

## EDITORIAL

---

Ce nouveau numéro est composé de quatre articles traitant chacun d'un thème particulier ; leur seul point commun est la référence systématique à la notion de processus, ce qui montre l'aspect générique de cette notion.

Le premier article traite de ce que l'on appelle la logistique inverse, c'est-à-dire celle des flux contraires à ceux de la supply chain ; ils interviennent après la mise à disposition initiale chez le client, en remontant la chaîne de valeur. Le but de la logistique inverse est d'assurer une valorisation sous forme économique, énergétique ou sociétale en se concentrant sur l'élimination ou le retraitement de déchets, la gestion de leur fin de vie, les produits défectueux,... La chaîne logistique inverse est en train de subir de profondes mutations consécutives aux contraintes légales de réglementation, à la pression concurrentielle et aux intérêts économiques. Les auteurs proposent une intéressante typologie des flux des produits concernés et des différents processus qui permettent de gérer ces flux inverses ; ils présentent les principales différences entre logistique directe et logistique inverse et soulignent l'importance que revêt la politique communautaire dans l'évolution de la logistique inverse et dans son intégration dans la logistique directe.

Le second article nous entraîne sur le thème du développement de projets concernant notamment les nouveaux produits. Les auteurs s'intéressent à la nature des compétences à mobiliser pour ce type de projet. Ils en dégagent deux types : les compétences fonctionnelles et les compétences d'intégration. Les compétences fonctionnelles sont majoritairement celles des techniciens spécialisés et du marketing, pour leur part les compétences d'intégration consistent à savoir combiner et coordonner les premières. En s'appuyant sur un cas industriel concret lié au développement d'un produit dans l'industrie pharmaceutique, les auteurs montrent comment chacune des compétences intervient lors de chaque phase du projet. Ils terminent sur l'analyse des compétences nécessaires d'un chef de projet, acteur incontournable pour intégrer les compétences fonctionnelles.

Le troisième article propose une approche de restructuration des processus opérationnels. Après avoir rappelé les définitions et les notions relatives au re-ingénierie de process, les auteurs présentent leur approche en quatre phases : la mise en évidence du problème par l'analyse de l'existant, l'étude détaillée des processus actuels, la mise en évidence des dysfonctionnements et enfin, la conception d'une nouvelle organisation utilisant les leviers de toute nature qui peuvent être mobilisés. Les auteurs proposent une application de leur approche dans le cas d'une centrale à béton.

Enfin le dernier article porte sur l'étude des coûts directs liés à la fonction maintenance. Les auteurs commencent par montrer combien les notions de coûts de maintenance qu'ils soient directs ou indirects sont confuses : ces coûts sont la plupart du temps non identifiés et donnent lieu à des définitions très hétérogènes. Même si les coûts directs sont mieux cernés, leurs définitions restent très liées à la stratégie de la fonction maintenance. La comptabilité analytique donne des orientations pour imputer les coûts et les répartir mais les calculs sont menés a posteriori, ils ne correspondent pas souvent aux approches de type ISO et surtout, ils ne permettent pas d'établir les causes des résultats trouvés.

Une solution pour approcher ces coûts directs est l'utilisation du calcul des coûts par activités ; l'approche ABC permet de rattacher les coûts et les performances aux activités directes et indirectes ; pour cela, il est nécessaire d'analyser les objectifs des processus de maintenance, d'identifier les sous-processus ainsi que les ressources et leur mode de valorisation en termes économiques. De nombreuses conditions sont nécessaires pour mettre en place cette nouvelle politique d'évaluation : définir une vision stratégique maintenance, adapter la GMAO pour utiliser la synergie entre bases de données, impliquer le personnel en lui expliquant cette nouvelle vision économique. Le cas d'une entreprise alimentaire sert d'application à cette approche.

Enfin une analyse d'ouvrage sur un référentiel Qualité, Sécurité, Environnement termine ce numéro.

Bonne lecture de ce deuxième numéro de l'année 2007 ; n'hésitez pas à nous contacter pour apporter critiques ou encouragements ainsi que pour proposer vos articles au Comité de Rédaction.

Hugues MOLET, Professeur