

## EDITORIAL

---

Ce nouveau numéro n'est pas un numéro thématique. Il abordera successivement 3 sujets. Les deux premiers articles portent sur l'aspect collaboratif des chaînes logistiques : la relation confiance-contrôle pour le premier, la GPA pour le second. Les deux suivants s'intéressent à la filière agricole de deux points de vue différents : le premier reprend l'aspect collaboratif mais dans le cas des industries agro-alimentaires qui présentent certaines spécificités ; le second aborde de façon plus spécifique le cas de la filière agricole. Le dernier article porte sur la gestion de la maintenance d'un point de vue organisationnel sur la base d'un audit d'une centrale thermique. Enfin, ce numéro se termine par une analyse d'ouvrage : Qu'est-ce que le Lean Six Sigma ? Thème particulièrement d'actualité.

Présentons en détail les articles sélectionnés :

Le premier traite de la collaboration entre partenaires de chaînes logistiques en approfondissant le thème : équilibre entre confiance et contrôle. Les auteurs commencent par présenter des exemples concrets et contrastés de la Grande Distribution ; certains constituent des réussites dans lesquelles les procédures de mutualisation clients fournisseurs sont allées très loin et d'autres exemples où les relations ne reposent que sur des contrôles à base de tableaux de bord. Confiance et contrôle sont-ils contradictoires ? Une abondante et intéressante bibliographie est présentée sur ce sujet.

Le contrôle oriente les comportements et la confiance renforce la conviction que les partenaires n'abuseront pas de leur marge de manœuvre. De ce fait, confiance et contrôle peuvent se développer de concert mais aussi varier en sens contraire. Des interactions positives existent : une dynamique progressive de contrôle peut créer la confiance. Parfois les interactions sont négatives, confiance et contrôle se développent alors au détriment de l'autre. C'est le cas lorsque le contrôle a été mal construit ou est devenu excessif.

Le contrôle doit être adapté et accepté réciproquement : il doit servir à piloter les activités et gérer les interfaces.

De nombreux indicateurs de contrôle formels ou informels sont présentés dans l'article. L'article se termine en montrant des formes concrètes des relations contrôle confiance : la GPA et le CPFR (Collaborating Planning Forecasting et Replenishment). Les conditions de réussite reposent sur la définition des accords de fonctionnement, le partage des rôles, le degré de liberté laissée à chaque partenaire et la répartition des gains et des avantages. Les résultats peuvent être spectaculaires mais ces formes de collaboration impliquent confiance et contrôle simultanés. La collaboration contrôle-confiance se construit lentement, elle nécessite une reconnaissance légitime des partenaires et des indicateurs consensuels. Sous ces conditions, contrôle et confiance se complètent et créent les conditions d'une synergie particulièrement efficace dans les chaînes logistiques. De nombreux exemples présentés en témoignent.

L'article suivant a pour cadre la GPA et plus particulièrement son développement dans l'industrie des pièces de rechange de l'automobile. Les auteurs présentent d'abord les caractéristiques de la GPA qui a connu ses plus grands développements dans la Grande Distribution. Approche collaborative destinée à réduire l'effet Bullship grâce à une information partagée des stocks. Cette politique modifie les rapports de force, les procédures et les indicateurs de performance. Elle oblige à un climat de confiance réciproque et de ce fait, elle engage les directions générales. Les expériences réussies ont permis d'améliorer considérablement les performances.

Dans le domaine des pièces de rechange, les problèmes sont assez complexes : il s'agit de petites séries avec de très nombreuses références, les fournisseurs peuvent être très nombreux et le constructeur a souvent une position prédominante. Les difficultés essentielles tiennent cependant à la réticence sur les échanges d'informations, notamment lorsqu'il s'agit de pièces soumises à des projets de développement ; par ailleurs, compte tenu des quantités réduites, les évaluations économiques sont particulièrement complexes. Certaines réalisations ont cependant déjà vu le jour : Valéo avec certains de ses propres fournisseurs et tout laisse à penser que l'avenir ira dans ce sens même si des politiques de GPA intermédiaires doivent constituer des étapes de développement indispensables.

Le troisième article a pour thème les prestations logistiques et la mesure de la valeur ajoutée client. Le cadre de cette présentation est celui des industries agro-alimentaires (IAA) bretonnes. Les auteurs présentent d'abord les offres de prestataires logistiques et leur évolution ; ils s'interrogent sur la notion de valeur ajoutée client. Les évolutions de la logistique, dans le cas des IAA, ont porté surtout sur l'externalisation des fonctions de transport et logistique et sur les modifications des relations entre industries clientes et prestataires. Les IAA bretonnes présentent des spécificités intéressantes par leur positionnement particulier et par l'hétérogénéité géographique. La structure des clients a été modifiée au profit de quelques distributeurs dont les exigences vis-à-vis des prestataires n'ont fait que croître.

Les prestataires doivent assurer la continuité de la chaîne du froid et la durée constante de conservation des produits ; ils continuent à développer des services et activités : messagerie, traitement informatique, ingénierie,... et bénéficient de réseaux denses et bien structurés. L'étude présentée par les auteurs a consisté à définir des déterminants de la valeur ajoutée client. Neuf sources de valeur ajoutée ont été définies regroupant une soixantaine d'indicateurs. Les résultats montrent que, selon les secteurs, les sources de valeur ajoutée diffèrent ; les auteurs expliquent ces différences par les produits, les contraintes et les attentes variées des clients.

L'article se termine par une évaluation des performances des prestations pour les clients. Ces prestations sont relativement voisines malgré l'hétérogénéité des prestataires (entreprises locales ou nationales). Là encore des explications sont avancées. Les auteurs concluent en présentant leur vision de l'évolution : contraintes clients sans cesse croissantes et exigence accrue d'améliorations continues.

L'article suivant s'intéresse à une filière industrielle : la filière avicole. L'intérêt de cette dernière repose sur les incertitudes fortes qui caractérisent tant l'offre que la demande et sur les perturbations, notamment lors de crises sanitaires. L'auteur présente d'abord les caractéristiques de cette filière en insistant sur les problèmes rencontrés récemment (l'influenza aviaire en particulier). Pour mener l'étude, l'auteur a choisi d'utiliser un modèle de simulation dynamique (Forrester).

Après une présentation des flux logistiques et des processus de planification qui caractérisent cette filière, l'auteur montre combien les incertitudes sur l'offre et la demande sont pénalisantes en termes de coûts.

La dynamique des systèmes repose sur la définition des interactions complexes entre l'organisation et les processus de prise de décision, sur les causalités positives et négatives résultant des interactions, enfin sur les variables comportementales humaines. Les modules concernent la dynamique de l'élevage, de l'abattage et de la production de produits finis. Le modèle permet de simuler les politiques de prévision et d'approvisionnement, l'ajustement des niveaux de stocks et de déterminer les indicateurs de performances relatifs au système simulé.

La simulation permet ensuite d'introduire les variables de décision en fonction d'un certain nombre de scénarios. Des analyses de sensibilité sont ensuite menées, permettant de mieux éclairer l'ensemble de cette chaîne logistique particulière et de cibler des scénarios de décision pour orienter des politiques plus efficaces en termes de coût. Cette étude relative à une filière particulière peut être, selon l'auteur, étendue à de nombreuses autres filières notamment dans le domaine agro-alimentaire.

Le dernier article s'intéresse à la gestion de la maintenance en se basant sur un cas concret : le Centrale Thermique de Mohammadia de l'ONE (Office National d'Electricité au Maroc). Les auteurs, après avoir rappelé l'importance de la gestion de la maintenance en général et à l'ONE en particulier, décrivent leur méthodologie basée sur un audit et sur des améliorations consécutives à cet audit.

L'audit est basé sur un questionnaire, associé à une enquête sur le terrain. Douze facteurs constitutifs de la gestion de maintenance sont identifiés et, grâce au questionnaire, les auteurs quantifient chacun des facteurs. Un diagramme du profil de maintenance est alors établi (diagramme radar) d'où il est alors possible de déterminer l'état de chaque facteur par rapport à un profil type et les améliorations à apporter. La seconde partie de l'étude traite de ces améliorations selon une typologie : politiques de maintenance, suivi technique, méthodes et ressources de maintenance. Les écarts avec les résultats de l'audit permettent d'établir des recommandations tant sur les aspects organisationnels que techniques : contrôle d'activité, sous-traitance, gestion des outillages et documentation technique.

L'article se termine par un bilan quantifié des résultats obtenus après la mise en œuvre des propositions d'améliorations.

Enfin, l'analyse de l'ouvrage « Qu'est-ce que le Lean Six Sigma ? » de Michael George, Bill Kastle et Dave Roulands permet de se faire une idée plus précise sur ce thème ; l'ouvrage est récent (2010). S'il permet de comprendre rapidement les principes généraux de cette politique, notamment grâce à de nombreux exemples, il souffre cependant de développements notamment sur les aspects quantitatifs, sur les limites et difficultés de mise en œuvre et sur les hypothèses implicites de plusieurs modèles présentés.

Bonne lecture de ce numéro 3. L'équipe de rédaction se joint à moi pour continuer à vous solliciter pour nous proposer de nouveaux articles et/ou pour nous envoyer des analyses d'ouvrages ou de documents d'intérêt général.

Hugues MOLET,  
Rédacteur en Chef de la RFGI  
Professeur Mines Paristech