

EDITORIAL

Ce numéro 2/2012 n'est pas un numéro thématique. Il porte sur différents sujets : la Chine et les approvisionnements, la sensibilité de la chaîne logistique aux modifications de la demande, la gestion des déchets industriels, le style de management et le Lean, les risques de délocalisations des Industries Agro-Alimentaires enfin le rôle des S.I. dans l'efficacité des chaînes logistiques et en particulier celle des PME. Enfin l'analyse d'ouvrage porte sur des interviews de responsables de Supply Chains.

Analysons tous ces articles en détail.

Le premier article s'intéresse à une question particulièrement importante : les approvisionnements en provenance d'Asie : comment s'adapter aux changements ?

Les auteurs montrent par des chiffres l'augmentation considérable des exportations de l'Europe et l'importance de la Chine dans le repositionnement des fonctions achats et Supply Chain.

Or aujourd'hui, on assiste à de très grands changements : d'une part, le coût complet des produits achetés a considérablement augmenté et d'autre part, les marchés européens deviennent moins attractifs pour les fournisseurs chinois.

Le phénomène initial de délocalisation vers l'Asie avait rapidement été suivi par la mise en place d'une organisation cohérente des filières d'approvisionnement et d'une rationalisation des circuits offres et demandes aux échelons locaux et internationaux. Or aujourd'hui, les prix de vente des produits venant de Chine augmentent dans des proportions considérables (30 à 50 %), le coût salarial de 15 à 20 % par an et les mouvements sociaux s'accélèrent.

De plus, les fournisseurs chinois commencent à privilégier le marché local naissant, moins exigeant en termes de qualité, délais,...

On voit également l'émergence de la délocalisation chinoise vers d'autres pays : Maghreb, autres pays d'Asie,...

Face à ces mouvements de fond, les entreprises tentent de sécuriser leur fonction approvisionnement par de nouvelles collaborations et des intégrations par filières et de rechercher de nouvelles zones de *sourcing*.

Il semble probable que les prochaines années vont connaître d'importantes modifications en termes de relocalisations et de circuits d'approvisionnements.

L'article suivant concerne une étude bibliographique sur l'effet coup de fouet (ECF). Il s'agit du phénomène d'amplification croissante consécutive à une variabilité de la demande dans la chaîne logistique, engendrant une perte d'efficacité. L'analyse de 53 articles va mettre en évidence l'intérêt et les limites de ces études pour dégager de nouvelles voies de recherche.

Les auteurs constatent que la quasi-totalité des articles étudiés portent sur la chaîne logistique aval et sur le partage d'informations ; ces différents articles ont pour objet soit d'expliquer les phénomènes et conséquences de l'ECF, soit de proposer des solutions pour en réduire les effets et ainsi améliorer l'efficacité des chaînes logistiques.

Une typologie intéressante de segmentation des articles est proposée. Elle repose sur 10 critères : la nature de la décision (stratégique, tactique et opérationnelle) avec le rôle-clé du partage de l'information, la structure de la chaîne logistique (dynamique, convergente, divergente, en réseau,...), le type de produits (finis, articles massifiés, diversifiés), la position dans la chaîne logistique, la modélisation notamment de la demande, la modélisation des commandes (quantités, délai, date,...), les causes de l'ECF (paramètres, système d'informations, organisation, instabilité des données,...), la nature du partage de l'information, la nature de la modélisation (analytique ou simulation), la mesure des performances (stocks, niveau de service, conséquences économiques et financières,...) enfin l'impact des données et leur sensibilité (prévisions, délais, partage d'informations).

Dans leur conclusion, les auteurs reconnaissent la richesse de ces apports liés à ce problème-clé, facteur d'inefficacité industrielle, et soulignent l'intérêt de prolonger la recherche par l'étude des chaînes logistiques amont et la prise en compte de produits diversifiés.

L'article suivant s'intéresse à un aspect managérial de plus en plus actuel : la responsabilité des producteurs concernant la gestion des déchets industriels en relation avec le Développement Durable. Contrairement aux produits manufacturiers classiques, les sous-produits et déchets industriels échappent à la loi de l'offre et de la demande. La problématique générale posée est celle de la responsabilité élargie des producteurs, notamment pour la gestion des déchets industriels.

Cette dernière est d'une grande actualité : les risques industriels sont de plus en plus importants et de plus en plus médiatisés. Un cadre normatif est apparu tant au niveau international qu'en France, de nouvelles réglementations sont présentes et la notion de reporting sociétal ou de pratiques socialement responsables est aujourd'hui présente dans les entreprises. Dans ce mouvement, l'éco-conception commence à jouer un rôle, mais encore très insuffisant.

Des entreprises spécialisées dans ce domaine ont fait leur apparition comme par exemple Chimirec ou Fairtec, destinées à traiter, gérer, évaluer et définir des tableaux de bord relatifs aux déchets industriels dangereux.

Néanmoins les pratiques douteuses et les dysfonctionnements demeurent, comme en témoignent les récentes exportations de produits toxiques vers les pays en développement.

La problématique générale que soulève cet article, celle de la responsabilité sociale et environnementale, reste encore embryonnaire. Si des pays ont pris des mesures réglementaires ou des incitations, seule une prise de conscience globale permettra d'initialiser un mouvement dont les conséquences au niveau de l'entreprise, de la nation ou du monde deviendront de plus en plus importantes.

Tout ceci milite pour un nouveau modèle de pilotage éco-responsable de l'Entreprise. Le traitement des déchets industriels reste une problématique encore méconnue dont les conséquences sont sous-estimées. Des modes de management et des techniques de pilotage sont encore à implémenter en s'appuyant sur des recherches d'informations et des apprentissages de nature technique, juridique, organisationnelle, philanthropique et socio-organisationnelle.

L'article suivant porte sur les relations entre les pratiques du management des entreprises et leur niveau de Lean opérationnel, en d'autres termes : quelles pratiques managériales conduisent à un meilleur niveau de Lean ?

Dans un premier temps, les auteurs redéfinissent ce qu'ils entendent par Lean et ses pratiques opérationnelles. Quelles sont les démarches liées aux Ressources Humaines qui améliorent sa pratique ? La recherche porte sur 21 entreprises pour lesquelles des questionnaires traitant du système opérationnel Lean et du système de management ont été proposés. Le système opérationnel a été décliné en principes de déploiement, de mise en œuvre et d'amélioration continue ; le système de management a été décomposé selon la structure organisationnelle, la gestion de la performance, l'amélioration continue, le développement des compétences enfin la gestion des processus de support des opérations. La culture Lean a été structurée en recherche des causes profondes, relations de la direction avec les faits concrets opérationnels, actions des managers, dialogue entre les niveaux hiérarchiques,...

Il ressort de l'enquête quelques points intéressants : en majorité, une insuffisance du management, notamment en matière de systèmes de formation et de rôle support, une grande interdépendance entre les thèmes opérationnels du Lean, enfin une grande corrélation entre le niveau de management et le Lean opérationnel. De façon plus précise, les auteurs analysent les pratiques du management conduisant à des niveaux de Lean opérationnel faible, intermédiaire ou élevé.

Plus globalement, la pratique de la recherche de causes profondes reste encore à développer ainsi que la définition des objectifs individuels et les programmes de formation sur la capacité personnelle des acteurs. Bien que cette étude donne des résultats généraux intéressants, ceux-ci sont à relativiser en fonction de la culture de l'entreprise et de ses modèles d'apprentissage.

L'article suivant concerne les industries agro-alimentaires (IAA) : les auteurs se posent la question de la possibilité ou non de délocaliser de telles entreprises.

La question est importante car les IAA représentent un très important potentiel en matière d'exportation.

La première étape de leur travail a été de définir ce que l'on entend par délocalisation : plusieurs niveaux sont proposés. Longtemps les IAA ont été considérées comme non délocalisables et pourtant aujourd'hui, plusieurs exemples ont eu lieu. Pour analyser ce phénomène de « délocalisabilité », les auteurs définissent des catégories d'IAA selon des critères de facilité de délocalisation : volume, savoir-faire, qualité, puis des variables potentiellement influentes sur la délocalisation des produits : périssables, appellation, coût du transport,...

Cette méthodologie conduit à la définition de familles plus ou moins délocalisables en fonction des produits, procédés, secteurs, taille des groupes industriels,...

Leurs conclusions rejoignent celles d'autres travaux et des constats de délocalisations actuelles. Une telle démarche peut orienter les stratégies actuelles de grands groupes ou servir aux Pouvoirs Publics pour mener une politique de sauvegarde du tissu industriel national.

Le dernier article traite des avantages du partage d'informations dans une chaîne étendue. L'auteur part du constat de l'accroissement du trafic des marchandises par voie routière malgré l'augmentation des coûts. Cet accroissement est dû à l'ouverture des marchés de l'Ouest (délocalisations) et à la spécialisation des entreprises usines/produits.

Selon l'auteur, si les décisions en faveur de la route persistent, c'est essentiellement dû au fait que celles-ci sont prises en faveur de critères micro-économiques. Une solution serait une meilleure utilisation des systèmes d'informations des chargeurs, prestataires et des autres

acteurs de la chaîne logistique. Ces outils SI concernent le suivi de marchandises et les pratiques collaboratives. Il n'existe que peu de SI actuellement (notamment en PME) qui relient en totalité le chargeur au client final. Les expériences menées lorsqu'elles ont réussi ont apporté aux bénéficiaires d'importants bénéfices tant économiques que qualitatifs (exemple de Wal Mart).

Les outils SI concernés existent et se développent de plus en plus, ils requièrent de nouvelles organisations.

Une analyse approfondie dépassant le seul aspect micro-économique montre que des gains sont à attendre au niveau des stocks (baisse des niveaux de sécurité), des frais administratifs, de la qualité, de la gestion des tournées, de la gestion des aléas, de l'affectation des ressources appropriées,...

L'auteur montre les évolutions de ces systèmes notamment les balises, tags et autres RFID ; elles sont utilisées dans les entreprises mais le sont encore trop peu dans la logistique de transport.

En prenant en compte tous les aspects consécutifs à leur utilisation, on contribuerait à des gains importants et on favoriserait le Développement Durable par les perspectives nouvelles offertes comme par exemple le multi-modal.

Enfin, l'analyse d'ouvrage porte sur des interviews thématiques de responsables de Supply Chain. L'ouvrage, « Une fonction stratégique en action », est structuré en dix thèmes sur lesquels s'expriment ces experts issus d'entreprises variées.

Bonne lecture, continuez à collaborer en nous adressant articles et commentaires d'ouvrages.

Hugues MOLET,
Rédacteur en chef de la RFGI
Professeur Mines ParisTech