

Mémoire de fin d'études :

**Mise en place d'un contrôle budgétaire
proactif au niveau de la Direction Centrale Commerciale
de Méditelecom**

Travail élaboré par :

▶ **Mme Bouchfaa Safaa**

Encadré par :

▶ **Mr Boumesmar Mohamed**

«ISCAE»

▶ **Mr Khayatei Houssaini Saâd**

« Chef de département commissionnement et contrôle
budgétaire à Méditelecom »

SOMMAIRE

INTRODUCTION	6
PREMIERE PARTIE	10
ANALYSE DES PROCESSUS DE LA DIRECTION CENTRALE COMMERCIALE.	10
INTRODUCTION	11
SECTION 1 : PROCESSUS DE COMMISSIONNEMENT DES DISTRIBUTEURS	
A.DEFINITION DES INTERVENANTS DANS LA DISTRIBUTION DES PRODUITS ET SERVICES DE MEDITELECOM	12
<i>A.1.Présentation de la Direction Distribution et de la Direction des Opérations Territoriales</i>	<i>12</i>
A.1.1.La Direction Distribution	12
A.1.2.La Direction des Opérations Territoriales	13
<i>A.2.Les ventes par canaux directs</i>	<i>14</i>
A.2.1.Force de vente directe	15
A.2.2.Own shops	15
<i>A.3.Les ventes par canaux indirects</i>	<i>16</i>
A.3.1.Les distributeurs	16
A.3.1.1. Magasins propres	17
A.3.1.2. Franchisés	17
A.3.1.3. Sous-agents	17
A.3.1.4.Circuits alternatifs	17
A.3.2.Les grandes surfaces	18
A.3.3.Les Distributeurs Spécialisés	18
B.ANALYSE DU PROCESSUS DE COMMISSIONNEMENT	18
<i>B.1.Définition des principales commissions</i>	<i>18</i>
B.1.1. Commissions Post-payé	18
B.1.2. Commissions Pré-payées	19
<i>B.2.Liquidation des commissions</i>	<i>21</i>
B.2.1.Liquidation des commissions Post-payés	21
B.2.2.Liquidation des commissions Pré-payées	22
<i>B.3.Les contrôles Clés existants au niveau du système de commissionnement</i>	<i>26</i>
B.3.1.Commissions Post-payées	26
B.3.2.Commissions Pré-payées	27
C.LES DEFAILLANCES RELEVÉES AU NIVEAU DU SYSTEME COMMISSIONNEMENT	28
<i>C.1.Origines des défaillances</i>	<i>28</i>
C.2.Degré actuel de maturité des processus	30
<i>C.3.Principales recommandations et pistes d'amélioration</i>	<i>33</i>
SECTION 2 : LE PROCESSUS LOGISTIQUE	34

A.LA POLITIQUE D'APPROVISIONNEMENT DE MEDITELECOM	34
<i>A.1.Définition des intervenants</i>	34
A.1.1.Le prestataire logistique de Méditelecom : Gestion de stock	35
A.1.2.Gestion de l'activité logistique par les grossistes	35
<i>A.2.Schéma explicatif du processus</i>	36
B.ANALYSE DU PROCESSUS DES SUBVENTIONS ET DES MARGES VERSEES AUX GROSSISTES	36
<i>B.1.Principe des subventions et marges versées</i>	36
<i>B.2.Analyse détaillée du processus</i>	38
<i>B.3.Les contrôles Clés existants au niveau du processus logistique</i>	41
B.3.1.Délais de livraison	41
B.3.2.Les rejets IMEIS	41
B.3.3.Les fichiers de traçabilité	41
C.LES DEFAILLANCES RELEVÉES AU NIVEAU DE LA LOGISTIQUE	44
<i>C.1. Origines des défaillances</i>	44
C.1.1.Approvisionnement des grossistes en cartes S.I.M	44
C.1.2.Approvisionnement des grossistes en terminaux	45
C.1.3.Approvisionnement des distributeurs et des P.O.S	46
C.1.4.Subventions et commissionnements des grossistes	47
<i>C.2.Impact des risques sur le système d'information du contrôleur de gestion</i>	48
<i>C.3.Principales recommandations et pistes d'amélioration</i>	49
CONCLUSION 1^{ERE} PARTIE	53
DEUXIEME PARTIE	54
MISE EN PLACE D'UN SYSTEME DE CONTROLE BUDGETAIRE PROACTIF	54
INTRODUCTION	55
SECTION 1 : MISE EN PLACE D'OUTILS D'ANALYSES	58
A.ELABORATION DES OUTILS D'ANALYSES AU NIVEAU DES OPERATIONS	58
A.1. Niveau subvention Pré-payée	58
A.2.Niveau subvention Post-payé	59
A.3.Niveau marge Grossistes	59
A.4.Niveau marge Distributeurs	60
B.ELABORATION DES OUTILS D'ANALYSES AU NIVEAU DU BUDGET	60
B.1.Gross-Adds : G.A.	60
B.2.Churn (taux d'annulation)	60
B.3. S.A.C (Subscriber Acquisition Cost)	61
B.4.A.R.P.U (Average Revenue Per User)	62
B.5.Pay-back (Retour sur Investissement)	62
SECTION 2 : PROPOSITION D'UNE NOUVELLE APPROCHE DU CONTROLE BUDGETAIRE	64
A.ELABORATION D'UN TABLEAU DE BORD PRO ACTIF	64
A.1. Nouvelle approche du contrôle de gestion	64
A.2.Les phases de passage d'un contrôle budgétaire à un contrôle de gestion budgétaire	64
A.3. Mise en place d'un tableau de bord stratégique à la DCO de Méditelecom	68

A.3.1 Définition _____	68
A.3.2. Caractéristiques du tableau de bord stratégique _____	69
A.3.3.Mise en place d'un Balanced Scorecard _____	70
A.4.Procédures d'exploitation d'un Balanced Scorecard _____	72
A.5.Optimiser l'utilité d'un Balanced Scorecard _____	76
B.VERS UNE MEILLEURE EFFICACITE DU SYSTEME D'INFORMATION DU	
CONTROLEUR DE GESTION _____	77
<i>B.1.Impact des NTIC dans le système d'information du contrôleur de gestion _____</i>	<i>77</i>
<i>B.2. Les systèmes d'information stratégiques _____</i>	<i>78</i>
B.2.1.Le datawarehouse _____	78
B.2.2 Les datamarts _____	79
B.2.3 Les OLAP's _____	80
B.2.4.Le datamining _____	80
B.2.5 Les groupwares _____	80
B.2.6. Le workflow _____	81
<i>B.3. Fiabiliser le Reporting _____</i>	<i>81</i>
CONCLUSION 2^{EME} PARTIE _____	84
CONCLUSION GENERALE _____	86
ANNEXE 1 _____	89
ANNEXE 2 _____	90
ANNEXE 3 _____	91
ANNEXE 4 _____	92
ANNEXE 5 _____	93
ANNEXE 6 _____	94
ANNEXE 7 _____	95
ANNEXE 8 _____	96
BIBLIOGRAPHIES ET SOURCES _____	97

Remerciements

Je tiens à remercier vivement toutes les personnes qui , de près ou de loin , ont contribué à la réalisation de mon mémoire de fin d'études , et je remercie plus particulièrement le personnel de Méditelecom pour son amabilité , son écoute et son esprit coopératif.

J'adresse également mes vifs remerciements à Mr Khayatei Houssaini Saâd , qui a apporté une aide précieuse pour l'élaboration de ce mémoire , et à Mr Boumesmar , qui a bien voulu m'encadrer au niveau de l'ISCAE.

Bouchfaa Safaa

INTRODUCTION

Le 02 Août 1999, Médiatecom remporta l'appel d'offre pour l'attribution de la 2^{ème} licence de téléphonie mobile au Maroc , en concurrence avec les principales entreprises de téléphonie mobile du monde.

Médiatecom est issu d'un partenariat idéal entre des leaders marocains de l'industrie et de la finance et deux multinationales du secteur des télécoms. Forts d'expériences internationales , les groupes Téléfonica et Portugal Télécom apportent leur maîtrise des nouvelles technologies des télécommunications.

Leaders dans leurs activités respectives , les partenaires marocains de Médiatecom investissent dans le domaine des nouvelles technologies de l'information .

LE GROUPE TELEFONICA INTERCONTINENTAL , à raison de 30 ,5%, opérateur global coté dans les principales bourses du monde et 1^{ère} multinationale espagnole , affiche un des plus gros chiffre d'affaires mondiaux du secteur .Centré sur les télécoms et les multimédias , le Groupe Téléfonica fournit des centaines de moyens d'accès aux utilisateurs finals.

LE GROUPE PORTUGAL TELECOM , à hauteur de 30,5% , le plus grand groupe de télécommunication et multimédia au Portugal est également présent sur les marchés financiers mondiaux.

Engagé dans la téléphonie fixe et mobile , PORTUGAL TELECOM vise un développement important grâce au secteur des télécoms et multimédia , adossant sa croissance sur des secteurs et des marchés à fort potentiels.

LE GROUPE BMCE BANK, à hauteur de 6,67% , apporte sa connaissance approfondie du tissu socio-économique du pays .

Le 1^{er} groupe financier Marocain affirme ainsi sa volonté d'entreprendre en s'engageant dans le plus gros investissement privé de l'histoire du Maroc moderne.

SOCIETE HOLDCO AFRIQUIA, à hauteur de 11%, holding pétrolière possédant une grande expérience et acteur majeur dans le développement spectaculaire de la distribution des hydrocarbures.

LA CAISSE DE DEPOTS ET DE GESTION , à hauteur de 8% , investisseur financier de référence , confirme avec sa participation au capital de Méditelecom son engagement dans les grands projets qui contribuent à l'avenir du pays .

Les 13,33% restant sont répartis entre 2 compagnies d'assurances nationales , à raison de 6,67% pour la R.M.A et 6,66% pour AL WATANYA.

Voir annexe 1.

Méditelecom a pour mission de devenir l'opérateur de référence dans la téléphonie mobile au Maroc.

Elle croit fermement au transfert de technologie et à la prise en charge locale de tous les aspects fonctionnels et managériaux de l'entreprise .Le respect de l'individu et la recherche de l'excellence mettent cet objectif à sa portée à brève échéance.

Guidée par les 4 valeurs phares : Qualité, Orientation client, Innovation et Accessibilité , et comme entreprise citoyenne , Méditelecom cultive le respect de la clientèle en privilégiant transparence et accessibilité .

Une structure de réseau permet de fournir une très grande qualité et disponibilité du réseau Méditelecom , au mois de Juin 2002 le taux de disponibilité réseau est de 99,3% , et le taux de congestion perçu par le client est de 0 ,22%.

Acteur économique et industriel de 1^{er} ordre , Méditelecom se donne pour mission d'accompagner le Maroc dans sa politique libérale en créant de nouveaux liens et de nouvelles communautés pour mettre le citoyen au cœur de la nouvelle génération de la communication.

L'environnement actuel dans lequel les opérateurs de télécommunications rendent leurs services exigent que ceux-ci adoptent des modèles de gestion avancés leur permettant de faire face aux nouvelles exigences imposées par le marché lui-même ainsi que par le régulateur.

C'est dans ce contexte général que Méditelecom a connu une forte croissance dès le début de son activité , en prenant en considération les particularités du marché marocain. Cette croissance s'est développée dans un entourage de forte concurrence due à la position dominante que l'autre opérateur exerce sur le marché.

Par conséquent , la croissance des ressources que doit gérer Méditelecom dans la phase où elle se trouve actuellement ainsi que les difficultés dues à sa situation par rapport à la

concurrence et au contexte réglementaire , rendent nécessaire la mise en place d'un système de contrôle budgétaire proactif permettant d'orienter , d'anticiper , de mesurer la performance et de proposer des actions correctives en temps réel afin d'ajouter de la valeur à l'entreprise.

De là découle mon plan de travail de recherche.

Ainsi , nous aborderons dans une 1^{ère} partie l'analyse des processus de la Direction Centrale Commerciale où nous analyserons en détail l'existant ayant trait aussi bien aux commissions versées aux distributeurs qu'aux marges et subventions versées aux grossistes , nous étayerons par la suite les défaillances recensées.

En effet le contrôle effectué par le département commissionnement s'avère insuffisant dans la mesure où il n'y a pas de véritables gardes fous au niveau de ce contrôle , puisque de nombreuses défaillances ont été relevées ; par exemple : perte de contrats d'abonnement faxés à l'unité d'activation , erreurs de renseignements des codes IMEI sur les contrats d'abonnements, saisie manuelle des codes IMEI par les opérateurs ce qui donne lieu à des erreurs , pertitions des données au niveau du système.....

Ces défaillances conduisent à un risque majeur qui est celui de majorer ou de minorer les commissions versées aux distributeurs , celles -ci constituent approximativement à elles seules 25% du chiffre d'affaires relatif aux Post-payé et Pré-payé.

Nous n'achèverons cependant pas cette 1^{ère} partie sans proposer des recommandations et des pistes d'amélioration des processus.

L'existant montre aussi que le système d'information du contrôleur de gestion peut ne pas être fiable , il faut par conséquent mettre d'abord des gardes fous pour optimiser le système de contrôle interne , et ensuite veiller au respect du budget alloué à la Direction Centrale Commerciale.

En effet le département commissionnement contrôle également le budget, son principal souci est de veiller à ce que celui-ci soit respecté.

Or , ce qui se passe c'est que le comportement du marché et surtout la concurrence très acharnée oblige des fois à ne pas respecter ce budget et passer outre, ce qui constitue une véritable contrainte dans la mesure où le revenu généré par un client activé peut être inférieur aux coûts commerciaux engagés.

Ainsi ,on propose dans une 2^{ème} partie la mise en place d'un certain nombre d'indicateurs qui permettront de donner des signaux d'alerte avant même que le dépassement budgétaire ne se produise et de prendre ainsi en temps réel les mesures qui s'imposent de façon à corriger les écarts réels ou potentiels.

Il s'agit en fait de mettre en place un système de contrôle budgétaire proactif qui sera un véritable outil de communication , un outil du responsable d'activité et un outil d'aide à la décision et de pilotage dans le sens où nous proposons de passer d'un contrôle budgétaire traditionnel subi comme un exercice administratif sans grand intérêt par les responsables à une procédure acceptée comme un acte volontariste , constructif, conduisant à un engagement contractuel interne.

Ce système aura pour objectif une meilleure maîtrise des risques , et une plus grande convergence avec les directives générales.

Nous verrons également dans une dernière section comment appréhender une meilleure efficacité du Système d'Information au sein de Médiatecom en incluant l'impact des NTIC , et de l'informatique décisionnelle.

Enfin nous concluons sur une proposition de charte du contrôleur de gestion à mettre en place par métier et qui donnerait des précisions sur les vraies missions du contrôleur de gestion.

PREMIERE PARTIE

**ANALYSE DES PROCESSUS DE LA DIRECTION CENTRALE
COMMERCIALE.**

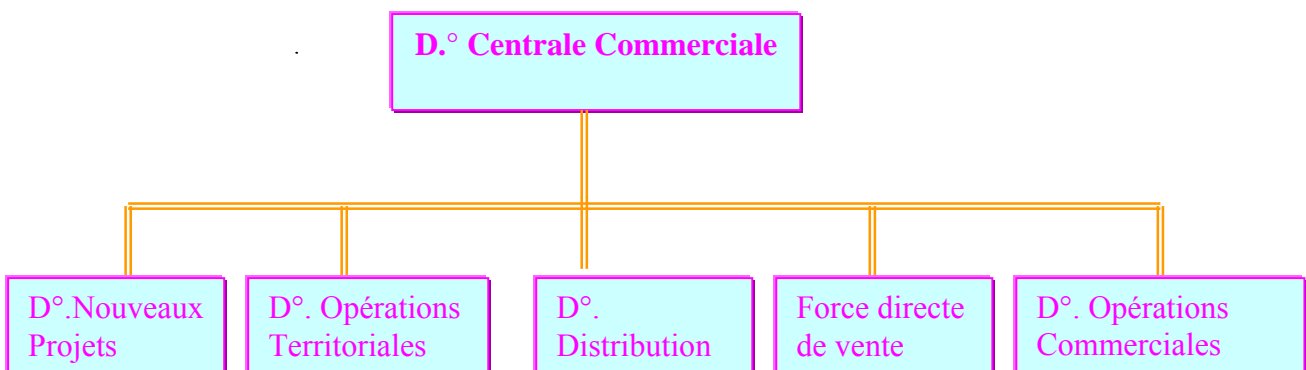
INTRODUCTION

L'organigramme de Méditelecom est défini dans l'annexe 2.

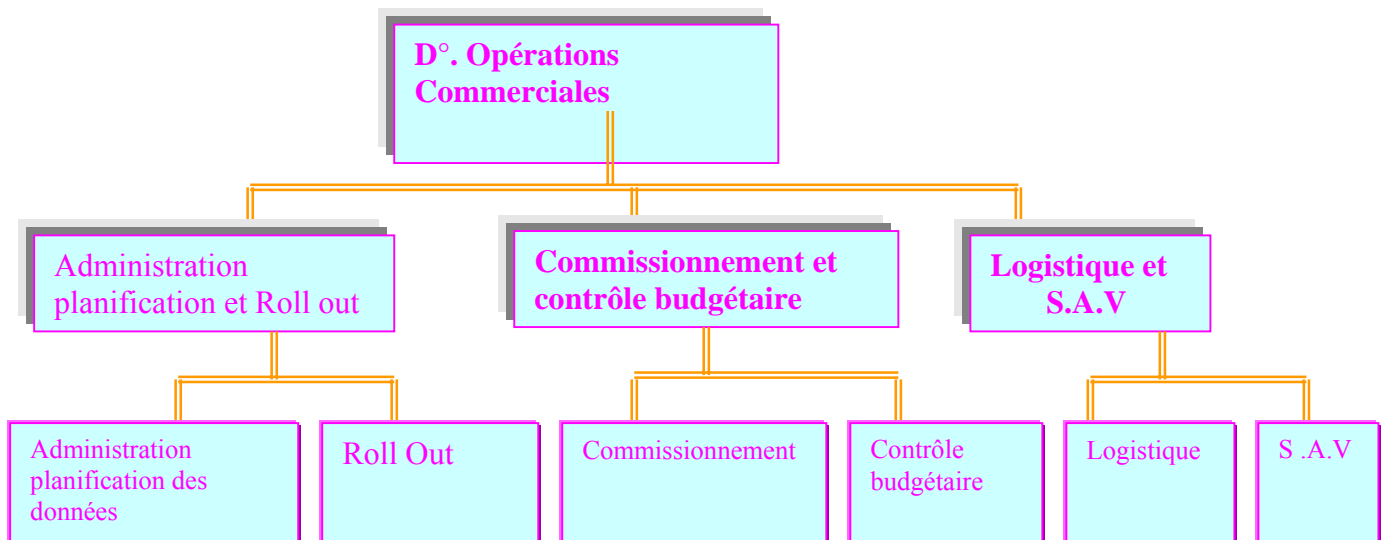
Nous allons nous focaliser uniquement sur la Direction Centrale Commerciale dont la mission est de :

- Définir la stratégie commerciale et assurer le pilotage de la force de vente s'adressant aussi bien aux clients particuliers qu'aux entreprises dans tout le territoire national.
- Etablir et suivre les accords de distribution nécessaires pour rendre accessible les produits et services Méditelecom à toutes les échelles de la population.
- Mettre en place les dispositifs nécessaires pour rendre accessible les produits et services de Méditelecom à toutes les échelles de la population.
- Mettre en place les dispositifs nécessaires pour l'accréditation et la supervision des points de ventes et points de services Méditelecom.
- Gérer les circuits d'approvisionnement des cartes S.I.M , cartes de recharges, terminaux ainsi que tous les produits de support à la vente.
- Définir et veiller à l'application et au suivi du système de commissionnement des distributeurs.
- Gérer la ligne directe partenaire pour assurer le support direct aux points de vente.

La Direction Centrale Commerciale chapeaute 4 directions présentées dans le schéma suivant :



Au niveau de la Direction des Opérations Commerciales , elle se décompose en 3 départements :



C'est le département commissionnement et le département logistique qui seront concernés par notre travail de recherche et qui feront l'objet de développement plus élargi dans les paragraphes qui suivront.

Section 1 : Processus de commissionnement des distributeurs

A.Définition des intervenants dans la distribution des produits et services de Méditecom

A.1.Présentation de la Direction Distribution et de la Direction des Opérations Territoriales

A.1.1.La Direction Distribution

La direction de distribution a pour rôle de gérer les relations avec les distributeurs à travers des S.P.O.C (Single Point Of Contact), ceux-ci constituent un véritable pont entre Méditecom et son réseau de distribution .

Au début de l'activité de Méditecom, les S.P.OC devaient faire le maximum pour permettre aux distributeurs de réaliser leurs performances et de booster le chiffre d'affaires dans de meilleures conditions tout en ayant une stratégie « Win-Win » , ainsi les S.P.O.C avaient pour mission d'assister le distributeur , d'uniformiser les structures (mettre en place une structure-type), de prospecter le marché , de se déplacer sur les points de ventes (essayer de prendre contact avec les vendeurs et les clients) , ils avaient aussi un rôle de formateur et de

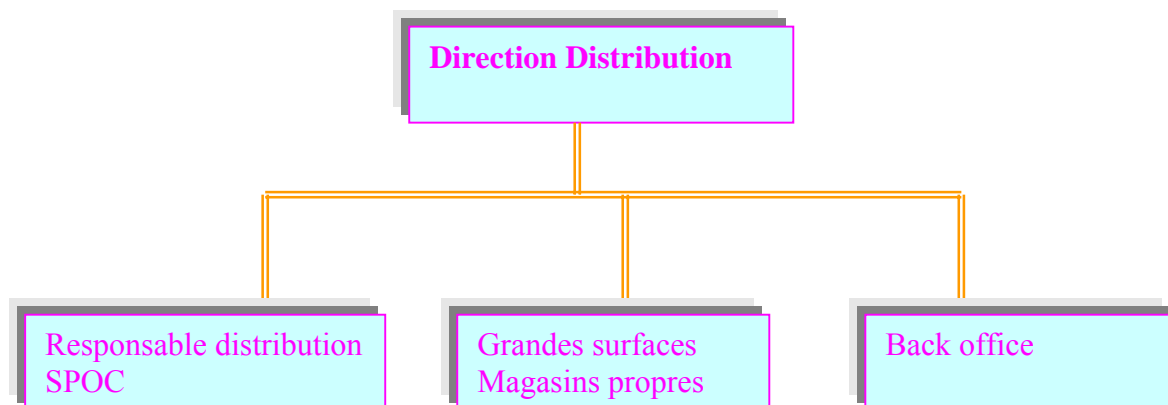
conseiller, dans la mesure où ils pouvaient donner une formation aussi bien aux distributeurs qu'aux vendeurs sur les points de ventes.

Ils pouvaient aussi les assister sur le plan financier ou commercial, afin qu'il y ait une réciprocité des informations .

Après les deux années de démarrage , la Direction Distribution a actuellement pour mission une optimisation des ressources , en tablant plus sur une bonne maîtrise des charges et une réduction des coûts .

La Direction Distribution se fixe ainsi comme objectif un développement stratégique du business , et les S.P.O.C doivent autant que faire se peut, rationaliser les coûts en établissant des matrices d'analyses du risque des distributeurs.

L'organigramme de la Direction Distribution est le suivant :



A.1.2.La Direction des Opérations Territoriales

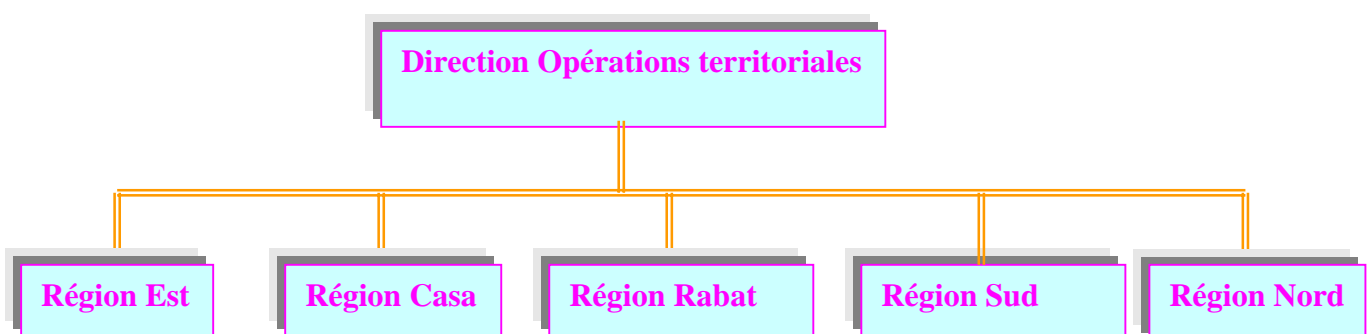
La Direction des Opérations Territoriales est décomposée en 5 régions : Région Est, Région Casa, Région Rabat , Région Sud, et Région Nord. Son but est de superviser , conseiller , faire un suivi des points de vente, et développer la capillarité.

La Direction des Opérations Territoriales comprend des superviseurs qui sillonnent tout le réseau à travers le Maroc et qui interviennent à plusieurs niveaux :

1. Au niveau de l'ouverture des magasins : vérifier que toutes les conditions sont remplies : chaînage , superficie , localisation région....
2. Au niveau du vendeur : sa qualité, ses compétences ,celui-ci est soumis à un quiz pour voir son aptitude à gérer un magasin , sa connaissance du produit....

3. Au niveau du développement technique du réseau : autrement dit ; s'il y a une implantation de BTS , il faut faire en sorte que Méditelecom y ouvre un magasin.
4. Au niveau de la capillarité des magasins : là où Méditelecom n'est pas encore là , elle doit s'y implanter .
5. Au niveau du système de notation Shop Quality :Le Shop Quality comprend les critères suivants :
 - Full Image : Le P.O.S¹ doit commercialiser exclusivement toutes les lignes de produits Méditelecom.
 - Localisation .
 - Point de service : dépend de la qualité du service après vente effectué par le P.O.S.
 - Achalandage : Selon la présentation du P.O.S et la qualité de son achalandage.
 - Fraude .

L'organigramme de la Direction des Opérations Territoriales est le suivant :



A.2. Les ventes par canaux directs

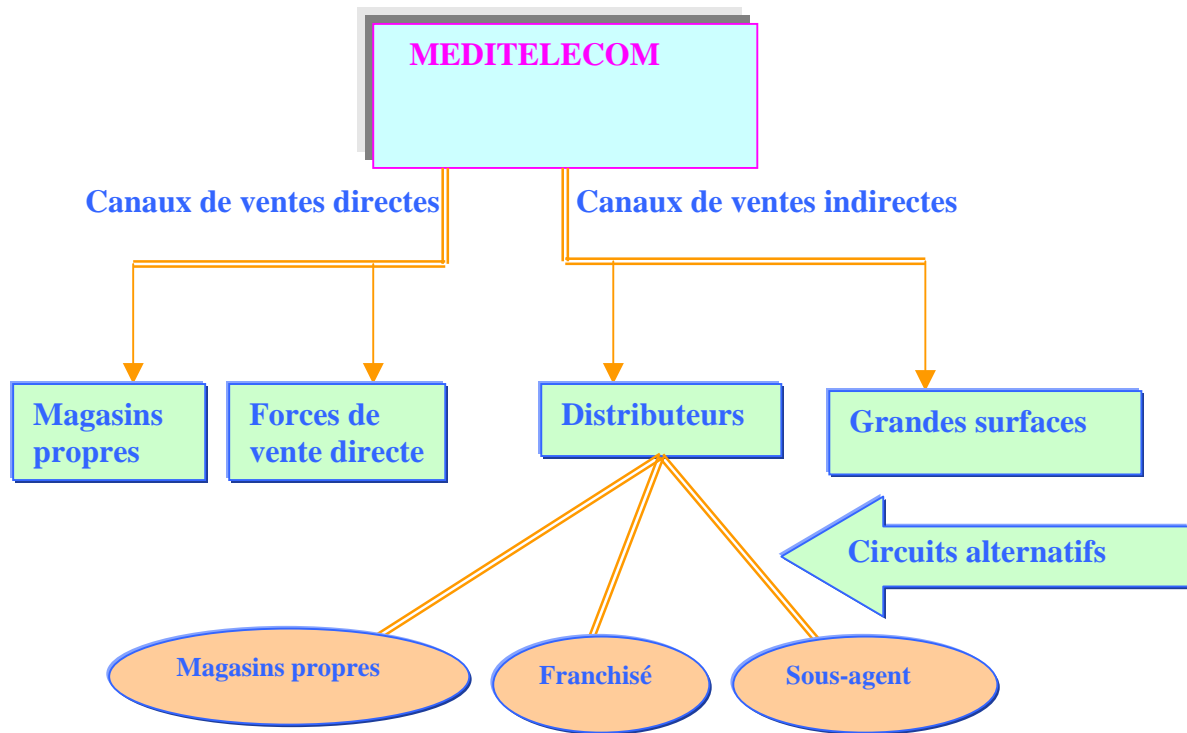
Méditelecom s'est fixé comme objectif de se focaliser sur son métier de base qui est l'exploitation du trafic au niveau de la 2^{ème} licence G.S.M .

Pour la commercialisation elle s'est adressée à un réseau de distributeurs qui sont des spécialistes dans la matière afin de réduire à son niveau les investissements en terme de mise en place des P.O.S.

Le réseau de distribution de Méditelecom est constitué de canaux directs et indirects :

On peut résumer ces canaux de distribution dans le schéma suivant :

¹ P.O.S : Point of sales : point de ventes.



A.2.1. Forces de vente directe

La force de vente directe a pour mission d'être le leader sur le marché en tant que consultants Méditelecom pour apporter des solutions aux entreprises Marocaines .

Elle a pour rôle de collaborer avec les distributeurs afin de prospector de nouveaux marchés au niveau régional : mettre à leur disposition des moyens et supports de ventes , et assurer l'implantation de la stratégie Méditelecom au niveau des 5 régions du Maroc.

La force directe de vente met aussi en place un système de reporting efficace pour juger de la performance , et par là même décider d'un plan de rétribution affecté aux distributeurs.

A.2.2. Own shops

Les Own shops , c'est des magasins loués par Méditelecom :

Leurs objectifs stratégiques sont :

- Développer un véritable canal de distribution qui soit performant et efficace.
- Agir comme un référentiel pour les distributeurs.
- Offrir un service personnalisé aux clients .

Les Own shops doivent être bien localisés dans un passage très fréquenté afin de renforcer le positionnement de Méditelecom sur le marché et d'asseoir une bonne visibilité.

A.3.Les ventes par canaux indirects

Le schéma des ventes par canaux indirects est détaillé dans l'annexe 3 :

A.3.1.Les distributeurs

Le distributeur , est un agent de Méditelecom, il peut être une personne physique ou morale indépendante qui s'engage à réaliser pour le compte de Méditelecom des activités se rapportant à la promotion et à la commercialisation des services de téléphonie cellulaire de norme G.S.M ainsi que les fonctions rattachées à l'abonnement à ces services entre Méditelecom et le client aux relations avec ce dernier en lui assurant un service correct et toutes les prestations connexes.

Il est tenu de conserver et de développer le leadership dans les produits et services commercialisés sur la base des objectifs communs suivants :

- ◆ Obtenir la plus grande disponibilité possible des services pour les clients , pour conserver la plus grande part de marché .
- ◆ Assurer que les services offerts rempliront les conditions et les attentes des clients.
- ◆ Atteindre la plus grande satisfaction possible des clients , en adaptant les services offerts aux besoins actuels et futurs de ceux-ci.
- ◆ Promouvoir le développement des distributeurs , en leur fournissant les moyens d'obtenir une meilleure efficacité dans la gestion de leur affaire et du service qu'il commercialise.
- ◆ Obtenir un haut niveau de qualité dans les processus que gère le distributeur pour la commercialisation des services : service au client, information et formation sur le service offert, inscription au service, changements administratifs, service après-vente, gestion de téléphone mobile et autres .
- ◆ Améliorer les systèmes de communication entre Méditelecom et les distributeurs, en particulier ceux relatifs au service de consultations et réclamations de distributeurs , et à la liquidation de perceptions et de commissions pour la commercialisation de Services.
- ◆ Prévenir les défauts et le manque de qualité dans toutes les opérations réalisées pour la commercialisation des services , ainsi que prévenir le non-respect des normes figurant dans le contrat de distribution.

Les distributeurs de Méditelecom sont :

1. Afrinetworks : Groupe Afrika.
2. Mobile com. : Groupe CBI.
3. Galaxy : Aiwa.
4. Komaroc : Kodak.
5. First Telecom : SMH.
6. Bestmark : Supermarché informatique.
7. Mobile phone : SICOTEL.
8. Corporate Telecom.
9. Ilaïcom : MIFA.
10. Liberty Tel: Avenir Télécom.
11. Ave phone.

Ces distributeurs peuvent être propriétaires de leurs propres magasins ou des franchiseurs.

A.3.1.1. Magasins propres

A ce niveau , les distributeurs développent leurs propres chaînes de magasins .

A.3.1.2. Franchisés

Les franchisés sont liés aux distributeurs par un contrat portant engagement de non – concurrence et expressément autorisé par Méditelecom.

Les franchisés sont propriétaires de leurs magasins et doivent remplir certaines conditions comme par exemple disposer d'une grande superficie de magasin , avoir une bonne connaissance du produit , et aussi un haut niveau de service.

A.3.1.3. Sous-agents

Les sous-agents ont déjà une activité qui leur est propre et à laquelle ils annexent une activité de vente des produits et services Méditelecom.

A.3.1.4. Circuits alternatifs

Ils s'agit de tous les circuits qui ne vendent que les cartes recharges par exemple : Bureaux de tabacs , épiceries...

A.3.2.Les grandes surfaces

Elles sont au nombre de 3 : Marjane (filiale du groupe O.N.A), Le Comptoir (filiale du groupe BENSALAH) , et Makro (filiale du groupe METRO).

A.3.3.Les Distributeurs Spécialisés

Les distributeurs spécialisés ont pour seul objectif de ne marchander que les entreprises , ils n'ont pas de magasins .

B.Analyse du processus de commissionnement

B.1.Définition des principales commissions

Médiatecom rémunère les prestations de ses partenaires par l'intermédiaire des commissions.

B.1.1. Commissions Post-payé

Il existe 5 types de commissions :

- Commission pour inscription : commission variable payée pour les inscriptions effectuées au cours du mois N moins les annulations et les suspensions.
- Primes d'accès au service d'abonnement : Commission variable payée par inscription faite avec vente du terminal exclusivement Médiatecom en fonction de la durée du contrat (24 ou 12 mois) et la gamme du terminal (Haute , moyenne , ou basse).
- Prime de permanence : Commission fixe appliquée à tous les distributeurs pour les clients n'ayant jamais été annulés ou suspendus et toujours actifs après 13 mois.
- Commission du portefeuille : Commission variable relative aux paiements des factures au cours du mois N, quelque soit la date d'émission de la facture ; elle est fondée sur la rentabilité (temps d'utilisation) du client d'un distributeur.
- Commission pour réalisation des objectifs : Commission en fonction des objectifs d'activité commerciale assignée aux distributeurs chaque mois, cette commission s'applique sur les inscriptions nettes n'ayant pas subi d'annulations ou de suspensions au cours du mois de la liquidation.²

² Liquidation : Paiement des commissions.

B.1.2. Commissions Pré-payées

On recense 5 types de commissions :

- Commission pour activation : Commission fixe payée pour les activations effectuées au cours du mois : 19 dhs par activation nette payée au P.O.S ayant vendu le Pack.
- Commission pour utilisation : Commission fixe 1% payée au distributeur pour chaque activation ayant rechargée pendant une période de 36 mois de la date d'activation.
- Prime de permanence : Commission fixe 4% payée au distributeur pour chaque activation ayant procédé à 2 recharges pendant une période de 36 mois de la date d'activation , cette commission sera versée au P.O.S qui aura vendu le pack et non pas à celui qui aura vendu les recharges.
- Commission pour réalisation des objectifs : en fonction des objectifs d'activité commerciale assignés aux distributeurs chaque mois.
 - Si Degré Réalisation Objectif (D.R.O) < 50% ; C.O= 0.
 - Si 50% = D.R.O. < 125% ; C.O= 5 dhs.
 - Si D.R.O. ≥ 125% ; C.O= 10,50 DHS .
- Commission Shop Quality : Montant fixe , payé suivant des critères spécifiques à savoir :
 - 1.Full image et spécialisation.
 - 2.Localisation.
 - 3.Service après –vente.
 - 4.Marchandising.
 - 5.Fraude.

On peut regrouper l'ensemble des concepts de rétribution dans le tableau ci-après :

Concepts	But	Définition
Marge	Récompenser les flux financiers et de produits dans le canal	<ul style="list-style-type: none"> • L'agent perçoit cette marge quand le produit est vendu . • Dépend du prix du produit.
Activation	Récompenser l'effort commercial de vendre le produit	<ul style="list-style-type: none"> • Exigible quand le client réalise le 1^{er} appel. • Dépend de la complexité de la vente du produit.
Objectifs	*Encourager l'adoption de la gestion par objectifs. *Stimuler la rotation du produit.	<ul style="list-style-type: none"> • Basé sur la réalisation des objectifs . • Dépend des objectifs de négociations (activations nettes,...)
Permanence (Air-time)	Récompenser la captation des clients rentables	<ul style="list-style-type: none"> • Exigible quand le client paie un certain montant à Méditel. • Dépend du modèle de consommation
Portefeuille	Récompenser la gestion de la clientèle et le service client	<ul style="list-style-type: none"> • Basé sur le trafic sortant généré. • Dépend du volume et de la qualité de la clientèle.
Shop-Quality	*Récompenser la gestion des points de vente . *Récompenser les P.O.S à valeur ajoutée.	Dépend des caractéristiques et performances du P.O.S.
Prime d'accès	Subventionner les terminaux	Basé sur la différence entre le prix de vente du téléphone et le prix de transfert.

La valeur assignée à chaque concept est spécifique à chaque produit , canal et point de vente .

Concepts	Produit	Canal	P.O.S (point de vente)
Marge	Prix du produit	La même pour tous les canaux	fonction de la politique du distributeur
Activation	Plus élevée pour contrats plus chers	La même pour tous les canaux	fonction de la politique du distributeur
Objectifs	Flexible	Plus faible pour les grandes surfaces.	fonction de la politique du distributeur
Permanence	Plus tôt pour les meilleurs utilisateurs	La même pour tous les canaux	fonction de la politique du distributeur
Portefeuille		La même pour tous les canaux	fonction de la politique du distributeur
Shop-Quality		Distributeurs	Dépend de l'image , des services...
Prime d'accès	Promotion spéciale	Distributeurs	fonction de la politique du distributeur

B.2.Liquidation des commissions

La liquidation s'applique à tout Post-payé et Pré-payé dont l'activation a été générée par l'intermédiaire d'un distributeur et d'un point de vente.

B.2.1.Liquidation des commissions Post-payés

Le paramétrage des données sur le mode de commissionnement et de la liquidation est appliqué par le département système à travers SIRIO³.

³ SIRIO : C'est une application qui reprend l'ensemble des informations Post et Pré –payé, c'est un système traitant les activations , cartes Sim , annulations et suspensions.

- Avant la fin de chaque mois , le département système effectue une extraction des différents montants paramétrés par le département commissionnement et envoie à celui-ci un listing exhaustif de ces montants pour vérification et correction en cas d'erreurs avant la clôture du mois de liquidation .
- A la fin du mois, le département système extrait les informations de SIRIO , traite et calcule les différentes commissions du Post-payées liées au concept de la liquidation et génère à ce titre des rapports d'analyses répartis par type de commission, par distributeur .
- Le département commissionnement , selon un modèle alternatif de contrôle et de calcul des commissions , extrait les informations des rapports système et les introduit au niveau du modèle afin de calculer les montants des commissions .
- Une vérification par échantillon est effectué au niveau de SIRIO sur l'ensemble des rapports fournis.
- A partir de SIRIO , sera générée l'information correspondante à la facturation du trafic client et contrats d'abonnement Post-payé.
- Le département système génère les rapports de liquidation et les factures pro-formats par type de commission , et par distributeur.
- Après avoir informé et validé l'information avec la Direction Financière , le département commissionnement envoie à chaque distributeur , par courrier remis au S.P.O.C , l'ensemble des fichiers de la liquidation relatifs à son réseau sur disquette .
- Par la suite , le département commissionnement produit un rapport statistique mensuel , englobant l'ensemble de l'activité Post-payé et l'envoie à la Direction Centrale Commerciale ainsi qu'à la Direction Financière.
- Le département commissionnement envoie toutes les factures signées par les distributeurs à la Direction Financière pour paiement.

B.2.2.Liquidation des commissions Pré-payées

Le paramétrage des données sur le mode de commissionnement et de la liquidation est appliqué par le département système à travers SIRIO.

Toute livraison de la part des distributeurs doit faire l'objet dans les heures qui suivent d'un envoi de fichier de traçabilité , celui-ci est une interface entre le distributeur et Méditelecom.

-A la fin de chaque mois , le département système extrait les informations de SIRIO et PPS⁴ , traite et calcule les différentes commissions du pré-payé et génère , à ce titre des rapports d'analyse répartis par type de commission et par distributeur.

-Le département commissionnement selon un modèle alternatif de contrôle et de calcul des commissions , extrait les informations du système SIRIO ,PPS et des rapports d'analyses et les introduit au niveau du modèle afin de calculer les montants des commissions .

-A partir de SIRIO , sera générée l'information correspondante à la facturation par trafic des clients du pré-payé. Le département système génère les rapports de liquidation et les factures pro-formats par type de commission , par distributeur.

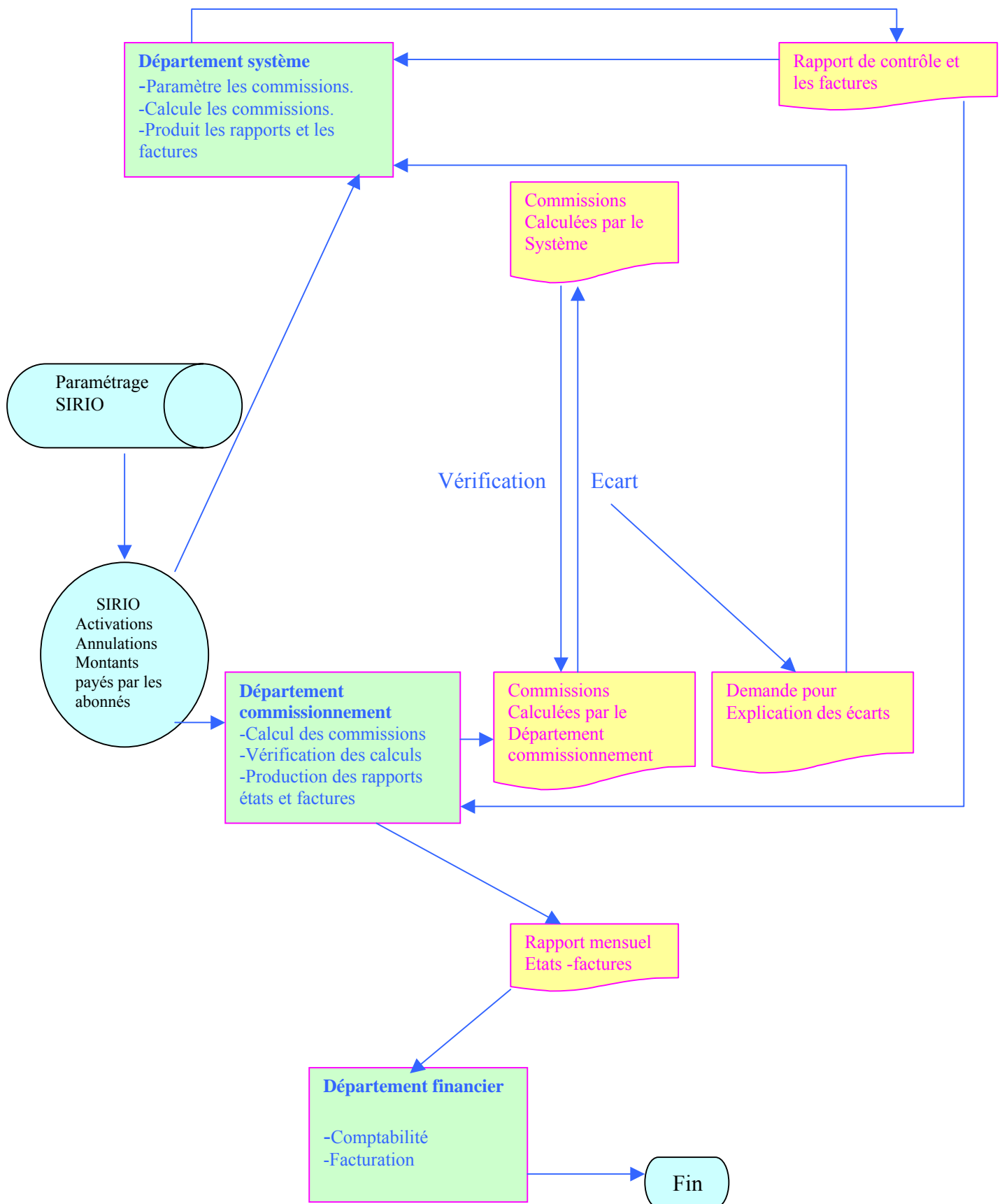
-Après avoir informé et validé avec la Direction Financière , celle-ci procède aux paiements des commissions mensuelles aux distributeurs.

-Par la suite , le département commissionnement produit un rapport statistique mensuel, englobant l'ensemble de l'activité du mois et l'envoie à la Direction Centrale Commerciale ainsi qu'à la Direction Financière , le département procède , par la suite , à l'archivage de tous les documents mensuels et à l'envoi des factures signées par les distributeurs à la Direction Financière pour paiement.

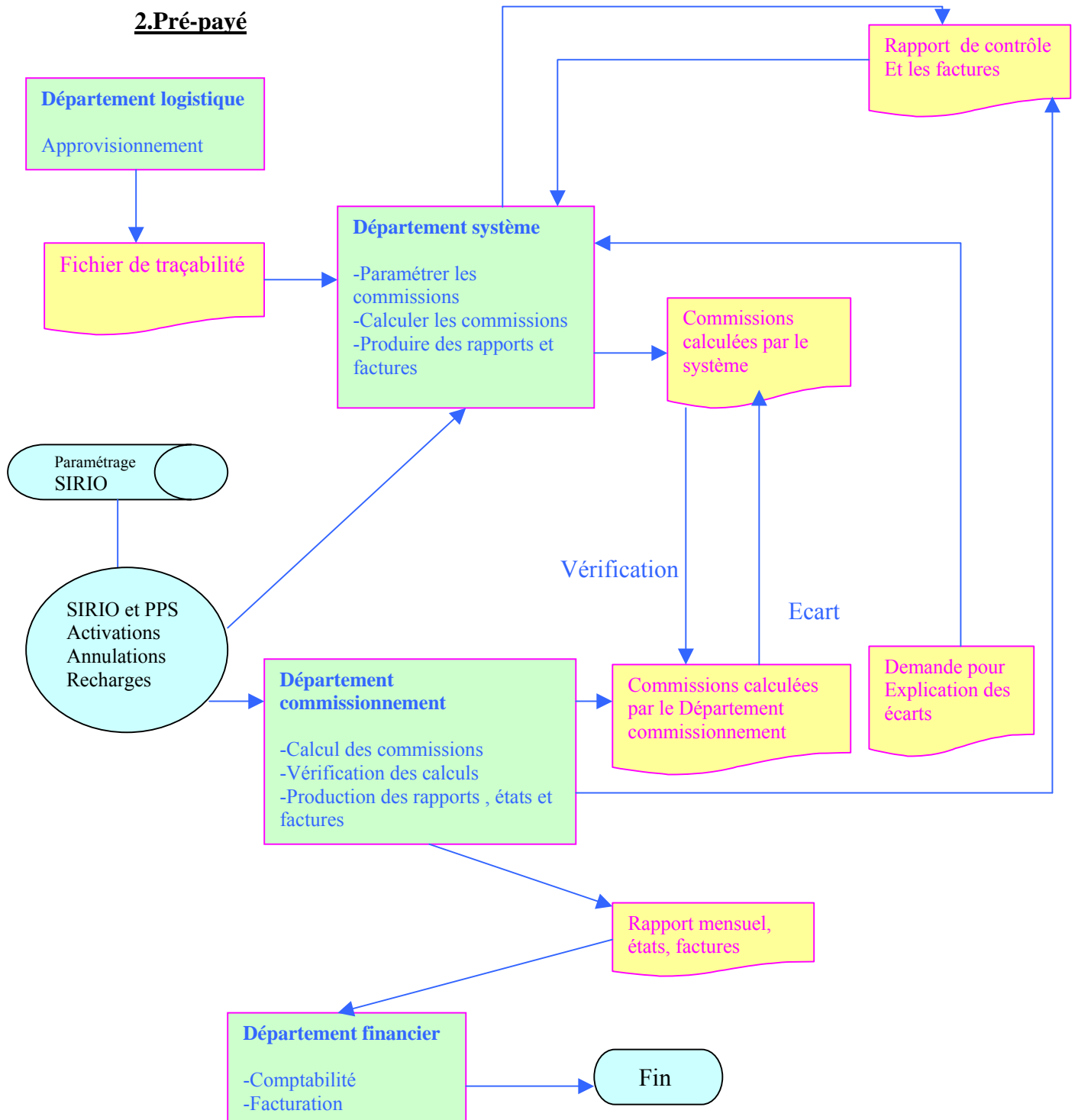
Voici ci-après le diagramme relatif à la liquidation Post-payé et Pré-payé :

⁴ PPS : système traitant l'activité du pré-payé (activation, recharges.....)

1.Post-payé :



2.Pré-payé



B.3. Les Contrôles Clés existants au niveau du système de commissionnement

Le contrôle et la validation des données des liquidations Post-payées et Pré-payées répondent à des critères précis permettant la vérification de l'exactitude des montants des commissions versées aux partenaires de Médiatecom.

Le contrôle se fait par des tableurs annexes qui sont des outils créés par le département commissionnement et qui permettent de calculer et de vérifier les commissions calculées par le système, c'est aussi un élément de synthèse permettant de donner une idée globale de l'activité de chaque distributeur durant un mois de liquidation .

B.3.1. Commissions Post-payées

a. Contrôle des montants

-Le département commissionnement reçoit par mail les rapports d'analyses et les montants des commissions générées par le système et les compare avec les montants des commissions calculés par le département commissionnement.

-S'il existe un écart entre les deux montants, le département commissionnement relance des investigations afin de résoudre ces écarts.

-Si les écarts persistent toujours, une demande est introduite auprès du département système pour explication des écarts ainsi qu'une note d'information pour la direction.

b. Contrôle des inputs

-Les rapports de liquidation et les factures pro-formats sont envoyés, par courrier, au département commissionnement afin de regrouper toutes les informations sur la liquidation du mois et de procéder à la vérification de l'exactitude des inputs.

-Si des écarts ont été identifiés , on relance des investigations et un contrôle des écarts au niveau du système ainsi qu'au niveau du département commissionnement est fait .

-Une fois les erreurs identifiées, elles doivent être corrigées au niveau de la Direction Système et la liquidation doit être relancée , s'il n'y a pas d'écarts , le département commissionnement envoie le rapport de contrôle mensuel , les états et les factures pro-formats pour le département financier pour information et paiement.

B.3.2.Commissions Pré-payées

a. Contrôle des montants

- Le département commissionnement reçoit par mail les rapports d'analyse et les montants des commissions générées par le système et les compare avec les montants des commissions calculées par le département commissionnement.
- S'il existe un écart entre les deux montants , le département commissionnement relance des investigations afin de résoudre ces écarts .
- Si les écarts persistent toujours , une demande est introduite auprès du département système pour explication des écarts ainsi qu'une note d'information pour la direction .
- Après correction des erreurs, la liquidation est relancée par la Direction Système .

b. Contrôle des inputs

- Les rapports de liquidation et les factures pro-formats sont envoyés , par courrier , au département commissionnement afin de regrouper toutes les informations sur la liquidation du mois et de procéder à la vérification de l'exactitude des inputs.
- Si des écarts ont été identifiés , on relance des investigations et un contrôle des écarts au niveau du système ainsi qu'au niveau du département commissionnement est fait , après identification des erreurs et leurs corrections, la liquidation est relancée par la direction Système.
- S'il n'y a pas d'écarts , le département commissionnement envoie le rapport de contrôle mensuel, les états et les factures pro-formats pour le département financier pour information et paiement.

Le contrôle effectué par le département commissionnement concernent uniquement le calcul des montants des commissions qui vont être versées aux distributeurs , il s'agit de comparer ce qui a été produit par le système informatique comme commissions à verser et le modèle alternatif de contrôle établi par le département commissionnement , néanmoins, ce contrôle n'englobe pas les données non financières , il s'intéresse seulement aux montants des commissions , abstraction faite de certaines vérifications : comme le N° IMEI et sa traçabilité. En effet , un n° IMEI attribué par erreur à un distributeur ne peut pas être détecté par le département commissionnement dans la mesure où il ne dispose pas de moyens pour retrouver la trace des n° IMEI erronés ou attribués par erreur , c'est au niveau du distributeur lésé qui n'a pas touché sa commission qui va réagir et va ainsi établir une réclamation, celle-ci

risque de prendre beaucoup de temps : par exemple les réclamations de l'année 2000 sont encore encours de traitement en 2003.

Ainsi , on peut dire que le contrôle mis en place par le département commissionnement est indispensable dans la mesure où il contrôle les montants des commissions versées celles-ci constituent à elles seules 25% du C.A. de Méditelecom, mais en même temps insuffisant dans le sens où on a recensé certaines défaillances au niveau de tout le processus commissionnement , ces défaillances vont altérer la fiabilité du système d'information du contrôleur de gestion .

C.Les défaillances relevées au niveau du système commissionnement

Les commissions versées aux distributeurs sont calculées automatiquement par SIRIO. Le processus de liquidation fait apparaître des rejets des codes IMEIS ce qui influencent sur tout le processus des commissions versées aux distributeurs .

C.1.Origines des défaillances

L'analyse de l'existant permet de recenser des défaillances au niveau du processus , ces points faibles ont été relevés lors des entretiens individuels .

Ces défaillances qui sont recensées ci-dessous sont classées par type :

- **O** : Organisationnel : manque de définition des responsabilités : Qui fait quoi ? il n'y a pas une personne dédiée à la tâche déterminée ce qui fait que celle-ci est exécutée par plusieurs collaborateurs.
- **F** : Problème de forme : manque de documents de supports , certains programmes de SIRIO ne sont pas activés .
- **PI** : Procédure inexistante .
- **PA** : Procédure non appliquée.
- **S** : Manque de couverture par les systèmes d'information : absence d'applications informatiques pour automatiser certaines tâches .

Les indicateurs clés sont : (voir annexe 4 et 5)

- Les commissions par distributeur et par mois.
- Le délai moyen de calcul des commissions .
- Le délai moyen de règlement .
- Le nombre d'anomalies par catégorie.

- Le nombre de réclamation liées aux commissions.

Les critères déterminants sont :

- Contrôle des codes IMEI (processus liquidation).
- Condition des contrats d'abonnement (plan tarifaire, durée, mode de prélèvement...).
- Annulation et suspensions .
- Encaissement des abonnements et des consommations par mois.
- Taux de commissionnement (ou montant des commissions unitaires)
- Code point de vente et code distributeurs.
- Objectifs annuels et mensuels .

Les points faibles relevés ainsi que leur type sont classés dans le tableau suivant :

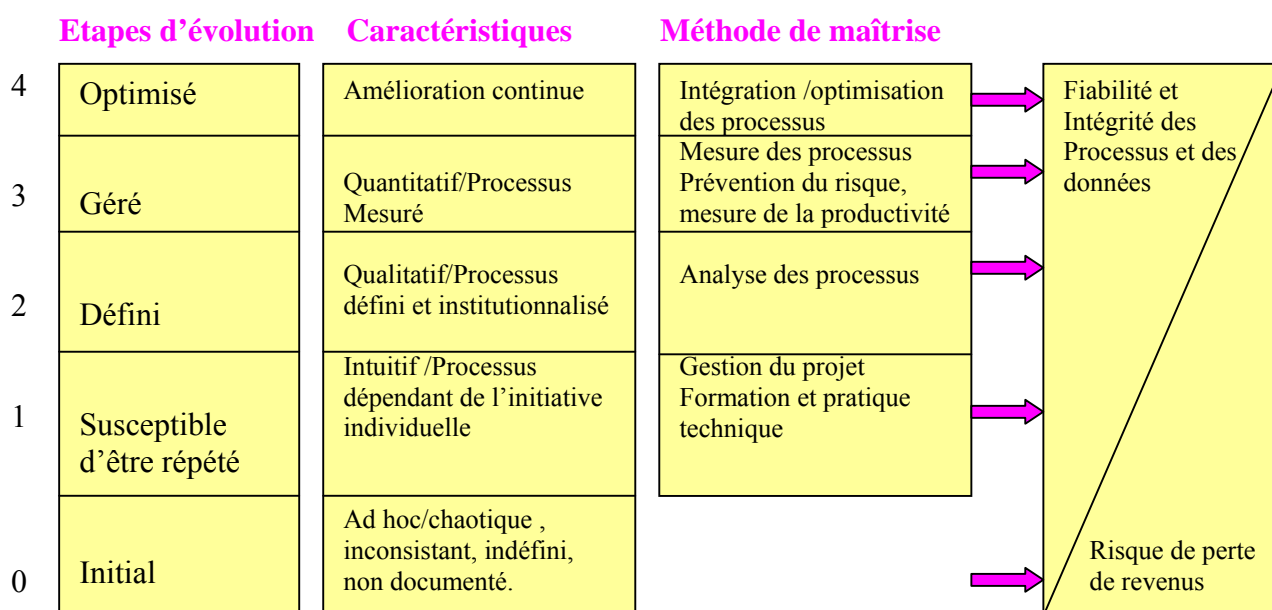
	Points faibles	Type
1	Contrats de vente mal renseignés (code IMEI, code P.O.S)	O : Organisationnel PI : Procédure inexistante
2	Codes IMEI mal saisis dans SIRIO	PI : Procédure inexistante
3	Codes IMEI alphanumériques non repris SIRIO	S :Manque de couverture par les systèmes d'information
4	Délai de règlement des commissions (m+1 au plus tôt)	PA :Procédure non appliquée S :Manque de couverture par les systèmes d'information
5	Objectifs non communiqués à la comptabilité	PA : Procédure non appliquée
6	Contrôle insuffisant par la comptabilité (manque de moyens)	PA : Procédure non appliquée S :Manque de couverture par les systèmes d'information
7	Annulations et suspensions non systématiquement prise En compte .	PI : Procédure inexistante S :Manque de couverture par les systèmes d'information

	Points faibles	Type
8	Pénalités non systématiquement retenues	PI : Procédure inexistante S :Manque de couverture par les systèmes d'information
9	Manque de fiabilité des commissions calculées : - Perte de contrats d'abonnement faxé à l'unité d'activation - Erreurs de renseignements des codes IMEIS sur les contrats d'abonnements. - Erreur de saisie des codes IMEIS sur les contrats d'abonnements. - Erreur de saisie des codes IMEIS dans SIRIO par les opérateurs - Incompatibilité des codes IMEI entre SIRIO et SAP.	S :Manque de couverture par les systèmes d'information

C.2.Degré actuel de maturité des processus

La maturité des processus est mesurée en fonction de leurs degré de formalisation et de contrôle.

On peut schématiser l'ensemble du processus de formalisation dans le tableau suivant , lequel servira de base pour le diagnostic du système de commissionnement :



Si on transpose cette matrice sur le processus de commissionnement des distributeurs, on aura la matrice suivante :

Degré actuel de maturité du processus	Étapes d'évolution	Caractéristiques	Méthode de maîtrise
Actuel	3 : Géré	Quantitatif/Processus Mesuré	Analyse des processus
Requis	4 : Optimisé	Amélioration continue	Intégration /optimisation des processus

Le processus commissionnement engage un coût très important donc , c'est un processus prépondérant .

Sa maîtrise constitue une étape importante dans la prévention des risques et l'amélioration du système d'information du contrôleur de gestion.

Pour le 1^{er} semestre 2001 = plusieurs millions de dhs ont été versés aux distributeurs .(annexe 4)

Sur le processus commissions distributeurs , qu'elles soient les commissions relatives aux Post-payés ou Pré-payés, ces défaillances conduisent à 4 niveaux de risques :

- 1. Risque : les commissions calculées sont inexactes .**
- 2. Risque : Insatisfaction du distributeur.**
- 3. Risque : Octroi d'une commission non justifiée.**
- 4. Risque : Comptabilisation erronée ou incomplète des commissions Post-payée et Pré-payée.**

L'ensemble des défaillances avec leur niveau de risque sont résumés dans le tableau ci-après :

Commission	Type de risque	Défaillances
Post-payée et Pré-payée	1+2+3	Les grossistes ne transmettent pas l'exhaustivité des n° IMEI livrés aux distributeurs (via le fichier FTP ⁵)
Post-payée et Pré-payée	1+2	Les grossistes ne transmettent pas les bons n° d'IMEI ⁶ livrés aux distributeurs (via le fichier FTP)
Post-payée et Pré-payée	1+2+3	Les n° d'IMEI ou ICC ⁷ chargés sur SIRIO ne correspondent pas à ceux qui sont sur le fichier FTP
Post-payée et Pré-payée	1+2	Les n° d'IMEI ou ICC chargés sur SIRIO ne sont pas exhaustifs
Post-payée et Pré-payée	1+2	Le chargement sur SIRIO n'est pas effectué.
Post-payée et Pré-payée	1+2	Le chargement sur SIRIO n'est pas effectué en temps utile
Post-payée	1	Erreur de saisie par le distributeur sur le contrat
Post-payée	1	Erreur de saisie des prix de transfert et des prix de vente public sur SIRIO
Post-payée	1	Saisie incomplète des prix de transfert et des prix de vente public
Post-payée	1+2	Erreur de saisie par l'unité d'activation lors de l'activation de la ligne
Post-payée	1	Les prix de transfert et les prix de vente public ne sont pas saisis en temps utile sur SIRIO
Post-payée	1	Erreur de calcul par SIRIO (mauvais prix de transfert et mauvais prix de vente public +erreur de calcul)
Post-payée	1+3	Erreur d'affectation par SIRIO d'une commission à un distributeur
Post-payée et Pré-payée	1	SIRIO édite une facture erronée
Post-payée et Pré-payée	1+3	Modification des paramètres sur SIRIO non autorisée (date d'activation et montant de la commission)
Post-payée	1+2	Erreur de saisie du plan tarifaire lors de l'activation de la ligne
Post-payée	1+3	Suspension d'une ligne sur SIRIO non effectuée à temps
Post-payée	1+3	Saisie des paramètres sur SIRIO (montant de la commission et type de plan tarifaire) non autorisée
Post-payée et Pré-payée	1+3	Saisie des paramètres sur SIRIO (montant commission /type de plan tarifaire) incomplète.
Post-payée	1+3	Saisie des paramètres sur SIRIO (montant commission /type de plan tarifaire) non faite en temps utile
Post-payée	1+3	Modification des paramètres sur SIRIO (Montant de la commission /type de plan tarifaire) non autorisé
Post-payée	1+2	Extraction du fichier des encaissements de SAP incomplète ou erronée
Post-payée	1+2	Chargement du fichier des encaissements sur SIRIO incomplet
Post-payée et Pré-payée	1+2+3	Erreur de processing par SIRIO : Octroi d'une commission sur un n° d'IMEI déjà commissionné ou un n° d'IMEI non reconnu par le système
Post-payée	1+2	Les encaissements clients ne correspondent pas au code distributeur
Post-payée	1+2	Le calcul par le système est erroné
Post-payée et Pré-payée	1+2+3	Erreur dans la répartition du budget global par distributeur

⁵ FTP : File Transfert Protocol : Dépôt informatique des données qui sert à relier deux serveurs via une ligne spécialisée.

⁶ IMEI : N° d'identification du terminal

⁷ ICC : N° de la carte SIM pour le prépayé

Post-payée et pré-payée	1+2+3	Saisie erronée des objectifs par distributeur sur SIRIO
Commission	Type de risque	Défaillances
Post-payée	2	Activation abusive de la part du distributeur : subvention d'un terminal ne servant pas à la consommation du trafic
Post-payée	3	Envoi d'une facture pro format au distributeur non supporté par le calcul d'une commission
Post-payée et Pré-payée	4	Comptabilisation des factures non exhaustive et inexacte : erreur de saisie , saisie non effectué ou non effectué en temps utile
Pré-payée	1	Le transfert de l'information entre PPS et SIRIO n'est pas exhaustif
Pré-payée	1	Le transfert de l'information entre PPS n'est pas fait en temps utile
Pré-payée	1+3	Saisie des paramètres sur SIRIO erroné

C.3.Principales recommandations et pistes d'amélioration

L'amélioration du processus actuel de commissionnement passe par :

- L'automatisation des tâches répétitives , ou dont le contrôle est difficile et l'impact économique est important.
- L'accélération des processus en relation avec les partenaires à forte valeur ajoutée et leur intégration au processus de Méditelecom.

Les recommandations d'améliorations sont résumées dans le tableau suivant :

Objectifs	Actions	Pistes d'amélioration
Diminuer les rejets des codes IMEI	Améliorer le processus d'activation.	Préparer des étiquettes auto-collantes avec les codes IMEI et ICC en code à barre dans les packages des packs ou terminaux .Scanner le code à barres dans l'unité d'activation
		Informatiser les points de vente
	Améliorer l'interface SAP/SIRIO	Enregistrer les anomalies , chercher les bugs , revoir les programmes sources (algorithmes de recherche)
	Améliorer l'interface entre les systèmes SAP _{Méditelecom} et grossistes	Analyser les causes de rejets (exemple : hétérogénéité entre les codifications des IMEI dans le paramétrage des 2 systèmes)
	Réduire le délai de traitement de réclamation	Mettre en place des scénarii sous forme de requêtes par exemple : pour tel problème X , tel scénario doit être utilisé et telle action doit être effectuée

Objectifs	Actions	Pistes d'amélioration
Suivre les annulations et les Suspensions	Améliorer les requêtes de collecte des annulations et des suspensions	Cataloguer les types d'anomalies et revoir les programmes sources de SIRIO
	Réduire les délais séparant la survenance de la suspension ou de l'annulation et la saisie de l'information sur SIRIO	Informatiser les points de vente (accès direct pour la saisie des données clients /contrats)
	Suivre le nombre d'anomalies (liés à des retards de saisie ou à des erreurs de saisie) au niveau du service clients et instaurer des contrôles de cohérence des données saisies.	

Section 2 : Le processus logistique

Au sein de la Direction Commerciale, la logistique assure le rôle de support à la distribution , elle intervient de ce fait en amont ou en aval du circuit d'approvisionnement et de distribution des produits Méditelecom sur le marché .

De part sa position d'interface entre les différentes entités internes et externes elle arbitre l'ensemble des flux physiques et des flux d'informations tout en garantissant leur intégrité .

A.La politique d'approvisionnement de Méditelecom

A.1.Définition des intervenants

Le schéma logistique commercial adopté actuellement par Méditelecom est constitué en amont par des grossistes qui assurent l'achat et le traitement (stockage , assemblage, transport.....) des terminaux , et en aval ; comme on l'a vu précédemment ; par un réseau de distributeurs pour la livraison des produits Méditelecom vers les points de vente .La gestion des composants stratégiques (cartes S.I.M , cartes à gratter , contrats....) est géré directement par Méditelecom via un prestataire logistique.

La logistique occupe un rôle primordial au sein de la Direction Commerciale en ce sens qu'elle est une fonction clé dans les processus de vente et de gestion des stocks. Elle a des interactions avec des clients aussi bien internes qu'externes .Elle joue le rôle d'interface et de

support avec plusieurs services internes à Méditelecom principalement : Système , Commissionnement , Distribution, Administration des Ventes (A.D.V.), Force de vente Directe, Finance , Marketing, et externe : grossistes, distributeurs, prestataire logistique .

La logistique a pour objectifs :

- De s'assurer que le processus logistique et les systèmes sont bien mis en place et prêt à fonctionner .
- D'assurer un niveau de service de l'ordre de 90% de parfait approvisionnement acheminé aux points de vente le lendemain jour ouvrable.
- D'éviter une rupture de stock.
- D'améliorer les flux de marchandises dans les dépôts pour réduire si possible les coûts de stockage.
- De maximiser la flexibilité afin de réagir rapidement aux changes (accroissement des volumes, lancement de nouvelles promotions...) .

A.1.1.Le prestataire logistique de Méditelecom : Gestion de stock

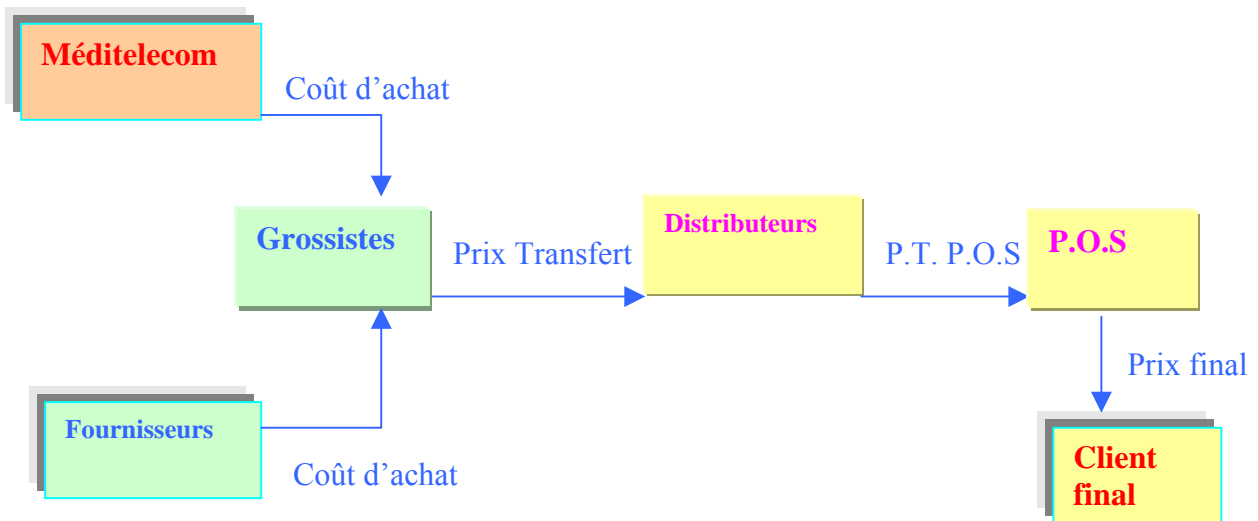
Le prestataire logistique gère les mouvements de flux logistiques des composants , terminaux et PLV ayant été achetés par Méditelecom.

Il assure le stockage , la manipulation et la livraison des cartes S.I.M , recharges , contrats, formulaires , et PLV vers le réseau de distribution .A la différence des grossistes , le stock géré par le prestataire est la propriété de Méditelecom .Sa rémunération est fonction du service rendu (Stockage , picking de marchandise, triage ,livraison,...).

A.1.2.Gestion de l'activité logistique par les grossistes

Hormis la gestion des composants stratégiques (cartes SIM , cartes à gratter,...) pilotée directement par Méditelecom via un prestataire logistique, le traitement des packs et terminaux est confié à des grossistes qui sont chargés de les « acheter », stocker, conditionner et livrer vers le réseau de distribution. Ils jouent le rôle de fournisseurs pour le compte des distributeurs et leurs rémunérations est fonction de l'activité qu'ils génèrent.

A.2.Schéma explicatif du processus



Un planning tentatif d'achat comprenant : le constructeur, le modèle ,la quantité, le prix unitaire en devise et les périodes de livraison est élaboré par la Direction Générale, la Direction Centrale Commerciale et la Direction des Achats.

Ce planning tentatif est transmis au grossiste pour application : en effet ce dernier passe commande auprès des Fournisseurs , et il sera tenu de respecter scrupuleusement les données de ce planning en terme de : quantité , de délai et de prix .

Après avoir passé commande auprès des différents fournisseurs , le grossiste , réceptionne les terminaux physiquement dans son dépôt et informatiquement sur son système S.A.P.

Les distributeurs passent commande auprès des grossistes par l'envoi d'un fax de commande. Ces derniers traitent la commande sur S.A.P et éditent un B/L.Une fois la marchandise reçue , le distributeur est tenu de signer et de cacheter le B/L.Une copie de ce document sera remis à Méditelecom à la fin du mois .Dans le cas , d'un retour de marchandise déjà livré par le grossiste, celui-ci édite un bon de retour qu'il remettra également à Méditelecom à la fin du mois .

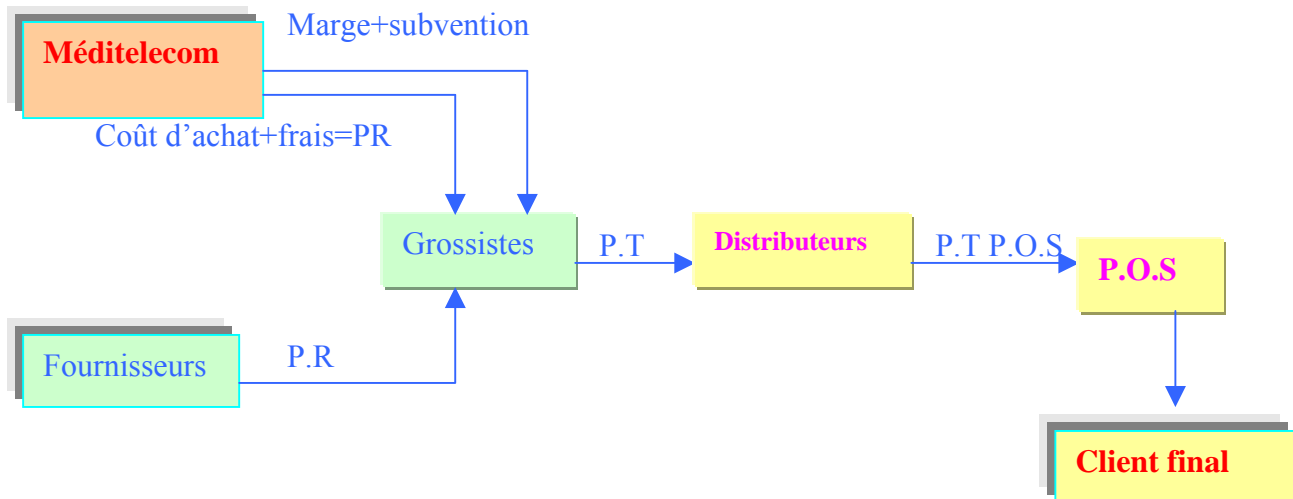
Tous les documents générés par l'activité constituent des preuves physiques qui seront par la suite utilisées pour contrôler la facture des marges et subventions .

B.Analyse du processus des subventions et des marges versées aux grossistes

B.1.Principe des subventions et marges versées

Médiatecom rémunère les prestations de ses grossistes par l'intermédiaire des subventions et des marges :

Le principe des subventions est le suivant :



Avec ,

P.T : le prix de transfert.

P.R : le prix de revient.

Commentaire :

Les grossistes achètent de chez les fournisseurs à un *prix de revient* (P.R) fixé par Médiatecom .

Les grossistes livrent et vendent aux distributeurs selon un prix appelé *prix de transfert* fixé par le département A.D.V (Administration des Ventes) de Médiatecom.

Médiatecom verse aux grossistes une subvention qui est la différence entre P.R et P.T. :

Exemple : si P.R (comprenant prix d'achat+frais d'approches) =1500 dhs.

P.T (Fixé par Médiatecom : A.D.V) =1000 dhs.

➡ Subvention à verser au grossiste = 1.500-1.000= 500 dhs.

Dans le cas où le prix de transfert est de 1.800 dhs le grossiste aura une subvention négative et versera à Médiatecom la différence soit un avoir de -300 dhs .

La fixation du prix de transfert est en fonction de variables endogènes et exogènes :

Pour les variables exogènes : il y a principalement le comportement du consommateur qui est très volatile et très opportuniste , sans oublier la concurrence de l'autre opérateur et du marché informel.

Pour les variables endogènes : il s'agit particulièrement de la politique de Méditelecom à faire booster son chiffre d'affaire ou d'écouler un ancien stock avant un nouvel arrivage.

La subvention ne couvre jusqu'à présent que le prix de revient du terminal quant à la marge , elle est fixée par Méditelecom selon le fait qu'il s'agit du Post-payé ou du Pré-payé.

A la fin du mois , le grossiste établit une facture pour Méditelecom des marges , subventions et avoirs établis sur la base des livraisons et retours effectués vers les distributeurs .

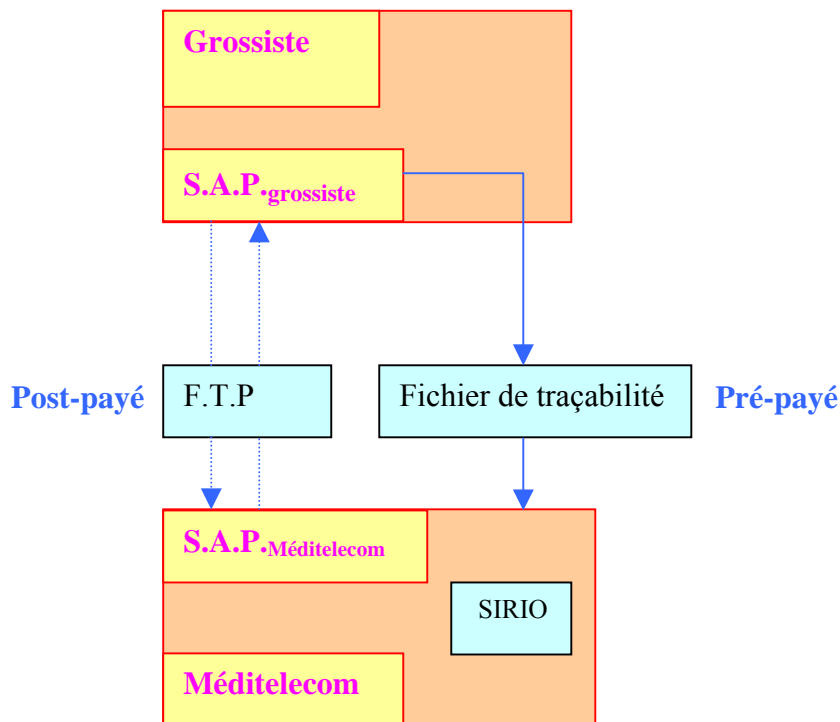
B.2.Analyse détaillée du processus

Plusieurs articles sont gérés au niveau de la logistique :

- Les cartes S.I.M.
- Les cartes de recharges à gratter .
- Les terminaux.
- Les packs et Stand Alone ⁸
- Les accessoires.
- Les articles publicitaires (PLV).
- Les composants de production
- Les SWAP (les changements de terminaux défectueux)

La relation entre les grossistes et Méditelecom est gérée de la manière suivante :

⁸ Stand Alone : Carte SIM prépayée ou post –payée destinée à être vendue toute seule .



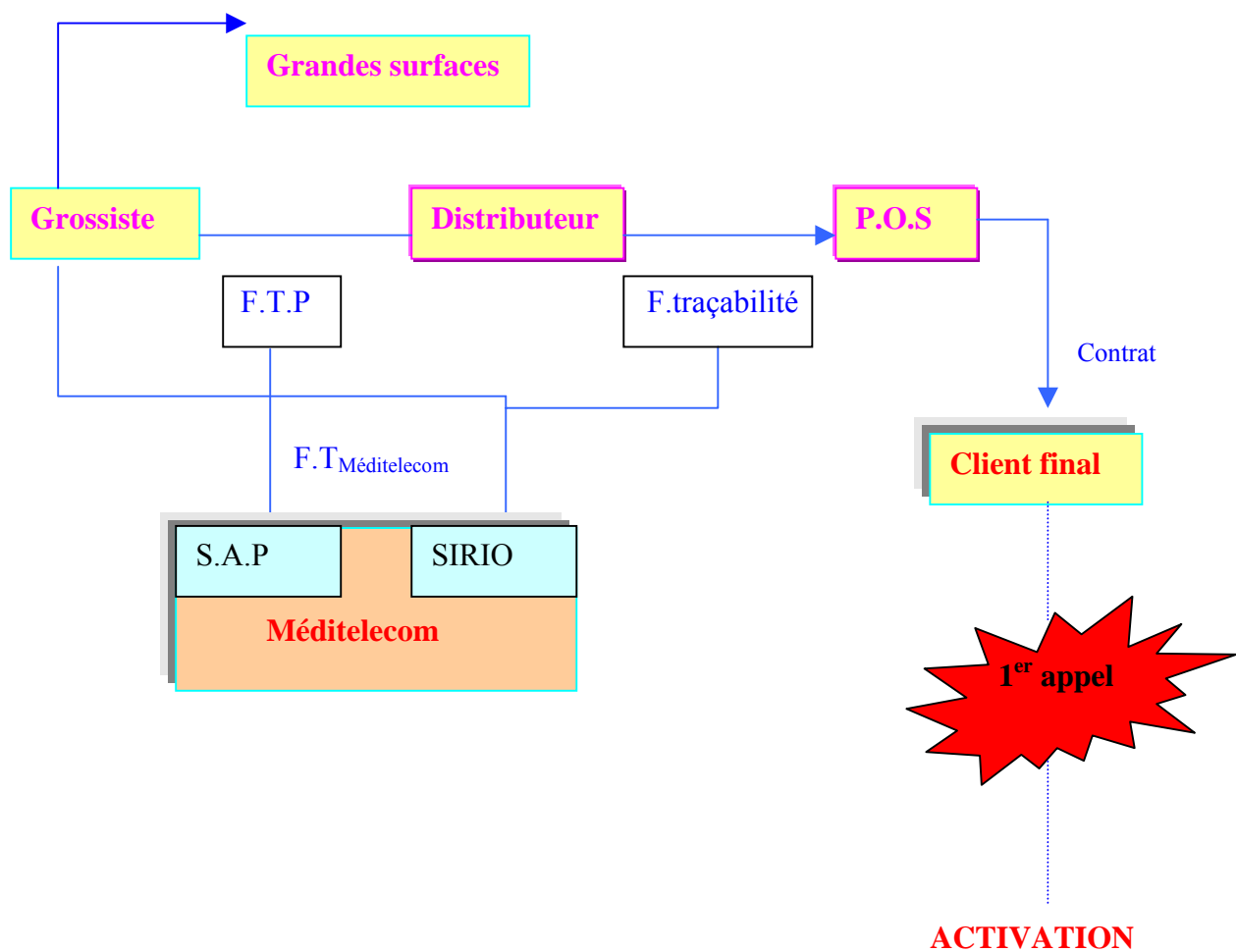
A l'instar de Méditelemcom le système de gestion utilisé par les grossistes est S.A.P, le département logistique et financier ont un accès direct au système du grossiste pour visualiser certaines transactions (livraison, réception , stocks...).

Méditelemcom reçoit régulièrement et automatiquement des fichiers Inputs de la part du grossiste et ceci via un protocole de transfert de données F.T.P⁹, les données reçues alimentent plusieurs bases de données qui serviront pour le calcul du commissionnement Post-payé et Pré-payé on distingue 2 types de fichiers :

- **F.T.P** : C'est le fichier qui remonte les données de livraison des grossistes vers les distributeurs et les grandes surfaces et est chargé quotidiennement dans le système S.A.P de Méditelemcom .Grâce au processus de liquidation (confrontation des données S.A.P et données S.I.R.I.O), Méditelemcom verse des commissions aux distributeurs pour les activations du mois issues des terminaux livrés par les grossistes .
- **Fichier de traçabilité** : de la même manière , les fichiers de traçabilité permettent le commissionnement du pré-payé, celui-ci est envoyé par le distributeur à Méditelemcom pour le pré-payé , si ce fichier n'est pas envoyé le distributeur ne touche pas une partie de la commission.

⁹ F.T.P : File Transfert Protocol : Dépôt informatique des données qui sert à relier 2 serveurs via une ligne spécialisée

Voici ci-après le schéma résumant le processus développé ci-dessus :



Pour des besoins opérationnels , la logistique communique et reçoit régulièrement de la part des grossistes un certain nombre d'information via la messagerie :

- **Input :**

- Besoin en cartes SIM.
- Fichiers de traçabilité.
- Autres

- **Output :**

- Création des nouveaux codes articles sur S.A.P.
- Création des nouveaux codes clients sur S.A.P.
- Liste des prix des produits Médiatecom.
- Fichiers F.T.P manquants.
- Fichiers de traçabilité manquants.

-Liste des bons de livraison manquants.

-Autres.

La logistique associée au département financier est chargée d'élaborer et de contrôler la facture mensuelle : marge et subvention des grossistes suite à la livraison des packs , terminaux et Stand Alone pré-payés ; il s'agit d'assurer l'intégrité des informations émanant des systèmes grossistes et des documents physiques.

B.3.Les Contrôles Clés existants au niveau du processus logistique :

Le suivi et le contrôle de l'activité logistique chez le prestataire ou chez les grossistes n'auraient pas été possibles sans la mise en place de tableaux de bord et d'indicateurs clés :

- Délai de livraison.
- Rejets IMEI
- Traçabilité.

B.3.1.Délais de livraison

C'est le temps écoulé entre la création de la commande et la sortie de marchandise sur S.A.P , l'objectif fixé est de 90% des livraisons en moins de 48 h.

Cet indicateur est suivi mensuellement.

B.3.2.Les rejets IMEIS

C'est le nombre de numéros IMEI non reconnus lors du processus de liquidation pour le commissionnement du Post-payé. Les IMEIS rejetés sont analysés et retracés afin d'identifier les causes et les sources de rejets .

L'objectif fixé est de 2% de rejet par rapport au nombre total d'activation du mois .Cet indicateur est suivi mensuellement.

B.3.3.Les fichiers de traçabilité

Après chaque livraison de packs ou Stand Alone pré-payés vers les grandes surfaces , les grossistes sont tenus de générer un fichier contenant le n°ICC¹⁰ et les niveaux de vente ¹¹et l'envoyer par mail vers la logistique .

¹⁰ ICC : N° figurant sur la puce , ce n° est très important pour le pré-payé

A ce niveau Méditelecom suit le nombre de lignes générées dans le fichier de traçabilité par rapport au nombre de packs ou Stand Alone pré-payés livrés.

- Reporting :

Pour les besoins opérationnels de certains services de Méditelecom tels que l'administration des ventes , le commissionnement, ou la distribution .

Un ensemble de tableau de bord sont générés hebdomadairement ou mensuellement :

- Liste des livraisons et retours par modèles , famille et grossiste (hebdomadaire et mensuel).
- Etat des stocks et réception par grossiste (hebdomadaire).
- Provision subvention et marge grossiste.

- Quadrature des flux physiques et systèmes (hebdomadaire)

Afin d'assurer l'intégrité des données physiques et des données systèmes chez les grossistes , la logistique effectue mensuellement une quadrature de l'ensemble des entrées et des sorties selon la formule de recouplement suivante : **SI+Réception+Retours-Livraisons= Stock théorique .**

Dans le cas d'une intégrité totale , le stock théorique doit correspondre au stock physique inventorié et au stock système .Dans le cas contraire , la logistique demande des explications aux grossistes.

Le tableau de bord de la logistique suivant montre l'évolution de ces indicateurs de performance durant les 4 premiers mois de 2003. :

Mois	Nombre d'activation	IMEI rejeté	% Performance	Objectifs non rejet	% Réalisation objectifs .
janvier	4.204	97	97.7%	98%	99.7%
Février	2.437	46	98.1%	98%	100%
Mars	3.187	54	98.3%	98%	100%
Avril	4.224	112	97.3%	98%	99.3%

Pour atteindre les objectifs de performance que la logistique s'est assignée , elle exerce deux types de contrôle : un contrôle spécifique et un contrôle de pilotage .

¹¹ Il y a 3 niveaux de vente : niveau 1 : code région, niveau 2 : code distributeur, niveau 3 : code P.O.S

Contrôle spécifique	Contrôle de pilotage
<p>Une simulation du calcul des commissions à verser au distributeur est lancée à j-3 permettant de connaître le taux de rejets IMEI et de corriger les chargements incomplets ou erronés.</p>	<p>Le responsable logistique rapproche les livraisons enregistrées sur le S.A.P du grossiste avec les n° IMEI chargés dans S.A.P Méditelem</p>
<p>-La direction Système transmet au responsable du département commissionnement un état de tous les paramètres enregistrés au niveau de SIRIO qui lui permet de vérifier la saisie avant de lancer la liquidation des commissions.</p> <p>-La simulation du calcul des commissions lancée en j-3 permet de détecter les subventions non saisies pour les nouveaux terminaux (mais ne permet pas de détecter les modifications de subventions sur les anciens terminaux)</p>	
<p>La direction Système édite un état des paramètres enregistrés au niveau de SIRIO qu'elle transmet au département commissionnement qui la transmet à son tour au directeur des Opérations Commerciales et au directeur Central Commercial qui disposent tous deux de l'information pour vérifier que les modifications apportées sont autorisées</p>	

Malgré , la mise en place de ces deux types de contrôle, ils demeurent insuffisant dans la mesure où il y a des défaillances dans le processus logistique , qui fragilise le système d'information du contrôleur de gestion .

C.Les défaillances relevées au niveau de la logistique

C.1. Origines des défaillances

L'analyse de l'existant permet de recenser des défaillances au niveau du processus , les points faibles ont été relevés lors des entretiens individuels.

Ces défaillances sont classées par type :

- **O** : Organisationnel : manque de définition des responsabilités : Qui fait quoi ? il n'y a pas une personne dédiée à la tâche déterminée ce qui fait que celle-ci est exécutée par plusieurs collaborateurs.
- **F** : Problème de forme : manque de documents de supports , certains programmes de SIRIO ne sont pas activés .
- **PI** : Procédure inexistante .
- **PA** : Procédure non appliquée.
- **S** : Manque de couverture par les systèmes d'information : absence d'applications informatiques pour automatiser certaines tâches .

C.1.1.Approvisionnement des grossistes en cartes S.I.M

Les indicateurs clés sont : (Voir annexe 5)

- Couverture des stocks en nombre de jours.
- Stock moyen de cartes S.I.M/mois.
- Délai moyen d'établissement de D.A.(Demande d'achat).
- Délai moyen d'établissement des B.R. (Bons de réception).

Les critères déterminants sont :

- Achats groupés avec Téléfonica.
- D.A validée en amont.
- Rapprochement B.C/B.L/Facture.
- Besoins en cartes S.I.M exprimés par le commercial.

Les défaillances relevées ainsi que leurs types sont classés dans le tableau suivant :

	Défaillances	Type de défaillances
1	Pas de contrats cadres avec les fournisseurs	F : Problème de forme : manque de documents de supports. PI : Procédure inexistante .
2	Fiches Infos-achats non utilisées sur S.A.P	S : Manque de couverture par les systèmes d'information : absence d'applications informatiques pour automatiser certaines tâches . PA : Procédure non appliquée.
3	Cycle d'approvisionnement des D.A non activée sur S.A.P (validation en amont)	S : Manque de couverture par les systèmes d'information : absence d'applications informatiques pour automatiser certaines tâches.
4	Fonctionnalités du M.R.P non utilisé sur S.A.P	S : Manque de couverture par les systèmes d'information : absence d'applications informatiques pour automatiser certaines tâches.
5	Retards dans l'enregistrement des entrées de marchandises	O : Organisationnel : manque de définition des responsabilités : Qui fait quoi ? il n'y a pas une personne dédiée à la tâche déterminée ce qui fait que celle-ci est exécutée par plusieurs collaborateurs.

La non utilisation de méthodes avancées de gestion des stocks (M.R.P) a un impact sur l'harmonisation de la politique de gestion des stocks/types de cartes S.I.M.

C.1.2.Approvisionnement des grossistes en terminaux

Les indicateurs clés sont : (Voir annexe 6)

- Nombre de jours de stocks de terminaux/mois.
- Stock moyen de terminaux /mois.
- Quantité de terminaux livrés /mois.
- Quantité de packs fabriqués par mois.

Les critères déterminants :

- Prix négociés avec les constructeurs.
- Quantité à commander par les grossistes , définis par Méditelecom.

- Rapprochement B.C/B.L/Facture.
- Prix de revient et prix de transfert par produit.
- Ordres de fabrication de packs aux grossistes.

Les défaillances relevées ainsi que leurs types sont classés dans le tableau suivant :

	Défaillances	Type de défaillances
1	Inexistence de contrats cadres avec les constructeurs	F : Problème de forme : manque de documents de supports. PI : Procédure inexistante .
2	Non-référencement des prix des terminaux sur S.A.P	S : Manque de couverture par les systèmes d'information : absence d'applications informatiques pour automatiser certaines tâches . PA : Procédure non appliquée.
3	Les mouvements de stocks(achats/ventes/retours) ne sont pas suivis sur S.A.P ^{Méditelem} mais suivis directement par le système du grossiste	S : Manque de couverture par les systèmes d'information : absence d'applications informatiques pour automatiser certaines tâches .
4	Le calcul des subventions et des commissions grossistes est effectué manuellement (Excel)	S : Manque de couverture par les systèmes d'information : absence d'applications informatiques pour automatiser certaines tâches.

C.1.3.Approvisionnement des distributeurs et des P.O.S

Les indicateurs clés sont : (voir annexe 7)

- Quantités livrées aux distributeurs par mois.
- Quantités livrées aux P.O.S par mois.
- Stock moyen mensuel/Post-payé/Pré-payé.
- Nombre jours de stock/Post-payé/Pré-payé.
- Quantités retournées par mois.

Les critères déterminants :

- Stock quotas.
- Quantités livrées aux distributeurs.
- Quantités vendues aux clients.
- Retours.

Les défaillances ainsi que leurs types sont classés dans le tableau suivant :

	Défaillances	Type de défaillances
1	Approvisionnement des distributeurs non géré par S.A.P _{Méditelecom}	S: Manque de couverture par les systèmes d'information : absence d'applications informatiques pour automatiser certaines tâches
2	Contrôle manuel des quantités livrées aux distributeurs et de leurs stocks.	S: Manque de couverture par les systèmes d'information : absence d'applications informatiques pour automatiser certaines tâches. PI : Procédure inexistante .
3	Aucun moyen de s'assurer du stock des pré-payés livrés aux P.O.S	S: Manque de couverture par les systèmes d'information : absence d'applications informatiques pour automatiser certaines tâches. PI : Procédure inexistante .
4	Inventaire manuel des stocks des P.O.S : -Risque d'erreur -Mobilise des ressources importantes. -Lourdeur de la procédure	S: Manque de couverture par les systèmes d'information : absence d'applications informatiques pour automatiser certaines tâches.

C.1.4.Subventions et commissionnements des grossistes

Les indicateurs clés sont : (voir annexe 8)

- Subvention moyenne/mois.
- Commissions moyennes versées sur le Post-payé et le Pré-payé/mois.
- Délai moyen de règlement des subventions et commissions.

Les critères déterminants sont :

- Quantité livrée aux distributeurs (B/L signés par les distributeurs).
- Prix de revient et prix de transfert des marchandises livrées.
- Taux de commissionnement (sur le post-payé).
- Montant des commissions unitaires (sur le pré-payé).
- B/L signés par le distributeur.

Les points faibles relevés ainsi que leurs types sont classés dans le tableau suivant :

	Défaillances	Type de défaillances
1	Manque de traçabilité dans la gestion de l'approvisionnement des distributeurs , sur le système S.A.P _{Méditelecom}	S : Manque de couverture par les systèmes d'information : absence d'applications informatiques pour automatiser certaines tâches.
2	Contrôle manuel des quantités livrées (consultation du S.A.P. des grossistes et vérification des B.L)	S : Manque de couverture par les systèmes d'information : absence d'applications informatiques pour automatiser certaines tâches. PI : Procédure inexistante .
3	Contrôle insuffisant par la comptabilité sur les flux (sorties vers distributeurs et retours)	S : Manque de couverture par les systèmes d'information : absence d'applications informatiques pour automatiser certaines tâches. PA : Procédure non appliquée.

C.2.Impact des risques sur le système d'information du contrôleur de gestion

La maturité du processus est mesurée en fonction de son degré de formalisation et de contrôle. Le processus logistique engage un coût très important c'est un processus prépondérant sa maîtrise constitue une étape importante dans la prévention des risques et l'amélioration du système d'information du contrôleur de gestion.

Pour le 1^{er} semestre : plusieurs millions de DHS ont été versés.

On a recensé les défaillances suivantes au niveau du processus logistique :

CAS 1 : Les n° d'IMEI figurant sur le S .A.P sont différents des N° IMEI figurant sur le SIRIO.

CAS 2 : Les codes clients sont différents entre S.A.P et SIRIO.

CAS 3 : Les marques de terminal sont différentes entre S.A.P. et SIRIO.

CAS 4 : Des fois le grossiste peut s'approvisionner pour son propre compte ;dans le sens où il peut acheter ses propres terminaux les revendre au distributeur, lequel distributeur les revend aux P.O.S, dans ce cas le n° d'IMEI ne va pas être détecté sur SIRIO donc **l'IMEI est non identifié.**

CAS 5 : Perdition des données entre grossiste et F.T.P_{Méditelecom} soit au niveau du grossiste , soit au niveau du chargement.

CAS 6 : Le grossiste n'envoie pas le fichier FTP.

CAS 7 : S'il y a eu livraison-retour-relivraison , et que les deux dernières opérations : à savoir retour-relivraison sont effectuées le même jour , le système ne comprend pas , il faut donc absolument une chronologie entre les 3 opérations sinon les IMEI vont être rejetés.

CAS 8 : Echange de terminaux entre distributeurs .

En résumé , des IMEI peuvent être rejetés sans explication , donc le département logistique ne transmet au département commissionnement que les n° des IMEI figurant sur le système.

Conséquences directes :

- Aucune traçabilité de la transaction sur le système S.A.P de Médiatecom.
- Risque de fraudes et/ou d'erreurs dans le suivi des livraisons .
- Alourdissement de la procédure de contrôle.

Si on transpose la matrice de la page 30 sur le processus logistique , on aura la matrice suivante :

	Sources du risque	Evaluation du risque
S₁	Le grossiste ne transmet pas l'exhaustivité des n° IMEI au distributeur ou transmet des n° IMEI incorrects (le fichier FTP des n° d'IMEI est incomplet ou erroné).	Elevée
S₂	Les n° IMEI chargés sur SIRIO ne correspondent pas à ceux qui sont sur le fichier FTP ou ne sont pas chargés de manière exhaustive	Elevée
S₃	Le chargement des n° IMEI sur SIRIO n'est pas effectué ou n'est pas effectué en temps utile .	Elevée
S₄	Le paramétrage des subventions par terminal sur SIRIO n'est pas fait en temps utile.	Elevée
S₅	Modification des paramètres sur SIRIO non autorisée (subvention unitaire)	Elevée
S₆	Subvention d'un terminal ne servant pas à la consommation de trafic (activation de lignes abusives par le distributeur)	Elevée

C.3.Principales recommandations et pistes d'amélioration

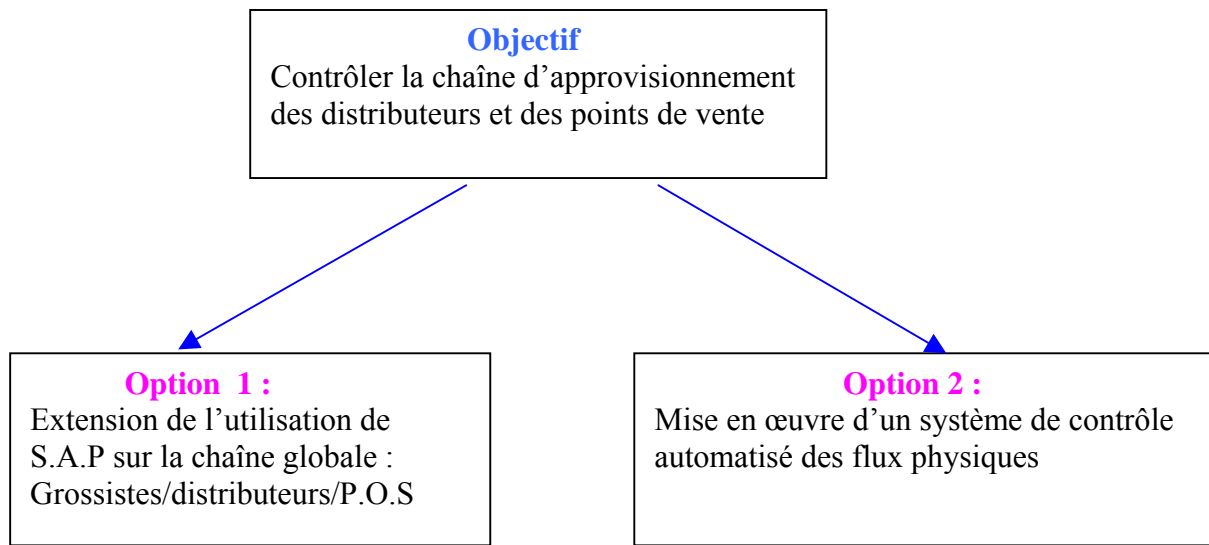
L'amélioration des processus actuels passe par le :

- Renforcement du contrôle sur les processus dont la volumétrie est très importante : chaîne d'approvisionnement , gestion des activations.

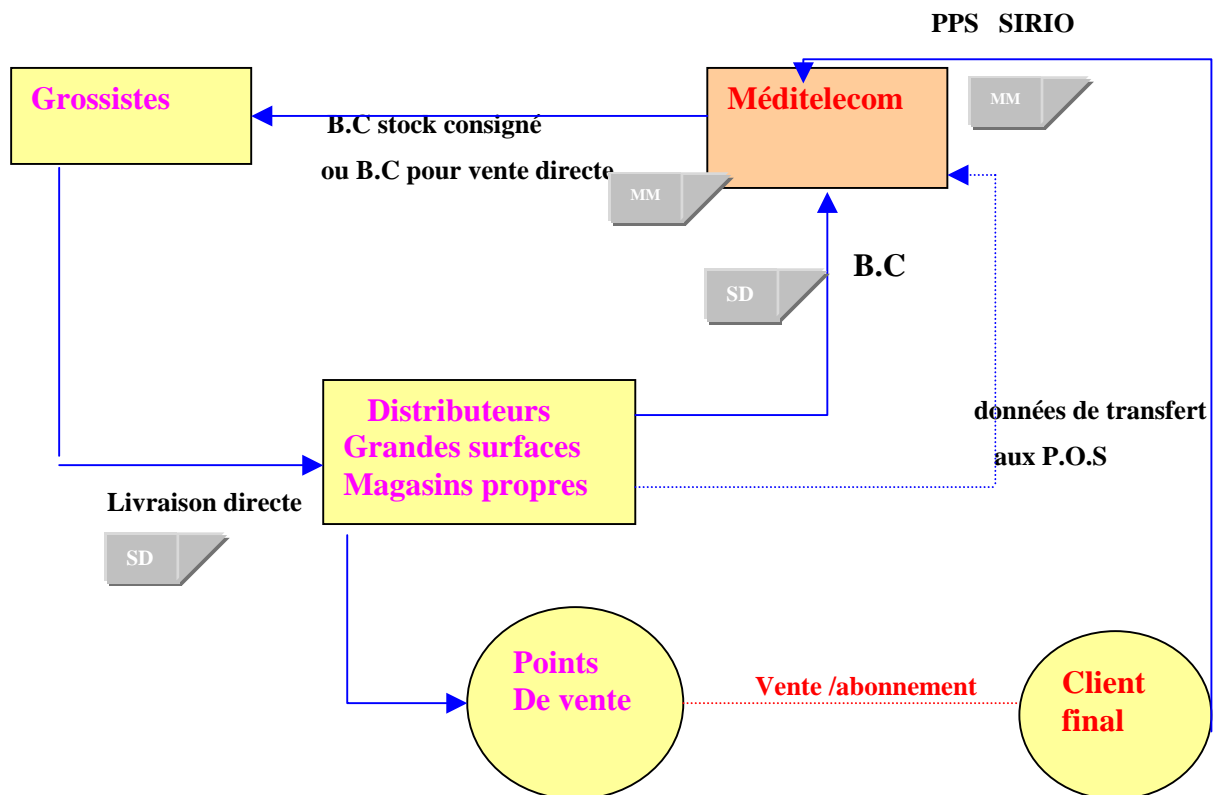
- L'accélération des processus en relation avec les partenaires à forte Valeur Ajoutée et leur intégration au processus de Méditelecom.

Objectif	Actions	Pistes d'amélioration	
<p>Contrôler le processus d'approvisionnement des distributeurs</p>	<p>Contrôler les commandes des distributeurs</p>	<p>Enregistrer les commandes des distributeurs sur le système de Méditelecom</p> <p>Collecter l'exhaustivité des données sur les commandes des distributeurs auprès des grossistes (sur un système de base de données ou sur S.A.P)</p> <p>Automatiser le contrôle des commandes des distributeurs auprès des grossistes (système de base des données /S.A.P)</p> <p>Contrôler le respect des quotas des distributeurs</p>	
	<p>Contrôler les retours des distributeurs</p>	<p>Assurer la collecte exhaustive des données (codes ICC et codes IMEI) concernant les retours commerciaux sur les systèmes d'information Méditelecom.</p> <p>Automatiser le contrôle des mouvements retours.</p>	
	<p>Contrôler les prix appliqués par les grossistes</p>	<p>Enregistrer l'exhaustivité des données des factures des grossistes aux distributeurs</p> <p>Automatiser le contrôle des prix sur S.A.P ou par des programmes spécifiques traitant les données collectées sur les bases de données contenant l'exhaustivité des données</p>	
	<p>Sécuriser le calcul des subventions des terminaux et commissions des grossistes</p>	<p>Sécuriser et automatiser le contrôle des factures grossistes</p>	<p>Enregistrer le détail des factures envoyées à Méditelecom.</p> <p>Automatiser le contrôle des factures sur S.A.P ou par l'intermédiaire de programmes spécifiques (contrôle des prix de revient, des prix de transfert des commandes , livraisons et retours)</p>

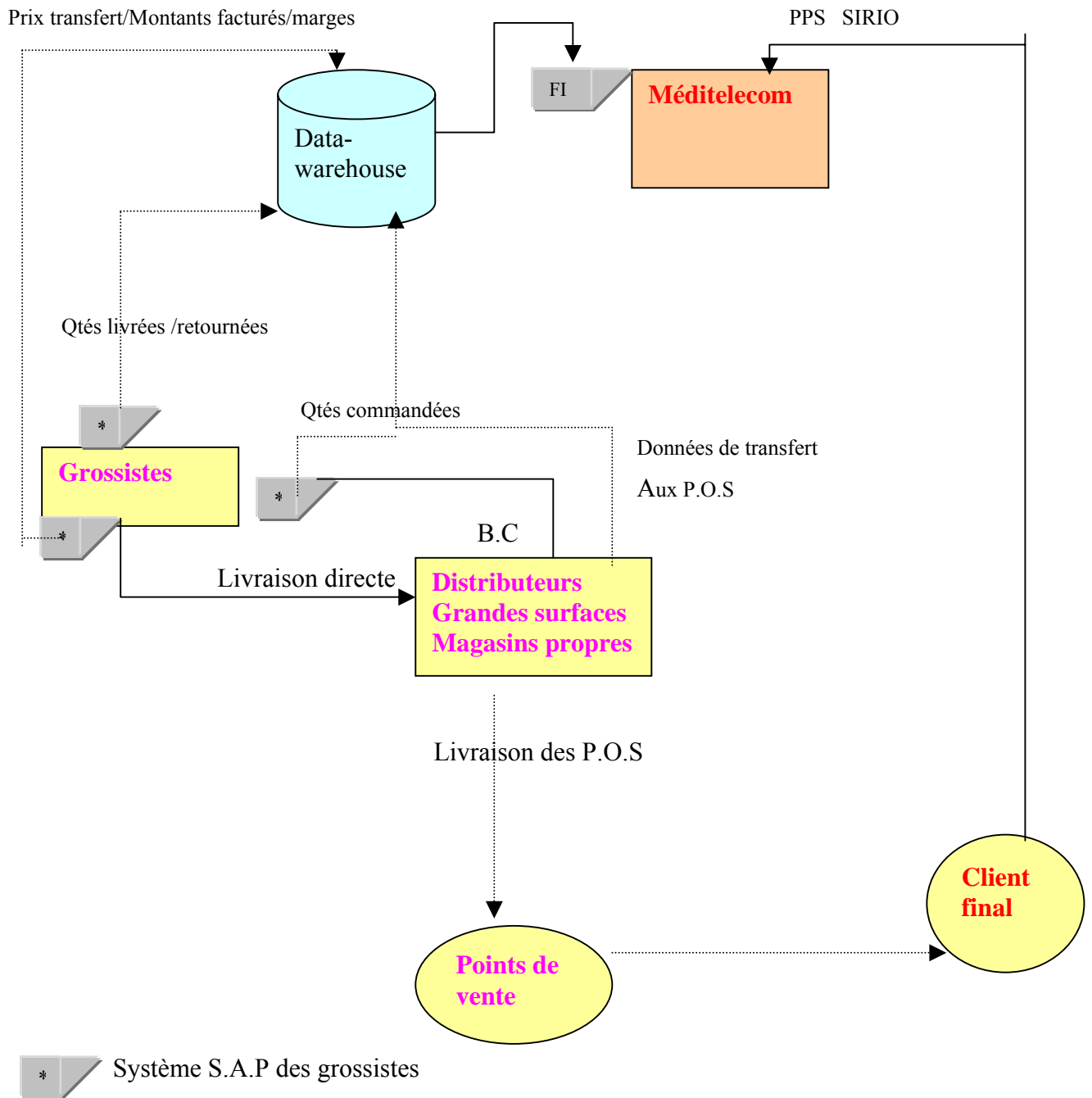
Scénarii de mise en œuvre :



Option 1 : Extension de l'utilisation S.A.P.



Option 2 : Mise en œuvre d'un système de collecte des données et contrôle des flux



CONCLUSION 1^{ère} PARTIE

On a vu précédemment que le système d'information du contrôleur de gestion peut ne pas être fiable compte tenu des risques d'erreurs analysés dans les deux processus commissionnement et logistique .

A ce niveau , le contrôle de gestion ne peut jouer correctement son rôle d'éclaireur , de relais d'information et intervenir utilement dans la recherche de cohérence des prévisions et de convergence des actions .

Quand on évoque la notion de contrôle on pense souvent aux aspects répressifs. Cette perception dissimule une définition précise du mot .Contrôler signifie en effet : vérifier , surveiller, évaluer et maîtriser et comme l'affirme Samule Eilan dans son ouvrage : « Management Control» :« Il ne peut exister de management sans un processus de contrôle ».

Le contrôle fait actuellement partie intégrante de processus de gestion des organisations. Toutefois la conception du contrôle a évolué puisqu'elle est passée d'un contrôle de type classique qui consistent à :

- Vérifier si tout est conforme aux ordres et aux principes.
- Surveiller d'une façon permanente le déroulement des opérations.
- Evaluer les écarts de réalisation par rapport aux objectifs.
- Maîtriser par des mesures de corrections les différents processus de gestion.

A une conception moderne qui consiste à être proactif , anticiper, et mesurer la performance et de passer d'un contrôle budgétaire classique à un contrôle de gestion budgétaire .

Toutefois , il ne s'agit ni de transformer les analystes financiers en de véritables développeurs, ni de passer son temps à vérifier la pertinence des chiffres.

Le contrôle de gestion budgétaire est un pilotage qui comprend par essence 3 types d'indicateurs :

- Indicateurs d'alerte.
- Indicateurs d'équilibre.
- Indicateurs d'anticipation.

C'est ce qu'on va essayer de traiter de long en large dans la partie qui suit.

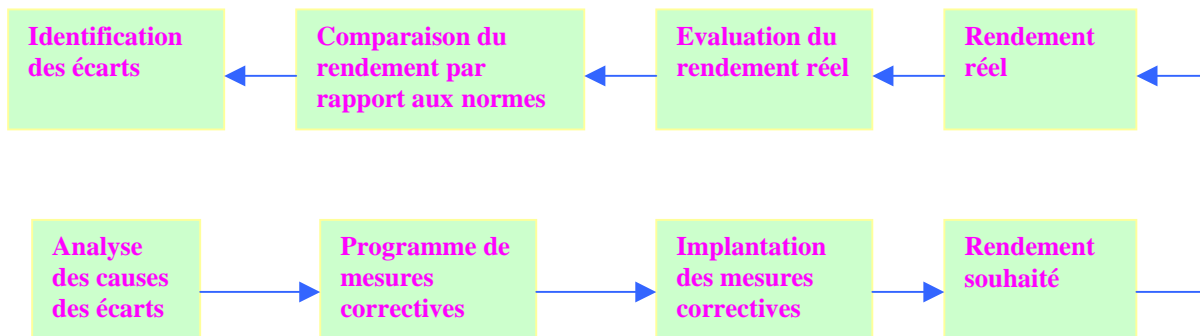
DEUXIEME PARTIE

**MISE EN PLACE D'UN SYSTEME DE CONTROLE BUDGETAIRE
PROACTIF**

INTRODUCTION

Le contrôle en temps réel suppose un système d'information approprié basé sur un support informatique.

L'objectif recherché est d'obtenir , le plus rapidement possible une réaction caractérisée par le schéma suivant :



Ce schéma traduit une approche cybernétique du contrôle celle-ci fait référence à 3 notions importantes pour la gestion :

- Le contrôle proactif (feed-forward control).
- L'autocontrôle.
- L'interconnexion : planification-organisation-contrôle.

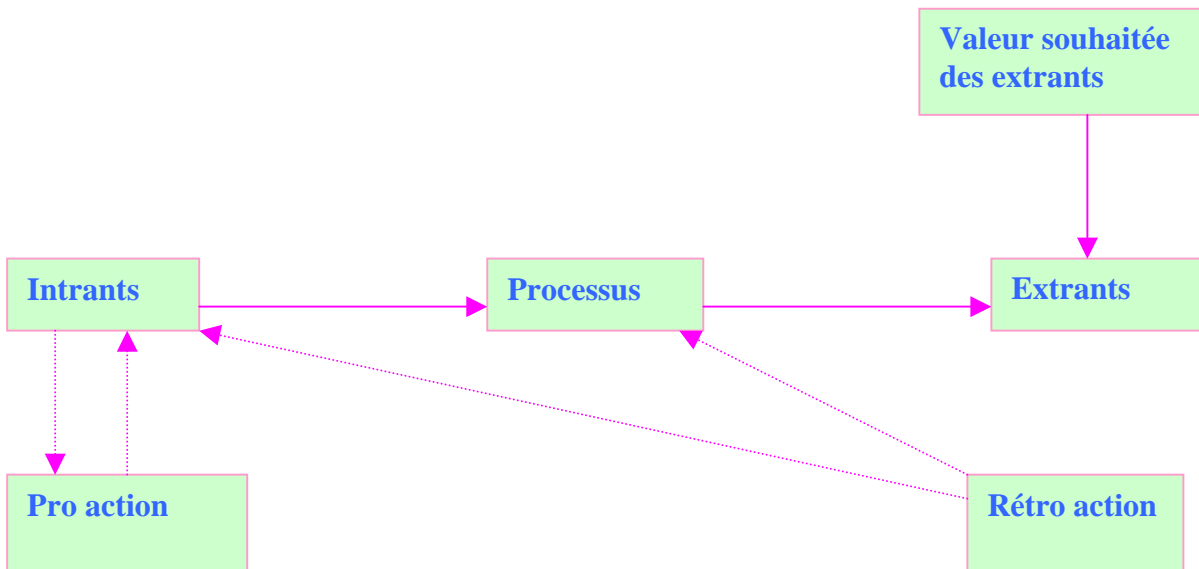
Le contrôle proactif est basé sur l'idée de la prévention .Il faut essayer d'anticiper suffisamment à l'avance les problèmes ou événements qui font , qu'à défaut d'une action immédiate , d'autres difficultés apparaîtront à court terme ou à moyen terme . Le contrôle proactif vient **compléter** le contrôle réactif basé sur la notion de feed-back.

Les principales caractéristiques du contrôle proactif (feed-forward control) sont les suivantes :

- Il s'agit d'un contrôle ex-ante , anticipé (et non pas d'un contrôle ex-post faisant intervenir la notion de feed-back).
- Un tel contrôle implique un flux d'information prévisionnelle très important alors que le contrôle ex-post suppose surtout un flux d'information passées et en cours de réalisation.
- Le contrôle proactif doit agir avant que , des différences importantes n'apparaissent avec les prévisions et les réalisations .

- Le contrôle proactif doit fonctionner de façon continue (contrôle en temps réel) et ce, quelque soient les modifications constatées au niveau du contrôle réactif.

Rétroaction et pro action



_____ Information

..... Mesure corrective

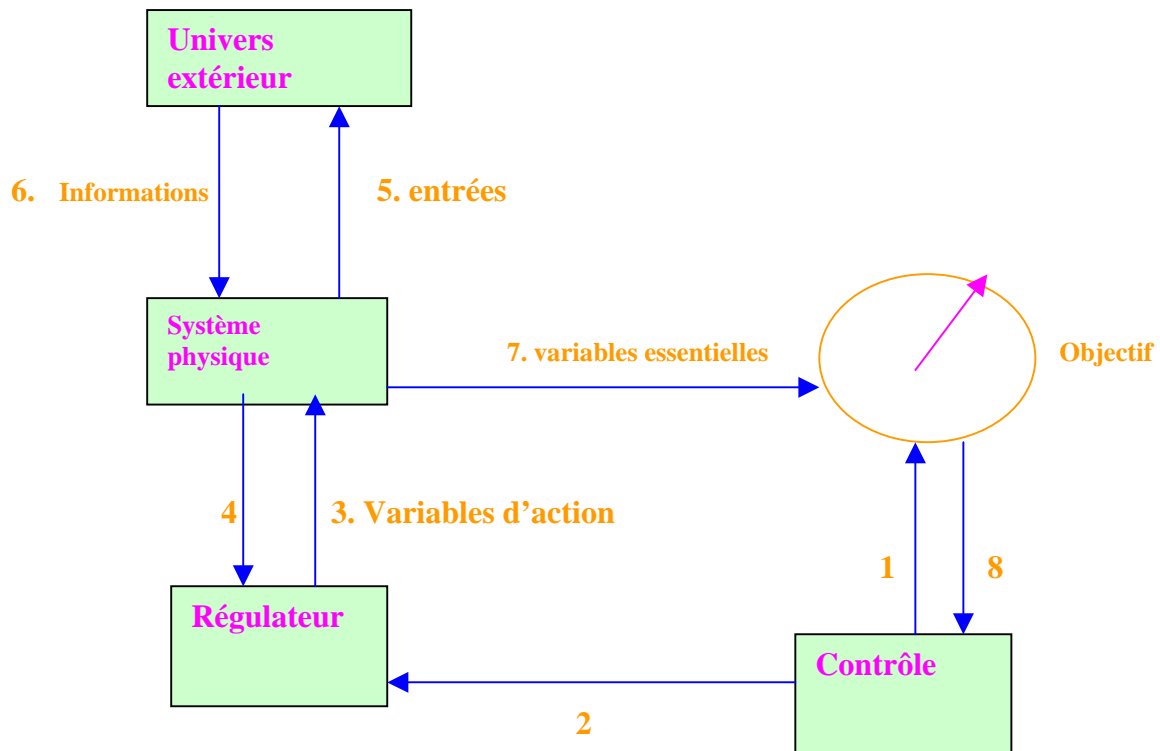
La notion d'autocontrôle est également importante en matière de système de contrôle.

L'autocontrôle consiste à évaluer la position de l'entreprise de façon à déterminer où elle en est et où elle se dirige en fonction de ses programmes existants, quels objectifs elle devrait avoir, et s'il est nécessaire de réviser les plans élaborés pour les atteindre. Dans la plupart des entreprises, les objectifs et les politiques deviennent vite dépassés. Si une entreprise ne change pas son orientation, de façon à s'accommoder d'un environnement social technique et politique en mutation, elle perdra des marchés, du personnel, et d'autres éléments nécessaires de survie.

L'autocontrôle de l'entreprise est conçu pour obliger les gestionnaires à faire face à cette situation.

Le 3^{ème} point important sur lequel il convient d'insister est l'étroite interconnexion : planification-organisation-contrôle.

Afin de montrer cette interdépendance des systèmes : planification-organisation-contrôle , nous empruntons à Jacques Melese l'explication du système contrôle et régulation du mécanisme cybernétique :



Explication du schéma :

Ce schéma comprend 4 parties en interaction : le système physique (l'organisation), l'univers extérieur à ce système (l'environnement), puis un système régulateur et de contrôle.

Ce contrôle participe à la fixation des objectifs (flèche 1) qui sont ici matérialisés par une plage de valeurs essentielles ; il règle en conséquence la valeur des variables d'action du régulateur , celui-ci entre en interaction avec le système physique (flèche 3 et 4) qui lui-même est en interaction avec l'univers extérieur (flèche 5 et 6).

Les 3 blocs (le système physique , l'univers extérieur, le régulateur) tentent de réaliser les objectifs en cherchant une zone de fonctionnement convenable (qu'on appelle zone de stabilité) ; si les objectifs sont atteints ce qui s'exprime par le fait que les variables essentielles se maintiennent dans les plages admissibles (flèche 7), le contrôle n'intervient plus et seul le régulateur agit pour corriger les déviations du système physique.

Si au contraire , au bout d'un certain temps de recherche , les objectifs ne sont pas atteints ou encore lorsque après que les variables essentielles se sont maintenues dans les plages admissibles, elles commencent à dériver , le contrôle entre en action : il avertit les déviations (flèche 8) et il fixe de nouvelles valeurs aux variables d'actions du régulateur (flèche 2) ; si cette tentative échoue , il peut modifier les objectifs (flèche 1).

L'objet du contrôle consiste à s'assurer que les plans se déroulent normalement , en décelant les écarts et en fournissant une base permettant de prendre les mesures qui s'imposent de façon à corriger les écarts réels ou potentiels .

A cause des délais inhérents au système de contrôle , plus un contrôle peut s'appuyer sur une pro action plutôt que sur une simple rétroaction d'information , plus les dirigeants seront en mesure de prévoir les écarts futurs indésirables et de prendre les mesures correctives pour les prévenir.

Section 1 : Mise en place d'outils d'analyses

A.Elaboration des outils d'analyses au niveau des opérations

A.1. Niveau subvention Pré-payée

Payma et Telyco sont les deux grossistes de Méditelecom, comme analysé précédemment , le pack vendu au client final est composé d'un terminal et d'une carte S.I.M. Méditelecom détermine le Prix de Revient du grossiste , elle fixe également le PVP . Une fois ce prix déterminé, la marge du distributeur est retranchée du P.V.P ce qui donne le prix de transfert cette technique est appelée **Mark-up** à la différence du **Marging** qui est égale à la marge multipliée par le prix de transfert .

Le prix de transfert est le prix auquel le grossiste vend au distributeur :

Soit ; **P.R = 1.000 dhs.**

P.T = 500 dhs.

Donc la différence entre le P.R et le P.T soit 500 dhs (subvention positive) va être versée au grossiste à la livraison.

Pour le Post-payé dont l'activité oscille entre 8 et 10% , le distributeur touche une compensation de prix de la différence entre le PT du grossiste et le PVP au client final.

Cette compensation de prix est versée à l'activation , condition fixée par Méditelecom pour encourager les distributeurs à écouler leur stock et booster le chiffre d'affaire relatif au Post-payé.

Pour le prépayé, le distributeur ne touche pas de compensation de prix , puisque le marché du prépayé constitue à peu près 90% de l'activité , et le nombre de pack vendu est très important, donc même si on suppose une subvention versée de 100 dhs par pack vendu et que le total des packs vendus soit de 60.000 unités par exemple , le total des subventions serait énorme soit 6.000.000 dhs .

A.2.Niveau subvention Post-payé

Au niveau du post-payé, l'activité est basée sur la vente d'un terminal plus un abonnement de 12 ou 24 mois , la carte S.I .M. étant gratuite.

Le prix de revient , est toujours fixé par Méditelecom , elle détermine ensuite le niveau de la subvention allouée au grossiste en fonction du prix que le consommateur est prêt à déboursier pour acquérir le terminal , tout en sachant que le marché informel pousse Méditelecom à brader les prix , ce qui se traduit par une subvention Grossiste négative c'est à dire que c'est le grossiste qui devrait rendre la différence entre le Prix de revient et le prix de transfert à Méditelecom.

Soit $P.R = 1200$ dhs.

$P.T = 1500$ dhs.

-300 dhs.

Le grossiste doit reverser les 300 dhs à Méditelecom à la livraison des terminaux aux distributeurs .

A.3.Niveau marge Grossistes

La marge est versée aux grossistes à la livraison aux distributeurs .C'est une marge fixe .

- Pour les Packs : X dhs.
- Pour les Terminaux : Y% sur le Prix de transfert.
- Pour les cartes S.I.M ou Stand Alone : z dhs.

Il est à noter que le prix de transfert est fixé par Méditelecom de telle sorte que ni le grossiste ni Méditelecom elle-même ne soit lésée , et ce en prenant en compte les particularités du

marché en l'occurrence la concurrence aussi bien de l'autre opérateur que du marché informel.

A.4.Niveau marge Distributeurs

Médiatecom verse aux distributeurs des marges Up-Front c'est à dire à l'achat .

- Pour les packs : a%.
- Pour les Stand Alone : b%.
- Pour les recharges : c%.

B.Elaboration des outils d'analyses au niveau du budget

B.1.Gross-Adds : G.A.

Cet indicateur est le total des activations brutes effectuées durant le mois , il renseigne du niveau d'activité relatif au Post-payé et au Pré-payé.

C'est le système SIRIO qui permet de savoir le total activation brute par mois relatif au 1^{er} appel effectué par le client .

On entend par activation brute l'ensemble de lignes activées abstraction faite des suspensions et des annulations .

En cas d'annulation d'une ligne , elle ne peut en aucun cas être réhabilitée .

Quant à la suspension , la ligne peut être réhabilitée mais est suspendue momentanément suite aux motifs suivants : « Retard de paiement », « Vol », « Usage Indu » , « Manque de paiement ».

Le G.A permet aussi de récompenser l'effort commercial de vendre le produit.

B.2.Churn (taux d'annulation)

Médiatecom déploie de nombreux outils permettant de réduire le taux de Churn (Change and Turn) des clients en augmentant la fidélisation des bons clients.

**Le taux d'annulation = Total annulation /mois
Activation brute**

Ou encore ;

Churn = Total annulation / mois

G.A

Ce taux est un indicateur pertinent dans la mesure où il renseigne sur la satisfaction du client et son degré de fidélité.

A noter que le G.A calculé ci-dessus dépend étroitement du taux d'annulation et aussi du taux de pénétration sur le marché.

Le Benchmark International montre que :

- Le Churn pour le Post-Payé = $\pm 5\%$
- Et pour le Pré-Payé = $\pm 15\%$.

Médiatecom se situe au-dessous de ces taux , ce qui est très satisfaisant.

Ce Churn est étroitement lié avec le degré de satisfaction et de fidélisation des clients , l'objectif donc de Médiatecom est d'être constamment à l'écoute du client :

1. En réduisant le coût du mauvais service.
2. En adaptant et en personnalisant le service.
3. En saisissant les opportunités liées à l'évolution technologique.
4. En connaissant le client.
5. En fidélisant le client et en développant sa valeur.

B.3. S.A.C (Subscriber Acquisition Cost)

Le S.A.C est un indicateur qui permet de mesurer le coût d'acquisition d'un abonné , ce qui est intéressant c'est de savoir combien un abonné coûte à Médiatecom.

S.A.C = Coût logistique + subventions + commissions – Air Time¹²
Nombre d'activation brute.

Le coût logistique englobe les coûts de la consommation des terminaux , packs , recharges et cartes S.I.M. que ce soit pour le Post-payé ou le pré-payé .

¹² Air Time est basé sur le trafic sortant généré et dépend du volume et de la qualité de la clientèle et le service client

Les subventions regroupent les paiements aux grossistes pour la subvention et la personnalisation de terminaux , elles englobent également les subventions versées aux distributeurs .

Les commissions regroupent les coûts des liquidations versées aux distributeurs pour les commissions associées à l'activation de nouveaux clients « captation » et pour les commissions associées à la permanence des clients « fidélisation ».

En effet ,le S.A.C peut être analysé aussi bien pour le pré-payé que pour le Post-payé .Le S.A.C cumulé est le total du S.A.C prépayé et du S.A.C post-payé.

B.4.A.R.P.U (Average Revenue Per User)

Cet indicateur permet de savoir le revenu moyen par utilisateur . Pour le Post-payé , il permet de mesurer la facture moyenne encaissée :

$$\mathbf{A.R.P.U}_{\text{Postpaid}} = \frac{\mathbf{\underline{\text{Total encaissements mensuels}}}}{\mathbf{\text{Total abonnés}}}$$

Pour le pré-payé , il renseigne sur la recharge moyenne effectuée par un utilisateur Médiatelecom :

$$\mathbf{A.R.P.U}_{\text{Prepaid}} = \frac{\mathbf{\underline{\text{Total recharges}}}}{\mathbf{\text{Total utilisateurs pré-payés}}}$$

Cet indicateur permet également de mieux cibler les actions Marketing à travers une segmentation par revenu moyen de l'utilisateur que ce soit en Post ou en Pré-Payé.

B.5.Pay-back (Retour sur Investissement)

Cet indicateur permet de mesurer le retour sur investissement : un client activé combien il a généré de revenus par rapport aux coûts qu'il a coûté à Médiatelecom.

$$\mathbf{R.I} = \frac{\mathbf{\underline{\text{A.R.P.U}}}}{\mathbf{\text{S.A.C}}} = \frac{\mathbf{\underline{\text{Revenu moyen généré par un client}}}}{\mathbf{\text{Coût d'acquisition du client}}}$$

Voici ci-après le tableau de bord relatif au 1^{er} semestre 2003 regroupant certains des indicateurs analysés précédemment concernant l'activité du Post-payée :

Post-payé	Janvier	Février	Mars	Avril	Mai	Juin	Total
Subventions Grossistes	360.000	360.000	360.000	810.000	630.000	360.000	2.880.000
Marges Grossistes	256.000	256.000	256.000	576.000	448.000	256.000	2.048.000
Total Versé aux grossistes	616.000	616.000	616.000	1.386.000	1.078.000	616.000	4.928.000
G.A.	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	24.000
Commissions Distributeurs	8.892.500	8.992.500	9.102.500	23.492.250	18797.850	9.503.010	78.780.610
Air-Time	1.000.000	1.100.000	1.210.000	1.331.000	1.464.100	1.610.510	7.715.610
S.A.C	8.363,87	8.363,87	8.363,87	8.363,87	14.000,31	11.509,93	9.503,37
Annulations	120	180	100	50	40	42	532
Churn	3%	4,5%	2,5%	1,25%	1%	1,05%	2,2%

Section 2 : Proposition d'une nouvelle approche du contrôle budgétaire

A.Elaboration d'un tableau de bord pro actif

A.1. Nouvelle approche du contrôle de gestion

Dans un environnement en grande mutation , et en perpétuelle changement, le contrôle de gestion ne se limite plus seulement à mesurer les coûts et à calculer les écarts , ses « clients » attendent de lui qu'il joue un rôle de moteur de compétitivité .

Son marché et ses « clients » ne sont plus limités à la Direction Financière , la demande vient de tous les acteurs et partenaires choisis par les entreprises et quelquefois les actionnaires .

Les attentes sont diversifiées , elles ne se réduisent pas seulement à des données comptables ou financières , parfaitement structurées.

De plus en plus , les informations les plus pertinentes sont traitées du système de gestion traditionnel.

Par la force des choses les unités opérationnelles mettent en place de façon implicite leur propre mode de contrôle et leurs propres modèles , et se contentent de répondre simplement aux demandes prédéfinies, procédurales de la Direction Financière et de la Direction Générale.

Cette dispersion engendre des incohérences , des coûts cachés (données et temps perdus) et des malentendus liés à des définitions de concepts différents entre unités et fonctions.

Un des éléments de valeur ajoutée du contrôleur de gestion est précisément d'assurer la cohérence des définitions et des modèles ainsi que la coordination dans le cadre d'une démarche de partenariat avec les unités et d'établir un système de tableau de bord , adapté, et performant c'est à dire :

- Réellement approprié par tous les acteurs .
- Connecté aux objectifs stratégiques et de répondre à un maximum de requêtes.

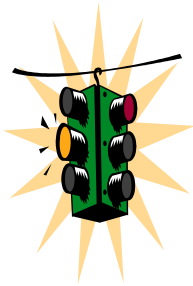
Si le tableau de bord arrive à satisfaire ces deux critères, ceci est un avantage concurrentiel décisif.

A.2.Les phases de passage d'un contrôle budgétaire à un contrôle de gestion budgétaire

Première phase :

Assurer le passage à un contrôle budgétaire performant :

Nouvelle approche



Contrôleur
budgétaire



Contrôleur de
gestion budgétaire

Signaler les dépassements

Alerter avant dépassement



Il s'agit véritablement de faire évoluer le contrôle budgétaire : passer d'un contrôle budgétaire subi comme un exercice administratif , sans grand intérêt , par les responsables opérationnels...à

une procédure acceptée comme acte volontariste , constructif , conduisant à un engagement contractuel interne , entre une unité et celle à qui elle se rapporte.

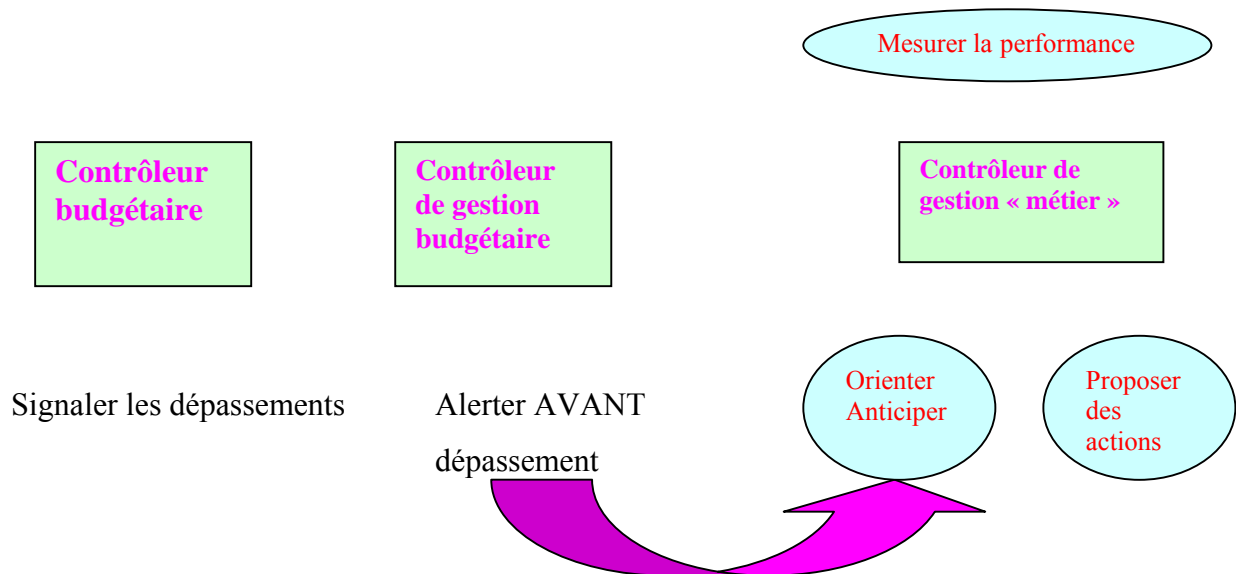
On ne demande pas au contrôleur budgétaire d'être un devin, c'est à dire de prévoir ce qui est imprévisible, on peut lui reprocher , par contre , de ne pas avoir été à l'écoute des événements et de ne pas avoir tiré toutes les conséquences financières probables ou possibles , ainsi que les incidences indirectes , éventuelles .

Pour ces dernières , les modèles élaborés sont un outil privilégié.

Deuxième phase :

A plus long terme : **assurer le passage à un contrôle de gestion « métier » :**

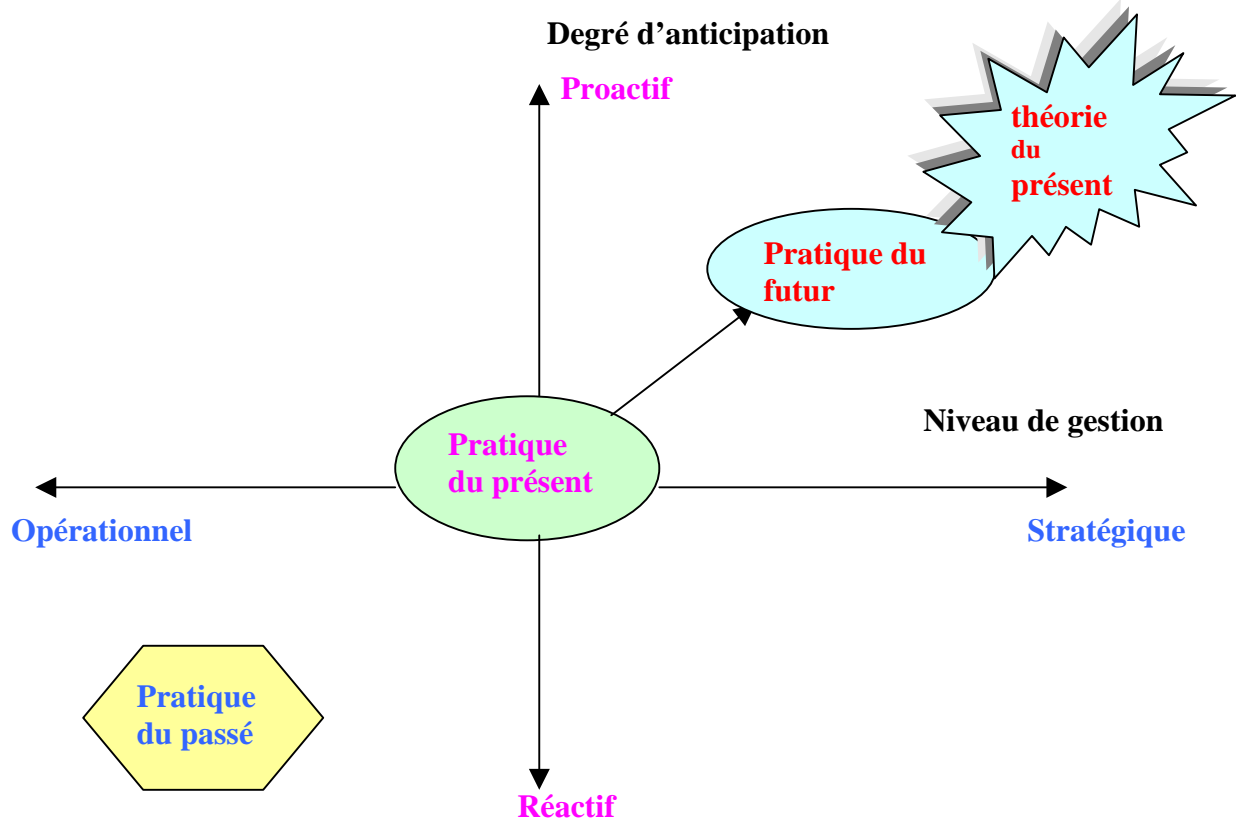
Le schéma précédent va être complété par les éléments suivants :



On constate pour les entreprises qui se rapprochent d'un Contrôleur de gestion Performant ont une inversion de ce rapport . Il devient de ce fait un acteur de développement et de la gestion des performances .

Au niveau de Médiatelecom, le contrôle budgétaire est un contrôle classique qui se base sur : signaler les dépassements , même si à chaque unité opérationnelle de Médiatelecom il y a un contrôleur budgétaire celui-ci passe deux tiers de son temps à détecter les écarts et les analyser, et juste un tiers par les « métiers » auxquels il est affecté .

Donc pour asseoir cette approche d'anticiper le dépassement ; il faut véritablement qu'il y ait une fluidité et une réciprocité de l'information , il ne sert à rien d'analyser les écarts et de les communiquer , il faut déceler tous les événements probables et susceptibles d'indiquer qu'un dépassement est inéluctable , cette anticipation n'est possible que s'il y a une implantation de véritable contrôleur de gestion métier au niveau de chaque unité opérationnelle de Médiatelecom.



Les défis majeurs de la fonction contrôle budgétaire de Méditelecom sont :

- D'assurer la gestion de l'information.
- Canaliser /décrypter cette information pour la transformer en générateurs d'avantages concurrentiels .
- Etre proche du « business » et du terrain afin d'anticiper au mieux l'information.
- Passer d'une logique de constat à une logique d'analyse \Rightarrow anticipation des décisions.

Ainsi mettre en place un système de contrôle budgétaire proactif permettra entre autres de dépasser ces défis .

Voyons donc quelles sont les étapes pratiques pour mettre en place un contrôle budgétaire proactif au niveau de Méditelecom ?

1. Sensibilisation des directeurs de 1^{er} niveau et motivation de la Direction Générale.
2. Proposer une organisation du C.G. qui met en évidence la fonction C.G. métier ou opérationnelle en accord avec les directeurs sur la base d'un lien hiérarchique « terrain » et fonctionnelle avec un C.G. Central : ceci signifie qu'au niveau de chaque direction , on doit avoir un Contrôleur de Gestion métier qui connaîtra tous les besoins de son métier , analysera les évènements et fera remonter toute l'information au Contrôleur de Gestion Central .
3. Former les collaborateurs en place s'ils en ont le potentiel , sinon mettre en place un plan de recrutement (selon le calibrage indiqué).
4. Etre en veille technologique sur les concepts et les outils de marché : Modélisation : Analyse de Corrélation (simple et multiple), Analyse Canonique, Analyse Discriminante, et la plus utilisée l'Analyse de corrélation et régression multiple (A.C.R.M.) , Système d'Information d'Aide à la Décision (S.I.A.D.)..... ; quelquefois de simples modèles sur Excel répondent aux besoins de l'entreprise, à condition qu'ils soient standardisés au sein de l'entreprise .
5. Analyser les besoins des opérationnels , en particulier les différentes dimensions ou les objets de coûts nécessitant une évaluation des coûts et des marges (pilotage et anticipation).

La mission est de longue haleine (2 ans environ pour atteindre un régime de croisière) et nécessite pour la formation et l'accompagnement , l'assistance d'un consultant à raison en moyenne de 3 à 4 jours par mois pendant 6 mois, puis 2 jours par mois pendant 6 autres mois.

A.3. Mise en place d'un tableau de bord stratégique à la DCO de Méditelecom

A.3.1 Définition

Un tableau de bord est une synthèse de valeurs instantanées et cumulés d'indicateurs pertinents et représentatifs des activités .Ces indicateurs donnent des alertes concernant des écarts par rapport aux objectifs .

Les causes d'écarts sont analysées et conduisent à définir des mesures correctives afin de prendre des décisions efficientes .

Toutefois un tableau de bord ne doit en aucun cas être un examen du passé , il doit être réactif et proactif afin de remplir ces 3 principaux rôles qui sont :

- Outil de communication
- Outil du responsable de l'activité.
- Outil d'aide à la décision.

Pour construire un tableau de bord , il faut qu'il soit cohérent avec les objectifs de l'entreprise, sa stratégie et sa politique financière .En effet, tout commence par un plan stratégique qui est une prévision , celle-ci est déclinée en plans opérationnels (prévisions à moyen terme) , lesquels sont éclatés en budget (prévision à court terme) , viennent ensuite les réalisations , et enfin le tableau de bord qui est un moyen de contrôle et d'anticipation entre les budgets et les réalisations .

A.3.2. Caractéristiques du tableau de bord stratégique

***Les informations :**

Les informations du tableau de bord sont de deux sortes :

- *Internes* : Comptabilité générale , comptabilité analytique , contrôle budgétaire , statistiques.
- *Externes* : Sociales, politiques , juridiques, économiques, et concurrentielles.

Néanmoins , cette information coûte plus ou moins cher , elle doit receler les caractéristiques suivantes : faciliter la prise de décision , être significative, être pertinente et sélectionnée et enfin avoir une périodicité adaptée.

***Les indicateurs :**

Un indicateur n'a pas de valeur en soi, s'il n'est pas utilement exploité.

En effet 90% des informations utiles existent dans l'entreprise mais sont très mal exploitées donc la richesse d'un tableau de bord ne dépend pas du nombre d'indicateurs mais de leur pertinence.

Les indicateurs doivent être :

- Peu nombreux : maximum dix (10).
- Le plus agrégé possible.
- Permettant la prise de décision.

Ajoutons à cela , un coût d'obtention acceptable , et une fréquence liée à l'activité mesurée.

A.3.3.Mise en place d'un Balanced Scorecard

Les avancées dans la performance exigent un changement profond qui passe par la modification du système de mesure et de management.

La production tangible du contrôle de gestion reste la diffusion de l'information première (financière, quantitative, structurés ou non) et à valeur ajoutée issue des modèles et des simulations : agrégations, croisements multidimensionnels (ex : marges par client) indicateurs pertinents et analyse fine .

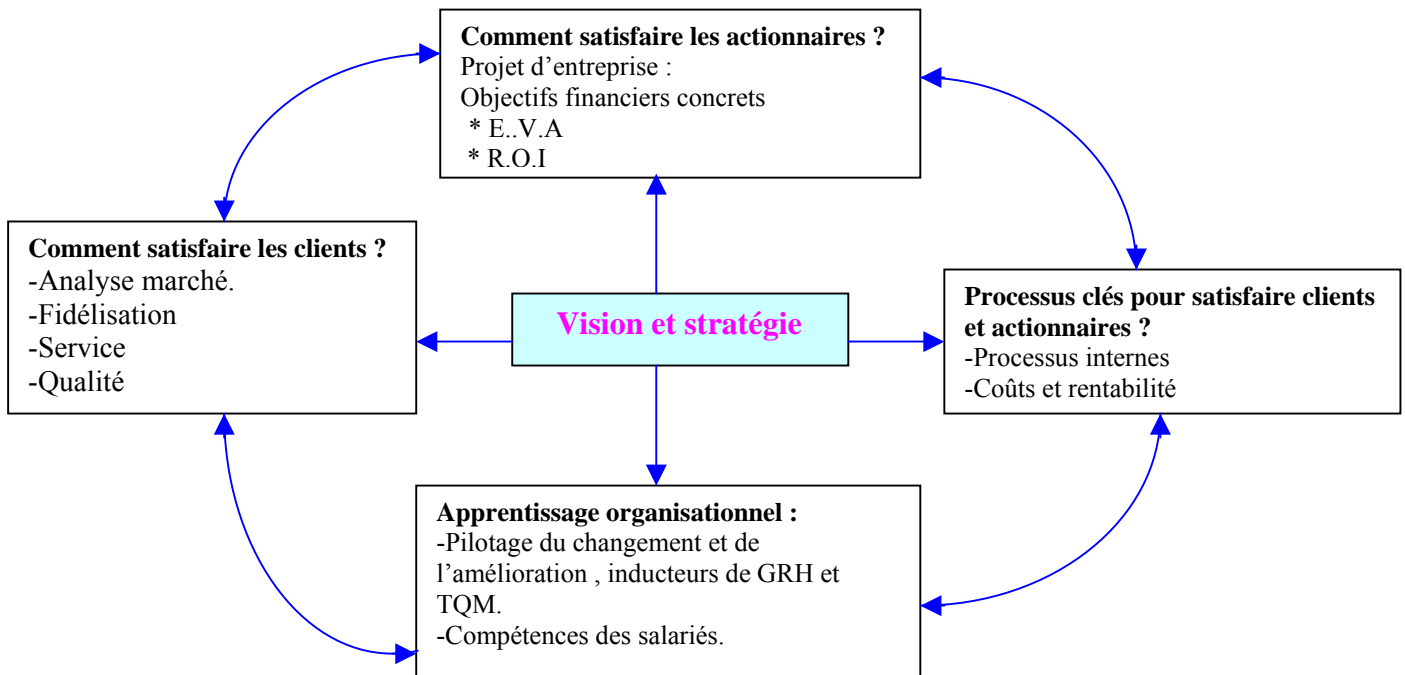
Sans négliger le support papier , les outils électroniques sont appelés à s'étendre , quelquefois lentement , mais de façon inéluctable , en parallèle avec la mise en place de tableaux de bord stratégique type Balanced Scorecard.

Pour mettre en place un tableau de bord stratégique à Méditélecom , il est impératif de suivre les étapes définies ci-dessous :

1. Constituer une équipe de hauts dirigeants (entre 5 et 10) de l'entreprise pour clarifier la stratégie et les objectifs correspondants.
2. Les deux ou trois premiers niveaux de la hiérarchie sont mis à contribution pour discuter et définir des mesures de performances susceptibles de décliner et mieux piloter les actions de toutes les unités impliquées (ces mesures deviennent les « **scorecards** » de chaque unité.)
3. Les directeurs ont alors en charge d'éliminer tous les projets ou programmes qui ne contribuent en rien à l'atteinte des objectifs stratégiques.
4. La haute couche dirigeante ou comité de direction , au vu des résultats obtenus, peut être amenée à revoir les objectifs , et même à revenir à l'étape 1, c'est à dire modifier éventuellement les objectifs , voire la stratégie elle-même.

En ce sens le Balanced Scorecard est bien l'outil du contrôle de gestion stratégique, sa traduction française, d'ailleurs, devrait être les tableaux de bord stratégiques plutôt que « tableaux de bord prévisionnels » .

Déclinaison d'une stratégie au niveau de la Direction Générale :



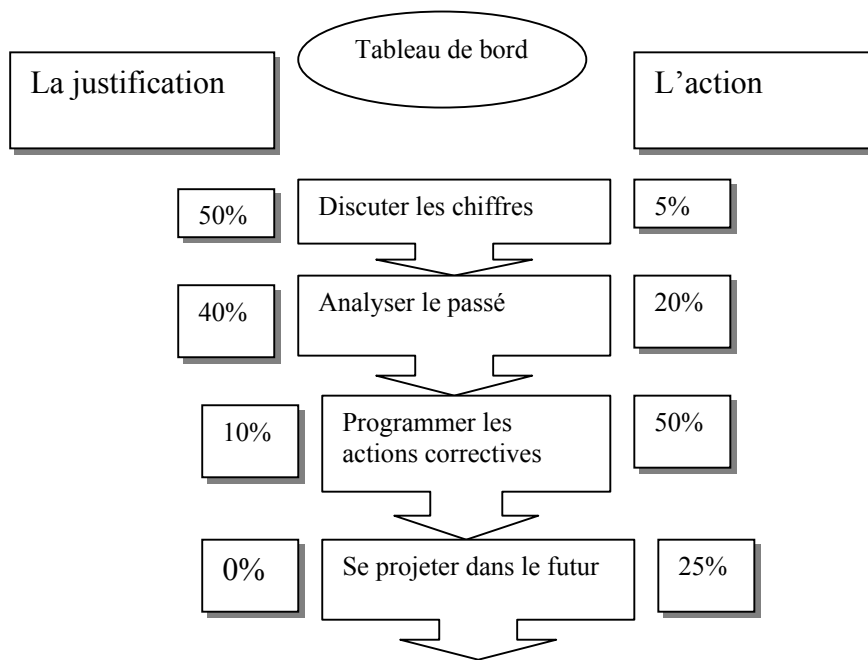
Proposition d'un Tableau de Bord Stratégique de la Direction Centrale Commerciale :

<i>Finalités</i>	Activité et fonction transversale	Objectifs	Indicateurs d'objectifs (échéance)	Actions	Indicateurs d'actions
Surveiller CA et commissions versées aux distributeurs	Activité : Commissionnement des distributeurs	* Augmenter la part de marché * CA = + x%	De 1 an à 2 ans	* Ajuster la tarification * Optimiser la rétribution des distributeurs	* G.A (Gross Adds) * Churn
	Logistique	Améliorer l'interface grossiste et Méditelecom	A 1 an	* Revoir les causes des pertitions des IMEI	% IMEI rejeté= 2%
Relancer la croissance	Commissionnement et Contrôle budgétaire	*Contrôler les commissions versées aux distributeurs *Contrôler le budget	Mensuel	* Détecter les fraudes * Extraction d'un échantillon sur SIRIO pour vérifier les commissions calculées par distributeur * Analyser les écarts	* % des fraudes * % des réclamations * S.A.C * A.R.P.U
	Ressources Humaines	*Motiver le personnel	A 1 an	* Recrutement * Primes de résultat	*Nombre de recrutement *Modalités et distribution
	Finances	*Solde Net de Trésorerie = Xdhs	Mensuel	* Mise en œuvre de la comptabilité analytique * Définition U.O et Coût * Suivre FR et BFR	* Nombre U.O * Coût des activités, * Coût de vente * Optimiser dettes et créances
	Commercial	*Renforcer la démarche commerciale	à 1 an	* Renforcer la force de vente directe *créer un datawarehouse commercial	* Recrutement * % clients Entreprises Dans la base de données

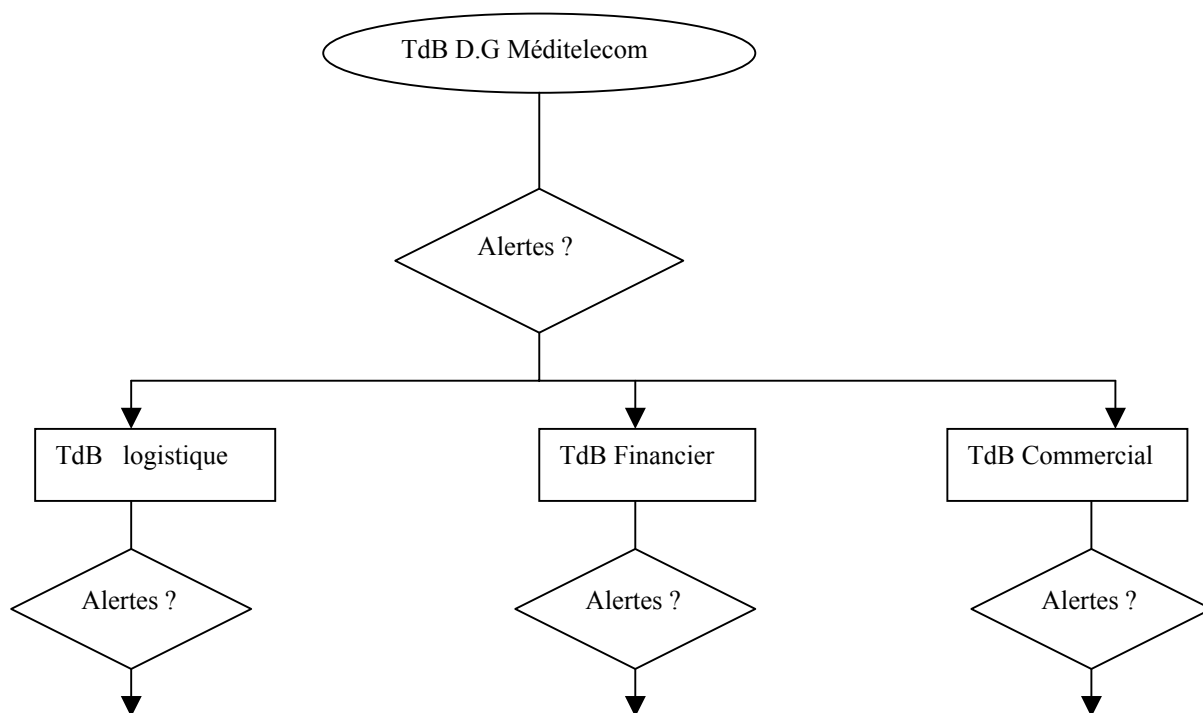
A.4.Procédures d'exploitation d'un Balanced Scorecard

Il y a 2 attitudes pour l'exploitation du tableau de bord :

- L'action : qui est une attitude réactive et proactive.
- La justification : qui est une attitude passive.

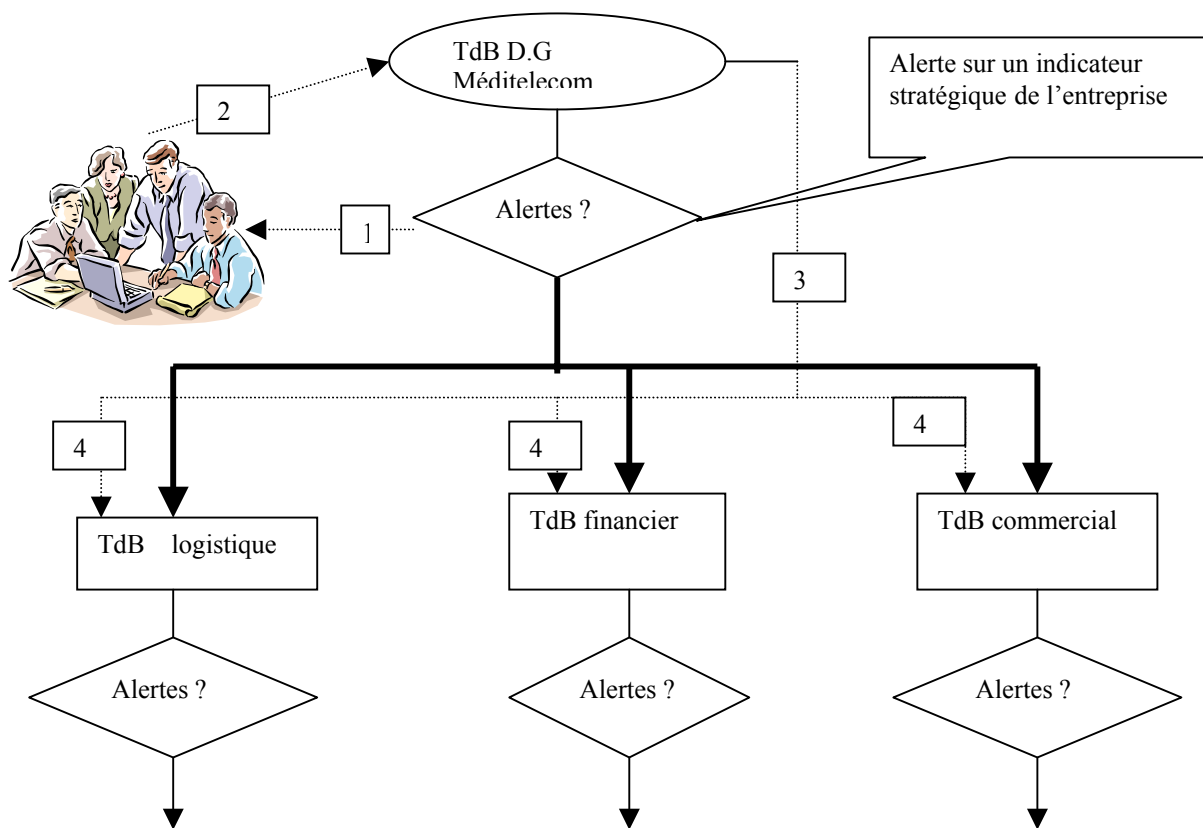


1^{ère} possibilité d'exploitation : aucune alerte



Ni le tableau de bord logistique , ni le tableau de bord financier , ni le tableau de bord commercial ne donnent des signaux d'alerte , par conséquent le tableau de bord de la Direction Générale de Méditelecom ne donne aucun signal d'alerte.

2^{ème} possibilité d'exploitation : alerte sur un indicateur stratégique de l'entreprise



Le tableau de bord de la Direction Générale de Médiatelecom émet une alerte sur un indicateur stratégique qu'il soit un indicateur d'objectifs ou un indicateur d'actions.

Prenons comme exemple : un objectif : La capacité de financement de Médiatelecom pour assurer son développement .

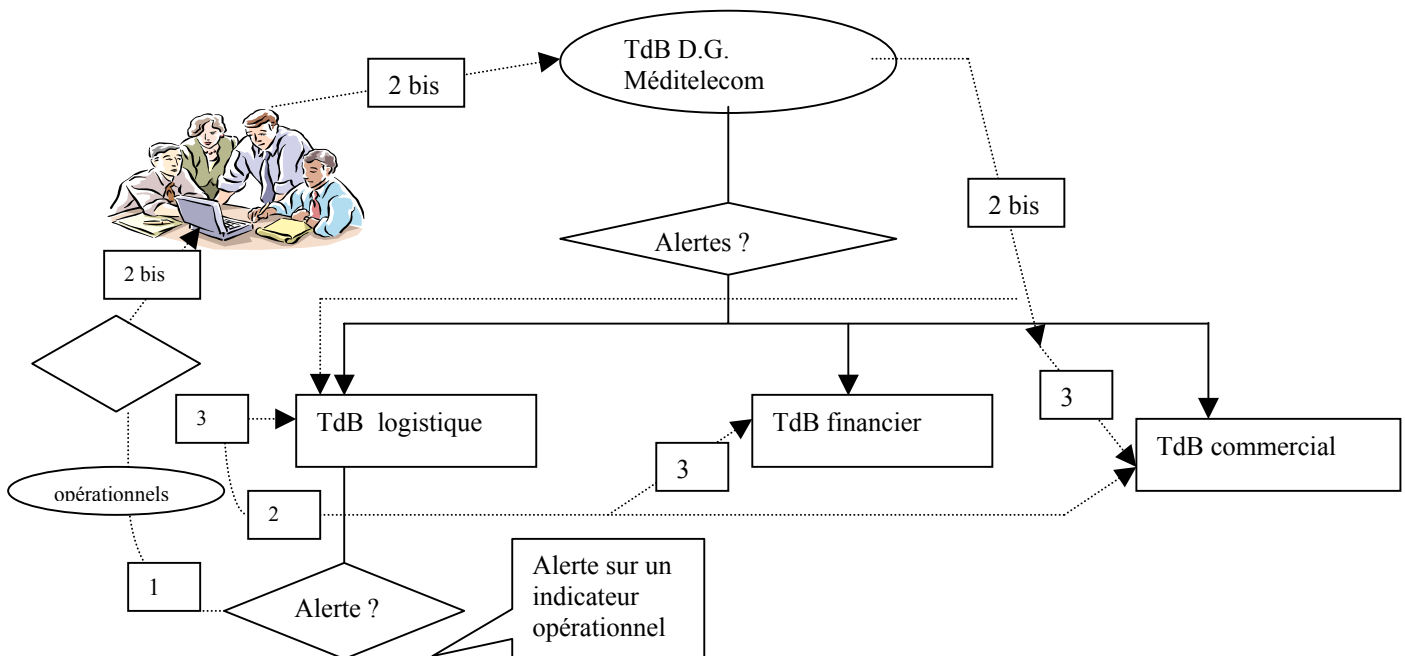
- Les indicateurs d'alerte peuvent être :
 - Le ratio : Capitaux propres/Dettes moyen et long terme < 1 , ce qui signifie que l'autonomie financière de Médiatelecom est déséquilibrée et qu'il y a une dépendance accrue vis à vis de l'extérieur.
 - Le Fonds de Roulement augmente proportionnellement au chiffre d'affaires.
 - Le Besoin en Fonds de Roulement augmente plus vite que le chiffre d'affaire.

Cette alerte va provoquer une remise en cause du tableau de bord de la Direction Générale Médiatelecom , des actions correctrices vont être mises en œuvre , lesquelles actions vont être communiquées aux unités opérationnelles qui devront prendre en considération ces actions correctrices dans leurs tableaux de bord respectifs.

Par exemple :

- Au niveau du tableau de bord Logistique : à revoir les indicateurs d’alerte de façon à optimiser les stocks détenus par le prestataire logistique en réduisant le coût de stockage.
- Au niveau du tableau de bord Finance : Faire le suivi du Solde Net de la Trésorerie en améliorant le taux de recouvrement des créances , et en négociant les délais de paiement fournisseurs.
- Au niveau du tableau de bord Commercial : Motiver les distributeurs à vendre plus , faire des promotions (effet booster les quantités), ou alors augmenter le prix .

3^{ème} possibilité d’exploitation du tableau de bord : Alerte sur un indicateur opérationnel



Le tableau de bord de la logistique émet une alerte : par exemple une rupture de stock des Stand Alone , les responsables logistiques doivent immédiatement prendre les mesures correctives qui s’imposent :

- Communication à la D.G. de la situation pour qu’elle prenne en considération dans son tableau de bord stratégique des conséquences de cette alerte.
- Etablir des Demandes d’Achat des Stand Alones.
- Demande d’Achat validée en amont.

- Communication aux financiers pour revoir les provisions mensuelles à la hausse , préparer le paiement et alimenter le tableau de bord des nouvelles données .
- Communication au Département Contrôle Budgétaire pour prendre en considération le dépassement budgétaire dû à cet événement exceptionnel .
 - Revoir le budget de la D.C.O.
 - Revoir la répartition mensuelle du budget.
 - Alimenter le tableau bord des nouvelles données.

A.5.Optimiser l'utilité d'un Balanced Scorecard

Les raisons d'échec d'exploitation d'un tableau de bord sont les suivantes :

- Les utilisateurs du tableau de bord n'ont pas été associés à son élaboration et à sa mise au point.
- Suivre toutes les activités : il n'y a pas de points clés dégagés.
- Privilégier la précision et la sophistication au détriment des délais et de la lisibilité .
- Délais du tableau de bord incompatibles avec les décisions de pilotage.
- Négliger l'environnement : considérer le tableau de bord figé.
- Pas de glossaire , pas de procédures de mise à jour.

Pour faire des tableaux de bord de véritables outils de pilotage et d'aide à la décision ,

il faut :

- Connaître les objectifs stratégiques de l'unité et/ ou de l'entreprise.
- Sélectionner , en nombre restreint , des indicateurs pertinents.
- Privilégier les délais et la lisibilité à une trop grande précision.
- Prendre en compte les données extérieures à l'unité et/ou à l'entreprise.
- Construire un tableau de bord cohérent avec les objectifs.
- Mettre en place des procédures de suivi, d'actualisation et de décision.
- Etre réactif et proactif.

B. Vers une meilleure efficacité du système d'information du contrôleur de gestion

B.1. Impact des NTIC dans le système d'information du contrôleur de gestion

L'arrivée des NTIC a permis une véritable révolution dans le système de pilotage de l'entreprise, cette révolution se traduit au niveau de 4 axes importants :

1. *Le processus d'agrégation des données* : disposer d'une information fiable , actualisée pour piloter l'entreprise.
2. *Le partage des données et de l'information* : favoriser les échanges et la capitalisation (expérience , historique...).
3. *La communication d'information (tableaux de bord , courbes , commentaires ...)* : mise à disposition de chacun d'une information fraîche , immédiate et large.
4. *Diffusion de l'information et la formation* : assurer un bon niveau de connaissance des différents acteurs du contrôle de gestion .

Le tableau ci-après résume les briques essentielles du système de pilotage :

Fonctions	NTIC	Impacts sur la fonction CDG
Architecture Informatique	Datawarehouse	-Outil d'alimentation pour la production des tableaux de bord et de simulations . -Mise à disposition d'un référentiel commun des objets manipulés dans le système d'information.
Filtrer l'information Pertinente	« Agents Intelligents » Datamining	-Mise en place d'alertes : trier l'information ; et prise de décision. -Recherche d'informations pertinentes sur la base d'une approche de type intelligence artificielle
Communication/suivi des décisions	Workflow/Groupware	-Suivi et respect des procédures. -Traçabilité des processus, identification des responsabilités. -Communication rapide des informations pour favoriser le travail de groupe

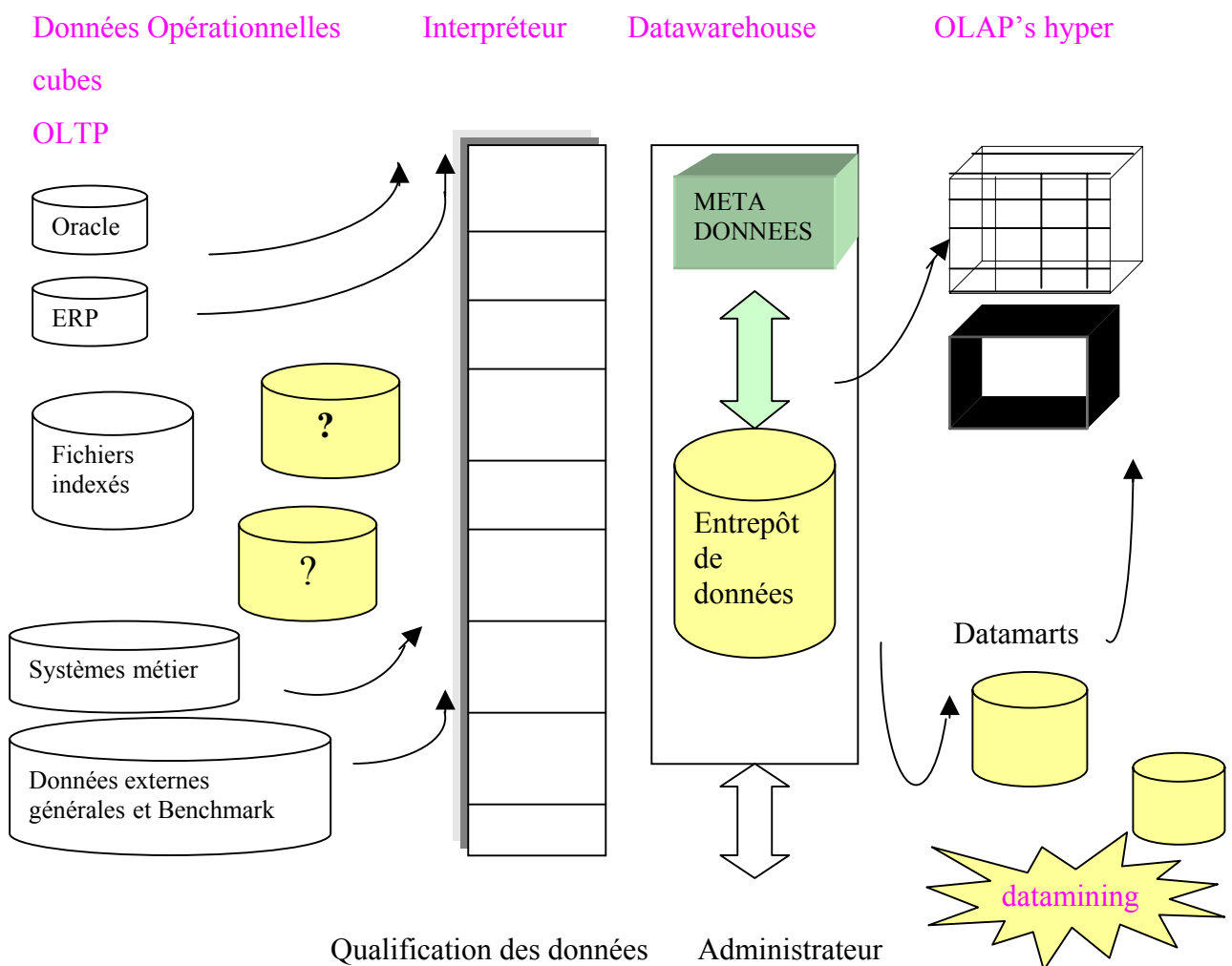
En partant des 4 axes définis plus haut , on ne peut s'empêcher de constater que les NTIC ont également un rôle essentiel dans le système d'information du contrôleur de gestion, en effet les NTIC permettent de :

- Mieux maîtriser les informations pour aider à la prise de décision plus vite.
- Réduire les phases de production sans valeur ajoutée pour augmenter le temps d'analyse.
- Partager plus facilement les informations entre les acteurs pour mettre en œuvre un management collectif et collégial.

B.2. Les systèmes d'information stratégiques

L'informatique décisionnelle :

Traiter des données validées et rendues intelligibles pour leurs destinataires :



B.2.1. Le datawarehouse

Médiatecom dispose actuellement d'un datawarehouse lui permettant d'alimenter le système d'information de produire des tableaux de bord et d'établir des simulations.

Avant la mise en place de ce datawarehouse , l'ensemble de la base de données était gérée sur Access puis transposé sur Excel pour ressortir enfin des rapports , cette ancienne méthode prenait assez de temps et ne permettait pas aux opérateurs de prendre une décision en temps réel. Actuellement l'ensemble des opérateurs de Méditelecom dispose d'un référentiel commun des indicateurs de performance et de productivité (S.A.C, W.A.R, G.A.S...) dans le système et peuvent ainsi agir en temps opportun.

Ce datawarehouse a permis de moderniser plus rapidement et rationnellement le système de gestion de Méditelecom , il propose des résultats rapides en temps réel , permettant à Méditelecom de connaître à tout moment les informations fondamentales pour une entreprise devant constamment prendre des décisions afin de satisfaire ses clients , cette facilité de circulation de l'information permet d'élaborer des outils puissants de gestion et d'analyse .Le système permet alors une aide à la prise de décision.

L'objectif primordial de ce datawarehouse au niveau de la Direction Centrale Commerciale est de réduire les délais de traitement ou d'acheminement des flux d'information dans l'entreprise

Exemple :

France Telecom (connaissance exhaustive des modes de consommation des clients)

Dans la réalité, la prétention de construire d'emblée « le » datawarehouse de l'entreprise a été abandonné par la grande majorité des entreprises, au profit de datamarts spécialisés. Un collecteur de méta données est progressivement construit.

B.2.2 Les datamarts

A ce niveau , Méditelecom est entrain de mettre en place des datamarts qui sont des sous-ensembles du datawarehouse précédemment établi contenant les données et informations de la société , spécialisées par métier , et conservant un lien avec le datawarehouse global et son dictionnaire de méta donnés.

Généralement , compte tenu des difficultés rencontrées dans la mise en place d'un datawarehouse complet , les entreprises se limitent dans un 1^{er} temps à la construction de datamarts bien cernés.

B.2.3 Les OLAP's

Les OLAP's ou hypercubes correspondent à une organisation multidimensionnelle des informations issues du datawarehouse .

Pour définir un OLAP il faut prendre en considération les règles suivantes :

- Vues multidimensionnelles : IAM, Médiatecom , et éventuellement un nouvel opérateur.
- Croisement libre des dimensions : Benchmark des activités IAM , Médiatecom,
- Accessibilité.
- Architecture client/serveur.
- Transparence.
- Performance d'accès
- Souplesse d'archivage et d'édition.

B.2.4.Le datamining

Le datamining (ou encore KDD= Knowledge Discovery and Data mining) est un ensemble de technologies qui concourent à l'exploitation intelligente des données du datawarehouse et des datamarts.

B.2.5 Les groupwares

Le groupware permet une plus grande fluidité de l'information interne et externe , de gérer du non-structuré et d'anticiper le non planifié.

Ses objectifs essentiels sont :

- De réduire les pertes de temps.
- D'accroître la productivité des équipes.
- Et de simuler la créativité collective.

COMMUNICATION, COORDINATION, DECISION , INNOVATION , le groupware s'attaque à une classe de problèmes non résolus par l'informatique traditionnelle .

Parmi les produits du marché on note : Lotus Notes (Lotus IBM) qui existe chez Médiatecom.

B.2.6. Le workflow

Le workflow est un gestionnaire d'activité configurable il permet l'automatisation des processus grâce à une astucieuse série d'outils de gestionde tâches qui interprètent et qui agissent sur les évènements.

- Au niveau de Médiatecom, il y a Lotus Notes qui englobe une importante liste , notons à titre d'exemple :
- Demande Matériel.
- Demande DSI.
- Job Request.
- Revues de presse.
- Gestion des incidents de la D.C.O.
- Cartes à problème .
- Description du poste : responsables et collaborateurs.
- Evaluation des collaborateurs et des responsables.

Les avantages de ce Workflow sont :

1. La formalisation des procédures de gestion .
2. L'automatisation des flux d'informations à travers toute l'entreprise : accélération des prises de décision et des actions .

B.3. Fiabiliser le Reporting

Fiabiliser le reporting au niveau de la Direction Centrale Commerciale de Médiatecom ne veut pas dire transformer les analystes en de véritables développeurs , ni de passer son temps à vérifier la pertinence des chiffres .

On a vu dans la section 1 que le département commissionnement s'occupe également du contrôle budgétaire .

Le processus budgétaire au niveau de la Direction Centrale Commerciale se caractérise par les éléments suivants :

- C'est une source de données hétérogènes.
- C'est un processus complexe , long et manuel.
- Il fait intervenir de nombreux acteurs.

Quant au processus Reporting , il englobe les caractéristiques suivantes :


- C'est une source de données hétérogènes .

- Difficulté à analyser en détail .
- Vision incomplète.
- Pas de simulation.
- Mise à disposition de l'information décalée.

Pour homogénéiser les 2 processus , une solution peut être proposer les hyper cubes .

Les bénéfices de cette solution sont multiples :

Sources de données uniques :

- ▶ Lien avec la comptabilité :  pas d'incohérence de chiffre.
- ▶ Des règles de gestion commune.

Souplesse dans la gestion du budget :

- ▶ Possibilité de combiner plusieurs méthodologie (« Top-Down », « Bottom-up », « Rolling-forecast »...)
- ▶ Gestion facilitée des différentes versions.
- ▶ Peut gérer en central des « re-traitements »

Automatisation :

- ▶ Facilité de consolidation .
- ▶ Modélisation.
- ▶ Aucune contrainte de volume.

Simplification de la distribution :

- ▶ Déploiement sans contraintes tout en conservant un contrôle strict .

Reporting facilité :

- ▶ Benchmarking.
- ▶ Mise en évidence des anomalies / dérives.
- ▶ Cohérence des analyses quelque soit l'axe d'analyse.
- ▶ Peut gérer des visions multi-comptables : (internes ou externes ...)

Fraîcheur de l'information .

Avec des besoins croissants et une exigence accrue , il est impératif d'avoir une mise à disposition rapide d'informations cohérentes .

Mais le constat est que aujourd'hui il y a :

- Beaucoup d'information :
Comment faire ressortir l'essentiel ou l'important.
- Multiplicité des applications .
Des tableaux Excel pour fusionner ces informations.
- Délais de mise à disposition des données financières très rapide.
Mais besoin d'avoir l'information au fil de l'eau et non plus aux périodes de clôture.
- « Tout le monde » dispose de l'information en même temps .
Et les « clients » se multiplient : Il faut des produits plus personnalisés et davantage de services , donc des difficultés accrues pour les contrôleurs de gestion.
- Marchés très volatiles : besoin de réagir plus vite et d'anticiper .
Un client de plus en plus acteur dont le comportement est de plus en plus rationnel et opportuniste .
Un client difficile à contrôler , recevant davantage de messages , plus autonome dans sa recherche d'informations.

Donc le constat est que :

- ▶ L'utilisateur a le sentiment de ne pas disposer des informations pertinentes dont il a besoin pour agir .
- ▶ Les outils sont multiples.
- ▶ Redondance des informations.

La nouvelle approche :

-Information au « fil de l'eau ».
-Standardisation.
-Intégration de benchmarks : (externes et internes).
-Reporting par exception (alertes).
-Orienté sur les actions (Workflow).
-Process d'amélioration permanente .

CONCLUSION 2^{ème} PARTIE

L'examen qui vient d'être fait concernant la mise en place d'un contrôle budgétaire proactif ne prétend en aucun cas être un exposé complet.

Encore moins s'agit-il de présenter un catalogue de méthodes , avec en regard , la « recette » pour anticiper les événements et mesurer la performance.

Ce serait évidemment bien confortable de disposer d'un tel document , mais ce serait méconnaître la nature véritable d'un contrôleur de gestion , celui-ci se trouve à chaque fois en présence d'un cas particulier qui résulte des caractères spécifiques et du contexte de la société en l'occurrence Médiatelecom.

Les meilleures pratiques mondiales du contrôle budgétaire proactif telles qu'établies par les grands cabinets de conseil se résument comme suit :

- Rationaliser , automatiser et centraliser en liaison avec les autres fonctions concernées, l'enregistrement des transactions comptables.
- Intégrer les mesures de performances non financières aux systèmes que le contrôle de gestion doit légitimement s'approprier .
- Développer , pour évaluer la qualité et le succès du contrôle de gestion, des mesures de performances axées sur les besoins et les attentes des clients .
- Créer des outils d'analyse ajoutant de la valeur à l'entreprise : harmonisation des concepts de gestion construction de modèles , simulation d'hypothèses , quantification des risques études de divers scénarios d'investissement ou création de nouvelles activités (business plan mais aussi et surtout , car cela conditionne tout le reste , assurer la qualité des données qu'elles relèvent d'informations structurée ou non.)
- Intégrer les concepts de Valeur Ajoutée Economique (EVA) dans les mesures financières de performances .
- Déplacer le rôle de surveillance et de contrôle vers un rôle d'évaluation du risque d'affaires , d'analyse des processus transversaux et du déploiement de la stratégie .
- Assurer une formation :

- Aux employés du contrôle de gestion afin de perfectionner leur connaissance des métiers de l'entreprise , des nouveaux concepts de gestion et des nouvelles technologies de l'information.
- Aux employés des unités opérationnelles pour améliorer leur compétence en gestion.
- Faire participer le personnel du contrôle de gestion dans les opérations et intégrer ce dernier au sein des équipes pluridisciplinaires.
- Assigner la responsabilité des contrôles au niveau auquel le travail ou la mission est effectué et intégrer ces contrôles aux processus fondamentaux de l'entreprise.
- Envisager chaque création et lancement de nouveau produit comme un projet global.
- Faire du contrôle de gestion la sentinelle et la vigie du paquebot Entreprise,
- Pour cela , développer au sein de l'entreprise tous les métiers du contrôle de gestion.

CONCLUSION GENERALE

Comme tout prestataire de services , le contrôleur de gestion doit, au sens Marketing du terme, communiquer , dans le cadre d'un contexte Client/Fournisseur au sein de l'entreprise.

Cette communication et son contenu ne prennent tout leur sens que par une compréhension de l'environnement culturel et technique dans lequel le contrôleur de gestion doit opérer.

Quelque soit la compétence de l'équipe ou des équipes du contrôleur de gestion , elle n'est d'aucune utilité sans la capacité de communiquer .

Dans la réalité vécue quotidiennement , le contrôleur a à affronter des forces d'opposition à son action , les unes inhérentes à des problèmes de personnalité , les autres , liées à sa fonction :

- La résistance au changement.
- Les motivations égocentriques quelles soient humaines (la peur de perdre son travail ou sa position) , ou autoritaires (féodalité , refus d'accepter le moindre avis) .
- Les cultures de type individualiste .
- La méfiance ou les arrières pensées (« on a déjà essayé ») .
- Le manque de disponibilité : conflit long terme/ court terme.
- La complexité inutile : le refus du changement parce qu'il entraîne des coûts trop importants versus l'apport attendu.
- Les règles du jeu peu claires conduisant à des conflits ou des objectifs contradictoires.
- L'absence de crédibilité de fonction « historique » ou ressentie comme telle laissant libre cours aux forces de la concurrence (Audits internes ou externes permanents).

Il est de 1^{ère} importance que la Direction Générale de Méditecom trouve dans le contrôleur de gestion un assistant éclairé pour tester de façon permanente la fiabilité du système d'information conçu dans une optique pluridisciplinaire. A cet égard , nous attirons particulièrement l'attention sur :

- Les limites , les dangers d'une conception trop linéaire d'un « contrôle budgétaire » qui ne retiendrait qu'un enchaînement logique d'actes et de résultats reposant sur une seule hypothèse de travail.
- Les insuffisances d'une méthode traditionnelle d'analyse des écarts qui s'accommode de comportements trop routiniers et ne provoque pas les corrections rapides, les changements de cap indispensables pour un « pilotage » capable de tirer partie des opportunités d'ordre interne ou externe , à court , moyen ou long terme.
- Les facilités qu'apportent l'informatique , de faire entrer dans le diagnostic , la prévision , la prise de décision , de multiples variables et hypothèses qui rentrent en interaction , dans des modèles construits à partir d'un logiciel pertinent , aussi réaliste que possible .

Sous des formes variant avec les niveaux de responsabilité et de formation , l'analyse et le contrôle de gestion sont l'affaire de tous les participants à la vie de Médiatecom .

Mais , en fait, on ne peut négliger l'importance des tensions difficiles à maîtriser et qui ne tiennent pas uniquement au niveau de formation intellectuelle , de compréhension .Aussi bien, est-il souhaitable que le contrôle de gestion exerce une action bénéfique pour favoriser les courants d'échange à double sens , les explications , la synthèse des informations , la recherche de cohérence des prévisions , l'état d'esprit participatif.

Voici ci-après les éléments pour une charte du contrôleur de gestion , cette charte est à mettre au point par métier de contrôle de gestion et peut éventuellement avoir des spécificités propres à chaque secteur économique .

Cette charte pourrait contenir la phrase introductive suivante :

« Le contrôleur de gestion apporte aux managers , à travers l'éclairage économique , une aide à la décision et des outils de pilotage pour leur permettre d'atteindre leurs objectifs » .

Et les précisions suivantes sur les missions :

- Participer à l'identification des niches de progrès .
- Participer à la définition des objectifs et identifier les facteurs clés de succès.
- Mettre au point les indicateurs monétaires et non monétaires.
- Etablir la traçabilité et l'imputabilité des options et décisions pesant sur les résultats.
- Mettre en évidence les risques potentiels , mais aussi les opportunités éventuelles à saisir.

- Promouvoir la réactivité nécessaire pour atteindre les objectifs.
- Anticiper les évolutions et mettre en place les outils et les indicateurs d'alerte.
- Constituer une force de proposition économique .
- Contribuer à l'utilisation optimale des ressources humaines , financières et matérielles.
- Assurer la fiabilité des données traitées et des informations fournies.

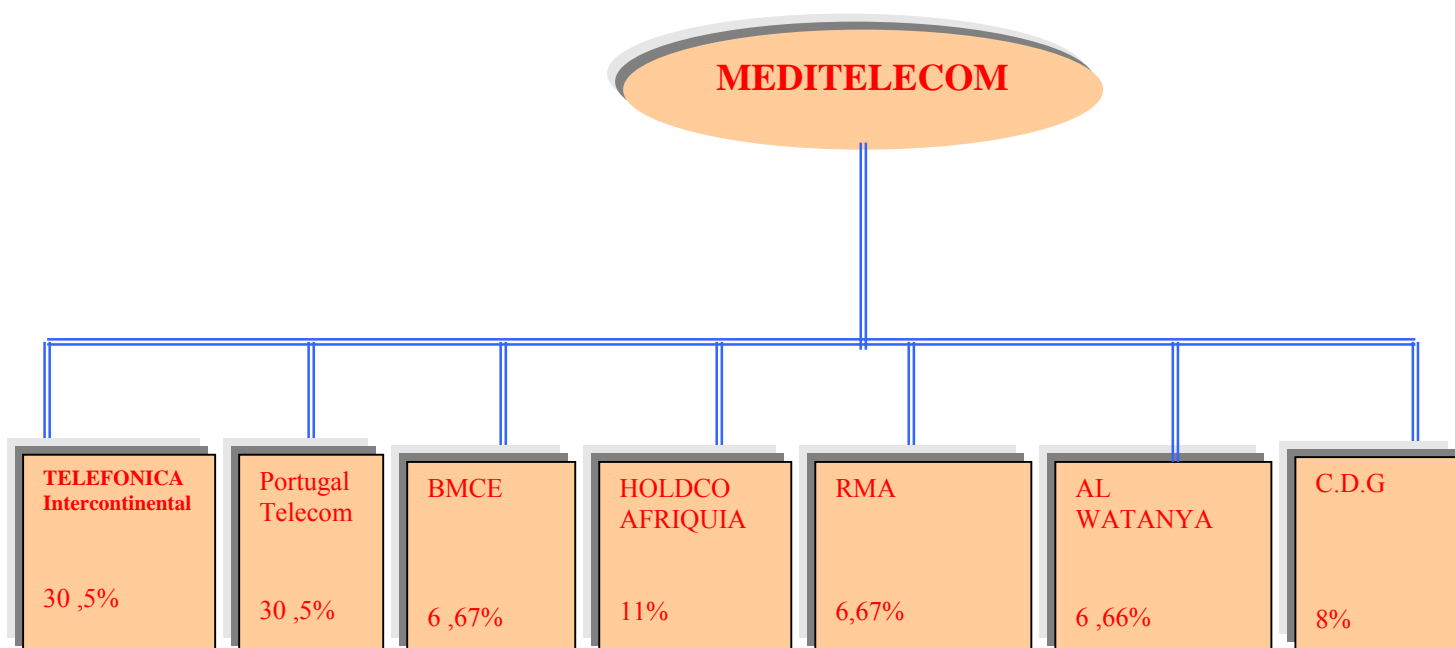
Informateur , conseiller ,assistant de la Direction Générale c'est un généraliste particulièrement apte à saisir l'aspect humain des problèmes , à trouver des compromis judicieux entre un équilibre budgétaire immédiat (trop souvent plus comptable que réel) et l'adaptation souple à des contraintes mouvantes de l'environnement.

Ainsi, chacune des pages de ce mémoire a porté témoignage de l'importance accrue d'un contrôle budgétaire proactif.

Goethe avait certes raison quand il écrivait : « Si les chiffres ne gouvernent pas le monde , ils montrent la façon dont le monde est gouverné » ; encore faut-il que les chiffres , pour jouer le rôle que leur donne le poète , soient sincères et établis suivant de règles connues.

ANNEXE 1

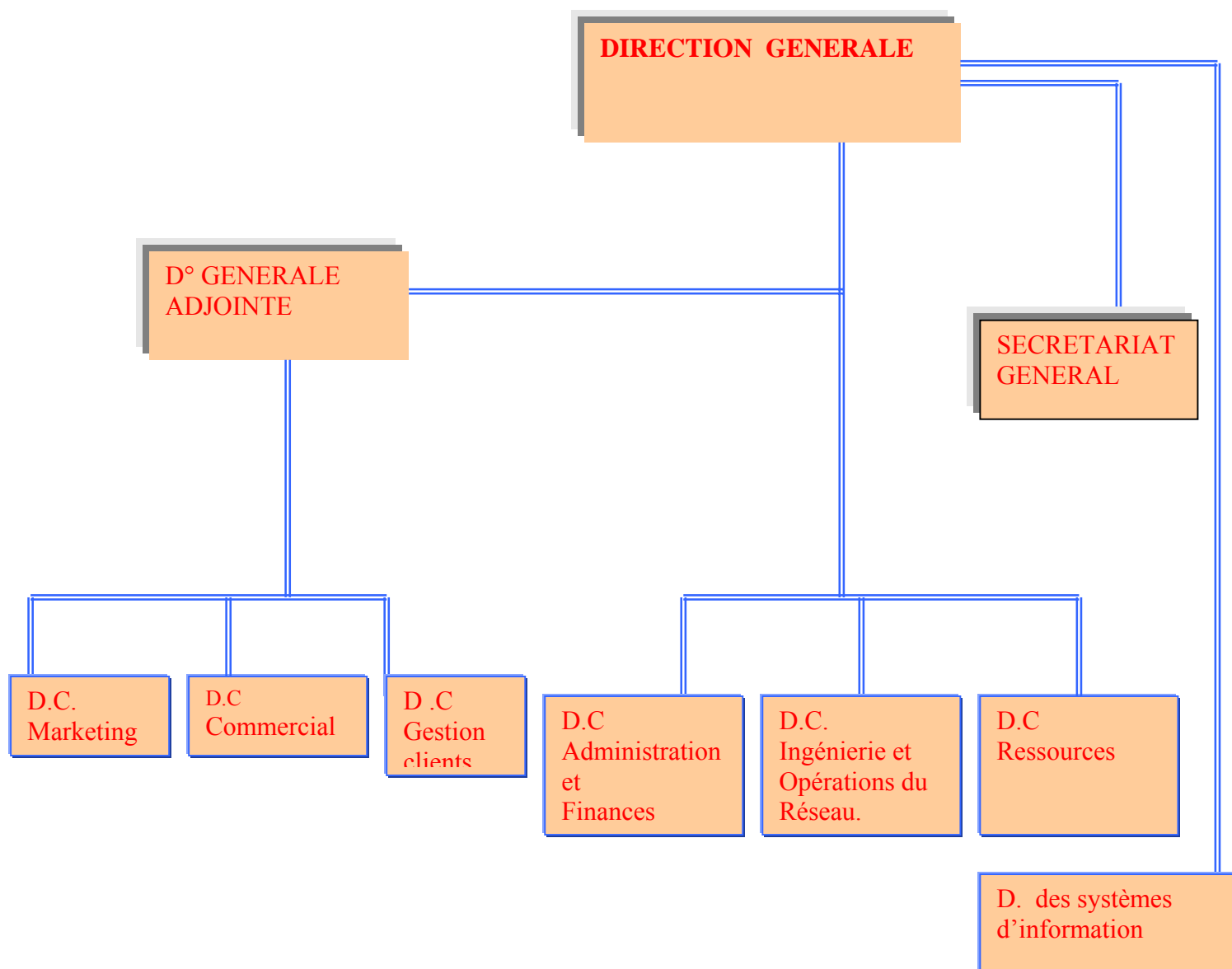
QUI EST MEDITELECOM ? LES ACTIONNAIRES



Les deux actionnaires Portugais et Espagnol de MEDITELECOM sont de gros investisseurs et des leaders de téléphonie mobile dans leur pays.

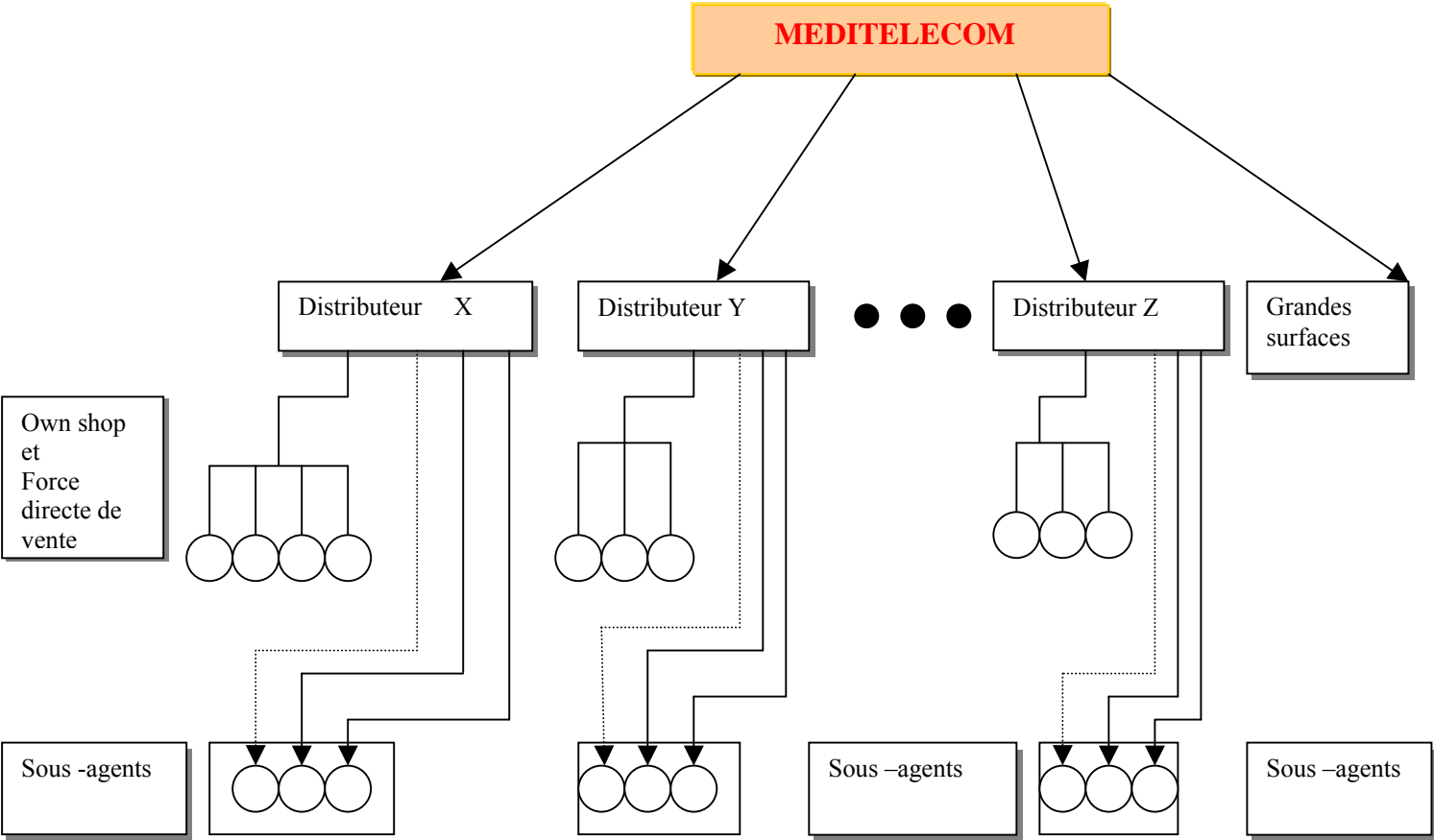
ANNEXE 2

L'organigramme de MEDITELECOM :



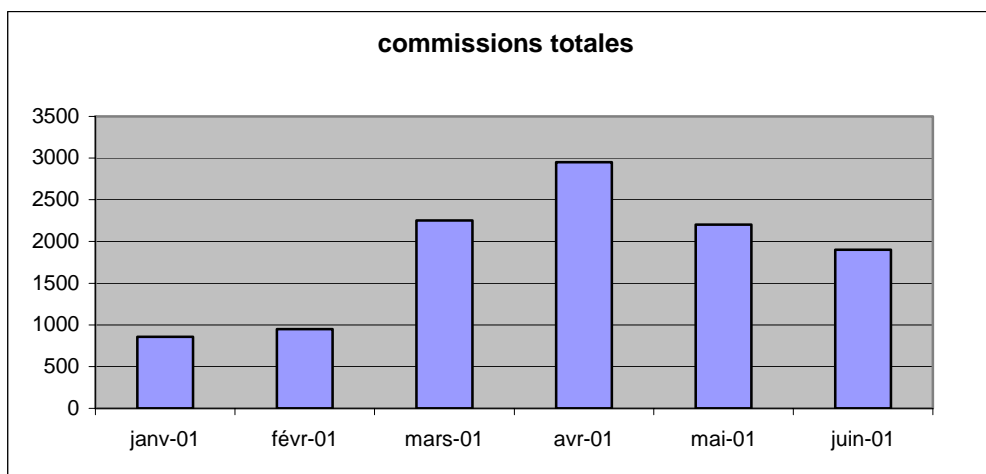
ANNEXE 3

Le schéma de la distribution indirecte est le suivant :



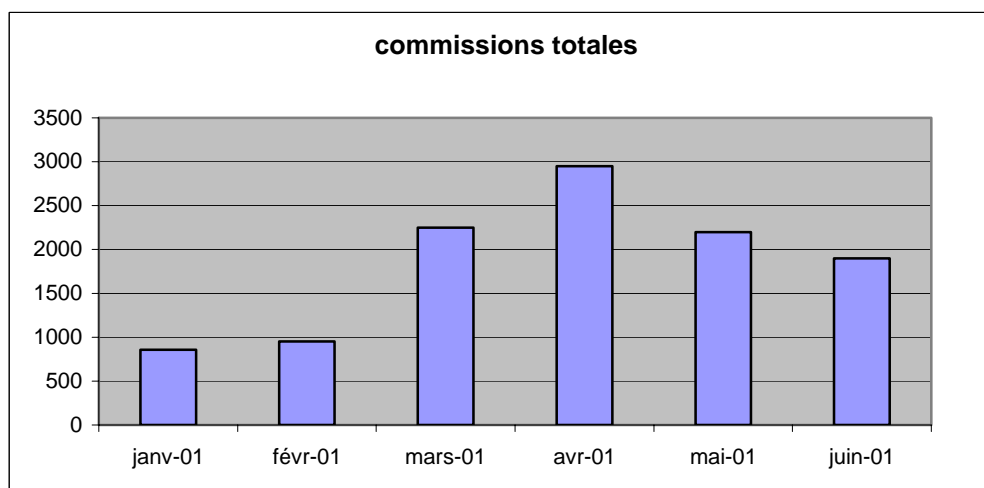
ANNEXE 4

1/Evolution des commissions



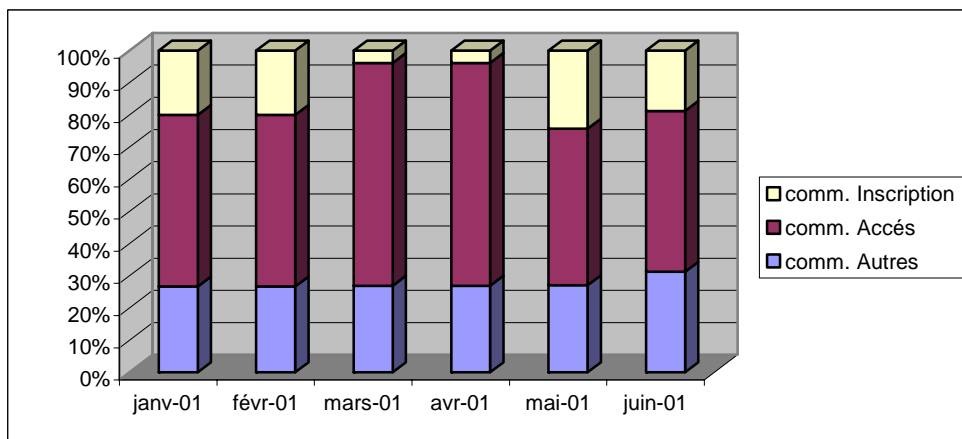
Sources des données: Direction contrôle de gestion et budgets

2/Commissions moyennes par activation



3/Structure des commissions

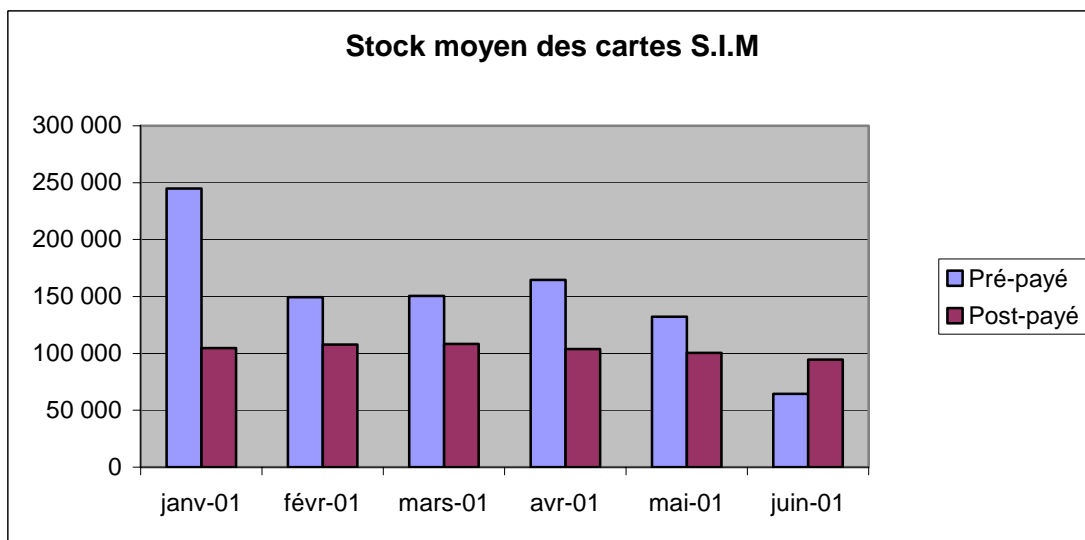
Source des données : Direction des Opérations Commerciales



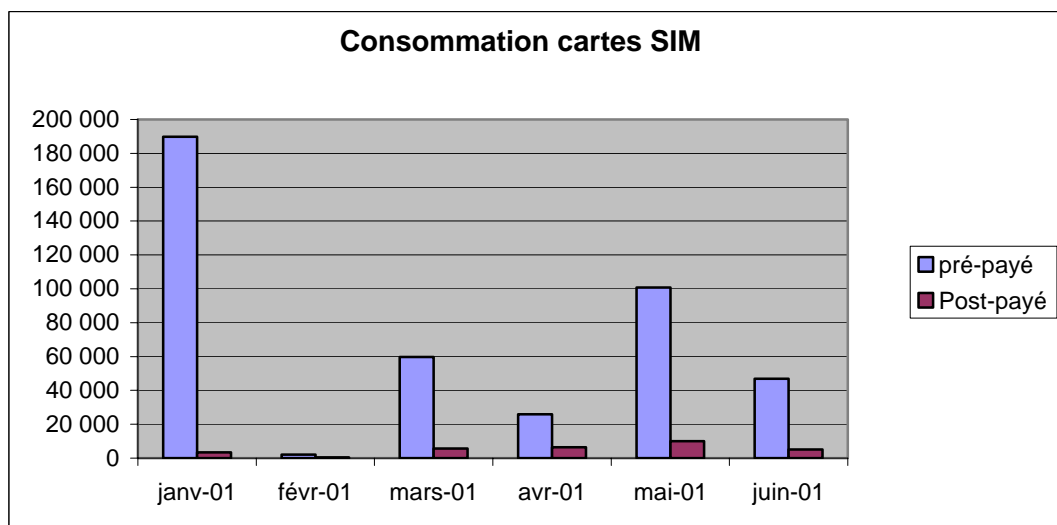
ANNEXE 5

Sources des données : direction des Opérations Commerciales

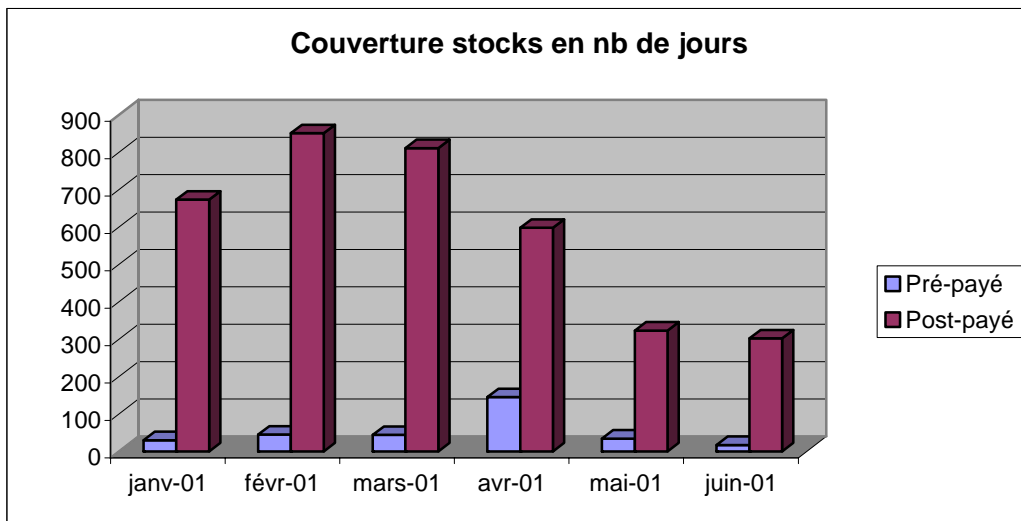
1/Transferts des cartes S.I.M



2/Consommations cartes S.I.M



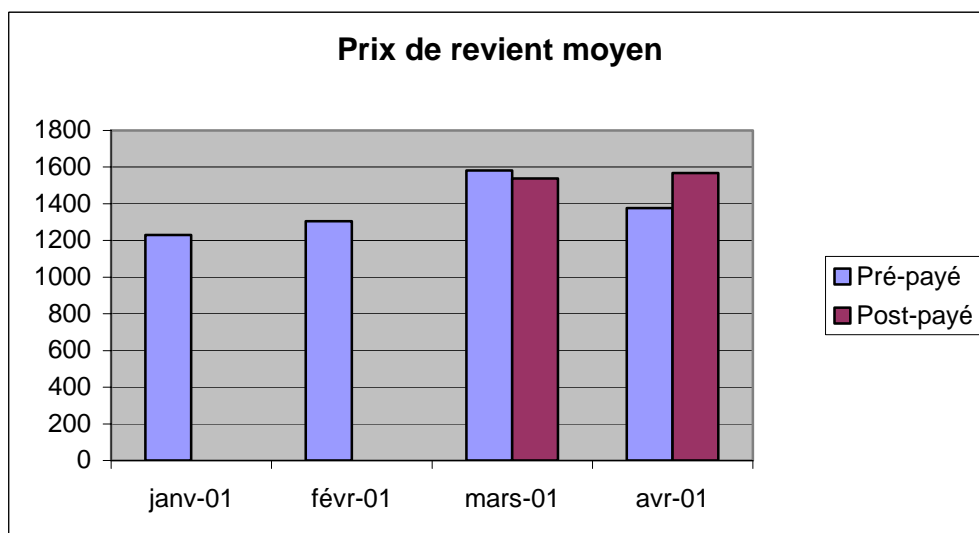
3/Couverture stocks (en nb de jours)



ANNEXE 6

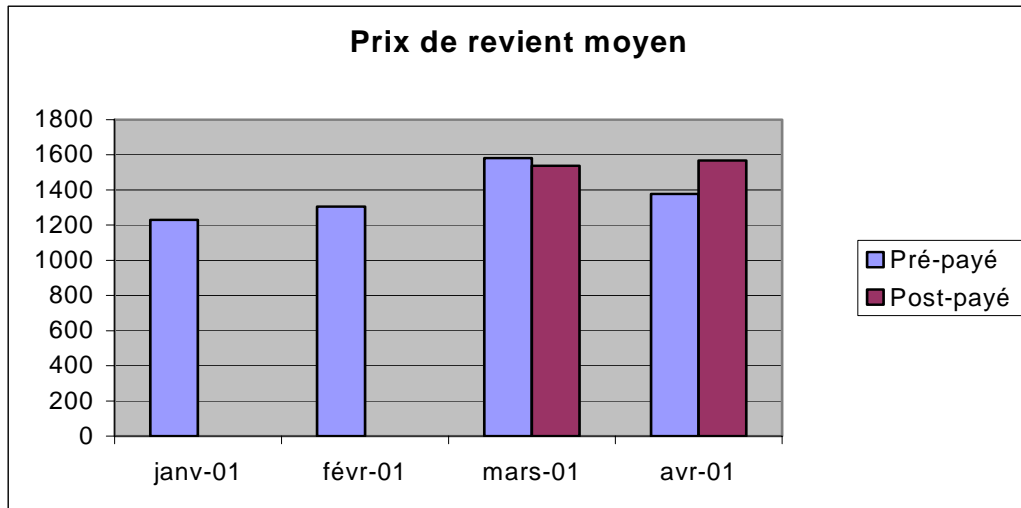
1/Prix de revient moyens

Sources des données : Direction Comptable et Financière



2/Quantités vendues aux distributeurs

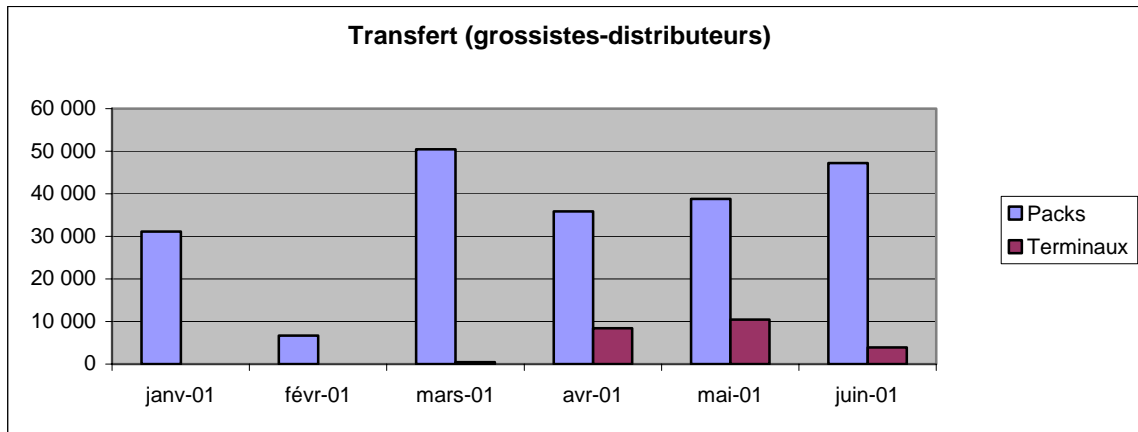
Source des données : Direction des Opérations Commerciales



ANNEXE 7

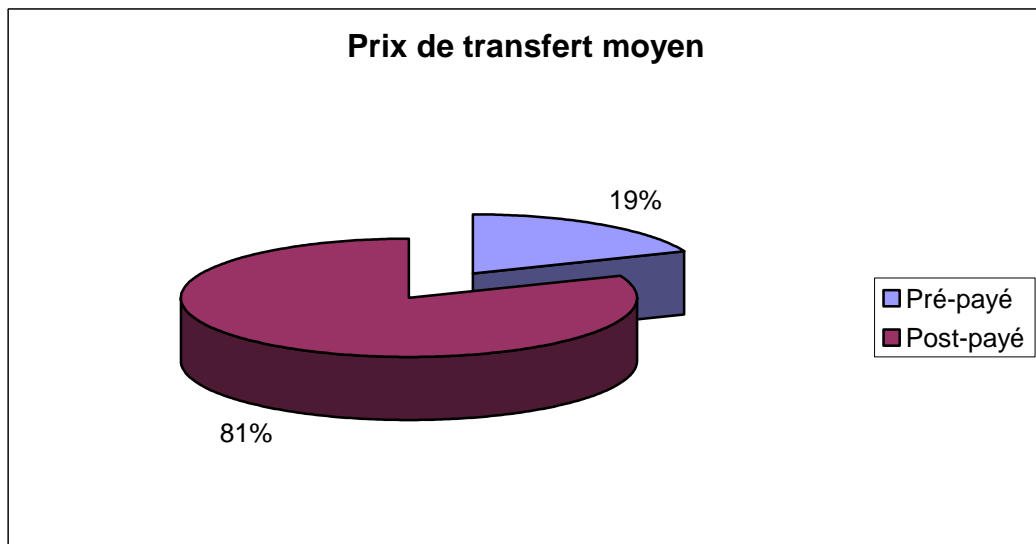
1/Transfert (grossistes-distributeurs)

Mois	Transferts mensuels	
	Packs	Terminaux
janv-01	31 100	0
févr-01	6 679	0
mars-01	50 466	429
avr-01	35 854	8 388
mai-01	38 767	10 472
juin-01	47 229	3 918
Total	210 095	23 207



Source des données : Direction des Opérations Commerciales

2/Prix de transfert moyens



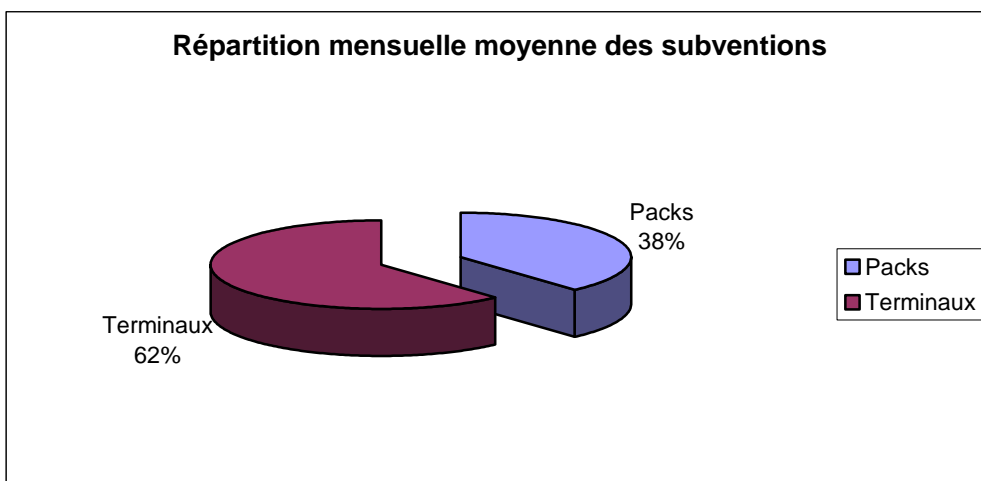
Source des données : Direction Comptable et Financière

ANNEXE 8

Subvention et commissionnement des grossistes

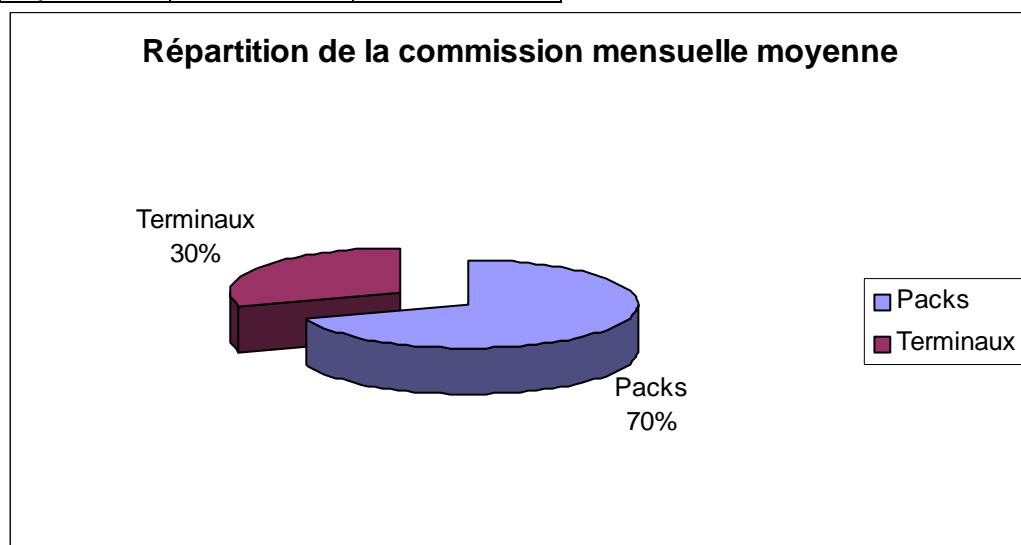
1/Evolution des subventions moyennes des grossistes par terminal

Mois	Subventions moyennes		Packs	Terminaux
	Packs	Terminaux		
janv-01	927	1022	38%	62%
févr-01	933	823		
mars-01	1112	3186		
avr-01	760	2054		
mai-01	550	760		
Moyenne	858	1377		



2/Evolution des commissions des grossistes

Mois	Commissions grossistes		Packs	Terminaux
	Packs	Terminaux		
janv-01	1 617 200	0	70%	30%
févr-01	347 308	0		
mars-01	2 624 232	59 711		
avr-01	1 864 408	1 333 256		
Moyenne	1 613 287	696 483		



BIBLIOGRAPHIES ET SOURCES

1. Les Rencontres d'Affaires : (LRA) .Séminaire sous le thème « Le contrôle de gestion performant ».Paris 16-17 juin 2003.Animé par M. Victor Sitbon , D.G Eurocible Consultants (Cabinet de Conseil en Contrôle de Gestion).

2. Les Rencontres d'Affaires : (LRA) .Séminaire sous le thème « Les tableaux de bord ».Paris 27-28 mai 2002 .Animé par M. Bernard Vieville , Directeur Financier de Telcité et Naxos Groupe RATP.
3. Contrôle de gestion et planification de l'entreprise .Edition Economica.2^{ème} édition. Michel Gervais.
4. Contrôle de gestion et budgets .Edition Sirey.7^{ème} édition. Pierre Lauzel et Robert Teller.
5. Business Consulting : Assistance à l'amélioration des processus de gestion : « Gestion des achats, des investissements , et des immobilisations ».Focus Group. Andersen. Octobre 2001.
6. Business Consulting : Assistance à l'amélioration des processus de gestion : « Gestion de la distribution et des grossistes ».Focus Group .Andersen .
7. Description générale du modèle analytique de Méditelecom. Andersen. Août 2002.
8. Le Contrat de distribution et ses annexes.
9. Site Web : www.méditel.ma.
10. Intranet Qualité Méditelecom : e-rh.