

ANALYSE D'OUVRAGE

Hugues MOLET

A propos du livre :

**AUDIT COMBINE QUALITE / SUPPLY CHAIN
SECURISER SES RELATIONS CLIENT-FOURNISSEURS ***

de Christian HOHMANN

Je me suis intéressé à cet ouvrage surtout à cause de son titre. Au moment où l'on parle plus que jamais d'élaboration de Qualité, d'intégration et de transversalité, un tel titre était prometteur !

J'ai cependant été déçu par cet ouvrage tant sur le plan du fond que sur celui de la forme. Le fond : je n'ai rien appris de nouveau sur la notion d'audit combiné ; quant à la forme : redondances et nombreuses trivialisités rendent la lecture quelque peu pénible.

Voyons cet ouvrage en détail. Il est divisé en quatre parties :

- ⇒ contexte et finalité de la politique de sécurisation
- ⇒ préparer la sécurisation et les audits
- ⇒ déployer la politique de sécurisation
- ⇒ justification de la démarche.

Voici succinctement le résumé de ces quatre parties.

* Edition Organisation, 2004.

La première partie nous parle d'un fonds culturel commun à nos entreprises. L'auteur évoque le passage bien connu de la production de masse à celui de la personnalisation des produits avec toutes les conséquences en termes de Qualité, réduction des délais, besoin d'innovations... Il parle de la globalisation des marchés qui a tendance à unifier les meilleures pratiques, d'externalisation avec un recentrage sur le cœur de métier et de délocalisation avec les différentes stratégies pouvant la justifier.

Il nous rappelle ensuite le principe des flux tendus, les notions de Q. C. D. ainsi que l'organisation en processus, requise par la Supply chain.

Le chapitre suivant aborde les enjeux et les risques de l'entreprise. L'auteur nous invite à raisonner organisation réseau plutôt qu'organisation hiérarchique, à repenser les relations transversales et à passer de la gestion produits à la gestion flux. Si l'on parle enjeux et risques, vus par le donneur d'ordres, il faut se concentrer sur son cœur de métier, satisfaire le client et sécuriser les approvisionnements surtout ceux qui sont critiques et stratégiques. Pour les fournisseurs, la menace est l'arrivée de nouveaux entrants, le pouvoir des donneurs d'ordre et les risques de substitution des produits qui peuvent faire perdre les marchés.

Les bonnes pratiques vont consister à faire des évaluations et des audits de fournisseurs, audits de différents types : capacitaire, niveau de réactivité, maîtrise des systèmes logistiques... Dans cet esprit, il faut rapprocher la Qualité de la Supply Chain, deux fonctions stratégiques liées.

La seconde partie a trait à la préparation de la sécurisation et des audits. Dans ce contexte, le rôle des acheteurs est clé : ils doivent établir des relations partenariales et utiliser les processus globaux de la Supply Chain. Le partenariat doit apporter une plus value mutuelle ; il s'appuie sur un partage d'expériences et sur la mise en œuvre de ressources mutualisées. Il faut définir une stratégie fournisseurs qui dépende de plusieurs facteurs : produits, volume, rang, Cette stratégie qui s'appuie sur les fonctions Achats, Qualité et Logistique doit reposer sur une approche rigoureuse et instrumentée : les attendus, les composants de cette stratégie, le plan de communication, les pilotes, ...

L'audit et le référentiel doivent permettre d'analyser les performances du fournisseur en fonction de son organisation, des processus mis en œuvre et des produits et prestations. L'audit combiné Q. et S. C. a pour but de sécuriser la S. C. et de trouver d'éventuels fournisseurs stratégiques. Cet audit comprend plusieurs étapes : sélection du fournisseur, suivi de celui-ci en phase de projet, définition d'indicateurs, plan de réactivité en cas de problème...

Trois principes caractérisent l'audit : anticipation, prévention et amélioration continue; la démarche passe par l'expression des attendus auprès des acteurs, la définition de la stratégie en

fonction des fournisseurs, le choix des pilotes, la préparation du déploiement, le déploiement enfin la maintenance de la démarche et les actions d'améliorations continues.

Le référentiel (Q. et S. C.), quant à lui, intègre des aspects spécifiques vis-à-vis du fournisseur. Cependant il comporte plusieurs facteurs génériques applicables à tout fournisseur, comme par exemple l'acceptation de l'audit, un correspondant fournisseur, un mode de management de projet, d'analyse des risques, d'identification d'objectifs...

Le référentiel doit aussi comporter un système de notation.

L'auteur nous explique ensuite quelles qualités attendre d'une équipe d'audit Q. et S. C. et nous présente un exemple de grille de compétences. Il insiste sur l'importance du travail sur le terrain et sur la référence aux meilleures pratiques liées à l'organisation de la S. C. et à ses processus transversaux.

La troisième partie a trait au déploiement de la politique de sécurisation. On va faire le choix d'un fournisseur-type choisi selon certains critères : le fournisseur le plus risqué, le plus important... Les facteurs-clé de réussite de cette action repose sur la volonté politique (celle du client, connue et reconnue par le fournisseur), sur les outils et systèmes mis en œuvre (méthode claire, rigoureuse, prometteuse, apportant un gain réciproque) enfin sur les hommes : direction, acheteurs, auditeurs, experts... La communication et le réalisme dans le planning doivent être particulièrement bien étudiés. L'audit combiné Q et S. C. se divise en trois parties : la préparation, la visite et le post audit. La préparation comprend classiquement le planning, la constitution de l'équipe, la prise de rendez-vous, les guides d'entretien... La visite en elle-même consiste en des investigations sur le terrain, des réunions de travail et de synthèse, des restitutions... Enfin le post-audit comprend l'analyse, les recommandations, les plans d'actions et ultérieurement leur contrôle selon des grilles d'analyse : résultats – dispositifs / conformes – non conformes. Un autre chapitre nous parle du développement et du soutien des fournisseurs : déléguer des experts, coacher, tutorer, former, insister sur les procédures de suivi.

La quatrième partie porte sur la justification économique de la démarche. Celle-ci est très difficile à établir ; mais une telle démarche étant unique, elle ne nécessitera plus d'audits successifs et assurera une cohérence entre les fonctions Qualité et Supply chain.

On aura compris pourquoi cet ouvrage peut laisser insatisfait. Aucun exemple d'audit n'est présenté, les considérations sur l'importance et les précautions de la démarche restent bien triviales et les commentaires redondants. Bien décevant, on s'attendait à autre chose en lisant le titre séduisant de l'ouvrage.