



MASTERE SPECIALISE EN CONTROLE DE GESTION
THESE PROFESSIONNELLE
ANNEE 2006-2007



Gobeletterie

Emballage

PROPOSITION DE REFONTE DU SYSTÈME DES TABLEAUX DE BORD

CAS DE LA SOCIÉTÉ D'EXPLOITATION DE VERRERIE AU MAROC



- Mémoire préparé par : **Hamid KHOULOU**D

- Sous l'encadrement de : **Mr. Abdelghani BENDRIOUCH**

Décoration

SOMMAIRE

SOMMAIRE	1
REMERCIEMENTS	3
INTRODUCTION	4
PARTIE I : ENVIRONNEMENT GÉNÉRAL DU MÉMOIRE TRAITÉ	6
A. CHAPITRE I : PRESENTATION DE LA SOCIETE	6
1. Fiche signalétique	6
2. Activités	7
3. Bref historique	9
4. Contexte et intérêt du thème traité	10
B. CHAPITRE II : LES TABLEAUX DE BORD : ASPECTS CONCEPTUELS	14
1. Définitions, finalités et objectifs	14
2. Fonctions du tableau de bord	16
3. Processus d'élaboration	17
4. Conditions d'efficacité et difficultés de la mise en place	17
5. Rôle du système d'information	18
6. Impacts sur les aspects humains et managériaux	19
II. PARTIE II : REFONTE DES TABLEAUX DE BORD	21
A. CHAPITRE I : DIAGNOSTIC DES TABLEAUX DE BORD EXISTANTS	21
1. Objectifs du diagnostic	21
2. Méthodologie du diagnostic	22
3. Déroulement du diagnostic	22
4. Résultats du diagnostic	23
B. CHAPITRE II : PROPOSITION DE REFONTE DE L'EXISTANT	25
1. Choix & priorité	25
2. Collecte de l'information	26
3. Périodicité de production	27
4. Données de référence	28
5. Construction des nouveaux tableaux de bord	30
6. Informatisation des tableaux de bord	31
7. Mise en oeuvre des tableaux de bord	32
C. CHAPITRE III : VOIES DE PROGRES	34
1. JD Edwards : un bon système d'information !	34
2. Choix d'un outil d'interrogation	50
CONCLUSION	51



REMERCIEMENTS

Ce mémoire est le résultat d'une riche expérience de moins de 12 mois chez la société d'exploitation de verrerie au Maroc. Par conséquent, c'est l'occasion pour moi de remercier tous ceux qui m'ont accompagné durant mon processus d'intégration.

Je tiens à remercier Mme Bouchra SNAIBI pour m'avoir accueilli dans sa direction et pour les éclairages constructifs qu'elle m'apporte sur la démarche de formalisation des attentes (tableau de bord, projet ABC, ...).

Mes remerciements s'adressent ensuite à toute l'équipe de la direction financière au sein de laquelle je travaille. Ils ont su à la fois me faire partager leurs expériences et m'impliquer au sein de l'équipe. Leur accueil a été exemplaire et leur disponibilité constante.

J'apporterai une mention particulière pour Mme. ASMAA KDAH, également contrôleur de gestion et Mr. YOUSSEF HAFFOU directeur informatique, qui m'ont guidé dans la familiarisation avec l'ERP. Je les remercie d'avoir pris sur leur temps pour faire le point sur les travaux de préparation des reportings, des tableaux de bord existants et du traitement des données sous l'ERP JDE.

Je remercie Mr. Abdelghani BENDRIOUCH, mon encadrant académique, pour la méthodologie et ses recommandations sur la rédaction du mémoire.

Enfin, Je remercie Monsieur ELMOUAFFAK, responsable du «Master Spécialisé de Contrôle de Gestion» et son assistante Mme FATIHA AHDI, qui n'ont jamais épargné d'effort pour me fournir ainsi que mes collègues leur aide précieuse tout au long de la période de formation jusqu'à l'achèvement de ce mémoire.



I N T R O D U C T I O N

Le système des tableaux de bord de la société doit donner à ses responsables les éléments nécessaires pour qu'ils puissent maîtriser leur activité. Plus explicitement, les responsables d'une société qui veulent orienter et ajuster son fonctionnement en prenant rapidement les décisions leur donnant toutes les chances d'atteindre leurs objectifs, seront obligés de maîtriser en permanence l'activité de leur société.

Le système des tableaux de bord porte sur un suivi des résultats attendus, sur un suivi des plans d'actions associés permettant de les atteindre, et seul le suivi des plans d'action permet aux responsables de savoir rapidement et précisément pourquoi tels résultats ne sont pas atteints, et dans quelles directions diriger leurs actions correctrices. Ainsi avec les tableaux de bord, les responsables auront à leur disposition tous les éléments pour anticiper et réagir au plus vite.

Cette thèse professionnelle a pour cadre le travail effectué au sein du service Contrôle de Gestion de la direction financière de la société d'exploitation de verrerie au Maroc et fait suite aux réflexions suscitées lors de notre période d'intégration.



Nous allons dans cette thèse professionnelle tenter d'appréhender, avec la modestie appropriée, en précisant clairement que son but est de présenter une proposition de démarche de refonte des tableaux de bord suite à la mise en place de l'ERP JD Edwards, d'expliquer les bénéfices que l'on peut attendre, d'illustrer la définition, la construction, l'implémentation et l'évolution d'un tableau de bord en s'appuyant sur ceux existants à la société.

La portée de cette thèse se veut modeste, avec toutes les spécificités et omissions qui en découlent, car tirée de l'expérience d'une période d'intégration d'une durée limitée mais fort enrichissante.

La démarche adoptée a consistée à présenter dans un premier temps la société. Puis une première partie fera le point sur le diagnostic de l'existant et un rappel des fondements conceptuels des tableaux de bord, avant de passer à une deuxième partie consacrée elle aux grandes orientations et voies à emprunter pour la refonte des tableaux de bord.



PARTIE I : ENVIRONNEMENT GÉNÉRAL DU MÉMOIRE TRAITÉ

A. CHAPITRE I : PRESENTATION DE LA SOCIETE

La Société d'Exploitation des Verreries Au Maroc (S.E.V.A.M.) est monopole de l'emballage en verre au Maroc (Bouteilles, Bocaux, Pots industriels et flacons). Couvrant quasiment l'ensemble des besoins du pays, la société est aussi leader en gobeletterie et articles de table en verre (verre à boire, thé, à eau, bols, assiettes, ...). Créée depuis 1934 et domiciliée à Casablanca dans la zone industrielle de Roches Noires, la Société d'Exploitation des Verreries Au Maroc est considérée comme l'une des plus grandes sociétés africaines opérant dans le secteur de la gobeletterie et de l'emballage en verre.

1. Fiche signalétique

- **Activité** : Fabrication et vente des articles en verre creux (gobeletterie et emballage verre) sur le marché marocain et à l'export
- **Statut** : Société Anonyme
- **Capital** : 160 Millions de dirhams
- **Administrateur Directeur Général** : M. Khalid BOUCHENTOUF
- **Chiffre d'affaires** : 280 millions de dirhams dont 16% réalisé à l'export (Libye, Algérie,...)
- **Production journalière** : 260 tonnes
- **Superficie d'exploitation** : Deux sites spécialisés :
 - **Site de ROCHES NOIRES** : spécialisé en gobeletterie sur 2 hectares.
 - **Site de TIT MELLIL** : spécialisé en emballage verre sur 17 hectares.
- **Effectif** : 700 personnes (permanents et temporaires)
- **Certification** : Certifié ISO 9001 version 2000 par BVQI



γ. Activités

- **USINE ROCHES NOIRES :**

Elle a été créée en 1934 sur une superficie de 11.000 m² et est spécialisée dans la fabrication de la gobeletterie. Cette usine est équipée :

- D'un four de 25 m²
- De quatre lignes de fabrication produisant des articles de poids variant de 0.8 g à 300g.
- Et d'une ligne de sérigraphie utilisée essentiellement dans le décor des verres publicitaires de grandes séries (Nestlé, Coca Cola,.....)

La capacité de production du site Roches Noires est de 65 Tonnes/jour et la gobeletterie fabriquée par le site Roches Noires propose principalement les verres à thé et à café, les verres à eau et les bols.

L'activité gobeletterie offre plus de 120 références avec ou sans décor, et elle est destinée à une consommation de masse. Elle constitue environ 30% du chiffre d'affaire. La clientèle de l'activité « Gobeletterie » est essentiellement constituée de grossistes et de revendeurs.

- **USINE DE TIT MELLIL :**

Elle a été créée en 1980 sur une superficie de 17 hectares, et est spécialisée dans la fabrication de l'emballage en verre (bouteilles, bocaux, flacons, petits pots), de poids variant de 64 g à 1300g. Cette usine est équipée :

- D'un four de 75 m²
- De trois lignes de fabrication,
- Et d'une ligne de sérigraphie servant à décorer les bouteilles de boissons destinées aux marchés local et étranger.



PROPOSITION DE REFONTE DU SYSTÈME DES TABLEAUX DE BORD

La capacité de production de l'usine de Tit-Mellil est de 234 Tonnes/jour et elle est spécialisée de l'emballage alimentaire puisque la gamme comprenant les bouteilles et les bocaux du 0.01 à 4 litres pour le marché agroalimentaire et qui répondent aux standards internationaux en matière de qualité.

L'activité emballage porte sur plus de 160 références avec ou sans décor. Il constitue 70% du chiffre d'affaires dont 16% sont destinés à l'export et 84% au marché local. La clientèle de cette activité est principalement composée de multinationales et de grandes sociétés marocaines intervenant dans le secteur de l'agroalimentaire.

γ. Bref historique

- **1934** : Création de l'usine sur le site industriel de Roches Noires pour les produits (Bouteilles, pots, articles de ménage, gobelets, isolateurs,...). Equipements semi-automatiques et utilisation du procédé artisanal de soufflage à la cane.
- **1972** : Changement d'actionnariats et d'encadrement suite à la loi sur la marocanisation
- **1978** : Partenariat avec le groupe étranger BSN/DANONE pour assistance technique et installation d'une usine spécialisée dans l'emballage verre sur le site de Tit-Mellil [Etude du projet de construction d'une deuxième unité de produits : 1 four d'une capacité de tirage de verre par jour de 200 tonnes et trois lignes de production et de conditionnements (machines IS + arches de cuisson + machines de contrôle qualité + toutes les installations et équipements annexes...)]
- **1988** : Informatisation et achat du système AS400 (précurseur au Maroc)
- **1997** : Lancement du projet de certification ISO 9002
- **2000** : Réfection du four de TM et renouvellement de l'outil de production
- **2004** : Préparation à la certification Qualité (version 2000)
- **2005** : Réfection du four de RN et rénovation de l'outil de production
- **2006** : Refonte du Manuel Qualité (sur le fond et la forme) et lancement du projet ERP JD Edwards (progiciel de gestion intégré)
- **2007** : Démarrage de l'ERP JD Edwards.

ε. Contexte et intérêt du thème traité

La société est consciente de l'importance du rôle du service Contrôle de Gestion pour maîtriser sa gestion tactique et stratégique. C'est un service important au sein de la Direction Financière et ce de par ses moyens humains (deux cadres contrôleurs de gestion), mais surtout de par les missions qui lui sont confiées.

En effet, placé entre la Direction Financière et les services opérationnels, le service Contrôle de Gestion joue un rôle important en recueillant, synthétisant des données de différentes natures, en les analysant et en proposant des voies d'amélioration.

Les principales missions du service Contrôle de Gestion au sien de la société sont :

- Le contrôle et le suivi de la comptabilité analytique,
- La préparation et le contrôle budgétaire ;
- Le reporting trimestriel vers le holding SIGER ;
- Le suivi et l'établissement des tableaux de bord ;
- L'établissement des coûts de revient ;
- L'analyse financière ;
- Le Contrôle de Gestion commerciale ;
- La participation à la mise en place du système d'information JD Edwards.

Pour assurer ces fonctions, le service Contrôle de Gestion dispose de différents logiciels informatiques. Ainsi, en plus des outils classiques (Excel, Access, MS PROJECT, ...), le service a accès à plusieurs applications opérationnelles et commerciales sous développées FOXPRO et a pratiquement l'accès à l'ensemble des états développés à ce jour sous l'ERP JD Edwards.



A noter que ce dernier a produit une petite 'révolution' puisqu'il a permis d'éviter une ressaisie par le service comptable d'un volume important d'informations traitées au niveau des services opérationnels et à limiter les opérations de transfère courantes dans l'ancien système sous FoxPro.

En contrepartie, la fiabilité de l'information financière ne repose plus seulement sur la qualité du service comptable mais également sur celle des services opérationnels et au niveau des tableaux de bords, il conviendra d'être vigilant à ce dernier point qui conditionne la fiabilité des données contenues.

A noter que la société prévoit, une fois le paramétrage de l'ensemble des modules finalisés, d'utiliser des logiciels d'extraction données tels que Business Object qui est un logiciel multidimensionnel permettant de croiser des données entre elles grâce à une alimentation quotidienne et permet de créer des rapports fiables. Par ailleurs, le Contrôle de Gestion s'appuie sur la comptabilité analytique et sur les données du service comptable qui est évidemment responsable de la comptabilité générale.

Le service Contrôle de Gestion a déjà à son actif la mise en place d'un système de calcul des coûts pour répondre à deux principaux objectifs :

- 1^{er} objectif : Maîtriser les coûts d'exploitation
- 2^{ème} objectif : Renforcer la compétitivité de la société sur le plan internationale qui est devenu plus rude avec l'application des nouveaux accords du commerce international.

L'ancien et premier système de calcul des coûts au sein de la société est un système classique basé sur la sommation des charges de la comptabilité générale par nature, et l'attribution par la suite aux différents produits sur la base de la tonne tirée réelle de chacun de ces produits tirée de la production.



Par la suite le service Contrôle de Gestion a adopté, il y a maintenant plus de quatre ans, une méthode de calcul des coûts plus fiable qui permet de connaître les coûts pour chaque produit et pour chaque stade de fabrication et ce sur la base de la méthode des coûts complets.

Ce système de calcul des coûts permet actuellement à la société de :

1. Mieux connaître le coût réel de production
2. Fixer les tarifs des articles commercialisés
3. Vérifier que les articles vendus le sont bien à un prix supérieur au coût moyen de la période étudiée.

Toutefois, dans un souci de perfectionnement et conscient que le système actuel basé sur la méthode des coûts complets n'est plus en mesure de suivre l'évolution croissante de l'activité, le service Contrôle de Gestion est actuellement dans un ambitieux chantier de mise en place de la méthode ABC. D'autant plus que la société évolue dans son secteur qui est caractérisé par des tendances lourdes. Nous citons entre autres, la globalisation croissante de l'industrie et le déplacement de la demande actuelle vers des produits de substitut (plastique, métal,...).

Ces méthodes de calculs se basent sur un système d'information, celui de la société se place en tant que processus support. Il représente l'ensemble de dispositifs (logiciels, matériels et infrastructures) nécessaires aux différents processus pour l'atteinte de leurs objectifs. Il a pour but de produire un flux ordonné d'informations pertinentes issues de sources internes et externes de manière à servir la prise de décision.

Au départ, il y avait plusieurs applications spécialisées, et développés en interne, principalement sous FoxPro, avec plusieurs interfaces d'importation et d'exportation des données.



Dans ce contexte, la société a mis en place un progiciel intégré l'ERP JD Edwards, qui repose sur une structure modulaire, pour la gestion complète de toutes les fonctions de la société : finances, ventes, production, achats, et permettant de mettre en relation informatique les différents services de la société, le démarrage de ce progiciel est effectif depuis le début de l'année 2007.

Avec le passage vers le nouveau ERP JD Edwards, il y a la nécessité de mettre à jour les différents états en retenant une présentation uniforme afin de faciliter les comparaisons et de collecter des données fiables pour la gestion de la société, le calcul des coûts et pour les reportings vers le holding **à l'aide des tableaux de bord.**

B. CHAPITRE II : LES TABLEAUX DE BORD : ASPECTS CONCEPTUELS

Le tableau de bord est un outil d'information léger, rapide et synthétique, parfaitement en phase avec le découpage en centres de responsabilité. Il attire l'attention sur les écarts par rapport aux objectifs et incite à étudier les actions correctrices possibles.

C'est un outil de dialogue privilégié entre deux niveaux de responsabilités et qui permet de réagir le plus rapidement possible. Le but principal est l'atteinte des objectifs. La mise en place d'un tableau de bord s'intègre dans un processus global d'implantation d'un Contrôle de Gestion performant. Il a des vertus pédagogiques qui améliorent la qualité globale de la gestion.

1. Définitions, finalités et objectifs

Le tableau de bord est « un ensemble d'indicateurs peu nombreux conçus pour permettre aux gestionnaires de prendre connaissance de l'état et de l'évolution des systèmes qu'ils pilotent et d'identifier les tendances qui les influenceront sur un horizon cohérent avec leurs fonctions »¹.

Le tableau de bord est un ensemble d'indicateurs organisés en système pour aider à décider, à coordonner et à contrôler les actions. C'est un instrument de communication et d'aide à la prise de décision. C'est aussi une présentation synthétique et pédagogique des indicateurs de gestion. Ces indicateurs sont des informations précises, utiles, pertinentes pour le gestionnaire et exprimées sous des formes et des unités diverses.

¹ Définition de Bouquin (2001)

Il y a des différents types d'indicateurs qui doivent être, à la fois, simples, significatifs et durables, cohérents entre eux, personnalisés et surtout motivants !:

- Indicateur de résultat (quantité vendue, part de marché...)
- Indicateur de moyens (heures de MOD/unités produites, heures machines utilisées/heures disponibles...)
- Indicateur d'avancement des plans d' actions
- Indicateur d'environnement (évolution du taux financier, nouvelles commandes...)

Ces indicateurs donnent lieu généralement à des écarts (différence entre résultats et objectifs fixés), formalisés par des ratios, des graphiques ou des clignotants (seuils limites au-delà desquels il faut agir et mettre en œuvre des actions correctrices).

Reste à rappeler les principaux objectifs d'un tableau de bord :

- L'aide à la prise de décisions
- La mesure des performances
- Le diagnostic et l'alerte
- L'information
- La motivation des responsables et le perfectionnement des cadres

Concernant la configuration du tableau de bord, il n'existe pas de modèle universel. Il faut le construire en fonction des missions de l'utilisateur et cela quelque soit son niveau hiérarchique. Toutefois, le tableau de bord doit être :

- COURT : Peu de pages ;
- CLAIR : Qualité de mise en page et visualisation ;
- PARLANT : Significatif / message ;
- PERTINENT : Problématique / enjeux.

2. Fonctions du tableau de bord

Le tableau de bord est utilisé pour voir, comprendre et apprécier les situations, évaluer l'importance des variations et écarts et en faire le suivi (localiser les problèmes, décider et agir). Il remplit les fonctions suivantes :

- **ALERTE** : il permet de faire ressortir les tendances et écarts significatifs ou exceptionnels et autorise les responsables à se focaliser sur l'anormal. Ainsi libéré de l'analyse de ce qui est normal, le gestionnaire a de meilleures chances de réagir plus vite et au bon endroit.
- **DECLENCHE DES ACTIONS OU REQUETES** : il confirme de manière structurée les impressions du responsable et lui indique la nécessité d'entreprendre une action ou une analyse plus approfondie. En cernant la zone à problèmes, il oriente les corrections à mener ou les pistes à explorer avant d'agir.
- **CONTROLE DE L'AUTONOMIE CONFEREE** : la délégation de responsabilités implique de mettre à la disposition du délégué des moyens de surveillance. Le tableau de bord remplit ce rôle en permettant aux dirigeants de chaque niveau d'apprécier les résultats obtenus par leurs subordonnés et de rendre compte à leurs délégués de leurs propres résultats.
- **FACILITE LA COMMUNICATION ET LA MOTIVATION** : En rendant possible la comparaison et la consolidation des résultats, le tableau de bord favorise la communication et l'échange d'informations entre les responsables afin d'améliorer la performance. L'outil peut également contribuer à la motivation du personnel dans la mesure où il fournit des informations plus objectives, plus claires pour les évaluations et où il autorise l'autocontrôle.

γ. Processus d'élaboration

- **Les étapes préliminaires** : information sur le rôle du tableau de bord, sur son implantation, son but ... ;
- **Le recensement des besoins des gestionnaires** : établissement d'une fiche d'analyse par centre de responsabilité comprenant les points clés de la gestion, les objectifs, les indicateurs de gestion sur des informations externes ou internes à la société ;
- **La construction du système de tableau de bord** : compétences techniques et effort d'imagination sont nécessaires pour définir l'architecture globale du réseau, le contenu des tableaux, le mode d'alimentation du système et les éditions ;
- **Les tests** : d'une importance décisive car ils intègrent l'outil informatique.

ε. Conditions d'efficacité et difficultés de la mise en place

Les points clefs de la réussite résident dans l'attitude de la Direction Générale, le pragmatisme et la diplomatie du contrôleur de gestion et enfin la formation & l'information des opérationnels.

Pour les difficultés, c'est assurer, principalement, la cohérence entre les différents tableaux de bord et les objectifs avec les indicateurs stratégiques, car tout réside dans l'emboîtement et l'articulation des tableaux de bord à chaque niveau hiérarchique. Dans ce cas, seul la démarche de construction est garante de la cohérence. Puis déterminer le degré de centralisation de l'information concernant les indicateurs et la remontée de l'information.

o. Rôle du système d'information

Pour la mise en œuvre pratique des tableaux de bord en corrélation avec le système d'information, il faut prévoir:

- Le cahier des charges reprenant trois aspects majeurs :
 - la nature de l'information traitée ;
 - la rapidité de production des résultats: le tableau de bord s'adapte au rythme de l'activité ;
 - la flexibilité du système : le tableau de bord doit être évolutif dans le temps et adaptable au profil de l'utilisateur.

- L'intégration des données à deux niveaux :
 - **NIVEAU CONCEPTUEL** : Définition du langage commun car chaque niveau de la société exerce des fonctions différentes, utilise des informations différentes et un langage différent. Aujourd'hui, un langage commun est indispensable.
 - **NIVEAU PRATIQUE** : Mise en œuvre d'une base d'information partagée (système d'information intégré).

- Les deux tendances actuelles :
 - Création d'un DATAWAREHOUSE
 - Mise en œuvre d'un système intégré de type ERP

- Les outils d'intégration et de diffusion :
 - Le tableur (principalement Excel)
 - l'EIS (Executive Information System) ou "tableau de bord du dirigeant"
 - L'intranet pour un meilleur accès à l'information

1. Impacts sur les aspects humains et managériaux

Nous voulons montrer que la démarche de refonte des tableaux de bord n'est pas uniquement technique. Nous visons à compléter les approches de refonte des tableaux de bord en insérant quelques bonnes pratiques pour contrôler les impacts organisationnels et humains du tableau de bord.

“Mettre en place un outil de pilotage, c'est surtout créer une dynamique dans l'entreprise et favoriser l'adhésion des équipes à un projet commun”¹.

L'utilisation de tableau de bord pour évaluer les performances individuelles, du moins celles des responsables de services et de départements, présente de nombreux avantages aussi bien pour le responsable que pour la société elle-même :

- Le système d'évaluation est cohérent avec les objectifs de l'organisation et oriente le comportement du manager dans le sens de l'aboutissement de ces objectifs ;
- Lors de la phase d'élaboration du tableau de bord, les responsables seront d'autant plus enclins à participer à la démarche que les indicateurs seront le fondement de leur évaluation ;

¹ MENDOZA, DELMOND, LONING (TABLEAU DE BORD ET BALANCED SCORECARD) ÉDITIONS GUIDE DE GESTION

- Enfin, le responsable pourra s'appuyer sur les bons résultats de ces indicateurs pour justifier auprès de sa hiérarchie la qualité de son travail.

Aussi, un dialogue de gestion autour du tableau de bord se crée par le développement d'une vision commune car il doit promouvoir une vision de la société plus rationnelle et plus transparente et de ce fait à la délégation avec le contrôle et ce grâce à la classification des objectifs, des plans d'action et des indicateurs permettant d'évaluer les résultats et de suivre la conduite des actions.

Toujours grâce au tableau de bord, il se crée une hiérarchie de contrôle et ce selon l'ordre suivant :

- o Atteinte des objectifs
- o Conduite des plans d'action
- o Résultats desdits plans d'action

Enfin, nous voulons rappeler que la refonte d'un tableau de bord n'est pas une œuvre solitaire : le dialogue de gestion ne s'établit qu'au sein des groupes de travail. L'outil de pilotage cherche à orienter le comportement des acteurs dans le sens de l'accomplissement des objectifs. Par conséquent la participation des équipes (les opérationnels) pour déterminer ces indicateurs de performance est obligatoire ainsi que celle des spécialistes du contrôle de gestion.

II. PARTIE II : REFONTE DES TABLEAUX DE BORD

A. CHAPITRE I : DIAGNOSTIC DES TABLEAUX DE BORD EXISTANTS

Il s'agit dans cette partie de décrire les tableaux de bord existant à la SEVAM, à cet effet, une étude a été menée, pour savoir quel tableau de bord répondait aux exigences, attentes et besoins de l'encadrement.

1. Objectifs du diagnostic

A notre arrivé à la SEVAM il s'agissait de se familiariser avec l'entreprise, sa culture, son environnement et bien sûr connaître le terrain (l'usine, le magasin général, ...).

Après avoir proposé un plan d'action à la Direction financière, nous nous sommes assez rapidement plongé dans l'inventaire de l'ensemble des tableaux de bord, études, et analyses produites au niveau de la société.

Il s'agissait pour nous à travers ce travail de :

- Faire un inventaire, en collectant l'ensemble des études, et analyses existantes, en notant leur périodicité, et les destinataires, dans le but de les intégrer éventuellement ;
- Voir dans quelle mesure les attentes en terme d'informations, étaient comblées, sinon d'analyser les demandes insatisfaites ;
- Réunir l'ensemble des suggestions des services et départements approchés ;

- Se familiariser avec l'encadrement et les structures, et connaître les fonctions de chaque responsable.

γ. Méthodologie du diagnostic

La méthodologie retenue pour mener l'enquête était simple car basée sur des questions maîtresses :

- Participez-vous à la réalisation d'un tableau de bord ? Le recevez-vous à la fin?
- Etes-vous satisfaits des données que vous obtenez ?
- Quelles sont les pistes de progrès que vous proposeriez ?

Ce sont là des interrogations ouvertes, et qui ont permis d'engager des discussions riches et constructives. A l'issue de chacun des entretiens, nous avons essayé de faire une synthèse rapidement, pour éviter d'oublier le plus fondamental.

γ. Déroulement du diagnostic

Nous avons entamé le recensement des indicateurs en circulation en approchant les responsables des directions et des services de la SEVAM, les sollicitant pour nous fournir les tableaux et analyses disponibles. En l'espace de trois mois, nous avons fait le tour, après avoir rencontré la plupart desdits responsables, surtout lors de la collecte des données pour la phase de test d'un autre chantier stratégique qui est la mise en place de la méthode ABC. Sur la base d'une démarche plutôt suggestive, en essayant de persuader le responsable où un tel instrument n'existait pas, de l'utilité de créer un outil de pilotage adéquat. Pour ceux qui utilisaient déjà des indicateurs, nous nous sommes contenté d'en faire l'inventaire, et de les noter.

ε. Résultats du diagnostic

Les indicateurs qui ont pu être inventoriées sont de deux natures :

- Celles existantes, et diffusées par la Direction des Ressources Humaines et de la Qualité, s'intégrant dans ce qu'on appelait déjà « un système de management de la qualité » ;
- Celles existantes, développées par les différents services, s'intégrant dans ce qu'on appelait le reporting. ils sont composé d'indicateurs mensuels, trimestriels et annuels, qui sont calculés sur Excel grâce aux applications maison développées par le service informatique sous FOXPRO et dont le reporting vers la holding SIGER est la principale composante.

Aussi, parmi les conclusions de ce diagnostic et le constat sur l'effort qui doit être concentré sur la connaissance et la maîtrise des domaines principaux suivants :

- **La culture de la société :**

Il nous a été indispensable de connaître sa culture ainsi que les méthodes utilisées pour atteindre ses objectifs.

- **La structure de la société :**

Il s'agissait de bien connaître les composantes de la société en terme de :

- Définitions précises des responsabilités pour les postes clés ;
- Multiplicité des centres de responsabilité opérationnels au niveau de l'usine ;
- Décentralisation géographique (deux sites RN & TM);

Ceci nous a donné une visibilité sur les différents circuits d'informations, notamment les activités convergentes et le degré d'influence existant et puis définir les centres de responsabilité à travers un découpage rationnel en respectant le plus possible l'homogénéité des processus avec les différentes fonctions.

Ce travail nous a été facilité par le découpage fonctionnel déjà existant à travers le système budgétaire et analytique, ce qui nous a permis d'avoir une clarté sur le schéma global déterminant le circuit informationnel et les différents domaines d'intervention de chaque personne.

- **Les compétences existantes :**

La précision du niveau de compétence existant est une priorité qui justifiera la conception d'un système de performance adapté et compréhensif.

- **La délégation des pouvoirs :**

La délégation des pouvoirs suppose l'obligation de rendre compte et s'accompagne nécessairement avec de procédures efficaces qui permettent au management du siège de la SEVAM de suivre les résultats, l'absence de ceci voudra dire que les décisions sont centralisées dans un seul niveau de responsabilité, ce qui nous permettra par la suite de bien situer les vrais niveaux de responsabilités, permettre des corrections sur le découpage prédéfini et s'y adapter par la suite.

B. CHAPITRE II : PROPOSITION DE REFONTE DE L'EXISTANT

L'ambition de ce chapitre est de décrire la démarche qui sera suivie pour la refonte des tableaux de bord ou la mise en place des nouveaux tableaux.

1. Choix & priorité

Vu l'importance des suggestions collectées lors des entretiens réalisés et dans un souci de satisfaire le plus grand nombre des attentes, il valait prioriser pour :

- Pouvoir produire successivement des tableaux de bord reprenant l'ensemble des analyses attendues ;
- Déterminer les destinataires. Ces indicateurs allaient-ils être destinés, à l'ensemble des cadres, ou bien uniquement au comité de Direction de la SEVAM ;
- Produire un tableau de bord beaucoup plus succinct, à destination de la Direction, sans intégrer les personnes ayant participé à la phase d'étude de ce projet, et qui n'allaient en définitive pas recevoir d'indicateurs, tels qu'ils les avaient réclamé initialement.

Après réflexion, le choix était de prioriser les tableaux de bord à destination du Comité de Direction et la Holding, avec pour souci principal d'en bâtir l'architecture de collecte des données via le nouvel ERP JD Edwards et de vérifier la viabilité des données collectées avec cet ERP. D'ailleurs bon nombre d'intervenants sont interpellés sur la fiabilité des données reprises de JD Edwards vu sa jeunesse et le récent début d'utilisation effective (moins d'une année).

Notre objectif étant de présenter une architecture de collecte et traitement des données collectées et qui seront incluses dans la maquette actuelle malgré le doute, dans l'état actuel, sur la crédibilité des chiffres livrés par l'ERP JD Edwards.

2. Collecte de l'information

Objectif : S'assurer que les informations nécessaires à la mise à jour des indicateurs pré-choisis pour figurer sur les tableaux de bord peuvent être obtenues en temps voulu, à un coût acceptable et avec une fiabilité raisonnable : plus l'obtention est automatisée, meilleure est la fiabilité. Le fait de retraiter manuellement certaines données engendre un risque d'erreur. La pertinence des informations doit être vérifiée, qu'il s'agisse de données internes ou externes à la SEVAM.

Démarche :

- Etablissement, pour chaque indicateur pré-choisi, de la liste des informations nécessaires en précisant :
 - Si elles sont déjà existantes en l'état dans la société, par exemple les données de l'ERP JD Edwards avec un rapprochement avec les données communiquées par les opérationnels (leur origine, leur délai de disponibilité, leur niveau de fiabilité) ;
 - Si elles nécessitent un retraitement pour les rendre utilisables (leur mode de retraitement, leur délai de disponibilité) ;
 - Si elles manquent dans la société : leur mode d'élaboration (estimation, programme informatique...), leur délai de disponibilité ;
- Choix définitif, selon une approche réaliste, des indicateurs et des périodicités à retenir en fonction :
 - du niveau de fiabilité des informations correspondantes ;
 - du délai de disponibilité de ces informations ;
 - du coût d'obtention de ces informations.

γ. Périodicité de production

D'une manière générale, la périodicité d'établissement de tableaux de bord doit correspondre aux besoins et aux caractéristiques de l'activité suivie. Il n'existe pas de règle stricte dans ce domaine.

Dans le cas de la SEVAM, une périodicité mensuelle semble satisfaisante pour l'ensemble des indicateurs, à l'exception des indicateurs d'environnement pour lesquels une fréquence de mise à jour trimestrielle ou semestrielle est suffisante.

En effet, la périodicité mensuelle de mise à jour des indicateurs permet d'être en phase :

- avec le découpage mensuel des prévisions budgétaires établies ;
- avec le besoin d'informations régulier, dont la gestion est avant tout orientée sur l'opérationnel.

Une fois cette périodicité déterminée, il convient d'adopter au sein de la société une organisation conséquente. Le schéma suivant permet de bien prendre conscience de cet impératif d'organisation :



Avec :

- **a** : délai de production des tableaux de bord
- **b** : délai de décision, une fois l'écart réalisé / prévu identifié
- **c** : délai de mise en place d'une action correctrice
- **d** : durée de réaction suite à l'action correctrice exercée.

Pour que les tableaux de bord puissent jouer leur rôle d'outil d'information pour l'action à court terme, il est nécessaire que :

- **a** : délai de production des tableaux de bord soit égal **au maximum à 6 jours** ;
- **b et c** : délais de décision et de mise en place des actions correctrices, soient **au maximum de 3 à 4 jours au total** ;

Pour que :

- **d** : durée de réaction suite à l'action correctrice exercée, soit suffisamment longue (**20 jours environ**) et permette d'observer une amélioration le mois suivant dans les tableaux de bord.

ξ. Données de référence

Les valeurs des réalisations données par les indicateurs ne peuvent traduire une évolution ou une tendance qu'à partir du moment où elles sont rapprochées de données prises comme norme de référence.

Dans le cas de la SEVAM, nous distinguons trois types de données de référence :

- Les références aux valeurs passées (principalement à partir de **FOXPRO** car la référence aux données passées nous paraît intéressante à présenter dans le cas du suivi des engagements au cours du temps) ;



- Les références aux objectifs prévisionnels (le budget annuel d'activité est établi puis validé avec la holding. Ce sont en conséquence ces données budgétaires, découpées à l'échelle du mois, qu'il conviendra d'utiliser au maximum) ;
- Les références aux normes techniques ou professionnelles, principalement, ceux des constructeurs des machines et moules utilisés (La référence aux standards de la profession ne nous semble pas, par contre, appropriée car il y a les spécificités de chaque production et celles des procédés, du tonnage, des quantités, ...).

o. Construction des nouveaux tableaux de bord

▪ Objectifs :

Finaliser la structure des tableaux de bord et ses modalités de diffusion

▪ Démarche :

- Pour chaque indicateur : Détermination de la forme d'expression retenue, soit une valeur absolue (en volume ou en valeur) ou une proportion (moyenne, pourcentage, indice, ratio) et détermination du mode de présentation (tableau de chiffres, graphiques, ...).
- Pour chaque responsable destinataire du tableaux de bord :
 - o Etablissement de la liste récapitulative des indicateurs, par périodicité ;
 - o Détermination du mode de présentation des feuillets de synthèse.
- Choix du mode de réalisation pratique des différents éléments des tableaux de bord :
 - o Elaboration et report manuel sur un document préétabli ;
 - o Elaboration et impression automatique à l'aide de moyens informatiques ;
 - o Interface automatisé ou semi-automatisée avec les applications informatiques, principalement JD l'ERP Edwards.
- Choix du processus d'arrêté des décisions correspondant aux actions proposées (en général lors de la réunion d'examen des tableaux de bord).

1. Informatisation des tableaux de bord

Grâce à l'ERP JD Edwards, l'informatisation des tableaux de bord présente les avantages suivants par rapport aux anciennes applications sous FOXPRO :

- La Fiabilité due à l'automatisation des calculs répétitifs et de la mémorisation des données servant de base de comparaison ;
- La rapidité d'obtention des résultats et ce grâce aux capacités de calcul et d'impression.
- La possibilité d'intégration directe des données provenant des applications informatisées en amont : logiciel de paie, logiciel actuel des immobilisations CIEL, logiciel de pointage, ...
- La possibilité de consolidation des tableaux de bord des différents niveaux de responsabilité et ce selon le principe de structure pyramidale des flux de décision et d'information.

Les modalités d'informatisation des tableaux de bord varient selon les objectifs plus ou moins ambitieux assignés par les responsables de chaque service et le degré d'urgence de chaque responsable. A noter que la priorité était donnée aux tableaux de bord financiers, commerciaux et ceux de suivi de stock et qui représente l'ossature du reporting vers la holding SIGER.

Pour cette raison, l'informatisation des tableaux de bord a été limitée, dans un premier stade, à la mémorisation des données de référence, à l'automatisation des calculs (ratios, cumuls, écarts par rapport aux valeurs de référence) et à l'édition des états.

Dans un stade plus élaboré, il pourra être procédé, à l'aide de programmes dédiés, à l'utilisation des produits spécifiquement dédiés à la réalisation des tableaux de bord et ce à l'image de 'CRYSTAL REPORT' ou 'BUSINESS OBJECTS'.

V. Mise en oeuvre des tableaux de bord

▪ Objectifs :

Faire en sorte que les tableaux de bord soient bien acceptés et bien utilisés par leurs destinataires au sein de la SEVAM.

▪ Démarche :

- Réalisation d'un projet de manuel des procédures d'utilisation des tableaux de bord précisant les normes d'élaboration des tableaux de bord (objectifs & structure), les méthodes de calcul des indicateurs, les techniques d'élaboration des documents et supports, de leur diffusion et de leur utilisation, la présentation générale sous forme d'un spécimen de tableaux de bord rempli et le processus d'analyse des tableaux de bord et d'organisation des réunions correspondantes.
- Concertation avec les responsables concernés avant finalisation des procédures.
- Formation des collaborateurs des services concernés.
- Test de lancement à titre de simulation ou pendant une période d'essai.
- Contrôle de cohérence périodique de l'homogénéité des données des tableaux de bord avec les données des autres systèmes d'information : système comptable, module de gestion et gestion budgétaire (dont la nécessité subsiste parallèlement aux tableaux de bord).
- Simulation du processus de réunion des responsables concernés pour l'analyse des tableaux de bord et élaboration des décisions correspondantes.
- Mise en route effective.



- Suivi de la mise en route effective :
 - o Contrôle de l'application des procédures ;
 - o Contrôle du fonctionnement effectif du processus « action / décision » et du bon déroulement des réunions d'analyse des tableaux de bord ;
 - o Contrôle périodique de cohérence des informations et de l'incidence des décisions prises.

C. CHAPITRE III : VOIES DE PROGRES

Nous venons d'exposer, dans le chapitre précédant, la démarche qui sera suivi pour la refonte des tableaux de bord ou la mise en place des nouveaux tableaux, l'étape suivante est la mise en oeuvre du tableau de bord dans le système d'information, car quelqu'il soit, le tableau de bord se fonde nécessairement sur le système d'information. La qualité du suivi du tableau de bord dépend de la qualité du système d'information et de sa bonne utilisation. A partir des cours du Mastère, de nos recherches bibliographiques et au travers de notre expérience d'élaboration des tableaux de bord, nous allons tirer quelques conclusions sur la relation système d'information & tableaux de bord.

1. JD Edwards : un bon système d'information !

Tout d'abord, contrairement aux autres outils de pilotage traditionnels (Comptabilité de gestion, outil budgétaire) qui utilisent un langage et des données essentiellement comptables et financiers, les tableaux de bord de la SEVAM utilisent des informations de nature distincte (financiers, opérationnels, ...). D'autre part, la critique que l'on adressait souvent aux outils de pilotage traditionnels (Comptabilité de gestion, outil budgétaire) portait sur leur lenteur. L'autre caractéristique d'un bon tableau de bord et la capacité de réactivité qu'il confère aux responsables de la société.

Ainsi ces deux caractéristiques sous-entendent un système d'information qui puisse non seulement fournir un accès à différentes sources de données, aussi bien financières qu'opérationnelles, mais aussi qui permette un accès rapide à ces données.

Plus qu'un support de l'outil de pilotage, l'enjeu d'un système d'information est avant tout de permettre une vision commune de l'entreprise : ses objectifs et ses réalisations. De ce fait, nous insistons sur l'importance de l'ERP JD Edwards et son rôle de double intégrateur :

- Intégration conceptuelle en conférant à l'organisation un langage commun ;
- Intégration au niveau pratique puisque JD Edwards nécessite la mise en oeuvre de bases d'informations partagées au travers des systèmes de collecte, d'analyse et de diffusion des données.

La mise en place d'un tableau de bord passe nécessairement par la clarification du langage (commun) que l'ERP introduit et également l'occasion de la clarification de certaines pratiques à propos du paramétrage (Exemples :traitement du groisil interne, des émaux non référencés, ...).

Toutefois, l'ERP JD Edwards ne fournit pas forcément, en standard, des indicateurs pertinents et adaptés et surtout il ne permet pas nécessairement une analyse selon les différents axes souhaités par l'encadrement de la société.

Pour conclure, nous pouvons affirmer que l'ERP JD Edwards regroupe et structure l'information de la société en garantissant sa disponibilité et sa pertinence (si les règles et les procédures sont suivies). Néanmoins un outil d'interrogation et de diffusion afin d'élaborer les tableaux de bord correspondants aux problématiques de l'encadrement de la société est nécessaire.

۲. Choix d'un outil d'interrogation

L'objet de ce paragraphe n'est pas de faire une présentation des différents outils d'interrogation qui existent sur le marché (CRYSTAL REPORT, BUSINESS OBJECTS, ...). Il faut cependant noter que le choix de la solution est dépendant de la maturité du système d'information. Dans le cas de notre société, nous sommes toujours dans l'implémentation des premiers principaux modules et dans l'attente de la stabilisation du système, ce sont principalement des requêtes et des extractions qui sont utilisées.

A terme, la SEVAM doit disposer d'un outil d'interrogation qui permet d'accéder à de l'information multidimensionnelle et pouvoir décomposer ou d'agréger les indicateurs selon différentes dimensions ("client, secteur, usine", "année, mois, semaine", ...).

C O N C L U S I O N

La refonte des tableaux de bord n'est pas un problème ponctuel que l'on résout, mais un système qui va vivre et qui doit se modifier en fonction des changements de la société et de son environnement. De plus, l'organisation en tant que telle apprend autant du processus que de l'instrument.

La refonte des tableaux de bord de la SEVAM, une société ayant un cumul d'expérience de plus de 50 ans, est un projet ambitieux. Outre la diversité des sources d'informations (financières, opérationnelles, statistiques,...) auxquelles les tableaux de bord doivent accéder et la rapidité de production des résultats, ils doivent être flexible. Cette flexibilité est double : le tableau de bord doit être évolutif dans le temps et doit s'adapter au profil du responsable qu'il l'utilise. Ces objectifs sont vitaux afin que la SEVAM adopte une gestion cohérente face au nouveau contexte concurrentiel qui s'est instauré avec les nouveaux accords de libre échange.

La refonte des tableaux de bord nécessite une très bonne connaissance des activités spécifiques de transformation du verre de la SEVAM, de son organisation et de sa stratégie. Ainsi, il est nécessaire que les responsables opérationnels s'impliquent et participent au processus afin d'apporter leur vision métier. Mais il faut également que les contrôleurs de gestion soient présents activement dans cette démarche. En effet, trop souvent catégorisés comme des spécialistes des chiffres, ils sont en réalité des spécialistes des spécificités du secteur d'activité et de l'organisation de la société.

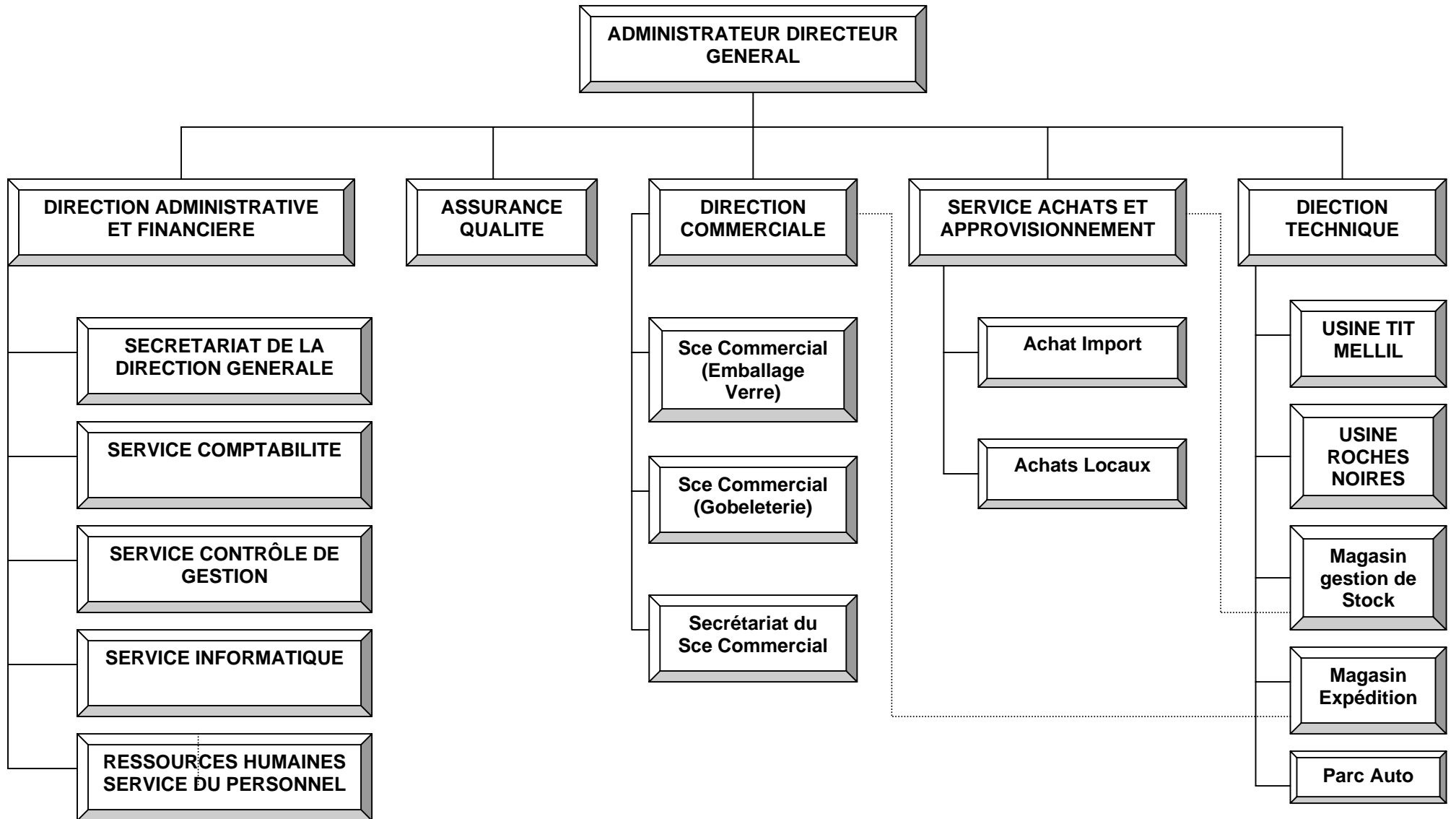
Pour conclure, nous pouvons dire qu'un échange fructueux entre les contrôleurs de gestion et les responsables opérationnels de la SEVAM sera la clé de la mise en place d'un outil de pilotage efficace.

BIBLIOGRAPHIE

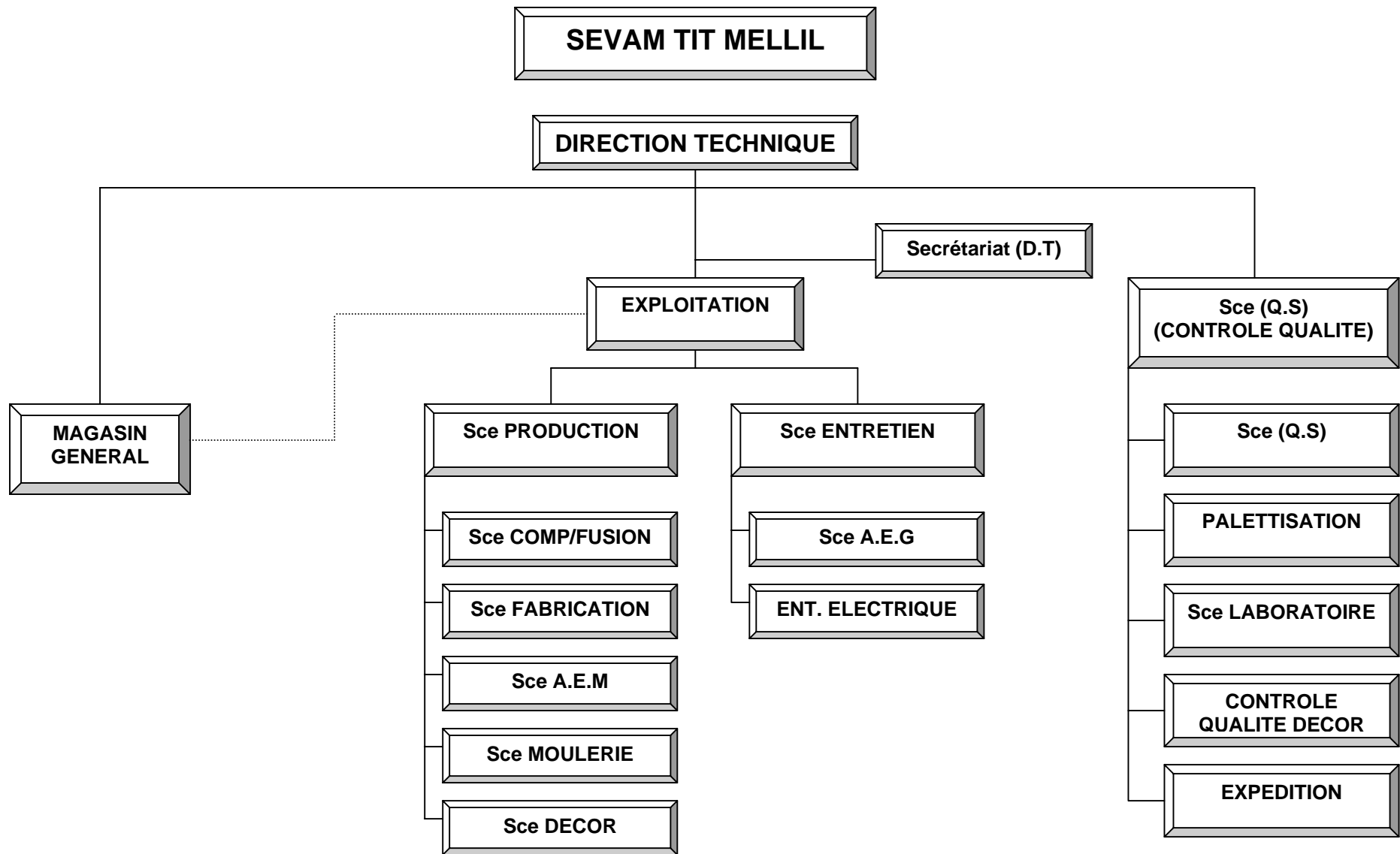
- GERVAIS Michel, « Contrôle de Gestion », - Edition Economica - 6e édition –
- LEROY Michel, « Le tableau de bord au service de l'entreprise », - Les Editions d'Organisation - Edition 1991
- GUERNY Jacques - GUIREC Jean-Claude - LAVERGNE Jacques, « Principe et mise en place du Tableau de bord de gestion », - Edition Delmas - 6e édition
- Kaplan RS. et Norton DP. (1998), Le tableau de bord prospectif, Editions d'Organisation
- Fernandez A. (1999), Les nouveaux tableaux de bord pour piloter l'entreprise, Editions d'Organisation
- Fernandez A. (2005), L'essentiel du tableau de bord, Editions d'Organisation
- Alazard C. et Separi S. (1994), Contrôle de gestion, Dunod, 2ème édition
- Lorino P. (1997), Méthodes et pratiques de la performance, Editions d'Organisation.
- P. Lorino. Le contrôle de gestion stratégique - la gestion par les activités. Editions Dunod

ORGANIGRAMME GENERAL

VUE SYNTHETIQUE



ORGANIGRAMME SERVICES TECHNIQUES



ORGANIGRAMME SERVICES TECHNIQUES

SEVAM ROCHES NOIRES

DIRECTION TECHNIQUE

