

La convergence qualité/logistique

UN POTENTIEL D'ÉCONOMIES INTÉRESSANT



Par **Christian HOHMANN**,
manager au sein du cabinet Agamus Consult,
expert du Lean Manufacturing⁽¹⁾.

Les services chargés des questions qualité et logistique ont longtemps vécu côte à côte, sans trop se fréquenter. Leur rapprochement est inévitable, car ces deux fonctions désormais transverses partagent certaines caractéristiques et un certain nombre d'objectifs.

Après l'organisation par processus et l'orientation client portées par le management de la qualité, le concept le plus structurant apparu récemment est très certainement le Supply Chain Management. Cette approche globale de la chaîne de valeur vise à livrer les produits attendus dans les quantités désirées, au niveau de qualité requis, au bon endroit, en temps et en l'heure, en respectant les exigences et/ou engagements de service, et tout cela au moindre coût global. Cette définition élargit les notions de produit, de qualité et de logistique.

Le Supply Chain Management élargit les notions de produit, de qualité et de logistique

À la notion traditionnelle de produit physique et tangible se substitue la notion de prestation, qui plus globalement associe la fourniture d'un produit physique et de services annexes : mise à disposition "prêt à l'emploi" en bord de ligne d'assemblage du client, gestion du stock déporté chez le client, reprise des emballages...

Les notions de qualité et de logistique s'en trouvent elles aussi modifiées.

La qualité doit être comprise comme la conformité de l'ensemble de la prestation au cahier des charges, et non plus seulement comme la conformité des spécifications du produit

aux plans. La non-qualité peut avoir son origine n'importe où dans la Supply Chain, très en amont par exemple, être détectée très tardivement et impacter potentiellement n'importe quel maillon de la chaîne.

La logistique dépasse la manutention et la gestion des stocks pour devenir gestionnaire de l'ensemble des flux physiques et d'information sur la totalité de la chaîne. Une gestion transversale qui gomme les limites existantes entre les périmètres des fournisseurs et des clients, car la performance de la Supply Chain exige la transparence, la visibilité et, dans une certaine mesure, l'interpénétration des opérations sur l'ensemble de la chaîne.

Une Supply Chain performante ne peut s'accommoder de processus morcelés, aux nombreuses interfaces

Dans les organisations par métier, le partage des responsabilités quant à l'atteinte des objectifs de la Supply Chain, contenus explicitement dans la définition, se fait traditionnellement de la manière suivante :

Qualité	Logistique
- au niveau de qualité attendu ;	- livrer les produits attendus ;
- en respectant les exigences et/ou engagements de service.	- les quantités désirées ;
	- au bon endroit ;
	- en temps et en heure.

La performance globale est la résultante du triptyque qualité/coûts/délais.

Le Supply Chain Manager devient ainsi un coordonnateur et un juge de paix, chargé de concilier les différents acteurs. Or une Supply Chain performante ne peut s'accommoder de processus morcelés, aux nombreuses interfaces, car la performance globale est la résultante du triptyque qualité/coûts/délais (QCD).

Les 3 constituants du triptyque QCD sont indissociablement liés, ce qui se comprend aisément dans un contexte de juste à temps, tout en restant valides de manière générale :

- si la qualité servie par la production n'est pas conforme, on ne peut livrer ni par conséquent tenir les délais ;
- si la livraison est en retard, s'il manque des pièces ou des produits, le client formulera une réclamation pour défaut de qualité de service ;
- si les exigences du client ne sont pas satisfaites : le créneau horaire de livraison attribué n'a pas été respecté, la livraison a été faite au mauvais endroit, c'est encore un défaut de qualité de service ;
- chaque contre-mesure à un problème de qualité ou de délai entraînera un surcoût, voire des pénalités qui grignoteront une rentabilité déjà mise à mal par la lutte

(1) Il est l'auteur de *Audit combiné Qualité/Supply Chain, Éditions d'Organisation, 2004, et du Guide pratique des 5S paru en 2005.*

concurrentielle. Inversement, la rentabilité de la Supply Chain est directement liée à la maîtrise non seulement des coûts, mais également de la qualité et de la performance logistique.

Il n'est donc plus possible aux acteurs de la fonction qualité d'effectuer leurs opérations de contrôle sans tenir compte de l'impact sur les délais de livraison aux clients, ni aux acteurs de la fonction logistique de négliger la qualité des produits, de leur emballage et de leur manipulation sous prétexte de livrer à temps.

La performance globale de la Supply Chain ne peut être la somme de performances locales

La performance globale de la Supply Chain nécessite que tous les acteurs y contribuent en connaissant l'ensemble du processus ainsi que les interactions entre les opérations des uns et celles des autres.

C'est le constat qu'ont fait les grands donneurs d'ordre, tels les constructeurs d'automobiles ou dans l'aéronautique. Après avoir optimisé les opérations dans leurs usines, ils se sont rendu compte que désormais les leviers de la performance étaient chez leurs fournisseurs et sous-traitants. Les fournisseurs des premiers rangs partagent les bonnes pratiques et obtiennent des performances similaires à celles des constructeurs. Mais plus on remonte la chaîne des fournisseurs, plus on s'éloigne de ces niveaux de maturité et de performance. Pourtant, la performance globale peut aussi être déterminée par l'un de ces acteurs : la disponibilité et la qualité d'une pièce fabriquée par un modeste sous-traitant, gérée par un fournisseur de troisième rang, peut avoir un impact sur l'accomplissement de la prestation.

Demeurant responsables de la bonne exécution de la promesse commerciale faite aux clients et sous la pression concurrentielle constante, les donneurs d'ordre ne peuvent s'accommoder d'une chaîne de fournisseurs opaque et incontrôlée. D'où la multiplication des audits fournisseurs réalisés par ces puissants clients : audit de capacité, audit logistique, audit qualité...

Désormais les leviers de la performance sont chez les fournisseurs et sous-traitants.



Responsables de la bonne exécution de la promesse commerciale et sous la pression concurrentielle, les donneurs d'ordre ne peuvent s'accommoder d'une chaîne de fournisseurs opaque et incontrôlée. C'est le constat qu'ont fait les constructeurs d'automobiles notamment.

La certification ISO 9001 et ses déclinaisons sectorielles (ISO/TS 16949 pour l'automobile ou EN 9100 pour l'aéronautique) sont le plus souvent indispensables sans être suffisantes pour devenir fournisseur des constructeurs. En effet, la certification du système de management de la qualité ne garantit pas le respect des exigences particulières, ni la capacité à faire d'un fournisseur un candidat.

C'est ainsi qu'un sous-traitant se voit contraint d'accepter des audits successifs d'un même client :

- les qualitiens s'enquêtent de sa capacité à respecter les spécifications et les normes ;
- les experts de la production enquêtent sur les capacités et bonnes pratiques en fabrication ;
- les logisticiens vérifient les dispositions prises pour l'emballage, le transport et les livraisons.

Ces successions d'équipes d'audit coûtent cher au client qui les envoie, mais également au fournisseur qui doit les recevoir. L'irritation des fournisseurs est

d'autant plus compréhensible qu'ils doivent répéter une bonne partie des explications et fournir les mêmes éléments à des équipes qui manifestement ne se coordonnent pas.

C'est là que la convergence qualité/logistique offre un potentiel d'économies intéressant, au travers d'un audit unique combinant les aspects qualité et logistique.

Un audit unique combinant les aspects qualité et logistique

Comme les performances qualité ont également un impact sur les performances logistiques et inversement, que 2 audits distincts qualité et logistique se recouvrent partiellement, il est intéressant de combiner les 2 approches en une seule. Cela est plus facilement acceptable par les fournisseurs et plus économique pour le client qui envoie ses experts.

De plus, en envoyant une équipe mixte, le donneur d'ordre accélère les transferts de savoir entre qualitiens et logisticiens, leur donnant ainsi une double compétence dans des domaines qui convergent naturellement. Progressivement, en libérant des experts multicompetents, le client pourra multiplier les audits de ce type pour mieux contrôler l'amont de sa propre Supply Chain. Mieux encore, il aura la possibilité de former des spécialistes chez ses fournisseurs pour qu'ils transmettent ces dispositifs vers leurs propres fournisseurs, diffusant ainsi le contrôle, mais aussi les compétences et les bonnes pratiques dans le réseau capillaire et diffus des fournisseurs ■