activités critiques</i>	<i>Indicateurs de suivi</i>
• Chargement de la facturation	• Nombre et montant de la facturation par mode de paiement.
• Prélèvement bancaire des factures	• Nombre et montant des factures envoyées pour PB. • Rejets des banques par motif de rejet • Délai d'exécution et commission par banque • Taux de rejet par banque
• Chargement des encaissements guichet	• Nombre et montant des encaissements quotidiens par moyen de paiement
• Traitement PNI	• Nombre et montant des PNI et leur part relative
• Réponse aux réclamations clients	• Nombre des réclamations encaissement classées par délai de réponse

Section 3 : Processus de Relance des factures impayées

Les activités critiques à suivre au niveau de ce processus sont :

<i>Activités critiques</i>	<i>Indicateurs de suivi</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Exécution relance 	<ul style="list-style-type: none"> • Nombre et montant des factures relancées • Nombre des clients relancés • Récupération après relance
<ul style="list-style-type: none"> • Recouvrement pré-contentieux : Sociétés de recouvrement 	<ul style="list-style-type: none"> • Nombre et montant des factures envoyées au Stés de Rec. • Récupération (Nombre et montant) • Commission des Stés de Rec.
<ul style="list-style-type: none"> • Recouvrement contentieux 	<ul style="list-style-type: none"> • Nombre et montant des dossiers contentieux.
<ul style="list-style-type: none"> • Réponse aux réclamations clients 	<ul style="list-style-type: none"> • Nombre des réclamations relance classées par délai de réponse

Chapitre 3 : Détermination des indicateurs

Lors des deux chapitres précédents on a déjà dégagé des indicateurs. En effet, les utilisateurs nous ont proposé des indicateurs pour le suivi des missions de leurs processus. Et aussi lors de la mise en relief des activités critiques, on a proposé des indicateurs de suivi de ces activités. Ces indicateurs sont des indicateurs axés suivi et maîtrise de l'activité.

Par contre, les indicateurs que nous allons développer dans le cadre de ce chapitre, sont plutôt des indicateurs de performance et de pilotage. C'est des indicateurs qui permettrait aux utilisateurs d'apprécier la performance de leurs processus.

Les indicateurs déterminés dans le cadre de ce chapitre sont de trois natures : Performance, Pilotage et Eclairage.

Les indicateurs de performance sont proches de l'activité (ils peuvent même comporter des indicateurs de suivi). Ils en mesurent la performance à travers les axes de :

- Résultat : L'output du processus/activité ;
- Délai : Délai de production du résultat ;
- Coût : Les coût supportés par le processus, notamment externes ;
- Feed-Back : Le feed-back du client du processus.

Les indicateurs de pilotage sont des indicateurs plus synthétique, leurs résultat est imputable à plusieurs activités. Ils donnent une appréciation de la performance globale du processus.

Les indicateurs d'éclairage sont des indicateurs concernant des activités externes mais qui permettent d'éclairer les résultats atteints par nos processus.

Enfin, il faut préciser que par souci de pertinence, l'une des caractéristiques des tableaux de bord²⁶, il nous a fallut faire un tri entre les différents indicateurs disponibles et en choisir les plus pertinents.

Section 1 : Indicateurs de performance

Les indicateurs de performance vont être présentés par processus.

1.1 :Processus Facturation

Selon les axes développés ci-dessus les indicateurs de performance du processus Facturation sont :

- Résultat : Nombre et Montant des factures
Taux d'erreur de facturation
Taux de retour courrier facturation
- Délai : Délai de validation de la facturation
Délai de production de la facture

²⁶ Voir, Section 2 du 1^o chapitre, p.13

- Coût : Coût de production de la facture par étape.
- Feed-Back : Nombre réclamations facturation

1.2 :Processus Gestion des encaissements :

Les indicateurs de performance du processus Gestion des encaissements sont :

- Résultat : Encaissements par moyen de paiement
Retour PB par motif
- Délai : Délai d'exécution des PB par banque
- Coût : Commissions bancaires sur les PB
- Feed-Back : Nombre des réclamations encaissements

1.3 :Processus Relance des factures impayées :

Les indicateurs de performance du processus Gestion des encaissements sont :

- Résultat : Impayé à fin du mois par échéance
Récupération par niveau de relance
- Délai : Délai moyen de retard
- Coût : Commissions Stés de Rec.
Frais lettre de mise en demeure.
- Feed-Back : Nombre des réclamations relance.

Section 2 : Indicateurs de pilotage :

Comme nous l'avons précisé les indicateurs de performance sont des indicateurs synthétiques permettant de mesurer la performance globale. Ces indicateurs sont destinés au chef du département. Nous avons déterminé quatre indicateurs de pilotage de la Facturation Recouvrement.

Balance âgée : C'est une présentation des impayés par ancienneté de la créance. Ainsi, les impayés arrêtés à une date donnée sont déclinés par tranche

d'âge : 0-30 jours, 30-60 jours, 60-90 jours, 90-180 jours, 180-360 jours et Plus d'un an. L'importance des impayées des tranches anciennes permet d'apprécier l'effort de relance. La balance âgée permet aussi de cibler les actions de recouvrement.

DSO : "Days of Sales Outstanding" ou encore Délai moyen de paiement.

DSO= Impayés/ CA par jour

C'est le rapport entre les impayés et le CA journalier permettant ainsi de traduire les impayés en jours. Le DSO, en mettant en rapport le CA journalier et les impayés, permet d'apprécier le délai moyen de paiement que représente nos impayés²⁷.

Coût financier des impayés : Les impayés représentent à un manque de trésorerie qu'on peut être amené à combler en faisant appel à des sources de financement externes. Aussi, le coût financier des impayés mesure le coût éventuel de financement des impayés.

Coût Financier des impayés= Impayés*Taux de financement des besoins de trésorerie

Le taux de financement des besoins de trésorerie pourras nous être communiqué par la Direction Financière ou à défaut on peut prendre le coût minimal (une sorte de coût d'opportunité) qui serait le taux des Dons de Trésor.

Délai de résolution réclamations clients : Dans un souci de satisfaction client, une attention particulière est accordée au sein de Médi Telecom au traitement des réclamations clients et surtout à leur résolution en moins de 24 heures. Aussi, le département Facturation Recouvrement est tenu de suivre de près le délai de résolution des réclamations le concernant.

²⁷ A côté de cette méthode de calcul basé sur le CA moyen par jour, qui souffre des limites d'un calcul moyen ne tenant pas compte d'effet de saisonnalité, mais offrant l'avantage d'une formule de calcul simple à présenter. Il y a d'autres méthodes de calcul de DSO qui permettent de tenir compte de la saisonnalité, notamment la méthode d'épuisement par les CA mensuels présentée dans la fiche indicateur DSO, voir annexe n°2

Section 3 : Indicateurs d'éclairage :

Les indicateurs d'éclairage sont des indicateurs relevant d'activités externes à la Facturation Recouvrement mais qui impactent sur notre performance. Ces indicateurs sont destinés au chef du département. Nous avons dégagé trois indicateurs d'éclairage.

Nouveaux concepts facturation : Le nombre des nouveaux concepts à facturer durant le prochain cycle de facturation²⁸. Cet indicateur permettra d'apprécier la charge de travail au niveau du contrôle de la facturation.

Risque nouveaux clients : C'est le nombre des clients activés le mois précédent par catégorie client. Sachant que la catégorie client est déterminée par un scoring risque, qui prend en considération la solvabilité du client. Cet indicateur nous éclairera sur le comportement de nos futurs payeurs.

Taux de récupération au contentieux : La Direction des Affaires Juridiques nous transmet le rapport mensuel des récupérations des clients au contentieux, d'où on pourrait dégager le taux de récupération des créances contentieuses. Le niveau de récupération au contentieux impacte le niveau total des impayés.

Chapitre 4 : Structure du Tableau de Bord de gestion

Dans le cadre de ce chapitre nous allons traiter de la structure du Tableau de Bord de gestion de la Facturation Recouvrement. Dans un premier temps on va développer la structure «logique» du tableau de bord : sa composition et ses règles de gestion, par la suite nous allons développer sa structure physique : sa présentation physique.

Section 1 : Structure « logique » du Tableau de Bord de gestion

La structure « logique » du Tableau de Bord de gestion correspond à son architecture et ses règles de gestion.

²⁸ Médi Telecom a un cycle de facturation différent du mois calendaire. Il s'étend du 18 (m-1) au 17 (m). Ce qui faciliterait l'utilisation de cet indicateur

Notre Tableau de Bord de gestion est composé de trois parties :

- Indicateurs d'éclairage, au nombre de 3.
- Indicateurs de pilotage, au nombre de 4.
- Indicateurs de performance, au nombre de 18.

Pour les indicateurs de suivi de l'activité, dégagés lors de la détermination des activités critiques et dont on retrouve certains parmi les indicateurs de performance, ils sont réservés aux services. Ainsi, chaque service les mettras en œuvre pour maîtriser son activité, et à partir aussi de ses indicateurs de suivi il fournira l'information nécessaire à l'élaboration du Tableau de Bord de gestion du département.

Nous allons présenter la structure « logique » de notre Tableau de Bord à l'aide d'une grille, récapitulant les axes suivants :

- Indicateur : Le nom de l'indicateur
- Calcul : Définition et/ou formule de calcul de l'indicateur
- Périodicité : Périodicité de génération de l'indicateur
- Délai : Délai de génération de l'indicateur
- Source : Système source de l'information, ou l'entité qui le génère dans le cas où cette dernière est externe au département.
- Responsable : L'entité responsable de la mise à jour de l'indicateur
- Code : Code de l'indicateur

Codification : Pour la codification nous avons essayer d'adopter un code qui renseigne sur la nature de l'indicateur (**PLT** : Indicateur de pilotage, **ECR** : Indicateur d'éclairage, **PRF** : Indicateur de performance) et sur le processus objet de l'indicateur pour les indicateurs de performance (**PRF_FR** : Indicateur Facturation, **PRF_GE** : Indicateur Gestion des encaissements, **PRF_RF** : Indicateur Relance des factures impayés). La codification des indicateurs en plus du fait qu'elle faciliterait l'accès aux indicateurs, faciliterait aussi l'archivage des données ; ainsi, la consultation de l'historique serait plus aisée.

Délai de génération : Pour le délai de production du Tableau de Bord de gestion, il ne devra en aucun cas dépasser la fin de deuxième semaine du mois (m+15 au plus tard). Dans le cas où certaines informations manquent on devrait recourir à l'estimation en se référant aux données historiques.

Indicateur	Calcul	Périodicité	Délai	Source	Responsable	Code
Nouveaux concepts facturation	Nombre des nouveaux concepts de facturation	Mensuelle	m+10	Workflow Notes	FR	ECR 1
Risque nouveaux clients	Nombre des nouveaux clients ventilés par catégorie risque	Mensuelle	m+10	Sce Risque	CP	ECR 2
Taux de récupération au contentieux	TRAC= Montant des créances contentieuses récupérées/Montant envoyé	Mensuelle	m+10	DAJ	PC	ECR 3
Balance âgée	Classement par ancienneté des impayés arrêtés à fin m.	Mensuelle	m+10	SAP	CP	PLT 1
DSO	DSO=Impayés à fin m/ CA TTC moyen par jour	Mensuelle	m+10	SAP+ PRF_FR1	CP	PLT 2
Coût financier des impayés	CFI= Impayés à fin m*Taux de financement des besoins de trésorerie	Mensuelle	m+10	SAP+ Sce Trésorerie	CP	PLT 3
Délai de résolution réclamations clients	Nombre les réclamations client concernant la Facturation Recouvrement classées par délai de résolution	Mensuelle	m+10	Département Call Center	RC	PLT 4
Nombre et montant des factures	Nombre et montant des factures de l'échéance m	Mensuelle	m+10	SIRIO	FR	PRF_FR 1
Taux d'erreur de facturation	Nombre des factures erronées/Nombre total des factures	Mensuelle	m+10	Réclamations clients	FR	PRF_FR 2
Taux retour courrier facturation	Nombre factures retournées/Nombre total des factures	Mensuelle	m+10	Retours physiques	FR	PRF_FR 3
Délai de validation de la facturation	Délai courant de la fin du cycle de la facturation jusqu'à son chargement sur SAP	Mensuelle	m+10	FR et CP	FR	PRF_FR 4
Délai de production de la facture	Délai courant de l'envoi du fichier print de la facturation jusqu'à l'expédition des factures aux clients	Mensuelle	m+10	FR et éditeur	FR	PRF_FR 5
Coût de production de la facture	Coût de production facturation=Coût édition+Coût mise sous pli+Coût affranchissement	Mensuelle	m+10	Editeur	FR	PRF_FR 6
Nombre réclamations facturation	Nombre des réclamations émises par les clients concernant la facturation	Mensuelle	m+10	Département Call Center	FR	PRF_FR 7
Encaissements par moyen de paiement	Nombre et montant des encaissements guichets ventilés par moyen de paiement	Mensuelle	m+10	SAP	CP	PRF_GE 1

Retour PB par motif	Nombre et montant des retours PB par banque, par motif de rejet	Mensuelle	m+10	Fichiers retours	CP	PRF_GE 2
Délai d'exécution des PB	Délai courant de l'envoi du fichier PB jusqu'à sa la réception du retour par le service CP	Mensuelle	m+10	Fichiers retours	CP	PRF_GE 3
Commission bancaires sur les PB	Nombre factures envoyées pour PB*Commission	Mensuelle	m+10	Convention bancaire	CP	PRF_GE 4
Nombre réclamations encaissement	Nombre des réclamations émises par les clients concernant les encaissements	Mensuelle	m+10	Département Call Center	RC	PRF_GE 5
Impayé à fin du mois par échéance	Montant des impayés à fin m classés par échéance	Mensuelle	m+10	SAP	CP	PRF_RF 1
Récupération par niveau de relance	Montant des encaissements relatives à l'échéance effectués après entre deux niveaux de relance	Mensuelle	m+10	SAP	CP	PRF_RF 2
Délai moyen de retard	La pondération des délais de retard moyens par échéance. DMR= [Impayé*(jours retard échéance/2)]/ (total jours retard échéance/2)	Mensuelle	m+10	PLT 1	CP	PRF_RF 3
Commissions Stés de Rec	CSR=Montant des factures récupérées*Commission Sté de Rec	Mensuelle	m+10	SAP+ Rapport d'irrécouvrabilité	PC	PRF_RF 4
Frais lettre de mise en demeure	Coût de la LMD=Coût édition+Coût mise sous pli+Coût affranchissement	Mensuelle	m+10	Editeur	CP	PRF_RF 5
Nombre réclamations encaissement	Nombre des réclamations émises par les clients concernant la relance	Mensuelle	m+10	Département Call Center	RC	PRF_RF 6

Un autre outil de structuration logique et de standardisation de l'information est la fiche d'indicateur. C'est un document spécifiant les caractéristiques d'un indicateur et offrant ainsi une base de compréhension et de lecture de l'indicateur. En annexe, on présente deux fiches d'indicateurs de pilotage (Balance âgée et DSO) et deux fiches d'indicateurs de performance (Taux d'erreur de facturation et Rejets par motif).

Section 2 : Structure physique du Tableau de Bord de gestion

La présentation du tableau de bord est un élément crucial. En effet, au delà du contenu, la présentation peut déterminer le degré de recours au tableau de bord et donc déterminer son acceptation par les utilisateurs et sa réussite.

Pour le Tableau de Bord de gestion de la Facturation Recouvrement nous avons choisi de le générer sur Excel. Aussi, la première page du tableau de bord contiendra les indicateurs d'éclairage et de pilotage, quant aux pages suivantes chacune sera réservée aux indicateurs de performance d'un processus.

Pour chaque indicateur on adoptera la présentation suivante :

Code indicateur: "Nom indicateur"			Couleur	Couleur
Objectif	Réel	Réel (m-1)	Ecart/Objectif	Ecart/Réel(m-1)

Les écarts par rapport aux objectifs (cette colonne ne sera pas renseignée pour les indicateurs d'éclairage), ainsi que par rapport à l'historique sera exprimé en pourcentage. Cette façon d'exprimer l'écart plus judicieuse et se prête mieux aux comparaisons.

Chaque cellule de calcul d'écart (sur objectif ou sur réel m-1) sera remplie par une des couleurs suivantes selon le sens d'évolution de l'écart :

- **Rouge** pour un écart **négatif**
- **Vert** pour un écart **positif**

- **Cris** pour un écart **neutre**

Cette présentation en couleur des écarts permettra une lecture visuelle rapide du tableau de bord. C'est l'une des règles de présentation importante pour laquelle on a insisté car elle paraît futile, mais en réalité elle très utile pour la lecture et l'exploitation de notre Tableau de Bord de gestion.

Les premières pages du modèle de Tableau de bord de gestion sont présentées en annexe (voir annexe 5 et annexe 6).

La deuxième partie de ce travail a été l'occasion d'exposer notre démarche de mise en place et d'en expliciter les différentes étapes. Cette démarche peut être étendue à tous les processus de l'entreprise afin de construire un système global de tableaux de bord qui permettrait de décliner le suivi de la performance à tous les niveaux de l'entreprise et d'en impliquer aussi tous les acteurs dans la recherche de la performance globale.

Conclusion générale :

En partant d'un besoin de maîtrise de la production de l'information de gestion, dicté par un changement organisationnel, on s'est confronté à une réalité : L'utilisation de l'information de gestion est cantonnée à sa fonction de justification des réalisations. Ce constat nous a ouvert un champ d'investigation plus large et notre problématique a acquis une nouvelle dimension : Comment augmenter la valeur ajoutée de l'information de gestion ? Comment faire évoluer l'utilisation de l'information de gestion d'un moyen de justification des réalisations à un outil de suivi et de pilotage de la performance ?

Les enseignements théoriques du Master de Contrôle de Gestion, nous ont fait découvrir le concept des Tableaux de Bord de Gestion. Cet outil de Contrôle de Gestion qui constitue un système d'information léger, rapide, synthétique et en phase avec le découpage organisationnel de l'entreprise, nous a paru porteur d'éléments de réponse à notre problématique.

Aussi, on nous basant sur une démarche structurée, nous nous sommes adonner à la tâche ardue de mise en place d'un Tableau de Bord de Gestion au sein du département Facturation Recouvrement de Médi Telecom.

Cet exercice a été très instructif à plusieurs égards. La recherche théorique nous a permis d'approfondir nos connaissances concernant les Tableaux de Bord et leur utilisation. Le diagnostic des processus et la formalisation des activités nous a permis de dépasser certaines présomptions et nous a dévoilé un autre aspect de notre vécu professionnel. Enfin, la mise en œuvre du Tableau de Bord de Gestion a été l'occasion de s'adonner à l'exercice enrichissant de réflexion collective sur les leviers et les déterminants de la performance.

La démarche qu'on propose dans le cadre de ce travail est parfaitement applicable à tous les processus de l'entreprise, qui en pourra tirer un grand profit du fait qu'elle fait appel à une réflexion collective, donc à une implication

collective. De plus, les vertus des Tableaux de Bord, qu'on a longuement développées en première partie, sont immenses et dépassent de loin les coûts éventuels de mise en place. Une entreprise dotée d'un système de Tableaux de Bord s'assurera une plus grande réactivité à tous les niveaux hiérarchiques ; et aussi une plus grande implication et cohésion à travers une déclinaison des objectifs axée sur des indicateurs d'activité et de performance, dont tous les acteurs ont participé à l'élaboration.

Toutefois, force est de constater que les Tableaux de Bord restent des outils, tout comme l'information d'ailleurs, dont la valeur dépend uniquement de l'utilisation qu'on en fait.

Bibliographie et sources :

Ouvrages :

C. SELMER, *Concevoir le tableau de bord*, Ed Dunod, 2003, 2^e édition.

A. FERNANDEZ, *Les nouveaux tableaux de bord pour piloter l'entreprise*, Ed d'Organisation, 1999.

M. LEROY, *Le tableau de bord au service de l'entreprise*, Ed d'Organisation, 1991.

M. GERVAIS, *Contrôle de Gestion*, Ed Economica, 2000

C. GRENIER & C. MOINE, *Construire le système d'information de l'entreprise*, Ed Foucher, 2003

D. NINCI & B. ESPINASSE, *Ingénierie des systèmes d'information*, Ed Sybex, 1996

J-L. ROSET & D. VOYENNE, *Le Credit Management en pratique*, Ed d'Organisation, 1997

Mémoires :

A. AGUELLID, *Evaluation et proposition de refonte d'un système de tableaux de bord*, MSCG, ISCAE, AU : 2002-03.

B. SAFAA, *Mise en place d'un contrôle budgétaire proactif au niveau de la Direction Centrale Commerciale de Médi Telecom*, MSCG, ISCAE, AU : 2002-03.

N. BENAMER, *Tableaux de bord prospectifs : Centrale Laitière*, MSCG, ISCAE, AU :2002-03

Cours du MSCG :

Support cours Mr. M.K. BEN OTMANE sur les tableaux de bord, Mai 2005.

Support cours Mr. J. CHARROIN sur les tableaux de bord, ISCAE, Juin 2005.

Ressources WEB :

Site institutionnel Agence Nationale de Réglementation des

Télécommunications (ANRT) : www.anrt.net.ma

Site institutionnel Médi Telecom : www.meditelcom.ma

Intranet Médi Telecom

Liste des annexes :

Annexe 1 : Fiche indicateur Balance âgée

Annexe 2 : Fiche indicateur DSO

Annexe 3 : Fiche indicateur Taux d'erreur de facturation

Annexe 4 : Fiche indicateur Rejets PB par motif

Annexe 5 : Page Indicateurs synthétiques du modèle Tableau de bord

Annexe 6 : Page Indicateurs de performance Facturation