



Par Pierre GIRAULT
Président de France Qualité

Nouvelle Qualité, nouvelles ouvertures

La rentrée de votre réseau France Qualité se révèle, au moins autant que préfiguré, à la fois dense et porteuse. Des événements en région, de grands rendez-vous nationaux, illustrent plus que jamais le caractère global, pragmatique, innovant, participatif, de la dynamique d'amélioration continue.

Et cela « ouvre » sur des dimensions de vie collective ou individuelle diversifiées.

Factuellement, nous sommes davantage présents en matière de RSE: participation grâce à l'Agence LUCIE au Salon PRODURABLE les 13 et 14 septembre, signature d'un accord dédié avec l'AFNOR le 9 du même mois, tenue d'un stand au World Impact Summit des 30 novembre et 1^{er} décembre. Tout simplement parce que la performance est aujourd'hui globale, et le progrès permanent conçu au service de l'ensemble des parties prenantes. Votre revue Echanges traite dès lors très logiquement, très naturellement, dans ce numéro, d'achats responsables, de formations citoyennes.

Quant au management des processus, aux enjeux de pragmatisme, au besoin de transversalité, ils sont au cœur d'une actualité faite de sobriété, donc de maîtrise des coûts de non-qualité, de devenir du travail, donc d'équilibre entre compétitivité et bien-être. S'annoncent à cet égard deux rendez-vous majeurs : la première séance du Comité de Certification Lean Six Sigma le 25 octobre et la Convention de notre partenaire France Processus le 25 novembre. Un double avant-goût dans les pages suivantes : les mots clé du Lexique sur le Lean Six Sigma, et un témoignage relatif aux leviers d'implantation à l'exportation.

Au-delà, la caractéristique innovante de la Nouvelle Qualité nous conduit à explorer - et accompagner - des secteurs d'activité multiples, de façon parfois inédite. Comment les démarches de progrès et de prévention des risques peuvent-elles par exemple aider des





Éditée par : France Qualité • AFQP -- ISSN 2679-6600

Directeur de la publication : Pierre Girault -- Coordinateur : Michel Cam

Comité de rédaction / lecture : Bernard Bousaada, Michel Cam, Gérard Cappelli, Laurence Chavanon, Jérôme Cury, Delphine Foucher, Martial Godard, Lise Harribey, Thomas Lejeune, Lucien Penalba, Melissa Rey, Valérie Robin, Hélène Schmidt

Chef de rubrique Grands Témoignages : Marie Cornet-Ashby

Web : contact@francequalite.fr - www.qualiteperformance.org



sommaire







5 LE DOSSIER

QUALITÉ ET APPROVISIONNEMENTS

CONTEXTE

6- LA QUALITÉ DES APPROVISIONNEMENTS

TÉMOIGNAGE

9- QUALITÉ ET SUPPLY CHAIN : UNE FORTE INTERDÉPENDANCE

ÉCLAIRAGE

12- APPROVISIONNEMENTS RESPONSABLES ET QUALITÉ

POUR ALLER PLUS LOIN

14- LIENS UTILES

15 GRAND TÉMOIN

ALAIN PUJOL, CO-PRÉSIDENT DE FRANCE ANGELS

18 ENSEIGNEMENT

BUT 2 QLIO DE SOPHIA-ANTIPOLIS

22 LE ZOOM

LES DÉFINITIONS DU LEAN SIX SIGMA









start-ups à gagner en robustesse des modes de fonctionnement, en structuration des projets de développement? On va évoquer une telle valeur ajoutée (peut-être) inattendue durant le premier 5 à 7 national, en novembre, illustrations vécues à l'appui. Merci de lire plus loin, sous cet angle, l'apport du Grand Témoin du trimestre, Co-Président de France... Angels.

Bien entendu, l'approche participative revêt une importance décisive en termes non seulement d'échanges, de concertation, de recherche d'idées, mais aussi de transformation, de changement, d'adaptation de services. Il est ainsi prévu de rassembler nombre de membres du Pôle Jeunes générations à l'occasion d'un After Work spécifique, avant la fin de l'année. Gageons également que l'engagement fort du réseau autour de moments phares des jour/ semaine/mois de la Qualité, en novembre, permette de recueillir des bonnes pratiques, autant que d'affirmer un leadership français croissant en Europe.

Je salue les adhérents qui rejoignent, nombreux, les structures régionales ou nationale de France Qualité - avec vous, la communauté des professionnels doit pouvoir toujours mieux valoriser les préconisations faites auprès des responsables politiques, économiques, sociaux et associatifs, et encore davantage exprimer la voix des acteurs mobilisés, passionnés, au quotidien!





contexte

La qualité des approvisionnements

Par Laurent LESCHI, Président Fondateur de Leb management



Laurent Leschi est Directeur achats et supply chain, Consultant et Manager de transition, transformation et digitalisation. Il accompagne notamment depuis plusieurs années des grands groupes sur les questions d'achats et de supply chain. Il a accepté de partager avec nous sa vision de la

qualité des approvisionnements.

QCD, OTIFIC, SQM, AQP

Dans les fonctions achats et approvisionnements, la démarche Qualité Coût Délai (QCD) est utilisée pour structurer et évaluer la performance des fournisseurs et notamment la qualité des approvisionnements. Cette démarche est un excellent « basique » incontournable pour les acheteurs et les approvisionneurs du monde entier depuis plus de trente ans. Elle sera aussi le point de départ et de référence pour notre sujet, même si le QCD apparaît aujourd'hui incomplet, comme nous le verrons plus loin.

J'entends ici parler des approvisionnements de produits, matériels, matières premières, équipements... Catégorie d'achats pour laquelle la fonction approvisionnement est un enjeu critique, comparée par exemple aux catégories d'achats comme les prestations ou les systèmes d'informations.

Plusieurs indicateurs de performance (KPI) des approvisionnements de produits sont aussi établis relatifs à la qualité du produit, la quantité livrée, les retards, les litiges, le temps de traitement... On utilise parfois le macro indicateur OTIFIC (on time, in full, invoiced correctly) afin d'intégrer toutes ces dimensions de performance liées aux produits et aux fournisseurs.

Une façon classique, nécessaire et opérationnelle de définir et de piloter la qualité des approvisionnements de produits est d'intégrer la démarche QCD dans un système de management de la qualité (SMQ) et la compléter avec une démarche d'Assurance Qualité Produit (AQP), deux outils puissants probablement familiers de nos lecteurs.

Ces différentes démarches ont fait leurs preuves et sont des excellentes pratiques à promouvoir et développer. Toutefois, je voudrais ici aborder la qualité des approvisionnements sous un angle plus global et plus « stratégique ».

LES APPROVISIONNEMENTS, MAILLON DE LA SUPPLY CHAIN

Les enjeux de qualité des approvisionnements sont à appréhender selon moi dans le contexte plus large de leur lien avec les métiers achats et supply chain, en commençant par un descriptif bref de ces métiers et de leurs enjeux.

La fonction achats, en lien avec les parties prenantes impactées (marketing, usines ou opérations, RSE, SS, Qualité, juridique, etc.) analyse les marchés fournisseurs, les rapproche des besoins internes, lance des appels d'offres, négocie, sélectionne les fournisseurs et contractualise. L'enjeu est stratégique: sélectionner et piloter la bonne base fournisseurs de produits nécessaire pour répondre aux besoins fonctionnels, économiques et RSE de l'entreprise pour 3, 5 voire 10 ans.

La fonction approvisionnements a pour mission de



« Il est toutefois

essentiel pour

appréhender et

sécuriser cette qualité

d'approvisionnements

de manière pérenne et

responsable, d'adopter

une approche plus

globale.»

planifier les commandes des produits aux fournisseurs et s'assurer de la livraison au bon moment et selon le contrat d'achats. C'est une fonction critique, plus opérationnelle que les achats, qui agit sur un horizon plus court et avec une grande densité au quotidien.

Ces deux fonctions, achats et approvisionnements de matériels, sont très liées et doivent dialoguer. Mais elles mobilisent des compétences, des processus,

des horizons de temps voire des outils différents. Je conseille de les séparer et les piloter séparément (mais c'est un autre sujet).

La supply chain ou chaîne d'approvisionnement, l'ensemble des processus et activités qui vont de la demande des clients aux paiements fournisseurs, en passant par les achats, la distribution, la production, le stockage, les approvisionnements, le paiement fournisseurs. La fonction supply chain management est la gestion des flux d'informations et des flux physiques entre toutes ces activités.

En adoptant maintenant cette perspective supply chain, il est alors assez aisé d'imaginer que les maillons de la chaîne en amont des approvisionnements, notamment la demande des clients, le plan de production et la capacité fournisseurs (sécurisée par les achats), vont avoir un impact majeur et direct pour établir puis exécuter le plan d'approvisionnements et donc au final impacter la qualité des approvisionnements. Ce plan d'approvisionnements peut ainsi se révéler défaillant, non conforme aux objectifs QCD, par exemple en cas d'augmentation

importante non anticipée de la demande des clients et du plan de production ou en cas de défaillance ou de non-adaptation de la base fournisseurs.

ENJEUX STRATÉGIOUES ET RISOUES SUR LA SUPPLY CHAIN

Une fois l'interdépendance de la fonction approvisionnements dans la supply chain établie,

> prenons encore plus de distance. Il s'agit d'appréhender les risques sur la supply chain et dont la réalisation aurait un impact sur un des objectifs stratégiques de l'entreprise.

L'actualité récente regorge d'entreprises dans plusieurs secteurs comme l'automobile, l'informatique ou la téléphonie.

d'illustrations parfaites de ce type de risques sur la supply chain et de leur impact sur les résultats des entreprises. En effet, nous avons tous vu voire vécu comment la pénurie de micro-processeurs à la reprise post COVID a impacté les supply chain de centaines

Toujours dans l'exemple d'une entreprise qui produit des téléphones mobiles, cela peut s'avérer stratégique d'approvisionner des puces, mais moins d'approvisionner des boîtiers de téléphone. Il apparaît alors un élément clé : la dépendance vis-vis de fournisseurs sur des produits stratégiques et donc celle du rapport de force sur le marché, au regard de ce besoin stratégique. Il est important d'évaluer si les résultats de mon entreprise sont hautement dépendants d'un fournisseur ou un seul pays potentiellement hostile. Et dans ce cas que faire?

le dossier

Dois-je investir (construire une usine, racheter un fournisseur...)?

APPROVISIONNEMENT ET DÉVELOPPEMENT DURABLE

Je mentionnais la dimension incontournable du QCD mais aussi son côté incomplet. On peut également se poser la question du Développement Durable dans la supply chain. Pour ne parler que d'approvisionnement et d'achats, mes fournisseurs respectent-ils mes standards RSE et l'ensemble des législations sur l'environnement, les lois sur le droit du travail ? Et leurs sous-traitants ? A noter qu'une belle loi française, la loi dite Devoir de Vigilance, contribue à progresser en ce sens.

Ces enjeux RSE et leur pilotage tout au long de la chaîne d'approvisionnement font partie selon moi de la qualité des approvisionnements. Si je sélectionne un fournisseur qui satisfait au seul QCD mais dont un sous-traitant emploie des enfants, ai-je un approvisionnement de qualité?

SYSTÈME DE GESTION DES RISQUES

Nous avons vu comment certains évènements peuvent impacter la supply chain et créer des ruptures majeures d'approvisionnements qui impactent les objectifs stratégiques de l'entreprise. Au-delà de ces risques majeurs, la supply chain peut être soumise à plusieurs types de risques de moindre impact mais qui dégradent la qualité des approvisionnements. Par exemple un cyclone sur la côte est des USA où se trouve une usine fournisseurs.

Même si la gestion systématique du risque supply chain est une pratique assez ancienne, avant la crise du COVID, elle était encore assez inégalement assurée. Développer un système de gestion des risques achats/supply chain/fournisseurs et « piloter » par les risques – prendre des décisions d'approvisionnements en fonction de ces risques – aura un impact sur la qualité des approvisionnements.

APPROVISIONNEMENTS ET DIGITALISATION

Le marché des solutions digitales offre un potentiel digitalisation. Cette digitalisation de la fonction approvisionnements peut s'envisager dans un premier temps avec le remplacement de tâches manuelles longues et sources d'erreurs par une dématérialisation des processus (du processus P2P procure-to-pay). L'automatisation de certaines tâches ou robotic process automation (RPA) peut ensuite être implantée. L'exploitation des données internes, par exemple de besoins prévisionnels ou de performance fournisseurs par des systèmes boostés à l'IA, existe et permet par exemple d'identifier des



contre-performances passées d'un fournisseur et de sécuriser les approvisionnements futurs en rééquilibrant le portefeuille. Enfin, il existe des bases de données externes connectées, boostées aussi à l'IA, qui identifient en permanence l'ensemble des risques externes dans le monde : climatique (ex. : le cyclone sur la côte est des USA où se trouve une usine fournisseurs), géopolitiques (ex. : risque de guerre) ou défaillances financières de fournisseurs.

EN CONCLUSION

La gestion opérationnelle de la qualité des approvisionnements de matériels est bien connue et fonctionne bien dans la grande majorité des entreprises en termes de processus, sélection des fournisseurs, système qualité, contrôles statistiques, audits fournisseurs, etc.

Il est toutefois essentiel pour appréhender et sécuriser cette qualité d'approvisionnements de manière pérenne et responsable, d'adopter une approche plus globale, en intégrant cinq aspects supplémentaires. D'une part l'interdépendance des activités de la supply chain, de la gestion du besoin client (ou de la nation) avec la sécurisation de la capacité de la base fournisseurs ; les enjeux géopolitiques ; les objectifs et priorités RSE de l'entreprise ; un système de gestion des risques permanent couvrant tous ces aspects et enfin la digitalisation boostée à l'IA.

témoignage

Qualité et supply chain : une forte interdépendance

Par Octavia MARCU, Directrice Achats, Supply Chain, Digitalisation

L'interaction entre supply chain (chaîne d'approvisionnement) et Qualité est clé, et c'est la réussite de ces deux processus qui va garantir au consommateur que :

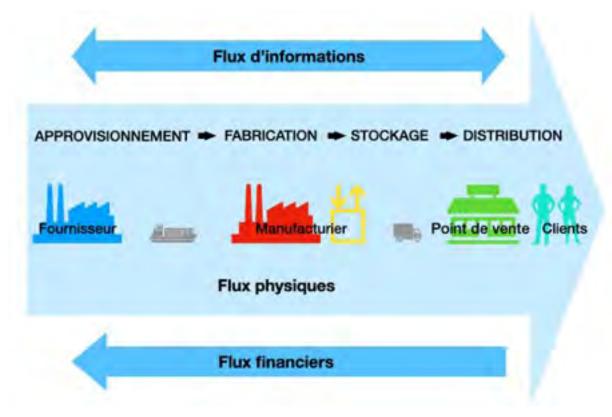
- le produit est disponible à la vente (pas de rupture),
- le produit est conforme (pas de risque de plan de retrait).

AVANT TOUT: QU'EST-CE QUE LA SUPPLY CHAIN?

C'est la chaîne d'approvisionnement de la matière première qui entre dans l'entreprise, jusqu'à la livraison du produit fini au consommateur, en passant par la fabrication.

Le rôle primordial de la supply chain est la bonne circulation du flux entre tous les acteurs concernés, dans les deux sens, tout au long de cette très longue chaîne. Elle est le chef d'orchestre indispensable à l'harmonie d'une une belle partition jouée par les différents instruments, et non pas à un bruit cacophonique. La supply chain s'assure ainsi de trois flux:

- Le premier flux : un bon flux d'information tout au long de cette chaîne. Si l'information arrive au bon moment et au bon acteur, alors les deux autres



le dossier

flux découleront facilement.

- Le deuxième flux : le flux physique, qui va du fournisseur au consommateur.
- Le troisièmement flux : le flux financier qui va du consommateur au fournisseur.

VOUS ALLEZ ME DIRE: « QU'EST-CE QUE LA QUALITÉ VIENT FAIRE LÀ-DEDANS? ».

Pour moi, la Qualité apparaît dans deux endroits très importants de la chaîne d'approvisionnement, car c'est elle qui autorise la mise en stock, à la frontière de deux entités :

- Le premier endroit : c'est au niveau de l'approvisionnement de matières premières, à la frontière entre le fournisseur et le manufacturier, pour la mise en stock "matières premières".
- Le deuxième endroit important : c'est une fois que le produit est fabriqué, à la frontière entre le manufacturier et le distributeur,

pour la mise en stock "produits finis".

Cette interaction avec la Qualité est clé pour garantir la disponibilité et la conformité du produit au consommateur. « Cette interaction avec la Qualité est clé pour garantir la disponibilité et la conformité du produit. »

COMMENT FAIRE CELA ?

En faisant intervenir la supply chain pour optimiser le flux d'information entre la Qualité et les plateformes de stockage. La réussite réside dans l'imbrication de deux processus, qui ont des rythmes de travail très différents. Cette synchronisation est d'autant plus importante que le stock doit être faible :

- Pour le stock de matières premières : c'est le cas du travail en Juste à temps, où les matières premières sont utilisées dès qu'elles arrivent (notamment dans l'industrie automobile...).
- Pour le stock de produits finis : c'est le cas des produits qui ont une durée de vie très courte, et qui doivent être distribués rapidement (notamment dans l'agroalimentaire, le frais ou l'ultra-frais, ou dans l'industrie pharmaceutique...).

Nous avons deux instruments différents (la Qualité et la chaîne d'approvisionnement), avec des processus qui ont des délais propres, des temps de début et de fin qui ne correspondent pas entre eux. Je vais témoigner de mon expérience et présenter

comment nous avons mis en place cette collaboration entre services dans les cas de la gestion du stock de produits finis.

Cette expérience est issue d'une entreprise de l'agroalimentaire, de l'ultra-frais plus précisément : un producteur de yaourts qui a plusieurs usines en Europe et plusieurs plateformes de distribution. Il fabrique environ 450 000 tonnes de produits par an et compte 1 500 salariés.

Il s'agissait du démarrage d'une nouvelle usine, dans laquelle il fallait mettre en place le processus de gestion de la quarantaine des produits finis.

Au début, il n'y avait pas de coordination, et nous avons réalisé à ce moment-là la différence de fonctionnement suivante entre les services :

- D'un côté le processus Qualité : lors de la mise en place d'une quarantaine, dont le point de départ est la date de production, il y a prise

d'un échantillon en fonction de l'heure de production, garde de cet échantillon pendant 120 heures (5 jours), et nouveaux contrôles avant de lever la quarantaine. Ce processus n'a aucun caractère d'urgence intrinsèque.

- D'un autre côté le processus de la chaîne d'approvisionnement : dans l'ultra-frais, la DLC (Date Limite de Consommation) est inscrite

sur le produit lors de la fabrication (+ 30 jours), et la plateforme dispose de 72 heures (3 jours) maxi (une fois que la quarantaine est levée) pour le distribuer. Contrairement à la référence du processus précédent, c'est à partir de la date de fin de DLC que tout est calculé. Et sur la plateforme, les camions sont chargés à l'heure près. Le caractère d'urgence est très marqué, le moindre retard de quelques minutes peut provoquer une rupture.

Nous avons alors décidé d'ouvrir un projet d'optimisation de la gestion de la quarantaine. Les étapes ont été les suivantes :

1. Tracer sur 24 heures, sur une même échelle de temps, les temps forts des deux processus, avec les contraintes de chacun. Cette étape a permis de mettre en évidence les écarts. Des solutions pour faire correspondre les processus ont été proposées, et elles ont notamment concerné des modifications d'organisation et de temps de travail (par exemple :

>

LA SUITE DE CE CONTENU EST RÉSERVÉE AUX ADHÉRENTS DU RÉSEAU FRANCE QUALITÉ

WWW.QUALITEPERFORMANCE.ORG



Pour rejoindre le réseau et accéder aux ressources exclusives, informations et adhésions via ce lien >>> www.qualiteperformance.org/rejoindre-lafqp

EXCLUSIVITÉ ADHÉRENTS



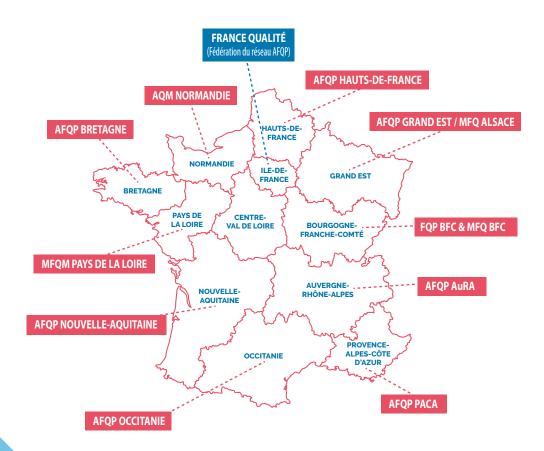
Revue Echanges Livres Blancs Replays



A compter de 2022, seuls les adhérents du réseau France Qualité ont accès à l'intégralité des productions de l'association.

J'en profite

REJOIGNEZ LE RÉSEAU FRANCE QUALITÉ



RETROUVEZ LES COORDONNÉES DES ASSOCIATIONS RÉGIONALES SUR : www.qualiteperformance.org/rejoindre-lafqp



