

# **MESURE DE LA PERFORMANCE EN GESTION PAR AFFAIRES**

rédigé par Claude LOCHERER

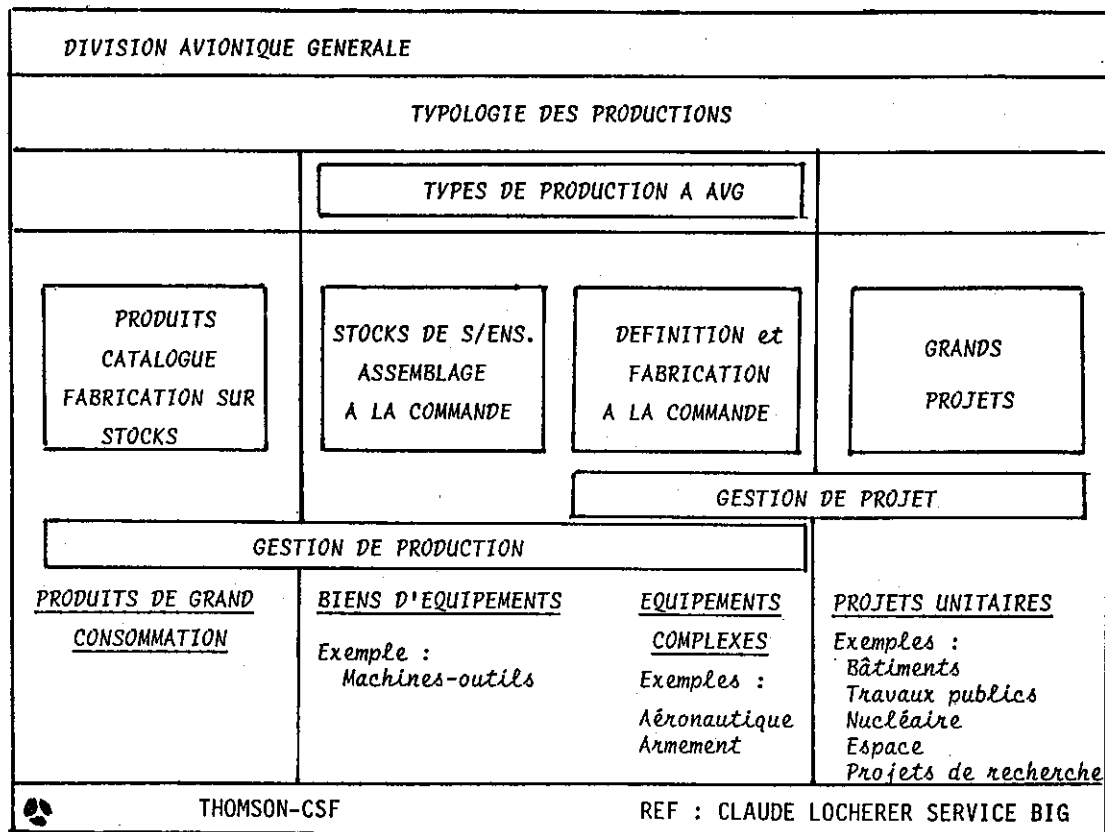
*Thomson CSF*

## MESURE DE LA PERFORMANCE EN GESTION PAR AFFAIRE

### 1. L'environnement

- La société : Thomson-CSF/Division AVG, répartie en plusieurs sites.
- Activités : Conception et réalisation d'équipements électroniques pour l'aéronautique civile et militaire.
- Caractéristiques :
  - . selon les critères de la typologie AFGI
    - conception et fabrication à la commande.
    - prototypes et petites séries répétitives en processus discrets.
    - "transformation convergente" (assemblages), combinée pour certains produits à une "transformation divergente" (variantes d'assemblages).
    - valeur ajoutée : produits comprenant à la fois
      - \* du savoir-faire d'études,
      - \* du savoir-faire technique,
      - \* des services associés (documentation, assistance technique, formation...).
  - Selon les critères d'une typologie simplifiée (voir figure 1)
    - . conception et fabrication "à la commande", exigeant simultanément la maîtrise,
      - de la gestion de production,
      - de la gestion d'affaire ou de projets avec leurs inter-relations.
- De plus :
  - Produits complexes, mettant en oeuvre des technologies avancées avec ses conséquences :
    - . nombreuses évolutions techniques,
    - . imbrication d'activités d'études et de prototypes,
    - . nombreux aléas,
  - fournitures fortement documentées.

Figure 1



- Forte spécificité des produits par contrat-client impliquant :
  - . une part importante d'études par contrat,
  - . un recouvrement fréquent des phases d'études et de fabrication.
- Contrôle des coûts (par l'Administration) et financement par contrat.  
Contrat au forfait.

Néanmoins :

- des familles de produits similaires comprenant un grand nombre d'éléments communs.

**B. Conséquences sur la mesure de la performance**

Les outils et les concepts de la gestion de production traditionnelle ont pour objectifs la réduction des coûts des produits et des en-cours de production, en pilotant l'approvisionnement et la fabrication d'articles "banalisés" sur des critères d'optimum économique. Dans ce cas, les articles et les produits sont traditionnellement valorisés en coût standard, l'affectation éventuelle à la commande s'effectue au "dernier moment", et les aléas sont globalement pris en charge par la production ; ils sont connus tardivement et indépendamment du contrat de destination. Ces méthodes ne sont pas toujours suffisantes pour répondre aux préoccupations par contrat mentionnées précédemment.

En effet :

- Il existe d'autres coûts que les coûts de production (études, prestations et frais divers).
- Il est attaché une grande importance à la cohérence des plannings d'études et de production (pénalités de retard par contrat, importance des investissements liés à l'industrialisation...).
- L'imbrication d'activités prototypes et de petites séries avec leur cortège d'aléas et de mise au point rendent difficile et illusoire l'analyse par coût standard, qui demande au contraire un certain degré de stabilisation.
- La performance considérée comme la plus significative est celle qui se réfère à un contrat, son financement, ses coûts et ses délais. Il est donc nécessaire de la connaître au plus tôt, au fur et à mesure du déroulement des actions, de manière à permettre les corrections de dérive. Connaître les dépassements de coût lorsque le produit est vendu n'a d'intérêt que pour la comptabilité. La véritable gestion implique une projection, une prévision permettant de prendre à temps les bonnes décisions en vue des actions correctives.

De plus, la réalisation d'un contrat exige des actions complexes qui impliquent un management et une responsabilité au niveau de l'affaire ; en mesurer la performance est donc parfaitement approprié et motivant.

### 3. SOLUTION PRATIQUES UTILISEES A AVG pour mesurer la performance par affaire

Principe :

- Affecter des crédits (budget).
- Suivre les dépenses, mesurer les écarts, évaluer les prévisions à l'achèvement tout au long de la réalisation des contrats.
- Entreprendre les actions correctives éventuelles.

Phase initiale : établissement de devis internes en vue,

- d'établir la proposition commerciale,
- d'affecter les crédits internes à la réalisation de chaque activité.

Lancement interne d'affaire (voir figure 2)

L'affaire ou contrat donne lieu à un O.C (Ordre Client), comme celui-ci fait appel à de nombreuses activités, il est décomposé en O.S (Ordres Secondaires).

Ces Ordres Secondaires sont des comptes élémentaires, recevant les crédits, et auxquels sont affectés les coûts. Leur agrégation permet de reconstituer la situation de l'affaire.

Les activités d'étude ou de documentation sont ainsi supportées par des O.S directement rattachés aux O.C.

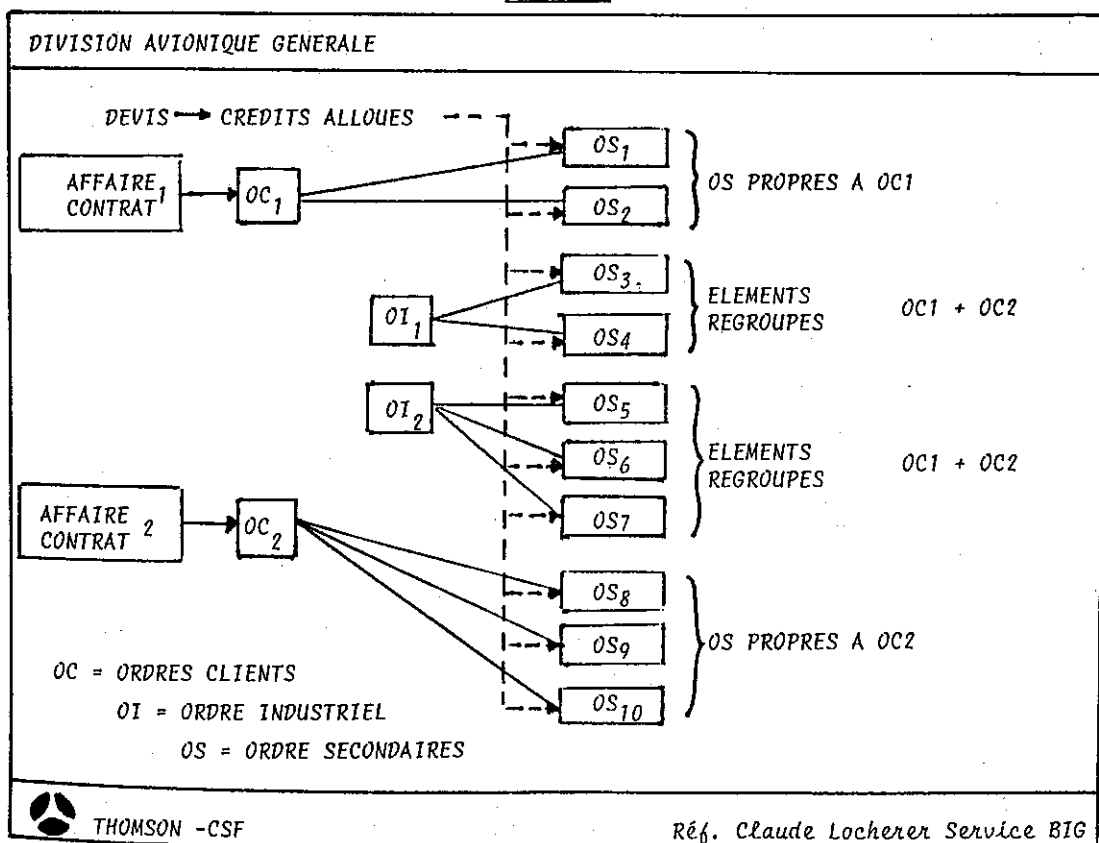
Des contrats différents peuvent faire appel aux mêmes produits, ou aux mêmes sous-ensembles. Lorsqu'il convient de regrouper leur réalisation en production, il est créé des comptes intermédiaires, les O.I (Ordres Industriels), eux-mêmes éclatés en O.S. Les dépenses propres à ces O.S sont ventilées sur les Ordres clients via les O.I et des clés de répartition appropriées.

Les O.S sont eux-mêmes structurés ; ils peuvent comprendre :

- un radical propre à une affaire,
- un préfixe représentant un type d'activité (fabrication, essais, outillage, études, etc),
- un suffixe représentant un sous-ensemble physique du produit.

Cette structure permet ainsi des analyses par groupes d'O.S différents (une activité pour le produit complet, un sous-ensemble pour toutes les activités).

Figure 2



Collecte des coûts par O.S

La méthode de collecte dépend naturellement du type de coût. On peut distinguer :

- les approvisionnements (en francs) : achats, travaux à façon, frais et cessions dont les coûts sont saisis par les factures, notes de frais et ordres de virement.
- Les tâches (en heures) : ateliers et services d'études dont les coûts sont respectivement collectés par des bons de main-d'oeuvre et des feuilles d'emploi du temps bi-mensuelles.

Les heures sont naturellement converties en francs selon les différents taux horaires déterminés en début d'année.

Prévisions pour solde (PPS) (voir figure 3)

Réalisée mensuellement, cette prévision a pour objet le "reste à faire" pour achever le contrat. Pour les tâches, en particulier, elle s'appuie sur une évaluation des charges. D'une manière générale, elle est effectuée par O.S.

Prévisions dépenses à l'achèvement (PDA) (voir figure 3)

$$\text{PDA} = \text{Dépenses} + \text{PPS} \\ \text{(ou coûts)}$$

Analyse comparaisons mensuelles entre les crédits d'origine (budgets) et cette PDA. La représentation graphique permet de faire apparaître les prévisions d'écarts sur les coûts et des délais (voir figure 4).

Etats de sortie Les résultats sont édités sur divers états d'analyse et de synthèse.

Ceux-ci prennent en compte certains correctifs : changement des bases économiques, engagements de dépenses connus avant la facturation, transferts de main-d'oeuvre vers la sous-traitance, notion de VBTR (Valeur budgétée des travaux réalisés)...

Remarques sur cette méthode

En production, comme l'affectation aux O.S est réalisée au moment même de la dépense, voire de l'engagement et non pas à la sortie d'un magasin banalisé, le montant des coûts par affaire peut être connu très tôt. Bien entendu, les articles courants sont traités par un magasin banalisé, mais leur impact sur les coûts est faible. Les transferts éventuels entre affaires sont effectués par un système de "prêté - rendu".

Figure 3

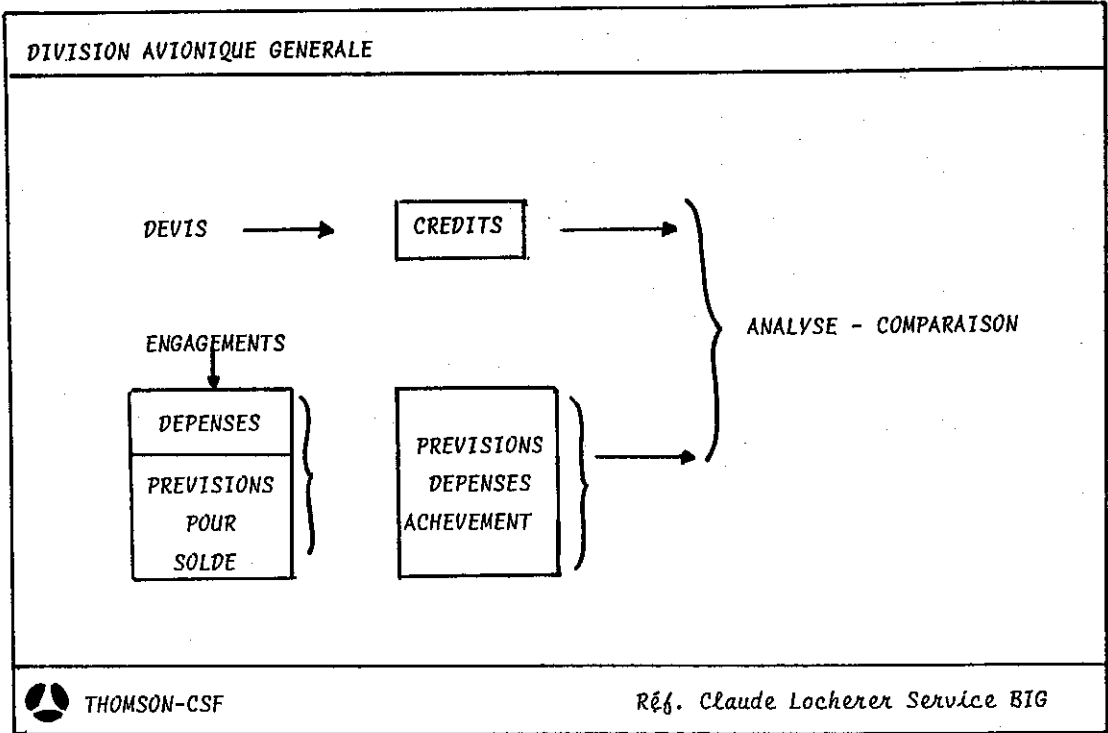
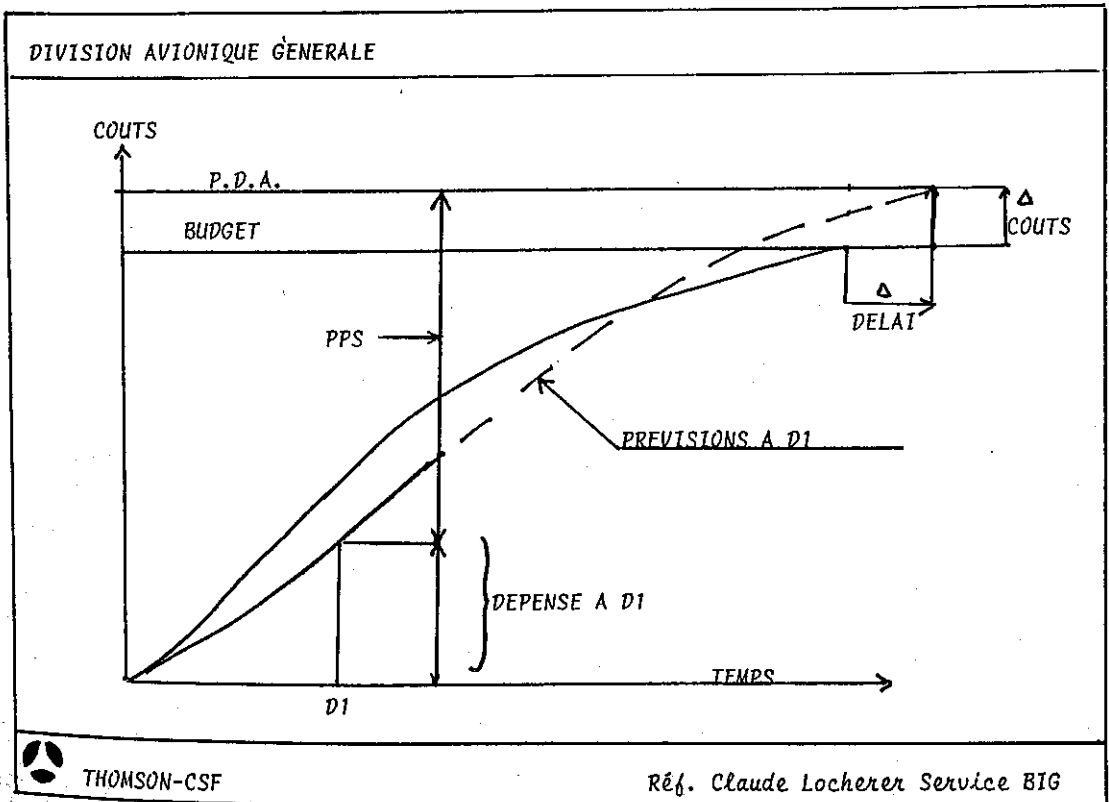


Figure 4



Actions d'améliorations en cours

Recherche d'une meilleure maîtrise des coûts et des délais par l'amélioration de la méthode :

- recherche de "bouclage" plus rapide et d'allègement des procédures, en simplifiant les méthodes de saisie, d'élaboration des prévisions et en accélérant le traitement et le retour d'informations.
- Exploitation systématique des engagements plutôt que des dépenses.
- Redécoupage des activités et des tâches de manière à favoriser la responsabilité et la cohérence. Formalisation sous forme d'arborescences technique et fonctionnelle par affaire.
- Intégration dans un système de gestion de projet informatisé.
- Connexion avec un système de gestion de production à l'article, mais conservant la trace des affaires.