

EDITORIAL

Ce troisième numéro 2013 n'est pas un numéro thématique ; de nombreux aspects de la logistique, de la Supply Chain et des Systèmes d'Information sont abordés ; ils portent tous sur la thématique : outils et organisation.

Le premier article a trait à la théorie des capacités dynamiques (TCD) appliquée à un cas concret : Hyundai-Kia. Que recouvre cette théorie ? Une stratégie, des compétences, des aptitudes à intégrer, créer et reconfigurer ces compétences en s'appuyant sur des processus opérationnels et ceci en partant d'une intention stratégique.

Dans un premier temps, l'auteur définit le cadre théorique : les mots-clés sont intention stratégique, compétences-clé et ressources. La TCD suppose d'abord que l'on formalise une intention stratégique en fonction de l'entreprise ; les capacités dynamiques (CD) recouvrent les compétences-clés et les ressources stratégiques vont influencer la trajectoire et l'environnement de la firme ; ces CD peuvent jouer sur les actions R et D, l'innovation produits, les restructurations industrielles, les transferts géographiques et de compétences,... L'auteur présente la méthodologie suivie pour l'étude d'un cas concret, celui de Hyundai-Kia et détaille le cas de cette entreprise : son intention stratégique : (devenir l'un des cinq grands de l'automobile), ses ressources et compétences tant organisationnelles que techniques, ses capacités dynamiques et la concrétisation de sa stratégie : implantation en Slovaquie, réorganisation de la R et D.

Il conclut sur l'importance de la TCD et sur ses caractéristiques : rôle de l'équipe de direction, développement des compétences métiers, définition d'un business model cohérent avec la stratégie,... La TCD amène une vision globale complémentaire à celle d'autres théories.

L'article suivant s'intéresse à des profils de configuration entre Systèmes d'Information (SI), outils de gestion (OG) et Organisation. Plus précisément, il est question de la contribution d'un SI dans la diffusion d'un OG à partir d'une étude de cas.

Après avoir décrit ce qu'il entend par SI et OG, l'auteur présente une étude de cas : Valéo où l'OG est constitué de roadmaps diffusées dans l'organisation par un SI propre. L'OG est un outil de pilotage pour déployer des standards, faciliter l'auto-évaluation et contrôler l'appropriation de bonnes pratiques. Le SI est tiré d'un système interne à Valéo qui doit être modifié et reconçu en ce sens. Le résultat est jugé très probant : le SI donne vie aux roadmaps, assure le déploiement et la coordination synchrone, et l'OG lui-même s'appuie sur les propriétés du SI pour affiner, faire évoluer et rendre plus conviviales ses fonctionnalités. L'auteur montre combien le SI explicite et organise les relations et les activités de travail entre entités. Ceci le conduit à définir des configurations types entre SI, OG et organisation. Il s'agit de configurations types qui évoluent dans le temps et connaissent des formes hybrides ; on reconnaîtra selon l'auteur, les innovations telles que les tableaux de bord, l'ERP et d'autres innovations gestionnaires.

En conclusion, l'auteur suggère deux voies de recherche : la configuration d'entreprises propices à certains couplages SI-OG et les modalités d'appropriation simultanée efficace des SI-OG.

Le troisième article porte sur les choix des relocalisations industrielles à travers l'utilisation de théories et appliquées à deux exemples concrets.

L'auteur part du constat actuel du mouvement de relocalisations totales ou partielles d'entreprises. La notion de relocalisation est assez complexe à définir, de nombreuses définitions existent en fonction de la nature et de l'ampleur d'une relocalisation. L'approche théorique s'appuie sur quatre thèmes :

- l'approche par territoires où il s'agit d'utiliser les meilleurs facteurs de production, c'est une approche centre-périphérie où, outre le positionnement géographique, d'autres facteurs entrent en jeu ;
- l'approche par le pilotage des flux où il s'agit d'utiliser l'analyse de la chaîne globale de valeur ; on étudie le marché et les caractéristiques spécifiques de la chaîne de valeur notamment par les relations entre fournisseurs et donneurs d'ordre ;
- l'approche par les coûts de transaction avec l'analyse des coûts ex post et ex ante qui peuvent faire apparaître des coûts de délocalisation très élevés ;
- l'approche par les ressources-capacités qui met en exergue les coûts du type confiance et apprentissage ainsi que les capacités à déployer les ressources pour en tirer des avantages concurrentiels.

Pourquoi relocalise-t-on ? Les différentes théories sont mises en application sur deux cas concrets : Gantois, entreprise de tissage métallique dont la délocalisation lui a fait perdre une grande partie de son savoir-faire et Geneviève Lethu où la relocalisation a eu pour origine des problèmes de qualité, de protection des marques, de logistique et de ressources. L'auteur termine son article par les facteurs explicatifs des choix de localisation, les raisons des échecs et les causes des relocalisations en fonction des pays, des clients, du SCM et des produits. Cette recherche devrait selon l'auteur, être complétée par d'autres études de cas et par la prise en compte des coûts cachés.

L'article suivant aborde le rôle des prestataires de Services Logistiques dans les relations industries-commerce en s'appuyant sur le cas des industries agro-alimentaires bretonnes.

Les auteurs commencent par présenter le poids de plus en plus important des distributeurs dans le monde d'une part à cause des Technologies et Echanges d'Informations (TIC) et de l'explosion des échanges mondiaux notamment d'origine asiatique. Cette évaluation coïncide avec celle de l'émergence des PSL dans la mesure où ces distributeurs fixent de plus en plus les règles du jeu notamment en termes de contraintes et de chemins logistiques. La recherche de prix bas et le sourcing ainsi que les modalités d'approches en flux tirés conduisent ces distributeurs à rationaliser leurs approvisionnements et à utiliser des modes de distribution low-cost. La logistique devient ainsi un élément clé dans la compétitivité. Les auteurs présentent une étude des Industries Agro Alimentaires du secteur frais breton. Sur la base de trois enquêtes, ils étudient 9 sources de valeur ajoutée : capacité à réaliser des prestations, taux de services,... qu'ils regroupent par une Analyse en Composantes Principales en 4 dimensions : qualité de la solution logistique, maîtrise du territoire et développement durable, spécificité des Systèmes d'Informations, enfin coût de la disponibilité aux clients. Appliquées aux SPL, les auteurs identifient 5 groupes d'acteurs aux compétences et caractéristiques spécifiques et analysent les effets de sélectivité et de complémentarité ; ils montrent enfin l'aspect 'ajustement' joué par ces PSL sur le territoire breton.

Ces analyses leur permettent d'analyser quelques scénarios d'évolution dans lesquels la complémentarité joue totalement entre PSL locaux et nationaux et où la logistique apparaît comme un obstacle pour les PME.

Le dernier article porte sur l'élaboration de processus d'externalisation de la maintenance. C'est un mouvement que l'on constate de plus en plus : il s'agit pour les entreprises de se recentrer sur le cœur de métier et d'orienter des choix stratégiques appuyés sur une nouvelle organisation cohérente.

Les auteurs précisent les nombreuses modalités de l'externalisation et les différents aspects qu'il faut prendre en compte pour évaluer la pertinence d'une décision. Les facteurs de

réussite passent par une bonne compréhension des objectifs des partenaires, une vision stratégique des clients et un engagement de ce dernier dans les opérations. L'article présente une enquête auprès d'une vingtaine d'entreprises ; il en ressort que les conditions nécessaires sont liées à la perception des directeurs vis-à-vis de leur stratégie, d'une analyse pertinente des risques et des avantages d'une définition des activités externalisables et de la définition des processus efficaces pour cette externalisation. Ces processus comprennent une phase pré-décisionnelle avec, en outre, l'étude technique et financière des activités externalisables, la phase de décision incluant le cahier des charges, l'analyse de la chaîne de valeur, l'étude des compétences, les modalités de contrôle, puis la phase de mise en œuvre dans laquelle l'aspect humain, la pertinence du contrat, jouent un rôle clé, enfin la phase post externalisation avec notamment la mise en œuvre des tableaux de bord et indicateurs permettant le suivi des prestations.

L'article se termine par deux exemples, avec une analyse succincte des raisons ayant conduit à une réussite et un échec.

Enfin l'analyse d'ouvrage porte sur un document récent « Supply Chain Management » de R. Le Moigne, ouvrage pédagogique et très complet sur la logistique, conseillé aussi bien dans le milieu académique qu'industriel.

Le Comité de Rédaction se joint à moi pour vous souhaiter une excellente lecture de ce numéro. Inutile de vous rappeler que nous comptons toujours sur vous pour apporter votre concours à notre Revue : fourniture d'articles, analyse d'ouvrage et critiques en tout genre.

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