

EDITORIAL

Ce second numéro 2014 est un numéro qui aborde des thèmes variés: la mesure de la performance des chaînes logistiques, l'éco-conception dans l'électro-ménager, la mesure de l'engagement entre partenaires d'une chaîne logistique, la propriété industrielle enfin une modalité pédagogique d'apprentissage du Lean. Ce numéro se termine comme toujours par une analyse d'ouvrage.

Présentons plus en détail ces articles

Le premier article a pour objectif de présenter un modèle de mesure de performances pour améliorer le système de management de la logistique. Il s'appuie sur une approche processus, une approche systèmes et une orientation PDCA.

Selon les auteurs, il existe déjà de nombreux modèles destinés à mesurer la performance mais la plupart sont difficiles à implémenter, complexes et suscitent de la méfiance quant aux résultats attendus. Le modèle proposé, SMLog, se veut complet, cohérent avec une approche ISO 9001 et répondant à une logique PDCA. Ses caractéristiques sont les suivantes : il est orienté pilotage de processus directs et transversaux. Il adopte une approche responsabilité/fonction et suit la logique de la Supply Chain en développant successivement six parties : le système de management logistique, la responsabilité de la Direction, le système de planification générale, le management des ressources (RH, matérielles et systèmes d'informations), les processus métier de la logistique: amont, interne et aval. Ce modèle a été testé sur le processus 'livraisons' d'une entreprise métallurgique ; les indicateurs étaient surtout liés à la relation clients.

Les étapes de réalisation furent un questionnaire d'audit débouchant sur des actions correctives, un choix d'indicateurs de performances opérationnels, tactiques et stratégiques et une mesure de l'amélioration entre situations initiale et finale. Un tel modèle peut encore être amélioré par une extension à des chaînes logistiques plus étendues et par une meilleure cohérence entre les indicateurs.

Le second article s'intéresse aux difficultés rencontrées par les PME de l'électro-ménager à intégrer l'éco-conception dans leur chaîne de production. L'éco-conception est maintenant une réalité: la préoccupation de l'environnement dans la conception des produits est devenue incontournable par la réglementation et la demande des clients mais beaucoup d'entreprises restent réticentes à la mettre en œuvre.

L'auteur propose d'abord un état de l'art de l'éco-conception. La prise en compte des aspects environnementaux remonte aux années 2000, les normes elles-mêmes ont vu le jour en 2002. L'éco-conception constitue une préoccupation environnementale dans toutes les phases de développement d'un produit; il s'agit de prendre en compte les impacts et les aspects négatifs d'un produit dans toutes ses phases: conception, production, utilisation et recyclage. Pourquoi intégrer l'éco-conception? Pour des raisons législatives, économiques de gains à long terme, enfin pour des raisons commerciales dans un marché où la demande pour ce type de produits s'accroît

En ce qui concerne l'électro-manager, la question est particulièrement pertinente puisque cette industrie utilise des ressources polluantes pour l'environnement et qu'elle est par ailleurs très utilisatrice d'énergie. Pourquoi dans ces conditions, observe-t-on une telle réticence à intégrer les politiques d'éco-conception ?

Une enquête basée sur 80 réponses utilisables représentant des entreprises et des produits variés fait apparaître les facteurs suivants : les coûts et la rentabilité, la logistique inverse, la complexité des outils et des technologies, le manque de coopération sur la chaîne logistique, le manque d'informations et de retours d'expériences enfin la résistance au changement. La solution passe-t-elle par une intervention des Pouvoirs Publics et par des aides financières ? L'un des obstacles de fond qui caractérise cette branche industrielle est conceptuellement l'opposition entre l'éco-conception et l'obsolescence programmée des produits.

Le troisième article suivant s'intéresse à la mesure de l'engagement entre partenaires d'une chaîne logistique dans un contexte inter-organisationnel; pour cela, les auteurs proposent l'élaboration d'une échelle de mesure testée auprès d'un échantillon d'industriels.

Les auteurs présentent tout d'abord l'importance de la collaboration entre partenaires et son facteur clé qui est celui de l'engagement, garant d'une relation d'échanges réussie. Ceci amène les auteurs à mieux préciser ce que l'on entend par niveau d'engagement: quels en sont les déclencheurs ? Quel est son rôle ? Est-il mesurable ?

Voulant dépasser une simple approche mono-dimensionnelle, les auteurs proposent une échelle basée sur trois dimensions engagement calculé, affectif et temporel. Ces dimensions sont

traduites dans un questionnaire dont la validité méthodologique est testée auprès de chercheurs et de professionnels et validée par des analyses factorielles et des tests statistiques.

Basés sur une enquête auprès de 176 entreprises françaises, les résultats font apparaître l'importance de l'engagement dans les relations et jettent un éclairage nouveau sur les échanges et le rôle de la relation durable. Cette première étape devrait être complétée par la vision symétrique venant du fournisseur vis à vis de son donneur d'ordres.

L'avant dernier article a trait à la propriété industrielle et aux modèles d'affaires qui y sont associés. Les analyses concernent l'industrie des supra-conducteurs et se basent sur la comparaison des stratégies des deux leaders : le japonais Sumitomo et le français Nexans.

Les auteurs présentent d'abord leur domaine de recherche, celui des supra-conducteurs qui a connu depuis les années 2000 une très grande évolution avec de très nombreux brevets déposés. Ce domaine implique de multiples partenariats au niveau de l'innovation pure, de l'expérimentation et de la recherche de marchés. Les deux leaders ont développé de tels partenariats mais les auteurs montrent par une étude quantitative et qualitative de dépôts de 268 brevets comment les structures de recherche et les politiques en matière de droits de propriété industrielle diffèrent selon les deux Groupes et comment ils traduisent des stratégies de propriété différentes

De façon plus précise, trois facteurs font l'objet de comparaisons entre Sumitomo et Nexans : l'indépendance ou la co-propriété en matière de détention de brevets, la demande de priorité de dépôts et de l'extension enfin le nombre et la nationalité des inventeurs et des équipes. Sur ces trois thèmes, les auteurs montrent que les politiques des deux Groupes sont très différentes, différences qui ont un lien avec leur stratégie propre et avec les politiques nationales de leur pays. Les analogies ainsi que les différences tant dans les structures propres de recherche que dans les modalités de partenariat internes et externes et de politiques du droit de propriété montrent l'importance majeure de cette fonction dans la stratégie des deux Groupes

Le dernier article est quelque peu atypique: il s'agit de présenter une méthode pédagogique pour l'apprentissage du Lean par le jeu: « Muda, le jeu du Lean» élaboré par le CIPE (Centre International de la Pédagogie d'Entreprise) et destiné à former au Lean management

Les auteurs rappellent d'abord les concepts-clés du Lean: gaspillages, agilité, flexibilité, polyvalence des Ressources Humaines, opérations et valeur ajoutée, analyse de processus,... et présentent les différents types de jeux : jeux de rôle, simulation, jeux pédagogiques, auquel appartient le jeu du Lean. Les auteurs présentent les objectifs et les attendus de ce jeu en précisant que ce n'est pas la solution unique pour former étudiants et praticiens mais que cette

modalité pédagogique vient en complément de méthodes plus classiques. Le jeu du Lean se déroule comme beaucoup de jeux: répartition par groupes, affectation d'un groupe à une fonction,...Une entreprise est simulée et l'objectif est d'améliorer ses performances: qualité, résultat d'exploitation, diminution du fonds de roulement, indicateurs de développement durable,...via des méthodes DMAIC et VSM. Une structure d'organisation du fonctionnement des groupes, de leurs interactions et de la restitution de leurs apports est proposée.

Un complément proposé par les auteurs au jeu initial du Lean est la rédaction par chaque groupe d'un rapport méthodologique à présenter en fin d'exercice. Ce rapport structuré autour des phases ;« comprendre, modéliser, choisir et informer» doit faire apparaître les composantes du Lean étudié par les participants, la justification des outils choisis, la description des méthodes appliquées, les résultats obtenus et une ouverture sur la poursuite des actions.

Ce rapport méthodologique constitue selon les auteurs un apport pédagogique significatif; il permet notamment de mieux formaliser les acquis et les mécanismes de compréhension ainsi que de témoigner du savoir-faire de l'équipe.

L'analyse d'ouvrage concerne le livre de Florence Gillet Goinard et Christel Monar sur une approche intégrée« Toute la fonction: Qualité, Sécurité Environnement».

Toute l'équipe rédactionnelle se joint à moi pour vous souhaiter une bonne lecture de ce numéro et, comme toujours, pour proposer si vous le voulez une collaboration sous forme de proposition d'article ou de commentaire d'ouvrage

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