

EDITORIAL

Ce premier numéro de l'année porte sur différents sujets : les chaînes logistiques collaboratives, l'influence du E-commerce sur les relations fournisseurs-distributeurs, le rôle des audits internes comme facteur de progrès, les pratiques logistiques vertes et la stratégie, enfin la relation entre processus d'innovation et Qualité.

Présentons ces articles plus en détail.

Le premier s'intéresse à une revue de littérature portant sur les attributs qui caractérisent les chaînes logistiques collaboratives. La nature de ces chaînes a profondément été modifiée au cours du temps en s'orientant vers une vision plus transversale et surtout plus collaborative. Mais comment analyser la nature de ces collaborations ? En d'autres termes, quels sont les facteurs d'identification des relations ?

Dans un premier temps, les auteurs montrent que cette notion de collaboration n'est pas évidente : coopération, adhésion, recherche de complémentaire de buts,... De nombreux exemples sont présentés ainsi que les outils et les démarches associés. Un travail synthétique sur 120 publications les a amenés à distinguer différents facteurs de collaboration : le degré de confiance entre partenaires, les pouvoirs réciproques dans la relation, la gestion de l'intensité des conflits, le contrôle, l'interdépendance, l'échange d'informations, le cycle de vie des relations inter-entreprises, les technologies de l'information, l'engagement,...

Ce travail d'analyse et de synthèse amène les auteurs à identifier comme variable la plus significative le contexte de la relation qui est caractérisé par son climat et sa structure, ses outils informationnels et l'état de son cycle de vie de la relation. La pertinence des facteurs caractéristiques de la relation doit être mesurée par des indicateurs de performance et plusieurs modèles sont présentés dont le Score Card que les auteurs privilégient pour mesurer le contexte de la relation présentée précédemment.

L'article suivant porte sur l'analyse des transferts d'activités sur une chaîne logistique liée à la distribution alimentaire suite au développement du E-commerce.

Après avoir décrit les modifications les plus importantes liées au cybermarché, les auteurs analysent les transferts d'activités induits par le E-commerce au niveau des consommateurs, des distributeurs et des fournisseurs. Dans un premier temps, il apparaît évident que ces transferts profitent surtout au consommateur, notamment par le gain de temps au détriment de la productivité du distributeur ; celui-ci doit réagir vis-à-vis de ses fournisseurs pour réduire les coûts supplémentaires par des démarches collaboratives en approvisionnement, livraisons, marketing... en s'appuyant sur des systèmes nouveaux d'informations.

Pour les auteurs, il aurait été intéressant de pouvoir mesurer les modifications de productivité associées à ces transferts d'activité. La problématique est très complexe : les définitions de la productivité sont difficiles à saisir, de nombreuses variables qualitatives, comme la perception chez le consommateur interviennent, enfin le caractère collaboratif rend complexe l'attribution spécifique des modifications de productivité pour l'un ou l'autre acteur. Cette recherche d'indicateurs pertinents doit s'inclure dans une demande multi et trans-canalité car chacun d'entre eux intervient sur les caractéristiques et les performances des autres.

Le troisième article porte sur l'utilisation des audits et en particulier des audits internes comme facteur de progrès notamment dans les industries agro-alimentaires.

Les auteurs montrent d'abord l'importance de la sécurité alimentaire qui a donné lieu à de nombreuses procédures de contrôles, certifications et audits. La sécurité des aliments est un sujet très sensible, notamment suite aux crises récentes. Trois grandes thématiques industrielles se dégagent :

- les méthodes HACCP (Hazard Analysis, Critical Control Points) qui analysent les dangers des procédés de transformation et de logistique alimentaires par type de risques, famille de dangers en élaborant des orientations en termes de progrès permanents.
- les bonnes pratiques qui consistent en des prescriptions et guides de métiers et de procédés
- la traçabilité de toute la filière et de chaque maillon avec la définition des processus et des mesures pour y parvenir.

Pour aborder ces problématiques, de nombreuses normes de qualité ont été mises en œuvre. On distingue deux familles de standards : ceux de la grande distribution et ceux de l'ISO 22000. Comment faire en sorte que l'adoption des normes, de standards et d'audits deviennent des piliers d'améliorations et que notamment l'auditeur interne soit un véritable vecteur de progrès ?

Les auteurs s'appuient sur une démarche développée dans l'industrie automobile, les 5 steps qui consistent à piloter un véritable plan de progrès basé sur des feuilles de route : la stratégie est déclinée en plan de progrès défini par des leviers à réaliser en 5 étapes ; chaque case de la matrice levier/étape est définie par une exigence formalisée et auto-évaluée par des entités opérationnelles. Les audits de tous les critères sont ainsi remplacés par ceux de cette feuille de route. Les auteurs appliquent conceptuellement cette approche aux industries agro-alimentaires sur le management de la sécurité. Ils en concluent que cette méthode apporte nombre d'améliorations par rapport à celle des audits classiques notamment en termes de visualisation, de mesures et d'encouragement aux progrès.

L'article suivant porte sur les facteurs liés aux pratiques logistiques vertes : green lean ou green agile ?

La logistique verte a beaucoup évolué ces dernières années en matière de coûts, de pratiques, de technologies,... L'une des problématiques importantes que l'on retrouve dans la littérature est la suivante : la cohérence entre la stratégie de l'entreprise en matière environnementale, la typologie de production et de logistique concernée et les pratiques environnementales en matière de logistique.

Les auteurs ont choisi de mener une recherche dans le secteur du textile-habillement ; il est caractérisé par des facteurs nouveaux : mondialisation, environnement, social,... A travers une enquête croisant plusieurs sources de données, les auteurs, en utilisant la méthode Delphi, ont exploré les relations entre les systèmes de production et de logistique, pratiques de logistique verte et stratégie environnementale. L'étude a d'abord nécessité de bien définir les variables caractéristiques de ces trois entités : par exemple, les facteurs liés à la logistique et au transport durable : optimisation de déplacement, utilisation de modes propres, innovations sur véhicule, sécurité des marchandises et des consommateurs, enfin, mutualisation des moyens et ressources. Près de 400 fiches ont été exploitées. Elles couvrent un champ assez large d'entreprises amont et aval de la filière avec des systèmes de flux poussés ou tirés, des clients très différents (particuliers et industriels),...

Il ressort de cette vaste étude une segmentation que les auteurs appellent efficacité et flexibilité répondant aux caractéristiques Lean et Agile. L'efficacité concernerait plutôt les réductions de coûts, les optimisations de déplacements, l'impact environnemental, le court terme,... alors que la flexibilité jouerait plutôt sur l'eco-conception, les technologies propres, les structures collaboratives, les partenariats, les recherches innovantes, les réseaux,...

Une analyse factorielle multiple a permis de mieux préciser les composantes et les relations entre pratiques logistiques vertes, caractéristiques des Systèmes de Production et de Logistique et stratégie environnementale de l'entreprise.

Les orientations dégagées peuvent permettre de rendre plus efficaces les choix des entreprises en matière de pratiques logistiques ou de mieux cibler les incitations étatiques.

Le dernier article s'intéresse à la relation qui peut exister entre le management de la qualité et les processus d'innovation. Après avoir rappelé quelques caractéristiques relatives à la gestion de la qualité et de l'innovation, les auteurs présentent des études déjà menées sur ce thème d'où il apparaît que certaines attestent d'une corrélation positive, d'autres négative. Dans le cas positif, les arguments portent sur la similarité d'approches entre Qualité et Innovation, la focalisation sur le client, l'aspect motivation du personnel et la politique d'amélioration continue ; dans le cas négatif, il s'agit d'une relation trop proche auprès des clients ou d'un travail d'équipe qui ne favorise pas la créativité individuelle.

Les auteurs ont mené une enquête auprès de 42 entreprises tunisiennes certifiées pour analyser cette corrélation. Après avoir défini des caractéristiques significatives liées au management de la Qualité et à l'Innovation, une analyse en composantes principales a permis de dégager certaines variables du management de la Qualité ayant un effet significatif sur l'innovation comme par exemple la formation, la participation, l'information,... alors que d'autres n'avaient aucun effet. Les auteurs concluent sur une corrélation positive mais relativisent leur étude par la taille de l'échantillon et le type d'innovations concernées. Un déploiement de l'étude pourrait porter sur d'autres aspects, le management par la valeur ou les typologies de production par exemple.

Enfin, comme pour tous les numéros, une analyse d'ouvrage est présentée. Elle porte sur la Gestion de Projet et concerne un ouvrage plus proche d'un manuel que d'un ouvrage méthodologique.

Le Comité de Rédaction se joint à moi pour vous souhaiter une lecture agréable de ce numéro et vous adresse tous nos meilleurs vœux de santé et de bonheur pour 2013.

Il espère également une collaboration continue avec les lecteurs notamment par des propositions d'articles ou toute autre proposition de coopération.

Hugues MOLET,
Rédacteur en chef de la RFGI
Professeur Mines ParisTech