

Référentiel de management des ressources d'entreprises

[Companies resources management standard]

Fettah Elmajdouly¹, Abdelfetah Adil², Said Ouaskit³, and Mbarek Elbounjimi⁴

¹Responsable logistique, MAGHREB STEEL,
R.N.9 km 10 Ahl loughlam Tit Mellil, BP 3553, Casablanca 20600, Maroc

²Professeur enseignant, Université Hassan II-Mohammedia,
Faculté des Sciences Ben M'Sik, Boulevard Cdt Driss Harti, BP 7955, Ben M'Sik, Casablanca, Maroc

³Professeur enseignant, Université Hassan II-Mohammedia,
Faculté des Sciences Ben M'Sik, Boulevard Cdt Driss Harti, BP 7955, Ben M'Sik, Casablanca, Maroc

⁴Doctorant, Université de Québec à Trois Rivières,
3351, boul. des Forges, C.P. 500, Trois-Rivières (QC) G9A 5H7, Canada

Copyright © 2014 ISSR Journals. This is an open access article distributed under the ***Creative Commons Attribution License***, which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited.

ABSTRACT: This article presents the results of the development of an enterprise resources management referential. This referential is an inspiration to the principles of the system of quality management mainly process approach, leadership, employee involvement and the continuous improvement loop (Plan, Do, Check and Act). We considered four types of resources, human resources, material resources, information system and enterprise providers. This may be considered as a practical guide for the implementation of the process of resource management of the company, as audit questionnaire and guidelines for improving the process.

KEYWORDS: resource management, human Resources, material resources, information system, supplier, process approach, continuous improvement.

RESUME: Cet article présente les résultats des travaux de développement d'un référentiel de management des ressources pour les entreprises. Ce référentiel est une inspiration des principes du système de management de la qualité, principalement l'approche processus, le leadership, l'implication du personnel et la boucle d'amélioration continue (Planifier, faire, vérifier et améliorer). Nous avons considéré quatre types de ressource à savoir, les ressources humaines, les ressources matérielles, le système d'information et les fournisseurs de l'entreprise. Cette contribution peut être considérée comme guide pratique pour la mise en place du processus de management des ressources de l'entreprise, comme questionnaire d'audit et lignes directrices pour l'amélioration de ce processus.

MOTS-CLEFS: management des ressources, ressources humaines, ressources matérielles, système d'information, fournisseur, approche processus, amélioration continue.

1 INTRODUCTION

Dans un marché concurrentiel, la gestion des ressources de l'entreprise constitue aujourd'hui un enjeu stratégique majeur. C'est un potentiel important de création de valeur pour le client : qualité de service, performance en délai et en réactivité. C'est aussi un des principaux lieux où se joue une partie de la rentabilité de l'entreprise, par la rationalisation des coûts liés ressources.

Cet article se veut une présentation d'un référentiel de management des ressources de l'entreprise. Pour y parvenir, la première partie de cet article présente notre problématique de recherche. Dans la deuxième partie, nous présentons notre référentiel de management des ressources de l'entreprise. Finalement, la troisième partie de l'article est consacrée au questionnaire du référentiel proposé.

2 PROBLÉMATIQUE

La recherche dans le domaine de management des ressources s'intéresse généralement à des sujets succincts, en traitant un type de ressource ou un métier par exemple "la fonction Directeur et Responsable Logistique" [1], "La gestion des ressources humaines sous contraintes dans les zones logistiques" [2] et "Définition d'un modèle générique des compétences du responsable logistique" [3].

Des référentiels métiers ont traité le sujet de management des ressources comme l'ASLOG [4], l'EVALOG [5] et le SCOR [6]. L'étude de ces référentiels, avec confrontation aux exigences et contraintes des entreprises, a montré que, de manière générale, ces référentiels n'assurent pas les principes suivants :

- Le pilotage de la démarche de management des ressources dans le cadre d'une approche processus.
- La mise en évidence de la responsabilité de la direction dans la planification du processus de management des ressources et de ses objectifs.
- La boucle d'amélioration continue PDCA.
- Une gestion adéquate et optimisée des ressources.
- La mise en évidence de la planification comme un outil indispensable pour le bon fonctionnement et l'amélioration du processus de management des ressources.

Notre problématique de recherche s'inscrit dans le cadre de l'élaboration d'un référentiel de mise en place, de mesure et d'amélioration des performances du processus de management des ressources, intégrant ces principes, afin d'aider l'entreprise à mieux réussir sa démarche. Un tel référentiel doit répondre aux exigences et contraintes des entreprises en terme de définition, de description et d'explication des concepts, des bonnes pratiques, des méthodes et des outils, de manière simple à comprendre et à implémenter.

3 PRÉSENTATION DU RÉFÉRENTIEL DE MANAGEMENT DES RESSOURCES

3.1 GÉNÉRALITÉS

Le présent référentiel est une inspiration de la norme du système de management de la qualité ISO 9001 [7] et des référentiel de management de la logistique l'ASLOG [4], l'EVALOG [5] et le SCOR [6]. Il constitue, en même temps, un guide pratique pour la mise en place du processus de management des ressources de l'entreprise, un questionnaire d'audit et des lignes directrices pour l'amélioration du processus. Il constitue un véritable check-list de la performance par l'approche managérielle adoptée et les bonnes pratiques de gestion des ressources.

Pour atteindre sa finalité, ce référentiel se caractérise par :

- La simplicité : il est à noter que ce référentiel est compatible avec l'ISO 9001 [7] ce qui simplifie l'intégration dans les entreprises certifiées ISO 9001 [7] en intégrant des procédures existantes comme la gestion documentaire, l'audit interne et les actions correctives et préventives, etc., tout en profitant de l'expérience accumulée du système de management de la qualité.
- Une gestion adéquate et optimisée des ressources : la gestion des ressources est centralisée dans un processus « Management des ressources », qui traite tous les types de ressources d'une manière harmonisée, a pour objectif la simplification et l'optimisation de la gestion des ressources.
- La mise en évidence de la responsabilité de la direction dans la planification du processus management des ressources et de ses objectifs.

- Basé sur la boucle d'amélioration continue PDCA : conception du processus management des ressources dans la logique du PDCA en commençant par le processus de planification (P), puis le processus de métier (D), ensuite le processus de mesure (C) et enfin le processus d'amélioration (A) dans une boucle fermée assurant l'amélioration continue du système.

3.2 STRUCTURE DU MODÈLE

Le référentiel de management des ressources, comporte un questionnaire d'audit réparti en trois chapitres :

- Chapitre 1 : Planification du processus management des ressources.
- Chapitre 2 : Management des ressources.
- Chapitre 3 : Mesure, analyse et amélioration.

3.3 DESCRIPTION DES CHAPITRES DU RÉFÉRENTIEL

3.3.1 CHAPITRE 1 – PLANIFICATION DU PROCESSUS MANAGEMENT DES RESSOURCES

Le premier chapitre, issu de la norme ISO 9001 [7], décrit, dans une première partie, de manière générale, les exigences en matière de planification du processus management des ressources, la documentation et les enregistrements associés. Dans une deuxième partie, il met en évidence la responsabilité de la direction de l'entreprise et traduit le deuxième principe du modèle de processus ISO 9000 [8] intitulé « Leadership », manifesté dans l'engagement de la direction, l'établissement de la politique et les objectifs de management des ressources.

Ce premier chapitre représente l'axe « Plan » ou « planifier » de la boucle PDCA.

3.3.2 CHAPITRE 2 – RÉFÉRENTIEL MANAGEMENT DES RESSOURCES

Ce chapitre, représente l'axe « Do » ou « faire » de la boucle PDCA. Il traite quatre types de ressources : les ressources humaines, les ressources matérielles, le système d'information et les fournisseurs de l'entreprise. Il est riche en bonnes pratiques de management des ressources à savoir, la détermination des besoins et la gestion des ressources, la gestion des aléas, la maîtrise des coûts, la prise en considération des besoins en ressources dès la phase projet, les investissements en ressources, etc.

Les fournisseurs restent encore trop souvent la ressource délaissée dans les considérations stratégiques de l'entreprise. Si une entreprise perd quelques pourcents de ses clients, l'attention des dirigeants, analystes et actionnaires est immédiate. A l'opposé, la perte de fournisseurs fait rarement l'objet de débats au sein de ces instances. Pourtant leur contribution aux résultats de l'entreprise n'est plus à démontrer. Les fournisseurs clé, capables d'accompagner une entreprise dans l'accomplissement de ses objectifs, ne sont pas interchangeables. Les entreprises qui réussissent à travailler de manière optimisée avec eux en retirent des avantages en termes d'accès à l'innovation, de rapidité d'adaptation aux changements multiples de leur environnement, à l'optimisation des échanges et des flux, et à l'amélioration constante, synchronisée, de leurs outils opérationnels. Ils sont donc devenus des sources de valeur [9].

3.3.3 CHAPITRE 3 - MESURE, ANALYSE ET AMÉLIORATION

Enfin, le chapitre « Mesure, analyse et amélioration », issu de la norme ISO 9001 [7], constitue les deux derniers axes de la boucle PDCA qui sont « Check » ou « Mesurer et surveiller » et « Act » ou « Agir » pour améliorer. La surveillance se manifeste sous trois aspects à savoir, la satisfaction client, l'audit interne et la surveillance et la mesure des processus. Ensuite, l'analyse des données de la surveillance qui est exploitée dans l'amélioration de l'efficacité du processus, assurée par une démarche d'amélioration continue incluant les actions correctives et préventives.

4 MANAGEMENT DES RESSOURCES : LIGNES DIRECTRICES POUR LES ENTREPRISES

4.1 PLANIFICATION DU PROCESSUS DE MANAGEMENT DES RESSOURCES

4.1.1 PROCESSUS MANAGEMENT DES RESSOURCES – EXIGENCES GÉNÉRALES ET DE DOCUMENTATION

4.1.1.1 GENERALITES

L'organisme doit établir, documenter, mettre en œuvre et entretenir un processus de management des ressources et en améliorer en permanence l'efficacité conformément aux exigences de ces lignes directrices. Pour cela l'organisme doit :

- Déterminer le domaine d'application du processus management des ressources, y compris le détail et la justification des exclusions.
- Déterminer la séquence et les interactions de ce processus avec le reste des processus de l'entreprise.
- Déterminer les critères et les méthodes nécessaires pour assurer l'efficacité du fonctionnement et de la maîtrise de ce processus.
- Assurer la disponibilité des ressources et des informations nécessaires au fonctionnement et à la surveillance de ce processus.
- Surveiller, mesurer et analyser ce processus.
- Mettre en œuvre les actions nécessaires pour obtenir les résultats planifiés et l'amélioration continue de ce processus.

Lorsque l'organisme décide d'externaliser une activité ayant une incidence sur les performances du processus de management des ressources, il doit en assurer la maîtrise. La maîtrise des processus externalisés doit être documentée.

4.1.1.2 MAITRISE DES DOCUMENTS

Les documents requis pour le processus de management des ressources logistiques doivent être maîtrisés. Les enregistrements sont des documents particuliers qui doivent être maîtrisés conformément aux exigences du paragraphe suivant. Une procédure documentée doit être établie pour :

- Approuver les documents quant à leur adéquation avant diffusion;
- Revoir, mettre à jour si nécessaire et approuver de nouveau les documents;
- Assurer que les modifications et le statut de la version en vigueur des documents sont identifiés;
- Assurer la disponibilité sur les lieux d'utilisation des versions pertinentes des documents applicables;
- Assurer que les documents restent lisibles et facilement identifiables;
- Assurer que les documents d'origine extérieure sont identifiés et que leur diffusion est maîtrisée;
- Empêcher toute utilisation non intentionnelle de documents périmés, et les identifier de manière adéquate s'ils sont conservés dans un but quelconque.

4.1.1.3 MAITRISE DES ENREGISTREMENTS

Les enregistrements doivent être établis et conservés pour apporter la preuve de la conformité aux exigences et du fonctionnement efficace du processus de management des ressources. Les enregistrements doivent rester lisibles, faciles à identifier et accessibles. Une procédure documentée doit être établie pour assurer l'identification, le stockage, la protection, l'accessibilité, la durée de conservation et l'élimination des enregistrements.

4.1.1.4 GESTION DES DONNEES LIEES AUX RESSOURCES

Les données de la détermination des besoins en ressources et de la gestion des ressources doivent être :

- Gérées de manière adéquate : donnée statique, dynamique, formule en fonction d'un ensemble de paramètres, etc.
- Enregistrées.
- Mises à jour quant à leur adéquation permanente.

Une analyse globale des données de management des ressources permettant de localiser les points fort et faible est établie, présentée à la direction et utilisée dans le cadre de l'amélioration du système de management de la logistique.

4.1.2 RESPONSABILITÉ DE LA DIRECTION DE L'ENTREPRISE

4.1.2.1 ENGAGEMENT DE LA DIRECTION

Afin de fournir la preuve de son engagement au développement et à la mise en œuvre du processus de management des ressources ainsi qu'à l'amélioration continue de son efficacité, la direction doit :

- Etablir la politique de management des ressources.
- Assurer que des objectifs de management des ressources sont établis.
- Mener des revues de direction.

4.1.2.2 POLITIQUE DE MANAGEMENT DES RESSOURCES

La direction doit assurer que la politique de management des ressources :

- Est adaptée à la finalité de l'organisme.
- Comprend l'engagement à satisfaire aux exigences et à améliorer en permanence l'efficacité du processus de management des ressources. Ces exigences comprennent les exigences réglementaires, légales, normatives en vigueur, protection de l'environnement, satisfaction clients et autres parties intéressées
- Fournit un cadre pour établir et revoir les objectifs.
- Est communiquée et comprise au sein de l'organisme.
- Est revue quant à son adéquation permanente.

4.1.2.3 OBJECTIFS DE MANAGEMENT DES RESSOURCES

La direction doit assurer que les objectifs de management des ressources sont établis aux fonctions et aux niveaux appropriés au sein de l'organisme. Ces objectifs doivent être :

- Mesurables et cohérents avec la politique de management des ressources et la politique générale de l'organisme.
- Revues quant à leur adéquation permanente.

4.2 MANAGEMENT DES RESSOURCES

4.2.1 RESSOURCES HUMAINES

4.2.1.1 GENERALITES

Le personnel de l'entreprise doit être compétent sur la base de la formation initiale et professionnelle, du savoir-faire et de l'expérience.

4.2.1.2 DETERMINATION DES BESOINS ET GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

L'organisme doit :

Déterminer les compétences et l'effectif du personnel nécessaires pour le fonctionnement de l'entreprise et pour la réalisation de ses objectifs. Le résultat doit être sous forme de description des fonctions et d'effectifs nécessaires.

Avoir une méthode d'évaluation et de qualification basées sur des critères issus de la nature des activités de l'entreprise et de ses objectifs.

Déterminer les compétences et les effectifs disponibles par la méthode d'évaluation et de qualification.

Assurer que les membres du personnel ont conscience de la pertinence et de l'importance de leurs activités et de la manière dont ils contribuent à la réalisation des objectifs de l'entreprise.

Accueillir et former le nouveau personnel, y compris le personnel temporaire. Le programme d'intégration comprend une sensibilisation à la politique de l'entreprise et à ses objectifs.

Identifier et analyser les écarts de compétence, de conscience et d'effectif, entreprendre des actions (sensibilisation, mutation, formation, recrutement, etc.) afin d'éliminer les écarts (l'écart peut être un manque ou un excès de ressources).

Gérer ces actions dans un plan RH, dont les objectifs sont clairement définis et compatible avec la politique de management des ressources, compris par les employés concernés, la mesure de son efficacité est assuré et pilotés par le management.

4.2.1.3 ENVIRONNEMENT DE TRAVAIL

L'organisme doit déterminer et gérer l'environnement de travail physique et moral nécessaire pour le fonctionnement des processus de l'entreprise et pour la réalisation de ses objectifs.

La gestion de l'environnement de travail doit être planifiée afin de favoriser le développement d'un climat de travail sain conduisant à la satisfaction du personnel de leur travail et contribuant à l'amélioration des performances de l'entreprise. Pour cela l'entreprise doit améliorer :

- La sécurité au travail : maîtrise des risques professionnels biologique, chimique, mécanique, physique, électrique, incendie/explosion, routiers, psychosociaux, etc.
- La qualité des relations sociales et de travail : la reconnaissance du travail, le respect, l'écoute, l'information, le dialogue social, la participation aux décisions, etc.
- La qualité du contenu du travail : autonomie, variété des tâches, degré de responsabilité, etc.
- La qualité de l'environnement physique : bruit, éclairage, vibrations, ambiance thermique, qualité de l'air, hygiène des locaux, etc.
- La qualité de l'organisation du travail : capacité d'appui de l'organisation dans la résolution des dysfonctionnements, démarches de progrès, réduction de la pénibilité de travail, adaptation du travail à l'homme, anticipation de la charge de travail, etc.
- Les possibilités de réalisation et de développement professionnels : formation, acquis de l'expérience, développement des compétences, etc.
- La conciliation entre vie professionnelle et vie privée : rythmes et horaires de travail, accès aux services, transports, garde des enfants, etc.

Le niveau de satisfaction du personnel est parmi les indicateurs les plus importants de l'organisme.

4.2.1.4 GESTION DES ALEAS

L'organisme doit :

Prendre des mesures préventives pour lisser la charge du personnel en cas de variations des activités.

Nommer et former des intérimaires pour chaque tâche importante, afin de remplacer le titulaire en cas d'indisponibilité.

Assurer que l'intérimaire a les mêmes autorités qu'au titulaire (au moins en cas d'indisponibilité du titulaire) en termes des accès au système d'information, validation des documents et des demandes, réclamations, etc.

Les différents aléas, les risques et les conséquences qui en découlent doivent être identifiés.

Mettre en place, tester, mesurer l'efficacité et améliorer un plan de sécurisation basé sur des actions comme la polyvalence et la flexibilité du personnel et la possibilité d'augmentation des heures de travail (H. Sup) afin de palier aux aléas tel que l'augmentation de charge, maladie, absentéisme, etc.

4.2.1.5 MAITRISE DES COÛTS LIES AUX RESSOURCES HUMAINES

L'organisme doit :

Maîtriser les coûts dépensés sur les ressources humaines : masse salariale, transport du personnel, restauration, formations, services sociaux, etc.

Identifier et répertorier les activités effectuées par le personnel de l'entreprise pour imputer les coûts des ressources humaines sur les centres de coûts preneurs selon une méthode de calcul et de répartition adéquate.

Calculer les ratios des coûts des ressources humaines (par service, par produit, par quantité produite ou vendue, etc.). L'analyse et la comparaison de ces ratios par rapport aux normes et standards, s'ils existent, et/ou à des données de benchmarking font des pratiques courantes du management de l'entreprise.

Déterminer des objectifs pour ces ratios et mettre en place des actions afin de rester cohérent avec ces objectifs.

4.2.1.6 PRISE EN COMPTE DES BESOINS EN RESSOURCES HUMAINES DANS LA PHASE PROJET

L'organisme doit :

Prendre en compte le processus d'allocation des ressources humaines nécessaires lors de l'exécution des projets de production, de développement de nouveaux produits, de nouveaux marchés, etc. tel que planifié par la direction, suivre le taux d'avancement, comparer avec l'avancement du projet global, mettre en place des actions visant à rattraper les retards s'il y en a lieu. Prendre en considération l'instabilité des activités prévues lors du démarrage ou du lancement dans le processus (taux de changement de programme élevé, production non standard, dégagement des rebuts en grande quantité, demande instable ou difficile à prévoir, etc.).

4.2.2 RESSOURCES MATÉRIELLES

4.2.2.1 GENERALITES

La notion de ressources matérielles est bien étendue, elle englobe les machines de production, les moyens de transport, de manutention, les locaux administratifs et industriels, les aires de stockage, de conditionnement et de circulation des flux, etc. Le matériel informatique est traité dans le chapitre « système d'information ».

L'organisme doit déterminer, fournir et entretenir les ressources matérielles nécessaires pour le fonctionnement de l'entreprise et pour la réalisation de ses objectifs.

4.2.2.2 DETERMINATION DES BESOINS ET GESTION DES RESSOURCES MATERIELLES

L'organisme doit déterminer les performances et la capacité des ressources nécessaires pour le fonctionnement de l'entreprise et pour la réalisation de ses objectifs. La capacité doit être exprimée en unités significative et exploitable (durée, tonnage, etc.).

Une méthode de mesure des performances et de qualification basées sur des critères issus de la nature des activités de l'entreprise et de ses objectifs existe et appliquée.

Les performances nominales des ressources disponibles sont identifiées, les performances réelles sont mesurées, les écarts ou les rapports entre le réel et le nominal sont calculés, analysés et font l'objet des actions d'amélioration.

Les résultats de mesure des performances sont utilisés pour la qualification des ressources par rapport aux besoins.

Les écarts entre le besoin et le disponible sont identifiés, des actions sont entreprises afin d'éliminer les écarts (l'écart peut être un manque ou un excès de ressources). Les performances des ressources disponibles doivent être identifiées sur la base des performances réelles.

Des facteurs de sécurité doivent être déterminés et appliqués sur les besoins en capacité et les capacités réelles en fonction du taux de service objectif.

Les processus d'acquisition et de gestion des ressources contribuent au respect des règles de sécurité, de santé de travail et d'environnement.

Les ressources disponibles doivent être identifiées selon une méthode d'identification ou de codification adéquate permettant leur suivi.

Des procédures de maintenance corrective, préventive ou prédictive existent et appliquées. La mesure d'efficacité et les actions d'amélioration contribuent au bon fonctionnement des processus de l'entreprise et à la réalisation de ses objectifs.

4.2.2.3 GESTION DES ALEAS

Des mesures préventives sont prises pour lisser la charge des activités de l'entreprise afin d'optimiser l'utilisation des ressources en cas de variations des activités.

Les différents aléas, les risques et les conséquences qui en découlent doivent être identifiées.

L'organisme doit mettre en place, tester, mesurer l'efficacité et améliorer un plan de sécurisation basé sur des actions comme la flexibilité des ressources, la possibilité d'augmentation du temps d'ouverture et la sous-traitance, afin de palier aux aléas tel que l'augmentation de charge, les pannes, etc.

Les ressources critiques ou goulets doivent être identifiées, classées et gérées de manière spécifique dans le plan de sécurisation.

4.2.2.4 MAITRISE DES COUTS LIES AUX RESSOURCES MATERIELLES

Les éléments des coûts consommés par chaque ressource y compris l'amortissement sont bien identifiés, imputés sur la ressource concernée.

Identifier et répertorier les activités traitées par chaque ressource matérielle pour imputer ces coûts sur les centres de coûts preneurs selon une méthode de calcul et de répartition adéquate.

Calculer les ratios des coûts des ressources matérielles (par service, par produit, par quantité produite ou vendue, etc.). L'analyse et la comparaison de ces ratios par rapport aux normes et standards, s'ils existent, et/ou à des données de benchmarking font des pratiques courantes du management de l'entreprise.

Déterminer des objectifs pour ces ratios et mettre en place des actions afin de rester cohérent avec ces objectifs.

4.2.2.5 PRISE EN COMPTE DES BESOINS EN RESSOURCES MATERIELLES DANS LA PHASE PROJET

Prendre en compte le processus d'allocation des ressources matérielles nécessaires lors de l'exécution des projets de production, de développement de nouveaux produits, de nouveaux marchés, etc. tel que planifié par la direction. Le taux d'avancement est suivi et comparé avec l'avancement du projet global. Des actions sont mises en places visant à rattraper les retards s'il y en a lieu. L'instabilité des activités prévues lors du démarrage ou du lancement est prise en considération dans les besoins (taux de changement de programme élevé, production non standard, dégagement des rebuts en grande quantité, etc.).

4.2.2.6 INVESTISSEMENTS EN RESSOURCES MATERIELLES

L'organisme doit assurer que les investissements en ressources matérielles émanent des études préalables en vue d'obtenir l'optimum en termes de coûts et de taux de service ou pour répondre à d'autres axes figurant dans la politique l'entreprise (qualité, sécurité, environnement, etc.).

Par ailleurs, la mise en place des moyens automatisés a fait l'objet d'une étude démontrant leur utilité par rapport aux moyens traditionnels. Leur mise en œuvre en toute sécurité par des personnels formés est documentée.

Des méthodes de calcul comparatif pour l'arbitrage entre « acquisition de nouvelles ressources » et « maintien des ressources disponibles » font des pratiques courantes des responsables de gestion des ressources.

4.2.3 SYSTÈME D'INFORMATION

4.2.3.1 GENERALITES

La notion de système d'information englobe les moyens matériels et logiciels nécessaires pour le fonctionnement des flux d'information et de communication : parc pc, imprimantes, matériels de réseaux, de téléphonie, les logiciels, ERP, etc.

L'organisme doit déterminer, établir et entretenir le système d'information nécessaire pour le fonctionnement de l'entreprise et pour la réalisation de ses objectifs.

4.2.3.2 DETERMINATION DES BESOINS ET GESTION DU SYSTEME D'INFORMATION

L'organisme doit déterminer les besoins en gestion de flux d'information nécessaires pour le fonctionnement de l'entreprise et pour la réalisation de ses objectifs : les données à gérer, les procédures à informatiser, les workflows, les plannings, les activités, les indicateurs, etc.

Une méthode de mesure de performances et de qualification basées sur des critères issus de la nature des activités de l'entreprise et de ses objectifs existent et appliquée.

Les performances du système d'information sont mesurées, les écarts sont analysés et font l'objet des actions d'amélioration.

Les résultats de mesure de performances sont utilisés pour la qualification du système d'information par rapport aux besoins.

Les écarts entre les performances cibles et les performances constatées sont identifiés, des actions sont entreprise afin d'éliminer ces écarts.

Des procédures de maintenance corrective, préventive ou prédictive existent et appliquées pour le système d'information. La mesure de l'efficacité et les actions d'amélioration contribuent au bon fonctionnement de l'entreprise et à la réalisation de ses objectifs.

4.2.3.3 GESTION DES ALEAS

Les risques et les menaces pouvant affecter le système d'information sont analysées. Des actions sont mises en places pour garantir la sécurité du système d'information, leur efficacité est attesté par les résultats.

Les différents aléas, les risques et les conséquences qui en découlent doivent être identifiées.

Mettre en place, tester, mesurer l'efficacité et améliorer un plan de sécurisation afin de faire face aux aléas.

Les ressources critiques doivent être identifiées, classées et gérées de manière spécifique dans le plan de sécurisation.

4.2.3.4 MAITRISE DES COÛTS LIES AU SYSTEME D'INFORMATION

Les éléments des coûts consommés par le système d'information et ses composantes sont bien identifiés, imputés sur les centres des coûts preneurs selon une méthode de calcul et de répartition adéquate.

Identifier et répertorier les activités le système d'information pour imputer ces coûts sur les centres de coûts preneurs selon une méthode de calcul et de répartition adéquate.

Calculer les ratios des coûts du système d'information (par service, par produit, par quantité produite ou vendue, etc.). L'analyse et la comparaison de ces ratios par rapport aux normes et standards, s'ils existent, et/ou à des données de benchmarking font des pratiques courantes du management de l'entreprise.

Déterminer des objectifs pour ces ratios et mettre en place des actions afin de rester cohérent avec ces objectifs.

4.2.3.5 PRISE EN COMPTE DES BESOINS EN SYSTEME D'INFORMATION DANS LA PHASE PROJET

Prendre en compte le processus de mise en place du système d'information nécessaires lors de l'exécution des projets de production, de développement de nouveaux produits, de nouveaux marchés, etc. tel que planifié par la direction. Le taux d'avancement est suivi et comparé avec l'avancement du projet global. Des actions sont mises en places visant à rattraper les retards s'il y en a lieu. L'instabilité des activités prévues lors du démarrage ou du lancement est prise en considération dans les besoins (taux de changement de programme élevé, production non standard, dégagement des rebuts en grande quantité, etc.).

Investissements en système d'information

L'organisme doit assurer que les investissements en système d'information émanent des études préalables en vue d'obtenir l'optimum en termes de coûts et de taux de service ou pour répondre à d'autres axes figurant dans la politique de l'entreprise (qualité, sécurité, environnement, etc.).

Par ailleurs, la mise en place des moyens automatisés (récupération des données des automates vers le système de gestion, transfert des données externes par EDI, e-commerce, workflows, etc.) a fait l'objet d'une étude démontrant leur utilité par rapport aux moyens traditionnels. Leur mise en œuvre en toute sécurité par des personnels formés est documentée.

Des méthodes de calcul comparatif pour l'arbitrage entre « acquisition de nouvelles ressources » et « maintien des ressources disponibles » font des pratiques courantes des responsables de gestion du système d'information.

4.2.3.6 EXIGENCES SUR LA CONCEPTION ET LES PERFORMANCES GENERALES

Le système d'information de l'entreprise fournit aux acteurs les informations nécessaires aux besoins de gestion et surtout pour la prise de décision.

La conception du système d'information globale de l'entreprise permet l'extraction et l'exploitation facile des données dans un environnement aisément accessible et exploitable (Excel par exemple).

Les désignations des informations de la base de données du système d'information sont reproductibles et maîtrisées. Les rapports, les bases de données sont uniques, on reproduit la même information par tout.

L'ergonomie du système est bien travaillée, le niveau de satisfaction des utilisateurs est parmi les indicateurs les plus importants du système d'information.

L'entreprise a la capacité et sait recevoir les informations externes sous forme informatique (EDI ou outils basés sur le WEB), si elles sont disponibles chez le client. Le transfert électronique de données réduit les risques d'erreurs de saisie ou de traduction. Les temps de transfert sont diminués, engendrant une meilleure réactivité.

Le système permet de mesurer le niveau du service, le respect des bons pratiques et des engagements.

L'utilisation d'un système de gestion intégré des processus de l'entreprise permet d'éviter la double saisie des données, de réduire les temps de traitement, de minimiser les erreurs, de réduire les coûts et d'augmenter le taux de service.

La mise en place et la gestion des verrous et des alertes permettent d'éviter les erreurs et les retards de traitements.

Le système fournit systématiquement des états de contrôle ou de bouclage permettant de s'assurer du bon fonctionnement des processus de l'entreprise.

4.2.4 LES FOURNISSEURS

4.2.4.1 GENERALITES

La notion du fournisseur est bien étendue, elle englobe les fournisseurs de produit, de service, de logiciels, de machine, les transporteurs, les compagnies maritimes, les intermédiaires, les ports, les armateurs, les formateurs, les consultants, etc.

Les procédures et les responsabilités liées à l'interface fournisseurs sont bien identifiées et respectées.

4.2.4.2 CHOIX DES FOURNISSEURS

Les critères clés de choix des fournisseurs sont fixés et respectés : qualité, délai de livraison, taux de service, flexibilité, prix, etc.

Ces critères sont issus de la politique générale de l'organisme et répond à ses objectifs.

4.2.4.3 MANAGEMENT DE LA RELATION FOURNISSEURS

La gestion de la relation fournisseur est planifiée afin de minimiser les risques et les aléas du flux amont et d'augmenter le taux de service fournisseurs.

Des catégories des fournisseurs sont définies selon des critères pertinents. Les fournisseurs réputés « incontournables » sont identifiés. Des règles de gestion et des objectifs sont instaurées pour chaque catégorie.

Des objectifs concernant les éléments principaux de performance : qualité, délais, taux service, fiabilité, coûts et chiffre d'affaire réalisé sont instaurés par catégorie de fournisseurs.

Une base de données de la relation fournisseur contenant l'historique des opérations, les opérations en cours, les performances, les partenariats, les litiges, etc. est gérée et utilisée pour des fins d'analyse et de prise de décision.

Pour les principaux fournisseurs, la logique de partenariat est toujours recherchée. Les partenariats sont documentés et établis afin de sécuriser les flux amont. L'efficacité est attestée par les résultats.

De plus, il est clairement établi que toutes les obligations contractuelles pourront faire l'objet de contrôles et de mesure de performance auprès des fournisseurs.

En outre, les bases, les modèles de ces contrats et les cahiers des charges sont améliorés en permanence par retour d'expériences.

4.2.4.4 INTERFACE DE COMMUNICATION AVEC LES FOURNISSEURS

La communication externe avec les fournisseurs est planifiée afin d'améliorer le service achat et approvisionnement. Les standards des informations échangées et des modalités de transmission sont préétablies et peuvent être modifiées pour une commande, pour un fournisseur ou pour un produit. Ces modalités précisent les conditions des échanges et le suivi du respect des engagements. Elles sont parfaitement connues et appliquées.

Des dispositions efficaces sont déterminées et mise en œuvre pour communiquer avec les fournisseurs à propos :

- des informations relatives au produit et du service à acheter;
- du traitement des consultations, des contrats, des partenariats ou des commandes;
- des retours d'information vers les fournisseurs, y compris les réclamations.

Les collaborateurs chargés d'établir et/ou de négocier les cahiers des charges et les contrats ont été formés au droit du contrat et peuvent communiquer avec des fournisseurs de langue différente en fonction des besoins.

L'entreprise dispose d'une liste de contacts pour chacun de ses fournisseurs (tel, fax, mail, etc.).

4.2.4.5 GESTION DES ALEAS

Les principaux facteurs de risques de rupture des flux fournisseurs sont identifiés et une série de mesures est préparée pour chacun d'eux : dispositions de sécurité, double source, par exemple. Des actions sont engagées pour limiter ces facteurs de risque.

Les défaillances sur le flux amont sont immédiatement identifiées. Pour les fournisseurs dont la fiabilité n'est pas suffisante, des dispositions de sécurité (stock, règle de décalage, etc.) sont en place. De plus, les principaux fournisseurs s'engagent contractuellement à mettre en place des solutions alternatives qui permettent de résoudre les problèmes auxquels ils peuvent être confrontés (grève, périodes de congés massifs, etc.).

En outre, les fournisseurs générant régulièrement des non-conformités en termes de qualité, quantités et/ou délais sont clairement identifiés. Des actions sont engagées avec eux pour atteindre la performance souhaitée. Si les progrès ne sont pas significatifs dans un délai défini, les fournisseurs défaillants sont remplacés.

4.3 MESURE, ANALYSE ET AMÉLIORATION

4.3.1 GÉNÉRALITÉS

L'organisme doit planifier et mettre en œuvre les pratiques de surveillance, de mesure, d'analyse et d'amélioration nécessaires pour assurer la conformité du processus de management des ressources et pour améliorer en permanence l'efficacité du système de management de la logistique.

Ceci doit inclure la détermination des méthodes applicables, y compris les techniques statistiques, ainsi que l'étendue de leur utilisation.

4.3.2 SURVEILLANCE ET MESURES

4.3.2.1 SATISFACTION DU CLIENT DU PROCESSUS MANAGEMENT DES RESSOURCES

L'organisme doit surveiller les informations relatives à la perception des clients internes et externes sur le niveau de satisfaction de ses exigences relatives au processus de management des ressources comme une des mesures de la performance de ce processus.

Les méthodes permettant d'obtenir et d'utiliser ces informations doivent être déterminées (enquêtes de satisfaction, indicateurs de performances, suivi des réclamations, etc.).

4.3.2.2 AUDIT INTERNE

L'organisme doit mener des audits internes à intervalles planifiés pour déterminer si le processus management des ressources :

- Est conforme aux dispositions planifiées par l'entreprise et aux exigences du présent article.
- Est mis en œuvre et entretenu de manière efficace.

Un programme d'audit doit être planifié en tenant compte de l'état et de l'importance du processus management des ressources de l'entreprise, ainsi que des résultats des audits précédents. Les critères, le champ, la fréquence et les méthodes d'audit doivent être définis. Le choix des auditeurs et la réalisation des audits doivent assurer l'objectivité et l'impartialité du processus d'audit. Les auditeurs ne doivent pas auditer leur propre travail.

Les responsabilités et les exigences pour planifier, mener les audits, rendre compte des résultats et conserver des enregistrements doivent être définies dans une procédure documentée.

L'encadrement responsable du domaine audité doit assurer que des actions sont entreprises sans délai indu pour éliminer les non-conformités détectées et leurs causes. Les activités de suivi doivent inclure la vérification des actions entreprises et le compte-rendu des résultats de cette vérification.

4.3.2.3 SURVEILLANCE ET MESURE DES PROCESSUS

L'organisme doit utiliser des méthodes appropriées pour la surveillance et la mesure du processus management des ressources. Ces méthodes doivent démontrer l'aptitude du processus à atteindre les résultats planifiés. Lorsque les résultats planifiés ne sont pas atteints, des corrections et des actions correctives doivent être entreprises.

4.3.3 ANALYSE DES DONNÉES

L'organisme doit déterminer, recueillir et analyser les données appropriées pour démontrer la pertinence et l'efficacité du processus management des ressources et pour évaluer les possibilités d'amélioration de son efficacité.

Ceci doit inclure les données résultant des activités de surveillance et de mesure ainsi que d'autres sources pertinentes internes et externes à l'entreprise.

4.3.4 AMELIORATION

4.3.4.1 AMELIORATION CONTINUE

L'organisme doit améliorer en permanence l'efficacité du système de management de la logistique en utilisant la politique logistique, les objectifs logistique, les résultats d'audits, l'analyse des données, les actions correctives et préventives ainsi que la revue de direction.

4.3.4.2 ACTION CORRECTIVE

L'organisme doit mener des actions pour éliminer les causes de non-conformités afin d'éviter qu'elles ne se reproduisent. Les actions correctives doivent être adaptées aux effets des non-conformités rencontrées.

4.3.4.3 ACTION PREVENTIVE

L'organisme doit déterminer les actions permettant d'éliminer les causes de non-conformités potentielles afin d'éviter qu'elles ne surviennent. Les actions préventives doivent être adaptées aux effets des problèmes potentiels.

5 CONCLUSION

Nous avons proposé, dans cet article, un référentiel de mise en place, de mesure et d'amélioration des performances du processus management des ressources pour les entreprises. Le but de ce travail est d'offrir un outil performant aux entreprises pour réussir leur démarche de management des ressources en s'appuyant sur l'expérience de la démarche qualité et ses principes.

La structuration du référentiel, basée sur la boucle d'amélioration continue PDCA donne une méthodologie logique et facile à suivre tout en assurant l'amélioration continue du processus en entier. La description des bonnes pratiques en matière de management des ressources est détaillée et cohérente. Ces caractéristiques permettent de qualifier ce référentiel en tant que guide pratique pour l'instauration, la mesure des performances, le maintien et l'amélioration de la démarche de management des ressources.

Ce référentiel se limite au traitement du processus management des ressources internes des entreprises et ne propose pas de formules détaillées des indicateurs de performance.

Ainsi, les perspectives d'exploitation et d'amélioration de ce modèle peuvent être envisagées à deux niveaux :

- La transposition du référentiel pour couvrir le cas des entreprises d'une chaîne logistique étendue, en introduisant d'autres principes comme la mutualisation des ressources par exemple.
- L'amélioration du chapitre 3 « Mesure, analyse et amélioration », en proposant des formules d'indicateurs compatibles avec les principes du présent référentiel.

REFERENCES

- [1] L.Livolsi, " Directeur et Responsable Logistique : différences et évolutions au travers des offres d'emploi publiées," *Logistique & Management*, vol. 15 – no. 2, pp. 7–18, 2007
- [2] S. Claye-Puaux, "La gestion des ressources humaines sous contraintes dans les zones logistiques," *Logistique & Management*, vol. 15 – no. 2, pp. 31–41, 2007
- [3] L. Bironneau et B. Le Roy, " Définition d'un modèle générique des compétences du responsable logistique," *Logistique & Management*, vol. 15 – no. 2, pp. 31–41, 2007.
- [4] Association Française pour la Logistique ASLOG, (2006), "Référentiel de l'Association Française pour la Logistique".
- [5] Odette International Limited et Automotive Industry Action Group, (2006), "Référentiel EVALOG".
- [6] Supply Chain Council Inc., (2010), "SCC Supply Chain Operations Reference Model SCOR Version 10.0".
- [7] AFNOR, (2008), "Norme ISO 9001, Systèmes de management de la qualité – Exigences".
- [8] AFNOR, (2005), "Norme ISO 9000, Systèmes de management de la qualité – Principes essentiels et vocabulaire".
- [9] Les Fournisseurs : Mieux Gérer une Composante de notre Capital Immatériel, 2012. [On ligne] disponible : <http://www.sourcing-plus.com/docs/fournisseurs-capital-immateriel-profession-achat-dec-2012.pdf> (24 Août 2014).