

EDITORIAL

Ce dernier numéro de l'année 2014 n'est pas un numéro thématique. La plupart des articles qui ont été sélectionnés portent cependant sur une problématique d'actualité : celle de la gestion collaborative le long de la chaîne logistique.

Nous allons présenter ces articles en détail ci-après.

Le premier article a pour thème l'utilisation d'une démarche Lean dans une activité particulière : le traitement des déchets ménagers.

Un tel centre de tri est un système de production particulier: c'est un système à flux poussés où l'on n'est pas maître de la quantité du flux entrant. Les matières premières (les flux entrants) constituent pour le centre un premier chiffre d'affaires sous forme de redevances payées par les collectivités; les flux sortants font également l'objet d'un chiffre d'affaires obtenu auprès de différentes filières de récupération. Enfin, lorsque le flux à traiter est supérieur à la capacité du centre, il est fait appel à la sous-traitance.

Quelles sont alors les variables d'action pour améliorer la productivité de ce système qui se traduisent directement par un flux financier ?

Les deux principales sont : la qualité du tri et le fonctionnement maximum de la ligne pour éviter le recours à la sous-traitance.

Les auteurs ont déployé la plupart des outils du Lean pour améliorer cette dernière : une analyse de Pareto pour identifier et minimiser les causes d'arrêts de la ligne, une politique SS pour améliorer les temps de maintenance corrective et préventive, une action de polyvalence des personnels pour mieux utiliser les temps dégagés, ... Ces actions qui ont amené des résultats significatifs ont permis aux auteurs de tirer quelques conclusions sur l'application du Lean : l'importance des analyses concrètes terrain, la nécessité d'une politique managériale efficace accompagnée d'efforts de formation sur le terrain, la force de démonstration des premiers succès tant auprès des opérateurs que de la Direction Générale, enfin un comportement nouveau auprès du personnel.

Le second article porte sur l'économie circulaire (EC) ; il s'agit d'un nouveau modèle voulant concilier l'économie et la préservation de l'environnement dans une approche sociale, créatrice d'emplois.

Plusieurs facteurs sont à l'origine de ce modèle : la prise en compte des ressources naturelles et les préoccupations environnementales dans un contexte où les responsabilités sociétales prennent une importance nouvelle. L'EC se veut un modèle innovant pour le développement et la création d'entreprises ; il intègre toutes les composantes des performances économiques, environnementales et sociétales.

Ce mouvement encore nouveau en France, a été promu par l'Union Européenne afin de réduire les nuisances environnementales, de ré-utiliser et recycler à tous les niveaux : Etat, région, entreprise. Sept concepts sous-tendent ce modèle : l'éco-conception, l'écologie industrielle, l'économie de fonctionnalité, le réemploi produits, la réparation, la réutilisation et le recyclage. L'EC a un impact direct sur l'emploi tant dans sa partie quantitative que qualitative.

L'une des problématiques-clés est celle de la mesure de la performance sociétale. De nombreux modèles sont aujourd'hui proposés sur ce sujet, modèles qui préconisent des indicateurs significatifs ; parmi ceux-ci, les auteurs en décrivent trois : le Global Reporting Initiative (59 indicateurs), l'Impact Reporting and Investment Standards (400 indicateurs) et le Social Return on Investment (798 indicateurs).

Les auteurs montrent que, malgré leur avancée, ces modèles ne prennent que partiellement en compte l'EC. Ils terminent par la présentation d'une étude empirique menée dans le Pôle 'économique industrie' de la région Poitou-Charentes d'où il ressort encore un besoin important d'outils et d'indicateurs. Un référentiel d'indicateurs d'état et de performance est en cours d'élaboration.

L'article suivant porte sur l'importance des relations partenariales clients-fournisseurs dans des réseaux inter-organisationnels (RIO) ; l'article se concentre sur les structures de plateaux dotés d'outils de contrôle de gestion.

L'évolution organisationnelle des chaînes clients-fournisseurs conduit à de nouvelles relations dont l'une des représentations significatives est celle du plateau physique ou virtuel. Si le contrôle de gestion permet d'approcher la performance industrielle d'une entité, il est difficilement utilisable tel quel pour la mesure de ces nouvelles structures de plateau où la création de valeur relève d'une conception collective en vue de la réalisation d'un produit ou d'un service.

Le problème est complexe car le RIO est une structure co-créatrice de valeurs entre partenaires qui mobilisent des ressources et des compétences complémentaires ; comment alors refléter le degré et la pertinence de cette collaboration où les acteurs sont en interdépendance dans le cadre d'un processus collectif?

Le plateau est une structure d'animation, d'orientation et de coordination ; on est loin d'une structure classique. Il doit être adapté, adaptable, éphémère par rapport aux projets, garant de la performance collective et détecteur de dysfonctionnements. De par sa nature, il est interconnecté avec les personnes dans une logique de motivation tant locale que globale tendant à une co-création de valeurs.

A l'opposé du simple triplé Q. C. D. du contrôle de gestion local, il intègre les bénéfices collectifs d'une action coordonnée basée sur les modalités nouvelles d'organisation du travail. Les indicateurs doivent être élaborés par l'ensemble des métiers et des activités tant du point de vue local qu'au niveau amont et aval. Ils doivent relier les dispositifs classiques de contrôle de gestion avec des mécanismes de gouvernance RIO. Il s'agit d'un champ nouveau qui s'éloigne des indicateurs financiers classiques pour se focaliser sur l'efficacité et l'efficacité de structures complexes.

L'avant dernier article porte sur la mesure de la performance de l'entreprise étendue notamment par une relation collaborative avec les fournisseurs.

Les fournisseurs peuvent devenir un levier stratégique de compétitivité par leur rôle d'innovation dans la relation et la création de valeur ajoutée. La question importante qui se pose est celle de la mesure de l'efficacité dans l'obtention des résultats stratégiques et l'accroissement du potentiel de création de valeur. L'entreprise étendue, par ses nouvelles relations clients et fournisseurs, s'appuie sur une vision partagée de création de valeur à long terme pour développer des avantages concurrentiels.

Les évaluations classiques reposent sur les variables Q. C. D. mais sont insuffisantes pour mesurer la nature du pilotage des fournisseurs en tant que ressources immatérielles.

Le capital immatériel que représente le fournisseur se caractérise par une créance sur le bénéfice futur de l'entreprise et sur le fait qu'il est difficilement contrôlable et ne peut être échangé.

Comment alors mesurer la performance d'une telle relation dont l'objectif est la création de valeur? Plusieurs approches ont déjà été proposées pour la mesure d'un bénéfice futur avec un coût total d'usage intégrant l'avenir et la mesure de la qualité de la relation collaborative ; plusieurs outils existent comme par exemple le « Relationship Assessment Program »; d'autres approches composites sont utilisables comme le Balanced Scorecards ou le Collaborative Index mais aucune de ces approches n'est totalement satisfaisante pour mesurer la création de valeur.

L'auteur oriente sa recherche vers une approche plus multidimensionnelle intégrant la création de valeur et la protection de ce potentiel. Cette approche regroupe des mesures liées aux flux de trésorerie pondérés par le risque, des facteurs liés aux Q. C. D. ainsi que des mesures liées à la pérennité de la relation : création d'un capital intellectuel anticipant la valeur à créer et la relation de confiance à long terme associée à cette coopération.

La mise en place d'une telle approche doit s'appuyer sur une acceptation par toutes les parties, ce que l'auteur appelle l'approche « miroir ».

Quatre composantes sont prises en compte : la création de valeurs par les parties, l'obtention de résultats opérationnels, la convergence des intentions et une culture collaborative des acteurs.

Enfin le dernier article porte sur l'analyse et la modélisation de la chaîne agrumicole marocaine.

Dans un premier temps, les auteurs présentent une revue de la littérature pour montrer de nombreuses modélisations d'une chaîne logistique : SCOR, ASLOG, EVALOG, le modèle de Porter, ... Après avoir comparé ces différents modèles, les auteurs ont choisi d'utiliser, en l'adaptant, le modèle SCOR ; ils empruntent la démarche, l'analyse et les meilleures pratiques. Ensuite, ils détaillent les processus par une décomposition multi-agents. Les indicateurs associés par différentes mesures, tableaux de bord et indicateurs quantitatifs et qualitatifs permettent d'évaluer la performance de toute la chaîne, de l'auditer, d'analyser sa cohérence avec la stratégie globale et de permettre d'améliorer la coopération entre agents.

Une étude de cas est proposée sur la chaîne agrumicole marocaine qui représente un enjeu-clé dans la politique d'exportation du Maroc. Dans cette étude, le modèle SCOR sert de base : planification à court et long terme, approvisionnement, conditionnement et distribution à l'export. Chacun des processus est décomposé en agents.

Les auteurs terminent par une cartographie générale de cette chaîne complexe en montrant les interactions entre agents et les indicateurs associés parmi lesquels le délai constitue un facteur prépondérant. Cette cartographie fait apparaître une architecture mixte reliant des réseaux dans lesquels les décisions peuvent être centralisées ou décentralisées.

Les auteurs terminent sur une étude de réactivité face à des perturbations locales ou globales sur toute la chaîne, Celle-ci doit permettre d'assurer d'une part un compromis entre planification globale et souplesse décisionnelle et d'autre part un pilotage réactif.

Ce numéro se termine par une analyse d'ouvrage : « Piloter un projet comme Gustave Eiffel » de Anne Vennes. On retrouvera dans la description de ce projet ambitieux datant d'un siècle certaines caractéristiques de nos projets actuels dans lesquels l'esprit collaboratif et les relations humaines jouent un rôle clé.

Avec un peu de retard, toute l'équipe de la rédaction vous souhaite une excellente année 2015 où les mots-dé seront : santé, imagination, sérénité et enthousiasme.

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