

REVUE OFFICIELLE  
50<sup>ème</sup> ANNIVERSAIRE

Management . Finance . Comptabilité . Gouvernance . Ressources Humaines . Stratégie . Marketing

Institut  
d'Administration  
des Entreprises  
de Paris

27 novembre 2006

## «De la gestion de production au management durable de la chaîne de création de valeur»

La cinquième conférence du programme du cinquantenaire de l'IAE a eu lieu le 28 juin 2006.

Quatre intervenants ont livré leurs réflexions sur l'évolution de la discipline ces 50 dernières années et sur ses perspectives actuelles : Christine Triomphe, Maître de Conférences à l'IAE Paris, Subhashish Samaddar, Professeur à l'université d'Atlanta aux Etats-Unis, Léon De Sahb, IAE 1985 et Président Directeur Général d'Agrostar et Fabrice Marchesini, IAE 1993 et chef de service à l'ingénierie des véhicules utilitaires du Groupe Renault.

Christine Triomphe a ouvert les débats en présentant les grandes lignes du chapitre sur le management de la production de l'ouvrage du cinquantenaire de l'IAE. Elle a montré la transformation progressive des stratégies concurrentielles et des processus industriels avec le passage en 50 ans de la production de masse, recherchant une réduction des coûts, à la personnalisation de masse, cherchant à satisfaire, voire devant, les souhaits de chaque client individuel. Les critères de performance des entreprises ont évolué avec la construction des objectifs concurrentiels d'aujourd'hui, souvent représentés par un triangle d'or – Qualité-Coût-Délai (optimiser la qualité tout en réduisant au maximum les coûts et les délais). Elle a expliqué le passage du taylorisme au toyotisme à partir des années 80 et le développement de réseaux inter-entreprises. Elle a également souligné que l'on était passé d'une vision très opérationnelle, axée sur des logiques d'optimisation locale de la production, à une vision plus stratégique portant sur un périmètre beaucoup plus large. Et demain ? On semble s'orienter vers un management de la production durable où le triangle d'or deviendrait un «carré vert» : qualité-coût-délai-environnement.

Subhashish Samaddar a ensuite brossé le **panorama des théories et des pratiques de «gestion de production» sur ces 50 dernières années vu des Etats-Unis**. Des années 50 aux années 70, la problématique de la gestion de production était relativement simple. Il s'agissait d'optimiser la ligne de production au niveau de chaque site, dans un contexte d'entreprise travaillant avec des fournisseurs locaux et des clients eux-mêmes locaux pour la plupart. Le challenge qui se posait alors était essentiellement tactique : comment planifier au mieux la production, comment contrôler les stocks, etc.



Christine Triomphe

Dans les années 80, les choses commencent à se complexifier. Les marchés se globalisent, les problématiques s'interconnectent : la production ne raisonne plus en vase clos mais doit tenir compte des impacts

d Samaddar, S., "Multi-Organizational Networks: Three Antecedents of  
fer" conditionally accepted in *International Journal of Knowledge*

argundkar, S., and Daley, M., "Inter-organizational Information Sharing: The  
network Configuration and Partner Characteristics" (In press) *European  
ational Research*. (Emphasis areas: SCM, OM and IS)

n and copy of this presentation visit [su.edu/~dscsss](http://su.edu/~dscsss)



ATION ENTREPRISES DE PARIS



sur d'autres fonctions de l'entreprise (ventes, finances, etc.). Les entreprises commencent à chercher des solutions pour être plus flexibles. C'est la grande période de la qualité totale et le début du développement des ERP (Entreprise Ressource Planning ou progiciels de gestion intégrée), ces applications dont le but est de coordonner l'ensemble des activités d'une entreprise (activités dites verticales telles que la production, l'approvisionnement ou bien horizontales comme le marketing, les forces de vente, la gestion des ressources humaines, etc.) autour d'un même système d'information. Le terme "ERP" provient du nom de la méthode MRP (Manufacturing Resource Planning) largement utilisée à cette époque pour la gestion et la planification de la production industrielle. Les outils et méthodes visant à améliorer et automatiser l'approvisionnement en réduisant les stocks et les délais de livraison se multiplient. On parle ainsi de travail en "flux tendu" pour caractériser la limitation des stocks au minimum dans toute la chaîne de production.

Avec les années 90, c'est l'avènement de l'ère Internet. On peut stocker et échanger toujours plus de données, d'un bout à l'autre de la planète. C'est la naissance du concept de Supply Chain Management qui cherche à optimiser les flux de matières, les flux d'informations et les flux financiers entre tous les acteurs de l'entreprise étendue : l'entreprise elle-même mais aussi ses fournisseurs, les fournisseurs de ses fournisseurs, ses clients, les clients de ses clients, etc...

Aujourd'hui, dans une économie toujours plus globalisée, la Supply Chain doit intégrer de nouveaux aspects comme le «green manufacturing» et la complexification des réseaux d'entreprise.

Léon De Sahb a ensuite pris la parole pour évoquer les **perspectives actuelles de la Supply Chain**. Il a rappelé que le Supply Chain Management visait à optimiser l'ensemble des processus logistiques dans le cadre d'une entreprise étendue. Il se caractérise par 6 éléments-clés : c'est un mode d'organisation, centré sur la demande client, utilisant différents outils d'optimisation, pour améliorer le pilotage et la réactivité de l'entreprise, en intégrant la gestion de partenariats, pour mieux servir le client final. La Supply Chain ce sont trois types de flux qui se superposent : flux de données, flux physiques, flux de la demande (commandes, prévisions de vente, etc.). C'est aussi l'orchestration de trois niveaux d'exigence. Un niveau stratégique : définition de l'offre, dimensionnement de l'outil, etc. Un niveau tactique : fixation des règles d'approvisionnement, de gestion des stocks, etc. Un niveau opérationnel avec l'ordonnancement des opérations.

Léon De Sahb a souligné qu'une démarche complète était nécessaire pour mettre en place la Supply Chain dans l'entreprise. Il faut commencer par évaluer les possibilités et initier le projet, ensuite établir les impératifs stratégiques, puis faire un diagnostic des problématiques Supply Chain de l'entreprise. Avant d'établir



Intervention de Léon De Sahb

l'organisation cible, il faut identifier les opportunités, développer le programme d'améliorations puis déployer le plan d'action. Tout ceci n'a une chance de fonctionner que si trois conditions sont réunies : l'implication de la Direction Générale, l'existence d'un budget dédié et la mise en place d'un accompagnement du changement pour les collaborateurs.

Est-ce la panacée ? Aujourd'hui 56% des patrons déclarent que les résultats de la Supply Chain sont en-dessous de leurs attentes et 3% seulement estiment détenir des informations fiables sur la performance de leur Supply Chain... Différents problèmes surgissent en effet souvent : manque d'informations fiables sur les prévisions de ventes, performances médiocres des achats, surstockage, inorganisation des transports, systèmes d'information sous-dimensionnés...

Quels sont alors les facteurs-clés de succès de la Supply Chain ? Il faut soigner la dimension stratégique du projet, industrialiser les processus, maîtriser les technologies, mettre en place des organisations souples et apprenantes, et savoir intégrer les dernières évolutions en termes d'outils et de méthodes, notamment :

- la présence incontournable des 4PL (fourth-party logistics provider) : la plupart des entreprises sous-traitent un ou deux maillons de la chaîne logistique - le plus souvent ce sont le transport et le stockage - et de

plus en plus d'entre elles confient l'ensemble de la chaîne à des prestataires extérieurs. Ainsi depuis deux ans, le third-party logistics providers se voit supplanté par le fourth-party logistics providers. Le 3PL consiste pour une entreprise à sous-traiter une partie de la chaîne logistique à un fournisseur spécialisé. Le 4PL pour sa part, est un nouveau mode d'organisation qui consiste à externaliser, voire à dématérialiser la totalité de la chaîne logistique, des process et du pilotage.

- l'émergence des places de marché B to B : elles offrent des services transactionnels bien sûr mais également des services divers : paiement, assurances, suivi livraisons, annuaires, financement, etc...

- la technologie RFID (Radio Frequency Identification): cette technologie, encore au stade pilote, connaîtra bientôt sa première phase de déploiement à grande échelle dans la chaîne logistique. Elle a des incidences extrêmement promet-

teuses en termes de rapidité, de fiabilité et d'optimisation. Ses avantages métiers sont extrêmement séduisants et annoncent une double révolution dans les métiers de la logistique et de l'informatique. Les étiquettes RFID changent radicalement la façon dont les marchandises sont approvisionnées et mises en place. Cette technologie fiabilise et abaisse considérablement le coût des inventaires, permet une traçabilité fine des marchandises, un meilleur repérage des colis égarés, des tris plus rapides et plus fiables, et constitue un obstacle important contre le vol à l'étalage et la contrefaçon. En outre, elle permet l'alerte dynamique des rayons à réapprovisionner et l'inventaire global du chariot des consommateurs.

- le développement des APS : ces progiciels de planification de la Supply Chain permettent d'optimiser la planification et de synchroniser les flux de la chaîne logistique en tenant compte simultanément d'un grand nombre de contraintes (ressources, capacités, délais, coûts) sur plusieurs domaines (stratégique, tactique, opérationnel).

Fabrice Marchesini a clôturé la conférence par une intervention illustrant **l'évolution du management de la production dans l'automobile** à travers cinq projets de véhicules Renault.

Ce fut d'abord l'ère de la production de masse inaugurée par la célèbre 4CV lancée en 1947. Alors que Renault produisait 200 à 250 véhicules par jour avec 38 000 employés avant-guerre, le rythme atteint 1000 véhicules par jour avec 52 000 employés en 1954, grâce au développement de la mécanisation.

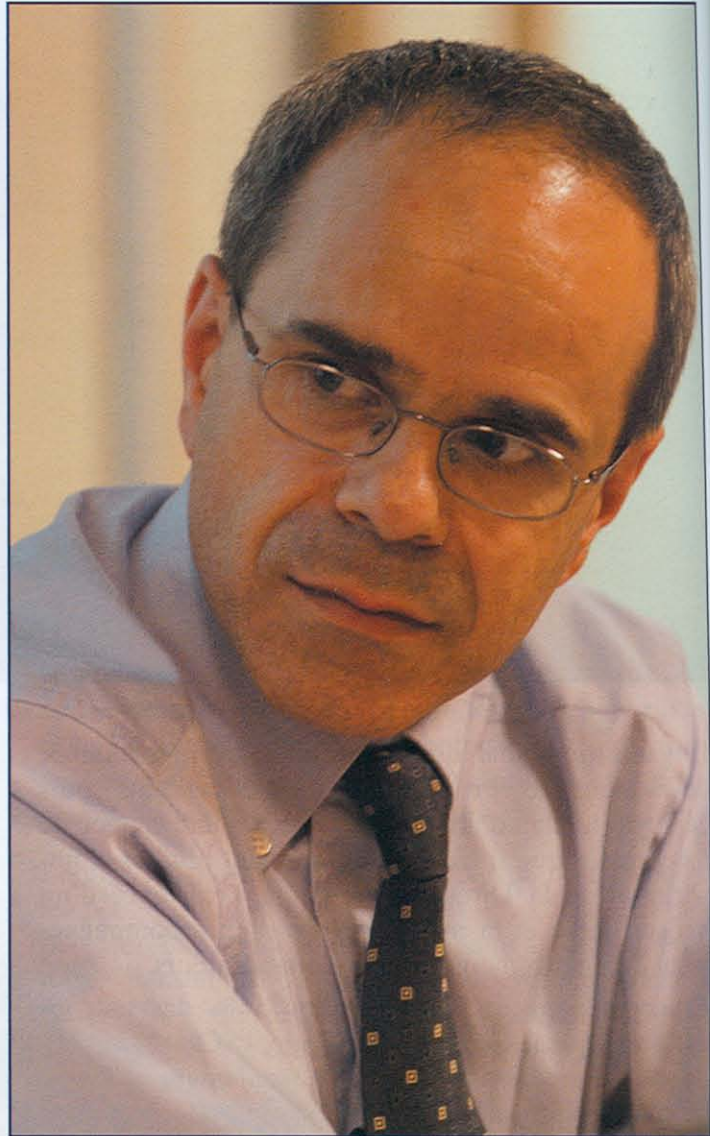
Les années 60 sont celles de la R16. Elle concentre de nombreuses innovations techniques : c'est la première voiture moyenne équipée d'un hayon et qui se présente en deux parties au lieu de trois, le compartiment moteur et l'habitacle, avec une flexibilité entre le coffre et la banquette arrière. Le bureau d'études et le service Méthodes de Renault ont travaillé main dans la main pour concevoir le véhicule et son outil de production.

Puis vient la R5. Elle cible les femmes, les jeunes, c'est la 2ème voiture du foyer. Sa carrosserie 3 portes est un challenge car elle plaisait jusqu'ici assez peu aux consommateurs européens. Ses pare-chocs en plastique étonnent. Avec la R5, Renault ne lance pas une voiture mais une gamme très large de modèles autour d'un même concept : la production a gagné en flexibilité.

La notion de famille de véhicules se confirme avec la Mégane dans les années 90 puisque 6 véhicules sont proposés à partir de la même plate-forme. C'est l'ère des équipes-projets qui réunissent plusieurs fonctions autour d'un même développement sur un même plateau. Objectif : accélérer les cycles de développement de nouveaux produits.

Enfin, voici la Logan qui inaugure une nouvelle

approche. Pour produire une voiture à 6000 dollars, Renault utilise le carryover (réutilisation de composants existants) et le travail sur les effets de seuil : se contenter de 95% d'une prestation au lieu de 100% génère des économies de composants majeures.



Fabrice Marchesini