

## EDITORIAL

---

Voici le premier numéro de l'année 2014; il ne s'agit pas d'un numéro thématique puisque les sujets portent sur différents aspects de la logistique : logistique inverse, achat de transports, traçabilité et fonction achats ; toutes ces problématiques sont particulièrement d'actualité aujourd'hui.

Présentons plus en détail ces articles.

Les deux premiers ont trait à la logistique inverse, thème dont l'importance s'est accrue suite notamment aux nouvelles préoccupations environnementales.

Le premier article concerne la conception d'un outil d'aide à la décision pour la conception d'une logistique inverse pour l'utilisation d'aluminium recyclé.

Les auteurs ont pris comme cadre d'étude la création d'un nouveau réseau de recyclage, soucieux de l'environnement, composé de nombreux acteurs, disposant de sources diverses et s'appuyant sur plusieurs choix technologiques.

L'état de l'art fait apparaître le fait que de nombreux auteurs ne s'intéressent qu'à l'un des processus de la chaîne inverse et ne prennent pas en compte l'ensemble des facteurs possibles et notamment le fait d'avoir à choisir des partenaires et des installations candidates.

La méthode utilisée dans cette étude de conception d'une chaîne logistique inverse de recyclage d'aluminium pour un fournisseur de l'automobile passe par les phases suivantes : la définition du contexte et des paramètres, la détermination et le rôle des partenaires, la définition des scénarios et les critères de décision, le choix d'un réseau optimal, enfin l'évaluation quantitative de tous les scénarios. In fine, les auteurs présentent le logiciel qui a servi de démonstrateur ; les résultats ont permis de définir un scénario permettant de réaliser des pièces avec 75 % d'aluminium recyclé. Les choix de partenaires se sont appuyés sur des analyses multicritères ; des indicateurs de coûts globaux et environnementaux ont également été définis et quantifiés.

Le second article porte sur la reverse logistique (RL) en tant qu'avantage compétitif.

Les auteurs montrent également l'importance croissante de la RL et centrent leur message sur la possibilité d'utiliser cette RL comme avantage compétitif. Le cadre de l'étude est précisé: il s'agit d'une supply chain qui part d'un certain nombre de sources pour aller vers le fournisseur. Les motivations vis-à-vis de la mise en place de cette politique RL touchent à la réglementation, à des raisons économiques ou d'image de marque en fin à des positionnements concurrentiels vis-à-vis des clients.

La RL prend des formes variées selon la typologie des produits retournés et le type de traitement qui vont les concerner. Les obstacles à l'implémentation de la RL peuvent être de nature économique, interne (manque d'une vision stratégique) ou externe (comportement non coopératif d'acteurs). Le RL constitue cependant une source d'avantages dès lors qu'elle répond à une volonté stratégique de la Direction et qu'elle s'appuie sur un réseau et un processus de distribution bien adaptés. Elle peut constituer un avantage compétitif si une coordination interfonctionnelle entre les acteurs est assurée, coordination s'appuyant sur un système d'informations adaptées.

Les auteurs ont mené une étude empirique sur la base d'entretiens afin de mieux comprendre les variables liées à cet avantage compétitif.

Les facteurs-clé touchent à l'intégration des flux, aux ressources humaines (et notamment la formation) au process et à son organisation, à la structure de la chaîne logistique et à l'environnement. Les auteurs concluent sur le fait que cet avantage compétitif est réel mais que celui-ci est fortement conditionné par la Direction Générale, la pertinence des systèmes d'informations et le besoin d'amélioration continue. Le champ ouvert par la RL étant très nouveau, les auteurs préconisent de nouvelles recherches portant sur les types d'entreprises, de produits et les autres composantes de cet avantage compétitif.

L'article suivant porte sur la traçabilité totale sur une supply chain; cette étude est menée à travers une recherche bibliographique.

La traçabilité a vu son importance croître depuis les années 80 à cause des exigences nouvelles en matière de qualité mais aussi suite aux crises alimentaires successives qui ont conduit à des réglementations nouvelles. Les auteurs constatent qu'il n'existe pas beaucoup de travaux sur la traçabilité totale et sur ses modes de mise en œuvre.

Leur recherche bibliographique a porté sur plus de 20 revues s'intéressant à ce thème : traçabilité et Supply Chain Management.

Il apparaît de nombreuses définitions de la traçabilité totale dont les phases importantes sont l'identification, la mémorisation, la codification, l'enregistrement et le système de capture, ceci le plus souvent en temps réel. Le point important lorsque l'on parle de traçabilité totale est celui de la gestion des interfaces qui requiert une coordination inter-organisationnelle.

Les thèmes que l'on retrouve dans les articles concernent la motivation (pourquoi se lancer dans la traçabilité totale ?), les outils concernés (SI, RFID, coûts associés), les obstacles et les leviers (relations coûts/gains, compatibilité des systèmes), les facteurs favorisant (partenariat, associations professionnelles,...) et les avantages du point de vue opérationnel, stratégique et organisationnel. L'état des lieux recensés dans cette étude a permis de définir le concept de traçabilité totale et d'aboutir à un modèle théorique de mise en œuvre facilitant les audits et évaluations des systèmes existant.

La traçabilité totale constitue un vecteur de développement stratégique ; le problème complexe mis en évidence est celui des interfaces entre partenaires. Une étape ultérieure de cette recherche consistera à élargir davantage le champ de la littérature étudiée.

L'avant-dernier article a pour objet l'achat du transport dans le milieu industriel. La fonction achat et ses modalités se sont profondément modifiées dans les entreprises : d'une part l'externalisation a pris une place importante et les acteurs internes à l'entreprise ont eux-mêmes connu des changements, la responsabilité alternant du service achats à la logistique.

Dans la littérature, ces transformations ont été peu étudiées et pourtant revêtent une grande importance. D'une part, l'offre s'est transformée tant sur la gestion des flux physiques que des flux d'informations, les prestataires devenant de plus en plus experts et assembleurs dans un contexte marqué par une grande flexibilité, une technicité plus importante et une complexification. D'autre part, la demande s'est elle aussi transformée : les fournisseurs et clients sont plus éloignés géographiquement et le marché exige des prestations nouvelles en termes de qualité, coûts et délais.

Ces évolutions posent le problème d'une nouvelle organisation interne entre fonction achats et logistique face à ces nouvelles contraintes et à la modification de l'offre.

Les auteurs présentent 3 cas réels illustratifs de différentes stratégies en matière de politique d'achats, ces stratégies sont liées à l'histoire de ces entreprises, à la spécialisation des acteurs et aux relations nouvelles entre management des achats et management de la Supply Chain.

Le pouvoir décisionnel penche en général vers la fonction logistique compte tenu de la technicité des appels d'offres, de la complexification de la fonction achats, des liens entre

fonctions commerciales et politique achats dans le transport, l'achat transport jouant un rôle déterminant dans la stratégie client.

Deux tendances se dégagent des cas présentés : d'une part une articulation plus étroite entre le marketing, la logistique et les achats avec l'offre de transports, d'autre part la nécessité d'une nouvelle offre fournisseur, davantage créatrice de valeurs.

Le dernier article traite des apports transactionnels et relationnels des enchères inversées.

L'auteur présente d'abord l'importance de la fonction Achats et du développement technologique ayant conduit aux Places de Marchés Electroniques (PDME). Ces évolutions donnent une vision stratégique à l'acheteur, notamment par le développement des systèmes d'enchères inversées. La littérature sur le sujet commence à devenir conséquente.

Les systèmes sont détaillés : enchères mono ou multicritères, gestion par le service Achats ou par un prestataire ; les questions-clés qui se posent : quelle valeur ajoutée pour le donneur d'ordres, comment se constitue un esprit collaboratif venant contrecarrer la dissymétrie de pouvoir ou la méfiance ? Autre variable caractéristique de ces systèmes : les aspects technologiques avec notamment la question de la sécurité et de la confidentialité des données.

Les aspects économiques sont également abordés : les différents acteurs doivent avoir l'assurance d'une économie : économie de coûts, économie de transactions, partage des avantages, confiance à court et long termes.

L'auteur s'appuie sur deux études de cas, PSA et Trois Suisses, tous deux utilisant un prestataire PDME.

Les avantages perçus par les donneurs d'ordres sont énoncés: rigueur et neutralité dans l'échange, conquête de nouveaux fournisseurs, réduction des coûts achats, traçabilité et transparence, gain de temps...

Malheureusement, les fournisseurs n'ont pu être consultés, ce qui apporte un biais certain **à la** présentation des enjeux collaboratifs !

En conclusion, les PDME peuvent constituer un avantage stratégique, mais la confiance, la collaboration et la transparence jouent le rôle majeur.

Comment tirer parti de la concurrence en respectant le fournisseur (aspect transactionnel), quels doivent être le cadre juridique et la relation éthique (aspect relationnel) et quel rôle doit jouer l'acteur PDME (aspect organisationnel) ?

Ce numéro se termine comme toujours par la présentation d'un ouvrage. Il s'agit du nouvel ouvrage de Jean Luc Deixonne : « Piloter les Systèmes d'informations », Ed. Dunod 2012, ouvrage traitant des SflC et des ERP de façon synthétique et pédagogique.

Toute l'équipe éditoriale se joint à moi pour vous souhaiter une très bonne lecture et pour vous proposer de nous contacter pour collaborer (ouvrages, articles,...) si vous le souhaitez.

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