

GÉNÉRALISATION DU CONCEPT DE GAMME POUR MODÉLISER LES PROCESSUS LOGISTIQUES D'UNE SUPPLY CHAIN : LE CAS DE L'OCP

M. DEGOUN¹, A. DRISSI², P. FENIES³

¹ Université Mohammed VI Polytechnique – EMINES,
Benguerir, Maroc, mohammed.degoun@emines-ingenieur.org

² Directeur Général-Adjoint de OCP S.A.

³ Université Paris-Nanterre + EMINES,
pierre.fenies@u-paris10.fr

V. GIARD⁴, K. RETMI⁵, J. SAADI⁶

⁴ PSL – Université Paris-Dauphine – LAMSADE
UMR 7243, F 75775 Paris Cedex 16 + EMINES
vincent.giard@dauphine.fr

⁵ Université Mohammed VI Polytechnique – EMINES,
Benguerir, Maroc, kawtar.retmi@emines-ingenieur.org

⁶ Université Hassan II – ENSEM – LISER,
janah.saadi@gmail.com

RÉSUMÉ : Cet article propose une approche de modélisation et de formalisation de connaissances recueillies sur le terrain en vue de construire un ensemble d'outils permettant à la fois de piloter et de valoriser la production industrielle. Une approche inductive, issue du terrain est construite à partir du cas réel de l'OCP S.A. Tout en présentant le contexte de cette recherche, une formalisation de la connaissance recueillie sous la forme d'une généralisation du concept de gamme est proposée. Cette approche permet à la fois de détailler les problèmes rencontrés mais aussi d'avoir un niveau de granularité suffisant pour plusieurs types de décisions de management ex ante. Plusieurs exemples d'applications des modélisations proposées sont présentés dans le contexte réel du *reengineering* de la *supply chain* de l'OCP et permettent au lecteur d'obtenir un retour d'expérience sur la mise en œuvre d'une double modélisation engendrée par un recueil unique de la connaissance.

MOTS-CLÉS : *Supply Chain, Contrôle de Gestion, Pilotage Opérationnel, Gamme, Nomenclature, Modèle de Connaissance.*

L'objet de cet article est d'analyser les réponses apportées aux problèmes méthodologiques rencontrés dans la première étape d'une recherche visant à créer un double système d'aide à la décision (SAD) dédié au pilotage et au contrôle d'une *Supply Chain*. Cette étape concerne le recueil et la formalisation de la connaissance nécessaire à la mise au point des modèles de simulation à la base de ces SAD. Ce terme de *Supply Chain* (SC) s'applique usuellement à la chaîne logistique d'une compagnie multinationale. Interviennent dans cette SC principalement les différentes filiales de la firme, mais également de manière « satellitaire » un ensemble de prestataires externes de services logistiques et de sous-traitants dont l'activité est coordonnée par la multinationale (Lee *et al.*, 1997). Cette approche de la *Supply Chain* d'une firme correspond au regroupement de plusieurs SC internes sous l'emprise d'une firme pivot qui de par sa position dominante de marché dispose... d'un pouvoir de changement.

La SC étudiée est celle de l'OCP S.A., détenu par l'état marocain. Elle est constituée d'une filière complète (décrite en figure 5) allant de l'extraction du minerai (plus de la moitié des réserves mondiales appartiennent à l'OCP), à la production d'acide phosphorique et d'engrais. Le site de Jorf, situé à la fin de cette SC a pour particularité d'abriter des unités de production possédées

par l'OCP et quelques unités techniquement similaires, gérées conjointement par l'OCP et des partenaires étrangers dans le cadre de *joint ventures* (JV). Par ailleurs, l'évolution en cours de la configuration de cette SC (introduction de 300 km de minéroducts) lui permet de s'orienter vers une production à la commande.

Ces SAD s'appuient sur deux modélisations complémentaires de la SC, permettant d'en simuler le fonctionnement dynamique. Dans ce contexte, le pilotage s'intéresse, d'une part, aux décisions tactiques visant à déterminer les conditions des nouveaux contrats (clients en nombre limité), dans une logique de maximisation de la marge dégagée par la SC, et, d'autre part, des décisions opérationnelles liées à l'exécution des contrats signés, dans une logique de minimisation de coûts.

Dans cet article, on s'intéressera principalement au pilotage opérationnel. La mise en évidence des conséquences temporelles et spatiales de décisions opérationnelles envisagées est largement facilitée par la simulation, ce qui n'exclut pas l'utilisation d'approches complémentaires (optimisation...) pour déterminer les meilleures décisions à prendre. L'évaluation *ex ante* des décisions doit être complétée par une évaluation *ex post* réalisée par le contrôle de gestion, par ailleurs à l'origine d'une comptabilité de gestion à la base d'un éclairage économique

des décisions à prendre. Dans une perspective de production à la commande, le référentiel d'un contrôle de gestion ne peut être efficace s'il se fonde sur des données historiques ; seule la simulation permet de bâtir dynamiquement un référentiel pertinent.

On commencera par préciser le contexte de ce travail (§1), puis on examinera (§2) le concept-pivot de gamme afin de proposer (§3) quelques principes de recueil et d'exploitation des informations recueillies, que l'on illustrera (§4) à l'aide d'exemples avant de conclure.

1 CONTEXTE DE LA RECHERCHE

Tout travail de modélisation/simulation (M/S) d'un système productif est conditionné par les objectifs poursuivis et les caractéristiques générales de ce système. On commencera (§1.1) donc par préciser les objectifs de ce travail qui orientent fortement le choix des informations à recueillir et la maille de modélisation. On poursuivra (§1.2) par une identification des informations à recueillir, avant de terminer (§1.3) par une analyse des démarches de recueil d'information disponibles dans la littérature et en montrant les limites pour cette recherche.

1.1 Les objectifs de cette double modélisation

La figure 1 constitue une synthèse de la démarche poursuivie. Le recueil conjoint d'informations sur le terrain par des spécialistes du pilotage de la SC et ceux de la comptabilité de gestion et du contrôle de gestion doivent permettre de créer deux représentations cohérentes et complémentaires du fonctionnement de la SC.

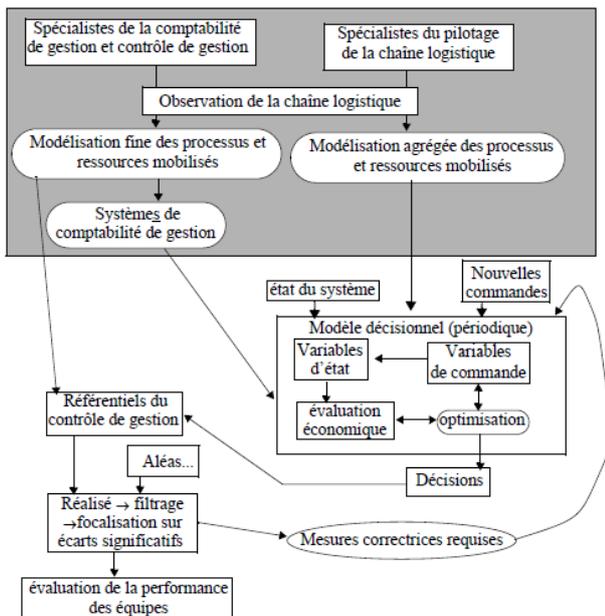


Figure 1. Articulation et usage des modèles de pilotage et de contrôle de gestion

Les matériaux de base correspondent à des documents techniques divers disponibles sur le terrain, complétés par des observations, notamment sur les pratiques décisionnelles, lorsque les informations souhaitées n'ont pas

fait l'objet d'une explicitation écrite. Ces matériaux de base, non publics (et donc non référencés en bibliographie) sont traités pour construire un double modèle de fonctionnement de la SC, avec la granularité appropriée pour le SAD à créer. La modélisation visée est destinée à être utilisée par un simulateur à événements discrets, solution technique pertinente ici. Ce processus de recueil de données primaires et de leur traitement pour établir les bases d'un modèle de simulation pose plusieurs problèmes méthodologiques délicats que l'on analysera en détail, ainsi que les solutions techniques retenues.

La M/S créée pour le SAD du pilotage ne nécessite pas de représentation très détaillée des processus utilisés par la SC ; elle implique, par contre, une bonne compréhension des principaux leviers d'action mis à la disposition des décideurs et une prise en compte correcte de la propagation des conséquences dans le temps et dans l'espace de ces décisions. Dans un premier temps, c'est donc la reproduction fidèle d'un fonctionnement physique qui est privilégié. Pour éclairer les décisions à prendre, il faut non seulement anticiper les conséquences de décisions alternatives mais aussi en mesurer l'impact économique, ce qui implique de s'appuyer sur une comptabilité de gestion fondée sur la seconde M/S.

La M/S créée pour le SAD du contrôle de gestion repose sur une représentation plus fine du fonctionnement des entités productives de la CL, dans une perspective plus locale. Elle doit permettre de mieux apprécier les inducteurs de coûts et donc de bâtir une comptabilité de gestion pertinente exploitable, à la fois dans la prise de décision pour apporter un éclairage économique et dans le contrôle a posteriori. Cet éclairage économique ne sera pas abordé dans cet article qui ne s'intéressera implicitement qu'aux inducteurs de coûts. Il sera utilisé ultérieurement dans le SAD de pilotage pour améliorer les décisions opérationnelles et pour fonder la prise de décisions tactiques. Par ailleurs, le fait de pouvoir produire à la commande doit conduire la construction d'un référentiel dynamique utilisable par le SAD du contrôle de gestion. L'analyse des écarts significatifs entre ce qui a été prévu physiquement et ce qui s'est passé, complétée par celle fournie par le contrôle de gestion doit permettre dans un développement intérieur des SAD d'améliorer la performance des décisions prises à la suite d'incidents de toutes natures.

1.2 Informations requises pour cette modélisation / simulation

Pour pouvoir modéliser et simuler le fonctionnement d'une chaîne logistique, il faut disposer d'informations techniques, d'informations de gestion et d'informations procédurales.

1.2.1 Informations techniques

Les informations techniques décrivent les produits fabriqués ou approvisionnés par le système productif étudié, les ressources disponibles et les modes opératoires, sous la forme de gammes plus ou moins détaillées.

Les produits fabriqués ou approvisionnés sont repérés par une référence laquelle est utilisée dans des nomenclatures. Une *nomenclature* de production est la liste des composants et/ou matières premières requises pour fabriquer une référence donnée, ainsi que les quantités requises par cette fabrication. Pour produire, le système dispose d'un ensemble de *ressources* en équipements, outillages et opérateurs. On distingue classiquement (Giard, 2003) les ressources stockables, des ressources non-stockables (cette distinction est utile pour définir la nature des informations de gestion requises par le pilotage de la production) :

- Les *ressources stockables* sont les ressources qui, lorsqu'elles ne sont pas utilisées au cours d'une période, peuvent l'être au cours de la période suivante. Elles correspondent aux matières et composants utilisés par les processus productifs et font l'objet d'un stockage.

- Les *ressources non-stockables* fournissent des prestations potentiellement utilisables au cours d'une période faute de quoi elles sont perdues. Par exemple, l'heure de travail d'un opérateur inoccupé entre 9 heures et 10 heures, ne peut être stockée pour être utilisée ultérieurement. Rentrent dans cette catégorie les ressources humaines, les machines et l'outillage.

La *gamme* est une liste ordonnée d'opérations permettant de fabriquer (ou de transporter ou d'inspecter ou d'acheter) une référence, explicitant les ressources mobilisées et les temps opératoires. À une référence donnée peuvent correspondre plusieurs gammes, qualifiées de *gammes alternatives*. Lorsqu'elle est possible, la paramétrisation de certaines informations de la gamme permet de décrire le processus de production d'un ensemble de références ; on parle alors de *gamme paramétrée*. On reviendra en détail à la section II, sur ce concept de gamme et sur son utilisation dans le recueil de données à des fins de modélisation / simulation.

1.2.2 Informations de gestion

Les informations de gestion décrivent, à un instant donné, l'état du système de production ainsi que l'état d'avancement des commandes. Le recueil de ces informations et l'analyse de leur disponibilité lors de la prise de décision posent quelques problèmes méthodologiques à ne pas éluder.

La description de l'état du système diffère selon que l'on est en présence de ressources stockables ou non-stockables. Pour les premières, la caractérisation d'une référence se définit par la quantité disponible, complétée éventuellement par celle de sa position de stock. À un instant donné, une ressource non-stockable réputée disponible est soit inoccupée, soit utilisée en production. Dans ce dernier cas, l'information est à compléter par la localisation de la ressource si elle est partageable entre plusieurs postes de travail (opérateur, outillage), ainsi que par la mention de la tâche en cours d'exécution (opération d'une commande). Pour terminer, ajoutons qu'une ressource présente dans le système peut ne pas être dis-

ponible pour la production, (machine en panne ou en maintenance, opérateur en pause ou en formation...).

La connaissance du système productif est à compléter par celle des commandes à exécuter. À un instant donné, ce système est en train de traiter un ensemble de commandes portant chacune sur une référence à produire. À cet instant, une commande peut être en cours d'exécution ou en attente. Dans le premier cas, l'avancement de la commande se définit par l'opération de la gamme en cours et le poste de travail sur lequel elle est réalisée. Dans le second cas, il se définit par la prochaine opération à exécuter et la localisation (stock) de l'encours associé à cette commande. Ces informations peuvent être complétées par celles relatives à l'ensemble des commandes fermes que le système n'a pas commencé à exécuter. Toutes ces informations de gestion sont, par construction, facilement accessibles dans une simulation du fonctionnement d'un système productif. Dans le monde réel, ces informations ne le sont qu'au travers de systèmes d'information imparfaits. Trois considérations doivent être prises en compte dans la modélisation, pour assurer une représentation fidèle des informations utilisées dans la prise de décision.

- Les modifications de l'état de ces ressources sont rarement connues en temps réel mais plutôt périodiquement (fin de journée...) ou à l'occasion d'un événement (fin d'exécution d'une opération, mouvement de stock...), éventuellement enregistré avec retard.

- La reproduction du comportement du système dans une modélisation n'exige pas le même niveau de précision que celui requis par le pilotage opérationnel fin du système productif qui implique des réponses détaillées et précises aux questions « qui fait quoi, quand et où ? ».

- L'existence de ces informations n'implique pas mécaniquement leur utilisation dans la prise de décision, en particulier si elles ne sont pas accessibles aux décideurs.

Le recueil d'informations sur le terrain doit s'attacher à la fois à déterminer quelles informations sont effectivement disponibles et lesquelles sont accessibles et utilisées dans la prise de décision. Cette préoccupation fonde la pertinence de la modélisation / simulation retenue. Ces informations de gestion sont exploitées par des procédures pour prendre des décisions.

1.2.3 Informations procédurales

Les informations procédurales décrivent l'ensemble des règles utilisées dans la prise de décision, s'appuyant sur les informations techniques et les informations de gestion. Les événements qui impliquent une prise de décision sont multiples et correspondent à une modification de l'état du système (voir ci-dessus) : libération d'une ressource non-stockable pouvant être affectée à une nouvelle opération, occurrence d'un incident (panne, rupture de stock...), modification du niveau d'un stock, arrivée de nouvelles commandes... Les décisions opérationnelles portent donc essentiellement sur l'affectation de ressources et le choix de commandes à passer dans un contexte de fonctionnement normal ou à la suite de per-

turbations invalidant le bien-fondé de décisions antérieurement prises.

L'identification des acteurs chargés de ces prises de décision et de leur périmètre de responsabilité est indissociable du recueil de ces informations procédurales.

Le recueil de ces règles de décision n'est pas toujours évident, car elles ne sont pas toujours formalisées. Les discussions avec les décideurs, complétées par des séances d'observation sur le terrain, permettent sans doute d'obtenir les principales règles utilisées et les informations de gestion qu'elles mobilisent. Pour les décisions routinières, on peut espérer obtenir une connaissance assez bonne des pratiques. Pour les autres décisions, la qualité des informations recueillies est sans doute moins bonne. La simulation peut s'appuyer sur les règles recueillies ou sur d'autres susceptibles d'être plus efficaces et/ou efficaces, à des fins d'amélioration du pilotage.

Un dernier point mérite d'être soulevé. L'ensemble des règles de décision mobilisées localement par un décideur peut ne pas être stable dans le temps et dépendre d'un contexte plus général dépassant l'environnement local du preneur de décision. L'explicitation de ces métarègles qui définissent l'ensemble des règles de décision à utiliser est une des difficultés de ce recueil d'informations procédurales.

1.3 Structuration de la démarche de recueil d'information

Dans les années quatre-vingt et quatre-vingt-dix, de manière concomitante, plusieurs innovations techniques et managériales conjuguées avec une mutation de l'environnement économique ont conduit à modifier le management des organisations des firmes occidentales en transformant progressivement l'approche hiérarchique et fonctionnelle traditionnelle. *Reengineering* des processus (Hammer et Champy, 1993), coûts à base d'activités (Cooper et Kaplan, 1991), management par projets (Giard et Midler, 1993...), progiciels intégrés de gestion sont ainsi diverses avancées managériales et technologiques issues d'une approche par processus de l'organisation et des logiciels associés. Or, les procédures organisationnelles utilisées et la culture des hommes qui les composent, les conduisent, tout du moins dans les firmes traditionnelles, à avoir une vision hiérarchique et fonctionnelle de l'entreprise et de leur travail. Dès lors est apparue la nécessité de modéliser presque systématiquement l'organisation de manière à faire émerger les bonnes pratiques et organiser le recueil de connaissance des processus organisationnels. Un certain nombre d'auteurs et de praticiens ont défini (Weske *et al.*, 2004) le *Business Process Management* (BPM) comme le processus qui permet de modéliser les processus d'entreprise. À partir du recueil de la connaissance relative au fonctionnement d'un système complexe de type *Supply Chain* (Hult *et al.*, 2004), une représentation des processus organisationnels est réalisée sous la forme d'un modèle de connaissance (MC) de ce système. Ce

MC est défini comme une formalisation dans un langage naturel ou graphique de la structure du fonctionnement de ce système. Plusieurs auteurs (Raghu et Vinze, 2005) proposent de définir le MC des processus d'un système comme l'agrégation d'informations et de données permettant de représenter les interactions, les collaborations et les associations entre les entités du système sous forme de *workflow*. Concrètement, le BPM est constitué de trois phases (Weske *et al.*, 2004 ; Van der Aalst *et al.* ; 2003 ; Gupta, 2001), notre article se focalisant sur les deux premières.

- La première phase est la phase d'**acquisition** et de **validation** de la **connaissance** sur les processus organisationnels ; cette phase, dont on détaillera les étapes, est commune au management de la connaissance.

- La deuxième phase est la phase de **formalisation** de la **connaissance** (à l'aide de concepts, d'outils et de méthodes) qui est souvent présentée sous le terme anglo-saxon de *Business Process Modelling* (Holland *et al.*, 2005).

- La troisième phase est la phase d'**analyse** et d'**utilisation** des **modèles formalisés** à l'étape précédente (*Business Process Analysis*, Gartner, 2014). Lors de cette phase d'analyse, les acteurs de l'entreprise analysent, utilisent et enrichissent le MC.

Quatre étapes ont été identifiées pour l'acquisition de la connaissance au travers d'une analyse (non exhaustive) de la littérature du domaine :

- la première étape concerne le choix d'un mode de recueil de la connaissance ; le choix d'un mode est contextuel au système et à l'information existante ; de plus, plusieurs modes sont utilisables simultanément ;

- la deuxième étape concerne la retranscription de la connaissance recueillie sous la forme d'une base documentaire brute numérisée ; il est très important (Seshasai *et al.*, 2005), pour pouvoir bénéficier d'une meilleure productivité et d'une traçabilité de l'information recueillie, de conserver de manière numérique tous les supports de collecte de l'information ;

- la troisième étape consiste à valider la retranscription brute de l'information collectée ;

- la quatrième étape concerne la constitution d'une base de connaissance documentaire qui permettra de formaliser ensuite les processus organisationnels du système. Notons que pour certains, cette base de connaissance documentaire, souvent réalisée dans un langage naturel, constitue en elle-même un modèle des processus d'entreprise (Vallespir *et al.*, 2003).

De manière itérative, la base de connaissance sur les processus est ensuite enrichie chemin faisant en recommençant le processus à la première étape (Madhusudan *et al.*, 2004).

Une étude réalisée par (Davies *et al.*, 2005) sur l'utilisation par les entreprises de la base de connaissance des processus d'entreprise structurée et formalisée montre les cas d'usages suivants (figure 2) :

- le modèle de connaissance est utilisé pour concevoir le Système d'information (Entrepôt de données, base de données, ERP), (Scheer, 2002 ; Solte *et al.*, 2000 ; Hammori *et al.*, 2006...)
- le modèle de connaissance est utilisé pour concevoir le système d'aide à la décision (*Advanced Planning and Scheduling*, modèles d'optimisation, modèles de simulation) (Danese *et al.*, 2004 ; Grigororia *et al.*, 2004) ;
- le modèle de connaissance est utilisé pour concevoir le système d'évaluation de performance (systèmes de contrôle de gestion s'inscrivant dans le Supply Chain Costing), (Davies *et al.*, 2005) ;
- le modèle de connaissance est utilisé pour concevoir et valider les processus organisationnels actuels ou futurs d'une organisation par le biais d'échanges avec les acteurs du système cible (Hammer et Champy, 1993) ;
- le modèle de connaissance est utilisé pour permettre une certification des processus organisationnels dans le cadre d'une démarche qualité.

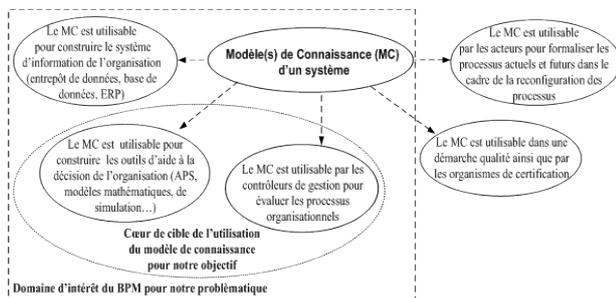


Figure 2. Utilisations multiples des modèles de connaissance d'un système.

L'étude de Davies *et al.* (2005) montre qu'un même modèle pourrait être utilisé de manière conjointe par les différents utilisateurs ; on peut supposer que le processus de formalisation gagnerait en productivité s'il était centralisé et réalisé une fois pour toutes, puisque le modèle de connaissance nécessite la même base de connaissance quelles que soient les utilisations qui en sont faites. En effet, cette cartographie unique des processus réalisée dans le cadre de la modélisation d'un système complexe est utilisable, par rapport à notre problématique, à la fois pour construire le système d'information, construire le système d'aide à la décision, et concevoir le système de valorisation des processus (Raghu et Vinze, 2005). Compte tenu de la complexité d'une SC, la mise en place d'une approche BPM permet de formaliser le processus logistique entre et dans les systèmes composant la SC (Danese *et al.*, 2004) et constitue un préalable nécessaire à la collaboration des activités sur le long terme. Comme le montre la figure 2, l'activité de BPM qui consiste à formaliser la connaissance sur les processus d'un système permet de générer un modèle documenté réutilisable dans plusieurs contextes différents. Cependant, compte tenu de nos objectifs de conception d'applications décisionnelles pour le *Supply Chain Management*, nous nous limiterons à l'utilisation du modèle de connaissance, fondé sur le concept de gamme, d'une

SC, permettant de concevoir des SAD intégrant un éclairage économique.

2 FORMALISATION DE LA CONNAISSANCE : UNE MODELISATION DES PROCESSUS LOGISTIQUE PAR LES GAMMES

Le recueil des informations techniques se traduit par la disponibilité de matériaux hétérogènes d'où il faut extraire les informations pertinentes pour la modélisation/simulation désirée. Les problèmes méthodologiques posés conduisent à une analyse plus fine du concept de gamme (§2.1), à se pencher sur sa décomposition et aux usages associés à ces différents niveaux de gamme (§2.2). On examinera enfin (§2.3), différentes projections possibles d'une gamme détaillée, correspondant à des documents rencontrés sur le terrain ; cette typologie permet de mieux structurer la recherche d'informations.

2.1 Les constituants d'une gamme

Le pivot des informations techniques est la gamme. D'une manière générale, la gamme de production d'un produit se définit par l'utilisation d'un ou plusieurs produits possédant des caractéristiques requises, combinés dans des quantités prédéterminées, pour obtenir, au bout d'un certain temps (temps opératoire), à l'aide d'un ensemble de ressources matérielles (machines, outillage...) et humaines (opérateurs) que l'on peut considérer comme constituant un processeur, le produit désiré (ou plusieurs produits dans le cas de productions liées). Cette définition générale amène les remarques suivantes.

- Les caractéristiques morphologiques et/ou spatiales du produit sortant sont différentes de celles des produits entrants, ce qui distingue le processeur d'un stock. Une opération de transport modifie les caractéristiques de localisation d'un ou plusieurs produits.

- La liste des produits entrants et les quantités utilisées dans le processus de transformation définissent la nomenclature associée à la gamme ; les informations de quantités définissent les coefficients de nomenclature. Si des produits de nature différente sont utilisés, on est en présence d'une activité d'assemblage qui, d'un point de vue logique, se définit par l'utilisation d'une relation de type ET dans la combinaison de ces produits entrants. Cette activité d'assemblage peut éventuellement combiner un (ou plusieurs) produit(s) avec un autre choisi dans un ensemble de produits différents (modules alternatifs, par exemple) ; d'un point de vue logique, cette activité d'assemblage se définit alors par l'utilisation combinée de relations de type ET et OU.

- L'activité de production d'un bien s'effectue à l'aide de ressources matérielles (machines, outillage) et humaines. La localisation des machines est normalement stable et définit le lieu de production. Les ressources humaines et, le cas échéant, en outillage, sont considérées comme nécessairement présents durant toute l'activité. Ils peuvent être rattachés durablement au lieu de production ou partagés par plusieurs activités.

- Dans le cas d'un processus continu, le concept de quantité de produits (entrants ou sortants) est à remplacer par celui de débit de ce produit et celui de temps opératoire, par celui de délai moyen (ou temps de séjour moyen) séparant l'entrée dans le processeur des produits, de leurs sorties.

La figure 3 décrit les constituants d'une gamme et leur « combinaison ». À chaque référence i d'un produit entrant est associé un coefficient de nomenclature q_i ; symétriquement, à chaque référence j d'un produit sortant est associée la quantité q_j produite par l'activité. Ces informations quantitatives (q_i et q_j) sont structurellement cohérentes.

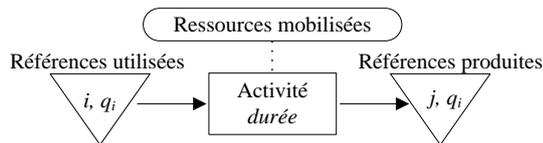


Figure 3. Représentation d'une gamme

2.2 Décomposition d'une gamme

La définition générale présentée ci-dessus permet de décomposer l'activité de production d'un produit, en un ensemble d'activités élémentaires, chacune étant caractérisée par une gamme élémentaire. On parlera alors de *gamme détaillée*. Ces activités élémentaires sont reliées par des relations logiques d'antériorité (une activité - aval ne pouvant commencer qu'une fois achevée l'activité - amont), dans lesquelles un produit créé à l'issue d'une activité élémentaire - amont est utilisé par l'activité élémentaire située en aval.

Ce graphe diffère d'un graphe de projet, lequel mobilise également les concepts d'activité et de relation d'antériorité, par l'explicitation des produits entrants et sortants.

Ce mécanisme de décomposition (zoom) peut se poursuivre, ce qui explique la présence de plusieurs types de gammes. Ces différentes gammes sont créées pour répondre à des besoins différents (commande temps réel, ordonnancement, planification). La gamme détaillée peut être considérée comme la description du processus de production du produit.

Ce mécanisme de décomposition ne doit pas occulter le fait que, dans la réalité, la connaissance de base est détaillée et que ces différentes gammes sont obtenues par agrégations successives. Le mécanisme de désagrégation d'un niveau de gamme est en fait un retour à l'information de la gamme détaillée d'origine, qui est généralement l'information de base disponible dans la recherche d'informations.

Nos objectifs de modélisation / simulation de la chaîne logistique étudiée sont différents de ceux qui sont à l'origine des différentes gammes rencontrées ; la création de gammes satisfaisant nos objectifs s'appuie alors sur des gammes détaillées, l'utilisation d'un certain nombre

de règles d'agrégation que l'on explicitera au § 3 et d'un ensemble de considérations relatives au niveau de détail pertinent.

2.3 Les différentes projections possibles d'une gamme détaillée

La connaissance de la gamme détaillée est au cœur de la modélisation. On reviendra au § 3.2 sur le niveau de détail jugé pertinent au regard des objectifs poursuivis. Les matériaux disponibles sur le terrain ne fournissent le plus souvent qu'une information partielle, éliminant certaines « dimensions » de la gamme détaillée. La présentation rapide de ces « projections » d'une gamme est utile pour pouvoir caractériser les documents recueillis et pointer les informations manquantes. On peut décider de remplacer l'activité par le « processeur » qui l'exécute et traiter les produits entrants ou sortants comme des stocks de ces produits, en distinguant autant de stocks différents qu'il en existe dans la réalité (exigence absente dans la description de la gamme). On aboutit alors à une *cartographie de processus* de production du (ou des) produit(s) rentrant dans le(s) stock(s) n'alimentant aucun processeur. Dans cette représentation, les distances entre processeurs peuvent ne pas être respectées. Les informations de temps opératoires et de coefficients de nomenclature (q_i et q_j) sont généralement omises, ainsi que la liste des ressources partagées. Il convient alors de préciser les informations manquantes et les obtenir par d'autres sources pour pouvoir disposer de toutes les informations techniques nécessaires à la modélisation. La superposition de plusieurs cartographies de processus mobilisant un même ensemble de processeurs conduit à une *cartographie des flux*. Dans cette représentation, les différents arcs entre deux nœuds du graphe (correspondant à autant de références différentes) peuvent être fusionnés pour faciliter la lisibilité de la représentation obtenue. Sans information complémentaire sur les cheminements associés à chaque gamme, il y a perte d'information. Cette information complémentaire peut prendre la forme d'une gamme paramétrée. Un document que l'on obtient facilement est une *cartographie d'implantation*. Cette représentation peut être considérée comme une projection d'une cartographie des flux, dans laquelle les flux sont éliminés pour ne conserver que l'implantation physique des ressources matérielles (machines...). Dans cette représentation, les distances relatives sont normalement conservées. Cette cartographie permet souvent de mieux comprendre le fonctionnement d'un système productif complexe.

3 EXPLOITATION DES INFORMATIONS RECUEILLIES SUR LE TERRAIN

Les gammes détaillées recueillies sur le terrain ne correspondent généralement pas au niveau de détail souhaité pour la double modélisation / simulation de la chaîne logistique étudiée. Toutes fois, elles permettent de créer les informations pertinentes, par agrégation des informations détaillées recueillies, à condition de mobiliser des

règles d'agrégation doivent être définies et utilisées (§3.1). Il faut en outre chercher, dans la modélisation à travailler à un niveau de détail pertinent en limitant au maximum les objets créés dans la modélisation (§3.2).

3.1 Règles d'agrégation

Une activité agrégée réunit l'ensemble des activités élémentaires de la gamme détaillée, ainsi que les produits échangés entre ces activités élémentaires. On retrouve ici une problématique d'agrégation proche de celle rencontrée en gestion de projet (Giard, 2003), avec quelques caractéristiques spécifiques induites par le fait que l'on est en présence d'une production répétitive en régime de croisière. Quatre règles doivent être mobilisées dans le mécanisme d'agrégation de gammes élémentaires.

3.1.1 Règle d'héritage sur les relations d'antériorité

Les relations d'antériorité liant des activités élémentaires fusionnées dans une activité agrégée disparaissent, de même que les produits échangés entre ces activités élémentaires. L'activité agrégée hérite des relations d'antériorité liant l'une de ses activités élémentaires à une activité amont ou aval, non-intégrée dans l'activité agrégée, ce qu'illustre la figure 4 où les activités A_1 et A_2 (schéma de gauche) sont fusionnées dans l'activité A (schéma de droite).

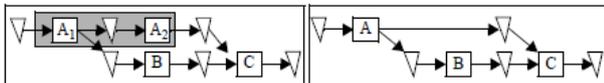


Figure 4. Règle d'héritage des relations d'antériorité

3.1.2 Règles de consolidation des durées

L'analogie pointée plus haut avec la gestion de projet permet de définir la durée de l'activité agrégée τ comme égale à la durée du chemin critique calculé sur le graphe de la gamme détaillée, en l'absence de cycle. On notera τ_0 le temps le plus long de l'activité élémentaire située sur le chemin critique, information que l'on utilisera par la suite. Cette règle de consolidation des durées est à utiliser en tenant compte des trois remarques suivantes.

- En gestion de projet, une activité n'est exécutée qu'une fois. En production discrète, le processeur qui exécute une activité ne traite qu'un seul lot (lequel peut être unitaire) et n'accepte un nouveau lot qu'une fois totalement traité le lot précédent. L'adaptation directe de ce principe à l'activité agrégée conduit à une représentation inexacte la réalité, puisque le processeur exécutant la première activité élémentaire de l'activité agrégée est en mesure d'exécuter un nouveau lot dès qu'il a achevé le lot en cours, sans attendre que le lot qu'il vient de traiter soit sorti du processeur exécutant la dernière activité élémentaire de l'activité agrégée. La modélisation / simulation du sous-système étudié doit nécessairement en tenir compte. Une solution possible consiste à représenter le processus exécutant l'activité agrégée par $n = \lceil \tau / \tau_0 \rceil$ processeurs parallèles identiques : ces processeurs, d'une capacité unitaire, sont caractérisés par la même durée τ ;

ils prélèvent tous le produit principal traité par le processus associé à la gamme agrégée dans un stock unique qui alimenté avec un intervalle de temps τ_0 (ce qui conduit à un taux d'utilisation de ces processeurs parallèles égal à $\{n \cdot \tau_0\} / \tau$) La connaissance de τ et τ_0 est indispensable pour pouvoir travailler à ce niveau d'agrégation.

- L'adaptation au cas de la production continu est immédiate si l'on considère que le processus continu peut être approximé par un processus discret traitant des lots de petite taille (par exemple, un lot correspondant au volume produit en k minutes par le processeur étudié, k étant de l'ordre de la minute). Le temps de séjour τ de la gamme agrégée se détermine de manière similaire et les débits des flux entrants et sortants du sous-système restent inchangés. Dans ce contexte continu, le nombre de processeurs parallèles est $n = \lceil \tau / k \rceil$. Une solution alternative consiste à modéliser le processus comme un stock pouvant contenir au plus n lots, avec un temps de séjour minimal égal à τ et une alimentation par un processeur fictif combinant les produits entrants utilisés dans le processus.

- Il est évident que la durée τ de l'activité agrégée n'est valide qu'en l'absence de rupture de stock, empêchant l'exécution d'une activité élémentaire se trouvant sur le chemin critique. Par ailleurs, si les stocks intermédiaires accueillant les produits échangés entre les activités élémentaires ne sont pas initialement vides, la durée associée à la gamme agrégée peut être considérée comme inchangée, même si le temps de séjour dans le sous-système étudié, d'un produit progressivement modifié par ce sous-système s'en trouve nécessairement accru. Il suffit, en effet, de considérer que la règle « dernier arrivé - premier sorti » s'applique à tous ces stocks et de considérer les unités excédentaires appartenant à des stocks de sécurité ou des stocks dormants. On peut ajouter que des stocks intermédiaires minimaux peuvent être souhaités pour faire face à des perturbations car, sans cette contrainte, on doit observer une rapide accumulation de ces stocks en amont de l'activité ayant la durée τ_0 .

3.1.3 Règles de consolidation des ressources

Les ressources mobilisées par chaque activité élémentaire sont toutes mobilisées par l'activité agrégée. L'application de ce principe en gestion de projet pose un problème car il est évident que la mobilisation d'une ressource non-stockable par une activité agrégée n'implique pas son utilisation pendant toute l'exécution de cette activité.

Dans le contexte de modélisation / simulation d'un processus de production, cette objection ne doit pas être reprise si les propositions faites au paragraphe précédent pour permettre à ce processus de traiter simultanément n lots sont mobilisées car, à un instant quelconque, toutes les ressources non-stockables sont simultanément utilisées par les n lots.

La prise en considération des ressources non-stockables dans le processus d'agrégation de gammes détaillées

conduit à la mise en évidence de deux principes qui limitent les possibilités d'agrégation en raison des caractéristiques de certaines ressources non-stockables.

- Les ressources en personnel (et outillage) doivent être dédiées à l'activité agrégée car la non-disponibilité d'une ressource utilisée par une activité élémentaire et partagée avec d'autres activités n'appartenant pas à l'activité agrégée, interrompt l'exécution du processus.
- Les ressources en prestations d'utilisation de machines sont conditionnées par leurs disponibilités. On a intérêt à isoler les activités mobilisant des machines sujettes à des pannes fréquentes afin de pouvoir intégrer les opérations de maintenance curative dans la modélisation.

3.1.4 Règles de conservation des flux

Ce mécanisme d'agrégation doit respecter le principe de conservation des flux : en régime de croisière, ce qui rentre dans le processus (exprimé en poids ou...) est nécessairement égal à ce qui en sort, sachant que certains produits sortants peuvent correspondre à des déchets.

3.2 Définition du niveau de détail pertinent dans la modélisation / simulation du fonctionnement de la chaîne logistique

Le risque dans ce travail de modélisation est de retenir un niveau de détail excessif. Deux principes doivent guider ce travail : définir une modélisation pertinente pour les décisions à prendre (§3.2.1) et limiter le plus possible le nombre de constituants de la modélisation (§3.2.2)

3.2.1 Modélisation pertinente pour les décisions à prendre

Le niveau de détail de chacune des deux M/S doit être cohérent avec l'objectif du SAD qui l'utilise et permettre des échanges d'informations pertinentes entre les deux SAD. On évoquera enfin le problème du découplage possible entre certains sous-systèmes de la SC qui permet de borner dans le temps et dans l'espace le périmètre d'analyse des conséquences de certaines décisions. L'objectif de pilotage opérationnel du premier SAD n'implique pas de décrire finement le fonctionnement de des unités de la SC mais seulement de permettre l'évaluation de l'impact de décisions globales prises de ces unités sur leurs flux entrants et sortants et, par voie de conséquence, sur le reste de la CL. Ces décisions portent plutôt sur le choix des références et volumes à produire, les niveaux de ressources à mobiliser et les ajustements à opérer en cas d'incidents notables (rupture de stock, pannes...). Dans ce contexte, l'ajustement entre la charge et la capacité est réputé possible et les décisions fines de pilotage (réglages de machine, affectation des ressources et des commandes...), peuvent se faire sans difficulté. Dans un premier temps, il s'agit de reproduire correctement le fonctionnement de la SC sans se préoccuper du bien-fondé économique de ces décisions. Cette préoccupation économique sera prise dans un second temps en s'appuyant sur une comptabilité de gestion, liée

au second SAD, dans une optique de minimisation globale des coûts.

L'objectif du pilotage tactique du premier SAD est de maximiser la marge des nouvelles commandes, en contribuant au processus de négociation en particulier par la fourniture des capacités prévisionnelles de production, éventuellement conditionnées par la disponibilité de certaines matières premières. Il s'agit là d'un élargissement de périmètre et de missions qui peut conduire à mobiliser d'autres approches, notamment la programmation mathématique, en complément de la simulation.

Le niveau de détail de la M/S orientée vers le contrôle de gestion est sans doute plus fin que celui orienté vers le pilotage. La complémentarité des deux SAD implique qu'une unité de production de base retenue dans cette modélisation ne soit pas partagée par plusieurs unités de la modélisation à la base du SAD du pilotage. Par ailleurs, le découpage retenu doit permettre une bonne détermination des inducteurs de coûts, préalable à l'établissement d'une bonne comptabilité de gestion, et permettre un contrôle de gestion efficace.

Un dernier point doit être évoqué, celui de la possible décomposition de la SC en plusieurs sous-systèmes relativement indépendants. L'importance des stocks situés à l'interface entre deux sous-systèmes peut au sous-système aval fonctionner de manière autonome pendant de nombreux jours. Ce qui permet, pour chacun d'entre eux, de privilégier des points de vue locaux dans la prise de décision à court terme. Cette autonomie est cependant conditionnée par l'existence d'un stock intermédiaire suffisant en volume et en structure, aspect à ne pas oublier dans l'aide à la prise de décision.

3.2.2 Limitation du nombre de constituants utilisés dans la modélisation

Pour des raisons de compréhension et de maintenance, la modélisation proposée doit être la plus dense possible (pour un niveau de détail désiré). Les outils de M/S permettent, à partir de composants de base (processeurs, stocks...), de créer des composants que l'on peut ensuite utiliser comme de nouveaux composants de base, éventuellement réutilisables pour créer de nouveaux composants. Ils permettent aussi l'usage de gammes paramétrées mobilisables par un sous-système productif donné pour décrire son utilisation par des productions hétérogènes. Ils permettent enfin de déclarer un processeur unique pour décrire un ensemble de processeurs identiques fonctionnant en parallèle. Ces différentes possibilités seront exploitées au mieux, en tenant compte des différentes règles d'agrégation proposées.

L'approche « *plug & play* » retenue par l'OCP pour installer dans les années à venir, sur son site industriel et dans le cadre de *joint ventures*, un certain nombre d'unités de production similaires de type *flow shop* et interconnectables, avec possibilité de neutralisation partielle du *flow shop*, rend particulièrement intéressante cette approche en permettant une simulation rapide d'une SC accueillant de nouveaux acteurs et de tester des lo-

giques d'intégration plus ou moins poussées utilisables pour piloter des SC étendues.

4 EXEMPLES D'APPLICATION DE CES PRINCIPES DANS LA FORMALISATION DES DONNÉES RECUEILLIES

On illustrera l'application des principes retenus par quelques exemples de recueil et de transformation des informations. Les données présentées ici sont fictives. Faute de place, aucun exemple des données primaire ne sera fourni. Des cartographies d'implantation accompagnaient le plus souvent les textes utilisés et ne sont pas présentées en tant qu'exemple, le traitement de l'ensemble des informations permettant d'obtenir une information plus complète. La figure 5 décrit la configuration de la SC de l'OCP et met en perspective les exemples de recueils transformés et formalisés.

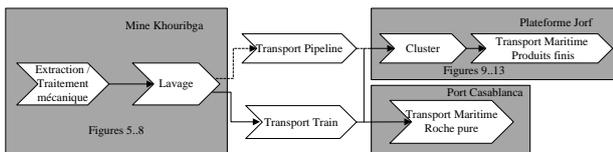


Figure 5. Modélisation macroscopique de la Supply chain de l'OCP

4.1 Exemple 1. Obtention d'une cartographie des flux

Un ensemble de documents a été traité pour tenter une première modélisation de la partie extraction du minerai de la SC étudiée. Les informations primaires sont des textes de description de processus et de ressources mobilisées, sans pouvoir disposer de toutes les informations des gammes implicitement mobilisées. Au final, on obtient une cartographie des flux et une liste d'informations complémentaires à trouver. Dans la représentation suivante, le système étudié traite trois types de flux ; un zoom est proposé sur l'une des activités. Le niveau de granularité présenté ici est donné à titre indicatif.

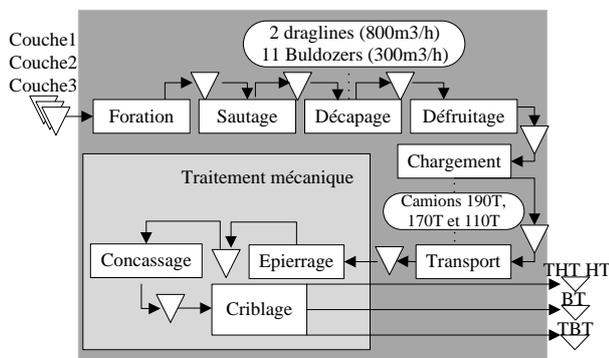


Figure 6. Exemple de cartographie des flux – extraction du phosphate

4.2 Exemple 2. Obtention de gammes détaillées presque complètes – passage à une gamme paramétrée

La documentation relative au processus d'une chaîne de lavage du minerai (texte, tableaux, cartographies) est relativement complète (quelques informations encore manquantes), sachant que le site de lavage comporte six chaînes de lavage identiques. Elle met en évidence des différences liées au type de minerai traité, en termes de procédés et de ressources mobilisées et de circulation des flux. La première étape de traduction de ces données est la création d'une gamme détaillée pour chaque type de minerais entrants, le produit sortant (« concentré de lavage », selon la terminologie utilisée) étant toujours le même. La figure 7 illustre l'une de ces 4 gammes détaillées ; elle comporte les informations de débit et de temps moyen de séjour. Le principe de conservation des flux est respecté ($300 = 33,2 + 59,7 + 169,9 + 37,2$), étant entendu que dans les informations retenues, l'apport en eau n'a pas été pris en compte). Le temps moyen de séjour est approximativement de 26,4 ; la présence d'un cycle rendant ce calcul un peu plus compliqué (ce résultat a été obtenu par simulation). La figure 8 illustre la gamme agrégée qui découle de cette gamme détaillée. On peut ajouter que ces informations sont valables en régime de croisière ; il en sera de même dans les exemples suivants. La juxtaposition des 4 gammes détaillées permet d'établir la figure 9, modélisant une gamme paramétrée ; la numérotation des arcs permet, dans le tableau 1, de retrouver les informations de débit (par exemple, la ligne C₂ correspondant aux informations de la figure 7) ; la neutralisation possible d'un arc est indiquée par un tiret. Un tableau similaire (non reproduit ici) fournit les temps moyen de séjour des activités pour chacune des productions possibles.

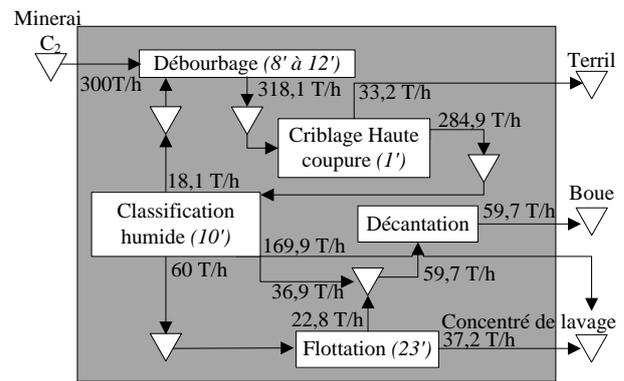


Figure 7. Exemple de gamme détaillée complète - lavage du minerai C₂

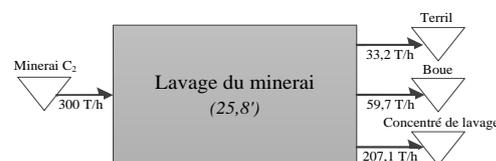


Figure 8. Exemple de gamme agrégée complète - lavage du minerai C₂

Les JV de Jorf se caractérisent par des structures de production dérivées de celles de l'OCP. Elles peuvent ne venir se « greffer » que sur le stock d'acide sulfurique, qu'elles ne produisent pas, ou que sur celui d'acide phosphorique, auquel cas, elles ne produisent que des engrais. La plateforme de Jorf est donc composée de l'unité productive de l'OCP sur laquelle viennent se greffer les unités productives des JV. Cette configuration de type *plug and play* conduit à une modélisation décrite par la figure 15, dans laquelle on a intégré la J.V. indienne (IMACID) productrice d'acide phosphorique, la J.V. brésilienne (BUNGE), productrice d'acide phosphorique et d'engrais et une JV en cours d'étude, à des fins d'illustration de la généralité de la démarche. En termes de modélisation, il suffit d'utiliser une paramétrisation du composant OCP pour être en mesure de décrire ce complexe industriel de Jorf avec une granularité suffisante pour les objectifs de pilotage ; bien évidemment reste à décrire l'alimentation des stocks de matières premières et l'enlèvement des produits destinés à la vente.

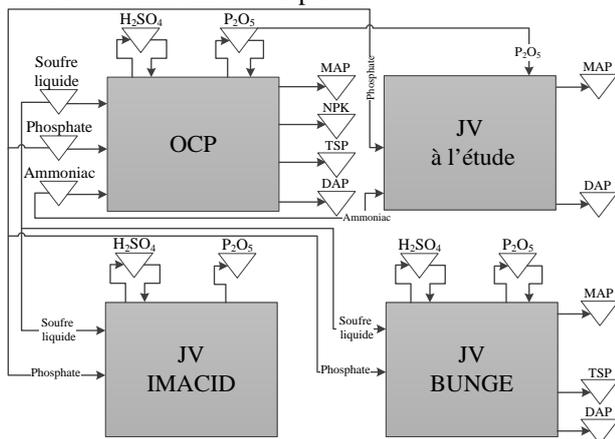


Figure 15. Exemple de *plug and play*

5 CONCLUSION

Nous avons proposé dans cet article de modéliser un processus logistique complexe à l'aide d'une approche par les gammes. Cette démarche s'inscrit ainsi dans le cadre du BPM mais le dépasse car l'usage des connaissances recueillies (une combinaison mixte de contrôle de gestion et de pilotage des flux physiques) constitue une approche innovante, et les implications scientifiques et managériales associées à cette recherche sont multiples. L'approche proposée semble avoir un large spectre d'applications ; il est par contre évident que la pertinence des SAD qui se fondent sur la modélisation du fonctionnement de la SC est liée à la nature de la SC étudiée et à la particularité inhabituelle qu'elle présente d'être constituée réellement d'une seule firme pivot totalement intégrée. Les perspectives sont multiples :

- Le couplage de la modélisation «des niveaux opérationnels » devrait déboucher rapidement sur des applications d'aide à la décision reprenant à la fois des critères physiques et financiers.
- La construction d'un référentiel de performance logistique unique permettant un suivi des opérations du début

à la fin du processus de production constitue un autre enjeu du projet.

- La construction de schéma de valorisation des activités en temps réel devrait également modifier les référentiels associés au contrôle de gestion industriel.

BIBLIOGRAPHIE

- Cooper R., Kaplan R., 1991. *The Design of Cost Management System, 2nd Ed.*, Prentice Hall International, London, Englewood Cliffs.
- Danese P., Romano P., Vinelli A., 2004. Managing business processes across supply networks : the role of coordination mechanisms, *Journal of Purchasing & Supply Management*, vol. 10, p.165-177 Davies et al., 2005
- Gartner, 2014 Application Development and Maintenance Research Note M-16-8153, The BPA Market Catches another Major Updraft. Available from: <http://www.gartner.com>.
- Giard, V. et Midler, C. (éditeurs), 1993. *Pilotages de projet et entreprises: diversité et convergences*, Economica,
- Giard, V., 2003. *Gestion de la production et des flux*, Economica.
- Grigoria D., Casati F., Castellanos M., Dayal U., Sayal M., Shan M., 2004. Business Process Intelligence, *Computers in Industry*, vol. 53, p. 321-343.
- Hammer, M. & Champy, J, 1993. *Le Reengineering: Réinventer l'entreprise pour une amélioration spectaculaire de ses performances*, Dunod.
- Hammori M., Herbst J., Kleiner N., (2006) Interactive workflow mining - requirements, concepts and implementation., *Data & Knowledge Engineering*, vol. 56, p. 41-63.
- Hult, G.T.M., Ketchen Jr., D.J., Slater, S.F., (2004) Information processing, knowledge development, and strategic supply chain performance, *Academy of Management Journal*, vol.47 (2), p.241-253.
- Lee H.L., Padmanabhan V., Whang S., 1997. Information distortion in a Supply Chain: the bullwhip effect, *Management Science* 43 (4), p. 546-558.
- Madhusudan T., Zhao L.J., Marshall B., 2004. A case-based reasoning framework for workflow model management, *Data & Knowledge Engineering*, vol. 50, p. 87-115.
- Scheer A.W., 2002. *ARIS – Des processus de gestion au système intégré d'applications*, Springer, Heidelberg.
- Seshasai S., Gupta A., Kumar A., 2005. An integrated and collaborative framework for business design: A knowledge engineering approach, *Data & Knowledge Engineering*, vol. 52, p. 157-179.
- Solte D., Stegmann R., 2000. Federated management of distributed data and services, *Computers in Industry*, vol. 43, Issue 3, p. 203-210.
- Van der Aalst W.M.P., Hofstede A.H.M Weske M., (2003), Business process management: A survey in: W.M.P, *Lecture Notes in Computer Science*, vol. 2678, p. 1-12.
- Weske M., Van der Aalst W.M.P, Verbeek H.M.W., (2004) Advances in business process management, *Data & Knowledge Engineering* vol. 50, p.1-8.