

## EDITORIAL

---

Ce numéro 2 de l'année 2013 est un numéro où de nombreux thèmes sont abordés. Il y sera question de l'ABC et de la chaîne logistique, de l'élaboration d'un tableau de bord achats, de la logistique verte, de la gestion des compétences lors de la mise en place d'un ERP, enfin de la corrélation entre TQM et performance globale d'une entreprise. Présentons ces articles plus en détail.

Le premier article s'intéresse à l'impact du modèle ABC (Activity Based Costing) sur le pilotage de la chaîne logistique. Les auteurs partent du constat que, malgré les évolutions importantes des chaînes logistiques, les modèles classiques d'évaluation des coûts, bien qu'inappropriés, restent souvent utilisés. Le modèle ABC qui s'appuie sur l'analyse des processus créateurs de valeurs et de performance peut-il se substituer aux approches classiques, en particulier à la fonction approvisionnement ?

Beaucoup d'articles ont été proposés sur l'évolution des chaînes logistiques : concentration sur le cœur de métier, incertitude des marchés mondiaux, technologie de l'information. Tous insistent sur sa complexité : variabilité de la demande, réponses aux clients en termes de délais et de coûts, ... Il y a ainsi de nombreuses raisons nouvelles d'analyser les coûts : sous-traitance, partenariat, ... Le modèle ABC est-il pertinent pour mener ces analyses ? Ce modèle est basé sur une décomposition en activités regroupées en processus permettant de mieux répartir les charges et d'en assurer la traçabilité. Les chercheurs ont mené leur étude dans une entreprise réelle. Leurs analyses basées sur des interviews ont consisté à analyser processus, activités et inducteurs de coûts.

Ils ont relevé 4 facteurs influençant les ressources de la supply chain fournisseurs : la qualité, la flexibilité, la coopération et le modèle logistique sous-jacent. Pour chacun des facteurs, ont été recherchés les objectifs, les processus significatifs et les indicateurs de coûts correspondants. Le résultat conduit à une meilleure transparence avec le fournisseur sur des bases quantifiées mais la question se pose du partage des informations recueillies. Cette approche qui s'appuie sur les causalités des consommations de ressources se prête à des

simulations de scénarios et la meilleure visibilité permet d'améliorer les situations partenariales. Ainsi d'autres domaines sont ouverts en SCM par l'utilisation du modèle ABC ; les auteurs encouragent en particulier des études dans des secteurs industriels différents.

L'article suivant porte sur l'élaboration d'un tableau de bord prospectif (TBP) destiné à la fonction achat. L'auteur part du constat suivant : malgré le fait que le poids des achats s'accroisse dans les entreprises, les indicateurs classiques de la fonction achat restent très traditionnels et déconnectés de la stratégie de l'entreprise. L'idée de l'élaboration d'un tableau de bord prospectif est de définir un modèle de performances orienté vers les actions futures à mener, cohérent avec les aspects stratégiques et permettant une amélioration continue. Le principe de base du TBP est de pouvoir traduire les relations causales reliant les actions opérationnelles aux axes stratégiques. Les indicateurs correspondants se déclinent en indicateurs de reporting et en indicateurs de pilotage. L'auteur s'appuie sur un cas concret où un TBP achats a été mis en place. Après avoir analysé les activités des processus achats et les composantes stratégiques, l'auteur décrit concrètement les étapes d'élaboration du TBP réalisé au sein d'un groupe de travail interne.

La première étape est la description des missions de la direction des achats avec ses forces et ses faiblesses ; ces missions sont liées à des objectifs eux-mêmes déclinés en facteurs clés de succès. Ces facteurs se traduisent en indicateurs qui doivent être pertinents, cohérents et adaptatifs. Enfin, chaque indicateur implique un processus de collecte de données. Le TBP établit la synthèse de ces indicateurs. L'auteur souligne la dynamique potentielle de progrès du au TBP dès lors que l'implication des responsables et l'adhésion de toute l'entreprise est assurée.

L'article suivant s'intéresse aux réticences des entreprises à intégrer l'environnement dans leur chaîne logistique.

L'auteur constate que, si beaucoup d'entreprises sont concernées par l'environnement, en revanche, beaucoup sont réticentes à mettre en place une logistique verte. Les entreprises sont très sensibles à la réglementation présente et future et à la pression des consommateurs. Par contre, elles sont moins conscientes de la valeur potentielle créée pour elle-même et la société grâce à des organisations logistiques responsables. La logistique verte est une solution pour limiter les impacts de la logistique sur l'environnement. Beaucoup de définitions sont données à cette logistique verte, les champs d'applications propres sont également très vastes.

Sur la base d'une enquête auprès de 387 entreprises du secteur alimentaire, l'auteur tire quelques conclusions partielles : les entreprises sont conscientes du problème mais ne sont pas nombreuses à les mettre en œuvre. Les freins concernent le manque de technologies d'informations pour l'implémentation, la longueur et la complexité des chaînes logistiques, le manque de retour sur investissement à court terme, enfin le coût important des investissements.

Les réglementations et la pression des consommateurs sont des facteurs propices à leur mise en œuvre. Par ailleurs, l'efficacité repose sur l'intégration de chaîne logistique verte, ce qui suppose une collaboration en matière de « politique verte ».

L'avant-dernier article s'intéresse aux mécanismes de pilotage des compétences, notamment pour la mise en œuvre d'un ERP. Les auteurs partent du constat suivant : la mise en place de S.I. en général, et d'ERP en particulier, connaît des dépassements fréquents de coûts et de délais et cela par insuffisance des compétences. Or la littérature n'aborde que très rarement ce sujet.

Les auteurs présentent l'état de l'art sur les analyses d'échecs liés à la gestion des compétences ; peu d'articles font le lien entre les causes et les échecs de ces implémentations. Les auteurs font le choix de mener cette recherche en utilisant la dynamique des systèmes. Cette recherche se déroule en trois étapes. Tout d'abord une pré-enquête auprès de 8 entreprises permettant de décrire une cybernétique de boucles de régularisation basée sur 6 causes de dysfonctionnement, 10 variables d'action et 3 types de défaillances. Ensuite une enquête auprès de 150 entreprises ayant implanté plus de 3 modules d'ERP permet de définir 3 boucles de dysfonctionnement au niveau : de la coopération entre les membres d'une équipe projet, de l'expertise, des prévisions de risques, de l'insuffisance des compétences, de l'inadéquation entre compétences actuelles et besoins futurs, enfin de la baisse de productivité du personnel. Une analyse quantitative est enfin proposée avec la définition de variables de situations - décisions. Une analyse factorielle de correspondance fait ressortir plusieurs enseignements comme par exemple une distinction nette entre décisions RH et décisions de ré-organisation ou encore le manque de décisions stratégiques à long terme.

Les auteurs soulignent l'apport de leur modèle pour amener davantage de clarté sur les conséquences des décisions et les causes des défaillances selon le type de décision et proposent des voies de développement, notamment par la simulation.

Le dernier article a pour cadre l'étude des relations entre la performance globale et le Total Quality Management (TQM) à travers une enquête dans des entreprises tunisiennes.

Les auteurs présentent d'abord l'évolution des entreprises en matière de niveau de qualité, d'exigences en innovation et productivité et la mise en œuvre consécutive de pratiques managériales et de recours aux certifications. Dans un premier temps, les auteurs tentent de cerner les terminologies liées à la TQM et à la performance. En TQM, il n'existe pas de consensus de définition, on trouve des facteurs explicatifs : processus collaboratifs, amélioration continue, normes ISO, mobilisation, mais le concept reste flou, notamment en ce qui concerne les moyens mis en œuvre et l'évaluation des résultats. En évaluation de performances, le problème est identique : il n'y a pas de définition universelle dans ce domaine qui englobe le social, le

technique, l'économique, le management,... En étudiant la littérature, les auteurs ont recensé trois types de travaux : ceux qui concluent sur une relation positive entre TQM et performance (notamment financière), ceux qui ne peuvent conclure, enfin ceux qui en arrivent à une relation négative entre TQM et performances.

Mais dans la plupart de ces études, le problème de fond est celui de la définition des variables. En se basant sur l'étude de 102 entreprises du secteur de textile-habillement en Tunisie, les auteurs proposent une étude plus formalisée. Ils définissent d'abord des critères liés aux variables TQM et performances en distinguant les critères leviers et les critères résultats. L'étude des corrélations entre les variables permet de mieux comprendre le pouvoir explicatif de chacune d'entre elle. Certaines variables ont des effets directs sur d'autres, d'autres des effets indirects, enfin certaines n'ont aucun effet.

Globalement, les auteurs concluent à une relation positive entre TQM et performances mais ils précisent les hypothèses de travail initiales qui peuvent être confirmées ou infirmées. Ils concluent sur des orientations industrielles nécessaires à ces entreprises sur les besoins d'encadrement, de politique RH ou de maîtrise de la logistique amont

L'analyse d'ouvrage porte sur la gestion des ressources humaines à travers le livre « Nouveau management du capital humain ».

L'équipe de rédaction se joint à moi pour vous souhaiter une bonne lecture de ces thèmes variés et renouvelle ses propositions quant à des collaborations sous forme d'articles ou d'analyse d'ouvrages.

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