

Atout PIC

Article publié dans les Cahier des CPIM de Juin 2000.

Ce n'est pas un scoop d'annoncer que dans les entreprises beaucoup de problématiques de Gestion Industrielle sont abordées sous le seul angle de l'instrumentation, ce qui permet souvent de dépenser beaucoup d'énergie pour des résultats décevants : une fois les calculs demandés calculés, les éditions particulières éditées et les développements spécifiques développés, il reste souvent un système complet et complexe que chacun essaye d'utiliser pour ses besoins propres : syndrome de l'optimisation locale.

Lorsqu'il y a un peu de CPIM dans l'environnement de l'entreprise, le mot processus apparaît parfois avant le mot instrumentation : comme le disaient les anciens (pas si vieux) pourquoi ne pas réfléchir à la GP avant le AO ?

Cet article raconte l'histoire du déploiement d'un Plan Industriel et Commercial, dans un groupe pour une division de six usines sur le marché automobile, et résume les points clés de cette petite « grande aventure ».

Les règles du jeu : souvenez-vous

Le Plan Industriel et Commercial (PIC), premier niveau de planification opérationnelle, permet le cadrage global de l'activité industrielle.

Il consiste à rapprocher le plan prévisionnel des ventes, les objectifs de stock, de niveau de service, avec les capacités de production, pour construire le plan prévisionnel de production.

Généralement exprimé en famille de produit par mois, le PIC est construit sur un horizon de 12 à 18 mois en moyenne et il est révisé tous les mois. Le résultat du PIC constitue un « contrat » entre les principaux acteurs du PIC : la production, le commercial et la logistique.

Le commercial est chargé d'élaborer des Prévisions à Valeur Ajoutée® par famille de produit sur l'horizon du PIC, constituées de données quantifiées et qualifiées, avec parfois des scénarios commentés.

La logistique est responsable de la coordination entre production et commercial : définition des objectifs (niveau de stock, taux de service), animation de la réunion PIC et suivi de la mise en œuvre des décisions du PIC.

Le rôle de la production est de vérifier, dans le cadre des objectifs définis, l'adéquation entre la charge issue des prévisions commerciales et les capacités sur les ressources principales, à la fois de production, mais aussi en termes d'approvisionnements.

Les cartes

Une fois défini l'objectif à atteindre, il nous restait à construire concrètement le PIC, en particulier les données que nous attendions des acteurs : les responsables commerciaux et les 6 usines.

Premier travail chez les commerciaux : « des familles de produits ? des prévisions ?? Vous n'y pensez pas ! Ce serait trop de travail ! Nous sommes là pour vendre et pour faire vivre la maison ! ».

Bien ! Voyons ce qui existait : des familles dites « commerciales » (les critères correspondaient plutôt à des marchés), sur lesquelles était construit un budget sur la base de prévisions en Francs. Après avoir vendu l'idée qu'une fois la première version établie, il suffirait de procéder par différence, nous avons obtenu au bout de quelques semaines des prévisions exprimées en quantité par mois par usine par famille commerciale. Il ne restait plus qu'à stimuler le commentaire : « Tiens, sur la famille 7, ça monte fort à partir du mois de mars, c'est le nouveau contrat pour la Ford T dont vous m'avez parlé ? C'est pour quelle usine ? Vous en avez parlé avec eux ? ». « Vous m'avez dit que le X32 serait remplacé progressivement par le X31 qui était plus compliqué à fabriquer ; ça ne change pas les volumes dans les prévisions, mais en heures de travail, c'est beaucoup plus non ? Si on en parlait à la production ? ». « Et les 10 EI faits pour les US, s'ils sont acceptés, quels sont les volumes à suivre ? Pour quelle(s) usine(s) ? Il faudrait en discuter avec eux, surtout si vous voulez assurer une performance irréprochable ! »....

« Ah ! si toute la division connaissait les besoins des clients aussi bien que vous ! ».

La deuxième étape consistait à identifier, par usine, les principales ressources de production, et à construire les macro-gammes. Là encore, il fallait convaincre sur la possibilité de raisonner globalement : « Chaque produit est particulier ! Même dans une famille, on ne peut pas comparer un XB233HZAUF avec un J08 ! Et puis les quantités commandées ne sont jamais les mêmes et elles déterminent sur quelle machine on passe ! Tenez, prenez par exemple un... ». L'enjeu ici était de limiter le nombre de macro-gammes, nombre qui dépend étroitement du nombre de ressources clés dites « macro-ressources ». Sur chacune des six usines, nous avons identifié entre 9 et 17 macro-gammes construites à partir de 3 à 4 macro-ressources.

Enfin, le calcul ou l'estimation des capacités des macro-ressources n'a été rendu possible que parce que la maille de calcul était le mois, et que les historiques de production montraient que finalement, c'était possible.

Nous avons ainsi obtenu, d'un côté, des prévisions commerciales par usine, en quantités par mois et par famille commerciale, et, de l'autre, construites à partir de macro-ressources, des macro-gammes pour chaque usine, sur lesquelles l'ensemble des produits pouvait être décliné. Enfin, pour chaque macro-ressource, nous avons une capacité mensuelle moyenne.

Les annonces

Bien entendu, ce travail effectué devait aboutir à la mise en correspondance des prévisions et des macro-ressources, afin d'estimer des charges de travail prévisionnelles. Puisqu'un produit appartenait à la fois à une famille commerciale et à une macro-gamme (donc passait sur des macro-ressources), il restait à créer une correspondance entre les deux.

Nous avons ainsi construit un tableau de correspondance (merci Excel) qui précisait comment pour chaque usine, une quantité de 100 d'une famille commerciale FC se déclinait sur les macro-gammes de l'usine concernée, et donc sur les macro-ressources.

Famille commerciale	Macro-gamme A	Macro-gamme B	Total
FC 1	60%	40%	100 %
FC 2	100%	-	100 %
FC 3	-	100%	100%

En additionnant les quantités par macro-gamme, nous avons une quantité prévisionnelle par macro-ressource, qui, comparée à la capacité mensuelle, donnait une évaluation en pourcentage de la charge. Bien sûr il fallait gagner la confiance des représentants de la production. Le principe consistait à valider le calcul sur le mois précédent, et de s'assurer ainsi que les résultats obtenus « n'étaient pas idiots ! ».

Après, restait à apprendre à regarder loin ! « Et vous pensez quoi de cette charge qui monte à 120% en juin ? Si cela arrivait vraiment, vous avez des idées pour absorber cela ? Et si on regardait les prévisions par famille du mois de Juin ? ». « Tiens, c'est drôle, vous avez une baisse de 18 % en Octobre... Nous pourrions demander aux commerciaux leur opinion, d'autant plus que vous aurez sûrement fait des gains de productivité ou d'efficacité d'ici le mois d'octobre non ?... ».

« Ah ! Si toute la division connaissait les capacités de cette usine comme vous ! ».

Le jeu

Lors de la mise en place du PIC, la division n'avait pas de responsable logistique. Nous étions chargés de jouer ce rôle. Ayant participé à l'élaboration des données, au niveau commercial et au niveau des usines, nous étions prêts à monter la réunion PIC. La première grande messe eut lieu un 14 mars.

Sur le fond, bien qu'ayant préparé le canevas des transparents pour les commerciaux (1 heure) et pour la production (2 heures), les discussions lors de la première réunion avaient bien une irrésistible tendance à revenir sur les problèmes des 15 jours à venir : « on a de gros soucis avec la commande Ducamion, et on va être en retard pour les 5 postes Dugrumo ». « On est consulté pour une commande pour la Chine. Quelle usine peut prendre ? »... Peu à peu cependant, de vrais sujets « PIC » sont apparus, et surtout, ces 4 heures de discussions mensuelles entre commercial et production sont vite devenues indispensables à tout le monde. Dès la troisième réunion PIC, une tendance, confirmée par la suite, a montré que le volume total de production allait progresser de 15% sur les 12 mois à venir, et des sujets comme investissements, sous-traitances, transferts entre usines,... sont vite devenus essentiels. La partie était gagnée.

Le truc des champions

Je n'ai jamais été certain de la précision absolue des chiffres ainsi obtenus, mais par contre, le processus mis en place a montré toute la puissance et l'intérêt d'une telle démarche.

La plupart du temps, seuls la finalité et les résultats du PIC font l'objet de présentations et d'explications détaillées, sans que le comment ne soit véritablement abordé, sinon au travers des outils qui existent pour son instrumentation. Une telle approche revient à se concentrer sur des indicateurs de résultats (constat) au détriment des indicateurs de processus (action) : ça marche ou ça ne marche pas, mais je ne sais pas forcément pourquoi ! Nous pensons que le processus est au moins aussi important que le résultat.

Aussi, dans notre démarche, nous abordons le PIC comme un processus récursif de décision du comité de direction, où chaque membre possède son langage, ses contraintes et ses objectifs. Notre action se focalise sur la construction de ce processus :

- traduire la connaissance du client par les commerciaux pour les responsables de production
- exprimer les contraintes de production pour les commerciaux
- discuter de scénarios, identifier des problématiques potentielles et rechercher leurs possibles solutions
- décider et engager des actions : rechercher des informations complémentaires, mettre en place des solutions retenues, contacter des clients, etc.
- suivre chaque mois et corriger si nécessaire les actions engagées

et ceci sur un horizon de plusieurs mois.

Le vrai secret a été de faire dialoguer de manière structurée le commercial avec la production. Après, les outils,... ils font sûrement gagner du temps.

François MARCOTTE

CPIM

Consultant en Logistique Industrielle,

Membre du réseau "Hommes & Production"

Professeur Associé à l'ENIT (Responsable de la Dominante Affaires Internationales)

Tel : 06 08 57 00 00 - Fax : 05 59 82 85 40

Mèl : francois.marcotte@homprod.com