

UN IMPÉRATIF : ADAPTER LA GESTION ÉCONOMIQUE AUX NOUVELLES MÉTHODES DE GESTION DE PRODUCTION EN FLUX TENDUS

par Jean-Jacques VAUDOVER

*Contrôleur de Gestion de la direction des fabrications
RENAULT - Branche Automobiles*

1 - ÉVOLUTION DU MODE DE PRODUCTION DANS LA BRANCHE AUTOMOBILES DU GROUPE RENAULT

1.1 - Le contexte

- Une gamme de produits de plus en plus diversifiée pour s'adapter à la segmentation de plus en plus fine d'une clientèle aux goûts évolutifs : 9 modèles de base, offerts souvent avec deux carrosseries (berline/break, 3/5 portes), en une dizaine de versions, avec un choix de 6 à 10 couleurs, et particularisés selon les normes d'une quinzaine de pays.
- Une implantation industrielle répartie. En Europe (France, Belgique et Péninsule Ibérique), 1 600 000 véhicules sont produits dans 12 usines de montage alimentées par :
 - 20 usines amont (fonderie, mécanique, câblages, plastique)
 - 1100 fournisseurs extérieurs.

1.2 - Les évolutions

Depuis quelques années, comme dans beaucoup d'entreprises, pour faire face à la complexification croissante de la production, tout en abaissant les coûts et en améliorant la qualité, une remise en cause des méthodes et de l'organisation de la production s'est faite dans les usines, axée, pour simplifier, sur :

- Le "Juite à Tempi" et la maîtrise des flux physiques (la rotation des stocks s'est ainsi améliorée de 20 % par an depuis 3 ans).
- La recherche de la "Qualité Totale" à travers, entre autres, celle d'une nouvelle motivation du personnel, impliquant une meilleure communication horizontale (il existe par exemple 700 groupes de travail actifs à l'usine de montage des R21 et R25 du HAVRE pour un effectif de 8400 personnes).

2 - L'EVOLUTION DE LA GESTION ECONOMIQUE DES USINES

2.1 - Le système de gestion traditionnel : Un frein au progrès

En effet, il correspond à un mode de management de type taylorien, caractérisé par :

- La prééminence de la hiérarchie verticale (d'où celle du reporting par centres de frais calqués sur l'organigramme).
- Une approche exagérément analytique de problèmes (comptabilité analytique de plus en plus sophistiquée, conduisant à aborder tous les problèmes à travers l'analyse d'écart monétaires de plus en plus ésotériques pour les opérationnels).
- Une conception mécaniste de la gestion (classement des frais en fixes et variables, modélisation de la gestion des stocks nécessitant de coûteux systèmes d'inventaires permanents,...).

2.2 - La nouvelle gestion économique des usines

2.2.1 - Les huit principes de base

Pour faire évoluer les systèmes de gestion économique parallèlement à la gestion, un nouveau projet de gestion économique des usines a été mis à l'étude à partir de 1986.

Il a abouti à un nouveau système (d'ores et déjà opérationnel dans les quatre principales usines de montage), qui s'appuie sur huit principes :

- Etre en cohérence avec l'organisation industrielle
- Renforcer la solidarité des responsables
- Orienter la gestion vers le futur
- Associer étroitement facteurs physiques et valorisation
- Privilégier ce qui est important
- Développer un langage commun
- Diminuer la complexité
- Améliorer la qualité de la gestion.

La prise en compte de ces principes dans le nouveau système de gestion économique des usines se traduit essentiellement par :

- Un nouveau découpage comptable et de gestion des usines
- Un nouveau type de tableau de bord privilégiant les indicateurs physiques
- L'accent mis sur le concept de "reprévision".

2.2.2 - Le nouveau découpage des usines

L'application des deux principes ("être en cohérence avec l'organisation industrielle" et "renforcer la solidarité des responsables") conduit :

- D'une part, à adopter un découpage comptable et de gestion fondé sur le flux des produits et non plus par ateliers ou techniques homogènes
- D'autre part, à éviter l'atomisation des responsabilités par un découpage trop fin, qui ne permet pas par ailleurs de gérer certaines performances-clés, de responsabilité partagée, comme les délais, la qualité,...

C'est ainsi, par exemple, que les ateliers de peinture de l'usine de montage du HAVRE sont dorénavant découpés en 2 "centres de gestion" (1 par modèle) au lieu de 6 "centres de frais" précédemment (1 par technique).

Au niveau de l'ensemble d'une usine de montage, ceci se traduit par le remplacement de 80 centres de frais de production et 120 centres de frais auxiliaires (prestataires et services généraux) par 10 à 15 centres de gestion de production et 15 à 20 centres de gestion auxiliaires.

2.2.3 - Le nouveau tableau de bord

Les anciens "états de gestion", détaillant essentiellement des écarts entre réel et standard par rubriques analytiques déconnectées des informations réellement utiles aux responsables opérationnels, sont remplacés par de véritables tableaux de bord.

Ceux-ci comportent un maximum d'éléments physiques définis par les opérationnels, complétés d'une synthèse économique ne comprenant que les coûts qu'ils engagent directement, ainsi que leur contribution au prix de revient des produits.

2.2.4 - La reprévision, temps fort de la gestion mensuelle

Pour orienter la gestion vers le futur, la pratique de la "reprévision" consiste, chaque mois, pour les opérationnels, à évaluer les niveaux de performance et de moyens qu'ils se fixent pour les mois suivants, compte tenu de leurs plans d'action opérationnels et de leurs objectifs.

Cela engendre un nouveau cycle de gestion mensuel en 2 temps :

- Un temps d'analyse des réalisations
- Suivi d'un temps de prise d'engagements, la reprévision.

Cette démarche incite :

- à l'action en obligeant en permanence à quantifier les objectifs et à mesurer les progrès
- à coordonner la planification d'action en fonction des capacités, certains progrès impliquant plusieurs fonctions dans l'usine
- à identifier les facteurs générateurs de performances.

Elle se différencie des approches traditionnelles tournées vers l'analyse à posteriori des performances.

Elle redonne à l'opérationnel la maîtrise de sa gestion économique.

3 - CONSEQUENCES SUR LE ROLE DU CONTROLEUR DE GESTION

Cette nouvelle approche implique, de la part du Contrôleur de Gestion, une nouvelle conception de son rôle.

Au lieu de multiplier les analyses pour essayer de justifier les dépassements budgétaires et de faire des "recadrages" statistiques du budget en cours d'année, il doit dorénavant se consacrer surtout à un rôle de fournisseur d'outils, de méthodes, et de données économiques, dont il doit garantir la rigueur et la fiabilité, et à un rôle d'animateur auprès des opérationnels pour susciter le progrès lors de dialogues contradictoires, qui ont dorénavant lieu non plus seulement à l'occasion du budget, mais en permanence tout au long de l'année, à l'occasion de chaque reprévision.

Il passe ainsi d'un rôle de censeur à un rôle de conseiller impliqué dans la démarche de progrès continu de l'établissement.

4 - CONCLUSION : UNE APPROCHE INTEGREE A LA DEMARCHE DE GESTION GLOBALE DE L'ENTREPRISE

Cette évolution de l'approche de la gestion interne des usines s'inscrit dans une démarche déjà initiée au niveau de la Direction des Fabrications et qui se traduit, à toutes les étapes de gestion (CT, MT, LT), par :

- Un reporting "ascendant" reposant sur les mêmes principes que celui des usines : tableau de bord privilégiant les indicateurs physiques, reprévisions,...
- Complété par une gestion "horizontale" :
 - . gestion par produits
 - . politique industrielle
 - . compétitivité/concurrence.

En définitive, la gestion économique d'une production en flux tendus n'a de sens que si elle s'inspire elle aussi des principes mêmes du "Juste à Temps".

- Zéro défaut = améliorer la qualité de l'information de gestion
- Zéro délai = réduire les délais de réaction des opérationnels
- Zéro stock = privilégier ce qui est important
- Zéro coût inutile = diminuer la complexité des systèmes comptables.