

**REFONTE D'UN SYSTEME D'INFORMATION ET SON
IMPACT SUR LE SYSTEME DE CONTROLE DE
GESTION AU SEIN D'UNE CONCESSION
D'AUTOMOBILE**

**PROJET DE MEMOIRE PRESENTE EN VUE DE L'OBTENTION DU
MASTERE EN CONTROLE DE GESTION**

.....Décembre 2003

Présenté et soutenu publiquement par : ***Monsieur Mohamed HANINE***
Encadrant : ***Monsieur Rachid SEDDIK SEGHIR***
Expert Comptable DPLE
Représentant de l'entreprise : ***Monsieur Abdellali ENNACIRI***
Directeur d'exploitation Adjoint

SOMMAIRE :

REMERCIEMENT	4	
AVANT PROPOS	5	
INTRODUCTION	7	
1	Partie I : Les principes d'un Système d'information managérial	10
1.1	Chapitre I : Le Système d'information actuel, matière première du contrôle de gestion et du management au sein de la SGA.	10
1.1.1	Le Système d'information outil du contrôle de gestion et du management	10
1.1.2	Le Système d'information actuel : Prise de connaissance & Descriptif	24
1.2	Chapitre II : L'impact du Système d'information actuel sur le contrôle de gestion au sein de la SGA.	43
1.2.1	Les qualités requises d'un bon S.I.	43
1.2.2	Le S.I. actuel : Analyse & Critique	44
2	Partie II : La mutation des système d'information face à la modernisation de la gestion	51
2.1	Chapitre I : La refonte du Système d'information actuel pour asseoir le système de contrôle de gestion : Développement & Amélioration	51
2.1.1	La qualité du système d'information SI conditionne le succès d'un système de contrôle de gestion.	51
2.1.2	Quelques recommandations pour le bon positionnement du SI et du SIAD dans les politiques de modernisation et de contrôle de gestion	53
2.1.3	L'architecture d'un bon système d'information adapté au nouveau type de management	54
2.1.4	Orientations & Objectifs de la refonte	56
2.1.5	Le Contexte & les Domaines de l'étude de la refonte	57
2.1.6	Description des fonctionnalités par application.	59
2.1.7	La Prospection des Logiciels.	66
2.2	Chapitre II : Les conditions préalables du système de contrôle de gestion dans la réussite du nouveau système d'information	69

2.2.1	La répartition des rôles ou implication généralisée.	69
2.2.2	Les modalités de mise en place.	72
2.3	<u>Chapitre III</u> : Le Système de management de la qualité et Système d'information.	79
2.3.1	La Politique qualité de la Société générale d'automobiles.	79
2.3.2	Le Système de management de la qualité des logiciels et des Systèmes d'information.	80
	CONCLUSION	84
	ANNEXES	87
	BIBLIOGRAPHIE	91

REMERCIEMENT

Je souhaite adresser une marque de reconnaissance à mes parents et mes amis qui m'ont toujours encouragé et soutenu.

M. Rachid SEDDIK SEGHIR m'a fait l'honneur de m'éclairer de ses pertinentes suggestions à la lecture des différentes versions de ce travail, c'est avec chaleur que je le remercie.

Mrs. Mourad EL HAJJI, Abdelali ENNACIRI m'ont apporté une fois de plus leur conseil, leur soutien et l'occasion d'échanges constructifs tout au long de la rédaction.

Qu'ils trouvent ici la confirmation de mes remerciements les plus vifs.

Enfin, je ne saurais oublier la précieuse participation des différents responsables d'entités au sein de l'entreprise qui ont toujours été présents pour me venir en aide à la lumière de leur longue expérience.

AVANT PROPOS

Le présent thème a pour finalité dans un premier temps la définition, la description, l'analyse et la critique du système d'information de gestion par activité de la Société Générale d'Automobiles, notamment, les applications informatiques régissant les métiers de la société ci- après :

- Activité Ateliers (Service après vente)
- Activité Magasins (Pièces de Rechange)
- Activité Commercial (Véhicules Neufs)
- Activité Comptabilité générale (en interfaces avec les autres activités).

Et dans un second temps, la refonte de ce dernier afin de maîtriser les incertitudes et les ambiguïtés des situations de gestion pour le contrôleur de gestion au sein de la Société Générale d'Automobiles.

Le choix de ce thème n'est pas fortuit, c'est un choix volontaire raisonné et bien déterminé car aujourd'hui la Direction Générale, le Contrôleur de Gestion, la Direction d'exploitation et tous les opérationnels (financiers, exploitations, commerciaux) sont convaincus de la nécessité de mise en place d'un système d'information capable de produire des informations de type :

- Fiables (qui ne demandent plus à être vérifiées)
- Pertinentes (qui répondent aux besoins de chaque responsable)
- Cohérentes (qui correspondent à la fonction, à la responsabilité du responsable)
- Rapides (pour les Reporting et autres situations de gestion)

Et d'assister les êtres humains dans les fonctions d'exécution, de gestion et de prise de décision, et d'atteindre les principaux objectifs qui sont de nature à :

- Connaître et comprendre la performance de l'entreprise
- Donner les moyens d'une prévision à CT, moyen et à LT
- Permettre de prendre les décisions correctrices ou préventives qui s'imposent.

Cette réflexion a été rendue possible par une ancienneté de 6ans dans le domaine de contrôle de gestion et audit interne et qui m'a permis de déceler les contraintes, les enjeux et le dysfonctionnement du système d'information de gestion actuel de la Société Générale d'Automobiles.

Sur cette lumière ; je souhaiterais proposer, recommander une refonte générale du système d'information de gestion capable de constituer une base d'analyse pour le contrôleur de gestion et fournir les informations nécessaires aux décideurs sur la base des éléments quantitatifs constatés, soit ; sous forme de :

Indicateurs de performances

Coûts & Résultats : Coûts complets, Coûts partiels, ... etc.

Tableau de bord : Indicateurs nécessaires,... etc.

INTRODUCTION

Dans les théories consacrées au management et aux managers, sont définies les lignes que le managers se doivent d'intégrer à leur action et à leur réflexion. Bon nombre de ces lignes partent de concepts psychosociologiques et philosophiques, mais y est également présente la nécessité de gérer, donc d'acquérir un minimum de techniques en matières de gestion financière et de contrôle de gestion, ainsi que de connaître les modèles stratégiques classiques (Boston Consulting Group, A.D. Little et autres) puisque les systèmes d'information et les stratégies d'entreprises sont à bâtir, en partie, autour de ces modèles. Or, bon nombre de managers acquièrent les pratiques de la négociation, de la communication, de la stratégie, de la macroéconomie, mais reculent devant la gestion.

Pourtant, ils sont confrontés en permanence au besoin d'information de gestion, veulent positionner leurs produits sur les grilles stratégiques, veulent améliorer la communication interne (et externe), et sont les premiers à devoir élaborer un cahier des charges du système d'information et de gestion.

La littérature du management sous-estime la place de cette formation à la gestion en prônant des solutions organisationnelles et psychosociologiques (surtout axées vers les sciences humaines).

L'exclusivité des méthodes n'est pas de ce monde de mouvance. C'est au contraire la complémentarité des méthodes qui prédomine et leur interdépendance. Sans un système de gestion (analyse de coûts et marges, budgets par responsabilités, tableaux de bord des points clefs, définition des performances, système de motivation) efficace et adaptable, sans un cahier des charges et une compréhension de l'efficacité et du grand choix de techniques de gestion qui sont à leur disposition, les managers ne peuvent ni faire la stratégie, ni piloter l'entreprise, ni motiver les collaborateurs. Ils peuvent avoir mis en place les structures, les techniques de communication ; s'ils ne savent définir les conventions de gestion (avec le contrôleur de gestion) et mettre en place un système de gestion en accord avec leur style de direction et la culture de leur firme, les effets bénéfiques imprimés par les spécialistes de la santé psychologique des entreprises s'effaceront dans les frictions quotidiennement provoquées par un contrôle de gestion autocratique ou inadapté.

Par ailleurs, les liens techniques sont forts entre les modèles stratégiques (piliers des choix des diversifications ou des recentrages), les systèmes d'analyse des coûts scindés en deux grandes catégories (coûts complets et coûts partiels), et les choix organisationnels.

LA PROBLEMATIQUE

Lors de nos interventions en entreprise, on constate souvent que les difficultés en matière de contrôle de gestion proviennent de 3 paradoxes clefs :

- 1) Le rôle essentiel du contrôle de gestion est d'aider les directions à mieux piloter la stratégie c'est-à-dire l'action. Entre le contrôle opérationnel et le contrôle stratégique, il devrait y avoir une continuité de comportements face à la gestion : or, on constate une rupture.
- 2) Le même cadre d'informations sert à plusieurs finalités : être à la fois la base objective des décisions de gestion et un système de mesure de performances des individus ce qui fait l'objet de négociations, donc de distorsions.
- 3) Un rôle prévisionnel imparfait car il ne va pas jusqu'à l'anticipation, seule liaison vraiment utile à la stratégie.

La transformation du contrôle de gestion est liée à l'interaction entre entreprise et son environnement : le contrôle de gestion se développe le plus souvent en période de difficultés et parfois dans l'urgence.

Une entreprise qui ne cherche pas l'information est une entreprise qui renonce. Elle renonce à posséder une liaison avec son environnement (**Une entreprise qui se prive de cette faculté se prive, donc à terme de survie**).

Dans un monde où l'adaptation n'était pas nécessaire – univers de croissance continue, économie de production- ceci ne présentait pas d'avantage majeur. On notera pour tant que les entreprises américaines se sont dotées de systèmes d'information pendant les « Vaches grasses ». Ce qui n'est que rarement et c'est sous la pression des événements que l'on en arrive à cette solution.

Etre informé, c'est s'adapter, c'est pouvoir agir

La transformation de l'informatique qui 'est de plus en plus légère, de moins en moins coûteuse et compliqué pour l'utilisateur, a apporté au contrôleur de gestion un support technique dont il est demandeur : en effet , comment répondre aux besoins sans cesse croissants d'information, sinon en la traitant plus vite et à moindre prix ?

L'information est considérée comme **une matière première** pour tous système de contrôle de gestion elle est :

- Echangeable
- Stockable
- Transformable

Ainsi, pour le contrôle de gestion , comme pour l'informatique , l'information est un produit, mais c'est l'arrivée des ordinateurs qui a développé cette idée que l'information est une matière première comme une autre.

Donc , c'est l'informatique qui a fait de l'art d'analyser les circuits d'information une science : elle a amené le concept de **système d'information** et elle a établi de plus en plus un écart entre les structures géographiques et organisationnelles de l'entreprise et le traitement de l'information. En effet, centraliser l'information ou non, n'a plus aucun rapport avec centraliser l'informatique.

Par contre, cela marque la volonté centralisatrice, ou non, du management .On peut traiter l'information ou l'on veut, mais c'est l'exploitation de cette information qui définit la structure réelle de l'entreprise et du style de direction. Car en passant de l'informatique lourde à l'informatique légère et décentralisée, on ne décentralise pas forcément le traitement de l'information.

L'informatique rend ainsi les interlocuteurs du contrôle de gestion plus exigeants et plus critique à l'égard du contenu des informations

Aujourd'hui le plus difficile à cerner c'est la distribution de l'information, c'est cette distribution qui apportera les réponses en matière d'efficacité des **systèmes d'information**.

Les utilisateurs du contrôle de gestion sont en droit d'attendre beaucoup de progrès des systèmes d'information, et dans ces conditions de qualité, devront se servir d'une information existante.

Ainsi ; on ne peut plus ignorer l'importance du **système d'information** dans les éléments qui constituent fondamentalement l'entreprise : sa vocation et sa stratégie, ses métiers et ses marchés, les hommes, les missions de ses hommes, ses structures et son identité.

La cohérence et l'attention apportées à ces facteurs sont influencées et reflétées par le contrôle de gestion qui en est réellement porteur.

1 Partie I : Les principes d'un Système d'information managérial

1.1 Chapitre I : Le Système d'information actuel, matière première du contrôle de gestion et du management au sein de la SGA.

1.1.1 Le Système d'information outil du contrôle de gestion et du management

1.1.1.1 Introduction au concept de système d'information

Pour les besoins de son activité courante, l'entreprise génère un certain nombre d'informations qui sont liées aux transactions qu'elle opère avec son environnement (bons de commande, factures, bulletins de paye, etc...). Ces informations vont entrer dans la banque de données de l'entreprise pour servir à la fois des besoins légaux et de décision.

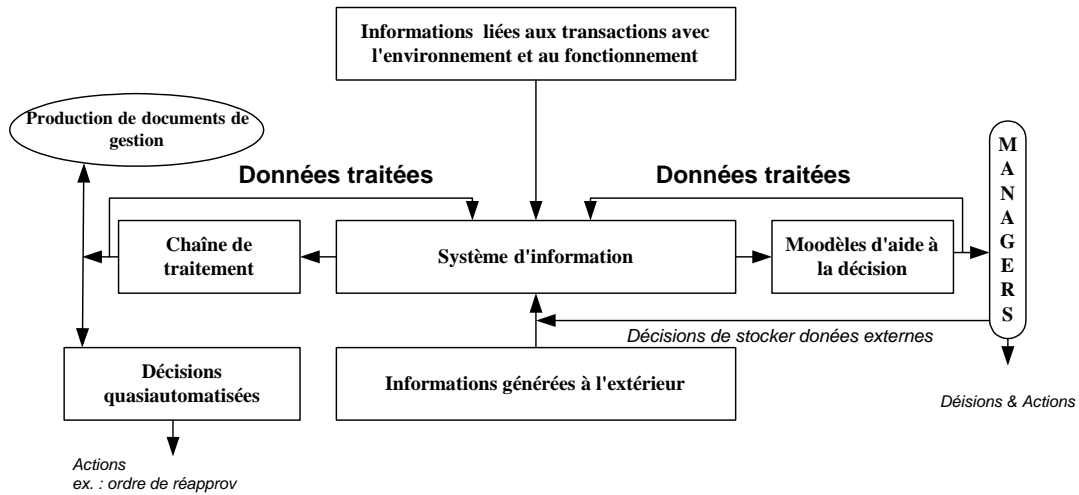
Une deuxième catégorie d'informations concerne des éléments de nature plus discontinue, que l'entreprise se procure à l'extérieur pour éclairer certaines de ses décisions. Exemple : parts de marché de la concurrence, croissance du secteur industriel, évolution des taux d'intérêt sur le marché financier, cours de certaines matières premières, etc.

Une troisième catégorie d'informations que nous mettrons en valeur concerne les éléments liés au fonctionnement interne de l'organisation (liés à la transmission des directives et au feed-back, aux échanges inter-services, à la résolution de problèmes, etc.). La transformation d'informations contribue à générer d'autres types d'information.

Toutes ces informations, nécessaires à la gestion des ressources rares de l'entreprise, constituent ce que nous appellerons la banque de données de l'entreprise. Celles-ci seront utilisées et traitées de façon sélective pour satisfaire à des besoins légaux (ex. : comptabilité générale) ou de gestion (ex. : gestion des approvisionnements), par le moyen de chaînes de traitement automatisées ou pour préparer des décisions par le moyen de modèles d'aide à la décision.

Le schéma ci-après nous semble bien mettre en valeur les deux catégories d'information indispensables à la vie de l'entreprise, qui vont être d'une nature très différente et entraîner d'autres traitements.

SCHEMA : CONCEPTION DU SYSTEME D'INFORMATION D'UNE ORGANISATION



Dans un cas une information précise donne lieu à des traitements informatiques strictement définis dans le cadre des procédures et des documents de synthèse réalisés dans le respect des règles légales ; ex. : bilan annuel, états de salaires, etc.

Dans l'autre cas, il s'agit d'une information moins précise, souvent issue d'estimations ; exemple : parts de marché de la concurrence ou d'appréciations ; autre exemple : évolution des goûts des consommateurs, captée à l'extérieur de façon plus discontinue et devant être interprétée pour servir de base à ces décisions.

D'une façon générale, qu'elle soit précise ou non, fréquente ou pas, d'origine interne ou externe, l'information a pour principal objectif de réduire l'incertitude pour les dirigeants de l'entreprise.

Le besoin d'information doit être analysé, par ailleurs, à l'aide des concepts de coût et d'utilité.

L'information représente un coût pour son obtention, pour son traitement, pour son utilisation et pour son stockage. Beaucoup d'organisations, et ceci est renforcé par les énormes possibilités des technologies actuelles de traitement de l'information, souffrent « d'overdoses » d'informations, ce qui ne facilite d'ailleurs pas toujours les décisions. Il est donc très important de faire un tri dès le départ des informations que l'on doit se procurer dans l'environnement.

L'utilisation que l'on veut faire de l'information doit être connue a priori et non a posteriori comme on le pratique trop souvent. Cela permettra de se poser le problème du niveau de précision des informations à se procurer et de mieux les cibler.

Le besoin d'information peut se varier suivant la situation de l'entreprise dans son environnement, la complexité de l'activité qu'elle a à réaliser mais aussi suivant la fonction et la culture des responsables qui doivent l'utiliser.

Le besoin d'information est donc extrêmement contingent et dépendra, par ailleurs, de la structure des responsabilités à l'intérieur de l'entreprise et des échanges entre fonctions, variant suivant le degré d'interdépendance du processus de transformation interne.

Sans développer la problématique de la communication, nous devons ajouter que beaucoup de distorsions peuvent se produire depuis la captation de l'information, sa restitution par des individus et des canaux de transmission qui sont loin d'être neutres et enfin par la réception affectée, elle aussi, par les « filtres perceptuels » individuels et le besoin d'information ressenti. (Christiane Dumoulin parle à ce sujet à juste titre de désir d'information).

Notre objectif est ici d'ordre utilitaire : analyser les caractéristiques du système d'information pour voir si celui-ci est en cohérence avec les besoins liés à la situation environnementale de l'entreprise, la nature de son activité (degré de complexité de la tâche et d'interdépendance), la structure des responsabilités et la répartition des tâches, la culture des membres de l'organisation, les styles de leadership et les pratiques de management.

1.1.1.2 *Stratégie, environnement et système d'information*

Pour Jay R. Galbraith, l'investissement en système d'information est un des moyens de parade de l'entreprise à l'incertitude de l'environnement. Cela part de la constatation que plus grande est l'incertitude, plus grand est le besoin de décisions et d'informations utiles à la prise de ces décisions.

L'accroissement de l'incertitude est en corrélation positive avec la fréquence de prise de décision et par conséquent des flux d'informations nécessaires.

J. Galbraith distingue les décisions de type périodique (ex. : suite à un inventaire hebdomadaire des stocks des ordres de réapprovisionnement sont lancés pour les articles dont la quantité est inférieure au niveau minimum établi) des décisions prises en temps réel. Ces dernières supposent une obtention d'information en continu et une décision immédiate en réaction à l'apparition d'un événement (ex. : dès la baisse du niveau du stock de tel article un ordre de réapprovisionnement sera immédiatement et souvent automatiquement lancé).

Les progrès énormes réalisés en technologie de l'information rendent de plus en plus fréquente l'utilisation du temps réel surtout en matière de gestion courante.

l'état de « veille active » que l'entreprise aura, face à un environnement changeant, dépendra aussi de son comportement stratégique. On citera à cet effet, quatre types de comportement des entreprises :

- 1) La direction ignore les changements d'environnement ou ne les voit pas ;
- 2) La direction voit les changements mais les sous-estime ;
- 3) Les changements d'environnement sont perçus et l'entreprise réagit en suiveur ;
- 4) L'entreprise essaie d'anticiper ces changements et a une attitude pro-active et créative par rapport aux réponses à donner.

Située dans un environnement dynamique, l'entreprise devra développer sa capacité d'écoute prospective de l'environnement. Celle-ci va dépendre d'un certain nombre de facteurs :

- Le premier est, sans aucun doute, la conviction partagée dans l'entreprise que la recherche d'informations externes est indispensable. Cette attitude doit être encouragée par les dirigeants de différentes façons et notamment par une certaine décentralisation ;
- Le deuxième est la capacité des membres de l'entreprise à recueillir, sélectionner et rendre pratique cette information. Cela suppose, comme nous l'avons vu plus tôt, des compétences mais aussi une structure qui n'est pas trop introvertie;
- Le troisième est la circulation de l'information. Il ne faut pas, dans ce cas, que la rétention d'informations apparaisse comme un pouvoir. La structure ne devra pas être cloisonnée et les relations latérales favorisées ;
- Le quatrième est la capacité à coordonner ce recueil et cette utilisation sachant que l'information représente un coût non négligeable.

Le développement du système d'information dans tel ou tel sens peut aussi être lié à la phase de vie du secteur dans lequel se situe l'entreprise.

C. Dumoulin, citant le modèle d'analyse stratégique du cabinet Arthur D. Little, établit que la phase d'évolution du secteur dans lequel se situe l'entreprise doit impliquer une stratégie de focalisation sur un système d'information-clé :

- 1) en phase de démarrage, ce seront les informations technologiques qui seront les plus recherchées ;
- 2) en phase de croissance, ce seront les informations liées au marché et à la distribution ;
- 3) en phase de croissance et de vieillissement, les informations liées à la gestion et au contrôle des coûts de production deviendront dominantes ;

L'évolution de la nature des informations recherchée ira des informations qualitatives et orales vers des informations de plus en plus formalisées et quantifiées, au fur et à mesure que l'on s'achemine vers la phase de vieillissement.

1.1.1.3 Nature de l'activité, structure et besoin d'information

L'activité par elle-même, peut s'analyser en termes de complexité et d'interdépendance.

Plus le travail à effectuer pour réaliser la transformation principale, source de valeur pour l'entreprise, est complexe et plus le besoin d'informations est important. Une partie de ce besoin d'information est satisfait par la formation a priori des individus avant l'embauche. H. Mintzberg parle à ce sujet de standardisation des qualifications. Elle peut se réaliser aussi par l'observation, l'expérience et la formation continue.

L'accroissement de complexité peut être lié à une montée des savoir-faire nécessaires pour réaliser un travail donné avec des performances actuellement acceptables. Ces savoir-faire supplémentaires ne peuvent être absorbés par des améliorations de l'outil de travail lui-même.

Le niveau d'interdépendance dans le flux de travail de l'entreprise est aussi un élément important pour la conception du système d'information. Nous l'avons déjà souligné au niveau du processus de structuration à partir des travaux de James Thompson :

- dans le cas d'unités ou de personnes rassemblées sous une même autorité dans le seul objectif de partager des moyens communs, l'importance des informations inter-unités pour réaliser l'activité sera réduite ; ex. : restaurants appartenant à une même chaîne.
- dans le cas d'unités constituant des étapes d'une même séquence de travail, les échanges d'informations nécessaires pourront être formalisés par un ordonnancement et des réunions planifiées ;
- dans le cas d'unités fonctionnant au sein d'un processus de production inter-actif, les échanges d'information seront nombreux et informels, les ajustements ne pouvant pas, en principe, être réalisés de façon planifiées ;
- L'activité peut aussi s'analyser en termes d'analysabilité et de variété. En croisant ces deux critères, on aura quatre catégories d'emploi :
 - Les emplois routiniers (forte analysabilité, faible variété),
 - Les emplois artisanaux (faible analysabilité, faible variété),
 - Les emplois d'ingénierie (forte analysabilité, forte variété),

- Les emplois de recherche, de conception ou de planification stratégique (faible analysabilité, forte variété).

Certains auteurs ont utilisé ce modèle pour analyser l'importance des besoins en information suivant la nature des tâches réalisées. Ils purent confirmer, à partir de leurs études sur un certain nombre d'unités de travail, que la quantité d'informations circulant croît avec la variété des tâches dans l'unité. Par contre, quand il y a davantage d'incertitude dans la définition de la tâche à réaliser ou (et) des effets de la mise en œuvre, ce qui renvoie à l'analysabilité de la tâche, il y a moins de circulation d'informations. Cela peut paraître a priori surprenant et contredit la thèse de Jay R. Galbraith selon laquelle un investissement dans les systèmes d'information est un des moyens de parade à l'incertitude, mais renvoie au fait qu'il est plus difficile de codifier les informations nécessaires dans une situation d'incertitude.

- Les tâches routinières fonctionnent à partir d'informations très formalisées, précises, en nombre limité, souvent quantifiées et transmises par écrit dans le cadre de procédures. Cela vise un certain nombre de travaux de fabrication ou de gestion.
- Les tâches d'ingénierie sont également analysables mais beaucoup plus variées et vont utiliser beaucoup d'informations. Celles-ci, précises, peuvent être codifiées et stockées dans des bases de données. Le système d'information qui en découle peut être très élaboré.
- Les tâches artisanales reposent, par contre, sur un savoir-faire acquis par des expériences personnelles, des observations et par transmission orale d'informations de nature plutôt qualitative. Leur transmission codifiée sera donc réduite.
- Les tâches de nature non répétitive (recherche, conception, etc.), reposent sur une quantité d'informations plus importantes que les tâches artisanales mais qui sont également de nature qualitative. Les informations utiles sont souvent peu structurées, obtenues par des voies très différentes (échanges interpersonnels et de groupe, informations recueillies dans des revues scientifiques ou par expérimentation, etc.). Les systèmes d'information classique ne peuvent remplir ce besoin. Nous assistons, à l'époque actuelle, au développement de systèmes experts qui devraient mieux correspondre à ce type de besoins.

1.1.1.4 Niveaux de décision et besoins d'information

La nature des informations requises à l'intérieur d'une organisation dépend, comme nous l'avons vu, des tâches réalisées par les individus et des types de décisions qu'ils ont à prendre.

La prise de décision suppose, tout d'abord, une reconnaissance du problème, que son existence soit liée à une déficience du fonctionnement de l'organisation actuelle ou à la

découverte d'une opportunité. Sa formulation entraîne un besoin d'information et la fixation de niveaux de performance, qu'ils soient pré-établis ou à déterminer. La résolution de problèmes entraîne, dans la perspective rationnelle, la recherche des solutions alternatives, la vérification de leur faisabilité et de leur coût, le choix et la mise en œuvre.

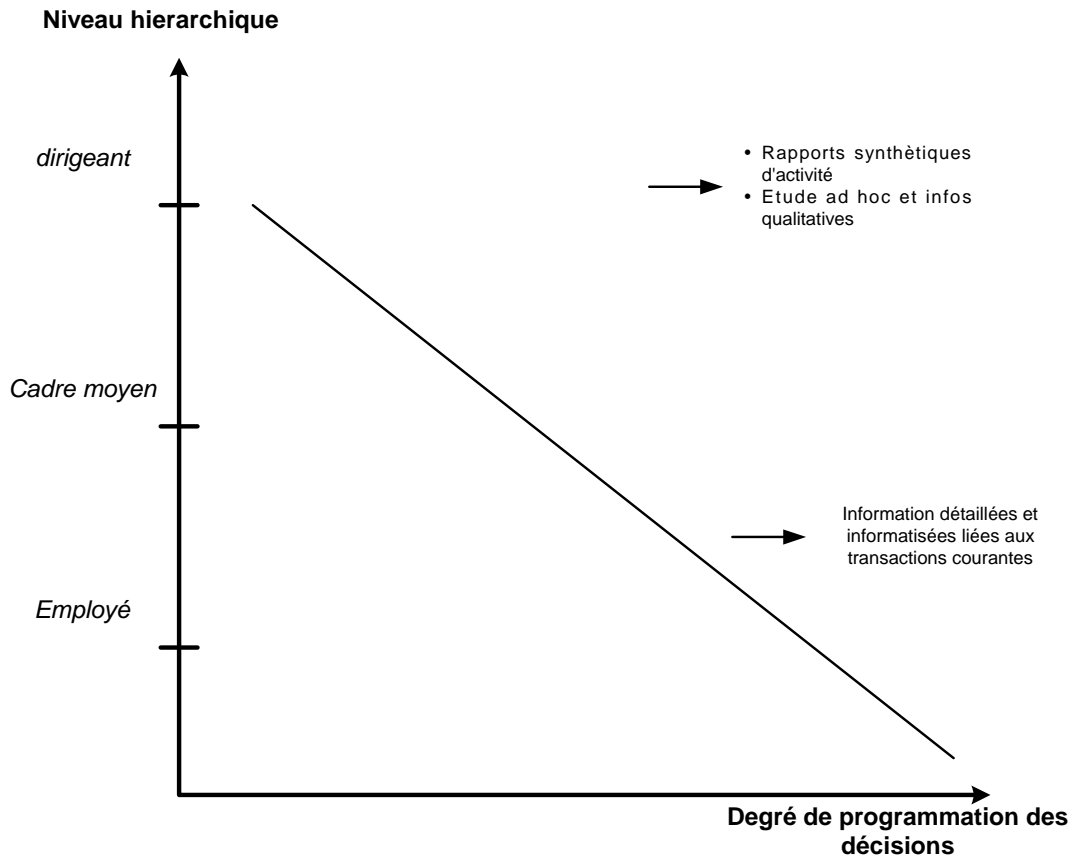
Pour différentes raisons, cette résolution n'obéit pas toujours à cette démarche rationnelle : certaines décisions sont pour ainsi dire programmables, c'est-à-dire qu'elles sont prises en réponse à des problèmes répétitifs ou anticipables pour lesquels l'entreprise détient une information certaine. A l'opposé, d'autres décisions répondent à des problèmes totalement nouveaux et mal définis pour lesquels l'information est incertaine et incomplète et les niveaux de performances difficilement fixables à priori. ces décisions non programmables sont souvent prises sous la pression du temps et des événements, à partir d'une analyse de la situation simplifiée et une recherche d'alternatives réduites, faisant plus appel à une démarche intuitive et d'essais erreurs, s'appuyant sur l'expérience passée, qu'à une démarche algorithmique.

L'évolution vers des décisions non programmables tend à se faire avec l'élévation du niveau hiérarchique comme le montre le schéma ci-dessous. Les besoins en information évoluent avec le niveau de décision.

A contrario, l'encadrement de premier niveau se décidera surtout sur la base de données factuelles détaillées liées aux transactions courantes.

Les décisions des dirigeants se feront surtout à partir de rapports de synthèse, d'études ad hoc pour éclairer des décisions importantes et de données qualitatives.

SCHEMA : NIVEAU HIERARCHIQUE, PROGRAMMATION DES DECISIONS ET INFORMATIONS REQUISES



La remontée d'informations du cadre moyen jusqu'au dirigeant se fait par concentration et réduction. On parle d'absorption de l'incertitude en faisant référence aux véritables « tris » d'informations et d'hypothèses causales qui accompagnent ce processus.

Certains auteurs classent pour sa part les décisions en trois catégories et établissent des corrélations entre celles-ci, avec le spectre ou champs couvert par la décision d'une part et l'échéance de cette décision c'est-à-dire son délai de mise en œuvre d'autre part.

Ils identifient tout d'abord les décisions de régulation ou décisions opérationnelles. Ce sont les décisions de base qui permettent de mener à bien des tâches prédéfinies. La décision est prise et exécutée rapidement et son effet est très local.

Au niveau supérieur, les décisions stratégiques ont un horizon éloigné et en même temps peuvent avoir un impact assez global sur l'entreprise. Exemple : lancement d'un produit.

Entre les deux, les décisions de pilotage permettent de préciser les décisions stratégiques lors de la mise ; exemple : décision par un chef de service des augmentations individuelles des ses collaborateurs à partir d'une enveloppe globale, décision de remise exceptionnelle à un gros client par le directeur commercial.

Le schéma page suivante montre que le manager type a une combinaison de décisions appartenant aux trois niveaux.

Comme le souligne J.L. Lemoigne, un des grands mérites de Dearden & Anthony est d'avoir montré que les systèmes d'information nécessaires pour prendre chaque type de décision sont d'une nature très différentes.

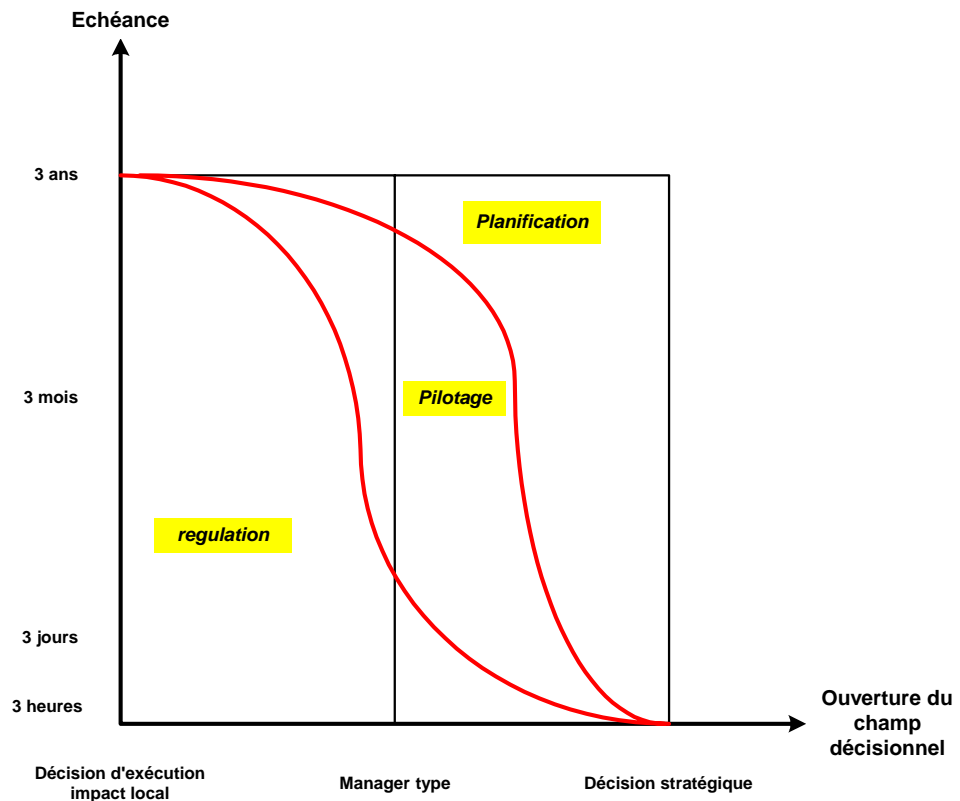
Les décisions de régulation correspondent à des problèmes bien identifiés, elles seront prises à partir du système de contrôle traditionnel de façon rapide et dans certain cas peuvent même être automatisées.

Les décisions de pilotage, si elles ne peuvent pas être automatisées sont cependant suffisamment structurables pour être modélisées au moins au stade de préparation.

J.L. Lemoigne, nous précise que le décideur peut préparer son choix en utilisant certaines structure de raisonnement, certains algorithmes.

A l'autre extrême, les décisions stratégiques reposent sur une multitude de critères et une part d'informations qualitatives ou incertaines et feront l'objet d'une démarche en grande partie heuristique et créative ; exemple : une décision de lancement de produit ou la décision de s'implanter sur un marché étranger.

SCHEMA / NIVEAUX DE DECISION, ORIENTATION TEMPORELLE & IMPACT



Ceci explique que pendant longtemps les dirigeants, et par voie de conséquence les informaticiens, ont été frustrés par la faible utilisation de tonnes de listings d'informations en fait peu adaptés à la nature de beaucoup de décisions. Le travail qui est réalisé actuellement au niveau des systèmes experts tend à rapprocher l'informatique de ces besoins réels.

Ces derniers, que l'on qualifie d'intelligence artificielle, visent à aider le décideur. Ce sont des logiciels qui ont pour objectif de contenir la connaissance d'experts et sont mis à jour au fur et à mesure de l'amélioration de celles-ci. Ils ne contiennent pas que les données objectives mais aussi des hypothèses. Ils sont construits par approximations successives en introduisant des règles, en les appliquant à des cas réels, en les amendant et les complétant jusqu'à ce que l'outil soit validé. C'est donc une démarche heuristique qui tend à reproduire le fonctionnement de l'intelligence permettant de réaliser des projets à base de connaissance non totalement détenues au départ.

1.1.1.5 Culture de l'organisation, styles de management et systèmes d'information

Dans la mesure où la culture influence de façon forte le comportement des membres d'une organisation, elle va influencer leur attitude par rapport à l'information.

Certains auteurs disent que les systèmes d'information sont le reflet des mentalités et de la culture organisationnelle. Ils illustrent leur propos par la typologie des mentalités des organisations françaises et les caractéristiques des systèmes d'informations adaptés.

A partir des deux paramètres : le goût de l'ordre et de la hiérarchie opposés au goût du changement d'une part et le degré de fermeture ou d'ouverture à l'environnement d'autre part, ces auteurs classifient les entreprises en huit types qu'ils regroupent sous quatre mentalités : « narcissique », « tribale », « exploratrice », « amplificatrice ».

Il nous paraît important et intéressant d'examiner un des types d'entreprise correspondant à chacune de ces mentalités et les conséquences que cela entraîne sur ses systèmes d'information, de décision et de contrôle.

La mentalité « narcissique »

L'entreprise « additive ». Exemple donné par les auteurs : une société pétrolière importante semi-nationalisée. Cette entreprise est dirigée par ce que l'on peut appeler des technocrates issus de grands corps de l'état. Très hiérarchisée, centralisée, ses comportements sont très codifiés. Consciente de son importance dans le pays, elle vit repliée sur elle-même, ne recherchant en aucun cas le changement. Son seul souci est de durer dans la statu quo. Son système d'information est très élaboré : beaucoup de données écrites, quantifiées et de réunions formelles. Les directives sont précises et autoritaires. Le système de contrôle est par voie de conséquence très bien défini correspondant à une répartition des tâches et des responsabilités immuables. Les rapports inter-personnels sont sans aucun doute très codifiés, laissant le moins de place possibles à l'ambiguïté et au conflit.

La variété n'est pas le propre de cette organisation et son fonctionnement routinier, bureaucratique, mécanique, codifié, permet de mettre en place un système d'information extrêmement structuré, élaboré. Les échanges informels et l'ajustement mutuel ne sont ni jugés utiles ni recherchés dans ce type d'organisation. Celle-ci ressemble étrangement à une administration.

La mentalité « tribale »

L'entreprise « répétitive ». Ces auteurs prennent l'exemple d'une entreprise qui, après avoir très bien réussi dans la fabrication et la commercialisation d'une poudre à laver, s'est implantée sur une vingtaine de pays. Elle s'efforce, de façon continue, de reproduire les éléments qui lui ont permis son succès de départ et de dominer le marché. Elle n'est pas aussi fermée sur l'extérieur que la précédente car elle y recherche les arguments et les

moyens de faire prévaloir ses produits. Néanmoins ceux-ci sont peu variés et l'innovation n'est pas sa principale qualité. Tout en utilisant un certain pragmatisme sur la terrain, les règles de comportements des opérationnels sont codifiées et des standards de performance à court terme sont définis par les fonctionnels dans une bible. L'organisation est hiérarchique et autoritaire. On y recherche surtout le succès à travers la meilleure application de règles pré-établies.

Le système d'information et de contrôle sera donc formalisé, élaboré, quantifié. Les décisions s'appuient davantage sur les faits et l'expérience que sur l'intuition.

Comme dans le cas précédent, ce n'est pas l'innovation qui risque ici de remettre en cause la validité des mécanismes de contrôle établis et la formalisation du système d'information. Cette organisation nous fait penser à une armée allant opérer à l'étranger.

La mentalité « exploratrice »

L'entreprise « dialectique » croit seule une confrontation à l'environnement par le biais d'une écoute attentive permet à une entreprise de croître. Il y a beaucoup d'échanges également à l'intérieur de l'organisation qui est beaucoup plus décentralisée que les précédentes et qui repose sur des valeurs de dialogue, d'implication, et d'acceptation des différences.

Elle est souple et flexible et tend à s'organiser en groupes de projet pour mieux s'adapter au terrain. Elle favorise les anticipations et la réflexion stratégique.

Cette décentralisation, assortie d'une autonomie relative et de décisions ad hoc, fait que le système d'information ne pourra être aussi élaboré et formalisé que dans les organisations précédentes. Le contrôle sera aussi moins détaillé, moins pointilleux. La performance est évaluée a posteriori et non établie par des standards a priori et de toute façon les objectifs négociés. L'intégration de l'ensemble sera plus difficile dans ce type d'organisation qui repose sur l'autonomie. Les bases de données seront, de ce fait, très locales mais les échanges informels et les ajustements mutuels inter-unités seront nombreux. Alors que les deux organisations précédentes étaient orientées sur la tâche, celle-ci est beaucoup plus orientée sur les hommes au sens de la grille managériale de Blake et Mouton.

La mentalité « amplificatrice »

L'entreprise « créative » est non seulement à l'écoute du marché mais s'efforce de l'anticiper. Pour cela, elle encourage fortement l'imagination créatrice, et suppose une forte tolérance à l'ambiguïté et l'incertitude. L'implication personnelle suppose le plaisir. Très peu hiérarchique, sa structure se modifie au gré des besoins. L'organisation travaille dans le futur et l'inconnu et prend des décisions ad hoc à partir de croisement de données et de beaucoup d'échanges d'informations.

Il est encore plus difficile que dans le cas précédent de penser que ce type d'organisation pourrait reposer sur un système d'information élaboré et codifié. Nous sommes, ici, face à un système de recherche, c'est-à-dire d'un système «diffus». Cette entreprise par nature se méfie de tout ce qui est standardisé ou standardisable et va rechercher instinctivement l'information non pré-digérée, par des sources très diverses. Les informations nouvelles, riches et non déjà médiatisées sont préférées. Elles pourront être dans un certain nombre de cas de nature qualitative. La décision ne pourra être programmée et les performances seront évaluées sur pièces. C'est un type d'entreprise à la californienne.

Les deux premières mentalités (entreprises de type additive et tribale) qu'analysent Mike Burke correspondent à un management de type centralisé. Ceci entraîne des besoins moins importants au niveau du design d'un système d'information global et surtout rend possible la conception de systèmes d'information adaptés à chaque unité.

1.1.1.6 Aptitudes, préférences personnelles des managers dans l'utilisation des systèmes d'information

Le style de management et les besoins ressentis en informations vont aussi dépendre à la fois des aptitudes personnelles des managers – capacité à analyser des données, à interpréter des situations, à faire face à des problèmes complexes -, et de leur façon préférentielle d'aborder les problèmes liée, si l'on peut dire, à leur forme d'intelligence.

Parmi les auteurs ayant étudié cette question, par exemple Lin Bothwell, nous trouvons souvent une référence à deux formes de pensée :

- une pensée que l'on qualifie de « cerveau gauche », qui serait plus liée à l'hémisphère gauche du cerveau qui est le siège de la pensée rationnelle, analytique, consciente ;
- une pensée que l'on qualifie de « cerveau droit », du nom de l'hémisphère qui est le siège du rêve, des émotions, du subconscient, de l'intuition, capable de créer et à la différence de la précédente, d'analyser des informations en parallèle.

Dans un même ordre d'idées, George M. Scott utilise deux paramètres pour classer les managers suivant leur façon de prendre les problèmes :

- le premier paramètre va dans le prolongement de la pensée cerveau gauche cerveau droit : certains hommes préféreraient étudier un problème en le structurant et en utilisant une méthode de résolution de problème bien définie pendant que d'autres raisonnent à partir d'expériences passées. D'autres détermineraient par intuition la solution qui leur paraît raisonnable. Nous retrouvons ici l'opposition entre recherche à l'aide de modèles algorithmiques et recherche à l'aide de méthodes heuristiques. Les premiers auraient besoin d'une information plus précise que les seconds ;

- le second paramètre oppose les managers ayant besoin d'informations détaillées pour prendre une décision à ceux allant très vite vers une vision globale du problème à travers quelques éléments qu'ils relient entre eux. Les premiers désirent des informations détaillées pour développer soigneusement et étayer leur solution à partir de celles-ci. Les autres n'ont besoin que d'informations soigneusement choisies pour découvrir les relations causales.

En croisant ces deux paramètres, George M. Scott obtient plusieurs catégories de managers. Nous en mettrons deux en valeur :

- le type A, à la fois très intuitif et capable, à partir de quelques informations soigneusement choisies, de sauter des étapes dans la résolution de problèmes en allant directement à l'essentiel. Sans doute trouverons nous, dans cette catégorie, un certain nombre de dirigeants d'entreprise ;
- le type B, plus rationnel, éprouve également le besoin d'informations détaillées auxquelles il appliquera une méthode éprouvée d'analyse et de résolution de problème.

Ces différentes façons de travailler peuvent être considérées comme très complémentaires. Ce qu'il faut souligner, cependant, c'est que les besoins en informations seront très différents et la communication pas toujours aisée entre individus légitimant telle ou telle façon d'aborder les problèmes et de les résoudre.

L'activité de l'entreprise, sa culture, sa situation par rapport à son environnement vont aussi, comme nous l'avons vu, plutôt nécessiter plus ou moins la présence de certains de profils. Le type A sera plus à l'aise et plus considéré dans l'organisation exploratrice définie ci-dessus, alors que le type B, à fonction égale, sera plus légitime dans l'organisation additive.

CONCLUSION :

Comme nous l'avons vu, le système d'information doit être construit en fonction de la situation stratégique de l'entreprise et de sa culture. C'est une des variables les plus aisément modifiables. Les technologies de l'information permettent à la fois de traiter des problèmes de plus en plus complexes et d'envisager des solutions plus décentralisées que par le passé, tout en favorisant des couplages souples entre bases de données. Ce système ne pourra être conçu de façon valable qu'après un diagnostic des autres variables du modèle. Il doit être au service de l'organisation et non l'inverse ce qui signifie que sa sophistication n'est pas une fin en soi.

1.1.2 Le Système d'information actuel : Prise de connaissance & Descriptif

1.1.2.1 Présentation de la Société Générale d'Automobiles.

La Société Générale d'automobiles & le Système d'information.

La Société Générale d'Automobiles est une société à responsabilité limitée, ayant un capital social de 20 Millions de Dirhams. Elle représente exclusivement les marques « Peugeot & Citroën », sur Rabat, c'est une filiale du premier groupe privé du royaume « ONA » « OMNIUM NORD AFRIQUE ».

Il y a quelques années l'entreprise appartenait à des particuliers, elle a traversé une crise financière profonde jusqu'au moment où elle a été absorbée en 1994 par SOPRIAM (Société de Promotion Industrielle et Automobiles au Maroc) qui détient actuellement l'activité automobile du groupe « ONA ».

Au fil des années le nouveau management a pu redresser la situation et a fait de cette entreprise le leader du marché local de la capitale administrative avec une part de marché de 37% en 2002.

Définition du Produit :

L'automobile est présente à plus d'un demi milliard d'exemplaires à travers le monde, selon les chiffres du Centre d'Etude et de Recherches de l'Université d'Evry. Elle compte parmi les grands produits de consommation, plus ou moins de masse, selon les pays et les niveaux de vie.

Introduite au Maroc au début du XX^{ème} siècle comme objet de luxe, la voiture a, petit à petit, gagné sa place comme un produit utile et un produit de prestige.

De nos jours, le rapport entre l'automobile et la société met en évidence une tendance indéniable, il confirme le rôle primordial voire irremplaçable de l'automobile dans la mobilité des marocains, ils se montrent de moins en moins disposés à se passer de leur voiture évoquant pour eux mobilité et liberté.

L'ouverture du marché de l'automobile est intervenue à partir de 1990. Elle s'inscrit dans le contexte général des réformes structurelles et macroéconomiques entreprises par le gouvernement compte tenu du nouvel environnement mondial.

La principale mesure concerne l'importation des voitures neuves. Elle est désormais libre à la satisfaction des consommateurs. Bien plus une baisse des tarifs douaniers allait encourager l'importation des voitures neuves mais aussi les voitures d'occasion.

Ce libéralisme conjugué avec la baisse des tarifs douaniers stimule et dynamise le marché par les importations massives notamment de voitures d'occasion qui envahissent le marché avec une part en, 1994, de 86% des ventes. Les pouvoirs publics ont tenu compte des menaces qui accompagnent le succès de la voiture d'occasion, notamment sur le plan de la sécurité routière, du développement du secteur industriel local et les conséquences néfastes sur l'emploi.

Dans le même temps, la demande de motorisation et la nécessité de tenir compte des pouvoirs d'achats exige des mesures visant une popularisation de la voiture. C'est dans ce contexte que le gouvernement signe par le biais du ministère du commerce et de l'industrie, une convention avec le constructeur italien Fiat pour le montage d'une voiture économique suivie d'une autre avec les constructeurs français «Renault, Peugeot et Citroën» pour le montage des voitures économiques «Renault express, Renault Congo» «Citroën C15, Citroën BERLINGO» et «Peugeot PARTNER».

Par cette convention il s'agit d'intéresser les constructeurs à investir au Maroc en leur garantissant un marché et leur accordant des avantages fiscaux (une taxe sur la valeur ajoutée de 14% au lieu de 20%.)

Cela a permis à la SOPRIAM de développer son volume de vente et d'augmenter sa part de marché. La S G A, à son tour, a profité de la situation et a pu faire progresser ses ventes : 1330 véhicules en 1998, 1685 unités en 1999, 1950 unités en 2000, 2948 unités en 2001, 3447 unités à fin 2002, et une prévision de 3112 unités en 2003. Cette croissance accrue des ventes a eu lieu dans une conjoncture marquée par l'implantation sur le marché des produits japonais, coréens et espagnols et qui ont prévu de gros investissements dans l'entreprise en terme de :

- Ressources Humaines
- Systèmes d'information
- Infrastructure
- Etc...

Notons bien que la réussite de la stratégie commerciale de notre importateur porte surtout sur l'empreinte des deux marques traditionnellement prisées par le peuple marocain.

Au cours de ces dernières années, la S.G.A n'a pas vraiment investi en terme d'Infrastructure (des ateliers, des équipements) et des ressources humaines. Les locaux dont elle dispose ne suffisent plus pour assurer le service de tous les produits vendus. Ajoutons à cela l'effectif qui n'a pas été renforcé pour accompagner le développement de l'entreprise.

Les professionnels du secteur sont très optimistes et estiment que l'automobile continuera sur sa lancée. Lors d'une interview avec «l'ECONOMISTE» le Directeur général du secteur

automobile du Groupe a souligné : «Lorsque l'on parle de dix millions de touristes qui visiteront le Maroc à l'horizon de 2010, ce sont des voitures en plus pour tous ceux qui travaillent dans ce secteur. La voiture suit directement le développement du pays.

Nous avons l'avantage d'offrir aujourd'hui un produit à forte implication et qui est devenu à la limite prioritaire par rapport à d'autres besoins. Nous espérons bientôt atteindre les 100 000 véhicules » et dans une autre interview au même journal il ajoute : « Il faut garder à l'esprit que les objectifs sont fixés en tenant compte de certains facteurs exogènes tels que la croissance économique, la croissance démographique, libéralisation, le coût de financement...sur ce plan, les avancées sont plus au moins appréciables. Quoi qu'il en soit, l'objectif des 100.000 unités n'est pas utopique. L'on peut même y arriver rapidement d'ici 2005-2006 si l'investissement repart, si les années agricoles sont satisfaisantes et les mesures d'accompagnement du secteur maintenues.

A rappeler tout de même qu'entre 1995 et 2001, le marché a évolué à un rythme de 25% par an en moyenne, passant de 10 000 à 45 000 véhicules ».

Comité de direction & Contrôle de gestion

La Direction générale de la société est assurée par un comité composé d'un directeur d'exploitation et son adjoint (Direction d'exploitation) leur principale mission est la coordination entre les différents services d'exploitation, notamment, le commercial des véhicules neufs ; le service après vente « Ateliers & Magasins ». (voir organigramme en annexe)

Le contrôle de gestion au sein de la SGA est un contrôle de gestion filiale rattaché à la direction du contrôle de gestion groupe, il est assuré par moi-même, les principales missions résident dans l'accomplissement des tâches suivantes :

- a) Responsable du système d'information (S.I. de gestion, procédure, ...)
- b) Elaboration des plans prévisionnels.
- c) L'élaboration des budgets annuels.
- d) La Correction des Budgets «Forecast».
- e) L'analyse des écarts.
- f) L'analyse et calcul des coûts et marges.
- g) Elaboration reporting et tableau de bord «Flash».
- h) Suivi et contrôle des inventaires intermittent et permanent

a) **Responsable du système d'information (S.I. de gestion, procédure, ...)**

Le système de gestion de la SGA est doté d'un IBM AS 400 modèle D35 , mis en service en septembre 1999.Ce système d'information est venu remplacer un système de gestion basé sur des traitements manuels, soit 70% de l'ensembles des tâches quotidiennes au niveau de l'exploitation (Commercial ; Ateliers et Magasins) et 30% été assurées par des applications Bureautique (lotus ; excel ; word) et un logiciel de suivi de la comptabilité que la SGA avait sous-traité au par avant à un cabinet comptable.

La configuration du système d'information actuelle au sein de la SGA est composée de la manière suivante :

- Un réseau local qui assure la connexion entre l'AS400 est postes de travail
- Terminaux au nombre de 08
- Micro- ordinateurs au nombre de 25
- Imprimantes système au nombre de 06
- Autres Imprimantes au nombre 25

Pour l'aspect application, l'informatique de la SGA est essentiellement « Une Informatique de gestion » implantée sur l'AS400.

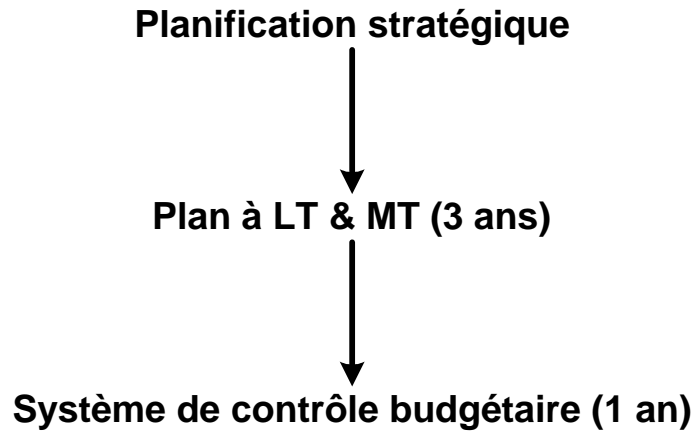
Le Tableau suivant récapitule les applications actuelles utilisées :

<i>Application</i>	<i>Plate forme utilisée</i>	<i>Services</i>	<i>Nombre d'utilisateur</i>	<i>Existence guide utilisateur</i>
Gestion pièces de rechange, ateliers, véhicules neufs	AS/400	Exploitation	16	Non
Interface des application à la comptabilité générale	AS/400			
Comptabilité Générale	AS/4000/PC	Comptabilité	05	Non
Traitement de la paie	PC	Ressources HUmaines	02	Oui

L'ingénierie ; le développement et l'encadrement informatique sont assurés par la Sopriam « Maison mère » par liaison Fram relay

b) ***Elaboration des plans prévisionnels***

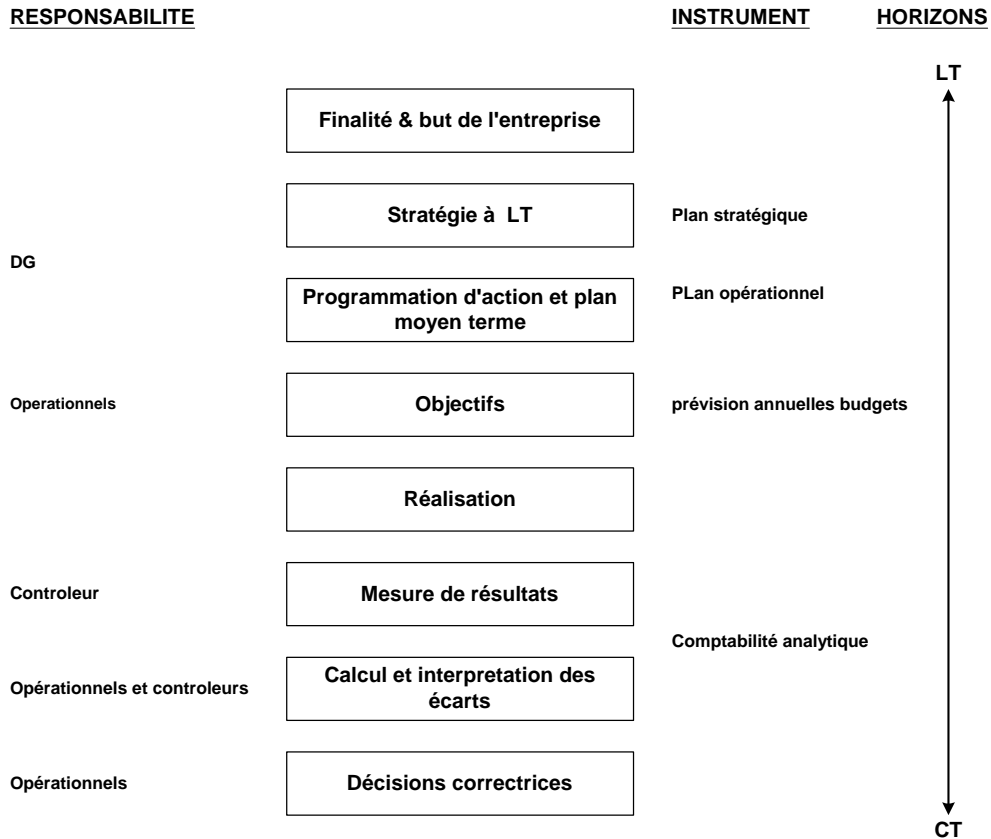
Le système de planification au sein de la SGA (Système Planification Groupe) est articulé en trois niveaux principaux :



Dans sa forme la plus complète, ce dernier correspondra :

- **un plan stratégique** : Dans le cadre duquel on examinera les grandes options de l'entreprise SGA.
- **un plan opérationnel** : Correspondant à la programmation des moyens nécessaires à la réalisation des objectifs stratégiques.
- Un processus de mesure et de contrôle des résultats, permettant de rapprocher les résultats réels à des résultats exemptés.

Ce processus peut être résumé dans le schéma suivant :



Ces fonctions sont le souvent confiées au sein de la SGA au comité de Direction d'une part, et au contrôleur de gestion filiale d'autre part.

Ce système élaboré par la direction du contrôle de gestion et appliqué par les filiales est chargé d'assurer la cohérence entre le LT et le CT, entre prévisions et réalisations, entre direction et services opérationnels.

c) L'élaboration des budgets annuels

L'élaboration des budgets consiste en la mise au point détaillé de la première année du plan opérationnel et sert d'instrument de contrôle de son exécution.

d) La Correction des Budgets «Forecast»

La correction des budgets (Forecast) consiste à corriger le budget annuel arrêté au début de l'exercice, cette correction s'applique à tout les budgets et elle s'effectue en deux étapes :

1^{er} Forecast : c'est la correction des huit prochains mois de l'exercice sur la base des quatre mois réalisés. Elle se fait vers la fin du mois de mai.

2^{ème} Forecast : C'est la correction des quatre mois prochains de l'exercice sur la base des huit mois réalisés. Elle doit être présentée vers la fin du mois de septembre.

Il est à préciser que dans la pratique la mesure des résultats réalisés se fait par rapport aux budgets arrêtés et non pas par rapport aux forecasts.

e) ***L'analyse des écarts.***

En général, il s'agit du calcul et l'analyse des écarts sur la quantité (E/Q), ces écarts sont relatifs au volume de vente VN réalisé et ceux préétablis au moment de l'élaboration des budgets.

Cette mise en évidence de l'écart sur volume permet en première analyse d'évaluer l'erreur de prévision et de procéder aux corrections nécessaires au niveau des forecasts et au niveau des objectifs fixés à la force de vente.

f) ***L'analyse et calcul des coûts et marges***

En l'absence d'une comptabilité de gestion, l'analyse et le calcul des coûts se fait d'une manière extra comptable pour l'ensemble des coûts constituant des charges incomparables très variés : marchandises (VN), convoyage, main d'œuvre au niveau des ateliers, ...

g) ***Elaboration reporting et tableau de bord «Flash».***

Les fonctions du reporting et du tableau de bord au sein de la SGA ont pour objectif d'assurer la remontée régulière d'information de gestion formalisée vers la direction du contrôle de gestion groupe et au comité de direction.

- Tableau de bord « Flash » : Il a pour objectif premier de prendre sous contrôle les éléments révélateurs d'incidents, d'en mesurer les intensités en cas de présence et de déterminer le moment et les moyens d'une intervention nécessaire.
- Reporting : C'est la remontée régulière d'information de gestion sur une période mensuelle, ces informations sont liées à l'activité de la SGA, contribution de chaque produit dans le résultat net du mois, le résultat net après impôt de la même période, la situation des dossiers en justice, les bilans sociaux, on cite à cet effet :
 - Reporting de gestion
 - Reporting juridique
 - Reporting social

h) ***Suivi et contrôle des inventaires intermittent et permanent***

Il consiste à assurer le bon déroulement de l'inventaire physique de fin d'année par l'élaboration de la procédure d'organisation de ce dernier et procéder aux contrôles nécessaires des écarts dégagés entre les inventaires intermittent et permanent.

1.1.2.2 Description Succincte des différents Systèmes d'information de gestion activités actuelles de la SGA.

Description du Système d'information de gestion activité des Ateliers.

Définition du service

Les ateliers du service après vente au sein de la SGA constituent un élément clé dans l'activité de l'entreprise, c'est vers lui qu'il retournera le client lors de ses prochaines visites à la SGA (pour les opérations d'entretien périodiques (révisions) et en cas d'anomalie constaté sur son véhicule).

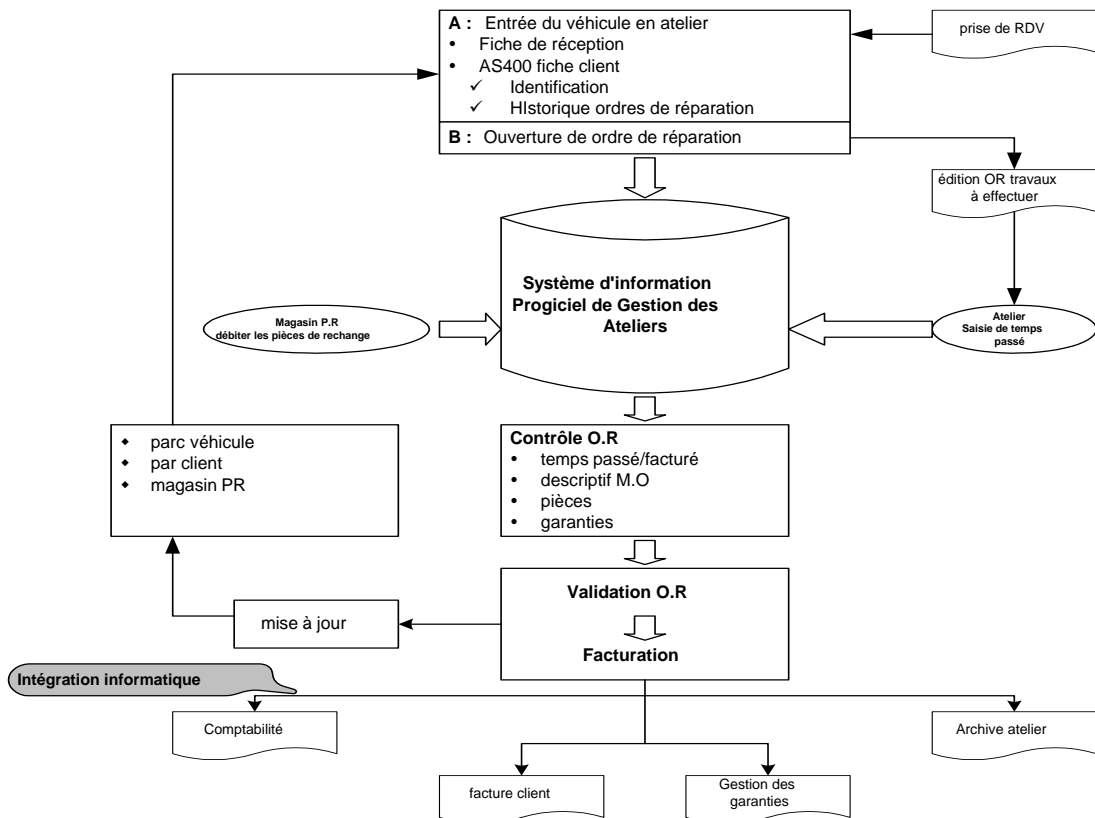
Principales responsabilités et délégations de pouvoir dans SAV (Ateliers).

Dans ce service on peut identifier trois types d'acteurs :

- **l'encadrement : comporte :**
 - **le chef du service après-vente :** Il est appelé à renforcer la progression de l'activité des ateliers Sur le marché local et contribué à la rentabilité globale de l'établissement et pour accomplir cette mission il a sous sa responsabilité un effectif composé d'environ 50 personnes.
 - **les chefs d'équipes :** Les chefs d'équipe ont pour mission de manager une équipe composée d'éléments productifs, doivent organiser les travaux et les adapter aux moyens existants.
 - **les réceptionnaires :** Ce sont les représentant du service après vente auprès de la clientèle et les portes parole des clients au sein des ateliers.
- **les opérationnels :** ils interviennent directement dans la réparation des Véhicules, il s'agit :
 - **des compagnons :** (mécaniciens, électriciens, vidangeurs, tôliers,..), le compagnon à pour mission de réaliser les entretiens et les réparations sur tous les organes mécaniques ou éléments de carrosserie, de manière à les remettre en conformité avec les directives du constructeur.
 - **d'un conseiller technique :** C'est la référence technique de la concession.
 - **d'un technicien expert :** il a pratiquement la même mission que le conseiller technique.

- **d'un essayeur** : Il garantit la qualité du travail effectué en testant les véhicules après travaux, il fait aussi un diagnostic sur le véhicule pour bien orienter la réparation.
- **les administratifs** : la cellule administrative est composée :
 - **d'un responsable & des agents** : Ils assurent le suivi des achats ateliers, le recouvrement et toutes les autres tâches administratives liées a la gestion des ateliers tel que la facturation des opérations effectuées au sein des ateliers.
 - **hôtesse d'accueil** : Elle reçoit le client et le met en contact avec l'un des réceptionnaires, elle centralise les appels téléphoniques que reçoit le service et fixe les RDV des clients en collaboration avec le réceptionnaire.

Figure 1



Le service après vente (Atelier) est doté d'un progiciel de gestion des ateliers qui fonctionne sous un système d'information de gestion « AS400 ». Une décomposition du menu général de l'activité des ateliers permet à la fois d'analyser et de définir en détail les différentes tâches effectuées par tout les intervenants sur le système d'information. Cette décomposition nous permettra d'apprécier la cohérence globale de l'organisation actuelle au sein des ateliers.



Une simple analyse de l'activité de l'atelier permet de mettre en évidence 5 processus clé :

- Accueil /écoute
- Ordre de réparation
- Exécution des travaux
- Facturation / paiement
- Livraison.

*Processus géré par le Système
d'information*
(Gestion des Ateliers et Magasins)

Description du Système d'information de gestion de l'activité des magasins de pièces de rechange.

■ **Définition du service**

Pour la **SGA**, le magasin déborde largement l'activité d'approvisionnement de l'atelier en pièces de rechange. En effet, le magasin devient une activité et un service rentable, en assurant les tâches suivantes :

- réception des livraisons de pièces de rechange.
- service au comptoir clientèle
- information technique.
- suivi des commandes de PR.

■ **Principales responsabilités et délégations de pouvoir dans le SAV (magasins de pièces de rechange).**

Dans ce service on trouve deux types d'intervenants dans le système d'information de gestion :

- **les Administratifs:** Ils ont pour mission la gestion d'un grand magasin de pièces de rechanges d'origine de marque « **Peugeot** » et « **Citroën** ». Cette cellule administrative est composée d'un responsable et de son adjoint qui :
 - contrôlent les sorties de pièces de rechange au comptoir et aux ateliers.
 - gèrent le stock des pièces de rechange.
 - gèrent une équipe de 2 vendeurs, 1 magasinier qualifié, 2 piqueurs.
 - assurent le suivi des différentes commandes (expresse ; normales).
 - préparent et assurent le suivi des inventaires physique.
- **les Opérationnels :**
 - magasiniers : chargé de livrer les pièces aux ateliers.
 - Piqueurs : chargé de piquer des pièces de rechange pour les livrés aux magasiniers.

■ **Processus de l'activité des magasins de pièce de rechange & Système d'information de gestion. (Voir Annexe1).**

L'activité des magasins du service après vente est dotée d'un progiciel de gestion des ateliers qui fonctionne sous un système d'information « AS400 ». Une décomposition du menu général de l'activité des magasins permet à la fois d'analyser et de définir en détail les différentes tâches effectuées par tout les intervenants sur le système d'information. Cette décomposition



Nous permettra d'apprécier la cohérence globale de l'organisation actuelle au sein des magasins.

■ **Activités comptoir PR**

une autre tâche dans le service pièces de rechange est la vente au comptoir ; Cette fonction est assurée par une application « **TARIF PR** » qui est livrée sur CD-ROM et qui vient de remplacer le traditionnel support film.

■ **Gestion magasin pièces de rechange**

En plus des tâches citées au par avant, le responsable des magasins de pièces de rechange et son adjoint assure la gestion du stock de pièces de rechange, tâche essentielle et objective pour les deux responsables.

Le stock de pièces de rechange des magasins de la SGA est géré par un progiciel de « gestion des pièces de rechange » qui fonctionne sous un environnement AS400.

Description du Système d'information de gestion de l'activité Commerciale des Véhicules neufs

■ **Définition**

Le service commercial s'occupe de l'activité principale de la SGA, il est composé de deux services :

- la force de vente.
- Administration des ventes.

La mission principale du service commercial est de mettre en œuvre la politique marketing et commerciale afin de garantir un développement maîtrisé des ventes VN et de garantir la satisfaction du client.

■ **Principales responsabilités et délégations de pouvoir dans le service commercial :**

Dans ce service on peut identifier les acteurs suivants :

- **les chefs de ventes : « Peugeot & Citroën »**

Ils ont tous les deux une mission identique, chacun s'occupe de la commercialisation de chacune des marques citées et ont un champ d'action délimité par l'importateur.

En général ; le chef de service de ventes a pour mission :

- prospection des nouveaux clients avec la force de vente.

- mise en place de la politique commerciale définie par la maison mère en la faisant adapter au marché local.
- suivi de tous les appels d'offre relatifs à l'achat des véhicules neufs.
- supervision de la force de vente.
- une remonté d'information à l'importateur concernant l'état du marché local, le comportement du consommateur et la nécessité éventuelle d'une campagne publicitaire.

- **administrateur de ventes :**

Il supervise une équipe dont la mission est d'accomplir les formalités administratives relatives à la vente du véhicule neuf ; ainsi il :

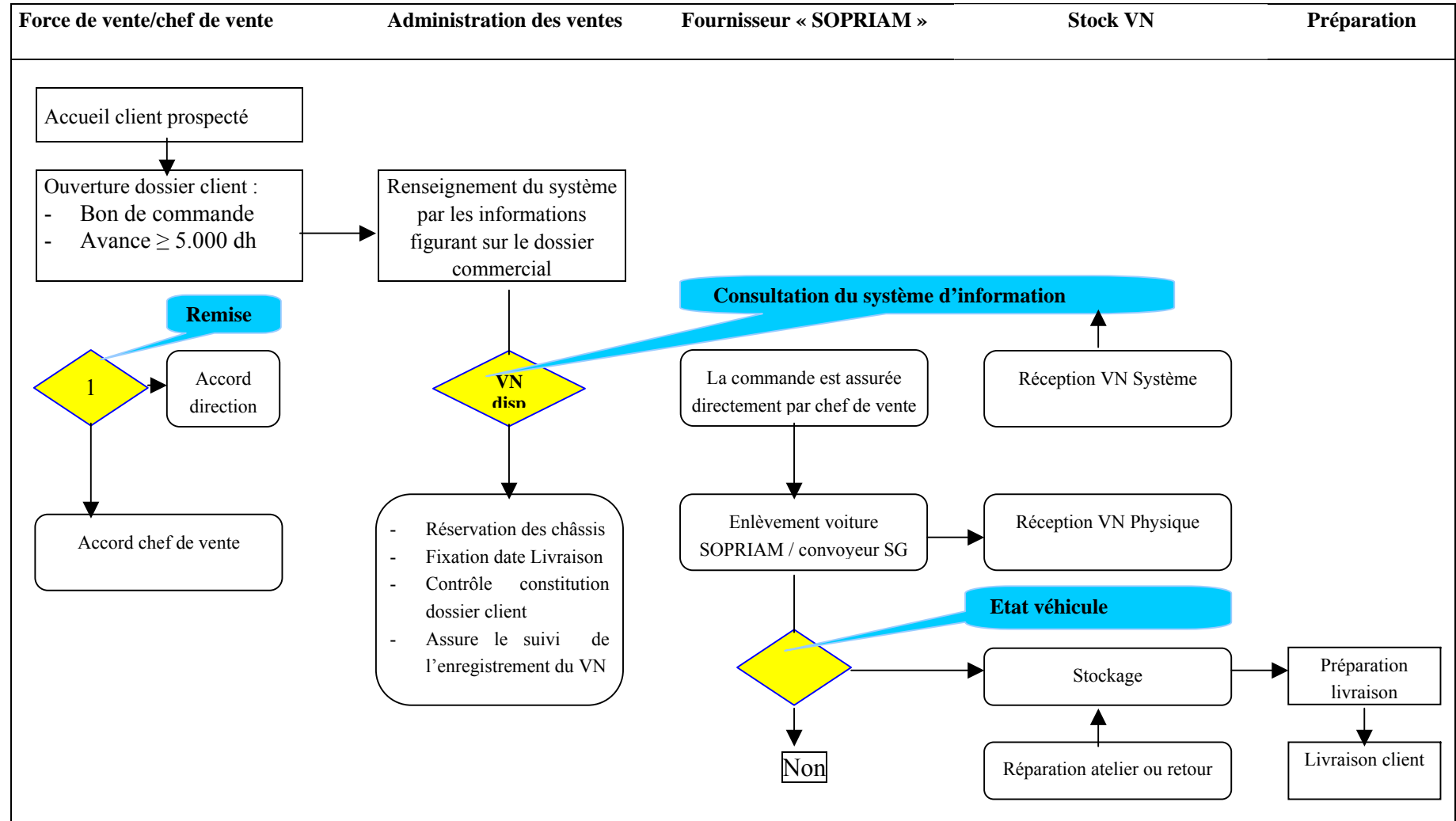
- fixe la date de livraison du véhicule
- contrôle la constitution du dossier commercial
- réception des véhicules neufs de l'importateur
- gestion stock véhicules neufs
- assure le recouvrement des créances auprès des organismes de crédit.

- **la force de vente :**

Elle forme une équipe de 6 personnes pour chaque marque commercialisée au sein de la SGA (**Peugeot & Citroën**), elle assure le suivi quotidien des tâches liées à la vente des VN : En effet le commercial a pour mission :

- la prospection de nouveaux clients.
- les présentations des rapports journaliers de prospection aux chefs de ventes.
- de renseigner le bon de commande assisté par le client
- négocie avec le client les modalités de paiement et le tarif définitif à appliquer en concertation avec le chef de ventes.

■ Processus de l'activité commerciale des véhicules neufs & Système d'information de gestion



■ **Activité service commercial & système d'information de gestion**

Le service commercial au sein de la SGA est doté d'un progiciel de gestion commerciale des véhicules neufs qui fonctionne dans un environnement AS400 ; ce progiciel gère les dossiers commerciaux des clients depuis leurs création en passant par la gestion des entrées (réception stock des VN), sorties (facturation) des véhicules neufs entre la **SGA** ; la **SOPRIAM& Client**. Une décomposition du menu général de l'activité Commerciale permet à la fois d'analyser et de définir en détail les différentes tâches effectuées par tout les intervenants sur le système d'information. Cette décomposition nous permettra d'apprécier la cohérence globale de l'organisation actuelle au sein du service commercial.



■ **Gestion stock véhicules neufs**

La Gestion du stock VN , soit 90% est faite par le Just time, c'est à dire la SGA ne stock pas les véhicules neufs , l'approvisionnement se fait par commande reçue **Ainsi l'essentiel du** processus de gestion de stock VN au niveau de la SGA se divise en 4 parties :

- la commande des VN.
- la réception des VN
- organisation stock des VN
- Suivi des manques VN.

} *Processus géré par le Système d'information*
(Gestion Commerciale des VN)

Description du Système d'information de l'activité Comptabilité Générale

■ **Description de l'activité comptabilité Générale :**

Le service comptabilité au sein de la SGA a pour mission de:

- respecter les obligations légales en matière de comptabilité générale.
- respecter les procédures comptables mise en vigueur.

Toutes ces opérations sont réalisées par une équipe de 4 comptables sous la responsabilité d'un chef de service.

■ **Service Comptabilité Générale & Système d'information.**

Le service comptabilité de la **SGA** dispose d'un progiciel interface avec les progiciels de gestion des ateliers, magasins et le service commercial ; ainsi chaque agent comptable intervient sur ce progiciel en choisissant dans le menu général les fonctions qui lui sont appropriées.

- **Agent comptable chargé des comptes clients :** Le responsable de la comptabilité client est le garant de la bonne tenue des comptes clients conformément aux règles comptables et fiscales. L'essentiel de sa tâche réside dans :
 - L'analyse des comptes clients
 - Le recouvrement des créances client.
 - Le lettrage des factures clients.
- **Agent comptable chargé des comptes fournisseurs.** Il prend en charge l'ensemble des opérations de comptabilité fournisseurs :
 - codification, saisie, mise en paiement, analyse des compte individuels
 - participation au reporting.
 - différents types de lettrage.

- **Agent comptable chargé de la trésorerie et comptes sociaux** : Il s'occupe des opérations suivantes :
 - La tenue des journaux de banque, caisse, effets à recevoir et effets à payer.
 - L'analyse des comptes et la justification des soldes.
 - L'état de rapprochement bancaire.
 - (découvert, escompte...).
 - Le contrôle et la négociation des agios bancaires.
 - Analyse et suivi des comptes des organismes sociaux
 - Comptabilisation des éléments de la paie et accessoires.

Ces deux dernières tâches sont partagées entre l'agent comptable et le responsable des ressources humaines.

- **Agent comptable chargé des déclarations fiscales** : Il est chargé des tâches suivantes :
 - Assure les déclarations de TVA.
 - Suivi des remboursements de TVA.
 - analyse les comptes de TVA.

- **Un Caissier**

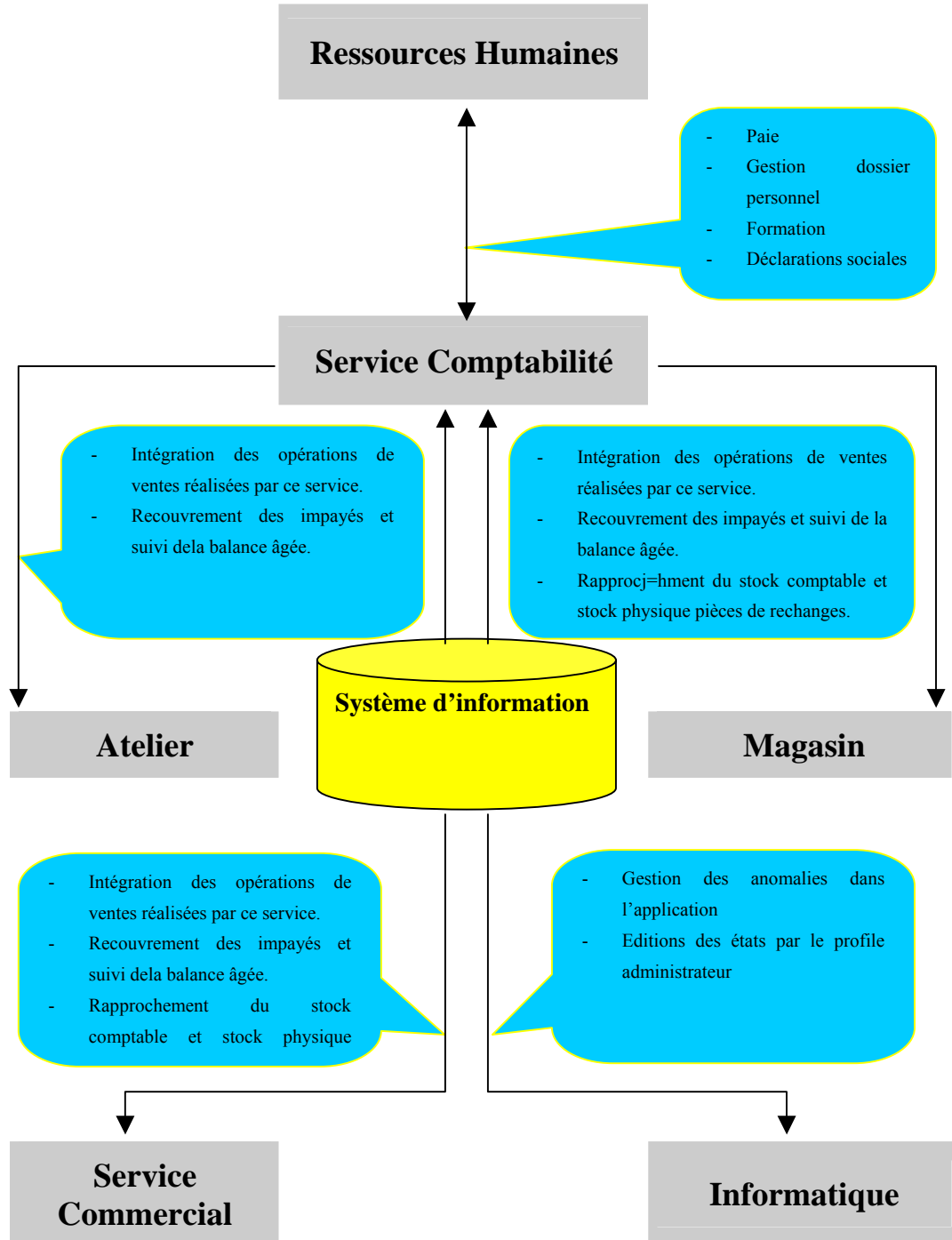
IL a pour mission la gestion de la caisse centrale de la SGA, il vérifie les paiements effectués par les clients, totaliser les versements de la clientèle et effectue le reporting journalier de caisse au service comptabilité.

- **Un agent responsable des Ressources Humaines**

IL a pour mission la gestion des ressources humaines de la SGA, nous citons essentiellement :

- Etablissement de la paie (Logiciel indépendant non interface à la comptabilité générale).
- La Gestion des dossiers du personnel.
- Le Social.

■ Processus activité comptabilité générale & Système d'information :



1.2 ***Chapitre II* : L'impact du Système d'information actuel sur le contrôle de gestion au sein de la SGA.**

1.2.1 **Les qualités requises d'un bon S.I.**

Les systèmes d'information sont nécessaires pour maîtriser l'incertitude et l'ambiguïté des situations de gestion :

- maîtriser l'ambiguïté des représentations,
- maîtriser l'incertitude à laquelle fait face l'organisation en élaborant un système d'information et de communication à la mesure de la stabilité et de la complexité de l'environnement (principe de la variété requise).

En effet, l'organisation est un système finalisé au sein d'un environnement et utilise donc un système d'information liant le système de production aux buts de l'organisation.

1.2.1.1 ***Qualités de l'information***

Comme on ne perçoit jamais le réel dans la totalité des causes qui expliquent les événements, mais seulement des signaux partiels de ces événements et des causes partielles qui font partie de nos modèles de gestion, nous pensons et agissons à partir de représentations du monde (états et modèles) que nous espérons pertinentes. Pour un individu les représentations doivent être pertinentes. « Est pertinent ce qui est approprié à une action ». Une représentation pertinente possède les caractéristiques suivantes :

- Elle est nécessairement exhaustive au mois par rapport au modèle choisi par l'acteur (si notre maraîcher a observé que des facteurs annexes sont en cause effective et fréquente de variation de la demande, alors il devrait les prendre en compte).
- Elle est non bruitée. Elle n'incorpore pas des signaux qui n'ont en fait rien à voir avec l'événement considéré. Cela est évidemment très difficile dans les organisations. Pensons aux bruits de couloir sur Radio moquette ! Ou encore à l'influence des changements réglementaires sur les comptes financiers.
- Elle a d'un certain degré de précision. Lorsque l'entreprise a identifié des segments stratégiques, les informations de reporting (contrôle) devraient être calées sur la maille de ces segments et ne pas reposer sur un découpage différent des activités de l'entreprise.
- Elle est actuelle. Lorsque le problème à résoudre est d'ordre stratégique et non routinier (la fraîcheur des données recueillies est essentielle. Repérer les faits concrets récents indiquant des choix stratégiques constitue l'enjeu des systèmes de veille.).

- Elle est ponctuelle. On sait bien que le travail managérial s'effectue sous des contraintes de temps très fortes et souvent imprévisibles. D'où la difficulté, mais aussi l'intérêt d'apporter la bonne information au bon moment.
- Sa source est fiable. Comme justement on a rarement le temps de vérifier l'information, la confiance que l'on place dans la source (individu ou système d'information informatisé) joue un rôle important dans la pertinence des représentations qu'on en tire.
- Elle a une forme. Un Directeur des systèmes d'information (DSI) discutait avec un PDG d'une banque. Il formalisait le problème par un graphique avec deux axes. Le PDG affirmait ne pas comprendre. Le DSI transforma le graphique en un tableau de chiffres. Il n'y avait plus de problème. La première forme de représentation était sans doute trop riche ; on pouvait éventuellement en extrapoler une tendance. Le PDG préférait une représentation brute, plus conforme à sa culture de banquier habitué à prendre des risques sur une représentation offrant seulement les données, et n'induisant pas une synthèse particulière.
- Elle est accessible. Les trois premiers critères de pertinence des représentations sont reconnus par toutes les disciplines scientifiques. Dans les sciences humaines et en gestion en particulier, les quatre derniers ont une grande importance également. On considère même que le critère d'accessibilité est extrêmement important, parce que si l'on veut que les systèmes d'information soient utilisés, il faut faire en sorte que les individus y aient un accès facile, non seulement au sens physique d'une interface disponible et proche de leur(s) lieu(x) de travail, mais aussi au sens de la procédure administrative autorisant l'accès et des incitations managériales qui s'y rattachent.

Le problème des représentations est également un problème collectif. La décision est un processus qui utilise souvent les connaissances de plusieurs personnes. La question de la répartition des connaissances, de la structure de l'information dans l'organisation est absolument centrale en analyse des organisations et pour les concepteurs de systèmes d'information. Elle pose en particulier le problème de la cohérence des systèmes d'information.

La qualité de l'information dans l'organisation est donc à la fois un problème de pertinence et de cohérence des représentations.

1.2.2 Le S.I. actuel : Analyse & Critique

A la lumière du descriptif élaboré sur le système d'information des activités actuelles citées .Le système d'information de la SGA malgré qu'il est récent (Septembre 1999) ce dernier présente une panoplie non négligeable de faiblesses et de défaillances liées soit à sa conceptualisation initiale et/ou à sa mise en place.

A cet effet ; nous nous contenterons de cités certaines de ses faiblesses que nous scindons en deux volets :

1.2.2.1 *Sur le Volet Gestion :*

Dans ce volet ; nous insisterons sur l'absence d'un manuel de procédure de gestion et d'organisation et nous décrivons les principales fonctionnalités défaillantes présentées par toutes les applications, cette description a été élaboré, soit suite à une exploitation des applications de gestion à la recherche d'information de gestion en tant que contrôleur de gestion, soit à travers l'ensemble des remarques soulevées par les utilisateurs lors de l'exploration quotidienne desdites applications.

Au niveau de l'exploitation :

■ **Activité des Ateliers :**

- Absence d'un suivi des ordres de réparation : Payant, garantie, cession.
- Absence de Statistiques de vente.
- Absence de valorisation des en-cours fin de mois.
- Absence d'un suivi des temps barèmes par marque de véhicule.
- Absence d'un suivi de l'historique des interventions effectuées sur les véhicules.
- Absence de sortie des pièces de stock par le magasin sur les OR en temps réel.
- Absence de gestion des heures par compagnon.
- Absence d'un tableau de bord atelier.
- Absence des indicateurs de productivité, rentabilité des compagnons.
- Absence de gestion des garanties.

■ **Activité des Magasins :**

- Absence d'une gestion de plusieurs sous stocks.
- Absence du calcul du prix de revient des pièces de rechange et accessoires.
- Absence de gestion des remises croisée (Clients et produits).
- Absence d'un stock mouvementé en temps réel.
- Absence d'indicateur de gestion des PR (Rotation du stock – Délai stock)
- Absence d'un état de stock mort, dormant, négatif,....

■ **Au niveau du Commercial :**

- Absence d'un traitement réceptions VN et calcul prix de revient.
- Absence d'un stock comptable VN globale ou par site.
- Absence d'un stock commercial (Plusieurs critères de choix ; notamment par site, date ancienneté).
- Absence d'un calcul des commissions vendeurs.
- Absence d'un suivi en temps réel des véhicules (à recevoir, disponibles, affectés, à livrer,...).
- Absence d'un stock comptable Véhicules d'occasion.
- Absence d'un stock commercial Véhicules d'occasion.
- Absence d'une marge sur véhicules d'occasion.

■ **Au niveau de la Comptabilité Générale :**

- Absence d'un manuel de procédure comptable.
- Absence d'un lettrage automatique (Partiel et/ou Total) des Comptes tiers.
- Absence des éditions des différents états comptables sans restriction avant ou après clôture du mois ou de l'exercice.
- Absence d'une visualisation des comptes avec classement multi-critères (par date, par facture, par montant,...)
- Absence d'édition du bilan et du compte d'exploitation (via un générateur d'état).
- Absence d'édition de déclaration fiscale (via un générateur d'état).
- Absence d'une protection par mots de passes de certaines fonctionnalités (voire de certains comptes).
- Absence d'édition de relevés de comptes, des relevés de factures.
- Absence d'une relance automatique des factures de clients en compte (paramétrage de la périodicité et des textes).
- Absence d'une balance âgée avec positionnement des dates d'échéance.
- Absence d'un relevé de comptes fournisseurs.

- Absence d'un échéancier par règlement.
- Absence d'une option de calcul d'amortissement possibles (Linéaires, Dégressifs,...).
- Absence d'une liste des entrées, des cessions des immobilisations.
- Absence d'un état des valeurs résiduelles.
- Absence d'une option de proposition de déclaration de TVA par taux de TVA et par type (Collectée et Déductible).
- Absence d'une gestion de trésorerie et des connexions RTC avec les différentes banques.

1.2.2.2 *Sur le Volet Informatique :*

Suite à une exploitation de 4 ans à la SGA et 10 ans à la SOPRIAM un rapport a été élaboré par le service informatique de la maison mère "SOPRIAM" sur les insuffisances relevées sur les systèmes d'informations et de la SGA et de la SOPRIAM "**même systèmes d'informations**", nous abordons ci-après l'essentielle de ces insuffisances :

- Le logiciel dans sa version actuelle, n'est pas multi-sociétés.
- La logique de conception du logiciel, est une logique ancienne,(en 10 ans ,l'informatique a connu une évolution énorme tant sur le plan Hard que sur la plan Soft).
- Nous utilisons la version 28 du logiciel, alors que la 47ème version est disponible.
- Cependant, l'acquisition d'une version récente, ne peut être envisagée à cause des trop nombreuses modifications opérées sur la version actuellement utilisée (même le noyau de base est modifié) : ce qui nous empêche de bénéficier d'une version récente.
- Les fichiers ne sont pas en base de données, ce qui ne facilite pas leur exploitation.
- Ce logiciel présente beaucoup de contraintes, tâche du matin, tâche du soir, tâche mensuelle, tâche annuelle,...et pour la majorité des traitements ou éditions, il est impossible de revenir à un traitement de la veille, ou de rééditer un état, car les fichiers sont mis à blanc par la tâche du matin. (La réédition d'une facture J-1, nécessite des manipulations de restauration).
- Beaucoup de modifications ont été opérées sur ce logiciel, mais aucune trace écrite de ces modifications n'a été portée sur papier.
- Beaucoup de problèmes ont été résolus d'une manière ponctuelle sans penser au contexte global de l'application. Ceci a eu pour effet de multiplier les interventions dans les programmes.

- L'absence d'une documentation mise à jour, d'une trace des modifications effectuées, des commentaires, et d'un manuel d'utilisation rend la compréhension du logiciel difficile voire impossible.
- En effet, même les commentaires indiquant la fonction sommaire de chaque programme, sont inexistants.
- Certains menus présentent des options qui n'existent pas, et à l'inverse d'autres menus, n'affichent pas toutes les options offertes.
- Les libellés des options des menus ne sont pas toujours significatifs, et même des fois contradictoires (une option est indiquée comme consultation, alors qu'il s'agit d'une édition ou même d'un traitement). D'autres menus ne respectent pas l'ordre chronologique des traitements.
- Certains états ne peuvent pas être édités à la demande. (elles ne sont faites que par la tâche mensuelle).
- Certains écrans sont surchargés d'information, d'autres ne contiennent pas toutes les informations nécessaires, en ce qui concernent les éditions, beaucoup d'états sont difficiles à exploiter.
- Malgré une utilisation de longue durée des logiciels, certains programmes présentent des erreurs à chaque utilisation, et nécessitent donc l'intervention d'informaticien. Le meilleur exemple de cette anomalie, sont les programmes d'inventaires. En effet, plusieurs inventaires ont été réalisés en utilisant les options offertes par le logiciel, ce qui implique logiquement que ces programmes sont bel et bien rodés. Pourtant, durant l'inventaire de chaque fin d'année, beaucoup de programmes ont nécessité une intervention d'informaticien pour correction. Cette remarque est valable pour tout le logiciel, car en longue période d'exploitation, il ne devrait logiquement plus présenter aucune anomalie de traitement, ni d'exploitation.
- Les écrans de mise à jour ne sont pas homogènes, dans certains cas il faut utiliser la touche F3 pour quitter, dans d'autres il faut choisir l'option 9.
- Certains écrans de mise à jour contiennent l'option d'ajout ou de modification, alors qu'elles ne sont même pas offertes à l'utilisateur.
- Toutes ces anomalies, et d'autres, ont pour effet de rendre l'exploitation du logiciel difficile auprès des utilisateurs.
- Tous les programmes n'ont pas été introduits dans des menus, c'est le cas également pour les tâches d'exploitation
- Par ailleurs, plusieurs options produisent des résultats erronés (historique des ventes, marges des ventes, CA par clients,...).

- Certaines options n'ont pas été testées avant la réception définitive du logiciel c'est le cas de celui de la comptabilité Générale.
- Pour les différentes intégrations à la comptabilité générale :
 - Factures PR **CG**
 - Factures VN **CG**
 - Frais d'immatriculation **CG**
 - Paie **CG**
- Au début, elles étaient semi-informatisées (!), en effet, une partie du traitement était automatisée, le complément est manuel.
- L'application des achats se limite à la saisie de la demande d'achat et la création de la commande. (Une informatisation similaire à l'utilisation d'une machine à écrire !). Aucun traitement concernant l'activité achats proprement dite, ni statistiques (Fournisseurs d'un produit, gestion des livraisons, gestion de l'économat, CA par fournisseur, évolution des prix,...). et l'intégration des "achats" à la comptabilité générale, est inexistante.

La liste des remarques énumérées n'est pas exhaustive, des anomalies sont observées fréquemment. de même que d'autres remarque d'ordre technique et organisationnelles non moins importantes n'ont pas été citées pour ne pas alourdir ce rapport.

1.2.2.3 Conclusion

En l'absence d'un système d'information performant de manuel (de procédure de gestion, d'organisation comptable) d'une comptabilité analytique et d'une comptabilité budgétaire, le contrôleur de gestion voit le champs de son action très limité voire très réduit pour pouvoir répondre aux missions qui lui sont assignées et par la SGA et par le direction du contrôle de gestion du groupe à savoir :

- Contrôle et mise à jour des procédés.
- Elaboration et suivi des budgets annuels et mensuels.
- Corrections des budgets « Forecast »
- Reporting (Elaboration d'indicateurs globaux).
- Elaboration des plans stratégiques.
- Elaboration des tableaux analytique et de suivi d'activité.

- Les rapports de gestion.
- Calcul et suivi des coûts.
- Etudes & actions ponctuelles.
- Suivi du système d'information de gestion.

Seule la comptabilité générale reste la principale ressource d'informations pour répondre aux exigences de la direction générale et du groupe en matière du système de contrôle de gestion.

2 Partie II : La mutation des système d'information face à la modernisation de la gestion

2.1 Chapitre I : La refonte du Système d'information actuel pour asseoir le système de contrôle de gestion : Développement & Amélioration

2.1.1 La qualité du système d'information SI conditionne le succès d'un système de contrôle de gestion.

La mutation des SI doit accompagner la modernisation de gestion

Tous les responsables connaissent la difficultés de rassembler des données sur l'exécution d'un programme si , au delà de l'approche par les coûts (combien a-t-on dépensé) , l'on veut des information physico-financières (combien , pour quoi faire ? voir une évaluation de l'impact (combien , pour quoi faire , au profit de qui , pour quel effet en retour ?).

Même si ces données existent – ce qui n'est pas toujours le cas-elles ne sont pas mobilisables facilement , ou elles sont souvent incohérentes .cela peut constituer un obstacle à une gestion transparente ou à des actions de modernisation .

C'est pourquoi, dans le public comme dans le privé , les grands programmes de modernisation ou les grands changements structurels sont aujourd'hui accompagnés , par une refonte complète du SI.

En effet , tout SI doit d'une part fournir aux gestionnaires de base l'information nécessaire à leurs taches , d'autres part alimenter le système d'aide à la décision (SIAD)qui donne aux dirigeants une vue d'ensemble sur le fonctionnement de l'organisme , sa position par rapport aux objectifs, ainsi que sur les principaux risques . si une modification majeure du cadre ou des règles de gestion ne se traduisait pas dans l'organisation du SI ou du SIAD , cela caserait un surtravail pour les gestionnaires, compliquerait le dialogue avec les dirigeants et contraindrait ces derniers à décider à partir d'une vision partielle ou déformée de la réalité.

Il faut donc concevoir et piloter au mieux le SI et le SIAD d'un organisme, surtout quand celui-ci évolue et se modernise. A cet égard, l'expérience des grands SI publics et privés peut apporter des enseignements utiles aux décideurs qui doivent aujourd'hui développer le contrôle de gestion.

Quels enseignements tirer de l'expérience des grands SI ?

Aucun organisme n'a un SI parfait : même s'il est récent, ce dernier est toujours un empilage de couches géologiques apportées par l'histoire.

Tout SI est lié à l'organisation des compétences au sein de l'organisme. Dans l'industrie, par exemple, les premiers SI ont longtemps été focalisés sur la production, puis ils se sont organisés autour de la fonction comptable et financière. Cette évolution caractérise aussi l'offre de progiciels de gestion disponibles aujourd'hui sur le marché.

La conception et la mise en œuvre du SI posent donc des problèmes de pouvoir qui peuvent bloquer s'ils ne sont pas arbitrés par la direction suprême. Ces problèmes traduisent souvent une vision stratégique insuffisante (quel organisme peut vivre en s'appuyant sur une seule de ses fonctions ?) mais aussi une conception dépassée de la « propriété des données », vestige de l'époque des « systèmes propriétaires ».

Or l'important n'est pas la propriété des données, mais leur qualité. S'il n'y a pas une bonne définition des règles de codage et de mise à jour, ainsi qu'un référentiel commun et bien géré, il arrive souvent que les données des applications de gestion soient lacunaires ou codées de façon aléatoires, selon qu'elles sont jugées importantes ou non par les personnes du terrain..

D'une manière générale, tout SI doit gérer de façon adéquate la relation entre la comptabilité et les autres dimensions de l'activité de l'organisme. La première, indispensable pour renseigner les actionnaires et les prêteurs éventuels sur les résultats de l'organisme et la variation de son patrimoine, occupe une place centrale dans le SI. Mais cette place n'est évidemment pas exclusive : le SI doit aussi retracer les processus essentiels pour la vie de l'organisme, comme par exemple l'organisation physique de la production, la gestion des ressources humaines ou l'appréciation de la satisfaction des clients.

De même, les dirigeants utilisant le SIAD ont besoin des agrégats comptables essentiels, mais aussi d'autres éléments relatifs à l'activité de l'organisme et aux objectifs qui lui sont assignés. Ainsi la prise en compte d'hypothèses de vente, avec toutes les incertitudes de la prévision, est indispensable pour calculer « le point mort » d'un nouveau produit et faire des simulations sur des scénarios alternatifs de production (quantité, prix) et d'élasticité de la demande. De même, la décision de remplacement effectif d'un gros équipement ne dépend pas seulement de son amortissement comptable, mais aussi de son efficacité économique. Enfin la présence d'une entreprise sur un marché peut être liée à des objectifs fixés a priori (par exemple, atteindre une part de marché minimale).

En d'autres termes, le SI et le SIAD doivent fournir les données nécessaires à la comptabilité, aux divers aspects de la production et de l'activité, à l'appréciation des résultats et au contrôle de gestion. Ils doivent simultanément garantir l'intangibilité des traitements pérennes (comptabilité en premier lieu) et l'évolutivité de certains autres (les indicateurs de contrôle de gestion doivent évoluer en fonction des objectifs choisis).

2.1.2 Quelques recommandations pour le bon positionnement du SI et du SIAD dans les politiques de modernisation et de contrôle de gestion

Il n'existe pas de modèle général de SI et de SIAD, mais on peut faire quelques recommandations fondées sur l'expérience :

- a) C'est la direction générale de l'organisme (non la direction informatique seule) qui doit fixer la cahier des charges du SI et du SIAD.
- b) Les normes comptables, ainsi que les principes structurels d'organisation et de contrôle, doivent figurer dès le départ dans ce cahier de charges.
- c) L'intégration des traitements essentiels (comme par exemple entre la comptabilité et l'exécution de la dépense) ne doit pas conduire à des « usines à gaz », ce qui serait souvent le cas si l'on voulait tout traiter par une seule application, ou si l'on confondait production des données, stockage et exploitations approfondies. En effet celles-ci, portant généralement sur plusieurs critères et plusieurs périodes, ne peuvent pas être faites sur les applications de gestion courante (notamment pour des raisons de performance) et requièrent des outils spécifiques (infocentres ou « datawarehouses ») ainsi que des techniques avancées d'extraction de données (datamining) permettant de cerner parmi les données individuelles celles qui expliquent telle anomalie constatée dans les données agrégées. Très utile pour l'analyse de gestion et le marketing, cette méthode requiert toutefois des compétences statistiques élevées.
- d) Il faut accorder beaucoup d'attention à l'alimentation du SI et du SIAD et à la vérification des données parce que :
 - Cela représente une part importante de la charge d'installation des systèmes, et de l'effort de reprise de l'existant demandé aux services,
 - Il faut souvent corriger des défauts antérieurs au prix d'une restructuration profonde des données : par exemple, la refonte de certaines applications bancaires à été l'occasion d'introduire un identifiant du client, là où auparavant seul le compte était suivi.
 - La qualité d'une donnée dépend beaucoup de sa « vie » dans le SI et dans le SIAD : les services qui fournissent une information sont d'autant plus attentifs à sa qualité que leur contribution est reconnue (ou sanctionnée par un rejet) et qu'ils bénéficient d'un retour utilisable pour leur gestion.
 - Une fois la qualité de base assurée par les gestionnaires des services et des applications les travaux de vérification et de redressement requièrent l'intervention de statisticiens et de spécialistes de l'information.

- e) Organiser le choix pertinent de l'information utile au contrôle de gestion.

Si les systèmes de base sont bien alimentés, le problème que le SIAD doit traiter n'est plus informatique, mais « éditorial » et organisationnel. Par rapport aux objectifs du contrôle de gestion, l'autorité responsable doit segmenter la population des utilisateurs, analyser leurs besoins essentiels, définir pour chaque segment l'outil qui sélectionnera les données nécessaires, organiser les restitutions qui donneront à l'utilisateur les données nécessaires, leur représentation graphique et leur commentaire.

Il convient d'insister sur la pertinence des indicateurs : les utilisateurs ont généralement tendance à demander le plus possible de données et d'indicateurs sans s'interroger assez sur leur utilité effective. L'efficacité commande au contraire de ne fournir que les informations les plus pertinentes, c'est-à-dire qui sont immédiatement utiles à l'action, et à négliger les autres car à partir d'un certain seuil la lourdeur du tableau de bord est un facteur de désutilité.

L'exigence de pertinence est d'autant plus grande :

si le S.I. doit assurer une permanence dans la production des données, le SIAD doit pouvoir évoluer en fonction de l'évolution des objectifs de l'organisme, et de ses résultats.

On peut dire en conclusion que c'est en centrant le SIAD sur l'essentiel que l'on peut le maîtriser et surtout s'en servir pour décider. La complexité est toujours un obstacle à la décision. Le mythe du nœud gordien rappelle, s'il en était besoin, qu'une trop grande complexité peut contraindre le décideur à la destruction volontaire du système.

2.1.3 L'architecture d'un bon système d'information adapté au nouveau type de management

IL convient pour terminer , d'esquisser ce que devrait être l'architecture d'un bon système d'information du nouveau contrôle de gestion , sachant que le nouveau mode de fonctionnement de l'entreprise repose à la fois sur une animation transversale et une très forte décentralisation des initiatives sur le terrain .

Cette architecture devrait donc, en même temps, faciliter la communication entre tous les acteurs et fournir à chaque responsable du terrain les informations adaptées à son environnement.

Dans l'ancienne organisation, l'objectif était de passer sans discontinuité des objectifs et des écarts globaux à ceux des sections homogènes, par un affinement successif des découpages et des natures de dépenses. Dans cette vision hiérarchique rigide, le terrain pouvait disposer de détails plus fins que les organes dirigeants, mais à l'intérieur des mêmes grilles d'analyse. Un seul système d'information pouvait, en principe, satisfaire les besoins des services centraux et du terrain.

La nouvelle logique implique au contraire une rupture entre un premier niveau synthétique de grille d'analyse, commun à toutes les fonctions de l'entreprise et donnant une vue globale de son fonctionnement, et un second niveau, laissé à l'initiative de chaque opérationnel, pour lui permettre de modéliser son système de pilotage sur les variables clés de son environnement et de faire évoluer facilement en fonction de ses besoins. Il faut à présent deux types d'outils complémentaires pour atteindre cet objectif :

- Un outil central, gérant des informations synthétiques standardisées, partagées et source de tous les tableaux de bord, depuis les entités opérationnelles jusqu'au sommet de l'entreprise. Cet outil doit fonctionnellement regrouper tous les indicateurs physiques et financiers utilisés dans les tableaux de bord des responsables au sein de toutes les fonctions, pour les budgets, les prévisions et les réalisations. Ces informations représentent pour toute l'entreprise la référence unique de gestion :
 - Le contenu des indicateurs est normalisé et s'impose à tous, pour maintenir une transparence totale, verticale au sein de la filière hiérarchique et transversale entre fonctions : ex : les conventions de mesure de l'absentéisme seront partout les mêmes.
 - La présentation des tableaux de bord est commune à toutes les fonctions, pour faciliter les communications, et fait largement appel aux graphiques, en raison de leur facilité d'interprétation.
 - La présentation des tableaux de bord est commune à toutes les unités opérationnelles d'une même fonction, aux différences d'organisation près, pour faciliter les comparaisons, dans une optique d'échange d'expériences et de progrès.

Cet outil sera construit autour d'une base de données unique, indispensable pour assurer la transparence interne à la société et partager les indicateurs entre les tableaux de bord. Dans le cas général, les données seront consultées en temps réel, dans le respect des contraintes de confidentialités.

Seules, les plus importantes d'entre elles seront éditées dans les tableaux de bord, généralisés et les prévisions en regard de l'objectif.

Le partage de toutes les informations de natures différentes dans cet outil commun va donner à chacun une vue plus synthétique de la réalité et induire spontanément des comportements coopératifs, alors que le cloisonnement des systèmes d'information, dans lequel chacun se considérait comme propriétaire de ses données, induisait des comportements conflictuels, préjudiciables au bon fonctionnement de l'entreprise.

La base de données sera alimentée quotidiennement, mais en informations de réalisations et de prévisions élaborées selon le cycle mensuel présenté précédemment.

Il faut rappeler à cette occasion que la mise en œuvre de système d'information quotidienne sur la réalité n'est utile qu'au niveau opérationnel et ne doit pas être visée pour les systèmes de pilotage à l'attention des responsables. A ce niveau, elle représente un leurre, car le réalisé, même connu à la seconde près, est déjà du passé. IL est en effet

beaucoup plus important pour un responsable de bien préparer les mois à venir, que de se noyer dans les actions quotidiennes, qu'il devrait déléguer à ses collaborateurs.

- Un outil local, gérant les informations détaillées sous une forme adaptée à la mise en œuvre de plans d'actions à l'intérieur des entités opérationnelles, et échangeant des formations synthétiques avec précédent.

En complément à outil central standardisé et synthétique , il est indispensable de disposer , au sein des unités opérationnelles , d'un outil de pilotage le plus souple possible , se moulant sur les organisations locales et permettant une présentation adaptée des facteurs importants et du suivi des plans d'actions.

La souplesse nécessaire relève du micro – ordinateur , doté de logiciels lui-même permettant de se connecter aux bases de données opérationnelles locales (Facturation , paye , suivi de la consommation des frais généraux...) , de construire les modèles de prévisions , d'élaborer des tableaux et des graphiques sous une forme adaptée et enfin de se connecter sur la base de données centrale , pour remonter une synthèse des prévisions et de réalisations , sous la forme normalisée.

2.1.4 Orientations & Objectifs de la refonte

Les principales orientations et objectifs, de notre système d'informations, sont les suivants :

- Exploiter totalement l'environnement AS400.
- Mettre à la disposition des utilisateurs (Direction Générale ; Contrôle de gestion & Exploitation) une information fiable, simple d'accès et organisée.
- Concevoir et mettre en place une organisation des procédures informatisées.
- Concevoir et mettre en place une méthodologie d'informatisation.
- Procéder à une homogénéisation des applications existantes et futures.
- Assurer une formation appropriée et continue des utilisateurs.

Ces objectifs ne peuvent être atteints que par une refonte globale du système d'information de la Société Générale d'automobiles.

Ainsi, l'adaptation et la mise en place d'une nouvelle solution de gestion de concession automobile, doit être menée en parallèle, avec le développement et l'amélioration des applications de gestion(Ateliers ; Magasins ; Commercial), ainsi que les différentes interfaces (inter- modules ; la comptabilité générale ; la comptabilité de gestion).

De même ; nous serons également amenés, à concevoir et développer des outils pour récupérer les données déjà existantes dans notre système actuel, et leurs mise en forme selon

le format recueilli par la solution de remplacement, cette solution doit être installée globalement, afin d'éviter toutes opérations manuelles.

2.1.5 Le Contexte & les Domaines de l'étude de la refonte

2.1.5.1 *Le Contexte de la refonte :*

Dans notre étude pour la refonte du système d'informations de la Société Générale d'automobiles, nous ne prétendons pas avoir mené un schéma directeur (bien que logiquement nécessaire) pour les raisons suivantes :

- La durée de l'étude d'un schéma directeur est longue , elle est estimée à une année dans de la SGA.
- Absence des moyens humains interne (un schéma directeur n'est jamais mené par un Seul informaticien, mais par une équipe d'informaticiens).
- Difficulté de mettre en place les comités et les groupes indispensables pour le bon déroulement d'un schéma directeur, il s'agit notamment de :
 - Comité de pilotage
 - Groupe de projet
 - Groupe utilisateurs

Cette étude se limite uniquement au remplacement de l'applicatif utilisé, elle ne remet pas en cause le matériel utilisé (AS/400), et ce dans le but de ne pas alourdir l'investissement global pour la remise à niveau du système d'informations.

Ceci constitue une contrainte majeure dans notre étude, car l'enchaînement logique dans une étude de refonte du système d'information, se compose logiquement de deux étapes.

- Choix du logiciel adéquat aux besoins bien déterminés.
- Choix et dimensionnement du matériel, en fonction du logiciel retenu.

Notre étude ne présentera donc qu'un seul scénario (AS/400) ; bien que nous soyons conscient de continuer à travailler avec un système dit "propriétaire".

L'hypothèse de conserver l'AS/400 pour la totalité du système d'information, est liée à la disponibilité de logiciels adéquats à nos besoins (notamment pour la gestion des pièces de rechange, VN, et atelier).

2.1.5.2 Les Domaines Couverts par La refonte :

Domaines	ns	Actions Recuises
Comptabilité & Finance	<ul style="list-style-type: none"> - Comptabilité générale & Analytique. - Gestion des immobilisations... - Rapprochement TVA..... - Gestion de la trésorerie..... - Contrôle de gestion (Tableaux de Bord ; éléments de reportiong ; comptabilité budgétaire.....). 	<ul style="list-style-type: none"> - Acquérir un nouveau logiciel complet qui traitera la comptabilité générale et analytique , et qui tient compte des lacunes recensées dans le logiciel actuel. - Nouveau module - Nouveau module - Nouveau module - Nouveau module
Commercial des Véhicules neufs (VN) et d'occasion (VO)	<ul style="list-style-type: none"> - Gestion et facturation VN..... - Gestion de facturation VO..... - Prospection & suivi activité vendeurs..... 	<ul style="list-style-type: none"> - Remplacement ou mettre à jour - Nouveau module - Remplacement ou mettre à jour
Pièces & Services	<ul style="list-style-type: none"> - Gestion Pièces de Rechange... - Gestion ateliers..... 	<ul style="list-style-type: none"> - Remplacement ou mettre à jour - Remplacement ou mettre à jour
Paie & Gestion des Ressources Humaines	<ul style="list-style-type: none"> - Paie..... - Gestion des Ressources Humaines..... 	<ul style="list-style-type: none"> - A maintenir - Nouveau module
Autres	<ul style="list-style-type: none"> - Gestion des Achats..... - Diverses Interfaces..... 	<ul style="list-style-type: none"> - Remplacement ou mettre à jour - Redévelopper
Bureautique	<ul style="list-style-type: none"> - Outils Bureautique..... 	<ul style="list-style-type: none"> - Actualisation des outils - Bureautique

2.1.6 Description des fonctionnalités par application.

Dans ce paragraphe, nous décrivons les **principales fonctionnalités** recherchées par application (dans le cas d'une application déjà existante à conserver, il s'agira des améliorations prévues). Ces fonctionnalités ainsi décrites, constitueront une première approche qui nous guidera dans **la prospection des logiciels**.

Une étude détaillée et comparative des logiciels retenus sera réalisée dans une seconde étape, pour une prise de décision finale.

2.1.6.1 *Application Comptabilité Générale & Analytique :*

Ce module nous permettra d'avoir une application :

- Conforme au Code Général de Normalisation Comptable.
- Facilité d'administration.
- Saisie dirigée avec contrepartie paramétrée.
- Edition des différents états comptables sans restriction avant ou après clôture du mois ou de l'exercice.
- Visualisation des comptes avec classement multi-critères (par date, par facture, par montant,...)
- Balance générale, clients, fournisseurs.
- Grand livre général, clients, fournisseurs.
- Bilan et compte d'exploitation (via un générateur d'état).
- Déclaration fiscale (via un générateur d'état).
- Protection par mots de passes de certaines fonctionnalités (voire de certains comptes).

2.1.6.2 *Comptabilité clients.*

Ce module nous permettra d'avoir :

- Lettrage automatique ou manuel (Total ou Partiel).
- Balance auxiliaire clients.
- Edition de relevés de comptes, des relevés de factures.

- Justificatif de soldes clients.
- Relances automatique des factures de clients en compte .
- Balance âgée avec positionnement des dates d'échéance.

2.1.6.3 Comptabilité fournisseurs.

Ce module nous permettra d'avoir :

- Lettrage automatique ou manuel (Total ou Partiel).
- Balance auxiliaire fournisseurs.
- Relevé de comptes.
- Echancier par règlement.
- Balance âgée.

2.1.6.4 Comptabilité Analytique.

Ce module nous permettra d'avoir :

- Comptabilité analytique à 3 niveaux : Sections, sous-sections, compte analytique.
- Saisie purement analytique.
- Conservation du lien comptabilité générale - comptabilité analytique.
- Suivi et analyses des sections, et sous sections par compte analytique.
- Calcul du prix de revient par section.
- Edition des tableaux de bord par section de production et par sous section.
- Interfaces vers la comptabilité générale.

2.1.6.5 Comptabilité budgétaire.

Ce module nous permettra d'avoir :

- Comptes budgétaires paramétrables.
- Saisie des budgets mensualisés.

- Edition des comparaisons budgétaires
- Intégration des budgets au générateur d'états.

2.1.6.6 Application de Gestion des Immobilisations.

Ce module nous permettra d'avoir :

- Plusieurs types de calcul d'amortissement possibles (Linéaires, Dégressifs,...).
- Liste des entrées, des cessions.
- Tableaux d'amortissements.
- Dotation aux amortissements.
- Etat des valeurs résiduelles.
- Fonction export vers la comptabilité générale.

2.1.6.7 Application de Rapprochement de TVA.

Ce module nous permettra d'avoir :

- - D'éditer une proposition de déclaration de TVA par taux de TVA et par type (Collectée et Déductible).
- Modifier la proposition de la déclaration.
- Validation de la proposition de la déclaration.
- Edition de la déclaration définitive.

2.1.6.8 Application de Gestion de la Trésorerie.

Logiciel uniformisé par l'ONA.

Etablissement des connexions RTC avec les différentes banques.

2.1.6.9 Application de Contrôle de Gestion.

Mise en place d'un générateur d'états fonctionnant comme un tableur et alimenté par le solde des comptes des comptabilités : Générale & Budgétaire (de l'exercice ou exercices antérieurs, période ou cumuls) ; les budgets, le forecast, les provisions, les chiffres extracomptables.

2.1.6.10 Application de Gestion et Facturation des Véhicules Neufs.

Fichiers marques, gammes, versions, teintes.

- Fichier tarifs - Edition tarif.
- Gestion des remises (par type de clients, autorisée, exceptionnelle).
- Suivi commandes VN au fournisseur.
- Traitements réceptions VN et calcul prix de revient.
- Suivi en temps réel des véhicules : En commande, en transit, en stock, affecté, facturé,...
- Suivi des règlements VN par date d'échéance.
- Comptabilisation automatique des factures d'achat et de vente.
- Marges véhicules par vendeur et globale.
- Journal des achats VN interfacé à la comptabilité générale.
- Journal des ventes global ou par site interfacé à la comptabilité générale.
- Stock comptable VN globale ou par site interfacé à la comptabilité générale.
- Stock commercial (Plusieurs critères de choix ; notamment par site, date ancienneté).
- Calcul et édition des commissions vendeurs.
- Tableau de bord VN global, par site.
- Suivi des véhicules en consignment (Affectations, suivi, retour,...).
- Interface comptabilité analytique.

2.1.6.11 Application de Gestion et Facturation des Véhicules Occasions.

- Fichier des marques et types des véhicules.
- Identification sur la reprise VN.
- Enregistrement des frais de remise en état.
- Suivi en temps réel des véhicules (à recevoir, disponibles, affectés, à livrer,...).
- Tableau de bord.
- Comptabilisation automatique des factures d'achat et de vente.
- Journal des achats et ventes VO interfacé à la comptabilité générale.
- Stock comptable VO interfacé à la comptabilité générale.
- Stock commercial.
- Marge véhicules d'occasion.
- Interface comptabilité analytique.

2.1.6.12 Application de Gestion de Prospection Clients.

- Découpage en secteurs et zones.
- Fichier marque, vendeurs.
- Gestion des fiches prospection :
 - Particuliers - Sociétés.
 - Indications administratives.
 - Indications de parc
 - Indications commerciales : Comptes rendus de visite et commentaires.
- Accès à la fiche par le nom, le N° de téléphone,...
- Edition des fiches par date de relance, ou autres critères.
- Transfert de fiches.
- Organisation de la tournée des vendeurs.

- Mailings personnalisés (Multi-critères).
- Compte rendu d'activité des vendeurs.
- Autres états.

2.1.6.13 Application de Gestion de pièces de rechanges.

- Gestion de plusieurs sous stocks.
- Calcul du prix de revient.
- Ventes comptoirs (comptant ou en compte) interfacé à la comptabilité générale.
- Gestion des remises croisées.
- Stock mouvementé en temps réel.
- Historique des ventes sur 12 mois.
- Stock mort, dormant, négatif,....
- Statistique des ventes par magasin, par vendeur, par client.
- Suivi des ventes manquées.
- Inventaire annuel ou tournant (global ou par site).
- Possibilités interactives de consultation de données : Tarifs, stocks, casiers, commandes en cours, CA client,....
- Module affectation PR à l'atelier.
- Module mitraillage PR.
- Module dépréciation PR.
- Comptabilisation automatique des factures et ventilations analytiques.
- Diverses éditions de gestion.
- interface comptabilité analytique

2.1.6.14 Application de Gestion des Ateliers.

- Gestion de plusieurs ateliers.
- Découpage par activité.
- Suivi des ordres de réparation : Payant, garantie, cession.
- Statistiques de vente.
- Valorisation des en-cours fin de mois.
- Fichier des temps barèmes par marque de véhicule.
- Suivi de l'historique des interventions effectuées sur les véhicules.
- Sortie des pièces de stock par le magasin sur les OR en temps réel.
- Gestion des heures par compagnon.
- Tableau de bord atelier.
- Productivité, rentabilité des compagnons.
- Gestion des garanties.
- Comptabilisation automatique des factures, ventilation analytique.
- Interface comptabilité analytique.

2.1.6.15 Application de Gestion de la Paie

- Une interface vers la comptabilité générale .
- Interface vers la comptabilité analytique .

2.1.6.16 Application de Gestion des Ressources Humaines.

- Gestion des dossiers du personnel.
- Gestion de la carrière : Engagement, prolongation, titularisation, nomination, promotion,
- mutation, avancement, sanction, détachement, départ,....

- Gestion du temps et de l'activité : Gestion des dossiers médicaux, accidents de travail, gestion des prêts et acomptes, suivi mutuelle, suivi assurance groupe, suivi retraite,...
- Gestion de la formation : Gestion des budgets, gestion des offres, gestion des besoins en formations...
- Passerelle vers logiciel de paie.

2.1.6.17 Divers Interfaces.

Dans le but d'alléger la saisie, des interfaces sont prévues entre différentes applications .

2.1.7 La Prospection des Logiciels.

Les logiciels de gestion de concessions automobiles, NATIFS AS/400, sont rares sur le marché. En effet la majorité des constructeurs automobiles ont fait le choix de la plate-forme UNIX pour les équipements d'avenir pour leurs réseaux de distribution.

Les constructeurs Français revoient également leur informatique. Citroën et Renault ont déjà choisi. Peugeot devrait se décider incessamment.

- **Citroën** : C'est la solution package "BM Auto" de BM SA (Société du groupe GBM), qui a été retenue. Cette solution tourne sur plate-forme UNIX.
- **Renault** : La même solution BM Auto a été retenue par Renault (B2.0 de GBM).

Renault France, a ajouté à ce logiciel un module DIALOGYS, la documentation électronique maison de Renault sur Macintosh.

Plusieurs concessionnaires et succursales en France ont déjà été équipées de ce logiciel.

Renault Maroc s'est également doté de ce logiciel fin 1996.

Renault France s'est occupé de l'implantation et du démarrage de ce logiciel à Renault Maroc avec la participation de la société Marocaine LS Informatique, et a développé les interfaces avec les applications de gestion déjà existante.

- **Peugeot** : Le rachat de Reynolds & Reynolds (Société informatique ayant développé le Tigre) par (*) la société Américaine ADP, conduit Peugeot à revoir sa position en matière logiciel et matériel.

Par ailleurs, Peugeot prépare la relève du logiciel Tigre, en distinguant d'une manière nette deux catégories d'utilisateurs :

- **FRANCE-EUROPE**

- **RESTE DU MONDE**
- **FRANCE-EUROPE** : c'est la solution EURO TURBO qui sera utilisée.

IL s'agit d'un progiciel dont le développement a été confié aux sociétés ADP/IBM, d'après un cahier des charges établi par l'ensemble des constructeurs automobiles des pays de l'union Européenne.

La conception et le développement de ce progiciel ont démarré il y' a 4 ans déjà, et se poursuivent encore aujourd'hui.

Deux sites pilotes ont été cependant mis en place.

- **RESTE DU MONDE** : Aucune solution n'a été officiellement retenue à ce jour.

Cependant, la tendance est vers le logiciel BM Auto, une fois de plus.

Nous avons mené, une large prospection des progiciels de gestion de concessions automobiles, qui nous a conduit aux résultats suivants :

- Embarras du choix pour les solutions tournant sur plate-forme UNIX
- Deux solutions natives AS/400

Nous avons étudié la possibilité, d'installer une solution à base d'UNIX, tout en gardant l'AS/400 pour les applications de gestion existantes et futures (comptabilité générale, comptabilité analytique, ...), mais cette solution a été écartée, car elle a engendré d'énormes investissements matériels.

Nous avons donc orienté la proposition progiciels, sur des solutions natives AS/400, qui n'engendrerait aucun coût matériel supplémentaire, et dans cette perspective DEUX solutions ont été retenues :

Logiciel	Concepteurs	Pays	
TURBO400	Alpha Informatique	Réunion	(1)
SAFARI400	JP Services	France	(2)

- 1) Alpha Informatique Réunion est une agence du groupe PRIOS (France).

Le produit TURBO 400 est représenté au Maroc.

l'installation a été déjà réalisée au Maroc.

- 2) Le produit SAFARI 400, n'est pas directement commercialisé par son concepteur JP Services.

La société APSIM (en France) partenaire commerciale de JP Services, détient l'exclusivité de la vente de ce produit sur les pays du Maroc, d'Algérie et de la Tunisie.

Aucune installation n'est effectuée dans l'un de ces pays.

Informations confirmées par Messieurs Valcaire et Leroy.

2.2 **Chapitre II : Les conditions préalables du système de contrôle de gestion dans la réussite du nouveau système d'information**

2.2.1 **La répartition des rôles ou implication généralisée.**

2.2.1.1 *Direction générale : elle est l'arbitre de cette répartition et ne doit pas, en outre y négliger son propre rôle en restant en dehors de la mêlée*

La direction générale doit être ouvertement le premier usager du contrôle de gestion, la première de ses sources d'alimentation, et le faire savoir. Lorsque pour une raison quelconque l'idée « contrôle de gestion » ne s'est pas imposée, et dans toutes ses implications, à une direction, la motivation de tous les agents de l'entreprise sera impossible. Il faut clairement démontrer que c'est l'intérêt de l'entreprise et de chacun de procéder au montage de moyens de surveillance internes et externes afin d'augmenter les performances de l'entreprise. Il faut faire en sorte alors que les opérationnels trouvent un intérêt dans cette opération.

Le prétexte à l'incrédulité vient souvent de la prise en considération des coûts, et du fait que les modèles les plus avancés de gestion naissent dans les grandes entreprises ou dans des entreprises publiques.

Exemples :

- La taylorisation de Ford ;
- Le surplus de productivité mis au point par le centre d'Etudes de Revenus et des Coûts (CERC) a été développé par EDF, GDF, SNCF, Charbonnages ;
- Le BBZ dans l'Administration Américaine et chez TEXAS INSTRUMENTS...

La dimension colossale que prend ces opérations d'application de méthodes de gestion dans ces entreprises constitue un argument de recul dans les entreprises plus moyennes qui y voient une mobilisation trop importante de temps, de matériel.

Or, si proportionnellement à leurs moyens, ce type d'opérations est lourd, il reste que les modalités en sont moins complexes et bien plus rapides.

Il faut tendre à motiver tous les agents impliqués dans la formation, la saisie, la circulation et les conséquences de l'interprétation des informations. L'intérêt est alors pour eux de mieux comprendre les finalités de leur action grâce à un feed-back sur les lignes stratégiques de la firme. Ceci suppose que la DG, gardienne de la stratégie d'entreprise, leur donne une possibilité significative (en fonction de leurs responsabilités) de connaître les grands axes directeurs de la stratégie et du projet de l'entreprise. En effet, c'est le seul moyen pour éviter que les responsables considèrent le haut de la hiérarchie comme une « pompe à informations ».

Il ne faut pas alors cantonner le contrôle de gestion dans un rôle d' « œil de la direction » mais développer son rôle d'échangeur, ce qui évite des antagonismes lors de l'exploitation du système de gestion. Un des moyens de le faire en ce qui concerne l'information montante, est de lier le changement à l'intérêt d'indicateurs de reporting et d'indicateurs opérationnels de gestion pour les acteurs de l'entreprise.

C'est ainsi que la direction générale doit :

- agir de concert et sur les conseils du contrôleur de gestion pour le conforter (conseils pouvant même toucher à des propositions de structure d'entreprise).
- être l'usager phare du système d'information et en montrer l'utilité dans sa fonction. Ceci implique qu'elle utilise vraiment les données et les modèles de simulation qui lui sont fournis.
- être la première à organiser des voies d'information descendantes.
- accepter que le contrôle de gestion exprime la vision la plus large possible de l'entreprise, puisqu'il est dans l'entreprise le mieux informé ou le mieux à même de savoir où il convient.

Il arrive fréquemment que l'on cantonne le système d'information à un rôle de contrôle de gestion de production, de contrôle financier et d'audit ou de contrôle budgétaire mécaniste.

Ceci limite le domaine d'action du contrôle de gestion, ne lui donne qu'un rôle partiel d'information et peut mettre en cause la cohérence complète du système de vigie, ainsi que la valeur ajoutée de la fonction.

Le contrôle de gestion doit être l'organe d'alarme et de cohésion d'une direction quelle qu'elle soit et donc, doit fonctionner tous azimuts (notamment en tant que vigie extérieure). Cette fonction qui n'est pas une fonction de pouvoir, doit cependant, par sa largeur de vue, être considérée comme l'alter ego consultatif de la direction générale ou d'une direction opérationnelle.

En théorie, un contrôleur de gestion devrait pouvoir fournir les éléments nécessaires à toute prise de décision.

2.2.1.2 *Le contrôleur de gestion est d'abord un vendeur de méthodes et d'informations*

Il doit être un vendeur de méthodes, d'indicateurs d'outils informatiques pour tous dans l'entreprise.

Comme tout vendeur il doit :

- penser à son intérêt en tant que fournisseur, mais aussi chercher à satisfaire le besoin de ses clients (sinon ils n'achètent pas), c'est-à-dire chercher à offrir les meilleurs services au meilleur coût ;
- définir les besoins, c'est-à-dire, procéder à toutes les analyses nécessaires auprès de ses clients et leur apporter un « plus ».
- expliquer ses produits, leur utilisation ;
- en assurer le service après-vente ;
- proposer ses conseils et ses solutions ;
- définir les besoins de formation afférents aux services qu'il vend, et parfois essayer d'organiser cette formation... (architecte du système d'information) ;
- s'appuyer sur la direction générale, et ne pas limiter a priori son rôle ;
- démontrer par sa créativité le « plus » apporté par sa fonction : la passivité du contrôleur de gestion face à l'existant affaiblit souvent son pouvoir de négociation. Il ne sait pas convaincre de sa valeur en entretenant un système historique.

Exemple : un contrôleur de gestion en filiale peut faire de cette unité une « tête de pont » informationnelle en ajoutant au reporting financier mère-fille des éléments informatifs qui éclaireront le siège sur des points sensibles afférents à la situation de la filiale (vision terrain du marché, opportunités sociales...).

Ces éléments proviennent du système propre de gestion de la filiale (différent du reporting « légal »).

2.2.1.3 *Les opérationnels sont les principaux acteurs*

Ils sont les acteurs de la mise en place et du fonctionnement du système. les directions doivent s'assurer qu'à tous les niveaux, l'enjeu de la qualité de l'information est compris ; ceci suppose que les directions soient convaincues de l'utilité pour elles d'avoir une information fiable. Un des moyens de les convaincre est d'associer dans leurs tableaux de bord le reporting pur aux éléments nécessaires à leur gestion.

Ne pas les convaincre, revient à négliger la distance entre la terre annoncée par la vigie et le bateau. Si le bateau cogne un rocher pendant ce parcours et coule, la mise en œuvre aura échoué.

Le message « qualité » touche aussi bien la saisie de l'information que les comportements des agents face à l'information. Il doit toucher tout le monde.

Les opérationnels doivent assurer le feed-back entre niveaux hiérarchiques. C'est à la direction d'éviter les mauvaises interprétations ; Le système du feed-back est souvent contrecarré par des malentendus d'autant plus nombreux que le style de direction de l'entreprise bride le dialogue et défend les « territoires ».

2.2.2 Les modalités de mise en place.

2.2.2.1 *Un style de direction qui permette la participation de chacun à l'élaboration et au maintien du système d'information et favorise la pratique du feed-back*

STYLE DE DIRECTION ⇒ COMMUNICATION

Ceci exige que tous les préalables soient compris au plan humain, au plan technique et à tous niveaux hiérarchiques.

On ne s'en tiendra pas à des formations liées au contrôle de gestion lui-même, mais on élargira au domaine managérial : (communication, conduite de réunion, animation pédagogique, négociation, finance, marketing...).

2.2.2.2 *Une direction impliquée personnellement dans la mise en place* et l'utilisation systématique du système d'information

VOLONTE DE MANAGEMENT ⇒ UTILISATION STYLE

2.2.2.3 *Des méthodes qui satisfont réellement les besoins de gestion et non seulement les besoins de la direction générale*

MARKETING DE L'INFORMATION --→ UTILISATION QUALITE DU PRODUIT S.I. ---→ EFFICACITE

En effet, l'information utile à la direction générale dont le but essentiel est de permettre la prise de décision à partir du suivi des objectifs, n'est pas forcément la même que celle qui permet aux responsables d'améliorer leur propre gestion.

Exemple : l'objectif d'une unité décentralisée intéresse sa direction générale mais ne guide pas forcément l'action des responsables de l'unité.

Le critère de décision en matière de distribution d'informations et de définition de tableaux de bord (supports de cette information) ne sera pas simplement un critère hiérarchique, mais surtout un critère d'efficacité et d'utilité. (Exemple : reporting maison mère, système de gestion de la filiale). C'est-à-dire que pour mettre les atouts dans son jeu, il faut veiller à équilibrer les dimensions stratégiques et opérationnelles de l'information, quitte à imaginer qu'il n'y ait guère de différence entre les deux dimensions. Ceci peut se faire en abordant systématiquement les dimensions diverses du contrôle de gestion de manière globale pour l'entreprise.

Si un indicateur précis donné à la direction générale par le système d'information est nécessaire à tel ou tel opérationnel pour suivre ses objectifs, il doit l'avoir à sa disposition.

Cette réflexion est en fait déconnectée dans les phases préalables de deux aspects essentiels :

- les contraintes informatiques, (a)
- les contraintes de structure. (b)

a) Les contraintes informatiques

Une modalité particulière est celle liée à l'informatique.

L'informatique, support de la gestion de l'information permet en effet, grâce aux bases de données, de moduler de façons diverses, les vastes bases de données qu'est l'entreprise et son environnement. Il convient donc de penser d'abord aux aspects de fond avant d'attaquer la forme.

b) Les contraintes de structure

Parce qu'elles limitent le problème de prime abord.

En effet, il est souhaitable de « penser » le système d'information et de gestion sans a priori et dans l'absolu, ce qui évite de tomber dans une analyse classique et nécessaire, mais qui replonge le contrôle de gestion dans une optique « reporting » qui court-circuite a priori l'analyse de besoin auprès des utilisateurs. S'il le faut, il conviendra ensuite de repenser les structures.

La Qualité Totale dans l'entreprise est une modalité qui permet de soutenir toutes les tentatives utiles à l'amélioration du contrôle de gestion et ce, de manière générale dans l'entreprise. En effet, un des pans de la qualité totale doit être la qualité de la communication, de l'information et de la gestion. Elle fait alors prendre conscience de l'importance de la gestion aux non-spécialistes en les intégrant dans « le projet gestion » et dans le projet d'entreprise lui-même. Elle permet aux utilisateurs d'apporter leurs pierres aux systèmes de gestion, enfin de valoriser l'enjeu attaché au système d'information de manière simple et pédagogique.

Les opérationnels et les services de gestion doivent clairement définir le système d'information comme n'étant pas lié aux supports écrits seuls, mais devant faire l'objet d'une politique de communication. Cela suppose que les responsables soient sensibles (et donc sensibilisés) à la communication et prennent le relais de l'information écrite (ceci n'est possible que si eux-mêmes l'utilisent).

- B.4 L'informatique

Dans ce domaine comme dans beaucoup d'autres en matière de management, les modes s'installent (on laisse faire) et se superposent plus qu'ils ne se complètent.

L'informatique connaît un développement foisonnant qui la rend très sujette à l'anarchie et aux doubles emplois.

La micro-informatique est un pilier de l'informatique et des systèmes d'informations de demain, mais ne se substituera pas à l'informatique lourde. Et si les informaticiens traditionnels ont pu craindre une révolution dans leur fonction, elle ne provient certainement pas de la micro, ni de l'informatique répartie (réseaux).c'est plutôt l'inter-action grandissante entre système d'information et l'informatique qui entraîne (pour l'informatique de gestion) une translation des services informatiques vers la zone d'influence des services de gestion.

- **B.5 La gestion**

Seuls les services de gestion peuvent être les architectes conceptuels du canevas informatique. Ceci pourrait constituer un motif d'inquiétude au sein de services informatiques tout puissants, c'est pourtant la seule voie possible.

L'informatique est certes un facteur essentiel de nos jours dans le fonctionnement des entreprises, mais elle n'est en tout état de cause le support (exclusif ou quasi exclusif) des systèmes de gestion. Qui dit support, dit rôle neutre dans la transmission de l'information. Or, on peut rétorquer que l'informatique est la mère de tous les maux lorsqu'elle est désorganisée ou trop protégée. Le procès qui lui est alors fait est un peu injuste.

En fait, derrière ce type de problème, il faudra toujours rechercher les causes, dans la philosophie, la conception ou la mise en place du système de gestion et d'information.

Lorsque la philosophie, la conception ou la mise en place des systèmes d'informations reposent sur les mauvaises bases, l'informatique en amplifie les défauts ou au mieux les reproduit.

Par ailleurs, une confusion des fonctions « informatique » et « informative » ne peut que nuire puisqu' a priori les métiers sont différents. La réflexion informatique résout les problèmes physiques d'information selon les cahiers des charges. Elle ne doit en aucun cas imposer, sous des prétextes techniques, sa philosophie en tant que fonction.

La micro-informatique est en ce sens une réponse subversive à la main-mise des informaticiens sur l'information. Mais cette réponse, si elle est efficace, peut l'être plus encore si elle se développe dans un contexte harmonieux. En effet, les compétences des utilisateurs non-informaticiens peuvent certes être importantes, mais ne sont, de toute manière, pas suffisantes pour résoudre tous les problèmes ; et réciproquement, les connaissances des informaticiens ne suffisent pas. La micro-informatique constitue néanmoins un entraînement pour les non-spécialistes qui en fait de meilleurs interlocuteurs face à l'informatique (elle les rend aussi plus exigeants) et pousse les deux fonctions à communiquer.

On peut donc conclure que la demande en solutions informatiques globales et multidimensionnelles établies sur des cahiers des charges précis doit croître et inciter les informaticiens à développer leurs compétences plus encore que par le passé dans des domaines plus variés de leur métier et de la gestion.

De plus, la maintenance et la révision plus facile des chaînes de traitement, (facteurs d'adaptation de l'entreprise), ne remettent pas en cause l'utilisation des services informatiques.

Les bases de données et la micro-informatique ne sont pas des menaces pour les informaticiens. Au contraire, elles redéfinissent leur champ d'action dans leur domaine de compétence et redonnent au contrôle de gestion sa vraie responsabilité en ce qui concerne la qualité de l'information.

C'est ainsi que la floraison spontanée de micro-ordinateurs et de tableaux de bord « sauvages » sur micro doit systématiquement interroger le contrôleur de gestion sur la qualité opérationnelle de son système, et sur la capacité du système à donner des informations pertinentes aux opérationnels pour améliorer leur action dans la stratégie de l'entreprise.

A. L'apport de la communication.

On peut très bien trouver des systèmes de gestion où des liens d'organigramme non orthodoxes fonctionnent grâce au style de direction et aux personnes qui les appliquent, car l'homme pallie les structures défectueuses.

Le système de prix de cession interne, la mise en place d'un contrôle de gestion lié, hiérarchiquement, à la fois à une fonction opérationnelle et fonctionnelle, ou à un directeur financier, peuvent fonctionner si l'ambiance de l'entreprise le permet.

Pour gérer ce type de situation, il y a des précautions à prendre :

- faire attention lors des changements d'hommes dans les fonctions de direction ;
- être sensible aux facteurs techniques qui peuvent permettre le succès (système d'intéressement, culture d'entreprise, choix des objectifs), et aux facteurs organisationnels.

La mauvaise communication provient aussi du phénomène « Tour d'ivoire » chiffré dans lequel s'enfermait parfois le contrôle de gestion. La réponse est : « Donner une dimension opérationnelle au contrôle de gestion ». Mais les moyens qui lui sont alloués doivent correspondre à une volonté significative. Une volonté que le contrôleur de gestion a souvent lui-même intérêt à faire naître dans les têtes dirigeantes de l'entreprise. S'il ne le fait pas, le phénomène « Tour d'ivoire » s'amplifiera.

L'objectif d'adéquation entre information et besoin d'utilisateurs est naturel à tel point qu'il ne semble pas s'imposer de le formuler.

Les causes sont de divers ordres :

- **La non-communication** entre les services responsables du système d'information et les autres fonctions de l'entreprise.

La mauvaise communication entre le contrôle de gestion et les autres responsables provient souvent du manque de préalables mis en place lors de la réflexion et de la

construction des systèmes d'information. Nous rappelons que la culture de gestion en France est faible à tous les échelons.

Mais elle peut souvent venir d'un mauvais choix des hommes (formation, caractère, philosophie de fonction) ainsi que d'un style de direction inadéquat. Il faut bien voir qu'en matière de méthode de gestion, tout peut marcher dans une entreprise à partir du moment où les tempéraments et la formation des hommes le permettent.

On peut aussi, à l'encontre de la situation précédente, trouver des structures bloquant toute communication. C'est le cas des structures fonctionnelles organisées de manière à ce qu'une information de base doive remonter hiérarchiquement l'ensemble des niveaux d'une même fonction (commerciale, production, personnel...) avant de pouvoir être communiquée aux membres d'une autre fonction. outre que ce système fait perdre du temps par la lourdeur des procédures induites, il empêche un voyage transversal (par produits, par localisations industrielles ou commerciales) de l'information. En effet, toute communication directe (entre un producteur et un commercial par exemple), constitue un court – circuitage de la hiérarchie propre (commerciale en production).

En ce sens, une structure organisée autour des produits ou des marchés permet une meilleure communication entre les parties prenantes à la gestion d'une même activité. On notera que même dans des organisations de ce type, le contrôle de gestion est souvent lui-même organisé hiérarchiquement de manière interne. Son rôle étant un rôle de communication et de surveillance auprès des autres fonctions, cela reste logique et même efficient.

Enfin, un facteur de non – communication entre le contrôle de gestion et les autres fonctions essentielles qu'il doit assurer : le pilotage de l'entreprise.

Le contrôle de gestion permet à l'entreprise de garder le cap par rapport à ses lignes stratégiques. il est évident qu'un pilotage efficace n'existe que si des comparaisons périodiques sont faites par rapport aux prévisions d'ensemble (le cap), et de plus, si ces comparaisons entraînent une corrective des déviations. la réponse aux déviations résulte en une action auprès des responsables qui souvent fait suite à un « contrôle » et entraîne des sanctions. Le contrôle de gestion est donc tout naturellement ressenti (un peu à juste titre) comme un chien de garde ou un policier : l'œil de « la direction ».

Ce rôle de pilote est essentiel et incontournable mais il a un impact néfaste sur « la vente » du système d'information dans l'entreprise et nuit hélas à l'efficacité des systèmes de gestion. En fait, c'est une priorité qui est donnée à l'action curative, alors que c'est préventivement comme conseiller et comme vendeur de méthodes que le contrôle de gestion devrait agir en soignant le marketing interne de ses méthodes.

Les considérations de coûts et le problème du sur mesure informationnelle

Si l'on veut satisfaire le besoin des utilisateurs en indicateurs de gestion, il faut multiplier les angles d'attaque de la base de données et le coût en est multiplié, notamment au niveau logiciel. Par contre, une base de données simplifie la saisie.

Cette préoccupation ramène à une analyse préalable : en effet, les besoins touchent souvent la forme des informations (graphiques, chiffres, vocabulaire des tableaux de bord...) le fond est relativement plus standard et les formes moins changeantes qu'on ne le croit en fonction des perceptions des individus. Par ailleurs, on doit expliquer très précisément à chacun le coût de ce qu'il demande. Il faut donc une volonté d'assurer auprès des intéressés un service de manière pragmatique mais satisfaisante.

La forme est plus importante qu'on ne le croit.

Face à certain vocabulaire, il existe des réactions épidermiques : Vu dans un tableau de bord : « objectif final »

Réactions : Les associations d'idées type « guerre finale ou terminale » (agaçant) ou de type « après nous le déluge » ou « ça n'a jamais de fin » : démotivant, décourageant.

Mieux vaut dire « objectifs fin de période » ou « objectifs de la période ».

Un responsable qui soulève ce problème n'est en fait bien souvent qu'une des nombreuses personnes agacée par ce tableau.

La communication est un art et on ne prend jamais assez de précautions dans la forme pour améliorer la trame de dialogue.

CONCLUSION :

Ce chapitre résume les questions préalables à se poser avant de prendre en main la refonte ou le concept d'un système d'information et les enjeux qu'une information réellement managée procure une rente d'information, source d'alimentation de la stratégie.

2.3 **Chapitre III : Le Système de management de la qualité et Système d'information.**

2.3.1 **La Politique qualité de la Société générale d'automobiles.**

La Société générale d'automobiles participe à 20% des ventes des marques Peugeot et Citroën au Maroc . Entre les années 2000 et 2001 , les ventes de la S G A sont passées de 1739 unités à 3312 , soit un taux de croissance annuel moyen de 30%.

Ces réalisations ont fait de la S G A la première concession automobile de la ville de Rabat .

A fin de consolider cette position , d'améliorer ses services et de mieux satisfaire les exigences de ses clients , la S G A a lancé un projet d'entreprise par le quel les managers procédons a la mise à disposition de moyens humains , techniques et organisationnels permettant à la S G A de suivre la stratégie de la maison mère SOPRIAM.

Le noyau de ce projet constitue l'engagement des managers dans une démarche de maîtrise et d'amélioration continue des processus par la mise en place d'un système de management de la qualité selon le référentiel ISO 9001 version 2000.

Par cette action, le comité de direction, ainsi que les managers pensent particulièrement à :

- Satisfaire mieux les exigences des clients de l'entreprise.
- Développer l'esprit de professionnalisme et d'expertise parmi son personnel.
- Assurer une croissance rentable de ses activités.

La performance de son système de management de la qualité sera continuellement mesuré par apport à :

- La satisfaction de la clientèle.
- Les parts de marché.
- La rentabilité.

L'ensemble du personnel de la SGA (comité de direction , responsables de service , personnel opérationnel) se sont engagé dans la qualité du service à fournir à la clientèle et dans la certification de système de la S G A , afin que celle-ci puisse se mettre sur la voie de l'amélioration continue.

2.3.2 Le Système de management de la qualité des logiciels et des Systèmes d'information.

2.3.2.1 *Qualité du logiciel et qualité du système d'information*

Lorsque l'on évoque le mot magique de « qualité » la première idée qui vient à l'esprit aujourd'hui concerne la certification et son cortège de normes. Toutefois, la certification d'une entreprise n'implique pas obligatoirement un système d'information et des logiciels de bonne qualité. A l'inverse, un système d'information placé sous assurance qualité (même indépendamment d'une démarche de certification) constitue un moyen efficace d'amélioration de la gestion. C'est aussi une garantie de satisfaction du personnel

Un système d'information se compose d'un assemblage de produits logiciels et/ou progiciels, de services et de prestations associées. Il sera nécessaire d'appliquer les méthodes qualité sur chacun des composants du système, c'est-à-dire de maîtriser le processus de fabrication et d'évaluer la qualité du produit/service livré. Sachant que les mesures portent sur des biens immatériels, donc plus difficiles à appréhender.

Un composant logiciel va passer par une succession d'étapes qui vont rythmer son existence. C'est la notion de cycle de vie. Il existe plusieurs modèles de cycle de vie qui sont fonction de la catégorie de logiciel. Le modèle en « V » est le plus couramment employé en gestion.

Ainsi, pendant une première période les utilisateurs vont exprimer leurs « exigences » ; ce qui va permettre au projet logiciel de prendre corps et de rédiger un dossier de cahier des charges.

Puis, c'est le développement qui va permettre de confectionner le produit logiciel et ses prestations associées (par exemple : mode d'emploi, formation, ...). Nous détaillerons ci-après les étapes de cette progression qui conduit à la fabrication du logiciel.

Après une phase de tests d'intégration, le logiciel est installé en production. Il est exploité. Cette période d'âge adulte va être ponctuée par des adaptations et des évolutions : c'est la maintenance du logiciel.

Enfin, l'âge aidant, il va arriver une échéance à laquelle le logiciel devra être retiré et remplacé.

Chacune de ces étapes citées devra être organisée afin d'en maîtriser le processus et d'en mesurer les résultats obtenus par rapport aux résultats attendus. Toutefois, l'étape de développement mérite que l'on s'y attarde et nous proposons de la décomposer en quatre parties que nous allons étudier séparément).

Le développement du logiciel va conduire à produire non seulement le logiciel mais aussi un certain nombre de dossiers et documentations qui devront répondre à des critères de qualité. Tout d'abord, des dossiers de planification (plan de développement et plan d'assurance qualité) qui vont être rédigés initialement afin de maîtriser le déroulement du développement

(ces dossiers n'ont d'intérêt que pendant le déroulement du projet, ensuite ils n'ont plus qu'une valeur historique) :

- le plan de développement : ce dossier indique comment le projet d'informatisation va être conduit, avec quels moyens, suivant quel planing et avec quel coût. En fait, il formalise le devis initial du projet et constitue le plan d'action du chef de projet. Son actualisation au cours de l'avancement des travaux représente le tableau de bord du projet. Le formalisme du plan de développement sera conforme à la recommandation.
- le plan d'assurance qualité du logiciel (PAQL) : ce dossier indique les mesures que le chef de projet envisage de mettre en œuvre pour assurer la qualité du projet et du logiciel confectionné. Développer avec qualité implique de se constituer un étalon : le « Référentiel ». Puis, maîtriser la qualité c'est vérifier et mesurer que le développé est conforme au référentiel prévu. Le contrôle s'effectue par des revues (opérations planifiées de vérification) ou par des inspections (opérations non planifiées de vérification).

Les autres dossiers qui vont accompagner le logiciel seront des dossiers d'étude ou des dossiers techniques qui, à la différence des dossiers de planifications, vont vivre et conserver leur intérêt et leur usage tout au long de la vie du logiciel (maintenance). Ces dossiers d'études techniques vont ponctuer chacune des étapes du développement que nous allons étudier ci-après.

2.3.2.2 /L'étape de spécifications :

Le processus de fabrication des spécifications va comporter une phase de recueil des informations (besoins, contraintes) et une phase d'élaboration et de mise en forme. L'étape de spécifications produira un dossier de définition des besoins pour le futur système. Ce dossier contiendra notamment l'analyse du système existant, la définition du système cible à construire et un ou deux scénarios de solutions permettant de migrer à partir du système actuellement en place vers le futur système cible.

2.3.2.3 L'étape de conception :

Le processus de conception se décompose en deux parties : la conception générale et la conception détaillée.

La conception générale a pour objectif l'architecture fonctionnelle du futur système. Fonction par fonction, le concepteur va étudier leur composition structurelle, les événements qui les déclenchent et les résultats produits. Le diagramme fonctionnel va matérialiser l'enchaînement des fonctions entre elles ainsi que les interfaces avec les autres systèmes d'information. La description fonctionnelle du futur système, ses modélisations conceptuelles des données (MCD) et des traitements (MCT), ses règles de gestion, seront formalisées dans un dossier de conception générale qui sera conforme au modèle type défini dans le référentiel.

La conception détaillée a pour objectif l'architecture technique de la solution retenue. Module par module (composant logiciel par composant logiciel), le concepteur va décrire les moyens techniques et technologiques à mettre en œuvre pour réaliser les fonctions attendues du nouveau système logiciel. La description technique des sous ensembles logiciels, la modélisation organisationnelle des traitements (MOT), la modélisation logique des données (MLD), la représentation des objets suivant le cas, les algorithmes de calcul, les règles de déclenchement, seront formalisés dans un dossier de conception détaillée qui sera conforme au modèle type défini dans le référentiel.

2.3.2.4 L'étape de codage :

Le processus de codage des instructions va permettre de faire passer le logiciel de l'état de plan à la réalité. Chaque module identifié lors de la conception va être confectionné. A un module ou composant logiciel va correspondre soit une transaction temps réel, soit un programme temps différé (batch), soit un sous-programme, soit une brique logicielle (objet).

La qualité s'appliquera tout d'abord en vue de maîtriser le processus de fabrication : outils d'atelier de génie logiciel, programmation structuré, documentation du code, règles de l'art. Ensuite, la qualité du produit fini logiciel s'évaluera par référence aux critères et sous critères d'appréciation de la norme ISO/CEI 2196 : capacité fonctionnelle, fiabilité, facilité d'utilisation, rendement, maintenabilité portabilité...

Puis, le développeur devra tester unitairement chaque composant logiciel qu'il a réalisé. Ces essais se dérouleront suivant un plan de test préalablement établi lors de la conception détaillée.

2.3.2.5 L'étape de recette :

L'étape de recette va conduire à vérifier que le produit logiciel confectionné répond bien aux exigences et spécifications établies. Pour cela, il est nécessaire dans un premier temps de confectionner un référentiel de recette. Ce référentiel doit contenir les plans des tests, les jeux d'essais, les données d'essais et les résultats attendus du futur système. Ce dossier des essais sera conforme à la recommandation Z 67-130 et devra être validé par une autorité compétente. Ensuite, dans un deuxième temps, on va exécuter les essais conformément au référentiel de recette. Les essais effectués seront soigneusement enregistrés dans un cahier de recette qui sera conforme à la recommandation Z 67-130. Les anomalies feront aussi l'objet d'une formalisation sur une fiche dont le circuit organisationnel de traitement est défini au référentiel.

Il y a trois niveaux d'essais pour qualifier un logiciel. Le niveau des tests unitaires qui va permettre de s'assurer que chaque composant élémentaire est conforme. Puis, le niveau des tests d'intégration qui permet au responsable du projet de vérifier la validité des échanges entre les composants logiciels garantissant la cohérence du système tout en entier. A ce niveau, on vérifie aussi la conformité des communications avec les autres systèmes de l'entreprise et le bon fonctionnement des interfaces. Enfin, le troisième niveau permet aux utilisateurs de simuler leurs activités métier et de valider la conformité fonctionnelle.

Dans le cas d'un logiciel déjà existant et pour lequel de la maintenance s'applique, il importe de définir toute une série de procédures et de règles afin de constituer aussi un référentiel qualité. Ensuite, la mise en œuvre des actions qualité conduiront à assurer la maîtrise de ce processus de maintenance et à garantir le maintien du niveau de qualité du logiciel modifié.

CONCLUSION :

Au terme de cette étude qui nous a permis la mise en œuvre de certains outils de formation, pour aborder le système d'information de l'entreprise dans tous ces aspects, nous avons pu affirmer que la problématique traitée s'est avérée beaucoup plus fructueuse et complexe que prévue au départ.

Nous nous sommes donc trouvé devant un champ très vaste de ramification que la problématique implique.

Ainsi à travers ce mémoire, nous avons largement insisté sur le fait que l'efficacité d'un système de contrôle de gestion était fonction :

- d'un système d'information efficaces et performant.
- de son adéquation aux problèmes posés .
- des réactions qu'il suscite au sein du personnel.

Certes, le libéralisme du secteur conjugué à la baisse des tarifs douaniers a stimulé et dynamisé le marché par les importations massives, notamment les voitures d'occasion qui envahissaient le marché avec une part en 1994 de 86% des ventes.

Les pouvoirs publics ont tenu compte des menaces qui accompagnent le succès de la voiture d'occasion notamment sur le plan de la sécurité routière, du développement de secteur industriel local et les conséquences néfastes sur l'emploi.

Dans le même temps, la demande de motorisation et la nécessité de tenir compte des pouvoirs d'achats ont exigé des mesures visant une popularisation de la voiture.

C'est dans ce contexte que le gouvernement a signé par le biais du ministère du commerce et de l'industrie, une convention avec certains constructeurs pour le montage des voitures économiques. Cela a permis donc à la Société générale d'automobile de réaliser une progression considérable de son activité pour devenir leader et détenir 39% du marché local.

Devant cette nette progression, il a fallu au moins penser préalablement à des investissements importants pour accompagner ce développement. Or, l'inexistence d'une politique d'amélioration axée sur les moyens humains, matériels et organisationnels a rendu l'entreprise victime de son succès.

Il y a quelques années, les décideurs étaient sceptiques quant à l'avenir du secteur automobile au Maroc et étaient donc retissant à tout investissement. Il ont donc accordé une grande priorité aux pratiques de négociations, de communication les plus développées en se

fixant comme objectif l'augmentation du chiffre d'affaire, la diminution des charges et le maintien des marges les plus élevées.

Ces derniers ont fini tardivement à admettre la nécessité :

- D'augmenter la capacité des ateliers et de renouveler les installations (exploitation).
- De renforcer les ressources humaines en assurant leur formation et implication dans le processus décisionnel (notamment l'élaboration des budgets).
- De construire de nouvelles succursales et points de vente.
- D'enrichir le système d'information par le développement interne et par de nouvelles acquisitions & installations.

Pourtant la progression connue au cours des premières années imposait une amélioration de la communication et une élaboration d'un cahier des charges du système d'information et de gestion, mais les décideurs ont demeuré dans une valse-hésitation pendant des années jusqu'au jour où ils ont été contraints à le faire sous la poussée des événements.

En tant que responsable du système d'information et du contrôle de gestion, la réalisation de cette mission s'avère délicate avec les moyens de bord dont disposent actuellement l'entreprise et que nous résumons comme suit :

- Le système d'information présente un ensemble d'insuffisances et de défaillances :
Système inexploitable.
- Impossible de : cerner correctement l'environnement interne ; Fournir des indications de gestion ; Apporter des informations pertinentes sur :
 - les centres de responsabilité,
 - la coordination et le fonctionnement des principaux processus,
 - la productivité, la qualité et les délais,
 - les charges de structure,
 - les coûts de revient des biens et services produits,
 - les problèmes qu'implique la détermination des prix de cessions,
 - la contribution des unités au profit global de l'entreprise
- La remontée d'information au contrôleur de gestion n'est pas assurée d'une manière systématique rendant impossible toute interaction entre les différentes activités.

- Les procédures mises en place ne sont pas établies en synchronisme avec le système d'information.
- La défaillance constatée au niveau de l'organisation et au sein même du système d'information conduit parfois à des opérations manuelles ce qui provoque un fossé nettement apparent entre la réalité et les états édités par le système.

En définitive, il convient de signaler que le passif hérité par l'actuel système se dressera comme une barricade et nécessitera une analyse approfondie et un nettoyage complet des comptes avant de se basculer vers un nouveau système d'information mieux adaptée au besoin de gestion et du système de contrôle de gestion.

La Direction a prévu dans ce cadre le lancement de plusieurs projets en début de l'année 2004 ; notamment :

- La Refonte du Système d'information actuel .
- La mise en place d'un système de management de qualité sous le référentiel ISO 9001 Version 2000 .

Pour accompagner ce développement et assurer une bonne maîtrise de la gestion interne, le développement du système d'information doit être placé au-dessus de toutes les préoccupations de nos décideurs afin que les états soient exploitables et puissent renseigner le contrôleur de gestion en temps réel sur l'état de santé globale de l'entreprise sans avoir recours régulièrement à des travaux complémentaires extra-système et extra-comptable.

De même ; La réussite de ce projet est conditionnée par une gestion optimale des ressources humaines.

Ainsi lors de l'établissement des fiches de fonction des différents responsables et opérateurs, les rôles doivent être clairement précisés, surtout le champ d'action de chacun au niveau du système d'information afin d'éviter tout débordement éventuel.

En effet, une mauvaise manipulation peut engendrer des répercussions négatives sur le fonctionnement du système et l'exploitation du matériel par plusieurs opérateurs entraîne des pannes imprévues. L'activité se trouve automatiquement gelée et les retards à tous les niveaux s'accumulent en conséquence.

Cette situation peut entraîner une totale dépendance vis à vis de la maison mère et favorise le manque de visibilité et d'ambiguïté au niveau de la gestion.

Il est donc impératif de se fixer un plan d'action prévoyant toutes les actions à mener avec les dates limites en vue de procéder en même temps à la régularisation du passif et à la réorganisation des différentes entités.

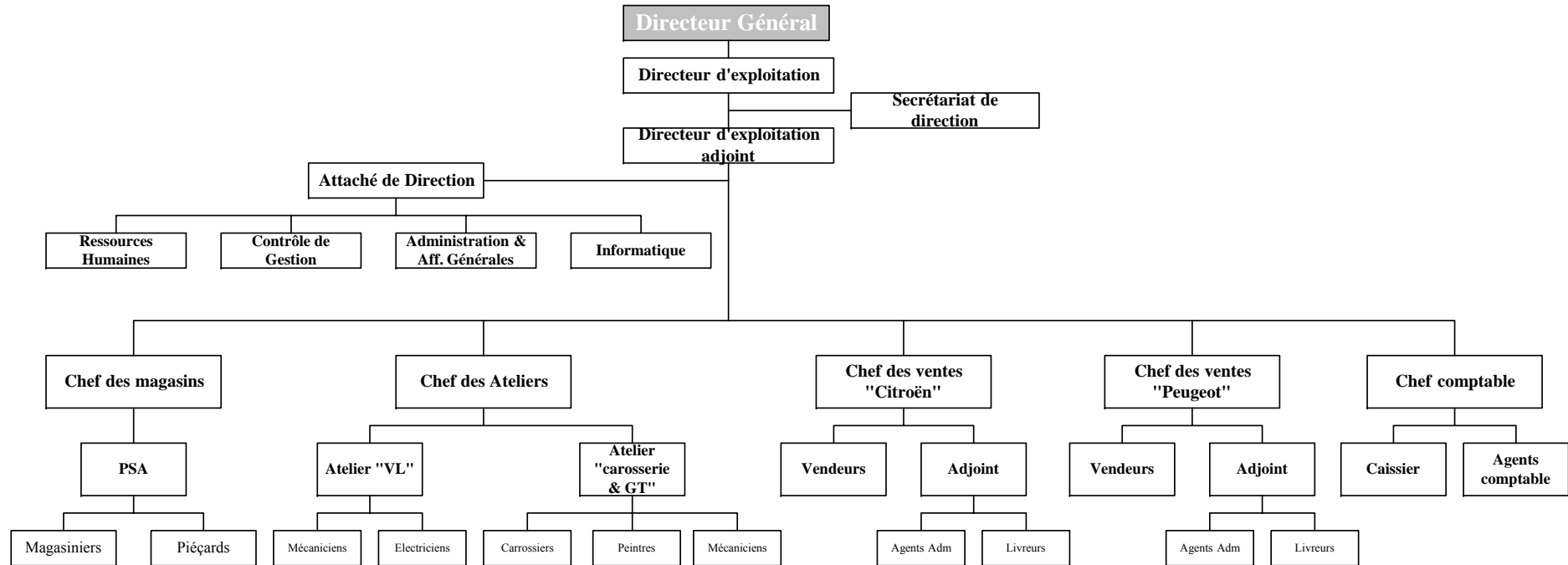
Pour mener à bien cette mission, la collaboration de tous et le soutien de la direction s'avère inéluctable.

ANNEXES

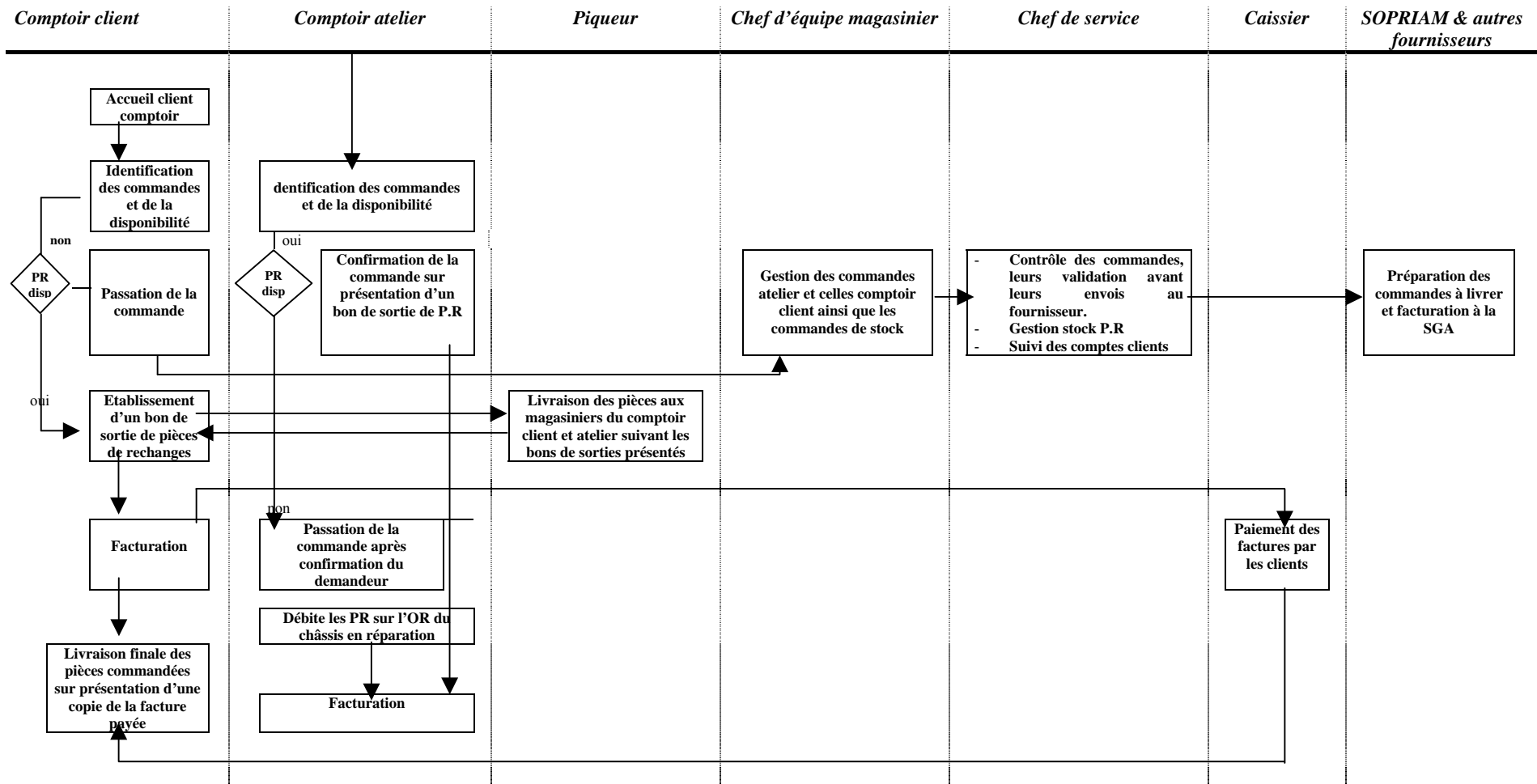
ANNEXE 1 : ORGANIGRAMME DE LA SGA

ANNEXE 2 : SCHEMA DU PROCESSUS MAGASIN & COMPTOIR P.R

ANNEXE I : ORGANIGRAMME DE LA SGA



ANNEXE 2 : SCHEMA DU PROCESSUS MAGASIN & COMPTOIR P.R



BIBLIOGRAPHIE

1. **Le contrôle de gestion pour améliorer la performance de l'entreprise** par Norbert GUEDJ, édition d'organisation
2. **Structure, Organisation et Efficacité de l'entreprise** par G.Faure, édition Dunod
3. **Systèmes d'information, Dynamique et Organisation** par Rolande MARCINIAK et Frantz ROWE, édition Economica
4. **Le contrôle de gestion** par Michel GERVAIS, édition Economica
5. **Le contrôle de gestion** par Hélène LÖNING et Yvon PESQUEUX, édition Dunod
6. **Séminaires sur le contrôle de gestion du 12 et 13 Avril 2000 à :**
 - L'Institut Français de Formation
 - La Chambre Française de Commerce et d'Industrie du Maroc
7. **Le contrôle de gestion dans les entreprises marocaines** par Mohammed LAARIBI, expert comptable diplômé, édition Najah Al Jadida