



HAL
open science

Pilotage de la performance dans une grande entreprise industrielle

Chloé Menon

► **To cite this version:**

Chloé Menon. Pilotage de la performance dans une grande entreprise industrielle. Gestion et management. 2014. dumas-01120298

HAL Id: dumas-01120298

<https://dumas.ccsd.cnrs.fr/dumas-01120298v1>

Submitted on 25 Feb 2015

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



Mémoire de stage

Pilotage de la performance

Dans une grande entreprise industrielle.



Présenté par : Chloé Menon

Nom de l'entreprise : Schneider Electric

Tuteur entreprise : Ahcène Boutata

Tuteur universitaire : Fabrice Gorce

**Master 2 Professionnel (alternance)
Master de Finance
Spécialité Audit et Contrôle
2013 - 2014**



upmf
Grenoble
Université Pierre-Mendès-France
Sciences sociales & humaines

Avertissement :

L'IAE de l'Université de Pierre Mendès France n'entend donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans les mémoires des candidats aux masters par Alternance : ces opinions doivent être considérées comme propres à leur auteur.

Tenant compte de la confidentialité des informations ayant trait à telle ou telle entreprise, une éventuelle diffusion relève de la seule responsabilité de l'auteur et ne peut être faite sans son accord.

Nom et prénom de l'étudiante : Menon Chloé

Masters par apprentissage promotion : 2014

Spécialité : Audit et Contrôle

Enseignant-tuteur : Fabrice Gorce

Entreprise d'accueil : Schneider Electric Industries SAS **dates** : du 02/09/13 au 29/08/14

Principaux domaines d'activité de l'entreprise : Production basse tension

Unité ou service : Finance et contrôle

Adresse : 22 Chemin du vieux chêne, 38240 Meylan

Maître d'apprentissage ou responsable de stage : Ahcène Boutata

Résumé du mémoire :

Leader mondial de l'efficacité énergétique, Schneider Electric est présent sur de nombreux marchés pour lesquels l'usine M4 produit des relais de protection. Ainsi, la réalité de terrain reliée aux ambitions du groupe reflète la démarche de pilotage mise en place par cette entreprise. Mais, pour mieux comprendre la force de ce groupe, on peut se poser la question suivante : **comment piloter la performance d'une entité industrielle dans une entreprise internationale ?** Pour répondre à cette question, plusieurs étapes sont nécessaires.

Tout d'abord, la stratégie de Schneider Electric établie au niveau du groupe se concentre sur les nouvelles économies qui représentent de réelles opportunités sur le marché de l'énergie. Plus en interne, elle est déclinée aux différents niveaux de l'organisation par le programme d'entreprise « Connect ». La structure de l'organisation suit alors cette stratégie qui se tourne aujourd'hui vers une forte globalisation.

Dans ce sens, pour pouvoir piloter la performance de l'ensemble des sites présents à l'échelle mondiale, Schneider Electric a défini des normes qui permettent de régir les processus de manière uniforme. Alors, les performances peuvent être suivies et comparées grâce à des indicateurs et tableaux de bord mis en place par le groupe. Leur finalité est de définir les objectifs propres à chaque unité pour être en adéquation avec la stratégie globale.

Dans cette logique, les performances industrielles des entités telles que l'usine M4 sont pilotées par le management de la production ainsi que la gestion de la qualité et de la *Supply chain* qui représentent deux processus indispensables pour satisfaire les exigences du client. Ces performances ont un impact direct sur les résultats financiers qui sont suivis par le contrôleur de gestion au travers de ses propres analyses. Mais, il doit aussi mettre en place des outils imposés par le groupe qui permettent de réorienter la direction de l'entité en phase avec les objectifs globaux de Schneider Electric.

Remerciements

Tout d'abord, je remercie Philippe INVERNIZZI, directeur de l'usine M4, qui a bien voulu m'accueillir dans son équipe pour cette année d'alternance.

Merci à Ahcène BOUTATA et Delphine CLEMONT, contrôleurs de gestion et maîtres d'apprentissage, qui ont su me guider naturellement dans les missions de cette alternance et m'orienter dans la bonne direction pour la rédaction de ce mémoire.

Je tiens aussi à remercier tout particulièrement Liliane DAGUET, assistante de gestion, qui m'a transmis toute sa connaissance et son expérience avec pédagogie et dans la bonne humeur tout au long de l'année.

Merci à Fabrice GORCE et Ingrid BELLETTRE, tuteur IAE et responsable du master, d'avoir porté autant d'intérêts à mon intégration et mon évolution au sein de l'usine M4 ainsi qu'à l'avancement de ce mémoire.

Je remercie également l'ensemble des managers, Gilles GUITHEAUX, Sylvain BUISSIERE, Stéphane DURET et Jérôme LEGOUGE, qui ont bien voulu m'accorder du temps pour partager leur expérience sur le sujet de ce mémoire.

Enfin, un grand merci à toute l'équipe de l'usine M4 qui a su m'intégrer parmi les leurs et me permettre de vivre cette expérience aussi enrichissante du point de vue professionnel que personnel.

Merci à toutes ces personnes.

Sommaire

AVANT-PROPOS	6
INTRODUCTION	8
I. STRATEGIE ET ORGANISATION D'UN GROUPE MONDIAL : SCHNEIDER ELECTRIC	10
A. UNE STRATEGIE BIEN ETABLIE	10
1. DES AXES STRATEGIQUES CLAIREMENT DEFINIS	11
2. L'INNOVATION AU CŒUR DU BUSINESS	12
3. UN PROGRAMME D'ENTREPRISE : CONNECT	13
B. UNE ORGANISATION MONDIALE EFFICACE	14
1. PLUSIEURS TYPES DE STRUCTURES IMBRIQUEES	14
2. STRUCTURE ET STRATEGIE : UN AJUSTEMENT PERMANENT	17
3. UNE ORIENTATION DE L'ORGANISATION COHERENTE	19
II. LA DEMARCHE DE PILOTAGE : DU GROUPE AUX ENTITES LOCALES	22
A. PRESENTATION DE LA DEMARCHE	22
1. UN PROCESSUS NECESSAIRE DANS UNE ORGANISATION SEGMENTEE	22
2. DEUX ETAPES INDISPENSABLES POUR REGIR LES PROCESSUS	23
B. UN CADRE FIXE PAR DES NORMES GROUPE	24
1. LE SYSTEME DE PRODUCTION SCHNEIDER (SPS)	24
2. LES PRINCIPES DE DECOMPOSITION DES COUTS	26
3. LA METHODE DE CALCUL DU PRIX DE TRANSFERT	29
C. SUIVI ET COMPARAISON DES PERFORMANCES LOCALES	31
1. INTERET DES INDICATEURS ET TABLEAUX DE BORD	32
2. LA « BUSINESS REVIEW » (BR)	34
3. L' « INDUSTRIAL DATABASE » (IDB)	36

III. LA PERFORMANCE D'UNE ENTITE INDUSTRIELLE : L'USINE M4	38
A. DES OBJECTIFS QUI DECOULENT DE L'ORGANISATION	38
1. LES PRIORITES DE LA GESTION DE PRODUCTION	38
2. LES CHANGEMENTS LIES A L'INTEGRATION DANS GSC	40
B. LE PILOTAGE DE LA PERFORMANCE INDUSTRIELLE	41
1. LE MANAGEMENT DE LA PRODUCTION DE L'USINE	41
2. UNE QUALITE CONFORME AUX EXIGENCES DES CLIENTS	46
3. UN PROCESSUS REACTIF GRACE A LA <i>SUPPLY CHAIN</i>	49
C. LE SUIVI DE LA PERFORMANCE FINANCIERE	51
1. LE CONTROLE DE GESTION : UNE FONCTION CLE	51
2. DES INDICATEURS ISSUS DU COMPTE DE RESULTAT	53
3. DES ANALYSES APPROFONDIES SELON LE CONTEXTE	58
CONCLUSION	63
ANNEXES	65
LISTE DES ACRONYMES	82
SOURCES	83

Avant-propos

1. Le groupe Schneider Electric

Schneider Electric est une entreprise internationale, innovante et responsable. Dirigé par Jean-Pascal TRICOIRE depuis 2006, ce groupe à l'origine français compte plus de 150000 employés à travers le monde. Grâce à une croissance accélérée et compétitive déployée notamment par une forte politique d'acquisition et un réseau ancré à l'international, cette entreprise réalise un chiffre d'affaires de 23,6 milliards d'euros en 2013 et réside comme le leader mondial de l'efficacité énergétique.

Avec plus de 170 ans d'histoire, Schneider Electric s'impose dans le domaine de l'énergie et possède aujourd'hui une centaine de marques dans le monde. De la distribution électrique aux automatismes industriels, cette entreprise est présente sur plusieurs marchés : Régies et infrastructures, Industries et constructeurs de machines, Centres de données et réseaux, Bâtiments non résidentiels, et Résidentiels.

Le slogan du groupe affiche toute son ambition : « Make the most of your energy »¹. Ainsi, l'optimisation de l'énergie est au cœur de sa stratégie. Cette entreprise développe des solutions qui permettent de faire plus avec moins de ressources. De l'usine à la prise électrique, Schneider Electric cherche à rendre l'énergie sûre, fiable, efficace, productive et verte. Ses solutions apportent déjà jusqu'à 30% d'économie d'énergie et mettent en avant l'énergie renouvelable et sécurisée.

2. L'usine de Meylan M4

L'usine M4 est une petite structure du groupe Schneider Electric qui se situe dans l'Inovallée, parc technologique de la commune de Meylan (38). Cette usine compte 62 employés permanents et son catalogue de produits présente 400 références. En 2013, elle fabrique et teste près de 150000 produits et réalise un chiffre d'affaires de 35,4 millions d'euros (légèrement en hausse par rapport à l'année précédente).

Les relais de protection de moyenne tension constituent la majeure partie de la production de l'usine M4. Pour cette gamme de produits, Schneider Electric développe des applications

¹ « Tirez le meilleur de votre énergie »

adaptées à chaque besoin des entreprises industrielles et de distribution. D'autre part, l'usine produit également des régulateurs de courant à basse tension ou encore des accessoires complémentaires tels que des stations informatiques modulaires pour un fonctionnement flexible.

Pour s'imposer dans le secteur, l'usine M4 définit ses missions de la façon suivante. Son activité de production se restreint à l'assemblage final et le test de ses produits. Pour cela, elle met en avant son rôle d'expert grâce à un assemblage manuel et un contrôle continu de ses relais. Et, la satisfaction de l'ensemble de ses parties prenantes constitue une priorité majeure : l'usine cherche continuellement à améliorer la qualité et les délais de ses clients, les conditions de travail et la motivation de ses employés, la rentabilité de ses actionnaires.

3. La mission en Finance et Contrôle

Le service Finance et Contrôle du site de M4 est composé de trois personnes : un contrôleur de gestion responsable du service, une assistante de gestion et un alternant. Rattaché fonctionnellement à la direction financière de Schneider Electric, ce service travaille au quotidien avec les opérationnels et le directeur de l'usine. Sa mission se résume par la mesure et la gestion des performances du site. Ainsi, le calcul du coût des produits (costing), la clôture mensuelle et la révision trimestrielle des prévisions font partie des activités majeures du service.

En tant que collaboratrice à part entière, les missions de l'alternance (non exhaustives) sont ainsi définies :

- La réalisation de la clôture mensuelle qui comprend le suivi de l'activité et de la marge, l'évaluation des charges à payer et factures à établir ou encore les reportings au groupe.
- Le suivi de la productivité Achat représente un point clé dans la gestion des performances de l'usine.
- Le traitement des litiges factures et des achats à payer constitue un sujet critique à traiter avec les opérationnels de la logistique et des achats.
- Le suivi des immobilisations comprend la mise en service et l'inventaire de fin d'année.
- L'amélioration des fichiers d'analyse et la participation aux projets en cours tels que les costings représentent des sujets annexes directement liés à l'activité du service.

Introduction

LORINO définit la notion de stratégie de la manière suivante : « c'est concevoir la ou les chaînes de valeur auxquelles elle [l'entreprise] doit prendre part et les positions qu'elle doit y occuper, de façon à s'assurer des avantages concurrentiels pérennes et défendables² ». Tout l'enjeu se situe donc dans la compétitivité de l'entreprise.

Pour cela, on peut alors rattacher la stratégie à quatre éléments essentiels : une finalité traduite par des objectifs, des activités regroupant des actions, des ressources et un contexte. Afin d'atteindre les objectifs définis par la stratégie, il est indispensable de mettre en place une démarche de pilotage qui décline les axes stratégiques en actions au sein de son organisation. Et, pour que l'entreprise soit compétitive, l'ensemble de ses ressources doit être géré de manière optimale. Tout ceci dépend du contexte dans lequel se situe l'entreprise qui révèle des spécificités du fait de son activité ou encore des aspects culturels à ne pas négliger. L'objectif est de réaliser des performances conformes aux attentes de l'entreprise qui lui permettent ainsi de rester compétitive et d'assurer sa pérennité.

Dans le secteur industriel, Schneider Electric est le spécialiste de la gestion de l'énergie. Leader mondial dans son domaine, il est présent dans plus d'une centaine de pays et sur de nombreux marchés pour lesquels l'usine de Meylan M4 produit des relais de protection. Avec un effectif réduit, cette petite usine à l'échelle humaine suit et gère ses performances notamment grâce à l'activité du service Finance et Contrôle. Ainsi, la réalité de terrain reliée aux ambitions du groupe reflète la démarche de pilotage mise en place par Schneider Electric. Mais, pour sa force qui lui permet de rester leader de l'efficacité énergétique, il semble nécessaire de s'intéresser de plus près au pilotage de la performance du groupe décliné aux différents niveaux de son organisation jusqu'aux unités de production telles que l'usine M4.

Car, malgré un contexte économique difficile, le groupe Schneider Electric présente de très solides performances. En 2013, la part du chiffre d'affaires représentait par le résultat d'exploitation affichait encore un pourcentage à deux chiffres de 14,5%.

² LORINO et al. [2013], p. 18

Ces résultats montrent donc la force du groupe qui repose sur une démarche de pilotage bien définie auprès de l'ensemble de ses sites locaux. On peut alors se poser la question suivante :

Comment piloter la performance d'une entité industrielle dans une entreprise internationale ?

Pour comprendre ce processus de pilotage de la performance, le contexte de travail s'illustre tout d'abord par l'étude d'un certain nombre d'ouvrages et d'articles universitaires afin d'analyser les grandes tendances qui ont déjà été répertoriées sur le sujet par des auteurs qualifiés. Puis, de manière plus spécifique, la documentation interne et externe sur le groupe Schneider Electric amènera des éléments de réponses fondées concernant les pratiques développées par cette entreprise. Enfin, divers entretiens avec les managers opérationnels de l'usine M4 permettront de conclure concrètement sur le pilotage de la performance mis en place dans les entités industrielles sur le « terrain ».

Afin de répondre à cette problématique, ce mémoire est structuré en trois parties qui intègrent chacune des éléments théoriques et pratiques.

- Premièrement, nous présenterons la stratégie définie par le groupe Schneider Electric qui repose sur l'innovation et s'appuie sur un programme d'entreprise directeur. Puis, nous analyserons son organisation présente à l'échelle mondiale qui comprend plusieurs types de structures imbriqués.
- Dans un second temps, nous nous intéresserons à la démarche de pilotage qui permet de décliner la stratégie du groupe aux entités locales. Pour cela, nous étudierons divers normes mises en place par Schneider Electric et deux outils de suivi et comparaison des performances locales.
- Enfin, nous analyserons la performance d'une entité industrielle telle que l'usine M4. Dans ce sens, nous présenterons les objectifs et le contexte dans lequel se situe ce site production. Puis, nous étudierons le pilotage de la performance industrielle ainsi que le suivi de la performance financière.

I. Stratégie et organisation d'un groupe mondial : Schneider Electric

« Piloter une entreprise, c'est d'abord se référer à sa stratégie pour traduire celle-ci dans l'action au quotidien, aux différents niveaux de l'organisation »³. Dans ce sens, pour comprendre la gestion de la performance d'une entreprise industrielle, il devient nécessaire de s'intéresser de plus près à sa stratégie mais aussi à son organisation.

A. Une stratégie bien établie

La gestion de l'énergie est un domaine en plein essor depuis plusieurs décennies. En effet, l'environnement fait face à une évolution sans précédent et doit se confronter à un enjeu majeur : la raréfaction des ressources. Dans ce sens, plusieurs tendances se dessinent créant des opportunités pour les leaders de la gestion énergétique.

Ainsi, le niveau d'urbanisation ne cesse de croître ce qui engendre de nouvelles problématiques pour les villes : gestion des ressources en eau et énergie, pollution, vieillissement des infrastructures ou encore circulation encombrée. Pour réduire leur impact environnemental et rester attractives, elles doivent trouver des solutions grâce au soutien d'entreprises spécialisées dans ces domaines. Cette tendance ressort également au niveau des industries. Car, le niveau d'industrialisation augmente considérablement dans les pays émergents et on constate une ré-industrialisation de certaines économies matures. Ceci crée alors de nouvelles opportunités pour les entreprises industrielles qui doivent équiper ces infrastructures tout en se souciant des enjeux énergétiques actuels.

« Faire plus avec moins de ressources » résume très bien le concept clé de l'efficacité énergétique. Pour cela, les entreprises spécialisées dans la gestion de l'énergie doivent développer des réseaux intelligents qui permettent d'optimiser en permanence la performance énergétique d'une infrastructure. Ceci requière le développement de nouveaux outils faisant appel à des technologies spécifiques telles que la numérisation.

Schneider Electric se place donc dans un contexte qui propose de réelles opportunités. Pour rester leader de l'efficacité énergétique, il développe une stratégie bien établie qui repose sur deux modèles économiques distincts ainsi qu'une forte politique d'investissement notamment dans l'innovation et un programme d'entreprise directeur.

³ LORINO et al. [2013], p. 17

1. Des axes stratégiques clairement définis

Schneider Electric profite ainsi de ces grandes tendances pour s'imposer dans son domaine. Cette entreprise tire parti de ces nouveaux enjeux énergétiques en proposant une offre élargie de produits et solutions de gestion de l'énergie et de technologies d'efficacité. Ainsi, elle offre à ses clients de meilleures performances en matière d'énergie, de processus et de sécurité tout en répondant aux enjeux d'urbanisation, d'industrialisation et de numérisation. De plus, elle s'intéresse aux nouvelles économies dans le but d'élargir sa couverture géographique. Son objectif est d'accroître sa présence dans les pays émergents en développant une offre de milieu de gamme basée sur la solidité de ses marques, la compétitivité de ses chaînes d'approvisionnement et de ses capacités de marketing locales.

Deux modèles économiques complémentaires se distinguent alors dans la stratégie du groupe :

- Le premier modèle dit « Produits » lui permet d'affirmer son identité sur ses marchés respectifs grâce à des caractéristiques distinctives qui offrent les meilleures technologies avec une optimisation de la qualité et des coûts. Il bénéficie ainsi d'une capacité d'action sur les prix du marché et d'avantages concurrentiels considérables. Ces produits sont distribués par des distributeurs ainsi que des partenaires directs (installateurs et électriciens) pour atteindre tout type de clients.
- Le deuxième modèle dit « Solutions » englobent à la fois les services et les systèmes composés de produits (ou combinaisons de produits) très personnalisés. Il permet au groupe de réduire le caractère cyclique de son activité et de réaliser une croissance supplémentaire grâce au développement de sa présence dans les services, tout en proposant une technologie de pointe et un savoir-faire spécialisé. Ces solutions sont distribuées par des partenaires directs ou directement aux grands comptes.

Pour arriver à ces objectifs, Schneider Electric a défini une stratégie d'investissements rentables et responsables. En interne, le groupe investit dans l'innovation grâce aux dépenses de recherche et développement, dans son réseau de *Supply chain* et son implantation commerciale ou encore dans les compétences (notamment avec l'arrivée du digital). Néanmoins, l'entreprise s'intéresse également aux économies réalisables sur les achats, à la productivité liée à la fabrication ainsi qu'aux coûts des ventes et frais généraux.

D'autre part, le groupe met en œuvre une forte stratégie de croissance externe en investissant dans des entreprises et alliances stratégiques telles que Telvent⁴ en 2011 ou Areva⁵ en 2010. Ceci lui permet de renforcer sa présence sur les marchés et d'affirmer sa position de leader unique dans son domaine.

Ces axes stratégiques représentent les piliers de la démarche de pilotage de Schneider Electric. Mais, la stratégie du groupe met également en avant un autre facteur indispensable pour réussir dans son domaine : l'innovation.

2. L'innovation au cœur du business

Depuis sa création, l'entreprise a toujours eu pour premier objectif de dégager du profit⁶. Mais, à la fin du siècle dernier, l'environnement des entreprises s'est clairement complexifié : le contexte économique est devenu très instable caractérisé par des changements presque instantanés et des clients de plus en plus versatiles. Dégager du profit reste essentiel pour la pérennité des entreprises industrielles mais celles-ci doivent aussi prendre en compte un autre paramètre : « se régénérer »⁷ en développant une logique plus dynamique afin de répondre aux attentes de l'environnement en constante évolution.

Pour rester leader dans son domaine, Schneider Electric place ainsi l'innovation au cœur de son activité pour développer continuellement de nouvelles solutions adaptées aux besoins de ses clients : « gérer au mieux leur énergie et atteindre de nouveaux niveaux de performance ». Les solutions se placent au centre de la stratégie d'innovation dans une optique de raccourcissement des délais sur le marché et d'amélioration continue de la qualité. Cette stratégie se base sur deux axes : des cycles courts pour capitaliser à l'échelle de l'entreprise les technologies issues du marché et des programmes de recherche à long terme ciblés sur des marchés spécifiques en partenariat avec des acteurs extérieurs.

Pour assurer sa stratégie, le groupe dépense chaque année 5% de son chiffre d'affaires dans la recherche et le développement et compte plus de 12000 collaborateurs dans ce domaine.

⁴ Editeur de logiciels soutenant la supervision et la gestion de réseaux de distribution électrique d'envergures

⁵ Acquisition de la division T&D qui améliore la position de SE en moyenne tension et automatismes du réseau

⁶ « Le but, un processus de progrès permanent », Eliyahu M. GOLDRATT

⁷ BLONDEL [2007], p. 3

Les compétences représentent donc une ressource clé dans sa stratégie d'innovation. Pour aller plus loin, le groupe a recours à des compétences extérieures grâce à son modèle d'innovation collaborative qui met en place des programmes de recherche conjoints avec différents partenaires : établissements universitaires, fournisseurs ou encore startups innovantes financées par Aster Capital Partners⁸. Une autre ressource reste indispensable dans cette stratégie : la technologie.

Schneider Electric fait ainsi converger les technologies de l'informatique et de l'énergie pour maintenir des normes de qualité très élevées et anticiper les futurs besoins et utilisations des ressources dans la recherche d'innovation.

Les différents axes de la stratégie du groupe sont donc clairement définis par rapport au contexte dans lequel il se situe. Plus en interne, il développe un programme d'entreprise directeur qui permet de décliner ces axes au sein de l'organisation.

3. Un programme d'entreprise : **Connect**

Ainsi, depuis une dizaine d'années, Schneider Electric développe des programmes d'entreprise qui visent un déploiement continu de sa stratégie. Lancé en 2001, *NEW2004* a été le premier programme qui avait pour ambition de définir des objectifs cohérents et coordonnés pour l'ensemble des employés. Il a été suivi par le programme *new²* en 2005 puis *One* en 2009 qui lui a permis de devenir la référence mondiale de la gestion énergétique grâce à cinq axes stratégiques : clients, collaborateur, fournisseur de solutions, nouvelles économies et organisation (cf. annexe 1).

En 2012, Schneider Electric a lancé un nouveau programme intitulé *Connect* qui repose sur les différentes transformations acquises avec *One* et s'étend à quatre leviers stratégiques (cf. annexe 2) :



Connect to Customer. L'objectif est de devenir leader en Produits et Solutions en améliorant la performance de ses modèles grâce à une relation gagnant-gagnant avec ses partenaires et un réseau de *Supply chain* sur mesure.

⁸ Fond de capital-investissement destiné au financement de jeunes sociétés innovantes dans les domaines de l'énergie, des nouveaux matériaux et de l'environnement. Il a été souscrit en 2010 par Schneider Electric à 38%.



Connect Everywhere. L'objectif est d'investir dans les nouvelles économies en proposant une offre de milieu de gamme et d'identifier les opportunités dans les pays matures avec la création de nouveaux métiers porteurs.



Connect People. L'objectif est de développer et d'engager les collaborateurs en impliquant davantage les managers, en favorisant la formation et la responsabilisation des employés et en créant un lieu de travail attractif.



Connect for Efficiency. L'objectif est de soutenir une croissance rentable et responsable grâce à l'optimisation de la productivité industrielle, à l'efficacité des fonctions support et au maintien de sa performance environnementale et sociale.

Ce programme d'entreprise permet donc à Schneider Electric de mettre en œuvre les lignes directrices de sa stratégie aux différents niveaux de son organisation. Pour mieux comprendre ce processus, nous allons nous intéresser à son organisation.

B. Une organisation mondiale efficace

Implantée à l'échelle mondiale, l'organisation de Schneider Electric présente plusieurs types de structures imbriquées qui sont réajustés fréquemment pour être en adéquation avec la stratégie du groupe.

1. Plusieurs types de structures imbriquées

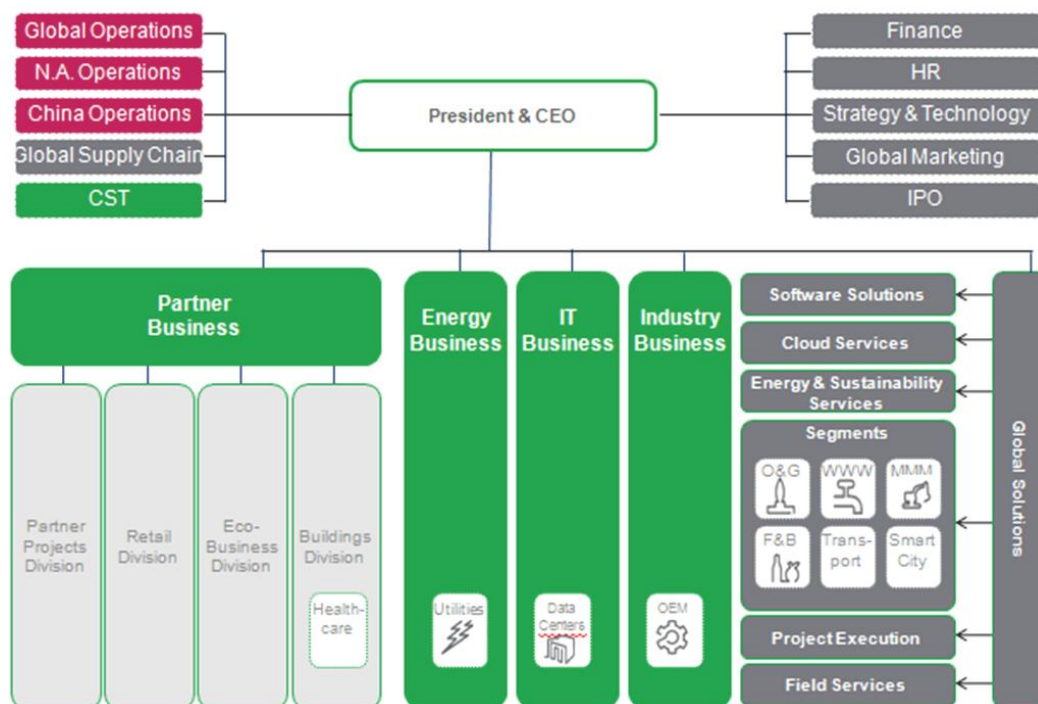
a) Présentation de la structure

LORINO définit la structure comme « l'organisation des missions et des responsabilités entre les différentes unités de l'organisation, ainsi que les modes de collaboration entre ces unités ». Dans le secteur industriel, les entreprises représentent souvent des macrostructures où l'activité est répartie par centre de responsabilité. LIVIAN définit cette notion comme une unité « ayant des activités à réaliser, un responsable et des moyens pour y parvenir, ainsi que des informations pour pouvoir prendre des décisions »⁹.

⁹ LIVIAN [2008], p. 259

Alors, pour formaliser la structure complexe de ce type d'entreprise, celle-ci peut être représentée par un organigramme qui indique les relations hiérarchiques et fonctionnelles des différentes unités. Pour cela, plusieurs éléments doivent être pris en compte¹⁰ : le niveau de spécialisation/standardisation des activités, la possibilité de regrouper des activités en unités, la taille critique et les relations entre unités.

L'organisation de Schneider Electric se définit à l'échelle mondiale. Elle regroupe l'ensemble de ses fonctions dans plusieurs activités spécialisées. Au 1^{er} janvier 2014, son organigramme se définit comme suit :



Pour comprendre les relations entre chaque entité, il est nécessaire de détailler chaque type de structure présent dans l'organigramme de Schneider Electric.

b) Plusieurs types de macrostructure

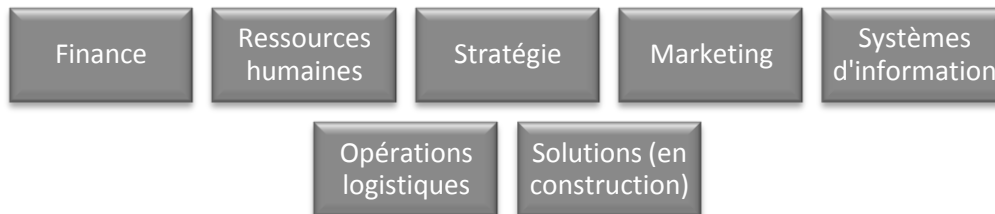
Une organisation peut donc être structurée par départements qui s'établissent selon différents critères¹¹ : les fonctions, les processus techniques, les types de produits ou marchés, les implantations géographiques et les projets. Ainsi, on distingue plusieurs types de macrostructure.

¹⁰ LORINO et al. [2013], p. 32

¹¹ LIVIAN [2008], p. 99

(1) La structure par fonction

L'entreprise est découpée selon ses différentes fonctions (production, commerciale...). Cette structure s'adapte davantage aux petites et moyennes entreprises. Pourtant, on retrouve ce type de structure dans l'organigramme de Schneider Electric représenté en gris :



(2) La structure divisionnelle

L'entreprise est segmentée en fonction de ses produits, marchés ou domaines d'activité (cf. « business unit »). Cette structure laisse place à une certaine autonomie et s'adapte aux entreprises en pleine croissance ou qui se diversifient. Schneider Electric illustre très bien ce modèle avec une organisation en quatre segments d'activité :

- **Partner.** Cette activité offre des produits et solutions de basse tension pour le marché des bâtiments résidentiels et non résidentiels (publics, commerciaux, industriels...). Pour ces derniers, elle propose également des automatismes du bâtiment qui contribuent à améliorer leur confort et à leur efficacité énergétique.
- **Energy.** Cette activité est spécialisée dans les appareils de moyenne tension pour les régies électriques et infrastructures. Elle propose aussi des solutions d'automatisme de réseau qui permettent de piloter la charge électrique et de contrôler la sécurité et la fiabilité des installations en temps réel.
- **IT.** Cette activité offre des produits et solutions électriques pour les réseaux et les centres de données qui ne cessent de se densifier avec la numérisation croissante. Elle permet alors d'assurer la continuité et l'alimentation électrique de ces applications en sécurisant notamment le refroidissement des systèmes.
- **Industry.** Cette activité est spécialisée dans les produits d'automatismes et de contrôle pour les machines et sites de production. Elle s'impose donc sur le marché des industries et constructeurs de machines avec des solutions d'automatisation industrielle discrète et plus récemment dans le domaine de l'automatisation des processus.

Dans l'organigramme de Schneider Electric, on distingue une cinquième activité intitulée « CST » (Custom Sensors & Technologies). Cette branche spécialiste des capteurs a été cédée le 15 mai 2014 aux sociétés The Carlyle Group et PAI Partners¹².

(3) La structure matricielle

L'entreprise est organisée en fonction d'au moins deux axes vertical et horizontal. Ces axes peuvent être définis par les structures présentées ci-dessus : fonctions de l'entreprise, familles de produit ou encore zones géographiques.

Ce type de structure est nécessairement mis en place dans l'organisation de Schneider Electric : l'axe vertical est représenté par les segments d'activité et l'axe horizontal par les différentes fonctions évoquées ci-dessus qui interagissent dans chaque activité. On peut même rajouter un second axe vertical qui structure l'organisation en 17 zones géographiques. En effet, celles-ci sont regroupées en rouge dans l'organigramme sous trois régions : Opérations mondiales, Amérique du Nord et Chine.

Ainsi, l'organisation de Schneider Electric est structurée par fonction, segment d'activité communément appelé *Business unit* et zone géographique. Afin de rester en phase avec les évolutions du contexte et donc de la stratégie, celle-ci subit de manière régulière des changements bien réfléchis par le groupe.

2. Structure et stratégie : un ajustement permanent

Pour comprendre ces changements, nous allons d'abord analyser les critères de choix d'une structure et les différentes possibilités qui lui sont offertes. Puis, nous nous intéresserons aux changements récents mis en place par Schneider Electric.

a) Critères de choix de la structure

Ces différents types de structure ne sont pas exhaustifs et peuvent donc se compléter les unes aux autres au sein d'une même organisation. Pour définir le type de structure approprié à une organisation, plusieurs critères de décision doivent être pris en compte¹³ :

¹² Communiqué de presse sur SCHNEIDER-ELECTRIC.COM

¹³ LIVIAN [2008], p. 250

- La structure doit être le reflet des choix stratégiques définis par l'entreprise ;
- Certains critères de coûts doivent être pris en compte du fait de la multiplication des niveaux hiérarchiques ou encore de la redondance des contrôles ;
- Les ressources humaines disponibles doivent être adaptables à la structure ;
- La structure doit tenir compte des déterminants culturels présents au sein d'une organisation préexistante.

De manière générale, toutes ces structures dépendent de la stratégie définie par l'entreprise et amène une démarche de pilotage bien particulière. Ainsi, il semble nécessaire de structurer l'organisation d'une entreprise de manière à ce qu'elle soit adaptée à la stratégie.

b) « La structure suit la stratégie »¹⁴

Cette expression suggère que tout changement d'organisation est lié à des objectifs précis qui découlent de la stratégie définie, de la structure d'origine et du fonctionnement de cette structure¹⁵. Dans ce sens, H. Igor Ansoff a relié quatre formes de structure à des stratégies bien définies applicables aux entreprises industrielles :

- *Forme fonctionnelle centralisée* : découle d'une stratégie stable ;
- *Forme adaptable* : résulte d'une stratégie qui sépare les activités de développement et de production ;
- *Forme innovatrice* : provient d'une stratégie qui distingue l'activité quotidienne et la gestion des nouveautés (entrée sur un marché, modernisation de la production...);
- *Forme décentralisée* : liée à une stratégie qui s'adapte au niveau d'activité.

Cette dernière a été renforcée par la théorie de l'école néoclassique¹⁶ qui prône le principe de décentralisation apparu dans les entreprises industrielles à partir des années 80.

c) Le principe de décentralisation

Ce principe implique que « toute décision doit se situer au niveau le plus bas ». Ceci justifie l'intérêt de la mise en place d'une « direction par objectifs » qui définit et répartit les objectifs principaux (décidés par la Direction générale) et secondaires (fixés par les unités autonomes). La décision ne sera alors pas la même car l'individu a une perception différente en fonction du rôle qui lui est attribué au sein de la structure.

¹⁴ ANSOFF [1974], p. 17

¹⁵ BLONDEL [2007], p. 17

¹⁶ BLONDEL [2007], p. 9

Pour assurer un bon fonctionnement des centres décentralisés, cette théorie suppose donc que le contrôle des objectifs soit réalisé de manière autonome (autocontrôle à l'intérieur des unités). Mais, une attention particulière doit être portée à la cohérence de l'ensemble afin d'éviter des conflits entre intérêts locaux et intérêts globaux. En effet, si la décentralisation des responsabilités permet d'accroître la motivation individuelle des unités, il est nécessaire de se demander si « ce triple souci d'optimisation des décisions, de motivation et de contrôle [...] conduit bien à l'optimisation du profit d'ensemble de la société¹⁷ » ?

Pour assurer une cohésion de l'ensemble de ses entités décentralisées, Schneider Electric a mis en place une organisation orientée de façon cohérente avec pour ambition de satisfaire au mieux la demande du client.

3. Une orientation de l'organisation cohérente

Plus récemment dans les grandes entreprises industrielles, on voit se développer des « stratégies de *Business units* (BU) » qui s'intègrent nécessairement dans la stratégie globale de l'entreprise. Une *Business unit* est une « unité ou départementalisation basée sur des segments stratégiques¹⁸ ». Cette stratégie a pour but de développer une certaine synergie et de réaliser des économies d'échelle en mutualisant les ressources : « fonction achat centralisée, unité de production travaillant pour plusieurs BU, [...] approche globale des clients par un réseau de vente commun à plusieurs BU »¹⁹.

a) *Optimisation des synergies dans une stratégie de Business unit*

Schneider Electric a mis en place cette stratégie en segmentant son activité en quatre *business units* : Partner, Energy, IT et Industry. Chacune correspond à des technologies spécifiques et des segments de marchés finaux pour répondre de manière différenciée aux besoins de chaque client. Alors, pour rationaliser et optimiser les synergies du groupe, son organisation est structurée autour de trois axes :

- **Spécialisation.** Chaque activité dans chaque pays dispose de sa propre force de vente et d'un front office spécialisé afin de répondre au mieux aux demandes d'expertise des clients locaux.

¹⁷ LORINO et al. [2013], p. 137

¹⁸ Définition par AGROJOB

¹⁹ LORINO et al. [2013], p. 31

- **Mutualisation.** Les fonctions de back-office locales sont mutualisées au niveau des pays ou régions afin d'optimiser les ressources. Ces fonctions concernent essentiellement l'administration et l'exécution de projet.
- **Globalisation.** Les principales fonctions support sont regroupées au niveau mondial afin de capitaliser l'expérience et de réaliser d'importantes économies d'échelle. Les six fonctions transversales définies précédemment sont concernées. Deux transformations majeures sont déployées actuellement.

b) Deux transformations majeures pour une organisation globale

→ La première concerne la fonction **Global Supply Chain** (« Opérations logistiques »).

Schneider Electric privilégie une combinaison « globale/locale » en favorisant la standardisation des produits tout en permettant une adaptation à certaines spécificités locales. Ceci lui permet d'améliorer sa qualité de service grâce à un effort de spécialisation et d'optimiser sa rentabilité en réduisant le nombre de sites.

Pour cela, le groupe a mis en place un programme « *Tailored Supply Chain* »²⁰ afin d'organiser une chaîne logistique globale qui réponde au mieux aux besoins de chaque client. Celui-ci se base sur six initiatives :

- ✓ Verticaliser les achats afin d'unifier les contacts avec les fournisseurs et ainsi simplifier le processus tout en s'assurant qu'ils répondent aux standards de qualité et service.
- ✓ Optimiser le dispositif industriel dans le but d'améliorer les délais de livraison des clients.
- ✓ Optimiser les flux intersites pour réduire les délais d'exécution.
- ✓ Développer les partenariats avec les transporteurs sélectionnés pour améliorer le service.
- ✓ Mettre en place un processus de planification industrielle numérisé par segment de clientèle qui permet d'améliorer la réactivité par la synchronisation des différents acteurs
- ✓ Aligner les systèmes d'information sur cette segmentation.

Toutes ces initiatives amènent un redimensionnement de l'outil industriel et logistique qui touche au plus près les entités locales.

²⁰ « Chaîne logistique sur mesure »

→ La deuxième transformation concerne les **Systèmes d'information**.

Schneider Electric a mis en place un plan de restructuration qui vise une approche plus modulaire des systèmes d'information. Ceci est indispensable pour pouvoir développer le programme *Tailored Supply Chain* de manière efficace et globalisée. Il a pour ambition d'arriver à un panorama d'ERP²¹ global et cohérent, accessible partout et à tout moment afin de faciliter le travail des utilisateurs finaux.

En analysant la stratégie et l'organisation de Schneider Electric, cette première partie nous a permis de définir le cadre nécessaire au pilotage de la performance dans un groupe d'une telle envergure. Nous allons maintenant nous intéresser de plus près à la démarche de pilotage qui permet de décliner la stratégie du groupe aux entités locales.

²¹ « Enterprise Resource Planning », il s'agit d'un « système de gestion intégré et global de l'ensemble des processus et fonctions de l'entreprise ». Cours de « Progiciels de Gestion Intégrés », O. LAVATRE (10/04/2013)

II. La démarche de pilotage : du groupe aux entités locales

A. Présentation de la démarche

1. Un processus nécessaire dans une organisation segmentée

Pour assurer le lien entre la stratégie d'entreprise et la structure de son organisation, il est nécessaire de mettre en place une démarche de pilotage. Celle-ci s'appuie sur la segmentation de l'activité, l'organisation hiérarchique de l'entreprise et un processus transverse de coordination²². Le but est de créer une structure cohérente qui définit clairement l'entité qui pilote, les moyens disponibles pour accomplir la stratégie et le système de suivi des réalisations. LORINO définit plusieurs phases importantes dans une organisation segmentée.

Tout d'abord, il est nécessaire de distinguer des segments d'activités en fonction des produits, marchés ou encore réseaux de distribution que l'entreprise souhaite atteindre. Ceux-ci peuvent découler de l'organisation déjà existante. Pour chaque segment, il convient de définir un axe majeur pour lequel on va dégager une démarche de pilotage : dispositifs de suivi de l'activité, acteurs impliqués et horizon. Ensuite, il devient intéressant de mettre en place un pilotage transverse qui encadre les interdépendances entre les différentes unités. Pour cela, il faut à nouveau dégager une démarche de pilotage en veillant à ce que celle-ci forme un ensemble cohérent entre les ambitions de l'entreprise définies au préalable et celles de chaque segment définies précédemment.

Lorsque la démarche de pilotage est clairement établie à tous les niveaux de la structure, l'activité est alors pilotée au quotidien par les responsables opérationnels de chaque unité²³ : ils fixent les objectifs de leur unité, développent des plans d'action spécifiques et analysent leurs résultats dans une perspective de progrès. Pour les aider, ils requièrent le support des contrôleurs de gestion. Ainsi, ils interviennent dans la conception des outils de pilotage et la préparation des informations pour les conseiller sur les actions à mener grâce à leur avis d'expert. Ce pilotage au quotidien s'intègre dans un pilotage plus global qui permet de dégager une vision d'ensemble pour l'entreprise (prévisions, planifications, résultats).

²² LORINO et al. [2013], p. 34

²³ LORINO et al. [2013], p. 39

2. Deux étapes indispensables pour régir les processus

Dans une entreprise décentralisée en plusieurs segments d'activité découpés en centres de responsabilité, il est nécessaire de mettre en place des contrats pour encadrer et harmoniser l'ensemble. Dans ce sens, LORINO distingue deux types de contrats²⁴ :

- Le contrat « objectifs-moyens » entre deux niveaux hiérarchiques distincts résumant les attentes de l'un en termes de résultats et d'actions (autrement dit, les exigences de la direction en lien avec la stratégie globale de l'entreprise) et les moyens mis à la disposition de l'autre pour les accomplir. Il s'agit d'un engagement qui permet de définir les responsabilités de chaque centre.

Ce premier type de contrat est passé entre les différents niveaux hiérarchiques de l'organisation de Schneider Electric. Par exemple, les objectifs d'une usine de production et les ressources nécessaires à leur réalisation sont définis en accord avec la business unit à laquelle elle est rattachée.

- Le contrat « client-fournisseur » entre deux centres interdépendants n'ayant pas de rapport hiérarchique. Il s'agit d'un échange de prestation dans lequel la demande du client est clairement définie et le fournisseur s'engage à le respecter contre rémunération.

Ce deuxième type de contrat peut être mis en place entre deux entités de la chaîne logistique de Schneider Electric. Il peut s'agir notamment d'un centre distribution qui achète des références à une usine de production.

L'établissement de ces contrats permet donc de définir les objectifs de chaque entité en précisant le responsable du processus, les moyens nécessaires pour les réaliser et les résultats attendus qui seront évalués par la suite. Ces contrats se basent également sur des normes spécifiques définies au niveau du groupe. Ces dernières permettent à chaque unité de réaliser leurs objectifs selon des processus communs. Ainsi, en maintenant cette conformité, les résultats de chaque entité peuvent être comparés de manière cohérente.

Il existe de multiples normes qui régissent les processus de Schneider Electric. Nous allons nous focaliser sur trois processus : la production, le suivi des coûts et les prix de transfert.

²⁴ LORINO et al. [2013], p. 142

B. Un cadre fixé par des normes groupe

1. Le Système de Production Schneider (SPS)

Le Système de Production Schneider constitue la base de la stratégie du groupe dans une optique d'amélioration continue de la qualité de service et la productivité de l'ensemble des sites de la chaîne logistique. L'objectif est de mettre en place les meilleures pratiques industrielles pour que chaque usine atteigne un niveau de performance élevé et équivalent. En lien direct avec la politique industrielle et environnementale de Schneider, il regroupe 40 principes industriels incontournables applicables à tous les sites industriels et logistiques.

Pour assurer la qualité et la satisfaction aux clients, ils sont organisés autour de trois axes et respectent quatre critères d'efficacité : simplicité, systématiquement applicables, communs à tous les sites, cycliquement audités et réévalués.

a) La contribution du personnel

Ce premier axe place l'humain au centre de la création de valeur. Pour cela, il met en avant le savoir et le savoir-faire des opérateurs. Concrètement, il préconise une politique sociale et un système d'animation cohérent pour l'ensemble du site au travers de dix principes (cf. annexe 3).

L'opérateur est mis en avant par la responsabilisation et l'écoute de ses propositions d'amélioration. L'entraide est favorisée par le développement de l'esprit d'équipe. L'adéquation entre les objectifs et les ressources intègre la qualité, la productivité et le respect des hommes. Pour aller plus loin, une politique de formation est mise en œuvre afin d'accroître les compétences des opérateurs et de mieux gérer les emplois clés.

Dans une vision plus globale, un mode d'animation structuré à intervalle court²⁵ ainsi qu'un système de gestion du temps sont mis en place pour l'ensemble des acteurs du site. Les circuits d'information et de communication sont raccourcis pour simplifier les processus et réduire les délais. Enfin, les ressources de structure sont orientées vers la satisfaction des besoins du client.

²⁵ L'Animation à intervalle court (ou AIC) est un mode d'organisation du travail basé sur un contact fréquent entre le management et le personnel dans une optique d'amélioration continue du processus.

b) *La conception produit / processus*

Ce deuxième axe compte 20 principes (cf. annexe 4) qui visent l'élaboration de couples produits/processus qui respectent quatre critères d'efficacité :

- **Simplicité.** Basée sur le concept du *Lean Manufacturing*²⁶, cette approche préconise la formalisation des processus et limite le nombre de manipulations pour obtenir des temps de production se rapprochant du cumul des temps opératoires. Dans ce sens, il est nécessaire de rationaliser et standardiser au maximum les matières, produits et processus. Ces derniers sont organisés pour limiter les ruptures, en-cours et transferts de contenants.
- **Fiabilité.** Cette approche est basée sur la méthode Six Sigma qui vise l'élimination des variations et le « zéro défaut ». Les processus doivent donc être maîtrisés industriellement. A terme, l'objectif est de rendre les contrôles non normatifs inutiles notamment grâce à des outils de type « Poka Yoke²⁷ » qui permettent de bien faire du premier coup.
- **Flexibilité.** Tous les acteurs doivent être impliqués au plus tôt dans les processus pour anticiper au maximum les différents événements. Cette approche préconise la production de pièce à pièce et la différenciation retardée des produits en favorisant la standardisation des composants. Concrètement, pour les opérateurs, il s'agit de tendre vers des temps de changement de série quasiment nuls.
- **Elasticité.** Cette approche vise une variation très rapide des capacités de production. Il apparaît ainsi nécessaire de dimensionner les capacités en fonction des objectifs de service définis par l'usine en lien avec l'activité.

De manière générale, la conception des processus doit permettre un investissement progressif et respecter des règles d'ergonomie, de sécurité et d'environnement. Pour ces dernières, Schneider Electric a défini des BAT environnementales (Best Available Techniques²⁸).

²⁶ Le concept de Lean Manufacturing a pour objectif l'« optimisation des coûts en assurant l'excellence opérationnelle, la qualité au meilleur niveau et un délai de production court ». Cours de « Contrôle de gestion et gestion de projet », B. BARRIOL (25/09/2013)

²⁷ Il s'agit de « détrompeurs visuels souvent mécaniques permettant d'éviter les erreurs de montage, assemblage et branchement ». Cours de « Contrôle de gestion et gestion de projet », B. BARRIOL (25/09/2013)

²⁸ « Meilleures pratiques »

c) Le pilotage des processus industriels et logistiques

Ce troisième axe vise un niveau élevé de performance logistique globale. Pour cela, il définit dix principes qui se basent sur la politique industrielle et qualité du groupe. Le PDP (plan directeur de production) est un outil majeur dans ce processus. L'objectif final est de satisfaire les besoins du client en termes de qualité, quantité et délai.

Tout d'abord, les flux sont organisés selon la demande des clients afin de fabriquer le juste nécessaire tout en respectant les principes de juste-à-temps. Chaque étape de la chaîne logistique est formalisée dans un contrat qui précise les délais à respecter. Les fournisseurs doivent alors être intégrés dans le processus de planification dans une optique de simplification et synchronisation des flux d'information et de produits.

Ensuite, dans le but d'améliorer de manière continue les processus, il est nécessaire de suivre des indicateurs de performance communs dans chaque entité. Il s'agit notamment d'identifier les gaspillages et sources de non-qualité pour mettre en place des plans d'action qui permettent de les éliminer. Tous ces indicateurs sont par la suite revus avec les responsables des activités afin d'analyser l'évolution des performances et de définir les nouvelles priorités.

2. Les principes de décomposition des coûts

a) Intérêt et présentation de cette norme

Un autre élément clé à mesurer pour piloter la performance industrielle est le coût de revient. Auparavant nommé « prix de revient », le plan comptable de 1957 le définit de la manière suivante : « le prix de revient d'un objet, d'une prestation de services d'un groupe d'objets ou de prestations de services est tout ce qu'a coûté cet objet, [...] dans l'état où il se trouve au stade final (coût de distribution inclus) ». Le coût de revient permet alors d'obtenir un résultat par produit afin de connaître la contribution de chaque produit à la marge globale de l'entreprise. Il permet aussi de disposer d'une base de références pour fixer un prix de vente futur.

Mais, du fait qu'il doit tenir compte de l'ensemble des charges de l'entreprise, ceci peut représenter un réel obstacle lorsqu'une entreprise produit différents produits. Alors, Schneider Electric a mis en place une méthode de décomposition des coûts clairement définie qui est appliquée dans l'ensemble des unités du groupe.

De manière générale, plusieurs types de coûts peuvent être distingués. Tout d'abord, on parle de coût par centre d'activité ou « section homogène²⁹ » lorsqu'on peut différencier les coûts selon qu'ils proviennent des achats, de la production ou de la commercialisation. Ensuite, on peut faire la distinction entre charges variables et fixes. Les premières sont directement proportionnelles aux quantités produites (ou vendues) alors que les deuxièmes ne sont liées à aucun volume d'activité. Enfin, on peut distinguer les charges directes et indirectes ou encore les charges dites « opérationnelles » et celles « de structure »³⁰.

b) Trois types de coûts identifiés

Schneider Electric s'est appuyé sur ces différents types de coûts pour décomposer ses coûts en trois grandes catégories qui permettent de mettre en place un langage commun dans toutes les entités et fonctions représentées.

(1) Les coûts variables directs (DVC³¹)

Ces coûts sont directement liés à la production et varient en fonction de l'activité. Ils sont regroupés en trois sous-catégories.

- *Les CVD matières.* Ils comprennent le prix d'achat de tous les composants définis dans la nomenclature des produits ainsi que les frais liés à ces achats tels que le conditionnement, le transport ou encore les douanes. On distingue les achats réalisés en Intra-groupe (IG) et ceux en Hors-groupe (HG).
- *Les CVD main d'œuvre.* Il s'agit des frais de personnel qui travaille en production : salaires, heures supplémentaires, congés payés, charges sociales (maladie, retraite...). On distingue le personnel interne ou externe (intérimaires, sous-traitant) et PV ou NPV. Les premiers sont directement proportionnels au volume d'activité (opérateurs de production, logistique) alors que le personnel NPV représente les fonctions « support » liées à la production telles que les réglages machines et contrôles qualité.
- *Les CVD autres.* Ils comprennent les frais de transport vers les centres de distribution ainsi que tous les consommables liés à la production : l'énergie (eau, électricité...), les fournitures diverses et le petit outillage tel que les blouses et gants ou encore les pièces de rechange régulièrement changées sur les lignes de production.

²⁹ BLONDEL [2007], p. 326

³⁰ BLONDEL [2007], p. 327

³¹ « Direct variable costs »

(2) Les coûts de structure industrielle (MBC³²)

Ces coûts sont indirectement liés à la production et représentent les charges dites « de structure industrielle ». Ils sont regroupés en trois sous-catégories.

- *Les MBC frais de personnel.* Il s'agit de l'ensemble du personnel des services impliqués dans le processus de production, autre que CVD : directeur d'usine, méthode, maintenance, achat, logistique, qualité et service. Ces coûts sont détaillés de la même manière que pour le personnel CVD.
- *Les MBC amortissements et provisions.* Ils comprennent les amortissements des machines de production calculés selon les règles comptables définies par le groupe, et les provisions pour risques techniques.
- *Les MBC autres.* Trois types de charges sont regroupés dans cette catégorie.
 - *Les pièces de rechange.* Elles comprennent les fournitures industrielles autres que les consommables qui ne sont pas changées régulièrement sur les machines.
 - *Les coûts liés aux bâtiments.* Ces coûts englobent les loyers ou amortissements des infrastructures, les frais d'assurance et d'entretien ainsi que les autres charges telles que l'électricité.
 - *Les imputables.* Ce sont des charges refacturées par l'activité ou le groupe telles que les coûts de management industriel.

(3) Les coûts des fonctions support (SFC³³)

Ce sont des charges fixes qui sont pour la plupart refacturées par le groupe. Elles sont regroupées en deux sous-catégories.

- *Les frais administratifs.* Ils comprennent les coûts liés aux fonctions de comptabilité, contrôle de gestion et ressources humaines. Il s'agit de charges de personnel à l'exception de la comptabilité qui est souvent centralisée et donc refacturée.
- *Les frais généraux.* Ce sont des coûts refacturés par l'activité ou le groupe tels que les frais de management ou encore les droits liés à l'utilisation des licences informatiques centralisées au niveau du groupe.

Chaque entité définit des centres de coûts (CC) sur lesquels sont affectées de manière analytique les différentes charges définies précédemment qui permettent notamment de calculer les prix de transfert.

³² « Manufacturing based costs »

³³ « Support function costs »

3. La méthode de calcul du prix de transfert

a) Un processus basé sur les coûts standards

Pour définir les prix de transfert, une des difficultés essentielles de la comptabilité industrielle est alors de réussir à affecter l'ensemble des charges indirectes car celles-ci sont difficilement imputables à un produit en particulier. Pour cela, plusieurs méthodes de calcul des coûts ont été mises en place (cf. annexe 6). Schneider Electric a choisi de mettre en place la méthode des coûts standards.

Cette méthode s'intéresse au processus de fabrication qui permet de définir les quantités de matières premières par l'étude de la nomenclature des produits et les quantités d'heures de main d'œuvre grâce aux gammes opératoires³⁴. Puis, on valorise ces quantités par un prix standard défini pour les matières premières en fonction du prix constaté sur la période précédente, et par un taux horaire standard pour la main d'œuvre qui découle de l'analyse des salaires. Enfin, il reste à calculer un taux standard de charges indirectes liées à la production. Celui-ci s'obtient en divisant le total de ces charges par un volume d'unité d'œuvre défini. Ce dernier peut correspondre aux heures de main d'œuvre ou de machine et est défini par l'unité en lien avec la politique globale de l'entreprise.

Concrètement, Schneider Electric a mis en place une méthode de calcul des prix de transfert qui contient trois étapes schématisées ci-dessous (cas théorique) :

			Product inventory Cost	Consolidated Standard cost	
DVC	Material	Material IG Imported	5	3,75	Intra group margin eliminated (IG Margin=TP – CSC)
		Material IG Local	3	2,25	
		Material OG Imported	2	2	
		Material OG Local	1	1	
	Direct Labor	2	2		
	Other DVC	1	1		
MBC		Personnel Costs	2	2	
		Depreciation	2	2	
		Other	1	1	
Consolidated Standard Cost (CSC)				17,00	
Intra-Group Margin				2,00	
Inventory Cost			19,00		
Costs not included in inventory valuation			0,20		
Cost of Goods sold			19,20		
Support Function Cost			0,80		
Operating Cost			20,00		
Mark-up			1,20		
Transfer Price			21,20		

Operating cost ratio x 1.18

'Cost Plus' ratio yearly tax dpt rate

³⁴ Cours de « Le rôle de l'ERP dans la mesure et l'optimisation des performances industrielles », JP. MELLINO (13/12/2013)

Le principe de base de cette méthode est que le calcul des coûts est établi à partir de l'ensemble des charges enregistrées à fin septembre dans le compte de résultat de l'entité. Ainsi, on cherche à répartir ces charges entre tous les produits afin de déterminer un coût de revient unitaire par produit puis un prix de transfert.

b) Une méthode définie en plusieurs étapes

La première étape est le calcul du coût standard consolidé (CSC) qui comprend à la fois les charges variables directes (DVC) et les coûts de structure industrielle (MBC). Tout d'abord, on retrouve la décomposition des DVC en trois catégories de charges.

- ✓ Les *DVC matières* sont calculées à partir de la nomenclature des produits et du dernier prix d'achat communiqué par le fournisseur. Pour les composants intra-groupes, la marge est neutralisée du prix d'achat.
- ✓ Les *DVC main d'œuvre* sont obtenues à partir des heures de main d'œuvre définies dans la gamme opératoire de chaque produit et d'un taux horaire standard. Ce taux est calculé grâce aux heures et coûts affectés sur le centre de coût *DVC main d'œuvre* lors des neufs derniers mois.
- ✓ Les *DVC autres* sont réparties au maximum en fonction des lignes de produits qui ont réellement généré telle charge identifiable. Puis, Schneider Electric laisse la possibilité à chaque entité de définir des coefficients pour affecter les coûts qui n'ont pas été clairement identifiés précédemment.

Ensuite, tout l'enjeu reste de répartir les coûts de structure industrielle qui ne sont pas toujours directement liés à la production. A nouveau, on essaye de distinguer les coûts identifiables par ligne de produits (les amortissements des machines et les salaires de la méthode). Mais, il reste une part importante de coûts qui concernent plusieurs lignes à la fois. Par exemple, on retrouve les charges liées au bâtiment, le salaire du directeur d'usine ou même les amortissements d'une machine utilisée par plusieurs lignes de produits. Alors, les entités peuvent piloter la répartition de ces coûts grâce à des clés de répartition qu'elles définissent en fonction de la part du chiffre d'affaires, des heures de production ou encore de la surface utilisée. Ainsi, chaque unité pilote la performance des produits en définissant ces coefficients de manière stratégique pour favoriser telle ou telle référence.

La deuxième étape est le calcul du coût d'exploitation. Il est obtenu grâce à un coefficient appelé « *Operating cost ratio*³⁵ ». Celui-ci est identique pour tous les produits de l'entité et appliqué au coût standard consolidé afin de couvrir trois types de charges (cf. annexe 7) :

- ✓ La marge intra-groupe neutralisée dans les *DVC matières* qui permet d'obtenir la valeur d'inventaire.
- ✓ Les charges non comprises dans cette valeur d'inventaire telles que les coûts de non-qualité exceptionnels qui permettent d'obtenir le COGS³⁶ (coût complet des ventes).
- ✓ Le coût des fonctions support (SFC) qui sont pour la plupart refacturées et donc définies au niveau de l'activité ou du groupe.

Pour finir, le prix de transfert est déterminé en appliquant un taux de marge identique pour toutes les entités. Ainsi, dans un principe d'homogénéité, toutes les unités de production calculent leur prix de transfert selon une méthode commune. Leur résultat d'exploitation est alors limité à un niveau de marge « normal » défini par le groupe qui est ensuite neutralisée dans le maillon suivant de la chaîne logistique (par exemple, les centres de distribution). Ces prix de transfert étant définis une fois par an lors de la campagne réalisée en octobre, chaque entité est tenue de dégager ce seuil minimum de profit sans avoir la possibilité de changer ses prix de transfert en cours d'année.

Ainsi, ces différentes méthodes font parties des normes imposées par le groupe qui régissent de manière uniforme les processus de chaque unité locale. Elles sont essentielles dans la démarche de pilotage de Schneider Electric afin de pouvoir piloter les performances des entités à partir de processus comparables. Dans ce sens, il est également nécessaire de mettre en place des outils de suivi des résultats communs définis par le groupe.

C. Suivi et comparaison des performances locales

Afin de mieux comprendre les outils mis en place par Schneider Electric, nous allons d'abord nous intéresser à l'intérêt des indicateurs de performance ainsi que des tableaux de bord dans le pilotage des performances de différentes unités.

³⁵ « Ratio sur coûts d'exploitation »

³⁶ « Cost Of Goods Sold »

1. Intérêt des indicateurs et tableaux de bord

Le tableau de bord est un outil indispensable dans une démarche de pilotage mais son succès dépend d'un certain nombre de facteurs. La confiance et l'esprit coopératif et constructif sont essentiels pour sa réussite. De manière générale, il est important qu'il y ait une réelle adéquation entre la démarche de pilotage et la structure de l'organisation. Et, il est nécessaire que les indicateurs d'un tableau de bord ne soient pas trop exhaustifs car l'objectif reste de « mettre en valeur quelques points clés directement en phase avec les plans stratégiques et opérationnels du moment³⁷ ».

a) Définition d'un indicateur

Les indicateurs sont des données quantifiées qui permettent au décideur de suivre l'état du système et de l'environnement dont il a la responsabilité du pilotage. Les fonctions de l'indicateur peuvent être définies de la manière suivante : suivi de l'action, évaluation, diagnostic et vigilance. « Tout type de phénomène ou d'objectif peut être couvert par un indicateur³⁸ » à condition que celui-ci remplisse des critères de fiabilité, faisabilité, normalisation (données comparables) et pertinence. Ce dernier critère est le plus important et pour cela, un indicateur doit remplir les conditions du « carré magique de la performance » établi par LORINO : en lien avec les objectifs poursuivis, cohérent avec l'activité pilotée, cohérent avec l'organisation et le pouvoir dont ses acteurs disposent et adapté au profil de ses utilisateurs.

Concrètement, un indicateur est défini par un certain nombre de critères³⁹ :

- un libellé et un mode de calcul
- une base de référence : historique dite « standard », benchmarking interne ou externe, analyse technique.
- un objectif, fonction de la base de référence.

³⁷ LORINO et al. [2013], p. 192

³⁸ LORINO et al. [2013], p. 170

³⁹ Cours de « Contrôle de gestion des Achats », P. NOIREAU (27/09/2013)

Plusieurs types d'indicateurs peuvent être distingués⁴⁰ : financier ou non financier, synthétique ou ciblé, de résultat ou de progression. Cette dernière distinction amène une autre distinction essentielle dans les entreprises décentralisées : indicateur de pilotage ou de reporting. Ainsi, les directeurs locaux des unités suivront la progression de leur activité grâce à des indicateurs de pilotage et informeront leur niveau hiérarchique supérieur de la réalisation de leurs engagements grâce à des indicateurs de résultat.

b) Mise en place de tableaux de bord

Une fois définis, les indicateurs d'une unité sont regroupés pour former un tableau de bord. Ils doivent être sélectionnés et organisés de manière à présenter un ensemble simple et convivial qui évite toute contradiction éventuelle. A partir des objectifs de l'unité, on définit des indicateurs de résultat. Puis, on identifie les processus de l'unité pour définir des indicateurs de progression. Ceux-ci permettront, grâce à la mise en place de plans d'action, d'atteindre les objectifs de l'unité et donc, de contribuer de manière générale aux objectifs stratégiques de l'entreprise. D'ailleurs, il est important d'identifier les interdépendances entre indicateurs et avec d'autres unités.

Car, dans une vision plus globale, les tableaux de bord des unités sont ensuite regroupés pour construire un réseau de tableaux de bord. Plusieurs cas peuvent être analysés⁴¹.

- Dans un contexte décentralisé, cette construction suit une démarche remontante qui se fonde sur les tableaux de bord opérationnels des unités. Ceci permet d'impliquer les responsables locaux des unités et d'obtenir des résultats rapidement. Mais, il reste difficile d'obtenir une vision d'ensemble cohérente.
- Dans une organisation répartie en segments d'activité (ou business units), la démarche s'appuie sur les responsables des segments d'activité qui remontent leurs orientations stratégiques aux décideurs centraux. Puis, une fois validés, les plans d'action et tableaux de bord sont déclinés au niveau des unités dans une démarche descendante.

⁴⁰ LORINO et al. [2013], p. 173

⁴¹ LORINO et al. [2013], p. 186

- Dans une organisation où l'activité des différentes unités est comparable, la construction d'un réseau de tableaux de bord peut s'appuyer dès le début sur une démarche descendante où la stratégie centrale est déclinée en stratégie locale aux travers de tableaux de bord uniformisés.

Schneider Electric présente les caractéristiques des trois cas cités ci-dessus. Mais, avec sa nouvelle organisation tournée vers une chaîne logistique globale, le groupe met l'accent sur la productivité industrielle et la comparaison des performances. Pour cela, il met en place un réseau de tableaux de bord définis par le groupe et qui est appliqué de manière uniforme dans toutes les entités. Ainsi, les résultats sont aisément comparables. Dans cette optique, Schneider Electric a développé deux processus de suivi et comparaison des performances : la « Business Review » et l'« Industrial Database »⁴² (IDB).

2. La « Business Review » (BR)

a) *Un processus d'analyse des performances*

La *Business Review* est réalisée quatre fois par an en janvier, mars, juin et septembre. Il s'agit d'un processus d'analyse de l'activité et de suivi de l'évolution des performances qui constitue la base des Rolling Forecast⁴³ (RF). Il est assuré par les managers du comité de direction de chaque entité locale. Dans une unité de production, plusieurs acteurs majeurs sont représentés : directeur d'usine, contrôleur de gestion et managers (ressources humaines, logistique, méthodes, qualité, achats, sécurité et environnement).

Cette revue de l'activité trimestrielle est effectuée à tous les niveaux de l'organisation. Les performances des entités sont donc analysées de manière locale puis regroupées au niveau des activités grâce à un support commun défini par le groupe. Ce support met l'accent sur les réalisations accomplies, les problèmes constatés et les priorités pour la période à venir. Les performances sont d'abord synthétisées dans une « Balanced Scorecard » sous forme d'indicateurs puis détaillées par chaque manager.

⁴² La « revue de l'activité » et la « base de données industrielles »

⁴³ Il s'agit de prévisions effectuées trimestriellement sur la base du budget annuel corrigé des évolutions constatées en réel.

b) La « *Balanced Scorecard* » selon *Schneider Electric*

Développée par Kaplan et Norton, il s'agit d'un système d'évaluation des performances et de pilotage par les activités qui se matérialise par un tableau de bord prospectif. Son objectif est d'analyser la stratégie en reliant les actifs à la performance. Deux enjeux majeurs se distinguent :

- Cet outil de pilotage stratégique permet aux entreprises de décrire la valeur que génère chacun de leurs actifs. L'analyse est basée sur une chaîne causale constituée de quatre axes stratégiques⁴⁴ : apprentissage organisationnel, processus internes, clients et objectifs financiers. L'apprentissage organisationnel rassemble toutes les ressources de l'entreprise et conditionne le second axe. Les processus internes regroupent toutes les activités de l'entreprise et définissent les activités créatrices de valeur à la base du troisième axe. Les clients englobent la cible et l'offre de valeur qui permettent à l'entreprise de se différencier et ainsi de les fidéliser. Enfin, ce troisième axe est conditionné par les objectifs financiers qui sont fixés dès le début par l'entreprise.

Schneider Electric a quelque peu détourné ces axes pour les adapter aux quatre leviers stratégiques définis par son programme d'entreprise *Connect* (cf. annexe 8) : l'axe client reste au cœur du processus avec *Customers*, l'apprentissage organisationnel est simplifié avec *People* et les objectifs financiers sont repris par *Efficiency*. Seuls les processus internes ne sont pas réellement représentés. A leur place, on retrouve *Everywhere* qui met l'accent sur les projets dédiés aux marchés porteurs ou encore à la gestion de l'énergie en interne et, un *Special Focus* qui permet aux entités locales de mettre en avant des points spécifiques à leur activité.

- Un autre enjeu du développement de cet outil se résume dans le thème de l'alignement⁴⁵. En effet, dans les années 1990, plusieurs études ont montré qu'il y avait peu de corrélation entre la stratégie et le contrôle déployé par les outils du Contrôle de gestion. La « *Balanced Scorecard* » permet alors de réduire le décalage entre les objectifs stratégiques de l'entreprise et la mesure sur le terrain. De manière générale, il a des effets positifs sur la communication car il représente le socle d'une démarche participative qui rassemble des acteurs autour d'un même projet. Et, au travers des enjeux politiques qu'il suggère, il représente bien plus qu'un simple outil de contrôle.

⁴⁴ Définition par PILOTER.ORG

⁴⁵ Gumb [2011], p. 119

En adaptant les quatre axes stratégiques aux leviers définis par le programme *Connect*, Schneider Electric a la volonté d'aligner le contrôle des performances sur la stratégie de l'entreprise. Il s'agit d'une démarche de pilotage clairement réfléchie qui permet au groupe de relier les performances des entités locales à la stratégie globale. Ce processus va également bien au-delà de la phase de contrôle puisqu'il vise à prévoir l'évolution de l'activité et les actions qui en découlent. Dans une démarche constructive, les prévisions sont revues par les managers sur la base des performances réalisées. Puis, elles sont validées par les responsables des activités qui définissent les priorités.

La *Business Review* est un processus bien ancré dans le pilotage des performances des entités de Schneider Electric. Pour approfondir cette analyse sur un aspect plus industriel, le groupe a mis en place un autre processus : l'« Industrial Database ».

3. L'« Industrial Database » (IDB)

La base de données industrielles est un outil qui permet de « benchmarker » (comparer) les performances de l'ensemble des sites industriels de Schneider Electric. En marketing, le *benchmarking* consiste à « observer et analyser les pratiques utilisées par la concurrence ou par des secteurs d'activité ayant des modes de fonctionnement proches [les entités locales], à des fins de réutilisation par l'entreprise »⁴⁶. Dans ce sens, on peut dire que l'IDB met en concurrence les différents sites en vue d'analyser leurs performances. Au-delà du *benchmarking*, les objectifs de l'IDB sont formalisés de la manière suivante :

- Permettre aux managers de visualiser le système de production du groupe en recueillant les principales données industrielles de manière homogène.
- Faciliter les études préalables et le choix des scénarios en s'assurant que le système de production est en adéquation avec la politique industrielle du groupe.
- Fournir aux divers acteurs les informations industrielles spécifiques qu'ils requièrent.

⁴⁶ Définition par E-MARKETING.FR

Pour cela, Schneider Electric a développé un outil structuré avec une approche cohérente appliqué à tous les sites industriels du groupe (usines et centres de distribution). Il s'appuie sur le suivi mensuel des performances de chaque entité qui est renseigné une fois par an dans l'outil par les différents managers. Il s'agit donc d'un processus commun basé sur un vocabulaire standard défini par le groupe. Plus de 50 données financières et industrielles sont ainsi renseignées par segment d'activité, ligne de produit et année. Deux catégories principales sont analysées :

Finance	Production
<ul style="list-style-type: none">• Achats intra et hors-groupe• Coûts variables directs (DVC)• Coûts de structure industrielle (MBC)• Coûts des fonctions support (SFC)• Coûts d'exploitation (COGS)• Résultat d'exploitation• Stocks nets• Immobilisations nettes• ...	<ul style="list-style-type: none">• Nombre de lignes de production• Nombre de machines• Heures de production• Effectifs permanents et temporaires, de production et de structure• Taux horaire de production• Origine des achats• Surface du site en m²• ...

En analysant différentes normes imposées par Schneider Electric à ses entités locales ainsi que plusieurs outils mis en place pour suivre et comparer les performances, cette deuxième partie nous a permis d'appréhender la démarche de pilotage utilisée par le groupe. Nous allons maintenant nous focaliser uniquement sur l'usine M4 pour analyser concrètement le pilotage de la performance d'une entité industrielle au sein d'un groupe international tel que Schneider Electric.

III. La performance d'une entité industrielle : l'usine M4

Pour comprendre le processus de pilotage de l'usine M4, il est nécessaire de s'intéresser au concept de la gestion de production et de le replacer dans le contexte particulier de ce site de production.

A. Des objectifs qui découlent de l'organisation

1. Les priorités de la gestion de production

Une entreprise industrielle se caractérise par la gestion de production. Dans une vision globale, celle-ci englobe l'organisation générale de l'entreprise qui correspond à l'ensemble des fonctions allant du fournisseur au client final. Elle est représentée par six types de flux⁴⁷ :

- *Physiques* : liés à la matière
- *Administratifs* : de la commande à la satisfaction du client
- *De l'argent* : système de gestion financière
- *Du personnel* : système de gestion des ressources humaines
- *De l'équipement* : système de gestion des immobilisations et du capital
- *D'information et de prise de décision* : système d'information qui permet de connecter l'ensemble des flux.

Mais, « l'entreprise vit parce qu'elle vend »⁴⁸. En tenant compte de cette expression irréfutable, il est essentiel d'intégrer que la gestion de production résulte de la fonction commerciale. Plus précisément, BLONDEL définit la gestion de production comme « la fonction qui permet de réaliser les opérations de production en respectant les conditions de qualité, délai, coûts qui résultent des objectifs de l'entreprise ». Ces conditions découlent en effet des trois priorités de l'entreprise industrielle : production, commerciale et financière. Celles-ci identifient les responsabilités de ce type d'entreprise comme économique, humaine et technique. La gestion de production a alors pour but de rechercher un bon équilibre entre l'emploi des ressources (personnel et machines), le niveau des en-cours et stocks et le respect des délais⁴⁹.

⁴⁷ BLONDEL [2007], p. 14

⁴⁸ BLONDEL [2007], p. 25

⁴⁹ BLONDEL [2007], p. 4

Ainsi, dans les entreprises industrielles, il devient nécessaire de confronter les politiques de délai et de coût qui sont pourtant souvent contradictoires. En effet, une politique de coût vise à réduire les coûts au maximum alors qu'une politique de délai engendre des coûts importants⁵⁰. Mais, cette dernière permet d'atteindre d'autres objectifs tels que la satisfaction du client. La confrontation de ces deux politiques semble donc indispensable pour les entreprises industrielles afin de rester compétitives dans un environnement où la concurrence est rude.

Alors, en tenant compte de ces différentes priorités, Schneider Electric a mis en place une politique industrielle qui définit clairement quatre objectifs en lien avec sa stratégie expliquée précédemment :

1. Un niveau de qualité et de service conforme ou supérieur aux attentes des clients
2. Des coûts de produits compétitifs en maintenant une forte dynamique de productivité
3. Le développement de la rapidité et de l'efficacité du dispositif
4. L'optimisation des capitaux industriels engagés.

Cette politique est déclinée aux différents niveaux de l'organisation au travers de la matrice Hoshin qui consiste en un « processus de planification stratégique reposant sur le principe de l'amélioration pas à pas [...] L'entreprise est invitée à développer une vision à cinq ans qui lui servira de base pour la définition d'objectifs »⁵¹. Cette matrice est élaborée dans une vision à moyen terme en s'appuyant sur les quatre axes du programme d'entreprise « Connect ». Elle est ensuite reprise par chaque activité qui redéfinit plus précisément ces objectifs en fonction de ses spécificités. Puis, les sites de production tels que l'usine M4 l'adapte de manière plus opérationnelle (cf. annexe 9).

Ainsi, chaque unité locale revoit ses priorités suivant l'organisation à laquelle elle est rattachée. Pour mieux comprendre les enjeux actuels auxquels cette entité est confrontée, il semble donc nécessaire de s'intéresser à son organisation.

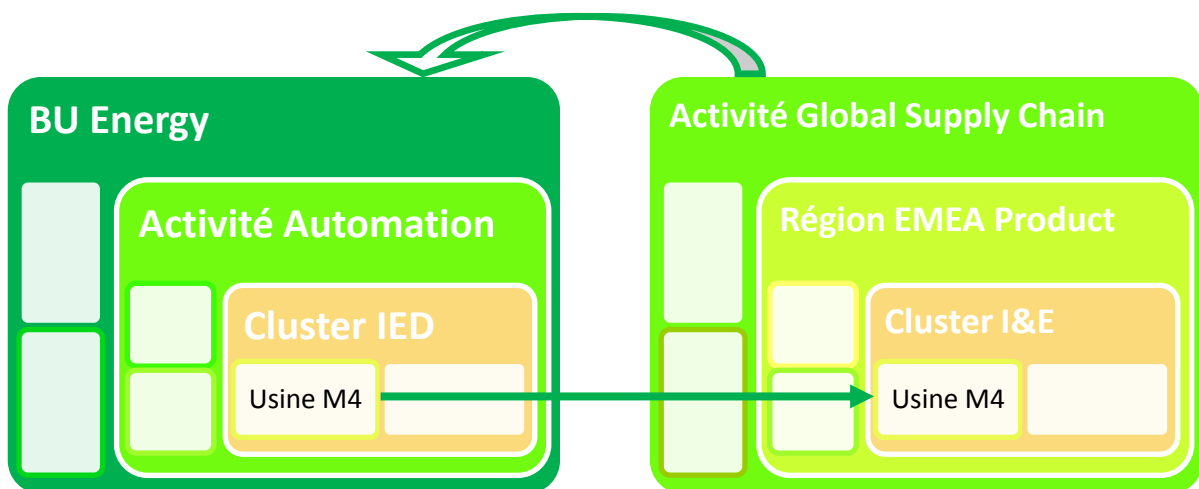
⁵⁰ BLONDEL [2007], p. 51

⁵¹ Définition par E-MARKETING.FR

2. Les changements liés à l'intégration dans GSC

En effet, les structures auxquelles sont rattachées les différentes entités ont des ambitions bien distinctes qui entraînent des objectifs différents dans la gestion des performances. Or, l'usine M4 a été rattachée au 1^{er} octobre 2013 à l'activité *Global Supply Chain* (GSC). Par conséquent, plusieurs répercussions ont eu lieu suite à cette intégration.

Pour comprendre ces changements, il convient de schématiser l'organisation à laquelle l'usine appartenait avant (à gauche ci-dessous) et celle dont elle dépend aujourd'hui (à droite).



- Avant, le site de M4 faisait partie du cluster Intelligent Electronic Devices (IED) qui regroupait cinq usines dont une en Chine qui fabrique les mêmes produits que ceux de M4. Cette structure dépendait de l'activité Automation qui elle-même appartenait à la *business unit* Energy. Cette organisation, orientée vers le « business », avait pour ambition de continuellement développer son activité.
- Aujourd'hui, l'usine M4 fait partie du cluster Industry&Electronics (I&E) qui regroupe près de 16 usines essentiellement localisées en Europe. Cette structure dépend de la région EMEA Product (Europe, Middle-East and Africa) qui elle-même appartient à l'activité *Global Supply Chain* (GSC). Cette organisation, davantage tournée vers la performance industrielle, pilote la production par l'analyse et la comparaison des résultats financiers de chaque site.

En résumé, l'activité *Global Supply Chain* (GSC) devient le back office détaché des *business units* qui a pour ambition de réunir à terme toutes les usines du groupe. Ceci s'explique par la volonté de simplifier la stratégie industrielle des pays avec la mise en place d'un réseau unique GSC. Pour aller plus loin, cette nouvelle organisation suggère un alignement de l'ensemble des usines afin de servir les clients de manière plus efficiente et d'unifier les systèmes d'information ou encore la fonction Achat pour présenter un contact commun aux fournisseurs.

Alors, selon la stratégie du Groupe, la satisfaction des clients reste la priorité des sites de production. Mais, dans une optique de *benchmarking*, l'activité GSC évalue davantage la performance des entités sur leur rentabilité. Pour cela, nous allons tout d'abord nous intéresser à la gestion de la performance industrielle de l'usine puis au suivi de sa performance financière.

B. Le pilotage de la performance industrielle

Les objectifs de l'usine M4 sont définis autour de deux priorités : livrer les produits répondant aux besoins du client en termes de qualité et délais et augmenter la rentabilité de l'entité dans un contexte où la compétitivité est forte. Ainsi, nous allons analyser le pilotage de la performance industrielle selon trois axes : la production, la qualité et la *Supply chain*.

1. Le management de la production de l'usine

a) Les cinq leviers d'Ishikawa

Pour comprendre la gestion de la production, on peut l'étudier à partir du diagramme d'Ishikawa. Celui-ci a pour objectif d'analyser les causes d'éventuels dysfonctionnements en proposant cinq leviers⁵² d'amélioration de la performance industrielle.

(1) Matière

Ce premier axe comprend tout ce qui est consommable : matières premières ainsi que composants. Il constitue le premier poste de charges pour l'usine M4 imputé en DVC qui représente près de 60% de son chiffre d'affaires en 2013. Une stratégie particulière a donc été développée par le management de la production pour piloter la matière : parvenir à un arbitrage équilibré entre la qualité et le coût des références achetées. Pour cela, plusieurs aspects doivent être pris en compte.

⁵² JAVEL [2010], p. 306

Tout d'abord, le processus de choix du fournisseur dépend si la référence constitue un composant stratégique dans le produit final. Pour l'usine M4, les cartes électroniques représentent 80% des achats. Aujourd'hui, près de 80 fournisseurs sont référencés pour ce type de composant. Un projet a été mis en place avec l'activité pour réduire à 20 ce nombre à terme. En tenant compte de l'intérêt du produit en fonction de sa phase de vie, l'objectif est de rationaliser le nombre de fournisseurs afin de mutualiser les coûts et améliorer la capacité de négociation.

Ensuite, il est nécessaire d'évaluer la performance du fournisseur en termes de qualité des produits et services rendus. En effet, il est parfois plus intéressant à long terme de privilégier la qualité et la relation commerciale au détriment du coût. Enfin, une importance particulière doit être portée sur la devise du fournisseur qui peut engendrer des coûts considérables du fait du taux de change.

(2) Main d'œuvre

Ce deuxième axe comprend l'ensemble du personnel lié à la production. Il constitue le deuxième poste de charges pour l'usine qui représente près de 10% de son chiffre d'affaires en 2013 (5,2% en DVC et 4,6% en MBC). La politique de gestion des effectifs a été renforcée avec l'intégration de l'entité dans GSC afin de gérer au mieux les compétences disponibles. L'objectif est de développer des profils multi-compétences grâce à la formation dans le but de pouvoir adapter en interne la capacité de production en fonction de l'activité et ainsi faire part d'une réelle flexibilité.

Pour pallier à cette difficulté, l'usine dispose d'un levier qui lui permet d'aller chercher ces compétences en externe (prestataires et intérimaires). Aujourd'hui, les opérateurs de production employés en tant qu'intérimaires représentent 30% de l'effectif directement lié à la production (DVC). Dans un contexte économique difficile, ceci permet de réduire rapidement les coûts lorsque l'activité diminue. Mais, la perte de connaissance peut entraîner des conséquences néfastes sur la productivité industrielle.

(3) Moyens

Ce troisième axe comprend l'ensemble des investissements amortis. La production de l'usine se résumant à un assemblage manuel et un test des produits, la part la plus importante des moyens est représentée par les lignes d'assemblages et les testeurs (de 50 000€ à 80 000€).

Le plan d'investissement est piloté au travers du suivi mensuel du CAPEX⁵³ analysé par projet. Le budget est défini à l'année par le responsable des méthodes et maintenance, puis il est validé par l'activité. Il est ensuite revu à chaque *Rolling forecast* en fonction de l'évolution des projets. De manière générale, il est nécessaire de gérer de manière optimale ce parc d'immobilisation qui engendre d'importants coûts pour l'usine. En effet, l'amortissement des investissements est comptabilisé périodiquement en fonction de la durée de vie de l'actif :

- Matériel de production sur 10 ans ;
- Outillage industriel sur 5 ans ;
- Matériel informatique sur 4 ans ;
- Logiciels sur 5 ans.

De plus, un plan de maintenance est défini chaque année afin de maintenir la performance de ces machines. Toutes ces dépenses représentent une charge significative affectée en MBC. Pour suivre ces investissements, il est nécessaire de réaliser annuellement l'inventaire de 20% des immobilisations. Mais, il réside encore une réelle difficulté car près de la moitié des investissements de l'usine est présente chez les fournisseurs : le suivi de ces immobilisations s'avère alors compliqué du fait de l'éloignement géographique. De plus, il n'existe pas de contrat de prêt-à-usage ni de base de données dédiées qui répertorie l'ensemble de ces investissements.

(4) Méthode

Ce quatrième axe comprend l'ensemble des outils qui permettent de définir et de décrire le processus de production. Il est essentiel pour améliorer la productivité industrielle car il permet notamment à tout nouvel arrivant de gagner du temps dans la compréhension des processus. Il a également pour vocation d'éviter tout problème de qualité en assurant le respect des règles de conformité tout au long de la chaîne des activités. Pour cela, une gestion de la documentation est mise en place par la qualité en collaboration avec l'industrialisation.

⁵³ « Capital Expenditure », ensemble des investissements corporels et incorporels. EDUBOURSE.COM

Dans une optique d'amélioration continue des processus, l'usine a récemment revu l'organisation des animations à intervalle court (AIC) réalisées à chaque niveau de l'entité. Ce processus permet d'animer la production à court terme en faisant remonter les dysfonctionnements au niveau hiérarchique supérieur dans le but de mettre en place et de prioriser les plans d'actions. Il existe ainsi cinq niveaux d'AIC :



(5) Milieu

Ce cinquième axe représente l'environnement de travail. Ce dernier levier ne doit pas être négligé car les conditions de travail constituent un facteur de motivation pour les employés qui permet d'améliorer les performances de l'entité. Tout l'enjeu se situe dans le fait de trouver un bon équilibre entre les exigences de la direction et le bien-être du salarié. Les infrastructures s'inscrivent également dans cet axe. Une attention particulière doit être portée sur ce poste de charges qui représente un coût important en SFC : ainsi, il est nécessaire que cette dépense soit adaptée avec le volume de production de l'usine.

De plus, avec l'intégration de l'usine dans GSC, la priorité a été renforcée sur la sécurité qui est gérée par le service SSE⁵⁴. En effet, cette politique mise sur l'investissement dans les mesures préventives de sécurité et la sensibilisation du personnel afin d'éviter tout accident qui engendre des pertes de productivité. Alors, de nombreux reportings ont été mis en place pour suivre le nombre d'accidents de travail ainsi que le temps d'arrêt de production qui en découle.

⁵⁴ « Sûreté, Sécurité, Environnement »

Pour piloter la performance industrielle qui découle du management de la production, plusieurs indicateurs mis en place par Schneider Electric sont régulièrement mesurés et suivis par l'usine M4.

b) Des indicateurs définis par le groupe

Au niveau industriel, la performance est également évaluée à partir des cinq leviers de l'Ishikawa. Les indicateurs suivis par l'usine M4 se concentre essentiellement sur les trois premiers leviers.

La performance de la matière est analysée grâce à la productivité achat. L'objectif est de réduire de 4% le volume du chiffre d'affaires des achats par rapport à l'année précédente en se basant sur une quantité cible. Pour cela, l'usine dispose de trois leviers :

- La négociation des acheteurs avec les fournisseurs ;
- La modification des pièces pour en réduire le prix (QVE⁵⁵) ;
- Les changements de fournisseurs (COS⁵⁶).

Le premier levier est difficilement maîtrisable par l'usine car la stratégie achat est pilotée au niveau du périmètre global de l'activité. De plus, ces leviers dépendent de la phase de vie du produit. En effet, un nouveau produit aura plus de marge de productivité qu'un produit en fin de vie déjà bien implanté.

Ensuite, la performance de la main d'œuvre est suivie par le rendement industriel (RI). Il s'agit du rapport entre le temps utile (UT) pour un niveau de production cible et le temps réellement passé (TSR) par les opérateurs (cf. annexe 10). L'objectif est d'améliorer ce taux de 7% par rapport à l'année passée. Dans cette optique, l'usine suit la productivité main d'œuvre (DLP⁵⁷) qui compare le nombre d'heures utiles passées par la production pour produire une quantité cible par rapport à celles passées l'année précédente. Ce suivi est réalisé quotidiennement par le responsable de production et approfondi par famille de produits de manière hebdomadaire et mensuelle par le responsable méthode. Il est alors réconcilié avec la vision du contrôleur de gestion.

⁵⁵ « Quality value engineering »

⁵⁶ « Change of supplier »

⁵⁷ « Direct labour productivity »

Pour améliorer ses performances, l'usine dispose de plusieurs leviers : au quotidien, elle s'appuie sur les remontées d'information de l'AIC ; à court terme, elle revoit la gestion de ses effectifs pour être en adéquation avec le volume de production ; plus à long terme, elle développe des chantiers KAIZEN sur certaines lignes de production afin de gagner en efficacité. Le but est de « faire progresser l'entreprise par de très nombreuses améliorations simples peu coûteuses, mises en place très rapidement et apportées au quotidien sur l'ensemble des processus de l'entreprise »⁵⁸.

Enfin, la performance des moyens est pilotée grâce à quatre indicateurs. Les deux premiers s'intéressent aux pannes sur les machines : d'un côté, le temps entre deux pannes (MTBF⁵⁹) doit être supérieur à 40 heures ; d'un autre côté, le temps d'arrêt de la production lié à une panne (MTTR⁶⁰) doit être inférieur à 30 minutes. Le troisième indicateur mesure le nombre de produits bons du premier coup (FPY⁶¹). L'objectif est d'atteindre 97%. Alors, le nombre de produits testés qui révèlent un défaut (NFF⁶²) ne doit pas dépasser 3%.

Ainsi, la production est pilotée grâce à cinq leviers clairement identifiés : la matière, la main d'œuvre, les moyens, la méthode et le milieu. Elle constitue l'élément principal de la gestion des performances industrielles de l'usine. Mais, pour atteindre l'ensemble de ses objectifs, il est indispensable de s'intéresser également à la gestion de la qualité.

2. Une qualité conforme aux exigences des clients

L'objectif final de la qualité est d'assurer la satisfaction des clients. Dans cette optique, ce processus suit un certain nombre d'indicateurs afin de maîtriser et anticiper cette satisfaction en agissant comme un copilote auprès du directeur d'usine pour réajuster les directions. Ces indicateurs sont définis par le groupe qui décline ses objectifs aux différents niveaux de l'organisation en fonction de l'historique. Pour assurer ce processus, le service qualité compte neuf collaborateurs répartis en cinq pôles (cf. annexe 11) tout au long de la chaîne d'activité.

⁵⁸ PILLET et al. [2011], p. 326

⁵⁹ « Manufacturing time between failures »

⁶⁰ « Manufacturing time to repair »

⁶¹ « First past yield »

⁶² « No fault found »

➤ **Supplier Quality** (1 personne)

En amont, ce premier pôle suit et gère la performance des fournisseurs dans le but de minimiser le nombre de défauts liés aux composants achetés. Pour cela, l'usine évalue les performances grâce au DPM (« Defects per million⁶³ »). Cet indicateur analyse le nombre de défauts liés aux composants achetés par rapport au nombre de pièces livrées. L'objectif est fixé à 250 défauts identifiés pour un million de pièces livrées. Cette performance peut être décomposée en fonction des fournisseurs internes ou externes et un suivi particulier est réalisé sur les fournisseurs de cartes électroniques (composant stratégique dans la production de l'usine M4). L'objectif est revu à 2200 défauts pour un million de pièces du fait de la technologie sensible.

➤ **Manufacturing Quality** (1 personne)

Plus en interne, ce deuxième pôle s'intéresse aux défauts identifiés sur les lignes de production. Il vérifie notamment la qualité des produits en testant un certain nombre d'échantillons. Ce processus est intitulé « Out of Box » car les prélèvements sont effectués juste avant la sortie des produits. Il suit également la performance de la production grâce au MDR (« Manufacturing defect rate⁶⁴ »). Il s'agit du nombre de défauts identifiés tout au long de la production par rapport au nombre de produits fabriqués. L'objectif est de 10000 défauts pour un million de produits. Une fois que les défauts sont identifiés, ils sont analysés par fournisseur et des plans d'action sont mis en place sur les principaux défauts (en 2013, la cause de 80% des défauts était rattachée à seulement dix fournisseurs).

➤ **Customer Quality** (1 personne)

En aval, ce troisième pôle a pour mission de gérer les demandes diverses des clients et les retours de produits. Cette non-performance est suivie par le RTE (« Return to expertise⁶⁵ ») qui analyse le nombre de produits défectueux qui reviennent à l'usine. L'objectif est fixé à 4800 produits pour l'année 2014. Il a été revu à la hausse ces dernières années avec la reprise d'une activité de produits configurés dont la conception s'avère moins fiable que la moyenne des autres produits. Ce processus requière un suivi particulier du nombre de « repairs » (réparations) afin de mettre en place un plan d'action spécifique sur ce produit.

⁶³ « Défauts par million »

⁶⁴ « Taux de défaut de production »

⁶⁵ « Retour pour expertise »

L'analyse des RTE a été renforcée par l'intégration de l'usine dans GSC qui demande un suivi approfondi du PRR (« Product return rate⁶⁶ »). Il s'agit du rapport entre le nombre de RTE et le nombre de produits fabriqués par l'usine sur la période précédente. Auparavant, les performances de l'entité étaient évaluées davantage par le FFR (« Field failure rate⁶⁷ ») qui se focalise sur un produit en particulier et cumule les données de toutes les usines qui le fabriquent. Ce taux permet de développer des actions correctives sur la conception du produit alors que le PRR se concentre sur des plans d'action propres à l'usine grâce à l'analyse de l'équipe « Repair after sales ».

➤ **Repair after sales** (5 personnes)

Ce quatrième pôle a pour mission d'analyser et de résoudre les retours de produits défectueux ainsi que les produits détectés non conformes en production. Dans le premier cas, le temps de réponse au client ne doit pas excéder 30 jours soit environ : 9 jours pour le transport, 17 jours pour l'analyse à l'usine et 4 jours pour restituer le rapport au client qui est d'abord retraité par le pays en fonction du contexte commercial. Pour le second cas, l'usine s'est fixé comme objectif de réaliser 90% des analyses en moins de trois jours afin de mettre en place rapidement des plans d'action. Ces coûts de non qualité (NQC⁶⁸) sont suivis de près en valorisant le temps passé pour cette analyse par le taux horaire DVC.

➤ **Contracts** (1 personne)

Ce dernier pôle est spécifique à l'activité de l'usine dont une part de plus en plus importante est consacrée à des produits configurés vendus directement aux clients. Cette spécificité engendre une lourde charge de travail dans la gestion des commandes qui nécessite la mise en place d'une fonction Administration des ventes (ADV) dédiée pour le service du client.

La gestion de la qualité est donc pilotée au travers de cinq pôles qui permettent de satisfaire les exigences finales du client. Une autre fonction contribue également à la performance industrielle globale de l'usine : la *Supply chain*.

⁶⁶ « Taux de retour des produits à l'usine »

⁶⁷ « Taux de retour par produit »

⁶⁸ « Non quality costs »

3. Un processus réactif grâce à la *Supply chain*

a) *Organisation de la Supply chain*

La mission de la *Supply Chain* est de livrer le client à l'heure en optimisant les stocks. Les commandes de l'usine M4 passent pour plus de 70% par un centre de distribution international (CDI), le reste est directement expédié chez le client. Dans ce cas, le délai de la commande du client à l'expédition est fixé à douze jours. En revanche, ce délai est réduit à 7 jours avec le CDI. Ceci requière une réelle réactivité de la part du processus de *Supply chain*. Pour répondre à ces engagements, cette organisation compte un effectif de douze collaborateurs répartis en trois pôles (cf. annexe 11).

➤ **Logistics** (6 personnes)

Ce premier pôle est rattaché au magasin de l'usine et il a pour responsabilité de gérer l'amont et l'aval de la production. Pour cela, il assure trois fonctions clés : les réceptions physiques de marchandises, l'approvisionnement sur les lignes et l'expédition des commandes.

➤ **Master Data** (1 personne)

Ce deuxième pôle gère les données du système d'information pour assurer une continuité du processus grâce à une fonction transverse. Il est essentiel pour l'usine car il permet d'avoir un suivi informatisé efficace de l'activité.

➤ **Supply chain** (5 personnes)

Ce troisième pôle a pour mission de fournir les besoins de la production en juste à temps, ce qui implique un flux tendu pour avoir « la bonne pièce en bonne quantité au bon moment⁶⁹ ». Ces gestionnaires de flux doivent ainsi gérer les achats de composants pour optimiser le stock amont. Tout l'enjeu se situe dans la gestion des stocks de sécurité et les prévisions de livraison. Celles-ci sont définies à partir de l'historique et ensuite déclinées tout au long de la chaîne de production. Mais, la particularité de l'usine M4 est que la *Supply chain* doit également piloter un stock aval au CDI. En effet, alors que les délais de fabrication sont limités à cinq jours à l'usine, le centre de distribution assure la livraison des clients en 48 heures suite à leur commande. Il est donc impératif de suivre un stock localisé sur leur site.

⁶⁹ PILLET et al. [2011], p. 320

b) Plusieurs indicateurs benchmarkés

Pour piloter la performance de l'usine en termes de délais, Schneider Electric a mis en place plusieurs indicateurs suivis de manière hebdomadaire et mensuelle. Ils sont déclinés tout au long du processus de *Supply chain*.

En amont, le SSR (« Supplier service rate⁷⁰ ») permet d'évaluer la fiabilité des fournisseurs en analysant le nombre de commandes livrées à l'heure par fournisseur. L'objectif est fixé à 96% mais la performance actuelle se situe plutôt entre 90 et 92%. Les commandes en retard sont alors analysées hebdomadairement et des plans d'action sont développés avec les fournisseurs. Ensuite, en interne, le niveau de stock est suivi grâce au DIN (« Day of inventory net »). Celui-ci permet de définir le nombre de jours de COGS immobilisés en stock. Des plans d'action sont mis en place pour améliorer cet indicateur de 6% en 2014 en s'intéressant davantage aux stocks de fin de vie ou stocks de sécurité trop élevés.

En aval, deux indicateurs spécifiques sont analysés pour piloter la capacité de l'usine à livrer ses commandes à l'heure. Le premier est l'OTDM (« On time delivery manufacturing⁷¹ ») qui mesure le nombre de commandes livrées à l'heure par rapport au nombre total de commandes. Le deuxième est l'OTA (« On time availability⁷² »). Il est focalisé sur les commandes expédiées par le CDI. Sa finalité est de suivre la disponibilité des produits au centre de distribution lorsque ceux-ci doivent être expédiés. Il permet alors de mesurer la performance de la *Supply chain* dans la gestion de son stock aval. Ces deux indicateurs ont pour objectif d'assurer une qualité de service de 98%.

Tous ces indicateurs sont suivis de très près par l'activité *Global Supply chain* (GSC) afin d'optimiser au maximum le niveau des stocks et ainsi éviter toute rupture. Ceci entraîne une certaine lourdeur dans les activités de reporting. Mais, cette nouvelle organisation unifiée a l'avantage d'apporter un soutien de taille en cas de difficulté d'approvisionnement.

Ainsi, le pilotage de la performance industrielle de l'usine repose sur le management de la production ainsi que du processus de la qualité et de la *Supply chain*. Ces performances ont un impact direct sur les résultats de l'entité qu'il convient de piloter grâce à un suivi pertinent de la performance financière.

⁷⁰ « Taux de service des fournisseurs »

⁷¹ « Taux de service en sortie d'usine »

⁷² « Taux de disponibilité des produits »

C. Le suivi de la performance financière

La gestion financière est une fonction support à la production qui n'est « pas directement impactée par la gestion de production⁷³ ». Celle-ci comprend notamment le contrôle de gestion qui intervient au second niveau dans le système de gestion de la production (cf. annexe 12)⁷⁴. En effet, dans le but d'aider à la décision (niveau 3), le contrôle de gestion suit et mesure les performances dégagées par la production grâce aux informations enregistrées par la fonction administrative (niveau 1). Il joue donc un rôle essentiel dans la démarche de pilotage qui permet de décliner la stratégie au sein de l'organisation.

1. Le Contrôle de gestion : une fonction clé

Pour aller plus loin, le contrôle de gestion est une fonction indispensable dans la gestion des performances d'une entité. Car, pour gérer l'activité d'une entreprise industrielle, il est essentiel de mettre en place un système de contrôle stratégique⁷⁵. Dans ce sens, la fonction contrôle de gestion a un réel intérêt au sein de l'entreprise puisqu'elle permet de valider des hypothèses stratégiques, de suivre l'avancement de la mise en place de la stratégie et la réalisation de ses objectifs. Plus précisément, dans une entité industrielle telle que l'usine M4, le contrôleur de gestion participe au pilotage de la performance financière au travers de ses différentes missions.

a) *Des missions au cœur de la performance financière*

Pour commencer, il est le garant de la fiabilité et de la réalité économique du compte de résultat. Pour cela, il doit connaître et respecter les règles comptables et financières en vigueur (en fonction de la législation applicable et des normes du groupe). Par exemple, il doit s'assurer que tous les types de charges ont été correctement imputés en fonction de leur affectation analytique. Ainsi, il a un rôle d'analyste et expert des résultats de l'entité. Ensuite, avec la mise en place d'un suivi budgétaire, il peut piloter la performance financière en manageant le compte de résultat lors de la clôture mensuelle. En effet, il dispose d'une certaine flexibilité grâce aux provisions qui lui permettent de prendre des arbitrages sur les décisions. Car, il est souvent préférable d'afficher des performances lissées tout au long de l'année afin d'être prévoyant et d'anticiper les risques.

⁷³ BLONDEL [2007], p. 55

⁷⁴ BLONDEL [2007], p. 68

⁷⁵ LORINO et al. [2013], p. 30

D'un autre côté, il s'impose également en tant que copilote auprès de l'ensemble des responsables de direction. En participant activement aux instances, il s'intéresse à l'activité de l'usine et dispose de toute l'information nécessaire. Alors, en suivant les plans d'action, il peut intervenir pour challenger les différents managers afin de rester en ligne avec les objectifs de l'usine. Au-delà du challenge, il intervient aussi en tant que conseiller en apportant le support nécessaire à la prise de décision (chiffrage des actions et risques liés aux projets) ainsi que d'éventuelles propositions. Enfin, il a un rôle majeur dans la continuité des performances : alerter en cas de déviance.

Pour assurer l'ensemble de ces fonctions, il est nécessaire de développer des outils efficaces qui lui permettent d'avoir une bonne visibilité sur l'activité et ainsi de pouvoir anticiper le futur. Mais, ces outils ont beaucoup évolué ces dernières années.

b) Un contexte qui amène d'importantes évolutions

La gestion de la performance industrielle a connu de grands changements à la fin du siècle dernier. En effet, ce secteur a subi des évolutions très importantes et a dû adapter son modèle de production d' « une production industrialisée de produits de masse standardisées vers une économie fondée sur un modèle de différenciation croissante des produits⁷⁶ ». Les modèles de contrôle de gestion industriel actuels ont donc été approfondis pour prendre en compte tous ces changements.

Cette transition a été facilitée par le développement des systèmes d'information qui centralisent les données dans un outil unique. Ainsi, le contrôleur de gestion passe moins de temps sur le traitement de l'information et peut se consacrer davantage à l'analyse de la performance. La maîtrise de ces ERP tels que SAP utilisé à l'usine M4 est donc indispensable pour disposer rapidement de l'information et garantir la fiabilité des données. Le contrôleur de gestion se voit d'ailleurs affecter la responsabilité des systèmes d'information.

Suite au développement de ces outils ainsi qu'aux changements d'organisation récents, on voit se développer une nouvelle fonction de *Business partner* qui remplace de plus en plus le contrôle de gestion. Le contrôleur se place alors plus comme un partenaire auprès de la direction qui l'accompagne dans la prise de décision. Grâce notamment aux systèmes d'information, les tâches de non valeur ajoutée sont minimisées et le *Business partner* comprend davantage l'activité car il se situe au cœur de l'information.

⁷⁶ BERLAND et al. [2010], p. 209

Tout l'enjeu se situe dans la confiance et la crédibilité que lui accordent les autres managers. Pour cela, il doit sans cesse adapter son langage en fonction de son interlocuteur. La nouvelle organisation à laquelle est rattachée l'usine M4 a aussi facilité ce changement. En effet, auparavant, le contrôle de gestion dépendait hiérarchiquement de la fonction Finance du groupe. Avec l'intégration dans GSC, il est maintenant directement rattaché au directeur d'usine pour ne pas être perçu comme un élément extérieur mais bien comme un partenaire au service de la direction.

Ainsi, le contrôleur de gestion représente une fonction clé dans le pilotage de la performance financière d'une entité de production. Tout comme la performance industrielle, de nombreux indicateurs sont régulièrement analysés dans une optique d'amélioration de la rentabilité.

2. Des indicateurs issus du compte de résultat

Pour piloter la performance financière, le contrôleur de gestion suit plusieurs indicateurs essentiellement tirés du compte de résultat. L'analyse de ces indicateurs s'effectue par rapport à une référence qui peut être basée sur l'historique ou sur les prévisions. Pour cela, nous allons nous intéresser à la notion de « budget de production » et à la manière dont il est établi par l'usine M4. Puis, nous analyserons les différents indicateurs suivis par l'entité.

a) La référence : un budget réajusté trimestriellement

(1) Notion de « Budget de production »

Celui-ci constitue un des outils majeurs du contrôle de gestion industriel. Pour être en phase avec la stratégie de l'entreprise, il s'insère dans la continuité de la démarche stratégique⁷⁷. Ainsi, BOUQUIN définit le budget comme « l'expression comptable et financière des plans d'action retenus pour que les objectifs visés et les moyens disponibles sur le court terme (l'année en général) convergent vers la réalisation des plans opérationnels⁷⁸ ».

⁷⁷ ALCOUFFE et al. [2013] p. 31

⁷⁸ BOUQUIN [2010], p. 432

Pour cela, le budget de production dépend des prévisions de ventes. Lorsque les quantités à vendre ont été validées, les quantités à produire peuvent être définies en tenant compte des politiques de stockage. Alors, ces quantités peuvent déterminer les consommations nécessaires en matières premières et main d'œuvre et les éventuelles embauches et investissements que l'unité doit réaliser. Cependant, pour la dernière étape, il convient de définir les coûts de revient des produits pour disposer d'une base de référence (dite « standard ») qui permettra de calculer le montant des consommations à budgéter.

Une fois que les coûts de revient sont calculés, ils constituent donc un objectif pour la période du budget. Alors, lorsque cette période s'est écoulée, il est intéressant de calculer les écarts entre les coûts budgétés et les résultats obtenus. ALCOUFFE définit un écart comme « la différence entre un objectif (standard) et un résultat »⁷⁹. Lorsqu'un écart est détecté, il convient de l'analyser pour comprendre les éventuelles causes et déployer des actions correctives.

(2) Un processus spécifique appliqué à l'usine M4

En appliquant la politique de Schneider Electric, la construction budgétaire diffère quelque peu de la théorie. Il s'agit d'un processus glissant établi en quatre phases trimestrielles appelées « Rolling forecast » (RF). Le budget pour l'année suivante est défini en septembre lors de la RF4 puis il est réactualisé en janvier, mars, juin et à nouveau septembre en fonction de l'évolution de l'activité. Il constitue donc plus une tendance qu'un budget fixé pour toute l'année. Plusieurs étapes sont nécessaires à sa construction (cf. annexe 13).

Tout d'abord, l'usine définit le volume de ventes prévisionnelles. Pour cela, elle s'appuie sur le plan industriel et commercial (PIC). Il est établi à partir des prévisions du business définies par le plan d'enregistrement commercial (PEC) ainsi que des prévisions des clients directs. Mais, lorsque ces informations ne sont pas disponibles, les prévisions sont déterminées à partir des chiffres de la période précédente. En s'appuyant sur la connaissance du directeur d'usine et du business, un pourcentage d'évolution est défini en fonction du contexte économique. Ainsi, le volume global est déterminé avec la saisonnalité et il est décomposé à l'article et par client.

⁷⁹ ALCOUFFE et al. [2013], p. 36

Ces quantités permettent alors de définir le volume d'achat de composants en fonction des nomenclatures. Celui-ci est valorisé au dernier prix connu ou PMP⁸⁰. Elles permettent également de définir la masse salariale DVC en fonction des heures de production nécessaires par référence et du taux horaire calculé lors de la période précédente revalorisé en fonction du taux d'inflation défini par le groupe. Alors, les *DVC other* (frais de transport et autres consommables) sont calculés au maximum en fonction du volume de production prévu. Mais, il s'avère assez compliqué de définir des quantités précises par référence. Ainsi, l'usine s'appuie sur les charges constatées lors de la période passée qu'elle réajuste en fonction des futurs événements connus ou plans d'action prévus. Si ces derniers éléments ne sont pas clairement identifiés, elle applique un pourcentage d'évolution en cohérence avec les objectifs du groupe.

Concernant les coûts de structure industrielle (MBC) et coûts des fonctions support (SFC), le processus est le même que pour les *DVC other*. Il peut être affiné notamment pour les amortissements des immobilisations comptabilisés en MBC. En effet, la définition du volume de production permet de prévoir les investissements nécessaires et donc les amortissements qui en découlent. Alors, ces prévisions constituent un « budget » de référence présenté sous le format du compte de résultat défini par le groupe, qui sera revu à chaque *Rolling Forecast*.

Pour assurer une certaine cohérence, ce compte de résultat prévisionnel est comparé avec l'historique et analysé au global par rapport aux objectifs définis par le groupe. Le contrôleur de gestion dispose ainsi d'une marge de pilotage sur les choix économiques qu'il effectue. Tout l'enjeu est de cibler les leviers sur lesquels il peut agir. La difficulté se situe souvent sur les coûts de structure non manageables tels que le montant des infrastructures et les imputables.

Lorsqu'il est validé, ce processus budgétaire permet d'obtenir un support de l'activité pour la réalisation des plans d'action. Plus en interne, il constitue une réelle base de référence pour le suivi de la performance financière qui a pour finalité d'alerter en cas de déviations.

b) L'analyse des indicateurs financiers

Tous les indicateurs financiers suivis mensuellement par l'usine M4 sont issus du compte de résultat défini par le groupe (cf. annexe 14). Ils se décomposent en quatre thèmes :

⁸⁰ « Prix moyen pondéré », si le système d'information le permet.

➤ **Le chiffre d'affaires**

Afin d'avoir une vision du business, le chiffre d'affaires est suivi quotidiennement au global. L'enregistrement est aussi regardé de manière quasi quotidienne pour anticiper l'évolution de l'activité. En fin de mois, le chiffre d'affaires est analysé par rapport au mois précédent, à l'année passée en cumul ainsi qu'aux prévisions établies lors la dernière RF. Pour interpréter le business, il est ensuite examiné en quantité par famille de produits (cf. annexe 15).

En effet, la majeure partie de l'évolution du chiffre d'affaires est due à un effet quantité car l'effet prix est corrigé à chaque début d'année grâce au *prior*. Car, dans le but de disposer de données comparables, le chiffre d'affaires de l'année passée est réévalué en janvier avec les prix de transfert déterminés lors de la campagne des prix d'octobre.

Dans une vision globale cohérente, ce processus se répercute alors sur les achats intra-groupes qui sont revalorisés aux prix de transfert communiqués par les fournisseurs internes et ont impact direct sur le taux de marge sur DVC.

➤ **Le taux de marge sur coûts variables directs (DVC)**

Le deuxième indicateur qui est suivi en fin de mois est le taux de marge sur DVC. Il est essentiellement analysé par rapport au taux du mois passé. L'objectif est d'atteindre en cumul le taux prévu à la dernière RF. Dans ce sens, le contrôleur de gestion approfondit ses analyses lorsque le taux diffère sensiblement du mois précédent. Du fait de la variabilité des coûts, l'évolution du taux de marge sur DVC est directement liée aux quantités vendues. Il est donc indispensable de s'intéresser au mix sur les produits pour comprendre si une éventuelle baisse de marge sur DVC correspond à une augmentation des ventes de produits à faible marge sur DVC.

Des analyses approfondies sur les différents postes de charges variables directes sont effectuées pour valider la marge sur DVC. Les premiers éléments d'analyse se trouvent sur le poste de la matière qui représente plus de 60% du chiffre d'affaires en 2013. Ainsi, il est nécessaire de suivre le volume d'achat par référence ou encore le niveau de stock global. Ensuite, l'analyse des effectifs permet de comprendre une éventuelle hausse des coûts de main d'œuvre directe. Enfin, un suivi détaillé des *DVC other* est réalisé afin d'analyser l'évolution des coûts de transport et autres consommables.

➤ **Les coûts de structure industrielle (MBC)**

Une attention particulière est portée sur ce poste de charges qui représente au global 15,3% du chiffre d'affaires en 2013. En effet, n'étant pas directement liées au volume de produits, l'usine est très fortement challengée par l'activité sur l'évolution des MBC en cumul par rapport à l'année passée. En 2014, l'objectif est de réduire ces dépenses de 3%. Pour pouvoir analyser des données comparables, un *prior* est également mis en place en début d'année afin de corriger d'éventuels changements de règles ou de périmètres (affectation analytique des salaires, coûts informatiques et du management refacturés par l'activité ou le groupe).

Les coûts de structure industrielle permettent ensuite de définir les COGS pour calculer le taux de marge brute⁸¹. Pour valider cette marge, une analyse est réalisée par poste de charges (cf. annexe 16). Il s'agit de s'assurer que l'ensemble des refacturations a été correctement comptabilisé (prestataires extérieures, imputables ou encore formation). Alors, lorsque la marge est validée, le contrôleur de gestion dispose d'une marge de pilotage grâce aux provisions afin d'afficher des résultats cohérents avec ces engagements en termes d'objectifs.

➤ **Le résultat d'exploitation (EBITA⁸²)**

Le quatrième indicateur qui est également suivi en fin de mois est le résultat d'exploitation. En intégrant le coût des fonctions support (SFC), il permet d'évaluer la rentabilité globale de l'activité. Il est la conséquence directe du pilotage des trois indicateurs précédemment analysés.

En effet, ce dernier type de charges n'est pas directement lié à l'activité car il est constitué en grande partie de charges affectées par l'activité ou le groupe qui ne sont donc pas réellement manageables par l'usine. Dans ce sens, celle-ci est davantage challengée sur les COGS que sur le résultat d'exploitation. Néanmoins, bien que le coût des fonctions support ne représente que 1,2% du chiffre d'affaires en 2013, l'objectif est le même que pour les coûts de structure industrielle. Le suivi de ces deux types de dépenses est donc réalisé dans la même optique pour pouvoir atteindre un objectif commun.

⁸¹ « Gross margin » dans le compte de résultat en annexe 12

⁸² « Earnings before interest, taxes and amortization »

Ainsi, l'analyse des indicateurs financiers suit la logique du compte de résultat. Les performances sont alors évaluées par rapport au budget réactualisé grâce aux *Rolling forecast* ainsi qu'en comparaison des résultats de l'année passée réajustés grâce au *prior*. Mais, l'intégration de l'usine M4 dans l'activité *Global Supply Chain* a amené de nouvelles analyses afin d'approfondir l'étude de la rentabilité des sites.

3. Des analyses approfondies selon le contexte

Avant de détailler les différents outils préconisés par cette nouvelle activité, il est nécessaire de comprendre davantage le contexte et les exigences bien définies de l'activité *Global Supply Chain*.

a) Les exigences de *Global Supply Chain*

Pour optimiser la rentabilité du groupe, cette organisation qui regroupe la plupart des sites industriels et logistiques détermine clairement ses objectifs.

- Tout d'abord, les usines doivent améliorer leur contribution au processus global en mettant en place des plans d'action pour optimiser le cash et réduire le coût complet des ventes (COGS). Ceci passe par le renforcement des campagnes de calcul du coût des produits (costing) qui représentent une étape critique dans l'analyse de la performance.
- D'autre part, les entités doivent simplifier et mutualiser leurs processus en développant notamment l'analyse des coûts standards.
- Enfin, de manière générale, elles doivent développer leur croissance dans une optique de challenge et de compétitivité afin de rester toujours attractives.

Concrètement, l'activité *Global Supply Chain* analyse la performance de ses unités sur quatre critères bien précis et identiques pour chaque site.

1. La productivité

Dans une entité industrielle, la gestion de la performance implique la notion de productivité : « montant des gains résultant d'actions initiées pour réduire les coûts »⁸³.

⁸³ Lexique professionnel de Schneider Electric

Pour maximiser le profit dans un site de production, il est alors nécessaire de détecter les facteurs qui ont une influence sur la productivité et de développer de nouveaux moyens dans le but d'améliorer cette productivité. Pour cela, de nombreuses analyses sont développées pour évaluer et mesurer les gains réalisés grâce aux différentes actions mises en place dans l'usine.

2. L'analyse des coûts de structure industrielle (MBC)

Afin d'optimiser la rentabilité des sites, l'activité *Global Supply Chain* analyse leurs résultats au travers de l'étude approfondie des comptes de résultat. Les coûts de structure industrielle sont suivis de très près. En effet, bien qu'ils ne soient pas directement liés au volume de production, ils représentent une part considérable de l'ensemble des charges. L'activité analyse notamment le montant des MBC par rapport aux COGS et définit un standard proche de 12%.

3. Les projets dédiés aux marchés porteurs, « rebalancing »

Dans le but de profiter de toutes les opportunités liées au marché, les différents projets localisés sur des marchés porteurs font partie des critères qui contribuent à l'amélioration des performances du groupe. Les usines ne sont donc pas toutes directement évaluées sur ce critère qui concerne un nombre de sites spécifiques en lien avec l'activité.

4. Le besoin en fond de roulement

Afin de maximiser le cash, l'activité *Global Supply Chain* porte une attention particulière sur le besoin en fond de roulement. En effet, celui-ci matérialise le niveau de cash des entités qui est centralisé dans la trésorerie du groupe. Car, une optimisation des délais ou du niveau de stock a un impact direct sur le cash de chaque unité. Concrètement, les usines peuvent davantage piloter leurs stocks que leurs délais clients et fournisseurs qui sont définis au niveau du groupe.

b) De nouveaux outils préconisés

Pour analyser et comparer les performances des entités locales en cohérence avec les objectifs définis, l'activité *Global Supply Chain* suggère la mise en place d'outils spécifiques et communs à tous les sites.

➤ **Le calcul du coût des produits, « costing »**

Le processus de calcul du coût des produits met en place un *costing* standard lors de la campagne des prix d'octobre. Pour analyser la performance des produits, il est indispensable que l'usine maîtrise ses coûts standards. L'activité GSC préconise alors un approfondissement du processus de *costing* standard ainsi que la mise en place d'analyses spécifiques par rapport aux coûts réels. Ainsi, les entités peuvent comprendre l'évolution de leurs coûts en détaillant notamment l'impact de la productivité, de l'évolution des taux de change et des cours de matières premières.

➤ **Un compte de résultat par ligne de produits**

La création d'un compte de résultat par ligne de produits a pour objectif d'approfondir la contribution de chaque famille à la marge globale de l'entité. Avec l'intégration dans l'activité *Global Supply Chain*, l'usine M4 a mis en place cet outil qu'elle suit à chaque fin de mois (cf. annexe 17). Cette construction requiert un système d'information qui permet d'allouer les coûts par produit. Aujourd'hui, celui de l'usine est construit à partir des coûts standards définis lors de la phase de costing annuel. L'écart entre les coûts réels et standards est alors réparti en fonction de la part des coûts standards de chaque famille de produits.

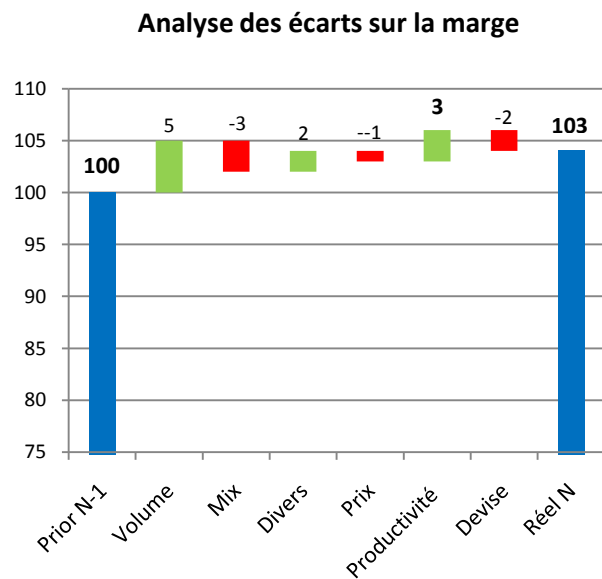
Cet outil permet d'avoir une vision par activité et de comprendre l'évolution des résultats mois par mois grâce à une analyse du mix. Celle-ci justifie si une amélioration de la marge globale est due à une augmentation des ventes de produits à forte marge. Il permet également de valider la pertinence des standards lorsque l'évolution de la marge ne s'explique pas par le mix mais par un éventuel changement de processus qui crée de la productivité.

➤ **L'analyse des changements (AOC⁸⁴)**

Cet outil analyse la performance de l'entité grâce à la comparaison du compte de résultat de l'année en cours avec celui de l'année passée réajusté (YTD Actual vs Prior). Une analyse approfondie de cet outil a été menée depuis l'intégration de l'usine M4 dans l'activité GSC (cf. annexe 18). Pour définir la productivité réelle réalisée par l'entité, l'outil isole l'impact d'un certain nombre d'écarts connus :

⁸⁴ « Analysis of changes »

- ✓ Le *volume* : l'évolution des quantités vendues impacte l'ensemble du compte de résultat.
- ✓ Le *mix* : la répartition des produits explique une part de l'écart sur les coûts variables directs (CVD).
- ✓ Les *événements divers* : les transferts de production ou nouveaux produits ont également un impact identifiable sur tout le compte de résultat.



- ✓ Le *prix* : l'inflation du taux horaire explique une partie de l'écart sur la masse salariale.
- ✓ La *devise* : l'évolution des taux de change impactent les achats de matière hors groupe.

Cette démarche présente à la fois un aspect de reporting et d'alerte qui permet au contrôleur de gestion d'avoir une vision approfondie sur l'évolution des performances financières de l'entité. Ainsi, il constate chaque mois l'ampleur et la variabilité de la partie dite « inexplicé ».

Cette analyse du compte de résultat a pour finalité de générer et de challenger le développement de plan d'action permettant d'assurer une productivité cohérente avec les engagements de l'usine. Tout l'enjeu de cet outil réside dans l'adaptation des outils de pilotage aux enjeux prioritaires qui découlent de l'analyse des graphiques tels que celui présenté ci-dessus.

➤ **La comparaison du compte de résultat standard par rapport au réel**

L'élaboration d'un compte de résultat standard comparé au compte de résultat réel (YTD Actual vs CSC) facilite également l'analyse de la contribution à la marge globale. L'écart, appelé le résiduel, est détaillé à chaque poste du compte de résultat. Cette analyse est en construction pour l'usine M4 qui a déjà mis en place le compte de résultat standard par famille de produits. Celui-ci lui permet alors d'obtenir un écart global entre le résultat réel et standard, calculé grâce à la somme des résultats standards par ligne de produits.

Cet écart reste encore à analyser de manière plus approfondie pour comprendre les évolutions par rapport aux standards. Son origine peut s'expliquer par la productivité ou encore le volume qui a un impact direct sur l'absorption des coûts de structure industrielle et des fonctions support (MBC et SFC), non proportionnels au volume d'activité. Cette étude permettrait aussi d'affiner le processus de calcul des coûts standards.

Cette dernière partie nous a permis de comprendre le pilotage de la performance d'une unité locale telle que l'usine M4. Ainsi, celui-ci dépend de la stratégie du groupe qui se décline au sein des différentes entités. Et, il repose à la fois sur la gestion des performances industrielles et financières qui doivent être pilotées de manière cohérente dans le but d'atteindre l'objectif global de l'usine.

Conclusion

Dans une entreprise internationale telle que Schneider Electric, la performance d'une entité industrielle assimilée à celle de l'usine M4 est pilotée selon un processus bien défini qui est appliqué de manière uniforme dans tous les sites du groupe. Ce processus comporte plusieurs étapes qui se déclinent aux différents niveaux de l'organisation.

Pour commencer, la stratégie du groupe est clairement identifiée en fonction du contexte dans lequel il se situe. Dans ce sens, Schneider Electric souhaite se positionner sur les nouvelles économies qui représentent de réelles opportunités dans le domaine de l'efficacité énergétique. Afin de coller au mieux à la demande du marché, il développe deux modèles économiques distincts : Produits et Solutions. Et pour rester leader dans son domaine, le groupe investit stratégiquement dans des acquisitions externes mais également en interne en développant sa capacité d'innovation. Alors, pour amorcer sa démarche de pilotage, il développe un programme d'entreprise « Connect » qui lui permet de décliner ses différents axes stratégiques au sein de l'organisation.

Car, étant présent à l'échelle mondiale, Schneider Electric regroupe un certain nombre d'entités qu'il convient de piloter de manière cohérente afin d'atteindre un objectif global. Ainsi, son organisation est structurée de manière matricielle en combinant à la fois une approche par fonction, par division ou *Business unit* (Partner, Energy, IT et Industry) et par zone géographique. Ces différents types de structure suivent clairement la stratégie du groupe qui amène régulièrement des réorientations. Dernièrement, la volonté de Schneider Electric a été de mettre en place une organisation globale en développant notamment le réseau *Global Supply Chain* dans lequel est intégrée l'usine M4.

Alors, pour piloter la performance des entités industrielles, le groupe a mis en place des normes qui permettent de régir les processus dans un cadre commun. Par exemple, il a développé le Système de Production Schneider (SPS) qui regroupe 40 principes industriels incontournables applicables à tous les sites industriels et logistiques. Il a également construit une méthode de décomposition des coûts en trois catégories clairement identifiées. Cette méthode permet ensuite de calculer les prix de transfert de manière uniforme en se basant sur les coûts standards et sur un niveau de marge limité par le groupe.

Puis, lorsque les processus suivent des normes communes, la performance des différents sites peut ensuite être pilotée et comparée grâce à des indicateurs et tableaux de bord définis par le groupe. Pour cela, chaque entité réalise trimestriellement une *Business review* au cours de laquelle elle présente à l'activité ses performances synthétisées dans la *Balanced scorecard* du groupe. Par la suite, ces résultats sont approfondis dans l'*Industrial Database* (IDB) qui permet de benchmarker les performances des différents sites. Alors, tous ces outils ont pour finalité de définir les objectifs et plans d'action nécessaires aux unités locales pour rester en phase avec la stratégie du groupe.

Dans cette logique, la performance d'une entité industrielle telle que l'usine M4 est pilotée de manière opérationnelle par les différents managers du site. Le management de la production est un processus indispensable pour améliorer les performances industrielles. Deux autres processus contribuent à la satisfaction des exigences techniques du client : la qualité et la *Supply chain*. Ces performances sont alors suivies grâce à plusieurs indicateurs tels que le rendement industriel et la productivité achat. Ceux-ci permettent de mettre en place des plans d'action spécifiques pour améliorer les performances de l'usine qui ont un impact direct sur les résultats financiers.

Enfin, les performances financières du site sont pilotées par le contrôleur de gestion qui devient un *Business partner*. Dans une optique d'amélioration de la rentabilité, il accompagne les décisions en se basant sur différents indicateurs issus du compte de résultat. Pour cela, il approfondit ses analyses afin de valider les résultats et dispose d'une certaine marge de pilotage grâce aux provisions. Et, afin de s'assurer que l'évolution des performances est en adéquation avec la stratégie du groupe, il développe également plusieurs outils tels que l'analyse des changements (AOC) ou encore le compte de résultat par famille de produits qui sont définis et revus par la suite avec l'activité.

Pour conclure, le processus de pilotage de la performance au sein du groupe est ainsi résumé par Jean-Pascal TRICOIRE : « le but est d'avoir à la fois une approche globalisée et une adaptation locale très forte. Pour parvenir à une telle organisation, il faut s'entendre sur une stratégie forte et rassembleuse, avoir les mêmes process, des meetings de regroupement, des valeurs et des attitudes partagées »⁸⁵. Mais, on peut se demander si cette globalisation mutualisera à terme la fonction contrôle de gestion qui pourrait perdre tout son sens en s'éloignant des opérations ?

⁸⁵ CAPITAL [2014]

Annexes

<u>Annexe 1</u> – 5 axes stratégiques du programme d’entreprise <i>One</i>	Page 66
<u>Annexe 2</u> – 4 leviers stratégiques du programme d’entreprise <i>Connect</i>	Page 66
<u>Annexe 3</u> – SPS, Contribution du personnel	Page 67
<u>Annexe 4</u> – SPS, Conception produit/processus	Page 68
<u>Annexe 5</u> – SPS, Pilotage des processus industriels et logistiques	Page 69
<u>Annexe 6</u> – 3 autres méthodes de calcul des coûts	Page 70
<u>Annexe 7</u> – Schéma de décomposition des coûts	Page 72
<u>Annexe 8</u> – La <i>Balanced Scorecard</i>	Page 73
<u>Annexe 9</u> – La matrice Hoshin de l’usine M4	Page 74
<u>Annexe 10</u> – Décomposition des temps de production	Page 75
<u>Annexe 11</u> – Organigramme de l’usine M4	Page 75
<u>Annexe 12</u> – Les différents niveaux de fonction en gestion de production	Page 76
<u>Annexe 13</u> – La construction des <i>Rolling forecast</i>	Page 76
<u>Annexe 14</u> – Le compte de résultat de l’usine	Page 77
<u>Annexe 15</u> – L’analyse du chiffre d’affaire par ligne de produit	Page 78
<u>Annexe 16</u> – L’analyse des coûts de structure industrielle (MBC)	Page 79
<u>Annexe 17</u> – Le compte de résultat par ligne de produits	Page 80
<u>Annexe 18</u> – L’analyse des changements (AOC)	Page 81

Annexe 1 – 5 axes stratégiques du programme d'entreprise *One*

Customer 1	• Privilégier la satisfaction du client.
1 Team	• Développer les collaborateurs.
1 Solution Provider	• Devenir un fournisseur de solutions à forte valeur ajoutée.
1 Leader in New Economies	• Donner la priorité aux nouvelles économies.
1 Company	• Simplifier ses processus pour développer une organisation rationalisée et plus agile (réduction du nombre de marques actives à 10, gain de productivité...).

Annexe 2 – 4 leviers stratégiques du programme d'entreprise *Connect*



Annexe 3 – SPS, Contribution du personnel

- 1 •Responsabiliser les opérateurs, en particulier sur la qualité et l'élasticité vis-à-vis de la demande client
- 2 •Favoriser l'entraide et promouvoir le travail et l'esprit d'équipe
- 3 •Accroître la compétence et l'autonomie des opérateurs afin de maîtriser les processus. Utiliser la polyvalence des hommes
- 4 •Mettre en place un mode d'animation structuré à intervalle court, cohérent pour l'ensemble des acteurs du site
- 5 •Orienter les ressources de structure vers la satisfaction des besoins du client et de la production
- 6 •Étendre à l'ensemble des fonctions les principes de mesure des charges de travail et du rendre compte
- 7 •Associer les personnels opératoires aux remises en cause et susciter la génération d'idées de progrès
- 8 •Raccourcir les circuits d'information et de communication
- 9 •Gérer les emplois clés et lier les formations aux exigences de compétences définies
- 10 •Garantir la cohérence entre les objectifs et les ressources, intégrant qualité, productivité et respect des hommes.

Annexe 4 – SPS, Conception produit/processus

- 11 • Impliquer au plus tôt, tous les acteurs Schneider, exploitants et partenaires (fournisseurs et distributeurs)
- 12 • Respecter les règles et normes d'ergonomie, de sécurité et d'environnement (appliquer la réglementation locale lorsqu'elle est plus sévère)
- 13 • Appliquer les BAT environnementales (Best Available Techniques)
- 14 • Le processus est conçu pour permettre un investissement progressif
- 15 • Formaliser les principaux processus de production
- 16 • Concevoir les architectures de processus dans le respect du concept « Lean manufacturing »
- 17 • Rationaliser et standardiser au maximum les matières, les produits, processus et moyens
- 18 • Approvisionner les stations et évacuer les contenants, sans déplacement des opérateurs
- 19 • Bannir les ruptures, les en-cours, les reprises, les manutentions et les transferts de contenants
- 20 • Obtenir des temps de traversée proches du cumul des temps opératoires
- 21 • Limiter au maximum le nombre de manipulations et utiliser le même contenant entre le fournisseur et les stations de travail. Dédier du personnel aux approvisionnements.
- 22 • Maîtriser industriellement les processus (Capabilité Cpk>1.50).
- 23 • Rendre les contrôles non normatifs inutiles par la maîtrise des processus internes et externes
- 24 • Faire bien du premier coup et ne transférer qu'un produit bon à l'étape suivante (Jidoka, Poka Yoke)
- 25 • Promouvoir la différenciation retardée des produits et la standardisation maximale des composants
- 26 • Favoriser la production pièce à pièce
- 27 • Tendre vers un temps nul de changement de série (par les opérateurs)
- 28 • Dimensionner les capacités en fonction des objectifs de service
- 29 • Faciliter systématiquement l'entraide en rapprochant les postes de travail
- 30 • Investir pour obtenir la qualité et suivre les coûts en fonction des quantités produites. La qualité est mesurée en ppm

Annexe 5 – SPS, Pilotage des processus industriels et logistiques

- 31 • Satisfaire le strict besoin du client en qualité, quantité et délai
- 32 • Mettre en œuvre une politique de sous-traitance limitant les reprises de sous ensembles
- 33 • Le Plan Directeur de Production (PDP) est le processus clé pour atteindre un haut niveau de performance logistique globale
- 34 • Organiser la production en flux tiré par l'aval et basée sur la demande réelle du client, et chaque maillon de la supply Chain est géré par un contrat de délai formalisé
- 35 • Intégrer les fournisseurs dans le processus de planification et de fabrication
- 36 • Fabriquer le juste nécessaire et respecter les règles du juste à temps
- 37 • Maîtriser et améliorer de manière continue les processus (viser le zéro défaut)
- 38 • Simplifier et synchroniser les flux d'information et de produits, sur l'ensemble de la chaîne logistique.
- 39 • Identifier, quantifier en heures, cibler puis éliminer les gaspillages et sources de non-qualité (temps d'attente, déplacements, réparations, m2...)
- 40 • Mettre en place les indicateurs de performance industriels recommandés. Partager la définition des objectifs et le suivi de la performance avec les Départements Produits et les Divisions Opérationnelles

Annexe 6 – 3 autres méthodes de calcul des coûts

(1) Le coût complet

La méthode du coût complet permet de calculer le coût de revient d'un produit qui incorpore l'ensemble des charges de l'entreprise en les répartissant par fonction. Ainsi, on distingue quatre fonctions principales : achat, production, distribution et administration. A l'exception des coûts d'administration, on répartit sur chaque produit les coûts directs par fonction. Puis, on impute les coûts indirects par fonction au prorata des coûts directs par fonction calculés dans l'étape précédente. Enfin, on répartit les charges d'administration au prorata du coût complet calculé précédemment ou du chiffre d'affaires.

Cette méthode favorise le rapprochement de la comptabilité générale à la comptabilité analytique car les charges comptables sont clairement identifiables dans le coût de revient. Mais, elle est préconisée lorsque l'entreprise ne produit qu'un nombre restreint de types de produit⁸⁶. En effet, les charges indirectes étant réparties grâce à des clés de répartition, elles peuvent augmenter le coût de revient de certains produits de manière défavorable par rapport à d'autres produits lorsque les proportions entre coûts d'achat, de production et de distribution diffèrent.

Par ailleurs, dans une entreprise divisée en plusieurs centres de responsabilité, il convient de distinguer les performances contrôlables⁸⁷ par chaque centre afin de garder une dynamique de responsabilité. Ainsi, lors des reportings de gestion permettant de calculer le coût complet d'un centre, on peut analyser les coûts contrôlables par celui-ci et ceux qui lui sont affectés par une autre entité. De même pour les revenus qui sont directement générés par le centre et ceux qui lui sont attribués.



⁸⁶ BLONDEL [2007], p. 329

⁸⁷ LORINO et al. [2013], p. 148

(2) La méthode des coûts directs dite « direct costing »

La méthode des coûts directs calcule le coût de revient d'un produit en tenant compte uniquement des charges directes. Celles-ci comprennent essentiellement les matières premières et les coûts variables de production et distribution. Ainsi, on obtient une contribution unitaire par produit qui, multipliée aux quantités vendues des produits correspondant, détermine une marge particulière par ligne de produit. Ensuite, la somme des marges particulières permet de calculer la marge globale de couverture des charges de structure. Ces charges dites « de période »⁸⁸ regroupent les autres charges. On obtient alors le résultat global en déduisant les charges de structure de la marge globale.

	Produit 1	Produit 2	Produit 3
(1) Prix de vente (HT)			
(2) Coût variable unitaire			
(3) Contribution unitaire (1) – (2)			
(4) Ration de contribution (3) / (1)			
(5) Quantités vendues			
(6) Marges particulières	A	B	C
(7) Marge globale	= A + B + C		
(8) Charges de période			
(9) Résultat net	= (7) – (8)		

Cette méthode permet de ne pas utiliser de clés de répartition arbitraires qui faussent parfois le résultat unitaire de certains produits. Mais, elle peut être critiquée lorsque les charges de structure représentent une part importante des charges globales de l'entreprise. Pour palier à cette critique, on peut affiner l'analyse des charges de structure en distinguant celles qui peuvent être maîtrisées et donc affecter directement à la ligne de produit concernée. Ainsi, on minimise la part des charges de structure dans le résultat global ce qui permet d'approfondir l'analyse de la marge globale de contribution détaillée en marges particulières par produit.

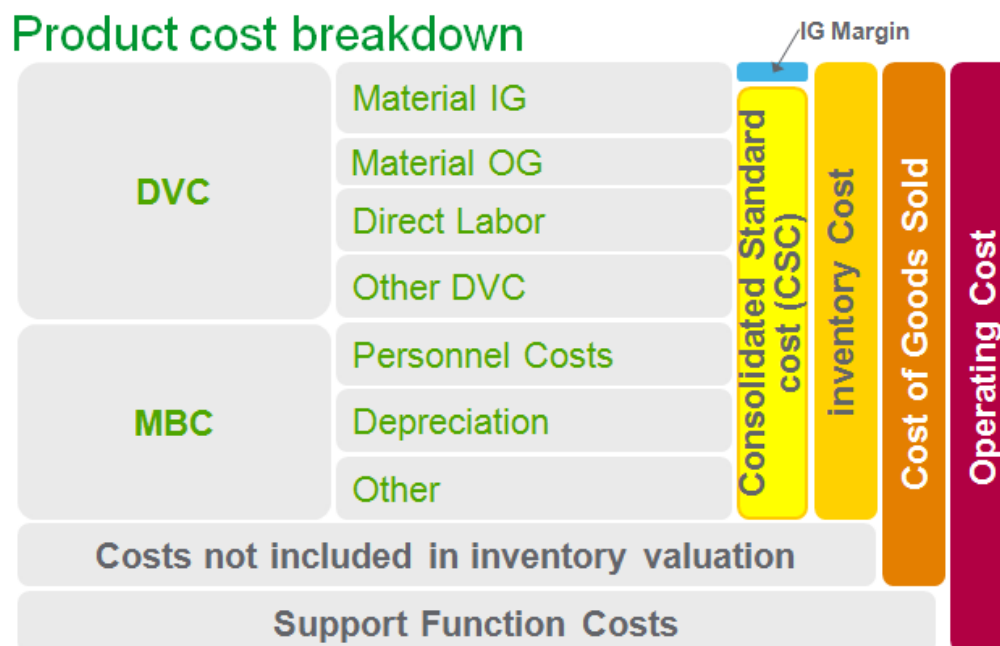
⁸⁸ BLONDEL [2007], p. 336

(3) La méthode « ABC » (Activity Based Costing) : coûts basés sur les activités

La méthode ABC va encore plus loin dans la méthodologie des coûts directs. En effet, pour affiner l'analyse des coûts indirects qui représentent toujours une part importante de l'ensemble des charges, cette méthode se base sur une analyse précise des processus. Pour définir le coût de revient, on identifie alors tout au long de l'enchaînement des activités les coûts liés à un produit. Ainsi, on définit une structure de coûts et on précise la répartition des coûts indirects par la compréhension des processus auprès des intervenants sur le terrain⁸⁹.

En mettant en relation la comptabilité analytique et la gestion de production, cette méthode permet de faciliter la prise de décision. Mais, elle peut s'avérer très complexe à mettre en place du fait de la précision de son analyse.

Annexe 7 – Schéma de décomposition des coûts



⁸⁹ BLONDEL [2007], p. 341


Annexe 8 – La Balanced Scorecard


GSC Region


Balanced Scorecard - Meylan M4 Plant


2014

February

 to Customers	Who ?	Month	YTD	Target	Trend
OTDS (%)					
OTA (%)					
BoL (> 14 days)					
OQP (PRR)					
ESSR (%)					
DPM _e (ppm)					
ISSR (%)					
DPM _i (ppm)					
RTE (30 days) (%)					
Repair service Micom P20 P90 (Days)					

 for Efficiency	Who ?	Month	YTD	Target	Trend
DVC Productivity w/o RMI (%)					
Gross Mat. Prod (%)					
Gross Labor Prod (K€)					
Δ Base Costs (% vs.Y-1)					
DIN 12M (Av.Days) ^{incl. Moulage}					
Unhealthy Stock (%)					
Capex (M€)					

 People	Who ?	Month	YTD	Target	Trend
Safety: MIR					
Safety: LTDR					
ENPS					

 Everywhere	Month	YTD	Target	Trend
Rebalancing (M€)				
Energy Action (%) (Model crit.)				

Special Focus	Who ?	Month	YTD	Target	Trend
(Volume) - Sales Turnover					
MIN (K€)					
% Stock Provisions (Upstream)					

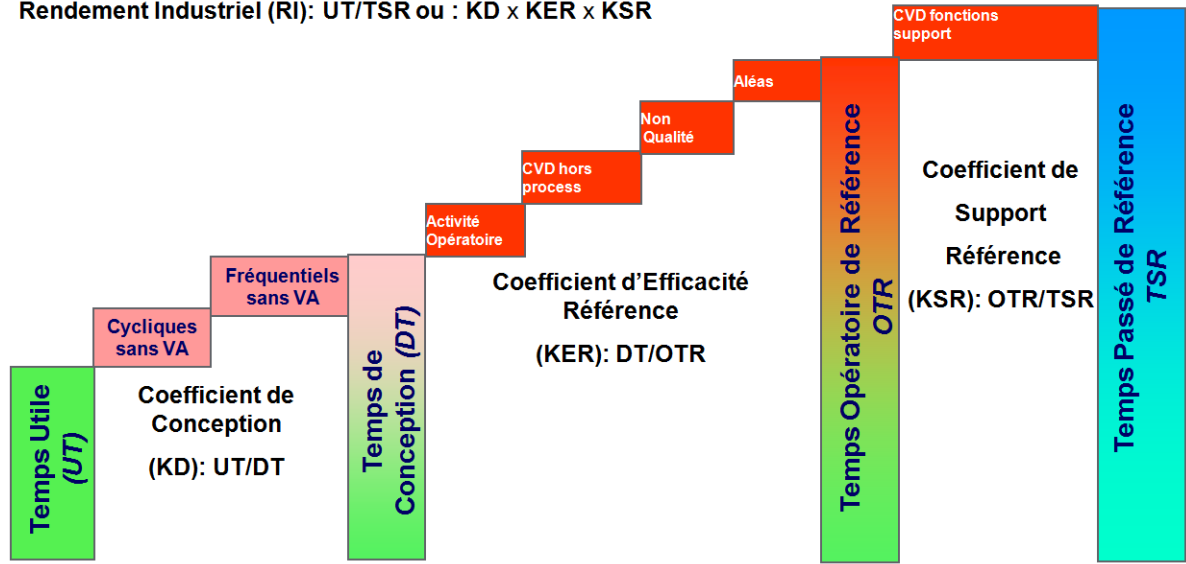
	Month	YTD	Target	Trend
NQC (Non Quality costs) M€				
Labour Productivity (% hrs)				

Annexe 9 – La matrice Hoshin de l'usine M4

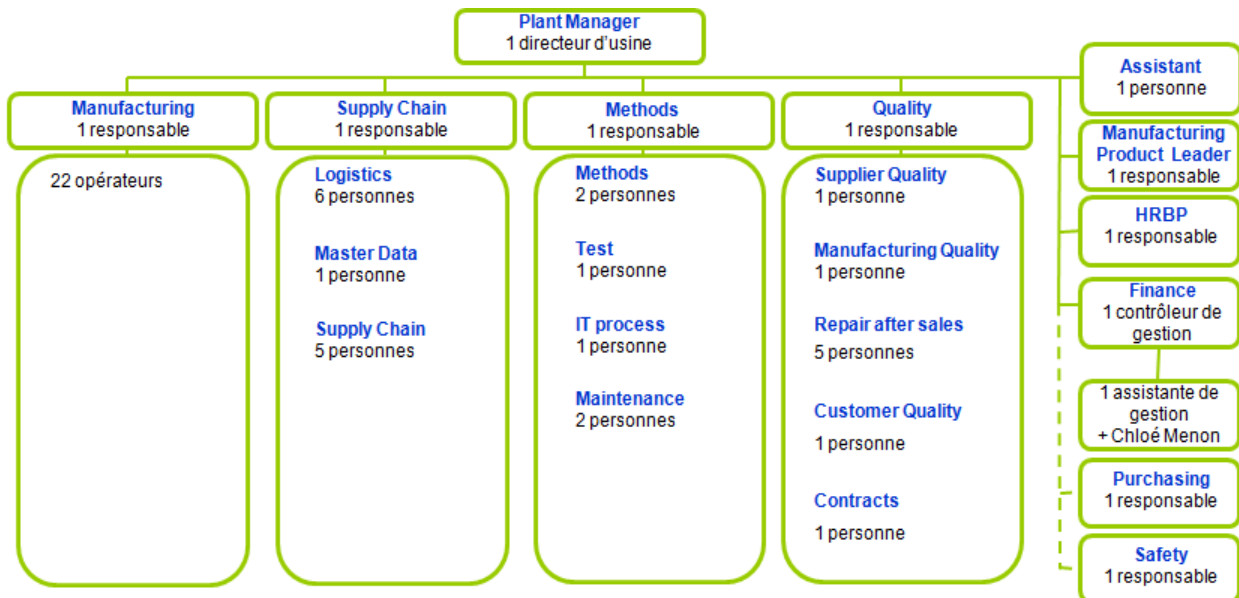
Non diffusée en externe

Annexe 10 – Décomposition des temps de production

Rendement Industriel (RI): UT/TSR ou : $KD \times KER \times KSR$



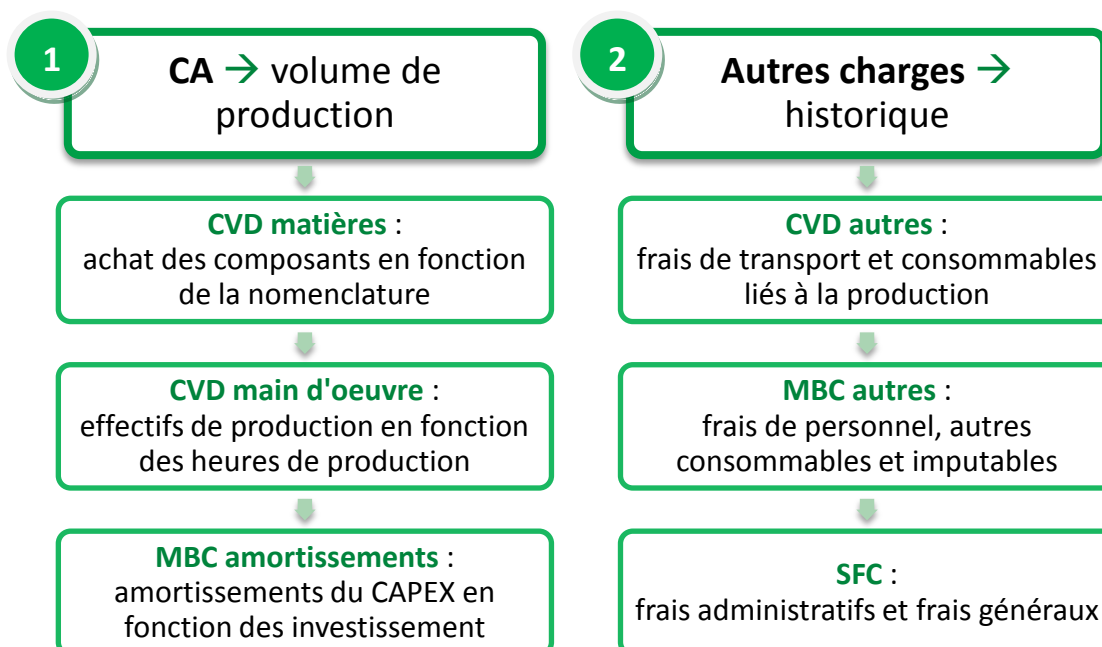
Annexe 11 – Organigramme de l'usine M4



Annexe 12 - Les différents niveaux de fonction en gestion de production



Annexe 13 – La construction des *Rolling forecast*



Annexe 14 – Le compte de résultat de l'usine

P61100 - Net Sales of Products (net reb&discount)	
NET SALES	
P62100 - DVC - Change in inventory valuation	
P62200 - DVC Material (including subcontracting)	
P62310 - DVC LABOR	
P62450 - DVC Prov Potential Loss on Contract	
P62900 - DVC - Other	
P62950 - DVC BACK OFFICE (PROJECT EXECUTION)	
TOTAL DIRECT VARIABLE COSTS	
P63100 - DVC Net FOREX impact	
MARGIN ON DVC	
P64150 - MBC - Provision	
P64250 - MBC - Depreciation & Amortization	
P64300 - MBC - Personnel cost	
P64450 - MBC DEVELOPMENT: Depreciation & Amortiz.	
P64400 - MBC DEVELOPMENT: Quality Value Engin.	
P64900 - MBC - Other	
TOTAL MANUFACTURING BASE COSTS	
TOTAL COST OF GOODS SOLD	
GROSS MARGIN	
P65110 - SFC - Research & Anticipation (gross)	
P65160 - SFC - R & D tax credit	
P65500 - SFC - Business Costs	
P65600 - SFC - Commercial Costs	
COMMERCIAL MARGIN	
<i>P65700- SFC - Administrative Costs</i>	
<i>P65410 - SFC - Corporate Allocations</i>	
<i>P65420 - SFC - IT and other costs</i>	
P66100 - Lease income	
P66200 -Revenues from royalties	
P66300 - G/L on disposal of fixed assets	
P66500 - Fixed assets tan / intan -Impairment	
P66600 - Effect of discontinued operations	
P66900 - Other operating provisions	
P67900 - Other operating revenues	
P68800 - COSTS OF ACQUISITION,INTEGRATION,SEPARATION	
P68900 - Other operating expenses	
TOTAL OTHER OPERATING INCOME & EXPENSES	
EBITA (before restructuring)	
P69100 - Restructuring costs	
P69150 - Restructuring provisions	
EBITA	

Annexe 15 – L'analyse du chiffre d'affaire par ligne de produit

	JAN	YTD Qty	YTD RF2 2014	Ecart vs YTD RF2	Ecart en %	YTD Prior 2013	Ecart vs YTD Prior	Ecart en %	Trend 2014	Total RF2 2014	Trend vs Total RF2	Ecart en %	Total Prior 2013	Trend vs Total Prior	Ecart en %
S20															
S40															
S60															
S80 (except nuclear)															
S80 nuclear															
GCR Sepam															
<i>Total Sepam 20, 40, 60, 80</i>															
S10															
S100															
<i>Total Sepam sold to CDI</i>															
S2000															
GCR Sepam 2000															
<i>Total Sepam 2000</i>															
Total Sepam															
Micom P20															
GCR Micom P20															
Total Micom P20															
PCCN (accessories)															
GCR PCCN															
Total PCCN															
Fusion P50															
Lubio															
MC set															
ME															
Micom P90 (accessories)															
Relais															
Vigilohm															
VIP															
VIP4U4F															
TOTAL Finished products															
China components															
Micom repairs															
Sepam accessories															
TOTAL M4															

Annexe 16 – L'analyse des coûts de structure industrielle (MBC)

En K€	JAN	YTD 2014	YTD RF2 2014	Ecart vs YTD RF2	Ecart en %	YTD Prior 2013	Ecart vs YTD Prior	Ecart en %	Trend 2014	Total RF2 2014	Trend vs RF2	Ecart en %	Total Prior 2013	Trend vs Total Prior	Ecart en %
Provision on Technical risk															
Depreciation															
Wages and social charges															
Travel and entertainment															
Training															
Personnel cost re invoiced															
Other - To be explained															
Personnel costs															
Maintenance costs															
Building costs															
Outside services															
Leasing installment and rental costs															
Industrial Fees GSC EMEA															
Taxes and duties															
IT costs															
Other - To be explained															
<i>of which Miscellaneous purchases</i>															
<i>of which Industrial project</i>															
<i>of which MBC re invoiced</i>															
Other MBC costs															
TOTAL MBC															

Annexe 17 – Le compte de résultat par ligne de produits

FIN AVRIL	P&L 2014	Ecart	Lubio	MC set	Micom P90	GCR PCCN	PCCN	Relais	S100	China components	S20	S40	S60	S80 (except nuclear)	S80 nuclear	GCR Sepam
SALES																
DVC - Material																
DVC - Material IG																
DVC - Material OG																
DT DVC Z103																
DVC - Std SubContract																
Scrap																
%																
DVC - Labor																
%																
DVC - Other																
DVC - Other																
DtTransports s/ha et Douanes																
DT Depreciation des stocks																
DT Extra cost Fournisseurs																
%																
TOTAL DVC																
Margin on Direct Costs																
%																
MBC - Provision																
MBC - Salaries																
MBC - Depreciation																
MBC - Other																
TOTAL MBC																
TOTAL COGS																
Gross Margin																
% of Sales																

Annexe 18 – L'analyse des changements (AOC)

	_PRIOR 2013	_Volume	_Mix Product & SFC & OOIE	_Current Changes	_Price	_Gross Productivity	_Currency Transaction	_ACTUAL 2014
Net Sales IG								
Net Sales OG								
Net Sales Total								
Change in Inventory valuation								
Material IG								
Material OG								
Direct labor								
Provisions								
Other DVC								
DVC Total								
Margin on DVC								
DVC Margin %								
MBC Provisions								
MBC depreciation								
MBC personnel								
MBC Other Costs								
Total MBC								
CCV Total								
Gross Margin on CCV								
CCV Margin %								
SFC Country & Global costs								
SFC - IT and other costs								
Total SFC								
OOIE								
EBITA (before restruct.)								
EBIT %								
Restructuring								
EBITA								
Income %								

Liste des acronymes

Anglais		Français	
AOC	Analysis of change		Analyse des changements
BU	Business unit	DAS	Domaine d'activité stratégique
CAPEX	Capital Expenditure		Investissements immobilisés
COGS	Cost of goods sold	CCV	Coût complet des ventes
CSC	Consolidated standard cost	CSC	Coût standard consolidé
DVC	Direct variable costs	CVD	Coûts variables directs
ERP	Enterprise resource planning	PGI	Progiciel de gestion intégré
GSC	Global supply chain		Chaîne de logistique globale
IDB	Industrial Database		Base de données industrielles
IDC	International distribution center	CDI	Centre de distribution international
MBC	Manufacturing based costs	CSI	Coûts de structure industrielle
RF	Rolling forecast		Prévisions glissantes
SFC	Support function costs	CFS	Coûts des fonctions support
SIM	Short interval management	AIC	Animation à intervalle court

Sources

A. Bibliographie

ALCOUFFE, BOITIER, RIVIERE, VILLESEQUE-DUBUS. *Contrôle de gestion sur mesure : Industrie, Grande distribution, Banque, Secteur public, Culture*. 1^{ère} édition. Paris : Dunod, 2013, 258 p. ISBN 978-2-10-058780-3

ANSOFF. *Stratégie du développement de l'entreprise*. Paris : Editions Hommes et Techniques. 1974.

BERLAND, DE RONGE. *Contrôle de gestion : perspectives stratégiques et managériales*. Paris : Editions Pearson, 2010, 534 p. ISBN 978-2-7440-7443-1

BLONDEL. *Gestion de la production : comprendre les logiques de gestion industrielle pour agir*. 5^{ème} édition. Paris : Dunod, 2013, 452 p. ISBN 978-2-10-051402-1

BOUQUIN. *Le contrôle de gestion : contrôle de gestion, contrôle d'entreprise et gouvernance*. 9^{ème} édition. Paris : Presses Universitaires de France, 2010, 595 p. ISBN 978-2-13-058110-9

GUMB. « Le thème de l'alignement dans les tableaux de bord stratégiques. Leçons tirées de la pratique ». *Revue française de gestion*, 2011/2, n° 211, p. 119-130. ISSN 0338-4551

JAVEL. *Organisation et gestion de la production*. 4^{ème} édition. Paris : Dunod, 2010, 443 p. ISBN 978-2-10-054711-1

LIVIAN. *Organisation : théories et pratiques*. 4^{ème} édition. Paris : Dunos, 320 p. ISBN 978-2-10-051963-7

LORINO, MOTTIS, DEMEESTERE. *Pilotage de l'entreprise et Contrôle de gestion*. 5^{ème} édition. Paris : Dunod, 2013, 397 p. ISBN 978-2-10-058932-6

PILLET, MARTIN-BONNEFOUS, BONNEFOUS, COURTOIS. *Gestion de la production. Les fondamentaux et les bonnes pratiques*. 5^{ème} édition. Paris : Eyrolles, 2011, 476 p. ISBN 978-2-212-54977-5

B. Webographie

AGROJOB. *Dictionnaire gratuit de l'agroalimentaire, lexique agroalimentaire* [en ligne] Disponible sur <<http://www.agrojob.com/dictionnaire/definition-business-units-3161.html>> (consulté le 21/01/2014).

EDUBOURSE.COM, *Lexique de la bourse et glossaire financier* [en ligne] Disponible sur <<http://www.edubourse.com/lexique/capex.php>> (consulté le 21/05/2014).

EMARKETING.FR. *Définitions du glossaire Marketing, Business & MD* [en ligne]. Disponible sur < <http://www.e-marketing.fr/Definitions-Glossaire-Marketing/Benchmarking-6990.htm> > (consulté le 01/05/2014).

PILOTER.ORG. *Piloter la performance* [en ligne]. Disponible sur <<http://www.piloter.org/balanced-scorecard/balanced-scorecard-perspectives.htm>> (consulté le 02/05/2014).

SCHNEIDER ELECTRIC SA. *Rapport annuel 2013* [en ligne]. 2014/4. Disponible sur <<http://interactivedocument.labrador-company.com/Labrador/FR/Schneider/DocumentDeReference2013/>> (consulté le 25/04/2014).

SCHNEIDER ELECTRIC SA. *Communiqué de presse* [en ligne]. 2014/5. Disponible sur <http://www2.schneider-electric.com/corporate/fr/presse/communiques/viewer-communiques.page?c_filepath=/templatedata/Content/Financial_Release/data/fr/shared/2014/05/20140515_schneider_electric_accepte_l_offre_ferme_d_achat_de_the_carlyle_group.xml> (consulté le 22/05/2014).

TANGUY, GENTHIAL. « Jean-Pascal Tricoire, P-DG de Schneider Electric : "La surface occupée par les villes va doubler dans les 40 ans" ». *Capital* [en ligne], 2014/5. Disponible sur <<http://www.capital.fr/a-la-une/interviews/jean-pascal-tricoire-p-dg-de-schneider-electric-la-surface-occupee-par-les-villes-va-doubler-dans-les-40-ans-929692>>(consulté le 31/05/2014).



Autorisation de diffusion électronique d'un travail universitaire de niveau Master

Une école à l'université

L'AUTEUR

Je soussigné(e)..... Chloé MENON

Courriel pérenne : chloe.menon1@gmail.com

Attention : courriel à signaler si vous souhaitez le diffuser sur DUMAS

N'AUTORISE PAS la diffusion de mon mémoire

AUTORISE la diffusion de mon mémoire en texte intégral sur la base DUMAS

Diffusion immédiate du mémoire

Diffusion différée du mémoire : date de mise en ligne :

(Embargo possible sur l'accès au texte intégral entre 15 jours et 10 ans.

Pendant cette période, seule une notice bibliographique est visible)

Je certifie que :

- mon mémoire est exempté d'éléments non libres de droit ou qui pourraient porter atteinte au respect de la vie privée.
- conformément à la loi "Informatique et libertés" du 6 janvier 1978 modifiée en 2004, je pourrai à tout moment demander modifier l'autorisation de diffusion que j'ai donnée par l'envoi d'une simple lettre ou un courriel au service documentaire de l'IAE.
- je renonce à toute rémunération pour la diffusion effectuée dans les conditions précisées ci-dessus.
- j'agis en l'absence de toute contrainte.

Fait à Heylan, le 13/06/2014

Signature de l'étudiant(e)

Précédée de la mention « bon pour accord »

bon pour accord,