

## EDITORIAL

---

Le présent numéro est particulièrement dense en présentations méthodologiques et en expériences concrètes. Il se divise en trois parties.

La première partie concerne la présentation de politiques stratégiques : nouvelles méthodes de conception en PME, réorganisation stratégique : achats – approvisionnements, enfin politiques d'externalisation. La seconde concerne les structures liées à des synergies de regroupement recherche – développement, management des ressources humaines, ... Enfin, ce numéro se termine par deux analyses d'ouvrages. Présentons plus en détail chacune de ces parties.

Le premier article concerne l'application dans les PME de la méthode TRIZ (Théorie de Résolution de Problèmes Inventifs) développée en Russie par Guenrich Altshuller. Cette méthode est apparue en France, il y a une dizaine d'année dans les grandes entreprises, mais l'auteur s'intéresse à son application pour les innovations en PME. Ses analyses sont basées sur une étude conduite sur 5 projets, 7 cas industriels et 10 réalisations menées à terme. La méthodologie suivie a consisté à s'appuyer sur des experts accompagnant les projets (ADEPA et Pays Loire Innovation). L'auteur rappelle d'abord les principes de la méthode : il s'agit d'une science de l'innovation . Il montre ensuite comment les experts ont procédé dans le cadre de cette étude menée conjointement avec les PME . Certains projets ont réussi, d'autres moins ; cela permet d'analyser les difficultés vécues, liées par exemple au manque de visibilité des résultats, à l'impossibilité de mener des essais, ... Il conclut sur des pistes pour les surmonter : intéresser les acteurs, réinventer la démarche et la traduire dans le contexte des PME.

Le second article s'intéresse à une approche organisationnelle : le décloisonnement des visions logistiques et achats à travers un modèle qui relie la conception des chaînes logistiques, leur coordination et le management de leurs opérations. Cette approche est jugée nécessaire dans le contexte de recherche de productivité logistique en assurant une mutualisation négociée entre les acteurs de chaînes logistiques concurrentes. A travers leur modèle, les auteurs

montrent comment assurer concurrence, coopération et coordination le long de ces nouvelles chaînes logistiques.

Le troisième article traite de stratégie industrielle : il s'intéresse à des politiques d'externalisation. La démarche présentée s'appuie sur le management par la valeur. Les auteurs présentent d'abord les démarches classiques. En s'appuyant sur les coûts des transactions, les ressources et activités d'un système, les critères d'externalisation et la mesure de satisfaction du client, les auteurs ont élaboré un modèle basé sur le management par la valeur qui permet d'éclairer les décisions stratégiques d'externalisation. Comme exemple, les auteurs appliquent ensuite ce modèle à une polyclinique.

Les deux autres articles ont trait aux structures de regroupements industriels. Le premier aborde la présentation des pôles de compétitivité qui regroupent entreprises, universités, centres de recherche et collectivités locales autour d'une dynamique d'innovation sociale en se dotant d'une gouvernance de management. Après avoir présenté les différents modes de regroupements (pôles, systèmes productifs locaux, clusters), les auteurs montrent, à partir d'une enquête, les apports (transferts de savoir-faire, répartitions des compétences,...) mais aussi les difficultés de ces nouvelles structures, difficultés liées à la nature juridique des entités, aux parcours professionnels différents des acteurs et au management d'équipes hétérogènes.

Le dernier article aborde la mise en œuvre d'une démarche Qualité et le management d'un service commun inter-établissements. Il s'agit d'un pôle commun à trois établissements universitaires et destiné à assurer le transfert de recherche et de formation vers les entreprises. Les auteurs présentent une démarche de certification ISO 9001 de ce pôle. L'un des intérêts de cet article est de montrer, de façon concrète, comment les processus et sous-processus administratifs ont été modélisés et comment l'utilisation de *work-flows* a permis de nouvelles potentialités dans la gestion des relations clients - fournisseurs ainsi que dans plusieurs applications comme les processus de conception ou de management par la direction.

Ce numéro se termine par la présentation de deux synthèses d'ouvrages :

- « Manager par l'approche systémique » de D. Blériot ;
- « L'essentiel du management industriel » de M. Nakhla.

Toute l'équipe de la rédaction vous souhaite une bonne et fructueuse lecture de ce numéro.

H. MOLET, Professeur