

Cas ORDISAT

Le développement d'Ordizat de 1960 à 1983

L'entreprise Ordizat est à sa création et jusqu'en 1991 un établissement de production appartenant à un groupe international informatique, la société STAR. Elle produit du matériel informatique appelé "périphérique" (imprimantes, dérouleurs à bandes ou à cartouche, disques durs, terminaux, ...), nommé ainsi parce qu'il se connecte aux unités centrales fabriquées par d'autres centres de production du même groupe ou par d'autres constructeurs.

En 1945, STAR possède 2 usines en France et emploie 700 personnes. Quinze années plus tard, il est à la tête de 6 usines en Europe et 8000 personnes y travaillent. En 1960, l'importance soudaine des commandes relatives à de nouvelles fabrications amène le groupe STAR à rechercher un nouveau site de production. L'établissement Ordizat est alors ouvert cette même année dans la ville de Châteaubourg située dans l'Est de la France, à l'emplacement d'une usine textile qui, suite à de graves difficultés économiques, ferma ses portes en février 1960. La première activité de l'usine consiste à assurer le montage d'ensembles électroniques partiels (connectique, câblage). L'activité de montage s'y développe rapidement avec les Tabulatrices 150 dont l'activité est transférée d'un site parisien à Ordizat en juillet-août 1960. Fin 1960, l'usine compte 657 employés.

En 1966, l'établissement emploie près de 2000 personnes. Il connaît pourtant en 1963 une baisse de charge due à une diminution des programmes sur le produit Tabulatrice 150 et aux retards de mise en production de la nouvelle gamme Tabulatrices 300. Ses effectifs (essentiellement des directs de production) sont alors réduits. Néanmoins, les années suivantes voient un développement rapide des capacités de production grâce au transfert d'activités provenant d'autres sites (doublement du potentiel d'usinage) et grâce à la mise en fabrication de la nouvelle gamme 300 et d'un produit d'impression.

Cas n°1 : Cas Ordisat

Parallèlement, en 1964, le groupe STAR s'allie avec un grand groupe électronique américain ELECTRO. Cette alliance ne modifie en rien les programmes d'études et de production du site de Châteaubourg. L'usine fabrique alors des ensembles partiels (connectique, câblage...), une imprimante et un lecteur-perforateur de cartes. Le développement des activités s'accompagne d'une forte action de formation des opérateurs (souvent issus de la précédente usine textile) et de l'achat d'équipements performants (machines à commande numérique). Ces derniers remplacent des outillages jugés coûteux et supportant mal les modifications. Leur mise en place vise également une réduction du cycle de fabrication. Une nouvelle baisse de charge en 1967 entraîne une réduction des effectifs d'environ 300 personnes.

Les effets de l'alliance avec ELECTRO qui devient le principal actionnaire de STAR ne sont ressentis qu'à partir de 1967 au centre de production de Châteaubourg. L'usine est constituée alors en centre de résultat. Toutes les fonctions, Etudes, Production, Marketing... y sont mises en place pour développer, produire et vendre des produits périphériques.

En 1968, la division "Information Systems" de la société américaine ELECTRO devient une société juridiquement indépendante et un groupe à part entière. ELECTRO marque alors une forte volonté stratégique d'implantation dans le domaine du traitement de l'information. Ordisat devient dans ce cadre un département spécialisé dans l'étude, la construction et la commercialisation de matériels périphériques d'entrée/sortie des systèmes informatiques.

En 1970, une autre compagnie américaine (WELL) prend le contrôle de STAR-ELECTRO qui prend le nom de WELL-STAR. La responsabilité du site de Châteaubourg devient mondiale pour de nombreux produits. Cet établissement est à cette époque leader mondial dans le domaine des périphériques. La fusion complète de WELL et STAR se produit en 1976.

Les cadres d'Ordisat jugent la société WELL "dynamique" voire "agressive" par rapport à ELECTRO qui semblait adopter un comportement de management plus "paternaliste". La qualification des produits d'Ordisat par les nouveaux dirigeants est plus stricte. Les projets de développement doivent prouver leur rentabilité. Le message des nouveaux actionnaires majoritaires est clair : c'est à cette époque que chacun comprend au sein de l'établissement que "l'entreprise doit gagner de l'argent".

De 1971 à 1983, Ordisat développe ses activités périphériques et absorbe de nombreuses fabrications qui sont transférées d'autres sites WELL-STAR dans ses locaux.

En 1983, l'Etat français prend le contrôle de WELL-STAR. Ordisat devient une entité du groupe qui retrouve le nom de STAR. Ses missions sont proches de celles d'une filiale : planification, développement des technologies, conception, fabrication et commercialisation. Elle doit répondre aux besoins en périphériques du groupe et gagner des parts de marchés auprès d'autres constructeurs. Elle emploie à cette date 2600 personnes.

Le développement parallèle des structures et des systèmes de contrôle

En juillet-août 1960, le transfert de l'activité Tabulatrices sur le site de Châteaubourg entraîne la création de nouveaux services fonctionnels dépendant cependant de départements fonctionnels du groupe : Personnel et Relations du Travail, Comptabilité, Méthodes, Ordonnancement, Achats, Entretien Usine, Atelier Mécanographique (ancien nom du service informatique). Les productions du site sont lancées selon un programme de fabrication et les pièces passent par les lignes de montage de Châteaubourg sont gérées selon un programme mensuel de livraison-réception. Les documents de gestion de production proviennent encore des services de gestion Groupe et les dossiers de fabrication et de préparation de pièces sont émis par les usines parisiennes.

L'activité Etudes et Industrialisation apparaît en 1963. Un système de calcul des besoins en fonction des programmes de fabrication et d'acheminement des pièces vers les lignes de montage par cartes de distribution est mis en place la même année.

En 1964, la société STAR-ELECTRO instaure le "rolling-plan" ou "étude des programmes" proposés aux sites de production en fonction des besoins identifiés par les services marketing, ceci pour les 24 mois suivant une date donnée. Ces programmes sont révisibles tous les trois mois. Le rolling-plan est établi lors de réunions auxquelles participent les services Marketing, Production, Etudes, Planification de production. L'usine de Châteaubourg adapte le rolling-plan du groupe et crée un système appelé Base Plan pour assurer la prévision mensuelle de ses propres fabrications.

Ce système de prévision de la production était d'ailleurs encore en vigueur dans le groupe STAR en 1991.

Cas n°1 : Cas Ordisat

L'arrivée d'ELECTRO sur le site de Châteaubourg ne sera réellement visible qu'à partir de 1967 lorsqu'une équipe de financiers y est envoyée afin de mesurer les résultats de l'usine et de mettre en place les services financiers. Une équipe de soutien, que l'on appellerait aujourd'hui "équipe d'auditeurs", composée pour moitié de cadres français et pour moitié de cadres américains, est également diligentée par ELECTRO afin de procéder à une analyse de la situation d'Ordisat. La société américaine attend de cette équipe des recommandations sur l'organisation de l'entreprise. De 3 cadres financiers début 1967, les services financiers passent alors à 15 à la fin de la même année. Comme on peut le lire dans le document¹ retraçant la "saga" d'Ordisat, "à partir de ce moment toutes les activités de l'usine seront progressivement mises sous contrôle".

Les managers américains arrivent en 1968 avec pour mission la réorganisation totale du site en s'appuyant sur les recommandations des auditeurs et sur les résultats mesurés par les nouveaux financiers. Les transformations attribuées à un management "à l'américaine" sont les suivantes :

- la petite équipe d'Etudes (Research and Development ou R&D) peu autonome est renforcée et devient une direction à part entière organisée en lignes de produits avec ses propres laboratoires et ses bureaux de dessin industriel,
- les directions Marketing et Planning sont créées,
- la direction Finances regroupe les activités de comptabilité, payc, budgets et mesure, comptabilité industrielle, prix de revient et la division Systèmes et Traitement de l'information,
- la direction du Personnel et des Relations Industrielles est renforcée,
- la direction Fabrication est complètement restructurée avec :
 - * la création d'une division Manufacturing Engineering qui intègre la fonction Méthodes mais en y ajoutant de nouvelles fonctions telles que Méthodes avancées, Introduction des produits nouveaux et Model shop (atelier de fabrication de prototypes),
 - * la création d'une division matériel,
 - * le rattachement des équipes d'entretien et des activités liées aux outillages (bureau d'étude, atelier et magasin central),
 - * la création de la fonction ordonnancement qui regroupe la programmation, le contrôle de production, la réception, l'expédition et de nouveaux services tels que Matériels Avancés et Ordonnancement (Master Scheduling).

¹ La Saga d'Ordisat/elite", document interne, édité à l'occasion des 25 ans de l'entreprise, 1985.

La mise en place de chaque fonction a fait l'objet d'études réalisées en groupe par les cadres du site. Elle a donné lieu à une formation suivie à certains principes de management. Chaque cadre participant aux groupes de réflexion devait remettre à chaque séance une série d'exercices d'application portant sur des problèmes de management. Ces exercices étaient notés et donnaient lieu, en cas de succès, à la remise d'un diplôme interne à l'entreprise.

La présence d'ELECTRO se traduit également par la définition et la mise en oeuvre de procédures qui sont en fait des adaptations des procédures américaines internes de ce groupe. De même, les fonctions, les postes, les circuits de documents sont clairement définis et décrits. L'efficacité passe par 3 moyens : la formation, les procédures et les instructions.

De façon parallèle, la Direction Participative Par Objectifs (DPPO) est mise en oeuvre dans tout le groupe STAR-ELECTRO. Ce dernier propose des objectifs et normes de résultats auxquels s'intègrent en cascade les objectifs des départements, directions, divisions, services... La méthodologie est mise en oeuvre de façon directive. Elle est d'ailleurs plus ou moins bien appréciée par les cadres de Châteaubourg. Chaque manager, jusqu'au niveau chef de service, se voit confier une responsabilité budgétaire et doit répondre des écarts budgétaires à chaque publication des résultats.

En termes de fonctionnement courant, chaque cadre doit assister à un "staff meeting" ou "staff" animé par son responsable hiérarchique chaque semaine. Le cadre procède de même avec ses subordonnés¹.

Sont également mises en place les revues de produit (product reviews) fixées dans les procédures. Chaque produit en cours d'étude doit être analysé par des équipes indépendantes d'ingénieurs ou de techniciens afin de mesurer les risques financiers, techniques, marketing... liés à la mise sur le marché du produit, et les qualifier selon 4 catégories : "inacceptable, high, medium, low".

¹ La pratique budgétaire et le "staff" perduraient d'ailleurs en 1990.

Cas n°1 : Cas Ordusat

Les années 1978/1985 : croissance et changement technologique

Au début des années 1970, l'impression impact¹ paraît condamnée à terme en raison de ses performances techniques limitées en matière de rapidité et de qualité d'impression. Ordusat, en développant des imprimantes capables d'éditer des documents à la vitesse de 1200 lignes par minute, semble avoir poussé les capacités de cette technologie à son maximum. Plusieurs sociétés concurrentes s'intéressent, de leur côté, à l'impression "non impact" (NI). Au centre de Châteaubourg, les réflexions sur le développement d'une machine non impact (NI) s'organisent autour de deux axes :

- un axe technique. Des investigations sur les techniques NI sont menées dès 1974/1975 au service Etudes Avancées. Dès 1974, existe sur le marché une imprimante de technologie magnétique aux performances de 180 lignes imprimées par minute, conçue et commercialisée par un petit constructeur américain en phase de démarrage de son entreprise. Cette machine est analysée par les laboratoires d'Ordusat

- un axe "product planning/marketing". Dès 1974/1975, des études clientèles sur les avantages et les inconvénients de chaque technologie d'impression sont réalisées dans le monde entier sur des technologies encore balbutiantes telles que l'impression thermique, l'impression à jet d'encre ou la Xérographie (électrophotographie, technologie développée par la seule société Xerox à l'époque).

Le choix du service Etudes de Châteaubourg se porte rapidement sur la technologie magnétique. Plusieurs études "product planning" montrent que les autres techniques s'avèrent, soit trop lentes, soit peu fiables. Or les machines impact déjà commercialisées par Ordusat ont une vitesse d'impression rapide de 1200 lignes par minute et sont reconnues pour leur grande fiabilité. L'objectif pour la société est de remplacer sa base installée de technologie Impact par des produits nouveaux, mais ceci sans régression évidemment sur les performances de rapidité et fiabilité des anciens produits.

La technologie à jet d'encre apparaît lente et peu fiable aux ingénieurs. L'inconvénient de l'impression thermique est sa lenteur, aujourd'hui encore. La Xérographie est appliquée uniquement sur des produits copieurs à l'époque.

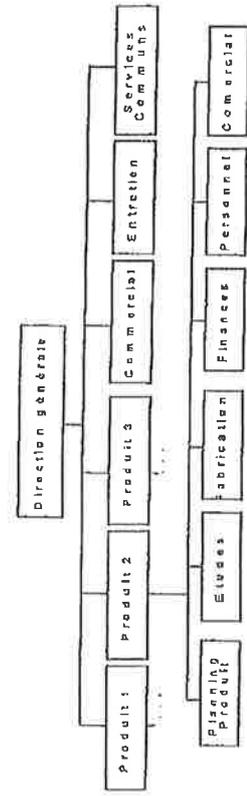
¹ On parle d'impression "impact" car l'impression est réalisée par contact entre un élément mécanique et le papier (exemple de la machine à écrire). L'élément mécanique vient frapper le papier.

Toute cette organisation procédée de la volonté de faire d'Ordusat une entité autonome comprenant toutes les fonctions nécessaires à un fonctionnement relativement indépendant. Toutes les activités sont représentées : des études à la distribution en passant par la fabrication et les services fonctionnels d'appui.

En 1968, la logique fonctionnelle sous-tendant l'organisation est couplée avec la logique "produit". Une organisation décentralisée par produit est mise en place, afin d'alléger les structures, de permettre une meilleure communication, de définir des objectifs mieux mesurables et de donner pour chaque produit une responsabilité au niveau le plus élevé.

Il faut retenir qu'à cette époque, la direction générale de STAR coiffe 7 départements fonctionnels (Planning produits, Etudes, Fabrication, Commercial, Entretien, Finances, Personnel) qui ont des unités très dispersées géographiquement : les 4 bureaux d'études et les 4 centres de production sont situés sur 6 sites différents.

La nouvelle organisation réduit le nombre de niveaux hiérarchiques :



Organigramme type d'Ordusat en 1968 - source La Saga d'Ordusat 1985.

Les responsables ont alors pour objectifs : le respect d'un budget défini, le maintien de la qualité professionnelle des employés et le maintien de la qualité des produits.

En 1968/1969 ELECTRO lance aussi des campagnes de sensibilisation du personnel à la qualité : "produire mieux, accroître la qualité, lutter contre le gaspillage, réduire les stocks".

La période 1970/1978 voit, elle, le renforcement de la logique financière : contrôle budgétaire, réalisation de comptes d'exploitation par produits (réel, prévisionnel et pour les revues produits), valorisation des stocks matières, produits finis et en-cours...

Cas n°1 : Cas Ordisat

Seule l'impression magnétique semble posséder un potentiel de fiabilité et de rapidité. De plus, Ordisat s'est déjà frottée aux techniques liées au magnétisme avec la fabrication de dérouleurs à bandes et de disques (sous licence).

Fin 1975, début 1976, le service Etudes avancées a donc repéré les technologies qu'il "ne faut pas développer" et opte clairement pour la magnétographie. Reste évidemment à améliorer cette technologie. Or la petite machine américaine qui a servi de référence pour la magnétographie lors des études comparatives ne présente pas réellement les caractéristiques du produit que souhaite Ordisat. Son analyse a servi, selon les ingénieurs d'Ordisat, à identifier ce qu'il ne fallait pas faire et à définir d'autres options possibles.

A partir de 1976, débute la phase de développement proprement dite. Quarante personnes sont recrutées entre 1976 et 1978, au sein de l'entreprise ou à l'extérieur, pour composer l'équipe de développement de l'imprimante "magnetic printing (MP)". Toutes les options techniques sont figées en 1978/1979. A la même époque se développe chez les concurrents la Xérographie, que l'on appellera de façon abusive "technologie laser". La première imprimante électrophotographique à laser est présentée en 1976 dans les salons professionnels.

Vers 1979, General Electric développe également une imprimante magnétographique aux Etats-Unis. Le constructeur japonais IWAJSU a également choisi cette option. La première imprimante magnétographique "sérieuse", pour reprendre les termes d'un ingénieur d'Ordisat, a été annoncée publiquement par General Electric à la fin des années 70 au grand désappointement des équipes de recherche de Châteaubourg. Cette machine a les mêmes caractéristiques de résolution (densité de points imprimés) donc de qualité d'impression que leur produit : 120 points par pouce. Aussi, pris de doute sur la capacité de leur produit à concurrencer l'imprimante General Electric, le service de recherche décide de développer en parallèle une machine de résolution 240 points par pouce. La question de l'annonce commerciale du produit reste cependant problématique : Ordisat doit-elle annoncer l'imprimante MP 120 points/pouce ou l'imprimante MP 240 points/pouce ?

General Electric présente officiellement son produit en 1981. Ordisat annonce la MP 120 en 1982 puis attend deux années pour la commercialiser afin de mettre en fait sur le marché un produit plus performant, la MP 240.

La fabrication des imprimantes NI monte en puissance de 1984 à 1986. De nouvelles surfaces d'atelier doivent être trouvées dans l'usine. La fabrication des terminaux d'ordinateurs est transférée dans une usine du nord de la France. Cette décision répond en fait à une double motivation : l'usine dégage ainsi des surfaces d'ateliers pour les fabrications Non Impact et un nouveau site industriel peut être développé dans une région fortement touchée par la crise économique. Ce transfert est donc également une décision politique.

Les prévisions réalisées en 1985/1986 sur l'activité NI sont euphoriques. Il est prévu que le site de Châteaubourg doit doubler pour répondre à la charge de production prévue. Une nouvelle usine de production d'encre magnétographique est construite sur le site. Les plans stratégiques indiquent même que ce sont deux usines de production d'encre qui devront être bâties pour répondre à la demande de "consommables" induite par l'installation du parc d'imprimantes NI.

Les effets de l'introduction de la magnétographie se font sentir évidemment au niveau de l'encadrement et de la compétence des ingénieurs : des chimistes (pour l'encre) et des micro-mécaniciens ont été embauchés. Dans les ateliers, aux électromécaniciens qui avaient remplacé quelques années plus tôt les mécaniciens succèdent alors les physico-chimistes capables d'appréhender des tolérances de l'ordre de quelques microns sur les pièces fabriquées. Les compétences deviennent multiples. Chaque renouvellement de compétence donne lieu à des conflits de pouvoir entre les métiers concernés.

De 1980 à 1985, la croissance est rapide et soutenue. Les effectifs augmentent chaque année de 3% en moyenne. Cette augmentation est due à l'embauche de personnel indirect de production (fonctionnels, encadrement, ingénieurs et techniciens d'études). Le nombre d'ouvriers reste stable. Entre 1980 et 1984, le montant annuel des investissements triple et le chiffre d'affaires est multiplié par 2,5. Ces années sont celles du lancement en production de produits divers et rentables tels que l'imprimante impact 600 à 1200 lignes par minute qui sera un véritable succès commercial durable au-delà de toute espérance, les dérouleurs à bande qui apporteront un chiffre d'affaires important, les micro-ordinateurs et les terminaux, et enfin les disques fabriqués sous licence.

(1) On appelle "consommables" les fournitures permettant l'utilisation de la machine : papier, encre, etc.

Cas n°1 : Cas Ordizat

Ce type de démarche est abandonné assez rapidement. D'une part l'appréciation des coûts de la qualité et de la non conformité s'avère complexe et parfois peu objective et d'autre part, l'information obtenue de manière très fastidieuse est peu exploitée.

Parmi les effets de la politique Qualité, il faut citer le fait que la direction de l'usine n'hésite pas à arrêter le développement d'une machine non impact 50 pages par minute qui ne donne pas satisfaction aux essais et à reporter le lancement du produit non impact 60 pages par minute malgré toutes les incidences commerciales à court terme que cela implique. Les impératifs de reniabilité semblent céder le pas aux impératifs de qualité.

L'activité du site se développant, la diversité des produits fabriqués et la croissance des volumes produits accroissent les difficultés de saisie et de gestion des quantités de pièces à usiner, acheter, stocker, et distribuer. De nouveaux systèmes de gestion de production et de comptabilité associée sont mis en place à partir de 1979.

L'intérêt du système de production mis en place se trouve essentiellement dans le fait qu'il apporte l'aide de la télé-informatique en permettant d'accéder aux informations par écrans-claviers. Les principes de gestion de production ne sont pas modifiés. La nouvelle application permet seulement de gérer une plus grande diversité en temps réel.

Parmi les services offerts par le nouveau système et les applications induites on peut citer :

- la consultation dès 1979 des données de gestion des produits et des stocks (gammes, nomenclatures, quantités, fournisseurs...),
- l'application de la tenue des achats en-cours, de l'émission des commandes et demandes d'approvisionnement, de l'enregistrement des réceptions et leurs entrées au magasin (1980),
- le système de gestion des commandes clients (1982),
- la situation des pièces critiques et règlement des fournisseurs, facturation des produits (1983),
- le système de gestion en temps réel des circuits imprimés (gestion des gammes de fabrication, coordination des lancements avec la disponibilité de la totalité des composants) en 1983,
- le suivi du planning de production (1984),
- la gestion de la comptabilité clients (1984),
- l'émission des factures en temps réel (1985),
- la gestion de la distribution en temps réel des pièces vers les unités de fabrication, l'entretien en clientèle et les sous-traitants.

Les systèmes de contrôle de 1978 à 1985

Entre 1978 et 1980 les systèmes de contrôle sont peu modifiés. La production sur le site de Châteaubourg est organisée en lignes de produits en 1980. La structure de 1980 à 1986 se compose :

- du directeur général (ancien directeur financier du site de 1975 à 1980),
- des responsables de 5 directions opérationnelles (3 lignes de produits : disques, dérouleurs & imprimantes impact, systèmes et imprimantes non impact), une direction commerciale, une direction des approvisionnements et des fabrications technologiques,
- 5 responsables fonctionnels : finances, personnel & relations sociales, stratégies de développement, Qualité Centrale et Etudes spéciales.

La qualité devient en 1983 un mot d'ordre au niveau du groupe STAR. Tout le personnel d'Ordizat est formé à la démarche Qualité "Crosby" du nom du cabinet conseil qui l'a développé. Chaque service est ainsi amené à identifier ses clients, ses fournisseurs et leurs besoins réciproques. L'équipe de direction de Châteaubourg signe un engagement Qualité diffusé à chaque membre du personnel et affiché dans tous les services en février 1985 : "STAR doit devenir synonyme de "QUALITE", c'est à dire satisfaire pleinement l'ensemble de ses clients, par le service global qui leur est dû. Nous nous engageons à faire de STAR une entreprise dont toutes les prestations correspondent aux besoins du marché et répondent strictement aux spécifications établies et aux engagements pris à l'égard de chaque client". Le personnel embauché sera formé à la méthode Crosby jusqu'à la fin de 1986. Les embauches se raréfiant par la suite, la formation est abandonnée.

La mise en oeuvre de la démarche Qualité s'accompagne en 1987 de la mise en place d'un contrôle des coûts de la Qualité (COQ) et de la non conformité (CONC).

Par exemple, dans un service administratif tel que le service chargé du paiement des fournisseurs, chaque employé (cadre et non cadre) doit relever le nombre d'heures hebdomadaires qu'il passe, soit à corriger des erreurs (non conformité), soit à développer des améliorations (coût de la qualité). L'agrégation des relevés valorisés à un taux de l'heure moyen du personnel administratif donne une évaluation des coûts de la qualité et de la non conformité. De même, dans les ateliers et services administratifs, en vertu de la théorie du "zéro défaut", sont affichés des graphiques de suivi des anomalies jugées les plus importantes.

Cas n°1 : Cas Ordisat

La crise des années 1986/1990 : les problèmes de démarrage des nouveaux produits NI

A partir de 1986 les prévisions de ventes sur la gamme non impact ne sont pas tenues. Ces produits démarrent avec difficulté en raison de problèmes de qualité d'impression et de fiabilité. De plus, les autres productions voient leurs ventes s'effondrer conformément aux prévisions, même si des machines telles que les imprimantes impact 600 à 1200 lignes par minute constituent de réelles "vaches à lait".

La première vague de réduction d'emplois sur la base de départs volontaires et de mise en retraite anticipée s'effectue en avril 1987. De 1986 à 1987 560 personnes ont quitté le site. Les années suivantes connaissent une décroissance régulière des effectifs accompagnée ou non de plans sociaux. 1500 personnes sont présentes sur le site de Châteaubourg à la fin de 1990 contre 2565 à la fin de 1986.

Les produits non impact ont les caractéristiques suivantes :

- de faibles volumes produits,
- des cartes électroniques spécifiques (interfaces développées uniquement pour les périphériques non impact fabriqués par Ordisat),
- un nombre de composants très important surtout par rapport aux autres produits en fabrication sur le site,
- des éléments partiels coûteux,
- des fournisseurs très peu nombreux pour certaines pièces,
- la possibilité de personnaliser la machine en fonction du client (avec un coût),
- une composante "hard" : l'imprimante et le matériel système adjoint et une composante "soft" : le logiciel capable de faire fonctionner le système.
- ce sont des produits non stabilisés avec des modifications nombreuses et des interventions de maintenance en clientèle s'avèrent nécessaires, fréquentes et coûteuses.

La mise en fabrication des périphériques de technologie Non Impact a entraîné le développement des équipes méthodes (qui travaillent sur les modifications à apporter pour améliorer le produit), et aussi des équipes d'achat/approvisionnement (pour les éléments spécifiques et rares).

Il faut signaler que les applications informatiques comptables sont réalisées "au coup par coup", de façon déconnectées les unes des autres. Aussi en 1986, une réflexion sur un schéma directeur global des systèmes d'information de gestion est entreprise au service Finances. Elle n'aboutira jamais.

En matière de contrôle de gestion, les piliers du modèle restent :

- le contrôle budgétaire des centres de coûts. Ceux-ci sont simplement modifiés et introduits dans les systèmes budgétaires à la création des lignes de produits ou à chaque réorganisation mineure.
- la comptabilité industrielle qui permet le suivi de productivité par lignes de produits, la comptabilisation des stocks par lignes de produits, le calcul des coûts de revient standards annuellement et réels trimestriellement. Le service Comptabilité Industrielle émet à l'usage des responsables de centres de coût de production des rapports détaillés sur la productivité, la charge et les stocks par lignes de produits.
- le rapport mensuel diffusé aux membres du comité de direction de l'usine qui reprend un suivi d'effectifs, un calcul de productivité globale, un rapport sur les stocks globaux, les comptes d'exploitation des lignes de produits et d'Ordisat, un tableau général des flux de financement et calcul du besoin en fonds de roulement, un suivi des investissements, un suivi des quantités fabriquées et livrées mensuellement.

La fonction Contrôle de Gestion est répartie entre :

- un service Contrôle de Gestion Central qui assure le reporting et l'élaboration des plans de l'établissement demandés par le groupe (budgets, plan opérationnel à 2/3 ans et plan stratégique). Ces plans sont diffusés de manière synthétique et non détaillée au groupe STAR.
- un service Contrôle de Gestion pour chaque ligne de produit.
- un service Contrôle Budgétaire aux Etudes.

Budgets et Plans Opérationnels rythment les activités des services "Contrôle de Gestion". Leur implication dans les plans stratégiques est forte aux Etudes et en Production, mais assez faible au contrôle central de Gestion jusqu'en 1986, ceci en dehors d'une activité de consolidation des données. Les plans stratégiques demandés par le groupe sont assez peu détaillés jusqu'en 1986.

Cas n°1 : Cas Ordisat

La gestion des commandes et des livraisons a été complexifiée : les machines sont plus ou moins personnalisées, les premières livraisons sont en fait des prêts, chaque machine prêtée revenant en fin de prêt pour une remise en état voire une reconfiguration. Les stocks de machines non impact demandent donc un suivi particulier, machine par machine, au service Finances.

Les changements balbutiants des systèmes de contrôle

Fin 1986 est nommé un nouveau directeur d'établissement dont la carrière précédente s'est déroulée hors du groupe STAR.

L'organisation en lignes de produits est abandonnée cette même année. Les activités de fabrication sont regroupées dans deux départements dirigés par deux membres de l'équipe de direction : un département chargé de la fabrication des disques, dérouleurs et imprimantes impact et non impact avec les ateliers de montage, fabrication des têtes d'impression NI, des tambours NI, de l'encre NI et les services méthodes associés, un département ayant la responsabilité des achats et approvisionnements, de la fabrication des circuits imprimés et cartes électroniques, des câbles et de la connectique, et de l'usinage.

Cette structure est réorganisée en 1989/1990. Tous les services de production sont rassemblés au sein de la Direction Industrielle.

En termes de contrôle de gestion, les outils sont améliorés dans leur forme par l'arrivée de la micro-informatique au service Finances et dans les services de contrôle de gestion décentralisés (Direction Industrielle, Etudes, Commercial) à partir de 1986. Rapports et tableaux de bord peuvent être élaborés de manière plus aisée.

Les systèmes de contrôle, toujours dans la tendance de la période précédente, semblent être renforcés dans leurs principes : les tableaux de bord et les reportings évoluent très peu dans leur contenu mais plutôt dans leur forme (graphiques, utilisation de tableaux) et dans le détail des informations rapportées.

Budgès, plans opérationnels et plans stratégiques rythment toujours le fonctionnement des services contrôle de gestion. Mais il faut signaler que l'élaboration des plans stratégiques se fait plus pointue, plus détaillée.

De nombreuses simulations sont demandées. Les modèles d'évaluation des coûts prévisionnels sont affinés à partir de 1989.

Un second souffle est donné à la Direction par Objectifs (DPO) en 1987/1988. Chaque employé, cadre ou collaborateur doit signer chaque année avec son supérieur hiérarchique un contrat objectif/performance individuel. L'appréciation annuelle des résultats donne lieu à une notation (A/B/C/D/E) intervenant en théorie, dans l'attribution d'une augmentation salariale.

Le calcul du coût des produits va subir une modification profonde mais lente. Les difficultés financières apparaissent fin 1986. A cette époque, le calcul des coûts de revient des produits ("les prix de revient") s'effectue par une méthode classique d'affectation des coûts indirects au prorata des heures de Main d'Œuvre Directe (MOD). Les coûts d'acquisition sont répartis au prorata du chiffre d'affaires par lignes de produits.

Les dépenses dites "communes" sur le site ou "frais généraux de production", telles que les impôts et taxes, les amortissements de bâtiments et locaux, les coûts du service informatique, de la direction du Personnel, les télécommunications... sont affectées aux produits par l'intermédiaire d'un taux dit "commun" égal au rapport entre ces frais généraux de production et la charge totale en heures de main d'œuvre directe. En toute logique, il s'avère que ce sont les activités qui fournissent la charge (circuits imprimés et cartes électroniques, usinage, connectique, dérouleurs, disques et imprimantes impact) qui supportent le plus de coûts "communs".

Une étude est réalisée début 1988 afin de déterminer les effets d'une répartition plus pertinente des frais généraux de fabrication sur le coût des produits. Celle-ci fait apparaître que les coûts des produits non impact qui apportent peu de charge sont sous-évalués. Le compte d'exploitation de ce type de matériel déjà dégradé en raison des difficultés commerciales affiche en fait un résultat encore bien plus négatif.

L'étude conclut à la nécessité d'améliorer rapidement la pertinence des coûts. Le calcul des coûts en vigueur qui a servi de base aux décisions de développement les années précédentes n'a pas permis de saisir que la mise en œuvre de la nouvelle technologie

¹ Par exemple en répartissant le coût des amortissements des bâtiments et locaux en fonction des m² occupés par les ateliers, m² pondérés par la valeur des catégories de bâtiments car un m² de magasin "vaut moins" qu'un m² de bureau ou de salle "blanche" c'est à dire équipée de matériel dépassant.

Cas n°1 : Cas Ordisat

non impact a entraîné l'occupation de surfaces d'ateliers, l'emploi d'un nombre croissant de personnel administratif pour gérer les effectifs (recrutement/formation à la technologie...) ou les achats spécifiques...

Une nouvelle méthode de calcul des coûts de revient visant une meilleure répartition des coûts de fabrication sur les produits est mise en place "extra-comptablement" à la direction industrielle pendant l'année 1989. Cette méthode cherche à isoler pour chaque produit :

- ses coûts propres (ateliers de fabrication du produit),
- sa matière,
- ses coûts de support (activités d'industrialisation, de support technique, de qualité et de logistique),
- ses coûts de structure (frais "communs" ou frais généraux de fabrication par exemple),
- ses amortissements propres (équipements et bâtiments directs) et ses amortissements de structure (bâtiments et locaux de structure),
- ses royalties (si produit sous licence),
- ses coûts d'acquisition (support Achats, logistique Achats, amortissements liés aux activités d'acquisition, structure et amortissement liés aux activités d'acquisition),
- et enfin ses coûts de "démarrage".

La notion de "démarrage" est apparue en prenant conscience qu'une partie de l'activité du personnel indirect de fabrication, notamment au service méthodes, relève d'activités d'industrialisation proches des activités d'Etudes dont les coûts n'entrent pas dans le coût de fabrication du produit. La frontière entre coûts de Recherche et Développement et coûts de Production a fait l'objet d'une redéfinition. La répartition des coûts de support est réalisée sur la base de déclarations des chefs de services concernés. Certaines des unités avaient d'ailleurs conservé l'habitude héritée des activités d'Etudes de déclarer les temps passés chaque semaine sur les projets (ou produits) en cours.

La mise en place d'un nouveau modèle de calcul des coûts prévisionnels est accélérée par le besoin de réaliser à partir de 1989 de nombreuses simulations dans le cadre des plans stratégiques.

Seront isolés également, à la demande de la Direction du Contrôle de Gestion, les coûts de sous-activité. Ces derniers doivent être retirés des coûts de production pour être comptabilisés en "coûts de période". Les coûts de période comprennent les coûts de démarrage, les coûts des modifications de produit, les coûts de sous-activité (importants certains mois pour les produits non impact) et toute dépense de production

exceptionnelle, non liée à une activité normale (les coûts d'un plan social par exemple). Isoler les coûts de période revient en fait à évaluer le coût de la non compétitivité. Un tel calcul n'a d'intérêt que si des décisions sont prises pour réduire ces coûts de période. Or en fait, le calcul des coûts de période a permis d'afficher des coûts de revient unitaires satisfaisants et n'a pas entraîné d'actions d'amélioration de fond.

Parallèlement, les calculs de coûts standards s'effectuent selon l'ancienne méthode de calcul, les chaînes informatiques ne pouvant prendre en compte une méthode plus complexe comportant des taux différenciés par lignes de produits. Le calcul des coûts réels s'effectue sur micro-ordinateur en dehors des applications comptables développées par le service informatique pour les besoins initiaux du service financier.

Depuis 1987, la direction industrielle développe un nouveau système de gestion de production. Une réflexion sur l'organisation de la production a conduit à découper l'usine en 22 flots rattachés à 15 centres de production. Un flot correspond à un centre de responsabilité et à un ou plusieurs centres de coûts bien identifiés, il est à la base de la gestion des flux, la valeur ajoutée est saisie en sortie de flot, la matière et les composants sont identifiés à l'entrée, il n'y a donc pas de points de comptaage et de valorisation des flux dans l'lot, les ressources de l'lot doivent être homogènes. Le principe est de suivre des quantités par flots et non plus des temps passés. Le changement de perspective (suivi d'heures de main d'œuvre donc de productivité individuelle dans le système pré-existant versus suivi de quantités produites) donne lieu à de fermes discussions. Les partisans de la nouvelle approche se situent dans les ateliers de montage non impact. Pour eux, la productivité individuelle n'a aucun sens. Leurs équipes n'ont pas pour objectifs de produire individuellement le plus grand nombre d'éléments partiels dans une journée mais au contraire de fabriquer ensemble une machine complexe dans sa totalité afin de pouvoir la livrer à la date souhaitée par le client. De plus, la productivité affichée du non impact est faible. Les responsables d'ateliers d'usinage et de circuits imprimés/cartes électroniques dont les produits sont gammés et fabriqués en quantités assez importantes sont favorables au maintien du calcul de la productivité, y compris la productivité individuelle qui leur sert à manager le personnel de production.

A la suite de la mise en place du nouveau système de gestion de production, en 1989/1990, la direction Finances charge un cadre du développement d'une Nouvelle Comptabilité Industrielle (NCI) qui sera mise en place en 1991. Celle-ci a pour fonctions :

- la valorisation des stocks,
- le suivi des flux financiers et les écritures comptables correspondantes.

le calcul des "prix de revient" unitaires avec des unités d'œuvre multiples, le suivi de la performance industrielle et les calculs d'écart afin de saisir les coûts par ilot.

La Nouvelle Comptabilité Industrielle se veut une comptabilité fondée sur les flux industriels structurés autour de la notion d'ilot, elle vise la saisie des temps de cycle (temps de fabrication et temps de transfert) afin d'inciter à leur réduction. La mesure de la performance des activités support et structure devra être fondée sur une analyse d'activités (Activity-Based-Costing/Activity-Based-Management).

L'annonce en décembre 1990 de la fermeture de l'usine et de la liquidation de certaines de ses activités fin 1991 rend le projet caduc. La NCI ne fonctionnera qu'en 1991 et sans toutes les fonctionnalités prévues.

1991 : l'éclatement de l'entreprise et la recomposition du contrôle

Ordisat cesse d'exister en 1991. Ses activités sont abandonnées ou reprises dans de petites structures de type PME.

Activités d'Ordisat	Structure de reprise
Réparation imprimantes impact, disques, dérouleurs, terminaux, reliquat de fabrication d'imprimantes impact	Société de Réparation (SR)
Connectique/cartes électroniques	Société A
Tôlerie/Usinage	Société B
Atelier Peinture	Société C en liquidation en 1995
Fabrication/Commercialisation Imprimantes NI	Société NI
Fabrication des dérouleurs à cartouche	Abandonné

Répartition des activités d'Ordisat sur les filiales.

Les sociétés SR et NI sont les entités les plus importantes par leur taille.

La Société de Réparation (SR)

La Société de Réparation a été créée en 1991. De cette date à 1993, elle est rattachée, comme filiale d'STAR, au Service Clients Groupe. Ces dirigeants affirment qu'à cette époque SR ne dispose d'aucun poids stratégique au sein d'STAR. La création de SR ne fait pas l'unanimité au sein du groupe. Les produits périphériques anciens doivent être abandonnés. Seuls, a priori, l'entreprise chargée de fabriquer et commercialiser les imprimantes non impact (NI) doit continuer d'exister, éventuellement pour être revendue, une fois devenue rentable. C'est aux dirigeants de SR de prouver qu'une activité de réparation et de rénovation est viable.

L'entreprise SR emploie environ 400 personnes et comprend 4 ateliers de réparation en 1995 :

- réparation d'écrans pour des clients hors groupe STAR,
- réparation de cartes électroniques et de micro-ordinateurs portables,
- un atelier de fabrication des dernières imprimantes impact (la dernière a été livrée en décembre 1995), de fabrication de pièces détachées pour ces machines et de réparation de terminaux bancaires et de toutes les gammes d'imprimantes non magnéto-graphiques (jet d'encre, laser...) actuellement sur le marché,
- un atelier de flux non standards pour servir des besoins spécifiques des clients. Les fonctions commerciales et production sont assurées par une même personne dans cet atelier.

Certaines activités sont réalisées dans un petit établissement de la région Rhône-Alpes, localisé près d'un grand client.

SR est dirigée depuis sa création par l'ancien directeur industriel d'Ordisat, personne qui avait effectué sa carrière hors du groupe STAR avant d'intégrer Ordisat en 1989.

La société de fabrication des imprimantes non impact (NI)

La société NI a été mise en place également en 1991 afin d'assurer le montage et la commercialisation des imprimantes non impact et de réaliser la fabrication de composants liés à des technologies spécifiques du non impact appelées les 3 T : toner (encre), tambours et têtes d'impression. NI n'assure pas la fabrication de ses cartes électroniques ni de la connectique. Les produits achetés représentent 80 % du coût de ses produits.

Cas n°1 : Cas Ordizat

Que devient le contrôle de gestion ?

A la société SR

Dès sa création, la société SR a élaboré un suivi des performances spécifique correspondant à sa nouvelle situation de filiale.

Le directeur général a pour objectifs vis à vis du groupe STAR :

- un montant de chiffre d'affaires interne (interne au groupe STAR),
- un montant de chiffre d'affaires externe,
- un montant de marge brute,
- un montant de frais administratifs à respecter,
- un montant de marge opérationnelle,
- un nombre d'effectifs calculés en "équivalent-temps plein" à respecter,
- un montant d'investissement autorisé,
- un objectif de trésorerie : le compte courant à zéro.

Ces objectifs ne font pas l'objet d'une contractualisation individuelle sauf pour le chiffre d'affaires, mais ils font l'objet d'un reporting régulier aux services financiers d'STAR.

En conséquence, le service comptabilité et contrôle de gestion de cette PME a élaboré le système de suivi décrit ci-après :

- effectifs en équivalents-temps plein et effectifs en contrat à durée déterminée. Sur ce point, l'entreprise est vigilante car elle constate un certain vieillissement du personnel issu d'Ordizat. Elle aura des opérations de formation aux nouvelles techniques à assurer ou à embaucher de jeunes personnes opérationnelles sur ces technologies.
- un compte de résultat comprenant le chiffre d'affaires par grands clients, la variation de stocks, les salaires et charges, les impôts, les dépenses de fonctionnement, les amortissements et les variations de provisions, ces éléments permettant le calcul de la marge brute, les dépenses commerciales et d'administration permettant de calculer la marge nette, les charges et produits exceptionnels et les charges et produits financiers permettant d'obtenir un résultat net.

NI se situe sur le marché de l'impression haute vitesse. La société prend également place dans le domaine de l'imprimerie avec de nouvelles machines "très hautes vitesses" assurant une impression de 700 pages par minute. Sa gamme d'imprimantes "hautes vitesses" offre des produits dont les performances en termes de rapidité d'impression s'échelonnent de 70/90 pages par minute à 400 pages par minute.

Les produits non impact ont été simplifiés et rationalisés. L'entreprise cherche aujourd'hui à développer des machines dont les performances se situeraient entre 400 et 700 pages par minute afin de compléter sa gamme. La technologie magnétographique est clairement adaptée au haut de gamme.

L'entreprise NI forme un groupe d'environ 600 personnes avec sa propre société holding, l'entreprise NI Société Anonyme, 3 sociétés commerciales en Allemagne (10 personnes), aux Etats-Unis (30 personnes) et en Angleterre (60 personnes).

L'équipe de direction n'a pas, selon un cadre de NI, clairement assimilé les contraintes imposées par le groupe STAR actionnaire à 92 % et assurant 60 % du chiffre d'affaires de NI. A sa création, NI a été dirigée de 1992 à 1994 par une équipe qui n'était pas issue de ce groupe. En 1992, il était clair tant pour STAR que pour le personnel de NI, que la société NI était mise en place pour être vendue à terme soit au "Franc symbolique" pour démantèlement, soit à un acquéreur dès que ses résultats seraient positifs. L'équipe de direction a donc interprété sa mission comme un défi : relever l'entreprise mais ceci avec toute liberté d'action, avec la plus grande autonomie. Par exemple, celle-ci est illustrée par la politique Qualité.

Selon un cadre de NI, Ordizat avait trop misé sur la qualité de ses produits non impact au risque d'être déficitaire dans cette gamme et parfois même de refuser de sortir un produit ne répondant pas aux critères techniques fixés. Pendant les premières années de la société NI, c'est une politique inverse qui a été appliquée. Seules comptaient la production et la vente.

L'équipe de direction a un turnover important. Par exemple, NI connaît son quatrième directeur commercial en 4 ans. Cette situation ne permet pas de mettre en oeuvre aisément une procédure prévisionnelle avec les commerciaux.

Cas n°1 : Cas Ordisat

- Le compte de résultat paraît mensuellement. Il est calculé en mois courant et en cumul annuel et comparé à un plan annuel.

- un bilan de l'entreprise.

- une évolution du chiffre d'affaires Réparation. Extérieur par rapport au total du chiffre d'affaires. Les activités de réparation hors du groupe STAR sont en progression. Elles représentent déjà 20 % du chiffre d'affaires de SR.

- le suivi des charges réelles d'exploitation qui a vocation de contrôle budgétaire pour les différents responsables de centres de coûts avec une comparaison de leurs dépenses par rapport à celles des années N-1 et N-2 mais qui n'est pas transmis au directeur.

- Le directeur de SR a demandé une analyse des coûts par activité (réparation impact, réparation écrans, réparation cartes électronique, réparations non standards...).

- Jusqu'en 1995, aucun budget n'a été élaboré au niveau des centres de coûts. Le contrôle budgétaire des coûts s'effectuait globalement pour l'entreprise. Mais le responsable financier a constaté qu'il était très difficile de maîtriser les engagements de dépenses de certains responsables. Aussi, en 1996, développerait-il un budget par centre de coûts.

- une analyse des ventes par comptes clients principaux.

- une balance et un compte d'exploitation de l'établissement situé dans la région Rhône-Alpes.

- un état de l'évolution de la trésorerie pour le directeur avec un suivi hebdomadaire du plan de trésorerie.

- un état des stocks par activité.

- un suivi du carnet de commandes à la semaine pour le directeur.

- un suivi de productivité par activité et globale pour le directeur de l'usine : ratio heures produites / heures potentielles (hors congés maladie, personnel administratif d'atelier, manutentionnaires...). Il n'y a plus de calcul de productivité individuelle. L'atelier est considéré comme un macro-flot.

- un suivi des prix de revient.

- un état des investissements.

Les responsables d'atelier ont un suivi :

- du taux de service par rapport aux "dus" (si le délai de livraison contractuel est dépassé, le produit non livré devient "du").

- du taux de retours (car une garantie de 3 mois des réparations a été mise en place).

- du coût de garantie.

- des heures produites pour un calcul de taux horaires.

C'est l'aspect qualité de service au client qui est mis en avant par le directeur. Aux débuts de l'entreprise, le directeur et un chef d'atelier assuraient la partie commerciale de l'activité et avaient tendance à prendre toutes les commandes sans vérifier si les délais demandés par les clients étaient réalisables par l'atelier. De plus les clients n'étaient pas informés sur la situation de leur machine en réparation. Aussi, depuis 1995, pour remédier à cette situation, un cadre technico-commercial et deux agents administratifs de gestion des commandes, interlocuteurs privilégiés des clients ont été embauchés.

La SR n'a pas repris l'outil de gestion de production développé par Ordisat en 1989 mais a adapté un logiciel de gestion de production du commerce.

De même, elle n'a pas conservé l'outil Nouvelle Comptabilité Industrielle.

Vis à vis du groupe STAR, la filiale est tenue de fournir périodiquement un certain nombre de données prévisionnelles ou comptables (balance trimestrielle), ceci globalement pour la société.

Le service comptable et financier de SR est composé de 3 personnes. Il a en charge la comptabilité, le contrôle de gestion et les systèmes d'information de gestion dont les applications fonctionnent en fait sur des micro-ordinateurs et non plus sur des systèmes informatiques exigeant les compétences d'un service informatique spécifique comme auparavant.

A la société de fabrication des imprimantes non impact (NI)

NI s'est servi de la Nouvelle Comptabilité Industrielle (NCI) la première année de sa création puis l'a rapidement abandonnée au profit d'un nouveau logiciel de Gestion de production assisté par ordinateur incluant un calcul de coût de revient et permettant de tenir une comptabilité générale, analytique et budgétaire. De même que pour SR l'entreprise NI a réinventé ses propres outils de gestion.

La NCI n'a jamais été opérationnelle selon le responsable financier de NI. Cette application n'a pas été "débuggée". Elle était selon lui beaucoup trop lourde et complexe surtout pour une structure réduite telle que NI.

Jusqu'en mars 1992, la société NI a utilisé les applications de gestion d'Ordisat et le logiciel de comptabilité générale du groupe STAR. Une partie de la comptabilisation était d'ailleurs assurée par des services centraux du groupe. A partir de mars 1992, les applications issues d'Ordisat n'étaient plus disponibles.

Cas n°1 : Cas Ordisat

La mise en place des nouvelles applications de gestion a été difficile. Il a fallu une année au service comptable et financier pour être complètement opérationnel. Par exemple, le calcul des coûts standards mis en place début 1993 n'a permis de disposer de "prix de revient standards" qu'en janvier 1995.

NI S.A. a ainsi passé deux années à mettre en place ses applications de gestion. Il n'existe pas de tableau de bord formel paraissant selon un rite immuable chaque mois mais néanmoins certaines informations sont demandées mensuellement par l'équipe de direction.

Ces informations comprennent :

- un contrôle budgétaire des dépenses,
- un compte d'exploitation par canaux de ventes,
- un suivi du chiffre d'affaires et des livraisons par canaux de ventes,
- un suivi des provisions et des coûts de période,
- un compte de résultat et un bilan en comptabilité sociale (française) par natures de dépenses,
- un suivi de trésorerie,
- un suivi des effectifs,
- un suivi des dépenses d'Etudes par projet (affectation directe ou par taux horaire avec déclaration des temps passés),
- un suivi des commandes et livraisons,
- un suivi des stocks, des prêts, des consignations et des locations,
- un reporting sur les immobilisations.

Les objectifs donnés aux dirigeants portent sur le chiffre d'affaires, la marge opérationnelle, les dépenses de fonctionnement et les effectifs, à l'image de ceux qui sont fixés aux dirigeants de SR. La contractualisation objectifs/performance individuelle est une pratique abandonnée depuis 1994. En 1995, un reporting concernant la holding NI est mis en place afin de présenter des comptes consolidés.

Il porte sur :

- les prises de commandes et les ventes en quantité par filiales et en consolidé,
- les comptes d'exploitation consolidés (la consolidation est effectuée par le groupe STAR),
- les effectifs,
- le bilan de la holding,
- le suivi des affaires de NI S.A. par zones de ventes et par clients,
- une analyse par canal de distribution et par nature du chiffre d'affaires et de la marge brute en décomposant ventes directes et ventes indirectes et ventes de matériel neuf ou de consommables ou de pièces et de maintenance.
- un compte d'exploitation par produit.

Le service comptable et financier comprend 17 personnes. Il regroupe la comptabilité, le contrôle de gestion et les systèmes d'information et de gestion.

1

Quel est le rôle de la maison mère ?

Si de 1991 à 1993, la filiale SR ne dispose d'aucun poids stratégique auprès du groupe STAR et en retour bénéficie d'une certaine liberté d'action, depuis 1994, devant les bons résultats de la PME, STAR semble assurer un suivi plus serré de cette société lors des revues stratégiques du groupe.

En 1994, l'entreprise SR change de service de tutelle au sein du groupe STAR. Elle réintègre la Direction de la production et de la logistique. Ses activités sont ainsi évaluées stratégiquement au même titre que celles des autres sites de production d'STAR. Des désaccords apparaissent entre la filiale et la maison mère lors de la publication des résultats. La filiale qui a reçu une réelle autonomie pendant les difficiles premières années de sa création aurait pu exposer clairement ses bons résultats et motiver ainsi son personnel. La politique de la maison mère qui prend en compte les situations disparates des résultats de ses divers établissements ne vise pas forcément le même but.

Depuis juin 1995, deux nouveaux présidents issus d'STAR ont été nommés successivement pour reprendre en main la filiale NI. Le directeur général adjoint de la Holding STAR a même fait office de président directeur général de la société NI pendant quelques mois.

Cette reprise en main se traduit aussi sur le site de production par le retour des procédures qualité du groupe STAR, procédures dont l'application avait été laissée de côté lors des premières années d'existence de NI.

Cas n°1 : Cas Ordisat

Les cadres constatent un net renforcement de la tutelle d'STAR. Il est clair maintenant que stratégiquement, Ni ne sera pas vendue au franc symbolique mais au plus offrant. STAR désire clairement profiter de la vente de cette société ou au moins bénéficier de ses résultats qui s'améliorent nettement.

Analyser, pour chaque période clé de la vie de cette entreprise, les relations entre d'une part les systèmes de contrôle de gestion mis en oeuvre et, d'autre part, la stratégie, les structures de pouvoirs et la culture de l'entreprise.

Cas n°2 : Cas Videopolis

Une entreprise est spécialisée dans le montage et la vente de magnétoscopes via deux établissements :

- un, à vocation industrielle, situé à Lille et dirigé par Monsieur Martin ;
- un autre, à vocation commerciale, sis à Paris et dirigé par Monsieur Charles.

L'établissement lillois réceptionne tous les composants. Il procède au montage de quatre appareils standard. Toute cette production est ensuite acheminée vers la région parisienne. Par ailleurs, l'établissement peut prélever sur cette production certains appareils pour les installer au standard européen et les vendre à des clients externes. Sur ces ventes externes, il réalise une marge moyenne de l'ordre de 10 % du coût de revient des appareils. D'autre part, il assure le service après-vente de tous les magnétoscopes vendus par l'entreprise.

L'organisation de l'entreprise est la suivante : chaque établissement, érigé en centre de profit, dispose d'une comptabilité analytique autonome. Les produits sont cédés à Paris au prix de revient complet réel tel qu'il ressort de la comptabilité analytique de l'établissement lillois, majoré d'une marge de 3 ou 5 % selon les appareils.

Les prix de transfert sont responsables de tensions entre les responsables des centres de profit.

Monsieur Charles considère le prix de transfert trop élevé, non pertinent, tardif et instable. Selon lui, l'établissement de Lille devrait être uniquement un centre de coût et, dans ce contexte, il serait plus judicieux d'utiliser un prix de transfert égal au coût complet standard. Il trouve par ailleurs que les coûts imposés par Lille jouent défavorablement sur la rentabilité de son établissement alors même que son entité réalise la plus grosse part du chiffre d'affaires de l'entreprise.

Monsieur Martin répond que le mode de fixation du prix de transfert lui permet de réaliser une marge spécifique à l'usine de Lille, ce qui motive le personnel et l'incite à maîtriser au mieux les coûts. Il estime, par ailleurs, qu'une grande partie de la richesse provient de son usine et il trouve logique qu'une partie du résultat lui soit affectée.

Le directeur général, qui souhaite conserver l'organisation en centre de profit, vous appelle auprès de lui pour l'aider et le conseiller dans la gestion du conflit qui oppose Monsieur Martin et Monsieur Charles.

Il vous demande de concentrer votre travail sur quatre points et de résumer vos conclusions dans une note n'excédant pas deux pages :

1. Analyser l'organisation actuelle.
2. Que pensez-vous des arguments de Monsieur Charles et de ceux de Monsieur Martin ?
3. Proposer un système de prix de cession qui puisse satisfaire les deux parties.
4. Quels conseils donneriez-vous au directeur général pour que le système fonctionne de façon satisfaisante.