



HAL
open science

Comment créer de la valeur ajoutée dans le poste de contrôleur de gestion ? Le cas de Owens Corning

Maud Gignoux

► To cite this version:

Maud Gignoux. Comment créer de la valeur ajoutée dans le poste de contrôleur de gestion ? Le cas de Owens Corning. Gestion et management. 2017. dumas-01703859

HAL Id: dumas-01703859

<https://dumas.ccsd.cnrs.fr/dumas-01703859>

Submitted on 13 Mar 2018

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.



Distributed under a Creative Commons Attribution - NonCommercial - NoDerivatives 4.0 International License



Mémoire de stage

Comment créer de la valeur ajoutée dans le poste de contrôleur de gestion ? Le cas de Owens Corning

Présenté par : GIGNOUX Maud

Nom de l'entreprise : Owens Corning Vertrotex

Tuteur entreprise : BOUTET Sandra

Tuteur universitaire : HUMBERT Laurent

**Master 2 FI
Master Contrôle de gestion et Audit Organisationnel
2016 - 2017**



Mémoire de stage

**Comment créer de la valeur ajoutée
dans le poste de contrôleur de gestion ?
Le cas de Owens Corning**



Présenté par : GIGNOUX Maud

Nom de l'entreprise : Owens Corning Vertrotex

Tuteur entreprise : BOUTET Sandra

Tuteur universitaire : HUMBERT Laurent

Avertissement :

Grenoble IAE, au sein de l'Université Grenoble Alpes, n'entend donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans les mémoires des candidats aux masters en 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.

DECLARATION ANTI-PLAGIAT

Ce travail est le fruit d'un travail personnel et constitue un document original. Je sais que prétendre être l'auteur d'un travail écrit par une autre personne est une pratique sévèrement sanctionnée par la loi.

Je m'engage sur l'honneur à signaler, dans le présent mémoire, et selon les règles habituelles de citation des sources utilisées, les emprunts effectués à la littérature existante et à ne commettre ainsi aucun plagiat.

NOM, PRENOM

SIABOUK Mand

DATE, SIGNATURE

18/06/2017



REMERCIEMENTS

Je tiens à remercier dans un premier temps Sandra BOUTET, Plant Controller d'Owens Corning Vertrotex à Chambéry pour l'ensemble des connaissances transmises pendant le stage, mais également pour tous les conseils enrichissants apportés pour la suite de mon parcours et l'aide à la rédaction de ce mémoire. Je remercie également Alain DELISLE, Plant Analyst à Chambéry pour avoir pris le temps de me former sur le métier de contrôleur de gestion et m'avoir rapidement intégré au sein de l'équipe contrôle de gestion de l'usine de Chambéry. Je les remercie également pour le soutien et l'aide qu'ils m'ont apporté au cours de ma mission.

Je remercie également toute l'équipe pédagogique de l'IAE de Grenoble, les enseignants de la formation « Master 2 Contrôle de gestion et audit organisationnel » pour la transmission de leurs savoirs et expériences au cours de cette année ; et plus particulièrement Laurent HUMBERT pour les conseils apportés à la rédaction de ce mémoire.

Je remercie Pierre LANDES, directeur de l'usine de Chambéry, pour son accueil au sein de l'usine de Chambéry.

Je remercie l'ensemble des personnes avec qui j'ai travaillé durant ces six de mois de stage, pour la transmission de leurs connaissances et leurs encouragements.

Pour finir, je tiens à remercier mon mari ainsi que Manon et Mathis pour leur soutien pendant toute cette année.

SOMMAIRE

AVANT-PROPOS	6
INTRODUCTION	10
PARTIE 1 : - NECESSITE POUR LE CONTROLEUR DE GESTION DE CREER DE LA VALEUR AJOUTEE POUR AMELIORER LA PERFORMANCE	12
CHAPITRE 1 – LE ROLE DU CONTROLE DE GESTION	13
I. Un rôle dépendant de son environnement	13
II. Une fonction avec des rôles différents	15
CHAPITRE 2 – LA CREATION DE VALEUR AJOUTEE.....	18
I. Définition de M. Porter	18
II. Le temps une constante incompressible	19
III. Owens Corning un contrôle de gestion créatif	19
CHAPITRE 3 – AMELIORATION DE LA PERFORMANCE	21
I. La performance du contrôle de gestion.....	21
II. La performance d’une entreprise	22
III. Les systèmes d’information	22
PARTIE 2 - OWENS CORNING UNE ENTREPRISE ACTIVE AVEC DE NOMBREUX PROJETS.....	24
CHAPITRE 4 – L’USINE DE CHAMBERY FRANCE.....	25
I. Présentation générale.....	25
II. La production	28
CHAPITRE 5 – L’ACTIVITE CYCLIQUE DU CONTROLE DE GESTION	29
I. Les principaux indicateurs financiers	29
II. Les facteurs influençant les résultats.....	30
III. Les étapes du cycle du contrôle de gestion à Owens Corning.....	31
CHAPITRE 6 – DES PROJETS QUI CONTRIBUENT A LA PERFORMANCE DE OWENS CORNING	34
I. La reconstruction du four de La Verrerie.....	34
II. Projet Zéro Waste	35
III. Owens Corning dans une démarche pro-active.....	36
PARTIE 3 - PROPOSITIONS D’AMELIORATION.....	38
CHAPITRE 7 – MISE EN PLACE D’UN QUESTIONNAIRE	39
I. Objectif du questionnaire	39
II. Le choix du panel	39
III. Analyse des résultats	40
CHAPITRE 8 – PROPOSITION DE SOLUTIONS POUR PARVENIR A CREER DE LA VALEUR AJOUTEE	41
I. Mon apport pendant le stage	41
II. Amélioration des outils et au niveau organisationnel	41
CONCLUSION.....	48

AVANT-PROPOS

Présentation d'Owens Corning

L'entreprise Owens Corning a été fondée en 1938 aux Etats-Unis et depuis 75 ans le groupe est leader mondial dans la fabrication de fibre de verre. Avec un chiffre d'affaires en 2015 de 5,5 milliards d'USD (Dollars américain) l'entreprise compte aujourd'hui plus de 16 000 salariés répartis dans 26 pays. Owens Corning a donc su garder sa place de leader dans un marché concurrentiel.

Owens Corning est coté à la bourse de New York (NYSE).

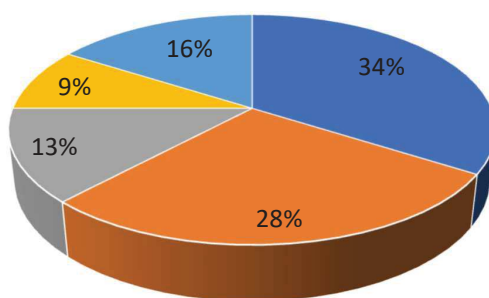
L'engagement de la société envers les produits et les innovations leader sur le marché a permis à Owens Corning de figurer sur la liste Fortune 500® pendant 62 années consécutives (le « Fortune 500 » comprend les 500 entreprises qui représentent les deux tiers du Produit Intérieur Brut des Etats-Unis).

Owens Corning développe, fabrique et commercialise trois catégories de produits élaborés à partir de fibre de verre qui sont les matériaux composites, les toitures et l'isolation. Nous allons maintenant présenter ces trois activités.

Première catégorie : les Composite Solution Business (CSB) qui est l'entité des matériaux composite.

Le marché mondial de la fibre de verre représente 7,5 milliards d'USD : ce marché est en pleine expansion. La fibre de verre est en pleine croissance car elle est un substitut des matériaux comme le bois, l'acier, l'aluminium et moins coûteuse que la fibre de Carbone.

Figure 1 : Marché mondial de la fibre de verre



■ Construction ■ Transport ■ Industrie ■ Eolien ■ Biens de consommation

La fibre de verre est utilisée dans cinq domaines :

- Dans les constructions de types résidentielles, commerciales, pour le transport et stockage de l'eau : 34% du marché global.

- Dans les transports, pour les automobiles, les camions, les autobus, les trains, mais également dans la marine : 28% du marché
- Dans les biens de consommation, pour les électroménagers, l'électronique, les loisirs : 16% du marché
- Dans le milieu de l'industrie, pour les usines, dans les mines, les plates-formes en mer : 13% du marché
- Et dans le milieu Eolien qui représente 9% du marché

CSB emploie 7 600 personnes dans le monde réparties dans 14 pays et 27 usines. CSB comprend également 5 centres de recherche et développement sur 3 continents avec un chiffre d'affaires en 2015 de 1,9 milliards d'USD.

L'entité CSB est composée de trois zones géographiques :

Amériques : Brésil, Canada, Mexique et Etats Unis

Europe : Belgique, France, Italie, Pays-bas, Russie, Espagne, Royaume-Uni.

Asie pacifique : Chine, Inde, Corée.

L'entreprise bénéficie donc d'une couverture géographique très large qui permet de servir des clients dans le monde entier.

CSB se divise en deux divisions principales, chacune dominante dans leur domaine :

- Renforcements en verre
- Voile de verre

Les produits de renforts en fibre de verre proposé par Owens Corning :

Le Roving Direct T30, utilisé dans les tuyaux et réservoir pour le traitement des eaux, dans l'industrie pour des contenants haute-pression, dans le domaine de l'aérospatiale, transport, électricité pour les câbles optiques.

Les tissus tricotés ou tissés, utilisés pour les éoliennes, les composites thermoplastiques, les loisirs.

Le Roving assemblé à fibre continue, pour les réservoirs résistants à la corrosion, pour les biens de consommation.

Les fils coupés à usage humide pour les produits du bâtiment et certaines spécialités industrielles.

Le voile non-tissé pour le secteur de l'automobile, le pavage des routes.

Le Mat à fils coupés et mat à filament continu utilisés dans la marine, les loisirs, pour sa résistance à la corrosion.

Les fils coupés à usage sec pour le secteur du transport, les biens de consommation électrique et électronique.

Intérêts des composites :

Flexibilité de l'esthétique et du design

Dans les applications de construction composite, le renforcement constant de la fibre de verre permet une performance, une esthétique de surface attrayante et une flexibilité de conception.

Performance mécanique

L'amélioration du rapport force / poids des composites par rapport aux matériaux traditionnels permet une large gamme d'applications de construction internes et externes.

Acoustique

L'absorption de bruit de haut niveau est possible avec des panneaux renforcés de fibres de verre résistants.

Durabilité

Les composites ont une utilisation répandue dans des environnements corrosifs, améliorant ainsi la durée de vie d'une variété d'infrastructures.

La société développe des solutions qui économisent de l'énergie et améliorent le confort dans les bâtiments commerciaux et résidentiels. Grâce à ses activités de renforts en verre, Owens Corning élabore des milliers de produits plus légers, solides et durables.

Deuxième et troisième catégories isolant et toiture : 7000 personnes sont employées dans le monde et réparties dans 61 usines et 5 centres de recherche et développement. Owens Corning est une marque très présente sur le sol américain et bénéficie d'une grande renommée dans le secteur de la construction.

Les usines se répartissent sur deux zones géographiques :

Amériques : Etats-Unis, Canada Mexique et Brésil. La presque totalité des usines sont situées dans cette région du monde.

Asie : Chine et Corée.

Les produits sont :

- L'Isolant Fiberglas pour des applications résidentielles, commerciales et industrielles. Ces derniers sont fabriqués aux Etats-Unis et Canada pour servir les clients de manière réactive.
- L'Isolant en mousse, utilisé dans les murs et toits, produits fabriqués dans les deux zones géographiques.
- L'isolant en laine minérale pour ses performances de résistance au feu.

Une des principales préoccupations d'Owens Corning est la sécurité. Depuis 2003 les équipes EHS (Environnement, Hygiène et Sécurité) ont mis en place de nombreuses mesures, afin de réduire les accidents. Cela a permis de diviser par sept le nombre de RIR (Recordable Injury Rates : taux de blessé enregistrable) entre 2003 et 2014.

Un des grands enjeux est également de réduire l'empreinte environnementale. Dans ce cadre Owens Corning est membre de l'Indice mondial de durabilité Dow Jones pour la septième année consécutive. C'est une liste des 10% des plus grandes entreprises mondiales établie sur la base de critères économiques, environnementaux et sociaux à long terme.

INTRODUCTION

Depuis 1945 l'économie de production a évolué vers une économie de marché, caractérisée aujourd'hui par une forte préservation des marges. Dans ce contexte, les entreprises ont dû s'adapter pour rester compétitives sur leur marché. Pour cela elles ont été contraintes de réduire leurs coûts, de produire en plus grandes quantités, et d'améliorer leurs processus.

MC Jensen et Meckling (1976) dans la Théorie de l'agence expliquent que l'entreprise est un ensemble de contrats au sein de l'organisation, qu'il faut mettre en place puis contrôler.

Le rôle du contrôle de gestion a beaucoup évolué dans les trente dernières années. Il est souvent présenté comme suivant une transition, en s'éloignant de ses aspects les plus techniques pour renforcer son orientation managériale et opérationnelle. Le contrôle de gestion fait en sorte que la stratégie soit déclinée à tous les niveaux comme l'affirme Henri Bouquin (2008) « maîtriser le pilotage d'une entreprise c'est d'abord, « décliner » son modèle économique et sa stratégie à tous les niveaux. Le contrôle de gestion est l'instrument de cette déclinaison. » Il définit le contrôle de gestion comme « un ensemble de dispositifs utilisant les systèmes d'information et qui visent à assurer la cohérence des actions des managers. »

Le contrôle de gestion prend de plus en plus de place au sein d'une organisation, travaillant notamment avec les opérationnels et la direction de l'organisation. De plus en plus sollicité pour aider à la prise de décision, il doit sans cesse s'adapter aux demandes des opérationnels pour apporter une vision financière sur la stratégie.

La pression à l'intérieur d'une organisation (entre les différents services fonctionnels) a poussé les contrôleurs de gestion à améliorer leur valeur ajoutée. Les changements et les demandes quotidiennes font que le contrôle de gestion doit s'adapter en permanence pour répondre à son rôle de partenariat et d'aide à la décision de la direction. Cette nécessité de s'adapter en permanence doit générer une optimisation du temps avec la création de valeur ajoutée pour répondre à l'ensemble des besoins.

Selon PORTER (1985) créer de la valeur c'est éliminer les activités non créatrices de valeur. Pour l'entreprise, la valeur s'analyse sur chaque activité accomplie (au sens de la chaîne de valeur) en se demandant si, dans l'absolu, cette activité est vendable aux clients. Si en dehors de toute considération de coût, la réponse est négative, on se trouve face à une activité non créatrice de valeur.

L'objectif de ce mémoire est d'apporter des éléments de réponses à la problématique suivante :

« Comment créer de la valeur ajoutée dans le poste de contrôleur de gestion ? Nous exposerons le cas de Owens Corning. »

Aujourd'hui les entreprises doivent créer de plus en plus de valeur ajoutée pour améliorer leur performance. Dans son rôle de partenaire le contrôle doit lui aussi faire évoluer sans cesse ses méthodes pour créer plus de valeur ajoutée. Dans ses activités le contrôleur de gestion peut passer beaucoup de temps sur des tâches qui apportent peu de valeur ajoutée, c'est-à-dire qu'elles ne vont rien apporter. Pour réduire ses tâches il faut dans un premier temps les identifier pour ensuite réduire le temps passé à ces tâches.

Pour essayer de répondre à cette problématique, nous allons dans un premier temps présenter le rôle du contrôle de façon générale et celui que l'on peut trouver chez Owens Corning. Nous définirons la valeur ajoutée et l'objectif attendu. Dans un deuxième temps nous présenterons le contexte de l'entreprise Owens Corning avec une présentation générale de l'entreprise et les différentes missions que réalisent le contrôle de gestion, puis nous présenterons les différents projets mis en place pour améliorer la performance de l'entreprise. Pour terminer nous analyserons un questionnaire mis en place pour comprendre quelles sont les tâches de non-valeur ajoutée et comment réduire les activités qui génère cette non-valeur ajoutée. Puis nous présenterons des propositions d'amélioration répertoriant les outils et méthodes à mettre en place pour créer de la valeur ajoutée.

PARTIE 1 :

-

**NECESSITE POUR LE CONTROLEUR DE GESTION DE CREER DE LA VALEUR
AJOUTEE POUR AMELIORER LA PERFORMANCE**

La définition du contrôle de gestion peut porter à confusion car la fonction est loin d'être uniquement axée sur le contrôle. Selon Robert Anthony (1965), le contrôle de gestion est défini comme « le processus par lequel les managers obtiennent l'assurance que les ressources sont obtenues et utilisées de manière efficace et efficiente pour la réalisation des objectifs de l'organisation ». La définition du contrôle de gestion a certes beaucoup évolué depuis les années soixante, mais la déclinaison stratégique constitue la base de son activité. La stratégie choisie doit être développée et connue à tous les niveaux de l'entreprise sachant que le contrôle de gestion a un rôle très important dans l'application de cette stratégie.

Dans cette première partie nous allons décrire la place et le rôle de la fonction contrôle de gestion dans une organisation, en définissant le rôle du contrôle de gestion et ce qu'est la valeur ajoutée dans la fonction pour permettre une amélioration continue de la performance.

CHAPITRE 1 – LE ROLE DU CONTROLE DE GESTION

Le contrôle de gestion peut avoir des fonctions très différentes d'une entreprise à une autre ainsi qu'au sein d'une même entreprise. Nous allons voir que l'environnement interne et externe aura un impact sur le rôle du contrôleur de gestion, puis nous détaillerons les différents rôles.

I. UN ROLE DEPENDANT DE SON ENVIRONNEMENT

Nous exposerons dans cette partie l'influence de l'activité et la structure de l'entreprise sur le contrôle de gestion, c'est-à-dire les facteurs contingents qui définissent la place du contrôle de gestion dans un groupe.

L'environnement externe

Les activités d'une organisation peuvent être très différentes dans l'industrie, la distribution, le service, la santé, l'économie sociale et solidaire.... On peut aisément comprendre que le secteur d'activité va engendrer une organisation et un fonctionnement propre à son activité. Il en va de même pour le contrôle de gestion qui exerce une activité différente.

Pour les fonctions de type contrôle de gestion centrale c'est-à-dire au niveau du siège, c'est la dimension financière qui importe. Les rôles sont identiques quel que soit le domaine et le secteur d'activité. La mission consiste principalement à la consolidation des données et l'application de la stratégie définie par le groupe, en partenariat avec les fonctions centrales. En revanche la fonction de type opérationnel est très différente car dépendante du secteur d'activité. La connaissance du métier est indispensable pour comprendre le fonctionnement et pouvoir travailler en collaboration avec les opérationnels.

En effet, alors que le contrôleur de gestion dans le secteur industriel doit connaître le processus de production, son homologue dans le secteur des services doit s'appuyer sur la connaissance du métier des opérationnels. La problématique du contrôle de gestion commercial est liée à la connaissance de la logistique – c'est-à-dire la gestion des stocks et le transport – la gestion des achats ainsi que la connaissance des marchés, des clients et des concurrents.

Chez Owens Corning on peut distinguer des caractéristiques de la production en milieu industriel. Les produits fabriqués sont tangibles c'est-à-dire qu'une fois les tests de qualités passés on sait que le produit est conforme. La production est standardisée et le processus de fabrication est identique pour chaque produit élaboré. Dans le milieu industriel les stocks ont une part très importante (stocks de matière première, de semi-finis et produits finis). Owens Corning fonctionne sous la forme d'une économie capitalistique, les coûts fixes représentent 50% de l'ensemble des coûts. Alors un des principaux leviers pour faire baisser les coûts unitaires est l'augmentation des volumes. Owens Corning fabrique des produits de commodités et dans ce marché très concurrentiel, c'est le client qui définit le type de produit dont il a besoin. La différenciation par rapport à la concurrence va alors se faire sur la qualité du produit, le prix et la capacité à fournir le client dans les temps.

Lorsqu'un contrôleur de gestion arrive dans une nouvelle entreprise, il devra adapter son fonctionnement à cette nouvelle entreprise.

La déclinaison de la fonction sera différente dans chaque entreprise, les analyses et les outils seront donc adaptés aux secteurs d'activité. Mais le secteur d'activité n'est pas le seul facteur à avoir une influence sur le rôle du contrôleur de gestion.

L'environnement interne

Le rôle du contrôle de gestion va également varier en fonction de l'entreprise bien que du même secteur d'activité. En effet il existe de nombreux facteurs de contingence qui vont influencer le rôle du contrôle de gestion.

H. Mintzberg (1982) a développé la Théorie de la contingence qui a été reprise par H. Bouquin en 2008. Cette théorie détaille l'ensemble des facteurs ayant une influence sur le rôle du contrôle de gestion. Nous allons présenter ces facteurs.

Un premier facteur est la phase de développement du contrôle de gestion au sein de l'entreprise ce qui aura un impact sur son rôle. Pour une entreprise qui vient de mettre en place du contrôle de gestion, le rôle sera de créer tous les outils nécessaires au suivi financier de l'activité. Il s'agit donc d'une activité de création de poste. En revanche dans le cas d'un contrôle de gestion déjà existant le rôle sera plus sous la forme de « maintenance » des outils, avec des plans d'amélioration. Mais

l'ancienneté du poste fera que le contrôle de gestion pourra se consacrer à une activité plus sur le terrain pour être au contact des opérationnels et dans le but d'avoir un rôle de partenariat avec la direction.

Un deuxième facteur est la taille de l'entreprise. Dans une petite structure du type PME le rôle du contrôle de gestion est très polyvalent : les compétences sont donc plus diversifiées et le temps passé sur l'analyse des résultats sera plus rapide. A l'inverse le rôle du contrôle de gestion dans une grande entreprise est plus cloisonné : les compétences sont donc moins larges, l'équipe est plus importante et les analyses occupent plus de temps. Le contexte international peut avoir une influence comme chez Owens Corning où la culture d'entreprise américaine est très présente. L'application de la loi SOX¹ oriente également le travail du contrôleur de gestion.

Un autre facteur est l'ancienneté de l'entreprise. Une entreprise récente appréhende les situations compliquées de façon différente et peut être moins sereine qu'une entreprise qui a déjà vécu des moments de crise.

Un dernier facteur est l'influence du mode de gouvernance de l'entreprise. Le contrôle de gestion peut avoir une position fonctionnelle c'est-à-dire un rôle de vigilance financière. Le Contrôle de gestion ne prend pas de décision et est rattaché à la Direction Administrative et Financière (DAF). Il peut également avoir une position indépendante de la direction financière mais être rattaché au directeur d'usine, ou avoir une position de conseil : le contrôle de gestion est alors comme dans une « bulle » car indépendant de la direction financière et de la direction d'usine.

La position du contrôle de gestion et son lien hiérarchique ont forcément un impact sur sa mission et son rôle stratégique.

Nous allons maintenant voir les tâches qui sont affectées au contrôleur de gestion.

II. UNE FONCTION AVEC DES ROLES DIFFERENTS

Nous allons dans un premier temps expliquer le rôle et le lien d'une fonction support et nous présenterons quatre idéaux types de fonction.

Une fonction support

Le contrôle de gestion fait partie des fonctions dites de support, au même titre que les achats, l'informatique, les ressources humaines, la comptabilité, le marketing, etc.

¹ En 2002, la faillite du groupe américain Enron est causée par le Cabinet Arthur Andersen qui a aidé les employés d'Enron à falsifier les comptes qu'ils certifiaient afin de masquer la véritable situation financière du groupe. Cette affaire provoque la liquidation du Cabinet Andersen, l'un des « Big Five ».

Les fonctions supports ont deux grandes particularités. Ce sont des fonctions transverses c'est-à-dire qu'elles vont travailler avec beaucoup de services différents qui composent l'organisation sans avoir aucun lien hiérarchique. Les deux particularités sont l'autorité et les intérêts servis.

Dans les fonctions supports comme le contrôle de gestion l'autorité se limite au conseil et à la collaboration auprès des opérationnels, mais n'ont pas de rôle d'autorité hiérarchique. Par exemple : un contrôleur de gestion peut avoir un rôle d'information mais n'aura pas d'autorité de type hiérarchique envers l'opérationnel. Le contrôleur de gestion doit passer par le manager pour exercer son autorité hiérarchique auprès des opérationnels.

Les intérêts servis correspondent au lien « client-fournisseur ». Dans le cadre d'un contrôle de gestion fonctionnel le client est souvent la direction générale pour qui il reporte l'ensemble des analyses. Dans le cadre d'un rôle orienté opérationnel le client peut être la direction, les opérationnels ou les différentes fonctions supports.

Chez Owens Corning le contrôleur de gestion est souvent responsable de la logistique et des achats qui est un mode de fonctionnement plus courant dans beaucoup d'entreprises nord-américaines. Le lien d'autorité hiérarchique est alors présent.

La fonction de contrôleur de gestion est un travail de partenariat sans lien hiérarchique et nécessite que chaque client se sente concerné et accepte de travailler en partenariat.

L'autorité et les intérêts servis nous amènent à définir plusieurs types de contrôleur de gestion.

Contrôleur de gestion chez Owens Corning : un rôle de partenaire

En fonction des entreprises les types de contrôle de gestion peuvent être très différents. Selon Caroline Lambert et Samuel Sponem (2009) il existe quatre idéaux types de fonction contrôle de gestion : une fonction contrôle de gestion discrète, garde-fou, partenaire et omnipotente. Nous allons présenter ces quatre idéaux types.

La fonction contrôle de gestion discrète est présente dans les entreprises avec un fort potentiel de croissance dans lequel le contrôle de gestion a un rôle très bureaucratique. La logique dominante est orientée marketing, les opérationnels ont beaucoup de poids pour pouvoir laisser libre leur créativité. Le contrôle de gestion n'est alors que peu consulté leur lien sont rares, les opérationnels prennent alors eux même les décisions stratégiques. Le contrôle de gestion se crée d'autres tâches comme l'amélioration des méthodes de calcul des coûts et n'a donc qu'une faible autorité en général.

La fonction contrôle de gestion garde-fou est présente dans les entreprises où les ingénieurs ainsi que les commerciaux ont une place importante. Les contacts avec les opérationnels sont peu fréquents et les dirigeants principalement des ingénieurs font en sorte que le contrôle de gestion n'intervienne pas

dans les décisions stratégiques. Le rôle du contrôle de gestion est très classique comme le reporting, la préparation et le suivi des budgets et un rôle de surveillance.

La fonction contrôle de gestion partenaire est présente dans les entreprises où les managers opérationnels sont sensibilisés à la dimension financière, un modèle que l'on trouve chez Owens Corning. Le contrôle de gestion est sollicité pour aider les opérationnels dans leurs analyses pour être conseillés et prendre des décisions stratégiques. Le contrôle de gestion est en lien avec le management local, la production et la direction générale. L'autorité dont bénéficie le contrôle de gestion permet de créer un vrai rôle de partenariat et de « co-pilotage » avec les équipes opérationnelles avec un objectif commun qui est l'amélioration de la performance.

La fonction contrôle de gestion omnipotente est présente dans les entreprises où la direction a le pouvoir et possède une logique financière à court terme. Le contrôle de gestion va être concentré sur les coûts. Le contrôle de gestion est un outil de centralisation du pouvoir pour la direction, le lien opérationnel est alors écrasé par les décisions de la direction. Pour les investissements la dimension innovation est délaissée au détriment de l'aspect financier.

Maintenant que nous avons expliqué les différents rôles du contrôle de gestion et l'impact de l'environnement sur le type de contrôle de gestion nous allons maintenant définir ce qu'est la valeur ajoutée.

CHAPITRE 2 – LA CREATION DE VALEUR AJOUTEE

Pendant de nombreuses années les entreprises se sont consacrées à la mise en place du contrôle de gestion avec des objectifs de réduction des coûts et d'application des normes. Aujourd'hui elles sont face à une nouvelle problématique qui est de maintenir ce contrôle des coûts sans nuire au développement de l'activité de l'entreprise. Le contrôle de gestion va devoir prendre du recul sur ces activités dites traditionnelles pour pouvoir prendre des décisions stratégiques, en créant plus de valeur ajoutée à son activité classique.

Nous allons tout d'abord définir ce qu'est la valeur ajoutée, puis nous expliquerons pourquoi le contrôleur de gestion doit créer plus de valeur et pour finir nous détaillerons le contrôle de gestion créatif.

I. DEFINITION DE M. PORTER

Selon Simon (2000), la valeur présente les particularités d'être subjective et contingente, cela revient à dire que la valeur ne dépend pas du coût mais de la demande, c'est l'utilité marginale qui va définir la valeur. La valeur est donc étroitement liée aux comportements humains.

Aujourd'hui les entreprises cherchent en permanence à créer plus de valeur. La valeur concerne les produits et la structure de l'entreprise. La valeur d'un produit n'est pas uniquement la différence entre son prix de vente et son coût de revient mais se caractérise également par la demande et l'utilité du produit. La valeur d'un produit n'est pas uniquement la production c'est à dire la transformation de la matière première en un produit fini, mais l'intervention de tous les services de l'entreprise pour parvenir au produit fini. M. Porter parle de « Chaîne de valeur ».

Il définit la chaîne de valeur en deux parties : les activités prioritaires et les activités de soutien.

Les activités prioritaires : la logistique interne, les opérations de production, la logistique externe, le marketing, les ventes et les services. Ces activités sont indispensables pour la fabrication du produit fini.

Ensuite il y a les activités de soutien qui sont l'infrastructure de l'entreprise, la gestion des ressources humaines, le développement de la technologie et l'approvisionnement. Ces activités ne sont pas directement liées à la fabrication du produit mais sont indispensables au bon fonctionnement et à la performance de l'entreprise.

La valeur nécessite donc de gérer les différentes activités de l'organisation de façon optimale.

II. LE TEMPS UNE CONSTANTE INCOMPRESSIBLE

Aujourd'hui nous sommes dans une époque où tout évolue très vite, il faut se tenir au courant en permanence des nouveaux sujets d'actualités, des nouvelles technologies, des nouvelles méthodes de gestion d'entreprise, etc. Dans ce contexte le temps est un vrai facteur de différenciation pour les entreprises, indépendamment de leur taille et de leur activité. Le temps est une constante omniprésente dans le contrôle de gestion : le respect des dead-line, les clôtures, etc. Le contrôle de gestion doit également réduire les temps de réaction et répondre aux demandes des différents interlocuteurs en temps réel. Dans son rôle de partenaire le contrôle de gestion doit optimiser son temps, réduire les durées des cycles (de clôture). Il doit alors gérer ses priorités et les urgences, faire en sorte que les tâches soient optimisées.

Afin de gérer les priorités la matrice Eisenhower (qui est un outil de classification méthodique des priorités et d'appréciation des urgences) permet la gestion et la régulation des activités.

III. OWENS CORNING UN CONTROLE DE GESTION CREATIF

La diversité des rôles du contrôle de gestion reflète la diversité de leur activité. Il est important de rappeler les activités principales du contrôle de gestion traditionnel selon trois axes : le processus budgétaire et l'analyse des écarts, les reporting et la mise en place des procédures.

Selon Danziger (2000) le contrôle de gestion traditionnel a un rôle de contrôle budgétaire, qui consiste à analyser les écarts ce qui constitue « le noyau de l'activité du contrôleur de gestion ».

Mais une des problématiques du contrôle de gestion c'est la créativité, c'est à dire la capacité du contrôleur de gestion à créer de la valeur ajoutée.

Chiappelo (2000) parle de « Contexte créatif », qui consiste à mettre en place un environnement favorable au développement de la créativité. Il faut pour cela élargir les horizons et ne pas se focaliser uniquement sur la réduction des coûts. Selon Van Loye (1998) la création de valeur repose sur la mise en évidence des gains potentiels que l'on va convertir en performances en réorganisant les activités et en enlevant l'inefficacité. Si nous prenons l'exemple du contrôle de gestion traditionnel, celui-ci a pour objectif de réduire le temps passé sur une activité alors que le contrôle de gestion créatif va s'interroger sur l'utilisation de ce gain de temps. Le contrôle de gestion est aujourd'hui amené à réduire le temps passé sur certaines activités pour développer d'autres activités. Dans le cas du contrôle de gestion partenaire que l'on trouve chez Owens Corning, le contrôle de gestion doit essayer de réduire le temps passé à des activités qui apportent peu dans le but de pouvoir passer plus de temps sur des activités en lien avec les opérationnels.

Selon Khouatra D. et Cappelletti L. (2001) le contrôle de gestion créatif peut être présenté sous la forme de contrôle de gestion socio-économique qui se fait autour de trois axes : un axe outillage pour déterminer les causes racines du dysfonctionnement, un axe de changement pour identifier un diagnostic et composer des groupes, un axe décision politique mise en place d'un groupe de pilotage. L'objectif du contrôle de gestion est de parvenir à un pilotage plus pertinent de la création de valeur. Dans le premier axe il est important de commencer par identifier les dysfonctionnements. Les dysfonctionnements sont les éléments qui vont perturber le fonctionnement attendu de l'activité, avec tout le personnel de l'entreprise. Les dysfonctionnements sont d'ordre organisationnels, sociaux et financiers. Après avoir été identifiés ils sont ensuite hiérarchisés en fonction de leur impact qualitatif, quantitatif ou financier (qui sont les coûts cachés). Après cette première étape effectuée l'objectif est de transformer ces dysfonctionnements et convertir les coûts cachés en performances.

Le deuxième axe est la mise en place de groupe de projet participatif en incluant les différents services de l'entreprise, ces groupes sont faits en fonction de la hiérarchie des priorités identifiées dans le premier axe. Les groupes vont chercher à identifier les causes profondes des dysfonctionnements et ensuite apporter des propositions d'actions correctives. L'intérêt de la méthode participative c'est l'interaction cognitive qui fait que les propositions et idées de chacun permettent de trouver des solutions. Il faut bien évidemment que ces propositions d'amélioration soient en accord avec la stratégie et la politique de l'entreprise.

La troisième étape est la création d'un groupe de pilotage avec le contrôle de gestion et le comité de direction (les décideurs). L'objectif est de suivre l'avancement et de guider les groupes sur la méthodologie à suivre et de s'assurer que les propositions sont en phase avec la stratégie de l'entreprise.

Avec le déploiement de la TPM (Total Productive Maintenance) depuis fin 2016 dans l'usine de Chambéry, Owens Corning s'inscrit dans un contrôle de gestion de type créatif. La TPM met en place des groupes de travaux participatifs pour améliorer la performance de l'entreprise.

On peut dire que le contrôle de gestion créatif est un outil de pilotage de la création de valeur ajoutée. Dans le cas du contrôle de gestion socio-économique on parle de création de valeur ajoutée (ou organisationnelle) lorsqu'il y a une amélioration de l'organisation pour parvenir à une meilleure performance de l'entreprise.

CHAPITRE 3 – AMELIORATION DE LA PERFORMANCE

La notion de performance dans une organisation relève à la fois de la performance des individus mais également de la mesure de la performance de cette organisation.

Dans un premier temps nous montrerons l'importance de la performance du contrôleur de gestion dans son entreprise, puis nous définirons ce qu'est une entreprise performante.

I. LA PERFORMANCE DU CONTROLE DE GESTION

Selon Anthony (1988) le contrôle de gestion est « le processus par lequel les managers influencent d'autres membres de l'organisation, pour mettre en œuvre les stratégies de l'organisation ». La mission du contrôle de gestion est un support auprès de la direction et des managers indépendamment de leurs positions hiérarchiques, dans le but de les inciter à atteindre les objectifs de l'organisation. Selon Berry (1988) les employés sont des « clients internes » et le travail « un produit ». Dans ce sens on considère comme clients internes du contrôle de gestion tous les décideurs qui ont pour but d'améliorer la performance.

Nous allons présenter l'étude menée par Fornerino M., Godener A., Daniel Ray D. (2010). Cette étude traite de l'importance de la satisfaction des managers envers le contrôle de gestion comme une variable explicative de leur performance managériale. Pour que le manager soit satisfait le contrôle de gestion doit montrer qu'il est performant. Dans cette étude la performance du contrôle de gestion peut être décomposée en deux parties, la première partie est relative à la dimension technique du contrôle de gestion, la deuxième partie concerne la dimension de l'accompagnement des clients internes.

Nous allons détailler la dimension technique, qui est la plus importante car elle constitue les éléments de base du métier. Pour être performant le contrôleur de gestion doit apporter des informations adaptées aux besoins du client, être réactif pour apporter des réponses dans un délai court, mais le contrôleur de gestion doit aussi consacrer du temps à son activité de processus de contrôle de gestion. Dans la dimension d'accompagnement, le contrôleur de gestion doit prendre le temps de connaître l'activité du client, prendre en compte les intérêts de son client, être ouvert à la discussion et savoir écouter les idées proposées. Le contrôle de gestion apporte des recommandations pertinentes pour que le client puisse atteindre ses objectifs financiers et non financiers.

Si le contrôleur de gestion est performant dans ces deux domaines, le client sera satisfait des performances du contrôleur de gestion et ses propres performances managériales seront plus importantes.

Dans ce sens, l'information produite par le contrôle de gestion joue un double rôle : elle vise d'une part à influencer les décisions des managers dans le sens de la stratégie de l'entreprise en jouant sur leur motivation ; elle les aide d'autre part à prendre ces mêmes décisions en fournissant l'information la plus riche et la plus pertinente possible.

II. LA PERFORMANCE D'UNE ENTREPRISE

Une entreprise performante peut être définie selon quatre axes.

Premier axe, une entreprise performante est une entreprise qui va atteindre de manière pertinente l'objectif fixé. On peut alors dire que c'est la combinaison entre l'efficacité et l'efficience.

L'efficacité c'est le fait d'atteindre l'objectif. Pour être efficace une entreprise doit maîtriser ses coûts, s'assurer de délivrer des produits de bonne qualité, respecter les délais et se préoccuper de la satisfaction client.

L'efficience c'est l'utilisation des ressources pour parvenir à l'objectif. L'efficience va dépendre de l'organisation qui comprend les ressources humaines, les managements et les systèmes d'informations. L'efficience dépend également des pratiques et procédures de l'entreprise.

Deuxième axe, une entreprise performante est une entreprise créative. Créer de la valeur signifie mettre les attentes des parties prenantes (Stakeholders) au cœur des décisions. Les parties prenantes peuvent être internes (les employés, managers), et externes à l'entreprise (les fournisseurs, clients, actionnaires).

Troisième axe, c'est une entreprise qui est alignée horizontalement dans ses activités et alignée verticalement entre les activités de l'entreprise et sa stratégie.

Quatrième axe c'est une entreprise qui va s'assurer de son amélioration continue, pour cela elle va définir des objectifs en mettant en place des indicateurs de résultats puis définir des plans d'action et mesurer l'avancement des plans d'actions.

III. LES SYSTEMES D'INFORMATION

Un outil important de la mesure de la performance est le tableau de bord.

Les tableaux de bord et la stratégie sont très liés. Si on prend l'exemple de la stratégie de l'entreprise et l'activité du contrôle de gestion : la stratégie est déclinée en objectif d'entreprise, qui permet de déterminer les objectifs du contrôle de gestion, pour cela il faut mettre en place des indicateurs pour les mesurer, le tableau de bord permettant de mesurer les résultats.

Les intérêts du tableau de bord sont : l'aide au pilotage, un outil de communication, un suivi de gestion et un outil de reconnaissance et de motivation.

Le tableau de bord permet de mieux connaître le fonctionnement de l'entreprise, de comparer et de comprendre pour analyser. Il doit être efficace, d'où la nécessité d'être simple, facile d'accès, avec des indicateurs pertinents.

Selon Claude ALAZARD et Sabine SEPARI « Un tableau de bord est un ensemble d'indicateurs organisés en système suivis par la même équipe ou le même responsable pour aider à décider, à coordonner, à contrôler les actions d'un service. Le tableau de bord est un instrument de communication et de décision qui permet au contrôleur de gestion d'attirer l'attention du responsable sur les points clés de sa gestion afin de l'améliorer ».

Dans cette première partie nous avons présenté le rôle et la place du contrôleur de gestion partenaire chez Owens Corning. Nous avons également montré l'importance d'avoir un contrôle de gestion créatif pour apporter plus de valeur ajoutée et parvenir à l'objectif global qui est l'amélioration de la performance de l'entreprise.

Nous allons maintenant présenter le contexte de l'application du rôle du contrôle de gestion chez Owens Corning dans l'usine de Chambéry.

PARTIE 2

-

OWENS CORNING UNE ENTREPRISE ACTIVE AVEC DE NOMBREUX
PROJETS

Comme nous l'avons indiqué dans la première partie de nombreux facteurs de contingences peuvent influencer le rôle tenu par le contrôleur de gestion. L'environnement de l'entreprise va jouer un rôle important dans les activités du contrôle de gestion. Nous allons dans un premier temps présenter l'usine de Chambéry et ses particularités, puis nous présenterons l'activité du contrôle de gestion et dans une dernière partie nous présenterons les différents projets qui contribuent à améliorer la performance de Owens Corning.

CHAPITRE 4 – L'USINE DE CHAMBERY FRANCE

I. PRESENTATION GENERALE

A Chambéry il existe deux sites Owens Corning, le site de Chambéry International (CI) et le site de Chambéry France (CF).

Les sites de Chambéry

Chambéry International (CI) est l'un des cinq 5 sites de recherche et développement de la division CSB monde.

CI compte environ 180 salariés en recherche et développement, comptabilité, ressources humaines, paie, vente et la partie achats négociés pour toutes les usines en Europe.

Figure 2 : Chambéry International



Figure 3 : Chambéry France

Chambéry France (CF) est l'une des huit usines de la division CSB Europe.

CF compte environ 250 salariés, principalement en production, ainsi que les services de fonction support associés à l'usine (Contrôle de gestion, ressources humaines, achats, bureaux d'études, maintenance, EHS Environnement Hygiène et Sécurité, etc.)

L'usine de Chambéry France (CF) a été créée en 1955, par le groupe Saint Gobain dans la division renforcement. En 2007 Saint Gobain cède ses activités de renforcements et composites au groupe américain Owens Corning. Le groupe veut même faire de Chambéry "le pôle de référence européen" du fil de verres coupés, dont le procédé a été mis au point historiquement dans cette usine, dans les années 80.

Les produits

L'usine de Chambéry comprend deux fours. Le four de « La Verrerie » qui a été reconstruit en 2007 et le four de « Bissy » reconstruit en 2011. Ces deux fours fabriquent essentiellement du fil coupé sec appelé DUCS (Dry Use Chopped Strands) et jusqu'à fin 2016 du fil coupé humide appelé WUCS (Wet Use Chopped Strands).

A la Verrerie on fabrique essentiellement du Verre « E » en DUCS et également quelques tonnes de MHP (Matériaux de Haute Performance) qui sont des bobines de fils assemblés appelé roving assemblé. Le MHP est un produit dit de « niche », qui est fabriqué en très petites quantités. C'est un produit spécialisé dans un marché étroit. Ce produit n'accepte aucun défaut car il est utilisé dans un secteur de pointe.

A Bissy on fabrique du verre « Advantex » en DUCS.



Figure 4 : Bobine de MHP

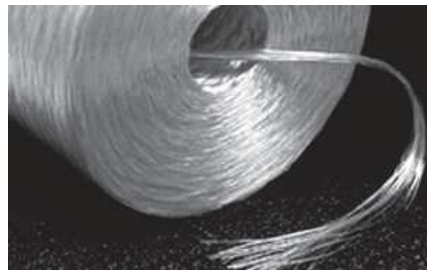


Figure 5 : DUCS fil coupé sec

Le Marché

Le DUCS est le plus gros marché de la fibre de verre en Europe, qui représente 520 000 tonnes de produits finis par an. Le marché est actuellement en pleine croissance, environ 4 à 6% par an. Avec 80 000 tonnes produites chaque année l'usine de Chambéry est la plus grosse usine Owens Corning d'Europe.

Les clients

Le DUCS qui est fabriqué à Chambéry est utilisé dans le secteur de l'automobile pour principalement 40%, dans les applications de produits électriques et électroniques pour 20% ainsi que dans les produits industriels pour 20%.

Les principaux clients sont :



Ces quatre clients représentent 50% des ventes.

Une partie du DUCS produit à Chambéry est utilisé dans d'autres usines Européennes Owens Corning pour fabriquer des produits finis.

Le MHP est utilisé essentiellement dans l'aéronautique le principal client étant Airbus.

Un secteur innovant

Aujourd'hui le milieu de l'industrie lourde en France souffre d'un déficit d'image et attire peu de nouvelles ressources, alors que le secteur du fil coupé reste une industrie toujours innovante et promet encore de très belles perspectives d'évolutions.

Dans une interview de Pierre Landes (directeur de l'usine de Chambéry) en 2016 par le magazine de la Chambre de Commerce et d'Industrie, celui-ci explique que des nombreuses applications restent à inventer. Aujourd'hui le fil coupé représente seulement 2 à 3% des matériaux utilisés.

L'objectif est l'augmentation de la part du fil coupé, liée à la recherche et développement de nouveaux produits et applications.

Le processus de fabrication est complexe mais surtout de très nombreux facteurs peuvent influencer la production et la qualité des produits finis. Il est alors important de comprendre le processus de fabrication pour comprendre le rôle du contrôle de gestion.

II. LA PRODUCTION

Pour comprendre les aspects financiers il est nécessaire de présenter le processus de fabrication.

La fibre de verre est obtenue à partir de sable (la silice) et d'additifs (Kaolin, alumine, carbonate de chaux, magnésie), l'ensemble de ces matières premières constitue ce qu'on appelle la composition.

La fabrication du DUCS :

Etape 1, l'enfournement : à l'usine de Chambéry il y a seulement une unité de fabrication de la composition appelée tour de composition. La composition est la même quel que soit le type de verre fabriqué. Une fois la composition fabriquée dans la tour de composition elle est acheminée vers chaque four (La Verrerie et Bissy). Elle est ensuite enfournée dans le four à l'aide d'une enfourneuse de type vis sans fin. La composition est fondue dans le four qui se trouve à une température de 1500°C. Etape 2, le fibrage : à la sortie du four le verre va couler dans ce qu'on appelle des filières (on peut comparer la filière à une grande passoire). L'objectif de la filière est de former les filaments de verre. Cette étape est appelée le fibrage.

Etape 3, l'ensimage : à la sortie de la filière les fils ne sont plus qu'à 30°C. Les fils de verre sont ensuite recouverts d'un mélange de produits chimiques et d'eau appelé l'ensimage, c'est l'ensimage déposé sur le fil qui va déterminer les caractéristiques techniques des produits.

Etape 4 la coupe : Le fil ensimé est relié à des coupeurs. C'est le coupeur qui va couper le fil à la longueur souhaitée.

Etape 5, le séchage : le fil coupé est déposé sur des tapis qui vont traverser les séchoirs. La température du séchoir ne doit pas être trop élevée pour ne pas endommager le fil et suffisamment chaud pour que l'ensimage soit bien fixé au fil.

Etape 6, l'emballage : une fois que le fil sort des séchoirs il est mis dans un grand sac de 1,1 tonnes, pour ensuite être envoyé chez des clients externes ou internes (dans une autre usine Owens Corning) ou stocké.

La fabrication du MHP :

La fabrication du MHP est identique pour les trois premières étapes, avec un ensimage qui est adapté aux caractéristiques techniques du produit.

Après l'ensimage le fil est enroulé sur une bobine. Cette bobine sera mise dans une étuve pendant plusieurs heures pour être séchée. Nous avons donc un stock de produit semi-fini.

La dernière étape appelée également finissage consiste à fabriquer des bobines avec des fils assemblés.

CHAPITRE 5 – L'ACTIVITE CYCLIQUE DU CONTROLE DE GESTION

Nous allons commencer par présenter les différents indicateurs suivis par la direction financière et ensuite nous verrons les différentes activités du contrôle de gestion.

I. LES PRINCIPAUX INDICATEURS FINANCIERS

Un centre de responsabilité est un sous-ensemble de l'entreprise. Le centre de responsabilité de l'usine de Chambéry est un centre de coût productif. Le rôle du contrôle de gestion porte donc uniquement sur les coûts de l'usine.

Dans les indicateurs suivis par l'usine on peut distinguer deux types d'indicateurs, les indicateurs de types opérationnels qui se concentrent sur les activités opérationnelles et les indicateurs stratégiques qui permettent de contrôler l'alignement avec la stratégie de Owens Corning.

Dans les indicateurs opérationnels qui sont suivis tous les mois le plus important est le MGL

MGL (Manufacturing Gain or Loss) :

C'est l'écart d'exploitation qui correspond à :

(Coût unitaire réel – Coût unitaire standard) X Quantités réelles produites

Si le total est supérieur, cela veut dire que notre coût réel est supérieur à notre coût standard, c'est donc un « mali ». En revanche si le total est inférieur on parle de « boni ».

Le coût standard est très important pour la valorisation des stocks, il sert également à valoriser la marge commerciale et le MGL.

Si le coût réel est supérieur au coût standard, la marge sera moindre, à l'inverse si le coût réel est inférieur au coût standard la marge sera plus importante.

Le coût standard unitaire est calculé sur l'année N en fin d'année avec des hypothèses pour l'année N+1 (inflation, volumes, etc.) et sera la base de référence durant toute l'année N+1. Selon la définition de Alazard C. et Sépari S. (2013) c'est un coût standard accessible. C'est une référence moyenne qui est calculée dans des conditions de fabrication dites « normales ». Ce coût standard ne peut pas être trop accessible sinon l'objectif premier qui est d'inciter la productivité ne jouera plus son rôle.

Coût unitaire par usine

Un deuxième indicateur suivi tous les mois est le coût unitaire par usine. Le coût unitaire est composé des coûts directs (Direct) et les coûts indirects (Period). Les coûts directs prennent en compte tous les coûts directement liés à la fabrication du fil coupé. Les principaux coûts directs sont : la composition des matières premières enfournées dans le four, l'ensimage composé de produits chimique et d'eau, la masse salariale directement en contact avec le fil, l'emballage, les alliages (Platine et Rhodium) qui

composent les filières, les pièces détachées de rechange. Dans les coûts indirects on trouve principalement : le reste de la masse salariale, les taxes, la logistique, l'environnement, la maintenance, les investissements, autres... Les coûts indirects sont très contrôlés car ils peuvent varier indépendamment de la production. Alors que les directs sont directement liés à la production de fil coupé.

Les rendements

Lors des différentes étapes de la fabrication nous avons des pertes dans : le four, la partie fibrage, l'ensimage, les séchoirs et l'emballage.

Tous les jours les quantités de produits finis et les rendements sont contrôlés.

Dans les produits finis on considère les produits de premier choix appelé choix A et le deuxième choix appelé choix B. Ces derniers auront le même coût unitaire que le choix A mais seront vendus beaucoup moins cher.

Le rendement contrôlé le plus significatif est appelé le NE (Net Efficiency) rendement ligne.

Le NE comprend le rendement du fibrage et le rendement du finissage.

$$\text{NE} = \text{Quantité de choix A} / \text{Quantité de Verre fibré}$$

Dans les indicateurs stratégiques on trouve :

L'actif immobilisé : qui comprend les alliages (métaux précieux : Platine et Rhodium), les immobilisations nettes, le fond de roulement, les droits d'émission de CO2.

L'EBIT : (Earnings Before Interests and Taxes) c'est le résultat avant impôts et Intérêts.

Il peut être décomposé de la façon suivante :

EBIT = Ventes

- Coût des ventes
- Frais de commercialisation et d'administration
- Eléments exceptionnels

ROC : (Return On Capital) c'est le retour sur capital.

$$\text{ROC} = \text{EBIT après les Taxes} / \text{Capital total.}$$

II. LES FACTEURS INFLUENÇANT LES RESULTATS

Le processus de fabrication est bien maîtrisé mais de nombreux facteurs peuvent influencer la quantité de tonnes produites.

Des facteurs liés soit aux matières premières qui se trouvent dans la composition soit à la durée de vie des filières.

Des nombreux facteurs peuvent également avoir un impact sur le MGL. Si la tirée des filières est moins bonne que prévue la fabrication des produits finis sera moindre. Les coûts period variant peu, la baisse de production aura un impact sur le coût unitaire. Le mix produit peut également engendrer des résultats différents. Certains produits sont plus chers que d'autres alors pour un nombre de tonnes équivalent on peut avoir un coût unitaire global plus élevé. L'inflation ou la déflation des prix aura un impact direct sur le résultat. Les prix des matières premières peuvent varier, ainsi que les coûts de « utilities » qui sont l'électricité, le gaz, l'eau.

III. LES ETAPES DU CYCLE DU CONTROLE DE GESTION A OWENS CORNING

L'équipe du contrôle de gestion de l'usine de Chambéry est composée du Plant controller (responsable du contrôle de gestion de l'usine) et du plant analyst contrôleur de gestion.

Dans son rôle de partenaire le contrôle de gestion va appliquer les choix stratégiques co-définis avec la direction de l'usine, c'est l'alignement stratégique. L'orientation stratégique est définie sous la forme d'un plan pluriannuel souvent pour une durée de trois ans.

L'objectif est de définir des indicateurs cibles pour parvenir aux résultats attendus.

Le Plan (Budget)

Le processus budgétaire consiste à faire un budget pour l'année N+1. Le processus budgétaire est long et commence souvent au mois de septembre de l'année N et peut encore être modifié jusqu'au mois de décembre. Le budget permet de définir le résultat financier annuel attendu par l'usine, chaque ligne de coût sera planifiée. Le budget reste la référence toute l'année. Les résultats mensuels sont comparés avec le budget et le dernier 5QRF.

Les Forecasts

Le 5QRF (Five Quarter Rolling Forecast) est un Forecast (prévision) pour les cinq prochains trimestres. Chez Owens Corning il y a trois processus de 5QRF, au mois de Mars, Mai et août. L'objectif est de faire des nouvelles prévisions de résultats en fonction du réel déjà effectué, du fonctionnement du four et des différents aléas de l'activité. Faire des nouvelles prévisions ne veut pas dire qu'on oublie le budget, mais estimer l'atterrissage de fin d'année et voir quels sont les plans d'action à mettre en place pour revenir au budget ou justifier le fait que le budget ne sera atteignable.

Les clôtures

Les clôtures sont mensuelles, elles vont permettre de suivre l'atteinte des objectifs financiers fixés au budget et au dernier 5QRF, c'est une aide au pilotage des opérationnels.

Lors de la clôture il faut s'assurer que toutes les charges sont enregistrées dans les comptes et que les réceptions ont bien été faites par tous les opérationnels.

La clôture va permettre de connaître les indicateurs clés comme le MGL, le coût unitaire par usine et les rendements NE par produit.

La clôture permet également de connaître tous les indicateurs techniques qui seront dans le Cost File (fichier de synthèse des coûts).

La fin de mois qui comprend la clôture et le reporting se termine en général à J+4, soit le 4^{ème} jour ouvré du mois. La clôture doit également être préparée quelques jours avant la fin du mois pour anticiper toutes les vérifications. La clôture c'est l'arrêté des comptes qui se fait à J+1. Ensuite jusqu'à J+4 c'est la phase de mise à jour du reporting en incluant l'ensemble des données techniques et financières du mois écoulé.

Analyse des résultats

L'analyse des résultats se fait juste après la clôture, le but est d'analyser tous les écarts entre le réel du mois écoulé et le budget ainsi que le dernier forecast.

Le Weekly

Le weekly est une prévision des résultats de fin de mois effectué toutes les semaines. Lors du weekly une prévision des tonnes de produits finis en fin de mois est faite. Les dépenses déjà engagées et les prévisions de dépenses pour la fin du mois sont contrôlées.

Une fois cette nouvelle prévision terminée les écarts sont comparés avec le plan et le dernier 5QRF. Les chiffres sont remontés au niveau Europe.

Le Mid-month

Le Mid-month (prévision en milieu de mois) fonctionne comme le weekly mais doit être encore plus précis. Les chiffres annoncés sont remontés au niveau Monde.

Points dépenses

Tous les mois des points dépense sont effectués avec les différents responsables opérationnels pour prévoir les dépenses du mois en cours et les dépenses des mois à venir.

Autres activités durant le mois

Tous les mois, il faut mettre à jour de nombreux fichiers Excel.

Le contrôle de gestion est également très impliqué dans de nombreuses réunions, normes ISO, audit qualité, les réunions avec les opérationnels sur divers sujets, etc.

L'activité de contrôle budgétaire prend beaucoup de temps au contrôle de gestion, le temps passé auprès des opérationnels est alors réduit. Comme nous l'avons vu dans la première partie le contrôle de gestion a un rôle de partenaire et de conseiller auprès des opérationnels. Il est donc nécessaire qu'il se dégage du temps pour parvenir à passer plus de temps avec les opérationnels, pour pouvoir aller dans l'usine et comprendre comment améliorer le fonctionnement.

La charge de travail étant très conséquente, il devient nécessaire d'optimiser son temps et de se focaliser sur les tâches qui semblent nécessaires et importantes.

Aujourd'hui Owens Corning est à un tournant de son histoire, il y a une réelle nécessité de créer plus de valeur ajoutée.

CHAPITRE 6 – DES PROJETS QUI CONTRIBUENT A LA PERFORMANCE DE OWENS CORNING

Quand je suis arrivée à Owens Corning Chambéry, j'ai très vite constaté un très bon dynamisme au sein des équipes transverses. Les équipes transverses sont composées de la direction de l'usine, des leaders techniques, de la supply chain (achat), de la maintenance et du contrôle de gestion.

De nombreux groupes de projets sont mis en place pour résoudre les problèmes rencontrés au niveau de la production, pour améliorer la performance globale de l'entreprise. Les problèmes sont traités très vite et en profondeur pour essayer d'en comprendre les causes et de trouver des solutions pour éviter que le problème revienne.

Mais ce dynamisme nécessite une optimisation du temps, une organisation optimale, et une réduction des activités qui n'apportent que peu de valeur et prennent du temps.

Pour améliorer sans cesse la performance de l'entreprise de nombreux projets sont mis en place. Le contrôle de gestion en tant que membre de la direction est très présent dans tous ces projets. Dans cette partie nous allons présenter une partie des grands projets menés actuellement au sein de l'usine de Chambéry.

I. LA RECONSTRUCTION DU FOUR DE LA VERRERIE

Un des grands projets des années 2017 et 2018 est la reconstruction du four de la Verrerie.

La durée de vie d'un four verrier est d'environ dix ans. Le four de La Verrerie ayant été reconstruit en 2007, il va devoir être reconstruit en 2018. A chaque fin de vie l'industriel doit décider s'il reconstruit le four au même endroit ou dans un autre lieu. L'approbation de la maison-mère sur ces investissements est cruciale et nécessaire pour pérenniser l'activité pour les dix ans à venir pour le site de Chambéry.

Le projet de reconstruction se fait en plusieurs étapes.

Pour la reconstruction un Business Case est nécessaire. C'est une étude d'opportunité qui a pour objectif de justifier un investissement dans un nouveau projet.

Aujourd'hui Owens Corning possède 15% des parts de marché dans le milieu CSB, son principal concurrent NEG en possède 20%. La stratégie d'Owens Corning est de ne pas augmenter ces parts de marché. Effectivement dans ce milieu très concurrentiel où les coûts sont déjà très optimisés l'augmentation des parts de marché engendre une baisse des prix de ventes. Actuellement le marché des composites bénéficie d'une croissance de 4 à 6%. La stratégie d'Owens Corning est de bénéficier de cette croissance, plutôt que de laisser la concurrence en profiter.

Il reste à définir le type de verre dans lequel le groupe veut investir, le verre E ou le verre Advantex. Le choix s'est porté sur le verre Advantex qui est un marché plus porteur.

Une fois cette stratégie mise en place, on détermine la quantité de tonnes de fil coupé que l'on souhaite produire. Cela permet de déterminer la taille du four, puis le nombre de filières et ensuite tous les aspects techniques pour produire les quantités souhaitées.

Une fois le Business case déterminé il faut présenter à la maison-mère le projet qui représente 55 millions de dollars. Le projet a été validé fin avril 2017.

II. PROJET ZERO WASTE

En 2017 l'entité CSB de Owens Corning s'est lancée dans un gros projet visant à faire des économies sur les coûts. Ce projet nommé « Zero Waste » zéro déchet, consiste à identifier les domaines dans lesquels la baisse des coûts est possible. L'objectif est d'atteindre 120 millions de Dollars d'économie sur 3 ans donc à fin 2019. Les principales économies doivent être faites en améliorant les points suivants : le rendement Net Efficiency, baisse des coûts de non qualité, amélioration de la tirée des filières, maîtrise des coûts directs et indirects, amélioration de la maintenance dans les usines, etc.

Pour parvenir à cette amélioration de la productivité de nombreux projets sont mis en place que nous allons présenter.

TPM

Total Productive Maintenance (une méthode du Lean Manufacturing)

La TPM est née officiellement au Japon, en 1971. C'est une méthode qui cherche à améliorer le système de production en tentant d'améliorer le rendement des machines par une démarche proactive de prévention des arrêts, pannes, etc. C'est une méthode participative avec l'implication des opérateurs qui au plus près de la machine, la connaissent intimement. De ce fait, ils peuvent contribuer efficacement à sa maintenance. La méthode est basée sur huit piliers qui sont liés entre eux. Dans chaque pilier il y a des salariés de toutes les entités de l'entreprise. Cette méthode permet de partager les compétences en apprenant les uns des autres, d'améliorer en permanence les performances de Owens Corning en termes de coûts mais également de créer une bonne ambiance de travail en collaboration avec les différentes équipes.

L'objectif final est de parvenir à : zéro accident - zéro défaut - zéro panne.

Chaque pilier fonctionne en quatre étapes qui sont l'étape 0 : préparation du travail, l'étape 1 : nettoyage de la zone pour revenir à l'état initial, l'étape 2 : une fois la zone nettoyée, il est plus facile de détecter les améliorations à faire et enfin l'étape 3 : mise en place des standards.

Pour résoudre les problèmes il est possible d'utiliser la méthode « A3 » qui consiste à analyser les causes profondes du problème en 9 étapes (Raison de l'action, état initial, objectifs/cibles, analyse des causes, approche des solutions, expérimentations rapides, plan d'action, confirmation de l'état, leçons

appries). Pour résoudre chaque étape on peut utiliser les méthodes des 5 pourquoi (diagramme d'Hishiquava), ou encore d'autres méthodes.

DMS

Daily Management System est un système de management journalier.

L'objectif est de développer un système de management journalier efficace qui va permettre de voir, savoir et prendre des décisions. Mais aussi faire que les employés se sentent engagés pour travailler ensemble pour atteindre le même objectif commun. Faire en sorte que l'approche soit sous un format standard pour que tout le monde puisse identifier très rapidement les problèmes à résoudre.

Pour que chacun connaisse la stratégie de l'usine et puisse y contribuer.

Le DMS a été préparé comme un outil de suivi pour les réunions quotidiennes de début de matinée (appelé Huddle). Nous avons commencé par définir les KPI (Key Performance Indicator) qui sont des indicateurs clés pour permettre un suivi quotidien. L'ensemble des KPI ont été mis sur des grands tableaux sous la forme de graphique, pour détecter visuellement là où il y a un problème. Les KPIs sont mis à jour tous les matins en fonction des données de la veille. Au moment de la réunion quotidienne, chaque responsable de son indicateur va expliquer le ou les problèmes, s'il n'a pas de problème il passe son tour. Les problèmes ne sont pas traités en séance, mais indiqués comme une action à traiter.

Les actions sont traitées selon la méthode de la roue de Deming. PDCA (Plan, Do, Check and Act) Planifier, réaliser, vérifier contrôler, agir améliorer.

L'ensemble de ces projets ont pour mission d'améliorer la performance de l'entreprise, le contrôle de gestion est alors très présent dans la réalisation de ces projets.

III. OWENS CORNING DANS UNE DEMARCHE PRO-ACTIVE

Aujourd'hui les trois grandes branches de Owens Corning (CSB, toiture et isolation) utilisent des outils différents et n'ont pas les mêmes procédures. Dans ce cadre un nouveau projet a été créé : « One Finance ». Ce projet a pour objectif d'uniformiser les reporting financiers, avoir les mêmes références d'analyses et les mêmes outils. L'intérêt est de pouvoir mieux analyser les résultats, pour pouvoir envisager la croissance de Owens Corning au travers d'un rachat par exemple.

One Finance

En 2016 une étude a été réalisée par un cabinet d'audit pour analyser la performance de l'entité finance de CSB.

Cette analyse a conduit à mettre en place un nouveau projet : One Finance.

Les principaux objectifs de ce projet sont de mettre en place : des modèles standards d'outils de travail, des processus identiques dans toutes les usines, une uniformisation des données et analyses. Mais également avoir les mêmes références et méthodes d'analyses pour pouvoir comparer les usines entre elles.

Pour atteindre ces objectifs Owens Corning a décidé de mettre en place un outil appelé « Power BI ». (Business Intelligence). La mise en place de cet outil se fait en plusieurs étapes, qui a commencé en 2016 avec une enquête pour connaître la situation actuelle et un déploiement de l'outil fin 2017.

L'outil « Power BI » permet de mettre tous les indicateurs significatifs d'une usine sur une même page « Plant on a page » sous un format très visuel avec de nombreux graphiques. Cet outil permet d'automatiser les éléments de variation du MGL par exemple, de réduire les fichiers utilisés, d'avoir une consolidation des données beaucoup plus rapide.

L'objectif de l'outil est de rendre standard les données, que les analyses soient automatisées pour passer moins de temps sur ces étapes avec comme but final de pouvoir utiliser ce gain de temps à d'autres activités.

On voit chez Owens Corning une grande volonté de mettre en place des méthodes de travail pour permettre d'apporter toujours plus de valeur ajoutée aux activités de l'entreprise. Les sujets avancent vite grâce à la méthode de travail collaborative et les problèmes sont traités rapidement. Par exemple un sujet à traiter l'est sous la forme d'un brainstorming. Les réponses aux problèmes ne sont pas trouvées en séances, mais les brainstormings permettent d'avoir des pistes de travail.

Toutes ces réunions nécessitent une organisation optimale du temps de chacun.

Pour gagner du temps dans les tâches qui apportent de la valeur ajoutée Owens Corning travaille avec un CSP (Centre de Service Partagé) appelé également Shared Services. Un certain nombre de tâches qui apportent peu de valeur ajoutée sont délégués au CSP.

Beaucoup de projets sont mis en place qui prennent du temps alors comment faire pour que ces projets arrivent à perdurer ? Il n'est pas toujours facile de maintenir plusieurs projets de front.

Dans cette deuxième partie nous avons présenté l'activité de production d'Owens Corning afin de mettre en évidence le rôle du contrôle de gestion. Nous avons ensuite présenté les nombreux projets mis en place pour l'entreprise dans lesquels le contrôle de gestion est très impliqué et qui ont pour objectifs d'améliorer la performance de l'entreprise.

PARTIE 3

-

PROPOSITIONS D'AMELIORATION

Dans la deuxième partie nous avons montré le rôle du contrôle de gestion occupé à Owens Corning, les tâches qui lui sont affectées et sa présence dans tous les projets. Certaines activités ne créent pas de valeur ajoutée, nous allons présenter dans cette dernière partie les activités qui vont créer de la valeur ajoutée. Dans un premier temps un questionnaire va nous permettre de déterminer la perception de valeur ajoutée auprès des contrôleurs de gestion, dans un deuxième temps nous présenterons les différentes façons de créer plus de valeur ajoutée et pour finir nous proposerons une méthode d'optimisation des activités.

CHAPITRE 7 – MISE EN PLACE D'UN QUESTIONNAIRE

Nous allons commencer par présenter les raisons du questionnaire, puis nous verrons le choix du panel et analyserons les résultats

I.OBJECTIF DU QUESTIONNAIRE

Mon expérience professionnelle précédente ainsi que celle chez Owens Corning m'ont amené à rencontrer différents fonctionnements dans les activités de contrôle de gestion et le temps passé pour chaque tâche. Mon analyse était que le contrôle de gestion peu passer beaucoup de temps dans la mise à jour des fichiers, les saisies de données et les analyses. J'ai alors voulu vérifier comment sont perçues ces activités par les autres contrôleurs de gestion. Passent-ils beaucoup de temps à toutes ces tâches qui au final n'apportent que peu de valeur ajoutée au poste de contrôleur de gestion ? Comment font-ils pour créer plus de valeur dans leur poste ?

C'est à ces questions que nous allons essayer de répondre.

J'ai alors décidé de créer un questionnaire sur un site internet de sondage en ligne dans le but de faciliter l'utilisation pour les sondés et pour l'analyse également.

J'ai néanmoins utilisé des versions papiers pour pouvoir également faire des interviews en face à face, cette autre approche est très utile car elle permet d'obtenir plus d'information.

II.LE CHOIX DU PANEL

Un peu plus d'une vingtaine de questionnaires ont été renseignés. L'objectif était de choisir un panel assez large. J'ai donc décidé d'interroger des salariés d'Owens Corning appartenant à l'équipe contrôle de gestion en France et en Europe. L'équipe du contrôle de gestion étant présente dans plusieurs pays d'Europe (Belgique, Italie, Espagne, Pays-Bas, Pays-Bas, Russie). L'objectif était de voir si au sein d'une même entreprise mais dans des pays différents les problématiques étaient les mêmes.

J'ai également décidé d'avoir des avis de quatre autres entreprises pour examiner les similitudes ou différences en fonction de l'entreprise.

III. ANALYSE DES RESULTATS

Le questionnaire comprend deux types de questions : fermées et ouvertes.

Pour les questions fermées

Tout d'abord il fallait s'assurer qu'une grande majorité des personnes interviewées soient dans une activité de clôtures mensuelles. Dans les personnes interviewées il y a autant de contrôleurs de gestion opérationnel que fonctionnel.

Ceux qui ont moins de 5 ans d'ancienneté passent beaucoup de temps sur la mise à jour de documents (entre 25% et 50% de leur temps), les analyses et l'amélioration des outils. Le temps consacré aux opérationnels est moindre par rapport aux plus de 5 ans d'ancienneté.

Ces derniers du fait de leur expérience sont plus rapides dans les analyses et consacrent beaucoup moins de temps à l'amélioration des outils.

Dans l'ensemble une majorité des interviewés pensent ne pas passer assez de temps auprès des opérationnels et effectuer des tâches qui ne rentrent pas dans le cadre de leur mission.

Pour les questions ouvertes

A la question « Quels sont les activités les plus chronophages ? » beaucoup de personnes ont insisté sur le temps passé à collecter, saisir, mettre à jour, uniformiser et s'assurer de la fiabilité des données. Le manque de formation des équipes fait également perdre beaucoup de temps.

A la question « Comment réduire le temps passé à ces activités ? » la grande majorité des réponses portent sur l'automatisation des outils, mais également le fait de déléguer certaines tâches de mise à jour à des Centres de Services Partagés. L'importance de former les équipes opérationnelles a également été mentionnée à plusieurs reprises. Des contrôleurs de gestion ont aussi relevé un trop grand nombre de Forecast.

A la question « Comment apporter plus de valeur ajoutée dans le poste ? » les principales réponses sont de passer plus de temps avec les opérationnels pour avoir un rôle de partenaire et d'aide à la décision. La mise en place de plan d'action pour améliorer la performance de l'organisation et avoir plus de temps pour analyser les données a aussi été mentionnée.

CHAPITRE 8 – PROPOSITION DE SOLUTIONS POUR PARVENIR A CREER DE LA VALEUR AJOUTEE

Dans ce chapitre nous allons présenter les missions en lien avec la création de valeurs ajoutée effectuées pendant le stage, puis nous présenterons des solutions pour parvenir à créer plus de valeur ajoutée.

I. MON APPORT PENDANT LE STAGE

- Au cours de mon stage j'ai participé aux clôtures mensuelles qui est une partie indispensable dans le métier de contrôleur de gestion. Pour comprendre les mécanismes il faut avoir compris le fonctionnement des clôtures.
- Une deuxième activité réalisée au cours de mon stage a consisté à automatiser les fichiers Excel. J'ai donc mis en place des fichiers permettant l'estimation de la masse salariale de fin de mois à partir du fichier de paie.
- Mise en place de plusieurs outils d'analyse pour chaque fin de mois : un outil pour automatiser les analyses d'écart entre le réel et le Forecast et un outil qui élabore des graphiques avec les indicateurs clés de fin de mois utile pour le Daily Management System (que nous avons vu dans la deuxième partie).

Je me suis vite rendu-compte que le fait que les opérationnels ainsi que les fonctions transverses ne soient pas bien formées faisait perdre beaucoup de temps à l'équipe. Nous avons donc mis en place des sessions de sensibilisation à la gestion pour rappeler quelques règles de fonctionnement.

II. AMELIORATION DES OUTILS ET AU NIVEAU ORGANISATIONNEL

Pour créer plus de valeur le contrôle de gestion doit mettre en place des méthodes de travail pour lui permettre de gagner plus de temps. Mais gagner du temps n'est pas la seule méthode, il faut également modifier le fonctionnement de son activité pour avoir une vision différente de son rôle dans l'entreprise.

Nous verrons dans cette partie des propositions d'amélioration des outils puis des propositions d'amélioration au niveau organisationnel pour créer de la valeur ajoutée dans le poste de contrôle de gestion.

Amélioration des outils

Comme nous l'avons vu précédemment le contrôle de gestion effectue de nombreuses tâches qui peuvent être répétitives et apportent peu d'intérêt dans le poste. Ces pertes de temps empêchent le contrôleur de gestion à passer plus de temps auprès des opérationnels ; qui devient une activité de plus en plus importante en tant que partenaire.

Aujourd'hui beaucoup de contrôleur de gestion passent trop de temps dans la mise à jour des données, comme nous avons pu le constater dans l'enquête menée précédemment. Pour réduire le temps dans la saisie, la vérification et l'analyse des données, il devient indispensable d'automatiser les fichiers. (Notamment en créant des liens entre les onglets d'un fichier, des formules de calculs, des Macros dans les fichiers Excel).

La mise en place de fichier automatisé doit être élaborée pour répondre à un certain nombre de critères. Le fichier doit comporter un guide d'utilisation pour qu'il puisse être utilisé par d'autres personnes. Le fichier doit être suffisamment compréhensible pour pouvoir être utilisé facilement.

Certains documents de suivi doivent être délégués au centre de service partagé, comme par exemple le suivi du « Crédit de production ». Celui-ci est fait tous les 2 jours, n'apporte pas de valeur ajoutée mais est néanmoins très utile pour la préparation des prévisions (weekly). De même pour le fichier de suivi quotidien des rendements et des tonnes produites « Daily » qui pourrait être fait par des opérationnels.

Actuellement les weekly sont préparés toutes les semaines et en milieu de mois (prévisions appelées Mid-month). La préparation des weekly ou mid-month peut demander beaucoup de temps de l'ordre d'une demi-journée. Je pense qu'il serait mieux de faire uniquement un mid-month tous les mois pour estimer le résultat de fin de mois et ne plus faire de weekly. Si un évènement important vient impacter la production, il faut dans ce cas alerter sur les risques éventuels et estimer l'impact financier. On peut aussi envisager de mettre un seuil à partir duquel il faut alerter sur le risque financier.

En 2018 aura lieu la reconstruction du four de La Verrerie juste à côté du four de Bissy. Actuellement les Cost Center (centres de coûts) sont différents pour les deux fours. Peut-être faudrait-il mutualiser les Cost Center pour les deux fours. De même les fichiers de suivi ne sont pas identiques d'un four à l'autre. Il faut soit avoir des fichiers identiques pour les deux fours ou mettre toutes les données des fours dans un même fichier, ce qui permettrait un gain de temps considérable.

Les échanges entre les contrôleurs de gestion de CSB Europe semblent être de plus en plus importants. Chaque usine ayant ses propres particularités de production les contrôleurs de gestion ont créé leurs

outils pour répondre à leurs besoins. Mais il y a encore peu d'échange d'outil et de « partage des bonnes pratiques ». Il existe peu de modèle standard utilisé dans toutes les usines d'Europe.

De Nombreux outils BI (Business Intelligence) sont apparus, ce sont des outils d'aide à la décision appelé outil décisionnel. On peut trouver Qlickview, Business Object ou encore Tableau. Ces outils permettent d'analyser, de restituer des données existantes sous un beau format visuel, qui peut être composé de graphiques ou de tableaux adaptés à l'analyse souhaitée.

Pour que la stratégie soit déclinée à toute l'organisation et qu'elle devienne « l'affaire de tous » on peut mettre en place un Tableau de bord prospectif ou BSC (Balanced Scorecard). L'objectif est de comprendre la création de valeur ajoutée passée et de déterminer la performance future. R. S. Kaplan et D.P. Norton (1998), présentent la Balanced Scorecard, fondée sur quatre axes majeurs d'analyse de la performance reliés par des liens de causalité. Chacun des axes sont interdépendants :

- La perspective « financière » est le fil conducteur des objectifs des autres axes, puisque l'objectif final est d'améliorer la performance financière.
- La perspective « client » est l'identification de segments de marché sur lequel l'entreprise va vouloir s'orienter pour atteindre son objectif financier.
- La perspective « processus interne » est l'identification des processus essentiels qui contribuent à assurer l'avantage concurrentiel de l'entreprise.
- La perspective « apprentissage organisationnel » ce sont les moyens mis en place au sein de l'organisation pour parvenir à atteindre les objectifs de performance des perspectives précédentes.

Pour favoriser la création de valeur il faut sans cesse essayer d'améliorer les outils et ne pas considérer comme définitif ce qui a été mis en place. Ce n'est pas simple comme fonctionnement car cela demande en permanence de se poser les questions de l'utilité de l'outil et s'il répond toujours aux attentes.

Le Cost deployment constitue un des piliers de la TPM : le pilier « améliorations ciblées ». C'est une méthode pour identifier et transformer les pertes physiques quantifiées (heures, kW, nombre d'unités, etc) en coûts financier. L'application de la méthode se décompose en plusieurs étapes.

La première étape consiste à faire un état des lieux de l'ensemble des coûts de l'entreprise (quantifier les coûts totaux des processus, établir les objectifs de réduction des coûts et maîtriser les coûts totaux par processus).

La deuxième étape consiste à identifier les pertes (identifier et quantifier les différentes pertes, identifier le coût des pertes et définir un niveau de perte). Cela permet de créer une matrice qui indique : en ligne les types de pertes (dans l'industrie on identifie la plupart du temps des sources de pertes de types : machines, matières et humaines) et en colonne la localisation des pertes (dans quel processus il y a des pertes).

La troisième étape consiste à identifier les causes des pertes. Pour cela il faut classer les pertes en catégories et ensuite faire un lien entre l'ensemble des pertes par catégorie et les causes des pertes.

La quatrième étape consiste à valoriser financièrement les causes. Les pertes « physiques » sont converties en coûts financiers.

La cinquième étape consiste à définir la méthode à utiliser pour réduire les différentes pertes. Mais pour cela, il faut définir l'importance de l'impact financier de la perte, le coût nécessaire de l'action pour la réduction des pertes et la difficulté de la mise en œuvre de l'action de modification.

La sixième étape consiste à prioriser les actions d'amélioration. Pour cela il faut calculer un ratio qui correspond au gain attendu sur le coût estimé.

La septième étape consiste à mettre en place un planning avec les différentes actions identifiées et de suivre l'avancement des actions.

VSM (Value Stream Mapping) est une cartographie des flux de création de valeur.

La VSM permet de définir le nombre de personnes nécessaires pour réaliser la production d'une usine. Pour cela, il faut décomposer chaque processus de fabrication. Pour chaque processus il faut identifier le nombre de personnes qui réalisent le processus, le pourcentage de réussite de la tâche, le temps total de réalisation de la tâche. Dans ce temps total il est possible de différencier le temps de valeur ajoutée (temps pendant lequel la personne va apporter quelque chose dans la fabrication) et le temps de non-valeur ajoutée (pas d'apport à la fabrication).

Cette méthode permet de détecter comment optimiser la fabrication en déterminant les processus qui apportent peu de valeur ajoutée.

Amélioration au niveau organisationnel

Le période de clôture et de reporting commence en fin de mois J-2 pour finir en moyenne J+4. Ensuite arrive la phase des analyses. Beaucoup de réunions sont planifiées durant la période de clôture, ce qui ralentit le contrôle de gestion dans ses travaux de fin de mois. La clôture doit être prioritaire, aucune réunion ne doit être planifiée durant cette période sauf exception. Les réunions non urgentes doivent être reportées ultérieurement. La clôture doit être « collective » ce n'est pas uniquement la clôture du contrôle de gestion. Dans la relation de partenariat le contrôle de gestion aide les opérationnels pour

leurs prises de décisions, en revanche les opérationnels doivent se sentir plus impliqués dans les clôtures et tous les aspects financiers.

Pour qu'il y ait un alignement stratégique le contrôle de gestion doit s'assurer que la stratégie mise en place par la direction est appliquée et comprise par les opérationnels. La stratégie peut également être définie en partenariat avec le contrôle de gestion, mais dans tous les cas le contrôle de gestion doit être soutenu par la direction. La direction et le contrôle de gestion doivent se sentir concernés par les aspects financiers au même titre. Si la direction attache beaucoup d'importance à tous les aspects financiers, les opérationnels le feront aussi.

Comme nous l'avons vu dans les résultats de l'enquête certains contrôleur de gestion pensent que les opérationnels ne sont pas assez sensibilisés à la gestion : sur quel compte saisir une commande, quand faire les réceptions fournisseurs, quel est l'impact des oublis des réceptions en terme financier, l'importance du respect des dead-line. Les opérationnels et l'ensemble des personnes qui sont en lien avec la clôture doivent être suffisamment formés sur les aspects de gestion.

Il est également important que tous les salariés soient bien formés sur leur poste. Cela permet d'éviter au contrôle de gestion de devoir traiter des questions ou tâches qui ne relèvent pas de son activité.

Beaucoup de projet sont mis en place, de nouvelles procédures apparaissent, mais pour s'assurer que les projets perdurent dans le temps il est important, lors des réunions, de mettre en place la méthode RACI.

Le Méthode RACI (Responsible, Accountable, Consulted Informed) est une méthode issue des Etats Unis utilisée dans la gestion de projet et qui consiste à définir les responsabilités et les rôles de chacun. L'acronyme RACI signifie en français : Réalisateur (Responsible), Responsable (Accountable), Consultés (Consulted), Informés (Informed). Cette méthode consiste à élaborer un tableau ou une grille indiquant en colonne l'ensemble des tâches à effectuer pour la réalisation du projet et en ligne les responsabilités.

- Le « R » indique les personnes responsables de l'exécution du projet, sans qui les tâches ne seront pas réalisées.
- Le « A » indique la personne qui sera en charge de valider la tâche, elle aura donc la responsabilité de cette tâche. Il y a généralement une seule personne « Accountable » par tâche.
- Le « C » indique les personnes consultées sur la tâche, qui donneront leur avis.
- Le « I » indique les personnes qui n'interviennent pas mais qui seront informées de l'avancement des tâches du projet.

La mise en place de la TPM est un très grand et beau projet qui va permettre d'apporter beaucoup de méthodes de travail pour parvenir à un objectif commun qui est l'amélioration de la performance d'Owens Corning. Ce projet nécessite une implication de tous pour qu'il fonctionne. Les réunions sont nombreuses et prennent du temps mais vont permettre de parvenir à de très grands résultats.

La TPM est basé sur une méthode de travail participative. Il ne faut pas hésiter à faire beaucoup de petites réunions pour faire avancer les sujets. L'objectif est de faire des brainstormings en impliquant les collaborateurs pour trouver la solution rapidement et en groupe.

Pour cela les réunions doivent :

- Etre courte, ne pas excéder les quinze minutes
- Mettre une heure de début et de fin
- Le problème ne doit pas être résolu en séance mais les membres de l'équipe vont collecter toutes les données pour parvenir à trouver la solution.

La maison des processus englobe l'ensemble des processus de l'entreprise. Il est possible de trouver des processus de Management, de Réalisation et de Support. La cartographie des processus est une représentation de l'entreprise non sous la forme d'un organigramme (du haut vers le bas), mais sous la forme d'un ensemble de processus visant la satisfaction des clients ou utilisateurs.

Chaque activité de l'entreprise est un processus.

Le processus de contrôle de gestion consiste à définir les données d'entrées, de sorties et les moyens à mettre en place pour parvenir à l'objectif : avec quoi ? Avec qui ? Comment ? Quels supports ?

Une fois la cartographie du processus définie, il est possible de faire une analyse SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) Forces, faibles interne et opportunités menaces externes.

Nous avons vu dans cette partie que les connaissances financières du contrôle de gestion sont indispensables mais aujourd'hui les demandes de la part des opérationnels sont beaucoup plus larges. Le contrôleur de gestion dans son rôle de partenaire apporte beaucoup plus que ses connaissances financières, il doit donc être très polyvalent.

Pour créer de la valeur ajoutée il faut être en permanence dans une démarche de changement, se poser les questions de l'utilité de l'activité et ce qu'elle peut apporter au « client interne ». Il ne faut pas faire les choses pour soi mais pour les personnes qui ont besoin de l'information.

Pour créer plus de valeur ajoutée, il faut que le contrôle de gestion passe moins de temps sur les analyses. Pour cela il doit aussi prendre du recul et définir quels sont les chiffres clés qui expliquent le fait d'atteindre ou non les résultats. Le contrôleur de gestion n'est pas un comptable, il doit se détacher des prévisions à « l'euro près ».

Dans cette partie nous avons présenté des propositions d'amélioration, mais cette liste est loin d'être exhaustive. Ces propositions sont issues d'une réflexion personnelle et de mes expériences professionnelles. Chez Owens Corning beaucoup de ces propositions d'amélioration sont déjà utilisées et ont alimenté ma réflexion. L'ensemble de ces méthodes et outils mis en place chez Owens Corning font que l'entreprise est à un tournant de son histoire, avec une logique permanente d'amélioration continue. Les changements ne sont pas toujours faciles, ils demandent de se remettre en question, mais sont là pour contribuer à une amélioration globale.

CONCLUSION

Concernant la problématique évoquée : « Comment créer de la valeur ajoutée dans le contrôle de gestion ? » mon expérience professionnelle précédente, les différents projets existants chez Owens Corning, ainsi que mes recherches m'ont permis de proposer une amélioration des outils et de l'organisation afin de permettre la création de valeur ajoutée dans le contrôle de gestion.

Au cours de ce mémoire différents types de contrôle de gestion ont été présentés à l'aide de recherche dans la littérature. Le rôle du contrôle de gestion chez Owens Corning a alors été qualifié de partenaire et de créatif. Nous avons également indiqué la place du contrôle de gestion au sein de la hiérarchie, sa position ayant une grande importance dans les prises de décision du contrôle de gestion. Chez Owens Corning le contrôle de gestion est indépendant, il n'est pas rattaché à la direction de l'usine. Pour améliorer la performance d'Owens Corning, le projet Zero Waste a été mis en place. Il consiste à réduire les coûts en utilisant la méthode de la TPM, dans lequel le contrôle de gestion est fortement impliqué. La TPM est une méthode participative qui va permettre d'améliorer les processus de l'usine pour créer plus de valeur ajoutée et améliorer la performance.

Si le secteur de l'industrie lourde peut parfois souffrir d'un déficit d'image, nous avons découvert chez Owens Corning une entreprise active qui est toujours en quête d'amélioration, avec la mise en place de nombreuses méthodes. Lors d'échange avec des personnes dans des secteurs différents sur le thème de ce mémoire. Il en résulte que la création de valeur ajoutée est très présente dans les entreprises.

En conséquence, si la mise en place de nouveaux outils et l'amélioration de l'organisation permettent la création de valeur ajoutée dans le contrôle de gestion, il faut parfois en nuancer l'impact selon l'orientation technique, méthodologique ou « leadership » du contrôleur de gestion.

BIBLIOGRAPHIE

ALAZARD, Claude et SEPARI, Sabine. *Contrôle de gestion*. 3^{ème} édition, p. 18, p. 371, p. 419, p. 593,

ALAZARD, Claude et SEPARI, Sabine. *DECF contrôle de gestion*. 5^{ème} édition Dunod ; p. 591

ANTHONY, Robert Newton. *Planning and control systems*. 1re éd. 1965, Boston, MA, USA : The Harvard Business School Press.

ANTHONY, Robert Newton. *The Management Control Function*. 1988 Boston : Harvard University Press.

BERRY, Leonard L. *The employee as customer ?*. 1981 Journal of Retailing Banking 3 (March) : 33-40.

BOUQUIN, Henri. *Le contrôle de gestion*. 8^{ème} édition. Presses Universitaires De France - Puf. Vendôme : MD Impressions, 2008, p. 108 et 526. ISBN 978-2-13-056703-5

CHIAPPELO, Eve. *Contrôle des organisations créatives*. Encyclopédie de comptabilité, contrôle de gestion et audit, sous la dir. de Colasse B., Economica, 2000, pp. 509-519.

DANZIGER, R. *Contrôleur de gestion*. Encyclopédie de comptabilité, contrôle de gestion et audit, sous la dir. de Colasse B., Economica, 2000, pp. 521-545.

FORNERINO, Marianela et al. *La satisfaction des managers vis-à-vis du contrôle de gestion et leur performance managériale*, Comptabilité - Contrôle - Audit 2010/3 (Tome 16), p. 101-126. DOI 10.3917/cca.163.0101

KAPLAN, Robert S. et NORTON David P. *Le tableau de bord prospectif*, Editions d'organisation, 1998.

KHOUATRA, Djamel et CAPPELLETTI, Laurent. *Le concept de contrôle de gestion créatif illustration par une recherche-intervention dans un cabinet d'audit et de conseil*. 2001. 22^{ème} congrès de l'AFC, May 2001, France. <halshs-00584634>

LAMBERT, Caroline et SPONEM, Samuel. *La fonction contrôle de gestion : proposition d'une typologie*. Comptabilité - Contrôle - Audit, 2009/2 Tome 15, p. 113-144

PORTER, Michael. *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, New York, The Free Press, 1985.

SAVALL, Henri. *Le gisement exploitable des coûts cachés : vers un nouveau contrôle de gestion actif*, Echanges, 1989, 3p.

SIMON, Claude J. *Valeur et comptabilité*. Encyclopédie de comptabilité, contrôle de gestion et audit, sous la dir. de Colasse B., Economica, 2000, p. 1252.

VAN LOYE, Guy. *Finance et théorie des organisations*, 1998 Economica, 197 p.

SITOGRAPHIE

MANAGER GO. *Matrice RACI*. [En ligne]. Disponible sur <<https://www.manager-go.com/gestion-de-projet/dossiers-methodes/matrice-raci>> (Consulté le 20 mai 2017)

LES ECHOS *Saint Gobain veut vendre ses activités de renforcement et composites à Owens Corning* [En ligne]. Disponible sur <http://www.lesechos.fr/17/07/2007/lesechos.fr/300188719_saint-gobain-veut-vendre-ses-activites-renforcement-et-composites-a-owens-corning.htm> (Consulté le 27 mai 2017)

CCI Savoie *Pierre Landes directeur d'Owens Corning à Chambéry* [En ligne]. Disponible sur <[http://it4v7.interactiv-doc.fr/html/Partenaires Savoie 124 - septembre 2016 pdf 441/](http://it4v7.interactiv-doc.fr/html/Partenaires_Savoie_124_-_septembre_2016_pdf_441/)>. (Consulté le 28 mai 2017)

PILOTER.ORG *Qu'est-ce que la roue de Deming PDCA* [En ligne]. Disponible sur <<http://www.piloter.org/qualite/roue-de-deming-PDCA.htm>> (Consulté le 04 juin 2017)

FINYEAR *Valoriser les fonctions support de l'entreprise la voix de l'externalisation* [En ligne]. Disponible sur <http://www.finyear.com/Valoriser-les-fonctions-support-de-l-entreprise-la-voix-de-l-externalisation_a17356.html> (Consulté le 14 mai 2017)

12 MANAGE *Tableau de bord prospectif* [En ligne]. Disponible sur <http://www.12manage.com/methods_balancedscorecard_fr.html> (Consulté le 05 juin 2017)

WIKILEAN *Le déploiement des coûts* [En ligne]. Disponible sur <<http://www.wikilean.com/Articles/Lean-6-Sigma-Management/La-WCM-18-articles/Pilier-2-Le-deploiement-des-couts>> (Consulté le 11 juin 2017).

TABLES DES FIGURES

FIGURE 1 : MARCHE MONDIAL DE LA FIBRE DE VERRE	6
FIGURE 2 : CHAMBERY INTERNATIONAL	25
FIGURE 3 : CHAMBERY FRANCE.....	25
FIGURE 4 : BOBINE DE MHP	26
FIGURE 5 : DUCS FIL COUPE SEC.....	26

SIGLES ET ABREVIATIONS UTILISES

5QRF (Five Quarter Rolling Forecast) : Prévisions pour les 5 prochains trimestres.

BSC (Balanced Scorecard) : Tableau de bord prospectif

CF : Chambéry France

CI : Chambéry International

Cost deployment : déploiement des coûts

Cost File : fichier de synthèse des coûts

CSB : Composite Solution Business

DAF : Direction Administrative et Financière

Direct : Coûts directs

DMS (Daily Management System) : système de management journalier

DUCS (Dry Use Chopped Strands) : fil coupé sec

EBIT (Earnings Before Interests and Taxes) : résultat avant impôts et Intérêts

MGL (Manufacturing Gain or Loss) : Ecart d'exploitation

Mid-month : prévisions en milieu de mois

NE (Net Efficiency) : rendement ligne

NEG : principal concurrent de Owens Corning

PDCA (Plan, Do, Check, Act) : Planifier, réaliser, vérifier contrôler, agir améliorer.

Period : Coûts indirects

Plan : budget

RIR (Recordable Injury Rates) : taux de blessé enregistrable

ROC (Return On Capital) : retour sur capital

VSM (Value Stream Mapping) : cartographie des flux de création de valeur

Weekly : sont des prévisions hebdomadaires

WUCS (Dry Use Chopped Strands) : fil coupé humide

Zero waste : zéro déchet

TABLES DES ANNEXES

Annexes 1 : Les Idéaux types des fonctions de contrôle de gestion

Annexe 2 : La chaîne de valeur de M. Porter

Annexe 3 : La Matrice Eisenhower

Annexe 4 : Processus de fabrication

Annexe 5 : Les huit piliers de la TPM

Annexe 6 : Diagramme cause-effet / Ishikawa combiné aux 5 Pourquoi

Annexe 7 : La roue de Deming et l'amélioration permanente

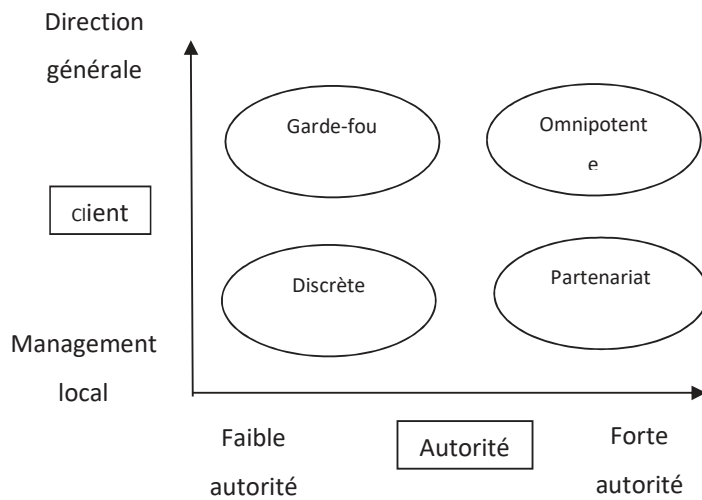
Annexe 8 : Questionnaire en Français

Annexe 9 : Questionnaire en anglais

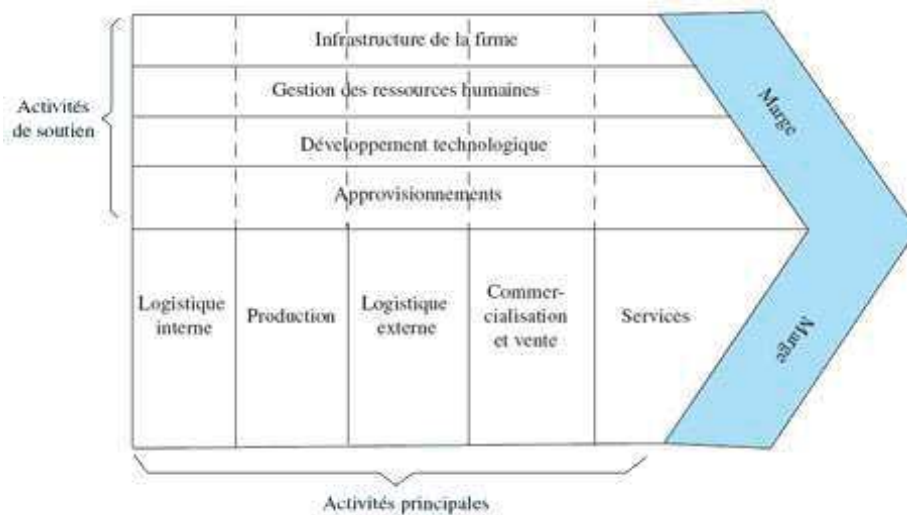
Annexe 10 : Tableau de Bord Prospectif ou Balanced Scorecard par D. P. Norton et R. S. Kaplan

Annexe 11 : La maison des processus chez Owens Corning

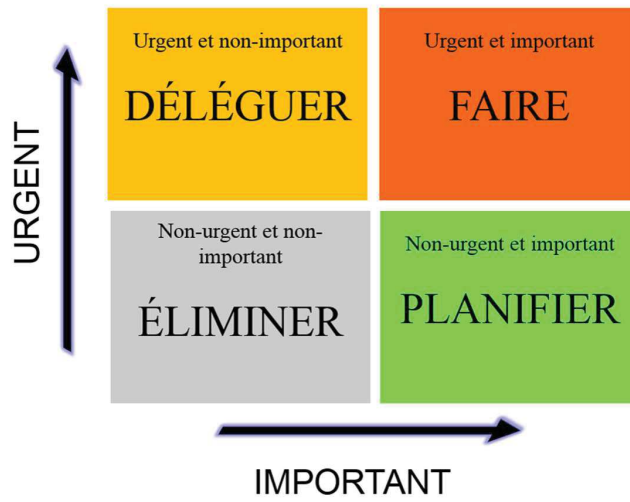
ANNEXES 1 : LES IDEAUX TYPES DES FONCTIONS DE CONTROLE DE GESTION



ANNEXE 2 : LA CHAÎNE DE VALEUR DE M. PORTER

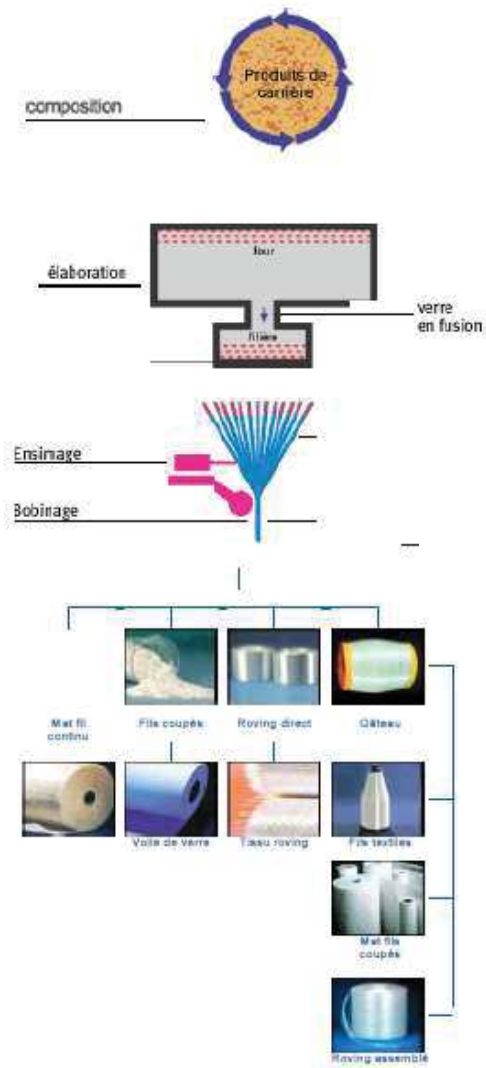


ANNEXE 3 : LA MATRICE EISENHOWER

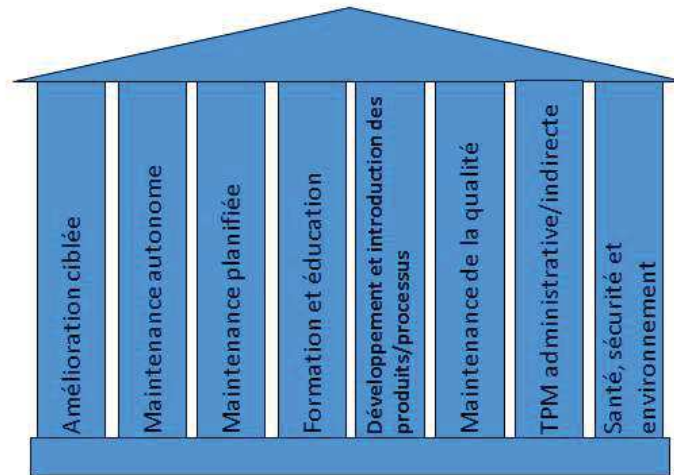


ANNEXE 4 : PROCESSUS DE FABRICATION

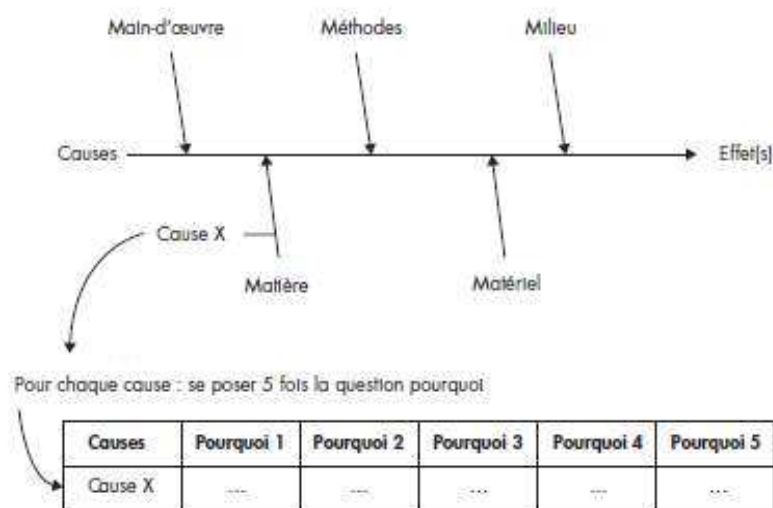
Fil de verre - Fabrication



ANNEXE 5 : LES HUIT PILIERS DE LA TPM



ANNEXE 6 : DIAGRAMME CAUSE-EFFET / ISHIKAWA COMBINE AUX 5 POURQUOI



ANNEXE 7 : LA ROUE DE DEMING ET L'AMELIORATION PERMANENTE



ANNEXE 8 : QUESTIONNAIRE EN FRANÇAIS

Actuellement en Master 2 Contrôle de Gestion et Audit Organisationnel. J'effectue actuellement mon stage au sein du groupe Owens Corning spécialisé dans la fibre de verre.

Dans le cadre de ma formation j'effectue un mémoire sur la problématique suivante :
« Comment créer de la valeur ajoutée dans le poste de contrôleur de gestion ? »

Pour cela votre avis m'intéresse... Ce questionnaire sera traité de façon anonyme, aucune information personnelle ne sera communiquée.

1. Quel type de poste occupez-vous ?

- Contrôle de gestion opérationnel
- Contrôle de gestion fonctionnel (siège)

2. Combien d'année d'ancienneté avez-vous ?

- 1 à 5 ans
- 6 à 10 ans
- Plus de 10 ans

3. Avez-vous un rôle d'encadrement ?

- Oui
- Non

4. Participez-vous à des clôtures mensuelles ?

- Oui
- Non

5. Combien de temps passez-vous sur des activités de mise à jour de documents ?

- 0 à 25%
- 26% à 50%
- 51% à 75%
- 76% à 100%

6. Combien de temps passez-vous à l'analyse des résultats ?

- 0 à 25%
- 26% à 50%
- 51% à 75%
- 76% à 100%

7. Combien de temps passez-vous à l'amélioration des outils ?

- 0 à 25%
- 26% à 50%
- 51% à 75%
- 76% à 100%

8. Combien de temps passez-vous à l'amélioration des processus du contrôle de gestion ?

- 0 à 25%
- 26% à 50%
- 51% à 75%
- 76% à 100%

9. A votre avis, combien de temps passez-vous auprès des opérationnels ?

- 0 à 25%
- 26% à 50%
- 51% à 75%
- 76% à 100%

10. Ce temps vous semble-t-il suffisant ?

- Oui
- Non

11. Pensez-vous effectuer des tâches, qui pour vous, ne rentre pas dans le cadre de votre mission ?

- Oui
- Non

12. Si oui, combien de temps consacrez-vous à ces tâches (en pourcentage) ?

.....

13. Pensez-vous que vos compétences sont pleinement exploitées ?

- Oui
- Non

14. Dans votre poste quelle type activité vous semble le plus chronophage ?

.....

15. Comment pourriez-vous réduire le temps passé pour ces activités ?

.....

16. Comment pensez-vous pouvoir apporter plus de valeur ajoutée dans votre poste ?

.....

.....

.....

.....

Je vous remercie pour votre participation à cette enquête.

ANNEXE 9 : QUESTIONNAIRE EN ANGLAIS

Currently in 5th year of university in Controller and Organizational Audit. I make an internship into Owens Corning group specialized in the fiberglass.

Within the framework of my training I make a report on the following problem: " how create of the added value in controller job? "

For it your opinion interests me ... This questionnaire will be handled in an anonymous way, no personal information will be communicated.

1. What type of job are you doing?

- Operational controller
- Functional controller (consolidation)

2. Since when, are you working as a controller?

- 1 to 5 years
- 6 to 10 years
- More than 10 years

3. Do you manage a team?

- Yes
- No

4. Are you doing monthly closing?

- Yes
- No

5. How long do you spend on activity of update documents?

- 0 to 25%
- 26% to 50%
- 51% to 75%
- 76% à 100%

6. How long do you spend to analyse monthly results?

- 0 to 25%
- 26% to 50%
- 51% to 75%
- 76% to 100%

7. How long do you spend to improve your tools?

- 0 to 25%
- 26% to 50%
- 51% to 75%

76% to 100%

8. How long do you spend to improve the controller activity?

- 0 to 25%
- 26% to 50%
- 51% to 75%
- 76% to 100%

9. How long do you spend with operational team?

- 0 to 25%
- 26% to 50%
- 51% to 75%
- 76% to 100%

10. Is it enough for you?

- Yes
- No

11. Are you doing activities that not match with the framework of your job?

- Yes
- No

12. If yes, How long do you spend for these activities?

- 0 to 25%
- 26% to 50%
- 51% to 75%
- 76% to 100%

13. What type of activity makes you lose too much time?

.....

14. How can you reduce these activities?

.....

15. How can you be able to add more value on your job?

.....

.....

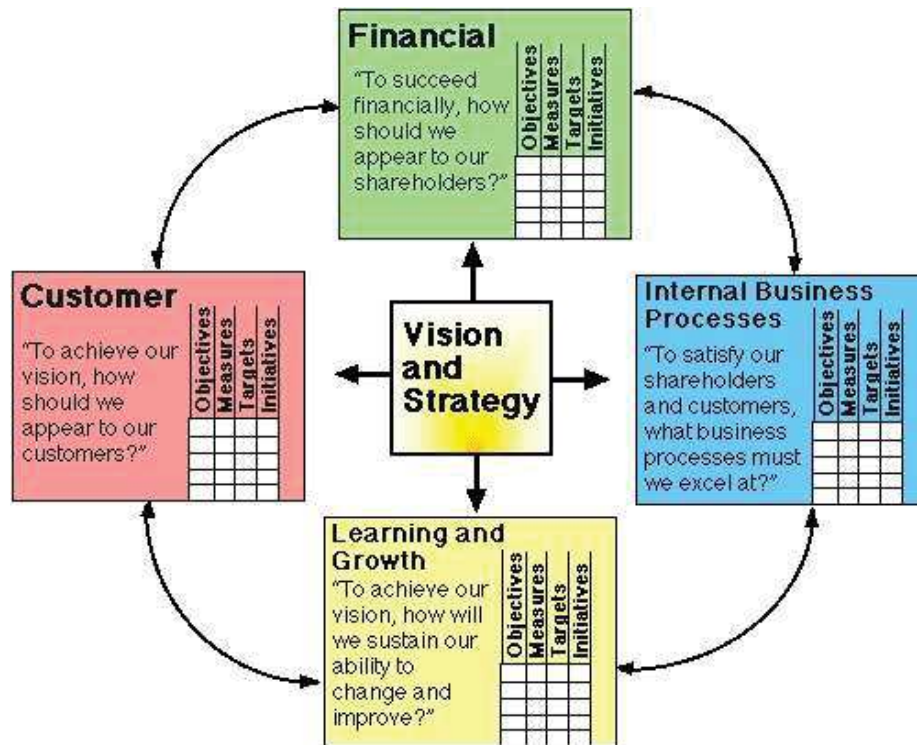
.....

.....

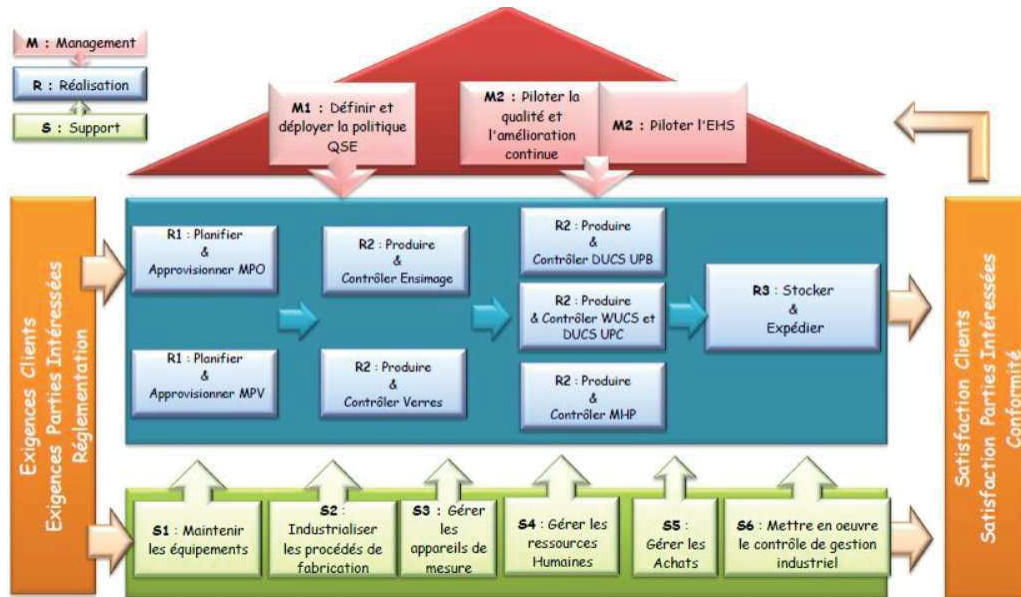
Thank you for your participation in this survey

ANNEXE 10 : TABLEAU DE BORD PROSPECTIF OU BALANCED SCORECARD

PAR D. P. NORTON ET R. S. KAPLAN



ANNEXE 11 : LA MAISON DES PROCESSUS CHEZ OWENS CORNING



TABLES DES MATIERES

DECLARATION ANTI-PLAGIAT	5
AUTORISATION DE DIFFUSION	6
REMERCIEMENTS	7
SOMMAIRE.....	5
AVANT-PROPOS	6
INTRODUCTION	10
PARTIE 1 : - NECESSITE POUR LE CONTROLEUR DE GESTION DE CREER DE LA VALEUR AJOUTEE POUR AMELIORER LA PERFORMANCE.....	12
CHAPITRE 1 – LE ROLE DU CONTROLE DE GESTION	13
I. Un rôle dépendant de son environnement	13
II. Une fonction avec des rôles différents	15
CHAPITRE 2 – LA CREATION DE VALEUR AJOUTEE.....	18
I. Définition de M. Porter	18
II. Le temps une constante incompressible	19
III. Owens Corning un contrôle de gestion créatif	19
CHAPITRE 3 – AMELIORATION DE LA PERFORMANCE	21
I. La performance du contrôle de gestion.....	21
II. La performance d’une entreprise	22
III. Les systèmes d’information	22
PARTIE 2 - OWENS CORNING UNE ENTREPRISE ACTIVE AVEC DE NOMBREUX PROJETS.....	24
CHAPITRE 4 – L’USINE DE CHAMBERY FRANCE.....	25
I. Présentation générale.....	25
II. La production	28
CHAPITRE 5 – L’ACTIVITE CYCLIQUE DU CONTROLE DE GESTION	29
I. Les principaux indicateurs financiers	29
II. Les facteurs influençant les résultats.....	30
III. Les étapes du cycle du contrôle de gestion à Owens Corning.....	31
CHAPITRE 6 – DES PROJETS QUI CONTRIBUENT A LA PERFORMANCE DE OWENS CORNING	34
I. La reconstruction du four de La Verrerie.....	34
II. Projet Zéro Waste	35
III. Owens Corning dans une démarche pro-active.....	36
PARTIE 3 - PROPOSITIONS D’AMELIORATION.....	38
CHAPITRE 7 – MISE EN PLACE D’UN QUESTIONNAIRE	39
I. Objectif du questionnaire	39
II. Le choix du panel	39
III. Analyse des résultats	40
CHAPITRE 8 – PROPOSITION DE SOLUTIONS POUR PARVENIR A CREER DE LA VALEUR AJOUTEE	41
I. Mon apport pendant le stage	41
II. Amélioration des outils et au niveau organisationnel	41
CONCLUSION.....	48
BIBLIOGRAPHIE	49
SITOGRAFIE	51

TABLES DES FIGURES	52
SIGLES ET ABREVIATIONS UTILISES.....	53
TABLES DES ANNEXES.....	54
TABLES DES MATIERES	66

RÉSUMÉ

Aujourd'hui le contrôle de gestion peut passer beaucoup de temps sur des tâches qui apportent peu de valeur ajoutée. Dans son rôle de partenaire et d'aide à la décision le contrôle de gestion s'implique auprès des opérationnels. Pour répondre aux nombreuses demandes le contrôleur de gestion doit faire en sorte de créer plus de valeur ajoutée dans son poste pour être plus performant. L'objectif de ce mémoire est de mettre en exergue les méthodes pour parvenir à améliorer la création de valeur dans la mission du contrôleur de gestion. Dans un premier temps nous avons présenté le rôle du contrôle de gestion créatif en tant que partenaire et la position qu'il occupe chez Owens Corning ainsi que l'objectif de la valeur ajoutée et dans quel but. Dans un deuxième temps un questionnaire a été adressé à un panel de contrôleur de gestion pour identifier les activités non créatrices de valeur ajoutée. Puis nous avons détaillé les différents projets qui mettent en avant la méthode participative. Dans une troisième partie, des solutions de création de valeur sont exposées grâce à l'amélioration des outils et de l'organisation.

MOTS CLÉS : Contrôle de gestion, rôle, partenaire, valeur ajoutée, méthode participative, performance, outils, créatif

SUMMARY

Today, controller can spend a lot of time on tasks that bring little added value. In its role of partner and decision support, controller is involved with operational staff. To answer the many demands the controller must make sure to create more value added in his work to be more efficient. The objective of this analysis is to highlight the methods used to improve the creation of value in the mission of the Controller. As a first step, we presented the role of creative controller as a partner and the position it occupies at Owens Corning as well as the purpose of value added and for what purpose. Secondly, a survey was sent to a controller panel to identify non-value-added activities. Then we have detailed the various projects that put forward the participatory method. In a third part, value creation solutions are exposed through improved tools and organization.

Keywords : Controller, role, partner, value added, participatory method, performance, tools, creative.