

## EDITORIAL

---

Vous trouverez ci-après le dernier numéro de l'année 2009.

Ce numéro aborde de nombreux thèmes : la responsabilité sociale et environnementale en logistique, une modélisation par l'analyse de systèmes, une étude sur l'impact de la qualité sur la performance financière, un exemple de mise en place des processus dans l'entreprise, enfin une étude sur la relation entre types de structures d'entreprises et nature des innovations.

Cet ensemble d'articles regroupe des analyses bibliographiques, modélisatrices, instrumentales ainsi que des réflexions de fond sur les problématiques et des réalisations logistiques actuelles. La grande majorité d'entre eux s'appuient sur des études concrètes ou sur des enquêtes.

Présentons ces articles plus en détail.

Le premier article concerne une étude exploratoire sur la façon dont les dirigeants logistiques intègrent les préoccupations environnementales et sociales dans leur chaîne logistique.

Les auteurs s'intéressent d'abord à une revue de la littérature sur ce thème ; il en ressort le fait que celui-ci n'est abordé que depuis peu de temps ; les publications se subdivisent en deux : celles qui traitent de l'environnement : logistique inverse, logistique verte, logistique responsable et celles qui concernent les aspects sociaux : sécurité, droit du travail,...

Partant de ce constat, les chercheurs ont mené une étude sous forme de questionnaire pour définir l'état et les caractéristiques de la responsabilité sociale et environnementale (RSE).

Après avoir souligné le flou sémantique de la RSE, ils analysent les facteurs facilitant ou limitant les avantages et inconvénients d'une politique RSE. Enfin, ils présentent une typologie des actions concrètes ayant été menées : optimisation de flotte, fret urbain, intermodalité, analyse de performances,...

L'article suivant présente un outil d'aide à la décision sur l'approvisionnement des véhicules dans les points de vente.

L'un des principaux problèmes concernant la vente des véhicules neufs est la détermination des niveaux de stocks : la diversité, le délai de réponse, les politiques des concurrents,... autant de facteurs qui affectent le niveau des stocks entraînant d'importantes conséquences financières.

Les auteurs vont proposer une nouvelle politique d'approvisionnement basée sur la dynamique des systèmes (Forrester) et sur une simulation associée.

Après une analyse du terrain dans plusieurs succursales, les auteurs ont formalisé les règles de décision causes-effets, les principaux objectifs quantifiés ainsi que les événements spéciaux perturbateurs.

Ceci leur a permis de constituer le modèle avec des boucles de rétroactions liées aux relations causes-effets et de déterminer les états de flux et de stocks. Une simulation complémentaire a permis de tester différentes variables comme le comportement de la demande, la variation des délais de livraison,...

L'étude devrait permettre des gains significatifs dans le réseau ; l'étape suivante serait d'étendre la méthode à l'ensemble des entités de la supply chain.

Le troisième article traite d'un thème particulièrement intéressant : le lien entre la Qualité du produit et la performance financière.

Les auteurs présentent d'abord une revue de la littérature sur cette problématique ; il en ressort une image mitigée : certaines études faisant état de corrélations positives, d'autres de corrélations faiblement négatives ou non significatives. Partant des insuffisances de ces études notamment en ce qui concerne la définition de la mesure de la qualité, de la performance, du manque de rigueur des approches statistiques, les auteurs ont mené leur recherche auprès de 133 entreprises du secteur de l'industrie plastique.

Après avoir défini la qualité à partir de quatre dimensions : fiabilité, durabilité, ténacité, régularité et la rentabilité financière à partir d'indicateurs de rentabilité, économiques et de croissance du chiffre d'affaires, les auteurs ont mené leurs analyses statistiques. Il en ressort une corrélation positive entre Qualité et Performance financière.

Etude intéressante et rigoureuse qui devrait conduire à explorer les résultats dans d'autres secteurs industriels.

L'article suivant traite d'un sujet qui a été souvent abordé : celui de la détermination des processus de l'entreprise ; il est complété par une étude de cas.

Alors que les normes sont d'une utilité limitée pour la détermination pratique des processus, cette question est très importante car c'est à partir des processus que l'on détecte les sources d'améliorations.

La première étape est donc de définir les processus à partir de critères de classification, les auteurs en distinguent 3 : les processus de réalisation, de support et de direction.

L'étude présentée part du macro processus de l'entreprise, c'est-à-dire de son but, pour définir ensuite les processus de réalisation ; ceux-ci conduisent à élaborer un tableau de ressources nécessaires qui va permettre d'établir les processus support. Enfin l'articulation de tous les processus définira ceux de pilotage.

Une fois cette cartographie établie, il faut s'assurer qu'elle est complète et cohérente vis-à-vis des normes ; des fiches de processus seront établies et la cartographie d'ensemble des processus sera réalisée.

Celle-ci permettra de mener une nouvelle analyse, celle des processus critiques ; critiques vis-à-vis de la valeur ajoutée, de la conformité client ou du coût et du délai du processus. L'article se termine sur quelques conseils de mise en œuvre.

Le dernier article porte sur une problématique particulièrement intéressante qui fédérera nombre d'articles précédemment publiés sur les structures organisationnelles, notamment les structures-projets.

L'auteur s'intéresse en effet aux conditions d'émergence, de pérennité et d'efficacité de deux types d'innovations : les innovations d'exploration qui constituent un changement radical et les innovations d'exploitation qui concernent des modifications plus mineures.

Etre capable d'utiliser au mieux les compétences requises par ces deux types d'innovations introduit pour l'auteur le concept d'ambidextérité.

Si les entreprises doivent développer parallèlement les deux types d'innovations, radicales et incrémentales ou encore structurelles et contextuelles, la question se pose de concevoir l'organisation la plus performante pour valoriser les compétences. L'auteur s'intéresse à de nombreuses références bibliographiques où différentes caractéristiques ont été étudiées vis-à-vis de cette ambidextérité : autonomie du travail, centralisation ou non du management, degrés de liberté. De nombreux exemples de réussites ou d'échecs d'entreprises illustrent ces propos.

Si la performance ultime passe par l'ambidextérité, le problème se pose de savoir comment la développer et comment la gérer. Faut-il séparer physiquement les compétences liées au structurel et au contextuel, faut-il créer une cohabitation organisée, faut-il encore développer un savoir-faire bivalent ?

Comment définir un système d'incitation, d'indicateurs de réussite,... les réponses tiennent-elles au type d'entreprise et à leur maturité ? De nombreux échecs de grands groupes dans le passé attestent de l'importance clé de ces questions.

L'auteur termine sur la définition des compétences hybrides indispensables à l'ambidextérité quelle que soit sa forme finale : les compétences sociales, d'expérimentation, de diffusion et de mise sur le marché.

Enfin, ce numéro se termine par une analyse d'ouvrage, « L'aide-mémoire de gestion industrielle » de François Blondel (Dunod 2006) qui constitue une sorte de traité des outils, méthodes et terminologie de la gestion industrielle ; ouvrage qui n'apprendra que peu de choses aux spécialistes mais qui constitue une très bonne synthèse de la boîte à outils de la gestion industrielle.

Bonne lecture de ces articles.

Comme toujours, le Rédacteur en Chef vous encourage à continuer à nous fournir articles, documents intéressants, voire analyses d'ouvrages ou toute autre contribution d'intérêt général.

Hugues MOLET,  
Rédacteur en Chef de la RFGI  
Professeur Mines Paristech