

## EDITORIAL

---

Ce numéro est le dernier de l'année 2008.

Comme vous avez pu le constater, les thèmes des articles en 2008 ont été divers ; on constate de plus en plus que les propositions d'articles portent plutôt sur la logistique au détriment de la gestion de production. Par ailleurs, le nombre d'articles reçus nous permet désormais de proposer des numéros entiers thématiques.

Ce numéro 4 aborde des thèmes portant sur les deux aspects : gestion industrielle et gestion logistique puis nous propose des réflexions générales sur la polyvalence et le Lean Management.

Le premier article est un témoignage d'une démarche d'amélioration dans la société « Cartier Horlogerie ». Celle-ci repose sur la nécessité d'assurer une cohérence entre les actions à mener et les principes culturels européens qui régissent nos entreprises. Les démarches proposées s'appuient sur des travaux de terrain, sur le rôle clé du facteur humain et sur une stratégie basée sur « la Voix du Client ». Elles sont centrées sur plusieurs thèmes comme le respect des standards, la réactivité, la source des actions d'amélioration et la résolution des problèmes élémentaires sur le terrain. Appliqués à cette société, les résultats présentés par les auteurs sont très significatifs.

L'article suivant porte sur la constitution et la dynamique de processus collaboratifs entre entreprises. Il s'intéresse tout d'abord aux facteurs qui amènent les entreprises à collaborer et les étapes qui conduisent à différents types de collaboration. Ensuite plusieurs typologies de collaborations sont décrites : GPA, CPF, ... Les auteurs montrent les obstacles de toute nature que peut rencontrer la mise en œuvre de ces collaborations ainsi que les facteurs incitatifs qui peuvent être mis en place. Toutes ces analyses sont appliquées à un cas concret, celui d'une entreprise qui fabrique des pâtes et des papiers. L'article se termine sur une proposition de nouvelle démarche de mise en œuvre d'un processus collaboratif.

Le troisième article a pour thème la maintenance prévisionnelle. L'originalité de cet article repose sur une conception de la maintenance prévisionnelle basée sur le suivi et le contrôle des caractéristiques des produits fabriqués. Partant de l'hypothèse que la non conformité des produits est souvent la conséquence de dysfonctionnements ou de défaillances d'équipements, les auteurs proposent de rechercher les liens entre les caractéristiques des produits et celles des processus de production. Ils présentent ensuite des cas concrets illustratifs avant de montrer les limites et les conditions nécessaires pour utiliser une telle approche.

L'article suivant porte sur la gestion des retours, « composante mésestimée de la logistique inversée ». Les auteurs présentent la logistique inversée en insistant sur le fait que bien que peu d'études abordent ce thème, son importance en termes de réglementations, de pression de la part des clients et de coûts augmente. Une revue de littérature fait apparaître de nombreuses définitions d'où il ressort l'importance de la logistique inversée en tant que stratégie de création de valeur. Les auteurs présentent une enquête menée dans la filière agro-alimentaire par le biais d'entretiens auprès d'industriels et de distributeurs.

De très nombreux cas de figures apparaissent à partir desquels les auteurs tentent d'établir une analyse : caractéristiques de produits et des types de fournisseurs / typologie de gestions des retours. Ce qui apparaît surtout, c'est le manque de visibilité de l'aspect « coût de la logistique inversée » le long de la supply chain retour. Les auteurs plaident pour la création de tableaux de bord Q.C.D. sur l'ensemble de la supply chain retour ; ceci entraînerait de nouvelles attitudes des acteurs, notamment en termes d'implication et d'échanges d'informations.

L'avant dernier article traite du thème de la polyvalence et de ses contradictions. Il a pour objet de lever les malentendus sur les notions très ambiguës de polyvalence. A première vue, la polyvalence est considérée comme un facteur positif notamment en terme de flexibilité. A partir de nombreuses définitions de la polyvalence, l'auteur classe plusieurs types de polyvalence, ceux nomades, qui jouent sur les rotations de postes ou d'activités, et ceux, sédentaires qui agissent sur l'enrichissement des tâches. A partir des notions telles que compétence, stabilité, mobilité, qualification,..., l'auteur positionne les polyvalences soit comme un prolongement du taylorisme soit au contraire, comme une rupture de celui-ci. Ses propos intègrent nombre de préoccupations de la fonction Ressources Humaines d'une entreprise, notamment en ce qui concerne le positionnement vis à vis de l'intérim.

Le court et dernier article a pour titre : « Qui peut s'offrir le luxe d'ignorer le Lean ? » Le Lean Management est aujourd'hui une notion très connue dans les entreprises, mais il subsiste toujours un écart entre les concepts de base et la pratique sur le terrain. Les auteurs décrivent le Lean comme une révolution sur le terrain basée sur le système opérationnel, la gestion de la performance, une organisation cohérente et un état d'esprit des salariés. Les gains peuvent être

impressionnants et les principes du Lean s'appliquent à tout domaine industriel ou de services. Des cas concrets illustrent des applications du Lean basées sur la lutte contre le gaspillage, le Kaizen et l'attention portée sur le terrain.

Enfin ce numéro se termine traditionnellement par une analyse d'ouvrage, celui de Bill BELT, intitulé « les basiques de la gestion industrielle et logistique ».

Toute l'équipe de rédaction vous souhaite une bonne lecture de ce numéro et vous incite toujours à nous proposer de nouveaux articles.

N'oubliez pas votre réabonnement 2009 et, bien que nous soyons en avance, nous vous adressons plein de vœux de réussite et de succès en 2009.

Hugues MOLET,  
Professeur Mines Paristech