

ÉDITORIAL

Ce dernier numéro 2015 est un numéro portant sur les relations collaboratives dans la Supply chain : les nouveaux métiers des prestataires, les alliances asymétriques, l'intégration de l'approche Lean dans l'ensemble de la Supply chain, les innovations managériales dans la SC, etc. Présentons ces articles plus en détail :

Le premier article a trait à la mutualisation logistique concertée et à son impact attractif sur les Prestataires de Services Logistiques (PSL). L'auteur rappelle que, dans le passé, les PSL ont utilisé la mutualisation pour leur propre compte; aujourd'hui l'optimisation de la supply chain passe par trois acteurs : les industriels, les PSL et les distributeurs. Cette nouvelle mutualisation entraîne un changement organisationnel et l'acquisition de nouvelles compétences.

La mutualisation est d'actualité dans la supply chain mais est-ce un espace de concurrence attractif pour les PSL ? Ceux-ci se sont initialement orientés vers une optimisation des ressources mais l'attente des industriels conduit à une coopération de tous les acteurs de la SC pour une optimisation globale avec des contraintes de plus en plus fortes ; des pools se sont constitués regroupant industriels et clients avec les PSL. Les nouvelles coopérations peuvent prendre la forme de coopérations verticale ou horizontale mais elles ne sont pas sans risque : divulgation des données, dépendance, ententes, etc. Ces formes de coopération sont ainsi devenues très complexes.

Les PSL jouent un rôle clé dans cette évolution intégratrice ; ils sont devenus des optimisateurs de processus, devant allier un prix de prestation limité à une qualité de service irréprochable. Ces changements se sont accompagnés de nombreuses modifications : relation de confiance, partage des risques, des bénéfices, des responsabilités, modifications des SI, etc. Pour approfondir cette question, l'auteur s'est appuyé sur une enquête à base d'entretiens entre 3 prestataires et 5 industriels.

Il en ressort que cette mutualisation peut constituer une opportunité pour les PSL mais qu'elle est complexe et risquée ; elle nécessite un haut degré d'expertise et des spécificités dans les métiers. L'enquête a mis en évidence des cas de réussites mais également d'échecs pour les prestataires. Le succès implique la mise en œuvre de nouvelles ressources mais également des compétences matérielles, humaines, financières et organisationnelles. Il repose également sur un haut niveau de confiance ; le PSL gagnant est un architecte capable de concevoir des solutions sur mesure pour réunir des industriels compatibles : il faut trouver des organisations spécifiques et modulaires permettant cette gestion multi-parties.

L'auteur conclut sur le fait que ces nouvelles structures sont des solutions d'avenir; la poursuite de ses recherches doit inclure de nouvelles analyses économiques : coûts logistiques et éco-taxe par exemple et concerner une typologie par secteur d'activités.

Le second article porte sur la place des Systèmes d'informations (SI) dans le pilotage des alliances asymétriques, celles constituées d'une multi-nationale et de PME. L'étude concerne le cas de multi-nationales européennes et de PME tunisiennes.

Les principaux buts des alliances sont pour un partenaire pénétration et la connaissance de nouveaux marchés et pour l'autre l'acquisition de compétences et de savoir faire.

De nombreuses formes d'alliances peuvent exister; le rôle des SI peut être également très différent : de simples opérations de reporting jusqu'à des procédures communes de coordination et de contrôle. Les auteurs présentent dans un premier temps les spécificités que rencontrent les différents types d'alliances basés sur les attentes respectives des partenaires, leurs caractéristiques, la structure et les conventions de l'Alliance.

Dans ce contexte, le rôle des SI est fondamental : il peut induire un mode de pilotage basé sur une instrumentalisation standardisée ou au contraire ne consister qu'en un simple système de reporting sur des données purement opérationnelles.

La seconde partie de l'article concerne une enquête sur 4 types d'alliances entre des pays de l'Union Européenne et la Tunisie. Les études de cas sont décrites avec notamment les modifications des SI de chacun des partenaires en fonction de leurs attentes dans l'Alliance.

Les types d'Alliances concernent des joint-ventures ou des licences. Dans tous les cas, les SI ont été modifiés parfois de manière globale, parfois de façon marginale.

Dans presque tous les cas, les auteurs ont observé une amélioration de la communication, de la coordination et du contrôle, les trois améliorations étant liées aux motivations des partenaires et aux modifications apportées à leur procédures d'utilisation de leurs SI respectifs.

En conclusion, les auteurs montrent les liens étroits entre intégration des partenaires, mode de pilotage et SI. Ils se proposent de développer leur recherche en intégrant d'autres entreprises et d'autres secteurs.

L'article suivant s'intéresse à la stratégie des PSL (prestataires de Services Logistiques) en analysant les modifications de la VAC (Valeur Ajoutée Client). L'étude porte notamment sur trois composantes-clés : le coût, la personnalisation et la variété liée à la Qualité de services. Elle a été réalisée par une enquête en Bretagne et dans les territoires limitrophes.

Les auteurs décrivent d'abord la situation des PSL dans le passé dans le domaine de l'agro-alimentaire en Bretagne à une période où la personnalisation était peu développée. La crise des années 2008 a modifié la donne entraînant une politique collaborative beaucoup plus active; notamment a émergé la nécessité d'un service personnalisé compatible avec un niveau de productivité indispensable pour survivre dans une situation concurrentielle particulièrement difficile.

Les auteurs ont mené une nouvelle enquête complémentaire à celles conduites depuis les quatre années précédentes. Celle-ci est basée sur la VAC.

Il ressort que les variables principales sont dans l'ordre: la réalisation de la prestation, le taux de service, le tarif, l'expertise technique, la qualité relationnelle, la maîtrise territoriale, les systèmes d'informations, leur répartition et l'éco-efficience.

Ces résultats conduisent les PSL à réorienter leur positionnement concurrentiel spécifique sur la base d'un triangle stratégique de services : stratégie de coûts, de variété et de personnalisation.

Leur étude est enrichie par un complément d'enquête menée dans des territoires limitrophes à la Bretagne.

L'avant dernier article s'intéresse au niveau d'intégration du Lean interne et externe dans différents types d'industrie et les conséquences sur les performances, ceci à partir d'une enquête à laquelle ont participé 144 entreprises.

Les auteurs s'intéressent à deux aspects très complémentaires : d'une part la pénétration de l'impact du mouvement Lean et d'autre part ses conséquences à travers des indicateurs liés à la Value Stream Costing et plus généralement aux indicateurs physiques de performance.

Les auteurs rappellent dans une première partie l'historique du Lean en s'appuyant sur l'histoire de Toyota.

Leur méthodologie de travail repose sur les distinctions : Lean interne (flux, TMP, SPC, etc.) et Lean externe (clients, fournisseurs), les types d'entreprises (flux continu, flux tirés, etc.) ainsi que sur les indicateurs de performances et de contrôle de gestion.

Une des conclusions générales est que le Lean est très largement adopté bien que les niveaux de pénétration soient très différents; une marge de progression est ainsi possible.

Il ressort de leurs analyses, en ce qui concerne le Lean interne, une grande avance de l'industrie automobile suivie par l'industrie aéronautique puis pharmaceutique. Pour le Lean externe, l'industrie aéronautique vient en tête notamment grâce aux relations avec les fournisseurs et les clients.

Quant à l'évaluation par les indicateurs, les auteurs constatent que les modes de contrôle ont beaucoup évolué notamment dans l'industrie automobile et dans les industries pharmaceutiques.

Il ressort de leur enquête une corrélation très nette entre la mise en place du Lean et les performances opérationnelles quels que soient le type de secteur et le type de processus.

Le dernier article concerne les innovations managériales dans le management de la Supply Chain. Les auteurs rappellent les modifications environnementales des entreprises entraînant de nouvelles contraintes et davantage d'incertitudes.

Cette situation entraîne la mise en œuvre d'innovations mais la littérature s'est surtout intéressée aux innovations de produits et a délaissé l'impact de l'innovation managériale dans la Supply Chain.

Les manifestations des innovations managériales sont nombreuses : GPA, CPFR, approches collaboratives, *etc.*; elles concernent les aspects tant intra qu'inter organisationnels.

Les auteurs ont mené une enquête permettant de rassembler 170 questionnaires dans des entreprises de taille moyenne et grande et dans de très nombreux secteurs d'activité.

Qu'est-ce qui caractérise ces nouvelles pratiques innovantes (NPI) ? Plusieurs composantes sont prises en compte et testées dans l'enquête; le moteur des NP! est la motivation et notamment la collaboration entre partenaires, le contexte est surtout lié à une source de communication entre acteurs. Les acteurs sont principalement les départements de S.C., les approvisionneurs, planificateurs, fournisseurs, *etc.* Les obstacles les plus fréquents viennent de la logistique stratégique et opérationnelle et des relations entre les partenaires.

Les objectifs des NPI rejoignent assez bien les attentes, à savoir la flexibilité, les gains financiers, *etc.* Les pratiques des NPI concernent principalement la mise en œuvre du Lean Manufacturing, les collaborations internes et externes, les SI, *etc.*

Les auteurs terminent leur article en montrant que cette approche constitue un outil d'audit notamment en montrant l'importance relative des caractéristiques des NPI. Ils souhaitent étendre ce travail dans deux directions : inclure les PME et sociétés de services et étudier les liens entre organisation et performances selon les pratiques des NPI.

Ce numéro se termine par la présentation d'un ouvrage: il s'agit du pilotage des ressources humaines en PME de Michel Jurquet et Annick Schott.

Je termine cet éditorial en continuant à vous souhaiter malgré le retard une bonne heureuse année 2016.

Elle sera hélas marquée par la disparition de notre Revue, consécutive à la dissolution de l'Association A-RFGI. Je garderai un excellent souvenir de la qualité de nos relations rédaction - auteurs et du plaisir que j'ai eu à lire, à améliorer et à diffuser les travaux, réflexions et apports de la gestion industrielle et de la logistique pendant près de 30 ans.

Hugues MOLET,

Rédacteur en chef de la RFGI

Professeur Mines ParisTech