

EDITORIAL

Ce premier numéro de l'année 2011 aborde plusieurs thèmes d'actualité portant essentiellement sur les relations collaboratives entre clients et fournisseurs.

Seul le dernier article s'intéresse à la production en reprenant une problématique liée au MRP. Enfin, comme pour chaque numéro, une analyse d'ouvrage est présentée : il s'agit de « La logistique » de Joël Sohier.

Présentons ces articles plus en détail :

Le premier article s'intéresse au design des chaînes logistiques intégrées (CLI) et plus précisément à l'analyse du modèle de Fischer. Ce dernier en 97 a proposé un modèle de conception de chaîne logistique en fonction du caractère innovant ou fonctionnel des produits distribués. La chaîne logistique serait plus réactive pour les produits innovants (incertitude) et plus efficiente (notamment en termes de coûts) par les produits plus fonctionnels. De nombreux auteurs ont testé ce modèle et ont fait apparaître des difficultés quant à sa pertinence : difficultés liées à la définition de produits innovants/fonctionnels ou encore à la définition des caractéristiques efficientes ou réactives des CLI.

Les auteurs ont appliqué ce modèle pour le tester au secteur de l'informatique sur la base d'une étude réelle. Quatre produits sont expérimentés, les différentes SC sont précisément décrites. Le modèle de Fischer semble peu adapté à cette entreprise ; en effet pour 3 produits sur 4, la CLI ne serait pas celle préconisée par Fischer. Les auteurs expliquent ces résultats d'une part par le poids de l'histoire de ces CLI mais surtout par l'importance croissante de la réduction des coûts dans ce marché hyper concurrentiel, ce facteur coût devenant prédominant pour n'importe quel type de produit.

L'article suivant porte sur la relation client-fournisseur vue sous l'angle des risques encourus dans un processus d'externalisation.

Après avoir présenté le contexte historique conduisant dans les années 90 au développement des stratégies d'externalisation, les auteurs s'interrogent sur les risques encourus par les entreprises. La littérature propose de nombreuses typologies de risques ; à partir de celles-ci, les auteurs sélectionnent 18 types de risques qu'ils regroupent suivant leur propre typologie.

Appliquée au contexte de la Tunisie à travers une enquête auprès de 50 entreprises, cette analyse conduit à retenir 6 grandes composantes regroupant la totalité des risques : relationnelle (comportement des partenaires,...), financière (analyse des coûts en particulier les coûts cachés,...), technique (perte de contrôle, de savoir-faire,...), sociale (troubles sociaux, transfert de compétence,...), juridique (contrat, importance de la confiance,...), stratégique (utilisation des risques comme arme concurrentielle,...). Les auteurs terminent leur article en insistant sur l'insuffisante prise en compte de ces analyses de risques dans les opérations actuelles d'externalisation.

Le troisième article porte sur l'analyse des facteurs propres à encourager la Qualité des relations collaboratives. Si l'importance de ces relations n'est plus à démontrer, la confiance et la motivation vont y jouer un rôle très important.

C'est sur l'analyse de la motivation que se concentre l'auteur en s'appuyant sur une littérature importante. Dans un premier temps, il analyse les avantages concurrentiels de la relation client-fournisseur : actifs spécifiques du fournisseur, rôle de la durée, du transfert des connaissances, des capacités d'absorption de ces connaissances, de la gouvernance. Ensuite il s'intéresse à l'attractivité client : le profit, le gain en expertise,... et à la motivation : 3 facteurs sont analysés en détail : les objectifs et besoins intrinsèques du fournisseur, la rétribution et la performance, enfin la capacité à résoudre une demande.

La motivation sera alors la combinaison de ces 3 facteurs. L'auteur applique cette grille d'analyse à un exemple concret d'équipementier automobile et termine en présentant un outil d'analyse sous forme d'une matrice motivations/compétences-ressources pour aider les entreprises à mieux manager cette relation avec leurs fournisseurs.

L'avant-dernier article est davantage un article de recherche qui porte sur la production d'objets complexes dans l'industrie de l'espace. Les auteurs commencent par définir le champ d'application de leur recherche : la gestion des productions complexes caractérisée par une innovation intensive et une sériation optimale. Les coûts engendrés et les délais sont particulièrement importants dans ces productions caractérisées par une technologie avancée, de très petites séries et une incertitude notamment liée aux modifications continues des produits dans le temps. Quelle problématique organisationnelle et instrumentale pour assurer des performances technologiques et économiques ?

L'organisation gigogne classique : l'intégration centralisée d'unités technologiques sur la base de relations de sous-traitance avec une délégation de pilotage de chaque sous-ensemble est devenue incompatible avec les réductions de temps de cycle et les aléas internes et externes aux unités de production et notamment les renouvellements de processus et de produits. L'instrumentation hybride PERT-MRP- ordonnancement devient inefficace avec l'organisation centralisée notamment à cause d'un manque de visibilité de l'ensemble du système.

Les évolutions étudiées ont porté sur l'élaboration d'un nouveau référentiel gestionnaire intégrant une nouvelle répartition des rôles entre fonction Méthodes et Nomenclatures Centrales.

Dans ce contexte, ont été particulièrement étudiés, la gestion de l'interchangeabilité dans les articles et sous-ensembles, le positionnement des marges dans les chemins critiques du PERT, l'influence des relations centralisées/décentralisées ainsi que l'organigramme général remodifié pour centraliser les fonctions de pilotage et intégrer principalement les phénomènes : évolutions produits - diminution délais.

Enfin le dernier article s'intéresse à une analyse de la littérature de 1976 à 2010 sur les résultats du MRP en environnement incertain. Plus spécifiquement, il s'intéresse à la relation entre Paramètre d'Action (PA) et indicateurs de performance (IP).

Pour répondre au mieux aux performances attendues, il est nécessaire à travers une modélisation, celle du MRP, de connaître les relations (PA, SP). C'est à travers tous les articles publiés (78) et des états de l'art (7) que les auteurs présentent les 58 PA et les 61 IP recensés ; la représentation synthétique a pour but de faciliter toute recherche sur l'une de ces relations PA-IP déjà étudiée.

Les auteurs relativisent la portée des résultats pour différentes raisons : une relation PA/IP n'est valable que dans un contexte donné (autres PA fixées), la notion de relation entre PA et IP est qualitative, enfin les formalisations entre auteurs ne sont pas toujours homogènes.

Il est dès lors impossible de déduire une problématique générale du paramétrage sur ces cas réels.

Une démarche factuelle au cas par cas basée sur la simulation reste cependant possible (bien que limitée par les temps de calcul).

L'apport essentiel de cette démarche est une aide au raisonnement et à la définition des modes d'actions devant conduire aux indicateurs jugés les plus pertinents pour le décideur.

Toute l'équipe de rédaction vous souhaite une agréable lecture de ces travaux. Elle renouvelle son appel à une étroite collaboration à tous nos lecteurs, collaboration pour proposer des articles à publier ou encore nous faire parvenir des analyses d'ouvrages de gestion industrielle ou de logistique présentant un intérêt général.

Bonne lecture à tous.

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