

## ÉDITORIAL

---

Ce numéro 3/2015 n'est pas un numéro spécial comme les précédents. Il présente trois thématiques ; l'une sur la fonction Achats et ses évolutions nécessaires dans un monde d'innovations permanentes, la seconde sur une application de l'effet Forrester (dont on parle de plus en plus) dans le contexte médical d'une chaîne de soins. Enfin le troisième thème concerne l'évolution de la fonction logistique et de ses acteurs, les responsables logistiques : importance stratégique de la fonction, nouvelles attentes vis à vis du logisticien, nouvelles compétences requises,...

Présentons ces articles plus en détail.

Le premier article concerne la fonction Achats et plus particulièrement ses liens avec l'innovation et le partenariat. Il montre l'intérêt de l'innovation 'ouverte' qui implique de nouvelles formes de relations et une nouvelle organisation partenariale.

L'auteur montre d'abord comment les changements dans les entreprises conduisent à rechercher de nouvelles formes de gestion notamment pour la fonction Achats; les mots-clés associés à ces changements sont : coopération, mutualisation, réseaux, partage et surtout innovation. Une revue de la littérature est présentée où le passage d'activités de 'cost-killer' à celles de fonction stratégique coopérative est proposé.

Cette mutation est d'autant plus importante que c'est l'innovation qui sous-tend cette évolution. La fonction Achats devient le chef d'orchestre de cette mutation, le pilote d'une entreprise étendue, l'acteur *qui* réussit à organiser un partenariat collaboratif à long terme.

Ces nouveaux schémas conceptuels et organisationnels sont illustrés dans le cas du groupe Airbus qui a repensé entièrement sa stratégie, notamment dans le relationnel fournisseurs et innovation collaborative.

Un site a été développé pour héberger cette structure de collaboration : le Techno Campus, EMC2, site *qui* regroupe Airbus, ses fournisseurs stratégiques, des centres de recherches et des collectivités territoriales afin de créer des synergies et des collaborations inter-industries. Les types d'innovations reposent sur la nature des fournisseurs et leur degré d'intégration.

La structure d'innovation 'ouverte' facilite les choix technologiques et la rapidité de mise en œuvre tout en améliorant la qualité des produits. Quelques facteurs peuvent cependant limiter son impact tels qu'une erreur d'expertise vis à vis de certains fournisseurs ou des conflits possibles entre ingénieurs du Groupe et fournisseurs partenaires.

L'article suivant s'intéresse à la performance d'une chaîne logistique liée aux urgences de soins. Il propose une analogie avec l'effet Forrester (Bullwhip Effect) dans la chaîne de patients souffrant de l'A.V.C.

L'effet Forrester s'est initialement appliqué dans le domaine manufacturier en reliant les incertitudes de la demande aux conséquences sur la production avec comme résultat des amplifications de stock sur toute la chaîne logistique.

L'utilisation de cet effet sur la chaîne de soins demande des adaptations ; l'analogie porte sur l'importance des délais des différents processus de cette chaîne et sur la corrélation entre la durée de prise en charge du patient et la production finale (le traitement). Les auteurs montrent que minimiser la durée du premier maillon de la chaîne va conduire à minimiser la variabilité des durées des différentes phases du processus aval.

Une expérimentation a été conduite au CHU de Tours ; les auteurs ont pu comparer leurs données avec celles issues d'une enquête antérieure à celle qu'ils ont menée sur 200 observations. Il en ressort une corrélation réelle sur les variabilités respectives des durées de chaque phase des processus.

En particulier la variabilité de la durée de prise en charge est la donnée clé. Il a pu être mis en évidence ses conséquences sur la variabilité des phases suivantes et en particulier de celle du traitement final du patient. Ces analyses conduisent à montrer l'importance du recours rapide au SAMU dans la phase la plus amont et indirectement à l'importance d'une campagne d'information permanente sur ce sujet.

Le troisième article s'intéresse aux liens entre l'organisation des entreprises et leurs fonctions dominantes ; dans le cas présent, la problématique posée est de savoir si une organisation industrielle peut être orientée entièrement sur la logistique dans les cas où cette fonction occupe une position-clé dans la stratégie et le fonctionnement d'un groupe.

Dans la littérature, de nombreux auteurs ont montré comment une organisation peut favoriser des fonctions stratégiques : marketing, finances, ... mais pratiquement jamais la logistique.

La prise en compte de la logistique intervient au niveau des différentes fonctions mais pas à celui de l'organisation globale. La logistique pourrait-elle structurer toute l'organisation d'une entreprise?

En s'appuyant sur deux cas très différents mais où la logistique est une fonction-clé (MSF et IKEA), l'auteur va dégager trois dimensions très significatives de la logistique vis à vis de l'organisation : d'abord l'offre, soit au niveau de la conception des produits, soit au niveau de leur production réelle, ensuite les acteurs, que ceux-ci soient les employés ou les clients, enfin la Supply Chain elle-même, au niveau du sourcing et de la distribution.

L'auteur montre que dans ces deux cas, l'organisation est complètement structurée par la logistique au niveau de l'offre, des acteurs et de la Supply Chain.

Bien que les groupes soient différents, leur organisation/orientation logistique est comparable ; dans l'un des cas, la justification tient à la sensibilité aux coûts (IKEA), dans l'autre à l'exigence des services logistiques vis à vis du client final (MSF).

Des pistes de recherche se dégagent une échelle de structuration logistique/organisation avec des degrés de pertinence ainsi que des combinaisons d'organisations logistiques intégrant plusieurs fonctions : logistique, développement durable, projets,...

L'avant dernier article s'intéresse à l'évolution du métier de logisticien avec toutes les conséquences que cela entraîne en termes de besoins et de contenus de formation nécessaires.

Les mutations importantes de la logistique conduisant cette fonction à être transversale et stratégique impliquent de nouvelles compétences tant techniques que managériales.

C'est le point focal de cet article qui va s'appuyer sur une étude et une enquête auprès de nombreuses entreprises afin d'analyser l'adéquation entre l'offre et les besoins de formation.

L'auteur rappelle les nouvelles caractéristiques de la logistique : vision processus, transversalité, importance stratégique, intégration physique et informationnelle, entreprise réseau, besoin d'indicateurs, ... Les compétences associées à ces changements concernent le partenariat, les démarches progrès, la mutualisation des ressources, les systèmes d'informations intégrés. Les compétences relationnelles jouent également un rôle clé quelles que soient les types d'entreprises.

L'auteur fait ensuite un état des lieux sur une région test frontalière de quatre pays afin d'enrichir la zone d'observations ; les 50 entreprises choisies sont représentatives de l'industrie, du commerce, de la distribution et du transport.

L'étude porte sur le contenu et les modalités de formation. Bien que s'appuyant sur des systèmes différents : Allemagne, Belgique, France et Luxembourg, l'enquête montre de nombreuses similitudes entre les besoins des entreprises : le rôle des aspects réglementaires, les besoins de formation en Systèmes d'Informations, en management d'équipes. Les thèmes les plus recherchés portent sur la logistique durable, internationale et les aspects Qualité, Sécurité, Risques.

En ce qui concerne la forme, les choix des entreprises portent sur l'enseignement à distance, les semaines résidentielles, les types d'acteurs privilégiés enfin les liens entre la nature des enseignements et les possibilités de qualification.

Le dernier article aborde le thème des nouvelles compétences requises pour les responsables logistiques compte tenu des contraintes et des objectifs actuels de cette fonction. Cette dernière est devenue plus complexe notamment par l'internationalisation, l'externalisation et les exigences liées au Lean Management.

Les auteurs avaient déjà mené une enquête en 2007 en distinguant 82 compétences clés réparties en 2 catégories: techniques et humaines.

Ces deux enquêtes, l'ancienne et la nouvelle, se sont appuyées sur les données de l'ASLOG avec 5 réponses dans la première et 28 dans la seconde.

La dernière enquête qui interroge les compétences nécessaires actuelles et futures du logisticien fait ressortir le poids de l'aspect humain au détriment de celui plus technique ou gestionnaire, aussi bien pour le logisticien d'aujourd'hui que pour celui du futur. Les compétences de ce nouveau logisticien sont tournées vers la stratégie et une vision globale de la Supply Chain; il doit posséder des capacités à gérer des équipes pluri disciplinaires et à dominer les outils d'aide à la décision notamment les tableaux de bord et les analyses de coûts. Les compétences humaines, de délégation, de travail en équipes, de motivation joueront également un rôle de plus en plus important. Les auteurs proposent de prolonger ces analyses en distinguant dans une étude ultérieure les fonctions de directeur logistique de celles de Supply Chain managers et en prenant en compte la taille des entreprises retenues.

Enfin l'analyse d'ouvrage porte sur un ouvrage récent « Le choc du réel» de H. Sérieyx, ouvrage réaliste et optimiste, 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 IzyGI  
Professeur Mines ParisTech