

EDITORIAL

Ce nouveau numéro de la Revue porte essentiellement sur les nouvelles structures coopératives entre acteurs d'une chaîne logistique.

Tous les articles présentent des exemples de coordination organisationnelle, soit à travers des analyses de processus, de clusters, de plateformes informationnelles ou encore de relations partenariales en Recherche et Développement.

Un article, plus technique, soulève le problème de l'importance des délais de paiement, TVA et modalités de règlement, et les conséquences de ceux-ci sur les relations clients-fournisseurs.

Présentons plus en détail ces différents articles :

Le premier montre l'influence des pratiques de paiement des clients aux fournisseurs. Le credo universel du juste-à-temps peut être relativisé dès lors que l'on s'intéresse aux incidences que peuvent avoir les conditions de paiement sur les Besoins en Fonds de Roulement (BFR).

Cette prise en compte du BFR rend le coût de stockage non linéaire contrairement à ce que l'on suppose dans la plupart des modèles de gestion de stocks.

A partir de scénarios de modalités de paiement, l'auteur présente plusieurs modélisations selon les points de vue acheteur et fournisseur, modélisations qui font apparaître une opposition d'intérêt selon les acteurs.

L'intégration de ces aspects de trésorerie dans les modèles de gestion industrielle classiques est assez novateur et mériterait de nouveaux développements dans des articles ultérieurs.

L'article suivant traite de la mise en oeuvre d'une approche processus le long d'une chaîne logistique. Il commence par un recueil des définitions de cette approche, des outils et des

méthodes d'analyses et de représentations permettant la décomposition de la chaîne logistique en processus.

Ce panorama fait apparaître une grande diversité et une certaine confusion dans les entités étudiées. Les auteurs proposent alors une nouvelle approche fondée sur une décomposition en macro-processus, processus, activités, tâches pour chacun des partenaires de la chaîne. Les macro-processus sont définis à partir d'objectifs stratégiques faisant l'objet d'un consensus au sein d'un groupe projet.

L'article se termine par la présentation d'un cas concret basé sur un objectif stratégique lié au service-client. Cette analyse permet de mettre en évidence des dysfonctionnements de l'existant et de proposer des restructurations dans l'organisation actuelle.

L'intérêt de cette approche réside dans la recherche de cohérence entre vision stratégique et découpage des processus ; les auteurs reconnaissent cependant la difficulté d'effectuer un tel découpage. Une approche collective par les différents acteurs concernés est alors indispensable.

Le troisième article s'intéresse à un sujet que nous avons déjà évoqué : les pôles de compétitivité. Il existe relativement peu de littérature sur ces formes d'organisation privée-publique.

L'article s'intéresse à un essai de définition de ces structures en France et dans le monde à travers diverses typologies. Il recherche ensuite à travers un certain nombre de publications, à définir les facteurs clé de succès de ces pôles de compétitivité et de leurs indicateurs de performances à court, moyen et long terme permettant de les caractériser. Cette analyse montre que les réponses sont loin d'être simples.

Les retombées des pôles sont souvent indirectes comme par exemple l'accroissement du capital intellectuel ou la capacité de management d'équipe projet qui en résultent. L'article conclut sur une synthèse particulièrement intéressante de ces structures et sur une très importante bibliographie.

L'avant-dernier article s'intéresse à un exemple de clusters d'entreprises, c'est-à-dire de regroupements organisationnels d'entités liées par des intérêts communs : entreprises, centres universitaires ou instances publiques. Dans le cas présenté, il s'agit d'un exemple portant sur des entreprises de la filière avicole. L'article présente les caractéristiques de cette plate-forme collaborative avec les systèmes d'informations associés.

Les objectifs des acteurs de cette filière logistique qui alimentent, partagent et exploitent les bases de données sont de plusieurs ordres : traçabilité pour l'analyse d'éventuels

dysfonctionnements, diffusion de l'information sur les composants de chaque étape, enfin conformité entre données réelles et données prescrites.

Le cluster concerné par l'article ne regroupe encore que peu d'entreprises, aussi les auteurs ont-ils recherché par des entretiens avec les acteurs de la filière, les facteurs économiques et sociaux qui pouvaient freiner ou au contraire, favoriser le développement de telles structures.

Il est apparu que ce système est bien perçu, notamment comme outil d'apprentissage et de diffusion de connaissances.

Sa diffusion à un nombre plus important d'acteurs contribuerait à le rendre plus efficace et plus ambitieux vis-à-vis des objectifs qui ont été décrits, essentiellement : traçabilité, partage d'informations et possibilité de contrôle à tout niveau.

Le dernier article porte sur une étude exploratoire concernant l'externalisation partenariale de la Recherche et Développement (R. et D.).

La littérature est assez abondante sur les raisons-clé pouvant conduire à une externalisation, en particulier le recentrage sur le cœur de métier ; les activités caractéristiques de ce cœur de métier évoluent et par voie de conséquence les potentialités d'externalisation également.

Après avoir défini différents types possibles d'externalisation (notamment le maintien partiel ou total de la R. et D.), l'auteur analyse toutes les raisons possibles d'une telle stratégie : proximité relationnelle entre partenaires, taille des entreprises concernées, coût notamment lors de délocalisations, secteur d'appartenance, pouvoir de négociation...

A partir d'analyses concrètes, il apparaît que plusieurs facteurs sont prépondérants : la capacité interne de maintenir une activité R. et D., la notion de dépendance et de pouvoir de négociation vis-à-vis du fournisseur, la nature du contrat et le maintien d'expertise R. et D. propre à l'entreprise.

Enfin ce numéro se termine comme tous les précédents par une analyse d'ouvrage.

Cette analyse est menée en deux parties : d'une part, l'auteur présente de façon détaillée l'ouvrage portant sur SAP et le marché des ERP, d'autre part, il complète cette analyse en reprenant certains des thèmes de l'ouvrage pour en faire des analyses personnelles enrichies de nombreuses références bibliographiques.

En remerciant les auteurs de ces articles et en particulier M. Wilfrid AZAN qui a rédigé cette analyse d'ouvrage originale, l'équipe de rédaction renouvelle sa demande de collaboration

soit par des propositions d'articles d'intérêt général, soit par des analyses d'ouvrages récents ou même plus classiques dès lors qu'ils présentent un intérêt actuel.

Bonne lecture.

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