

Indicateurs et tableaux de bord au sein de PX Group

Christian Coray, CFO PX Group
Séminaire Indicateurs et tableaux de bord: nouveautés et
solutions des ERP

HISTORIQUE



Créé à La Chaux-de-Fonds en 1976
PX Group réunit des sociétés
complémentaires dans la fabrication
de semi-produits individualisés
destinés, à l'horlogerie, à l'industrie
et au médical.

vosre partenaire dans les métaux

Quelques informations...

Dénominateur commun: La Métallurgie

Clientèle : horlogère (depuis les origines), dentaire, industrielle, médicale.

Actionnariat : privé M. Pierre-Olivier Chave, fondateur

Effectifs : 500 personnes dont 250 connectés à un ordinateur à un titre ou un autre.

Production : Suisse / Malaisie

Distribution : mondiale, depuis Suisse, Malaisie, France, Allemagne, Espagne, USA.

ORGANISATION

PX GROUP

PX PRECINOX

PX DENTAL

PX PRECIMET

PX TOOLS

PX SERVICES

FILIALES DE VENTE

PX DEUTSCHLAND
PX FRANCE
PX ESPANA

SWISS PROFILE

XACTFORM

SERVICES GENERAUX
RESSOURCES HUMAINES
COMPTABILITE
FINANCES
INFORMATIQUE
GESTION DES STOCKS

R&D
ENGINEERING
TECHNOLOGIE
QES

METAUX PRECIEUX

METAUX NON PRECIEUX

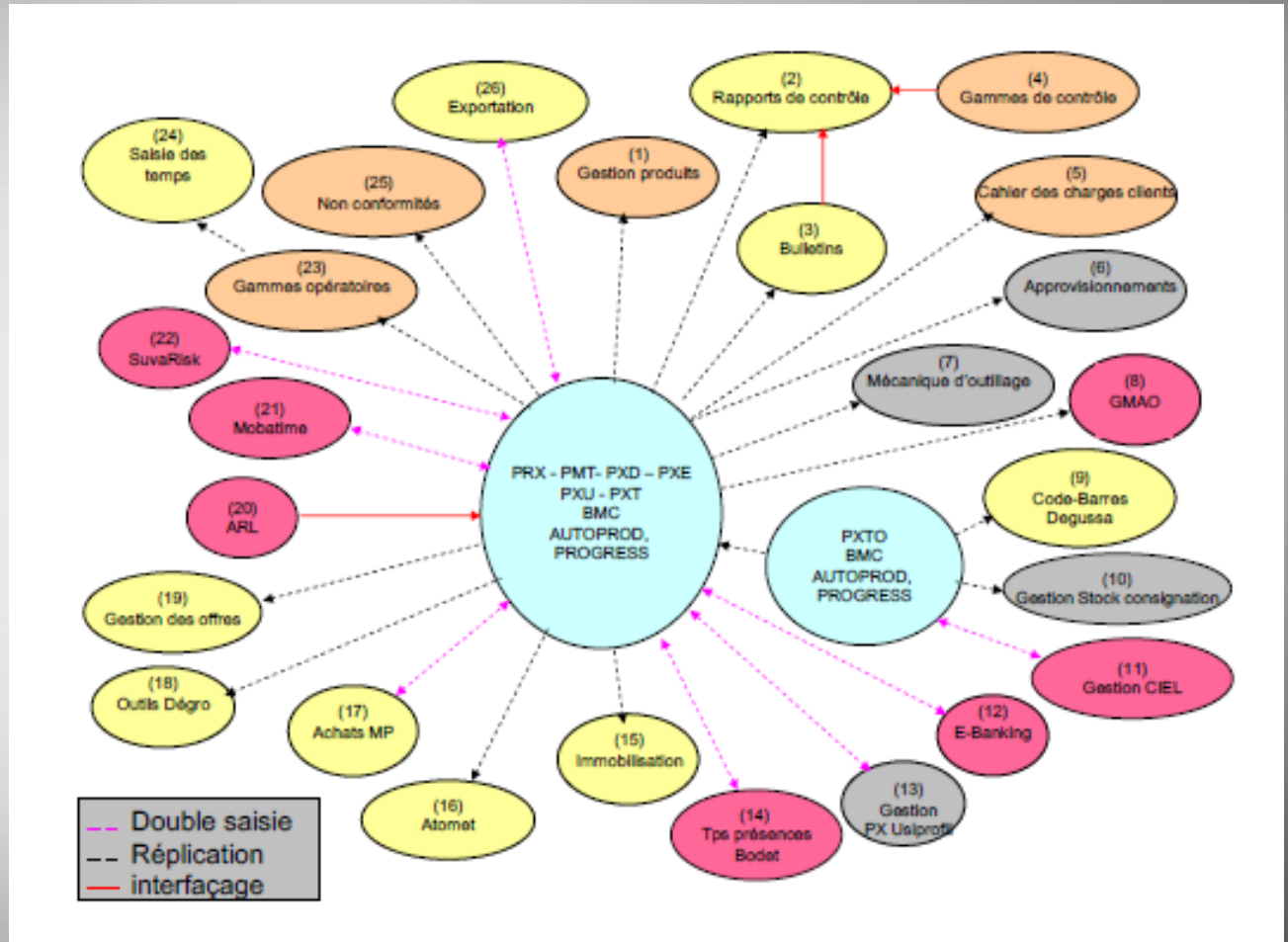
OUTILLAGE

SERVICES



Contexte des informations:

Jusqu'en mai 2007:



Depuis : notre groupe utilise un ERP (dont l'éditeur n'est pas représenté dans la salle...) => nous avons intégré ces multiples satellites.

Informatique/contrôle de gestion

2 informaticiens IS

2 informaticiens IT

2 contrôleurs de gestion

2 gestionnaires des données de base (niveau société)

Tableaux de bord: exploitation des données de notre ERP au travers d'un outil de business intelligence*.

- * Les données de notre ERP sont extraites toutes les nuits et injectées dans l'outil BI. Cela nous permet de les traiter de manière conviviale et de faire des analyses sous différents angles avec un niveau de détail défini.

RETOUR SUR L'IMPLEMENTATION DE L' ERP ET LA MISE EN PLACE DE TABLEAUX DE BORD

- La première priorité aura été **un démarrage sans accroc** de l'ERP afin que les sociétés retrouvent leurs repères sans perte de productivité (multiples sociétés, activités variées).
- Parallèlement et dans la foulée, nous avons fixé et atteint nos premiers objectifs en matière de **contrôle de gestion et de tableaux de bord** (rien n'était disponible dans notre outil précédent, les utilisateurs avaient développé leurs propres indicateurs/références).
- Obstacles notés lors de la mise en œuvre et par la suite:
 - **difficile / impossible** de gérer les 2 projets en parallèle (ERP/indicateurs)
 - difficulté de **maintenir des ressources mobilisées** (hors informatique) à des tâches non opérationnelles sur une longue période après le projet (pour les indicateurs)
 - difficulté pour certains cadres/opérateurs à **lâcher les outils** de management développés de manière parallèle à l'ancien logiciel (confiance, développements spécifiques).

PRE-REQUIS ET RECOMMANDATIONS POUR QUE CA MARCHE !

Il s'agit d'un projet d'entreprise, qui ne se limite pas à un développement informatique mineur:

On agit sur des indicateurs clés, sur des informations qui touchent tous et tout le monde (potentiellement dans son quotidien). Il ne faut donc pas minimiser (comme pour tout projet d'entreprise majeur) **la formation continue et la résistance au changement** (propre à tous, à toutes les organisations).

On doit trouver le bon niveau de granularité:

Trop d'indicateurs ou trop de détails nuisent à l'analyse. A l'inverse, des outils trop simples ou simplistes risquent de négliger des aspects critiques.

Les inputs doivent être fiables, cohérents:

Il est facile de sortir de **belles statistiques ou graphiques basés sur des informations incomplètes ou erronées**. Les données de bases (hors financières) doivent être traitées avec le même sérieux que les données financières.

OBSTACLES SURMONTES

Nous avons pu surmonter ces éléments grâce à :

- l'implication de la direction
- la motivation des équipes (contrôle de gestion, IS)
- la confiance qui s'est développée **après le démarrage** dans fiabilité de l'ERP
- **une intensification des contacts** entre les non opérationnels (IS/contrôle de gestion) et les cadres et utilisateurs
- l'utilisation d'un outil convivial et simple pour exploiter ces données

EXPLOITATION DES DONNEES DE NOTRE ERP (exemples)

1. Requêtes paramétrées (et paramétrables) de manière native dans l'ERP (détail des ventes et du chiffre d'affaire selon besoins – article, clients, etc)
2. Diffusion d'indicateurs par mail (pdf) aux utilisateurs choisis selon fréquence définie (ventes tous les matins, suivi budgétaire de manière hebdomadaire, etc.)
3. Utilisation de l'outil de BI (vues préprogrammées et analyses d'élément macro jusqu'au détail) => [Présentation bi.avi](#)

AVANTAGES

- a) Nous disposons d'un outil **particulièrement adapté à nos besoins** (activités variées, spécificités de certains domaines). Impose toutefois de disposer des compétences à l'interne.
- b) Nous avons **uniformisé** les termes des modes de calcul (une seule définition du chiffre d'affaire, d'un retard, etc.) : Jugement plus objectif.
- c) Sachant que nous avons développé les outils nous-mêmes, nous avons pu en **expliquer leur composition dans le détail et prendre compte les remarques** des utilisateurs => ils sont compris et plus facilement acceptés.
- d) Sommes désormais **indépendants** et à même de répondre de manière rapide à des besoins supplémentaires d'utilisateurs, de cadres.

CONCLUSION

Notre **taille et les spécificités de nos besoins** justifient la solution mise en place.

Par rapport à des ERP qui intègrent des indicateurs de manière native, notre défi aura été de **partir d'une page blanche** et de comprendre les priorités et besoins d'utilisateurs variés et multiples.

CONCLUSION

Une **forte implication** de la direction et des personnes qui utilisent ces tableaux de bord est **primordiale** pour l'aboutissement d'un tel projet.

La démarche doit être coordonnée avec les **contrôleurs de gestion**, qui jouent un rôle clé afin d'assurer la cohérence des indicateurs et des bases de suivi uniformes.

Merci de votre attention