

# La Certification Qualité à l'usage des entreprises de logistique



FÉDÉRATION DES ENTREPRISES DE  
TRANSPORT ET LOGISTIQUE DE FRANCE

G R O U P E



Le signe du progrès

## COMPOSITION DU GROUPE DE TRAVAIL

---

ayant élaboré le présent guide :

**M. FLEURY**  
FLEURY MICHON LOGISTIQUE

**M. VILLERME**  
AXA

**M. VAN PRAET**  
HEPPNER

**M. PANNEKOUKE**  
ASTERIAL CONSEIL

**M. BARBIER**  
GEODIS LOGISTICS FRANCE

**Mme POLO**  
ALBATROS CONSEIL

**M. CHAMIGNON**  
KARL STORZ ENDOSCOPIE FRANCE

**M. MONDOT**  
ALBATROS CONSEIL

**M. BAILLOT**  
DC CONSULTANTS

**M. SCHIPMAN**  
AUDITEUR AFAQ

**M. PREVOST**  
AFAQ

Tous nos remerciements aux membres du groupe de travail qui ont participé à la réalisation de ce guide.

AFAQ remercie la Commission Qualité de TLF pour sa contribution à la diffusion de ce guide et à la promotion des démarches Qualité.

## SOMMAIRE

---

1. AVANT-PROPOS .....	5
2. PREAMBULE .....	7
3. L'APPROCHE VERSION 2000 .....	8
4. SYSTEME DE MANAGEMENT DE LA QUALITÉ .....	13
5. RESPONSABILITE DE LA DIRECTION .....	16
6. MANAGEMENT DES RESSOURCES .....	22
7. RÉALISATION DU PRODUIT .....	24
8. MESURE, ANALYSE ET AMELIORATION .....	34
ANNEXE 1 .....	37
GLOSSAIRE DES TERMES EMPLOYES DANS LE PRESENT DOCUMENT .....	41

## AVERTISSEMENT AU LECTEUR

---

Les organisations, les moyens mis en œuvre par les logisticiens pour répondre aux exigences de leurs clients ne sont pas uniformes.

Ce guide n'a pas pour objet :

- de définir les moyens à mettre en œuvre par le logisticien pour répondre à chaque exigence de la norme,
- d'apporter une liste exhaustive des solutions existantes,
- d'obliger les entreprises sur une forme de description des processus ; il s'agit ici de donner un éclairage sur l'ensemble des exigences de la norme.

Ce guide a pour objectif :

- d'apporter au logisticien une vision plus claire sur chaque exigence de la norme ISO 9001 : 2000, au regard des métiers réalisés
- de lui permettre d'intégrer plus facilement les concepts de cette norme, dans son organisation, avec deux principes à ne jamais oublier : faire simple et respecter l'esprit et les principes essentiels du référentiel.

## 1. AVANT-PROPOS

---

### Les systèmes de management de la qualité en logistique

Pourquoi un guide de lecture "logistique" ?

Les années 1980 ont contraint les industriels au développement d'une externalisation de certaines de leurs activités connexes. La démarche est pragmatique : recentrage sur le métier de base.

La définition du National Council of Physical Distribution démontre la complexité du métier de logisticien : " Intégration de deux activités ou plus, dont l'objectif est de prévoir ou d'assumer et contrôler le flux optimal des matières premières, d'en cours et de produits finis, du point de départ au point de consommation."

Aujourd'hui plus de 10 000 entreprises exercent une activité méritant le qualificatif de logistique.

Les 60 premières en France représentent à ce jour plus de 3 milliards d'euros et plus de 30 000 personnes. 50 % d'entre elles sont, en 2001, certifiées ISO 9000 par AFAQ.

Le logisticien offre aux industriels une véritable activité de services, à haute valeur ajoutée, requérant une organisation basée sur la confiance et confortée par une efficacité opérationnelle.

La norme ISO 9001 version 2000 constitue une ossature structurante et partagée par les donneurs d'ordre, les fournisseurs et les logisticiens.

Ce guide a pour objectif d'apporter un éclairage sur certains aspects de la norme ISO 9001 au regard des spécificités de la logistique.

L'approche processus, l'orientation client et l'amélioration continue constituent les thèmes majeurs de la version 2000.

En logistique, la structure même des entreprises implique des réflexions particulières :

- organisations multi-sites, en réseau, structures fonctionnelles décentralisées sont le lot commun de beaucoup d'entreprises en logistique,
- autre facteur, le "client" apparaît souvent à tous les stades de la prestation logistique, sous forme d'un représentant différent,
- la présence d'un représentant du client-acheteur sur le site du logisticien, de l'utilisation de l'informatique appartenant au client, voire de documents organisationnels de ce même client induira des réponses particulières à certaines exigences de la norme,
- plus qu'ailleurs, une approche processus " pilotage et support", portant sur le management de la direction, des ressources et des actions d'améliorations, ainsi qu'une approche processus opérationnels s'avéreront en logistique....très naturelles.

## 2. PREAMBULE

---

Ce guide de lecture reprend chaque item de la norme ISO 9001 : 2000, assorti de commentaires sur :

- l'exigence concernée,
- les spécificités de l'activité logistique assorties d'exemples de réponses potentielles, sans vertu exhaustive,
- l'intérêt de l'exigence au regard de l'activité, tournée vers la satisfaction des clients.

L'annexe en fin de document détaille les différentes activités génériques en logistique pour :

- \* aider les logisticiens à identifier les principaux processus opérationnels,
- \* en préciser les libellés associés.

### Limitation du domaine d'application

" Lorsque les exigences du client ou la nature du produit, ne requièrent pas certaines exigences relatives aux processus spécifiés dans la présente norme internationale, ces dernières peuvent être exclues dans la limite de l'article 7.... ".

### Conséquence sur le champ et le périmètre des activités certifiées en logistique :

Notion de chaîne de processus :

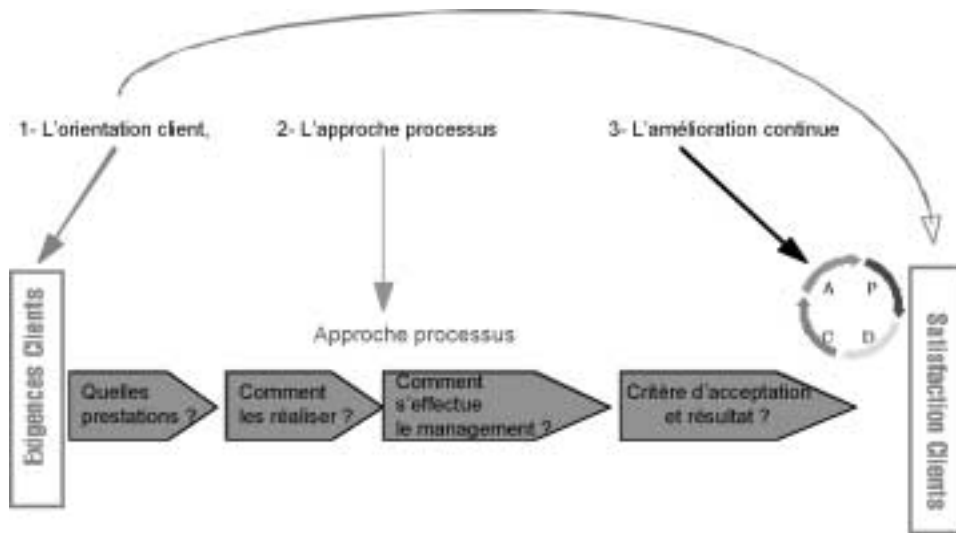
- lorsque plusieurs sites contribuent à la réalisation de la prestation certifiée ISO 9001, vendue aux clients, ceux-ci devraient être incorporés au périmètre figurant sur le certificat,
- lorsque certaines activités, conception, ventes,... effectuées sur le même site ou sur d'autres sites, contribuent à la réalisation globale de la prestation, celles-ci devraient être incorporées au champ figurant sur le certificat.

L'objectif est de lever toute ambiguïté sur l'étendue de la prestation certifiée vue des clients.

Les exclusions feront l'objet d'analyses de pertinence lors des recevabilités de dossiers par AFAQ.

### 3. L'APPROCHE VERSION 2000

Trois notions fortes sont présentes de manière permanente dans la version 2000 de la norme ISO 9001, elles sont représentées dans le schéma ci-dessous :



## 1- ORIENTATION CLIENT



### OFFRE

LA DEFINITION DE L'OFFRE EST PRIMORDIALE  
AVANT MEME D'AVOIR UNE APPROCHE PROCESSUS.

En effet, elle doit conduire à faciliter :

- la détermination des processus de l'entreprise,
- la formalisation du champ et du périmètre de certification composant le libellé du certificat ISO 9001.

De par son métier, le logisticien a souvent déployé des " indicateurs, des outils statistiques " qui traduisent un taux de service représentant un des éléments d'une satisfaction client.

Le recentrage de la norme ISO 9001 version 2000 sur le Client permet de repositionner clairement celui-ci au milieu des " débats ".

L'écoute client, la compréhension de ses besoins et attentes, explicites ou implicites, la prise en compte des contraintes légales et réglementaires ainsi que la définition de véritables interfaces de communications, constituent aujourd'hui la base des réflexions de la démarche de management de la qualité.

Cette notion oblige le logisticien à réfléchir sur les besoins réels de ses clients, sur l'adéquation des moyens mis en œuvre pour les satisfaire et sur la mesure de sa satisfaction et/ou de son insatisfaction.

L'approche version 2000 doit conforter les logisticiens à aller au devant des clients, à la recherche de la perception par ces derniers de la qualité de la prestation réalisée.



ECOUTE



QUALITE DE SERVICE

	CLIENT	LOGISTICIEN	
	<b>QUALITE ATTENDUE</b> (Quels sont les critères utilisés par le client ?)	<b>QUALITE VOULUE</b> (Niveau souhaité)	
 Indicateur de Satisfaction	<b>QUALITE PERCUE</b> (Resentie, spontanée ou inconsciente)	<b>QUALITE OFFERTE</b> (Obtenue au jour le jour)	 Indicateur Q Interne

## 2- L'APPROCHE PROCESSUS

Une réflexion sur les modes d'organisation conduit à avoir une approche processus.

Dans ce cadre, la cartographie et un des moyens permettant d'identifier les processus clés d'une entreprise afin de satisfaire le client. Ce n'est pas le seul.

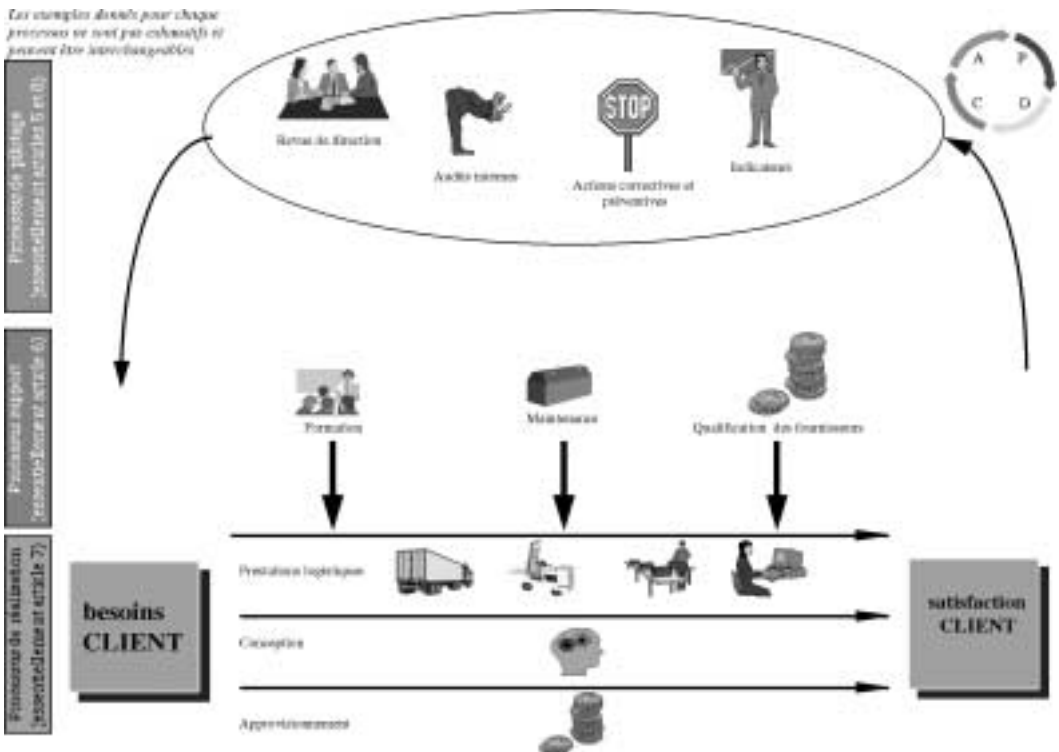
Une approche possible est de distinguer, dans cette cartographie, différents types de processus :

- processus de réalisation : ceux traduisant plus ou moins directement une exigence des clients en réalisation de tout ou partie de la prestation et qui apportent une valeur ajoutée

directe aux clients. (**Conception, Approvisionnement, Transport, Prestation logistique de gestion de stocks...**)

- processus de support : ceux contribuant à la réalisation des processus opérationnels ou exigeant une participation d'un nombre d'acteurs important de l'entreprise (**Formation, Maintenance...**).
- processus de pilotage : ceux qui contribuent à la gestion du système de management de la qualité. (**Revue de Direction, Audits internes, Actions correctives et préventives...**)

Le schéma ci-après, positionne dans une cartographie les différents types de processus



Pour rappel, les éléments de sortie de la planification de la qualité contribuent à la détermination des processus.

L'exercice premier à faire par le logisticien est " d'identifier ses processus ".

**Qu'est ce qu'un modèle de processus ?**

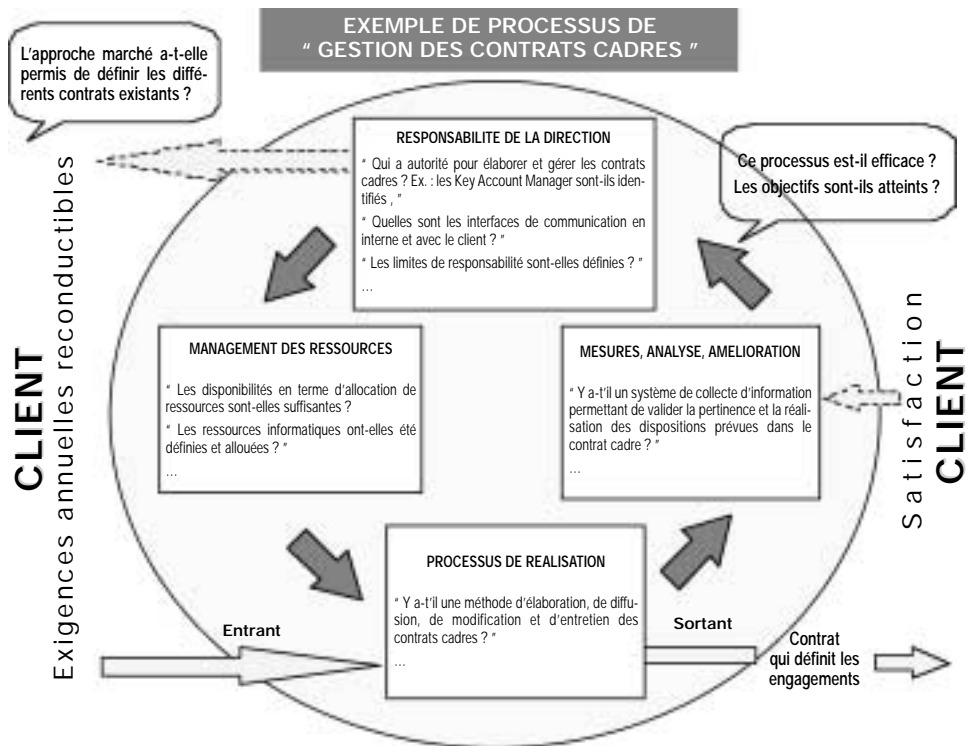
Aborder la notion d'approche processus suppose une bonne compréhension de ce qu'est un processus.

Rappelons l'objectif recherché : permettre aux logisticiens de démontrer leur capacité à

maîtriser des processus fondamentaux.

Le modèle de processus présenté dans la norme ISO 9001 : 2000 apporte un éclairage sur le mode de présentation éventuel de chaque processus :

- définition d'une organisation et des objectifs à atteindre,
- mise en place des indicateurs pertinents,
- définition des ressources nécessaires,
- mise en œuvre du processus,
- mesure des résultats du processus,
- modification des objectifs et de l'organisation.



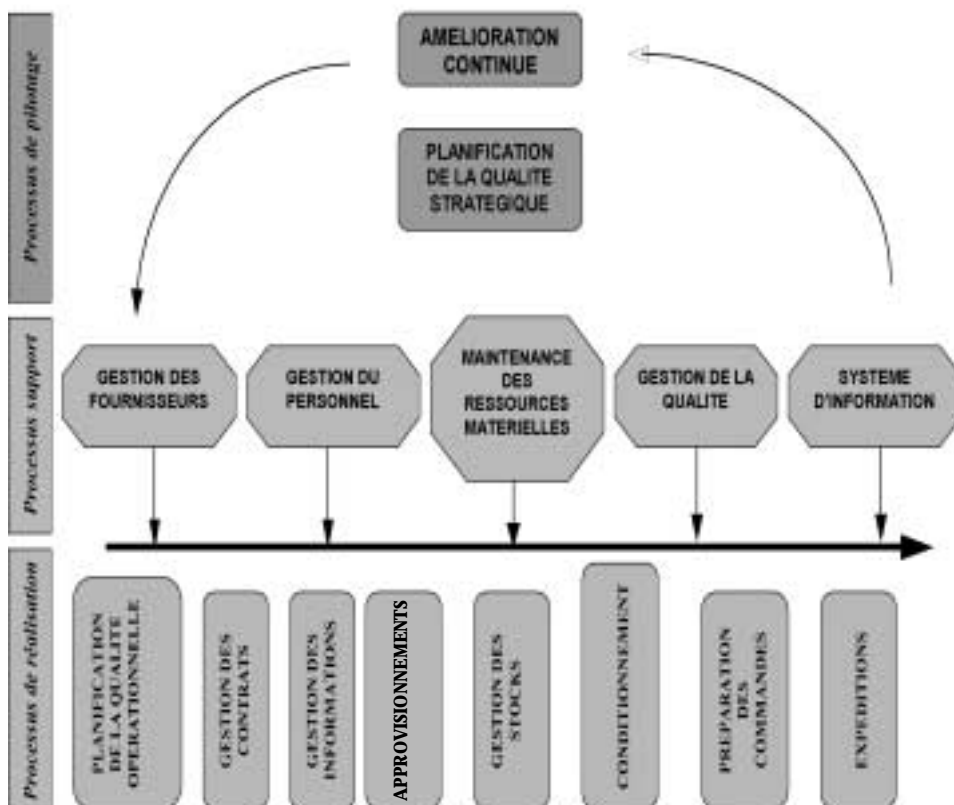
### 3 - L'AMÉLIORATION CONTINUE

L'amélioration continue présuppose par ailleurs, d'une mesure d'efficacité de l'ensemble des processus déployés.

La roue de Deming, PDCA, Plan, Do, Check, Act, constitue un des vecteurs de la notion d'amélioration continue et de la mesure de l'efficacité de ces processus.

Tous les processus définis par l'entreprise doivent faire l'objet d'une mise " sous contrôle ", avec pour objectif d'être capable de réfléchir sur la pertinence des dispositions précises, mais aussi des ressources allouées en fonction des objectifs définis.

#### Exemple de cartographie des processus en Logistique



## 4. SYSTEME DE MANAGEMENT DE LA QUALITÉ

### 4.1 EXIGENCES GENERALES

#### *Commentaires*

Véritable préambule des exigences proprement dites, les dispositions qui sont décrites dans l'article 4 constituent les premières des démarches à réaliser dans la mise en œuvre de Système de Management de la Qualité.

- Elaborer, documenter, mettre en place, entretenir un Système de Management de la Qualité et en améliorer l'efficacité
- Identifier les processus nécessaires
- Déterminer la séquence et l'interaction de ces processus
- Déterminer les critères et méthodes nécessaires pour assurer l'efficacité
- Assurer la disponibilité des ressources et informations
- Surveiller, mesurer, analyser
- Mettre en œuvre les actions nécessaires pour obtenir les résultats planifiés et l'amélioration continue

#### **Spécificités en logistique**

#### *Processus de réalisation*

L'annexe en fin de guide a pour objectif de citer sans exhaustivité, les différentes prestations physiques au sens large, exercées par un logisticien.

Pour une grande majorité d'entre elles, elles s'accompagnent toutes de déplacements physiques de matières premières, de produits semi-finis ou de produits finis.

En font aussi partie :

- les activités d'examen, d'élaboration(s) de réponses aux offres des clients, d'élaboration(s) des cahiers des charges, d'acceptation de ces offres, de traitement des modifications, mais aussi de communication avec le client et ses interfaces,
- les activités de conception, de développement, d'ingénierie destinées à définir les moyens à mettre en œuvre,
- les activités d'achats, tant des fournitures nécessaires à la réalisation des prestations logistiques, que des prestations fournies par des prestataires de service ou des sous-traitants,
- les activités de gestion des appareils de mesure et d'essai.

D'une façon générale, pour identifier les différents processus il faut partir d'une source qui est " l'offre ", ces processus de réalisation qui en découlent servent à définir le libellé du futur certificat.

#### *Processus support*

Pour exemple, les activités de maintenance de l'outil informatique, ou de gestion des flux informatiques peuvent faire l'objet d'une gestion de type processus intégré au processus " Système d'Informations ".

En fonction de l'importance du système informatique et de son utilisation dans l'environnement du logisticien, celui-ci doit s'attacher à le décrire soit sous forme d'un processus de réalisation, soit sous forme d'une gestion maîtrisée de ressources, soit d'un processus support.

La logistique actuelle voit l'apparition de techniques informatiques modernes, voire de concepts de management nouveaux.

L'un des meilleurs exemples porte le nom de :

### Management de la chaîne logistique (Supply Chain Management)

Il traduit la nécessité de prendre en compte les clients et les fournisseurs dans la conception de la chaîne logistique (cf. schéma ci-dessous).



Tous les maillons contribuent à la satisfaction du client final. La satisfaction est appréciée par l'analyse du résultat des mesures effectuées.

#### Intérêt ▼

La détermination des processus est un des éléments clefs dans la compréhension des besoins des clients, dans le respect des exigences réglementaires...mais aussi dans la recherche de la satisfaction de ses clients au moindre coût pour le logisticien.

Cette étape doit faire l'objet d'une préparation minutieuse qui aboutira à la mise en œuvre d'un système de management qualité pertinent et performant.

La cartographie des processus pourrait participer aussi à une meilleure lisibilité de l'organisation des logisticiens.

Bien qu'elle ne soit pas une exigence normative, la cartographie des processus permet d'illustrer la séquence et l'interaction des processus déterminants mis en œuvre par les logisticiens.

## 4.2 EXIGENCES RELATIVES A LA DOCUMENTATION

### 4.2.1 Généralités

Sur cet article, la norme est très précise sur le contenu de la documentation du SMQ, à savoir :

#### POLITIQUE, OBJECTIFS ET INDICATEURS

- L'expression documentée de la politique qualité et des objectifs qualité

#### SYSTEME DOCUMENTAIRE

- Un manuel qualité
- Les procédures documentées exigées par la norme
- Les documents nécessaires à l'organisme ...

#### PLANIFICATION, FONCTIONNEMENT ET MAITRISE EFFICACE DES PROCESSUS

- Les plans qualité, plans d'action...

#### DES PREUVES

- Les enregistrements

La norme est peu dirigiste sur les procédures " obligatoires " à rédiger. Il est donc du rôle de l'entreprise que de se doter d'une documentation " utile et suffisante ".

De par leur culture, les logisticiens se reposeront souvent, pour leurs systèmes d'informations et de preuves, sur des supports informatisés. Il faudra alors être très vigilant sur les points " accessibilité, pérennité des données et sauvegarde ".

#### 4.2.2 Manuel qualité

Cet article de la norme impose certaines dispositions documentaires dans le manuel :

- le domaine d'application y compris le détail et justification des exclusions,
- les procédures documentées ou leurs références,
- et en particulier une description de l'interaction des processus.

De par l'importance de cette approche, le manuel pourrait être décrit sous forme de processus et non pas par article de la norme.

En fonction des configurations définies dans le chapitre " Engagement de la Direction " mais également des spécificités propres à l'organisation définie, le logisticien peut avoir :

- un manuel qualité " Général " ou " Groupe " ou " Tronc commun "...
- et un ou plusieurs manuels qualité " spécifiques " ou " sites "...

De la même façon, les documents associés (procédures, modes opératoires...) peuvent

avoir des déclinaisons du même type.

Ainsi, pour une organisation " multi-sites " cela permet une harmonisation des pratiques, une homogénéité de vision sur des dispositions communes tout en permettant de conserver une identité propre à chaque site (due aux exigences différentes des clients, aux métiers propres... ).

#### 4.2.3 Maîtrise des documents

Cet article de la norme est très précis quant aux dispositions à respecter. Les mots clés que nous pouvons retenir sont : " approuver, revoir et mettre à jour, identifier les modifications et le statut, disponibilité, lisibilité, identifiable, document d'origine extérieure identifié, empêcher toute utilisation de document périmé ".

Dans ce chapitre, l'aspect défini en f) est primordial notamment lorsque les documents clients (instructions, procédures...) sont applicables sur le site logistique.

En logistique la gestion sur support informatique oblige à une maîtrise des documents adaptée à ce support.

#### 4.2.4 Maîtrise des enregistrements

Comme pour les documents, les mots clés à retenir ici sont : " identification, stockage, protection, accessibilité, durée de conservation, élimination ".

Le respect des dispositions de ce chapitre est l'axe essentiel pour démontrer le fonctionnement du système Qualité et permettre ainsi son auditabilité.

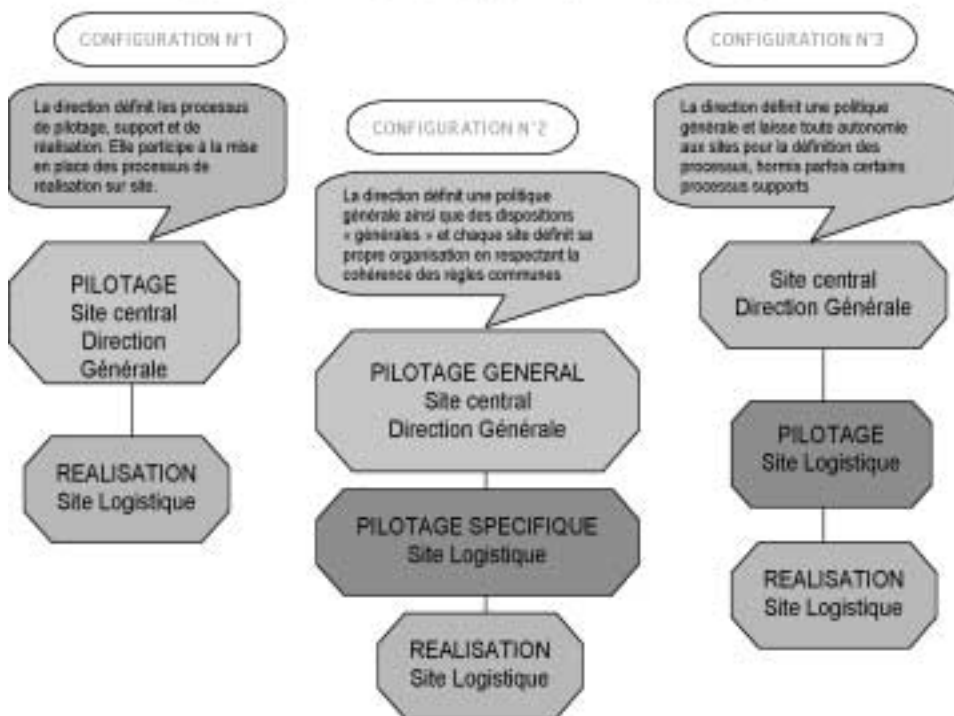
## 5. RESPONSABILITE DE LA DIRECTION

Les activités d'un prestataire logistique sont souvent exercées dans le cadre d'une structure multi-sites.

Les organisations peuvent être très variables en fonction du degré d'autonomie de ces sites par rapport au siège.

Les schémas ci-dessous précisent trois configurations récurrentes en logistique (les implications de chacune des configurations sont reprises dans les articles de la norme) :

### CONFIGURATIONS POSSIBLES EN LOGISTIQUE



- Aussi, pour répondre aux dispositions de la norme, l'identification du " niveau de Direction " auquel s'appliquent les différentes exigences peut différer en fonction de la configuration existante et chaque entité doit positionner clairement " la Direction " qui " s'engagera... " .

## 5.1 ENGAGEMENT DE LA DIRECTION

La Direction de l'entité doit démontrer son réel engagement dans la démarche qualité et dans l'amélioration continue de son efficacité.

Ceci par le biais :

- d'une communication " satisfaire aux exigences des clients ainsi qu'aux exigences réglementaires et légales ",
- d'une politique Qualité,
- d'objectifs qualité,
- de Revues de Direction,
- de la disponibilité des ressources nécessaires.

En fonction des configurations précédentes, la déclinaison de cet engagement peut s'exprimer différemment, mais doit être démontrable et comprise sur chaque site.

Un des aspects essentiels est l'engagement de mise à disposition des ressources. Il se traduit par une autonomie plus ou moins importante des responsables de site.

### Intérêt ▼

Mettre en évidence la nécessité d'un réel engagement de la Direction dans la démarche qualité.

L'engagement doit émaner de la Direction et être compris de tous.

## 5.2 ECOUTE CLIENT

### Définition

Il s'agit pour la Direction de l'entreprise de suivre et de traduire les exigences du marché (des clients et des prospects) de manière à appro-

cher le plus possible les nouvelles orientations du métier de logisticien. Cette exigence se retrouve en amont des exigences traitées au 5.2 "Processus relatifs au client"

L'activité logistique est évolutive, il est primordial de suivre les évolutions du marché de façon à appréhender les nouvelles exigences le plus précocement possible et anticiper les besoins et attentes futurs des clients.

L'écoute client est un moyen très précieux pour obtenir les bonnes informations sur l'allure future des relations contractuelles entre les clients et l'entreprise.

### Exemples

Pour identifier ces évolutions de la manière la plus pertinente possible, la Direction peut disposer d'informations obtenues par divers canaux. Ces informations sont disponibles par le biais d'études marketing, de rapports de visites effectuées chez des prospects ou des clients, d'enquêtes de satisfaction clients, de participations à des manifestations types foires, congrès, séminaires...

Il appartient au logisticien de définir ce qu'il retient de l'écoute client pour respecter les exigences client en tenant compte de la politique qualité définie, des moyens mis à sa disposition, de sa volonté à satisfaire davantage ses clients.

### Intérêt ▼

Le logisticien doit définir les méthodes et les critères lui permettant d'appréhender l'évolution du marché de façon à satisfaire les exigences des clients en vue d'obtenir une plus grande satisfaction de ces derniers.

### 5.3 POLITIQUE QUALITE

Aucune spécificité particulière, mais il est clair que chaque site devra pouvoir démontrer son degré d'appropriation et de déclinaison éventuelle de la politique qualité " siège " dans le cas de système décentralisé. La politique qualité s'inscrit dans la stratégie de l'entreprise. Elle ne doit pas être dissociée mais intégrée.

### 5.4 PLANIFICATION

#### 5.4.1 Objectifs qualité

La définition, la diffusion et l'autonomie de chaque entité sur les objectifs à atteindre varient largement en fonction des configurations.

Dans la configuration 1, la latitude des sites sera limitée au suivi des objectifs et indicateurs définis, axe central du Système de Management de la Qualité.

Dans la configuration 2, les sites déclinent les objectifs généraux et mettent en adéquation leurs indicateurs propres.

Dans la configuration 3, les sites ont toute latitude pour déterminer les objectifs et indicateurs définis en phase avec la politique générale.

#### 5.4.2 Planification du Système de Management de la Qualité

Les dispositions énoncées dans ce paragraphe de la norme vont permettre au logisticien de définir une méthode permettant d'anticiper les changements de son organisation et surtout de démontrer sa capacité à réaliser une prestation toujours maîtrisée même dans des phases de transition.

Il s'agit davantage de planification stratégique que de planification opérationnelle traitée en 5.1.

#### Evolution et modification

##### Exemples

- évolution de l'organisation,
- évolution des volumes (masse),
- évolution des flux (vitesse),
- évolution des réglementations en générale (environnement, sanitaire, hygiène, incendie, frigorifique, matières dangereuses...) et sociales (intérimaire, 35 heures...),
- évolution des systèmes informatiques (EDI...).

En logistique, il est fréquent que les évolutions des sites s'accomplissent sur une période relativement longue, entraînant une phase transitoire dans le SMQ.

Cette phase de transition doit faire l'objet d'une planification, démontrant que les exigences clients sont pendant ce temps toujours satisfaites.

Les moyens déployés par les logisticiens permettant une bonne démonstration d'une planification de la qualité sont variés, mais doivent comporter les items suivants :

- phases actions,
- responsabilités, délais,
- détermination des ressources,
- vérification de l'impact des évolutions sur le SMQ,
- vérification de l'impact sur la fixation des objectifs,
- ...

Les moyens les plus fréquemment utilisés sont :

### Exemples

- plans d'actions
- documents de suivi de projets
- compte-rendu de réunions
- outils de gestion de projet : progiciels, ...
- ...

Dans tous les cas, cette disposition de ressource doit émaner de la planification.

## 5.5 RESPONSABILITE, AUTORITE ET COMMUNICATION

### 5.5.1 Responsabilité et autorité

L'élaboration du SMQ est différente selon le cas choisi :

#### Configuration 1

SMQ très centralisé et directif.

#### Configuration 2

SMQ intermédiaire, directive générale commune avec une autonomie de gestion sur le site logistique. Prise en compte autant de la dimension " entreprise " que de la dimension " proximité client ".

#### Configuration 3

SMQ complètement autonome sur chaque site. On ne prend pas en compte la dimension " Entreprise " mais plus la dimension " proximité client ".

Au sein de l'organisme, il existe différents niveaux de management. Il s'agit ici de les identifier afin de connaître notamment le degré de responsabilité et d'autonomie du responsable du site logistique.

### 5.5.2 Représentant de la direction

Aucune spécificité particulière, mais l'adaptation doit se faire en fonction de l'organisation du SMQ retenu.

### 5.5.3 Communication interne

Ce chapitre, nouveau dans la version 2000 de la norme, est primordial pour " garantir " une communication réelle sur les aspects internes liés au SMQ et à son efficacité mais également sur la notion de client.

Le logisticien doit se doter de circuits de communication efficaces entre ses différents services.

## 5.6 REVUE DE DIRECTION

### 5.6.1 Généralités

La Revue de Direction est un véritable outil de pilotage du système et nécessite une implication forte de la Direction dans l'examen de ce dernier.

Comme pour d'autres paragraphes de la norme, il peut y avoir un ou plusieurs niveaux de Revue de Direction (ex : au niveau siège, une Revue de Direction globale avec une consolidation des résultats des Revues de Direction sites, et une Revue de Direction menée au niveau sites).

Les Revues de Direction s'articulent comme un véritable processus :

DONNEES D'ENTREE	=>	ANALYSE	=>	DONNEES DE SORTIE (pour rebouclage avec le chapitre " planification de la Qualité ")
3.4.2				

### Intérêt ▼

- S'assurer que le responsable de site comprend, applique et " est force de proposition " vis-à-vis de la politique et des objectifs qui vont être définis au plus haut niveau.
- Cette analyse devrait conduire à bien préciser les interfaces et autorités.

### 5.6.2 Eléments d'entrée de la revue

Les informations concernées doivent être issues de :

<i>Les résultats des audits</i>	C'est souvent une consolidation de l'ensemble des audits de l'entreprise (interne ou externe). Un des objectifs est de mettre en exergue les points critiques vis à vis de l'organisation interne et des clients.
<i>Les retours d'information des clients</i>	Ce sont toutes les informations importantes notamment celles de nature à mesurer la satisfaction et le mécontentement des clients (réclamation, compte-rendu de rendez-vous, courrier, enquêtes...).
<i>Le fonctionnement des processus et la conformité des produits</i>	Etat des dysfonctionnements, de la surveillance ou mesure des processus.
<i>L'état des actions correctives et préventives</i>	Analyse sur les actions menées, sur la mise en œuvre effective, sur leur efficacité.
<i>Les modifications planifiées</i>	Ces données sont directement liées à l'article 3.4.2 relatif à la planification de la qualité.
<i>Les recommandations d'amélioration</i>	Consolidation globale de recommandations issues d'audits.
<i>Les revues précédentes</i>	Actions décidées à l'issue des Revues de Direction antérieures.

---

### 5.6.3 Éléments de sortie de la revue

La Revue de Direction permet de statuer sur l'atteinte ou non des résultats et plus globalement sur l'efficacité du Système de Management de la Qualité ou SMQ.

En fonction de cette analyse, des décisions doivent être prises sur des actions à mener par rapport au SMQ, à la prestation en rapport aux exigences clients et aux besoins en ressources.

#### *Exemples*

Outre les résultats de l'analyse des éléments d'entrée, un compte-rendu de Revue de Direction pourra contenir :

- les nouveaux axes " politiques, engagements, objectifs, cibles, indicateurs " afin de reconduire ceux précédemment exprimés, de les modifier, de les étendre, de les supprimer...
- le déclenchement de " projets " : réorganisation, modification de certains processus, introduction de nouvelles technologies...
- la mise à disposition de nouvelles ressources " messagerie informatique " ; " renforcement du pool d'auditeurs internes " ; ...
- ...

## 6. MANAGEMENT DES RESSOURCES

### 6.1 MISE A DISPOSITION DES RESSOURCES

La notion de ressources est mise en exergue aussi bien pour :

- les processus du SMQ
- mais également dans le but d'accroître la satisfaction des clients

### 6.2 RESSOURCES HUMAINES

#### 6.2.1 Généralités

La compétence requise repose sur des critères objectifs définis : formation, savoir-faire, expérience.

#### 6.2.2 Compétence, formation et sensibilisation

Chez un logisticien, l'emploi de personnel non permanent est fréquent. A ce niveau, il est très important d'avoir une maîtrise sur l'ensemble des catégories existantes qui auront préalablement été recensées :

#### Exemples

- personnel permanent en contrat à durée indéterminée,
- personnel permanent en contrat à durée déterminée,
- personnel intérimaire, vacataire mensualisé (besoin occasionnel, saisonnier, pour pallier une surcharge...),
- personnel sous contrat de chantier,
- personnel du client.

#### Grilles de compétence

En logistique, de par la diversité de métiers et

d'intervenants (notamment personnel intérimaire) les aspects " compétence " et " formation " sont primordiaux pour répondre notamment aux exigences clients et réglementaires.

La notion de " sensibilisation " (plus orientée communication ") se décline de deux façons :

- l'une émanant du paragraphe 3.1 sur " l'importance à satisfaire aux exigences du client ainsi qu'aux exigences réglementaires et légales " ,
- l'autre sur la prise en compte par les salariés de leur rôle et place vis à vis de la réalisation des objectifs qualité.

Ainsi, l'approche sera différente selon les différentes configurations :

#### Configuration 1

Sensibilisation émanant de la Direction, déclinée par elle sur chaque site.

#### Configuration 2

Sensibilisation générale commune avec une autonomie du site logistique, en particulier pour prendre en compte les spécificités d'un client dédié au site.

#### Configuration 3

Définition d'une politique générale et sensibilisation laissée à l'initiative de chaque dirigeant de site.

L'efficacité des actions de formation ou autres visant au maintien ou renforcement des compétences doit être évaluée, il s'agit d'évaluer les acquis obtenus par rapport aux objectifs d'acquisition de compétence. Les entretiens annuels, les bilans de formation à froid sont des périodes propices à cette évaluation d'efficacité des formations effectuées.

### 6.3 INFRASTRUCTURES

Plusieurs types de ressources matérielles peuvent coexister en fonction des tâches à effectuer mais également du degré d'intégration du logisticien chez son client.

#### a) Espaces de travail et infrastructures associées

Les moyens matériels propres à l'organisme ou mis à disposition par les clients :

##### Exemples

- entrepôts,
- ateliers...

#### b) Equipements, matériels et logiciels

Les moyens matériels propres à l'organisme ou mis à disposition par les clients :

##### Exemples

- moyens informatiques,
- instructions,
- moyens de manutention et de production,
- outils de mesure et d'essai (cf. chapitre 5.6 de la norme),
- Data Clients (EDI...)...

### c) Services supports

#### Exemples

Maintenance de l'outil informatique :

- processus transverse uniquement : si peu présent dans l'organisation,
- processus transverse (chapitre 4) et opérationnel (chap. 5) : si prépondérant dans l'organisation.

### 6.4 ENVIRONNEMENT DE TRAVAIL

#### Exemples

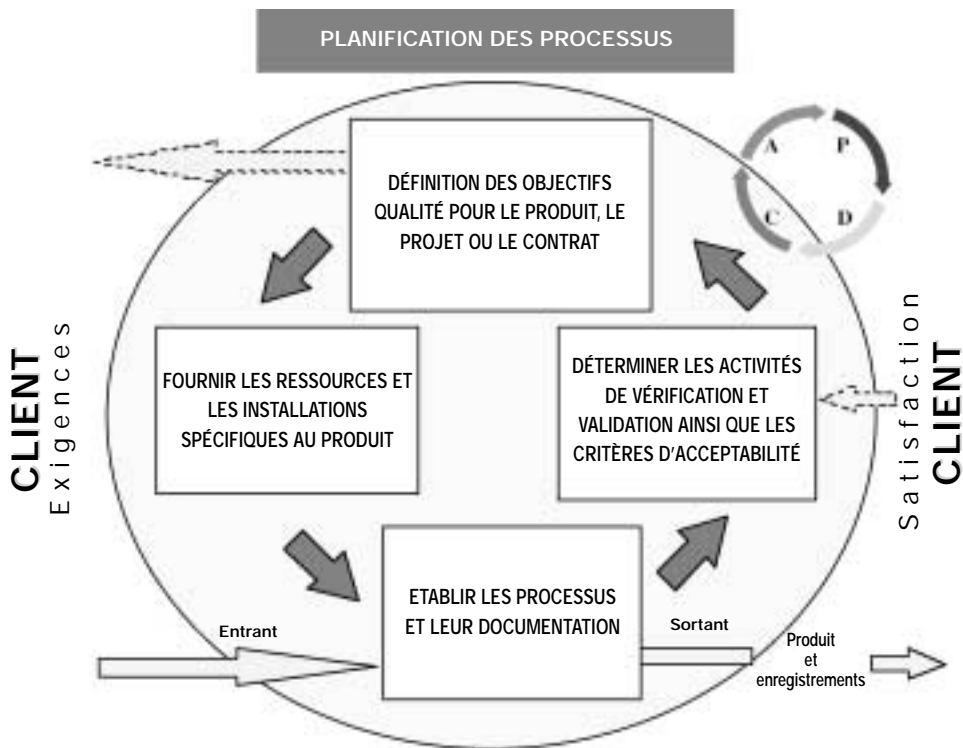
- contraintes sanitaires (HACCP),
- poussières, humidité, lumière, poste de travail
- température dirigée, port de gants, protection individuelle,
- sécurité d'accès, sécurisation du site, stockage de produits inflammables.

#### Intérêt ▼

- Arriver à définir correctement la cohérence entre la mission et la compétence nécessaire à la réalisation de celle-ci.
- Spécifier les limites de gestion et d'utilisation des ressources et clarifier les notions d'interfaces nécessaires notamment avec les services supports.

## 7. RÉALISATION DU PRODUIT

### 7.1 PLANIFICATION DE LA REALISATION DU PRODUIT



Le logisticien doit identifier des processus pertinents concernant la réalisation de la prestation.

En logistique, on rencontre les processus " traditionnels " :

#### Exemples

- processus commercial
- processus achats et approvisionnement
- processus métiers (gestion des stocks, préparation de commandes...)
- processus de conception est applicable dans la logistique dans certains cas, pour l'exemple :
  - création d'une plate-forme logistique
  - création d'usine et de l'outil de production
  - réorganisation du process logistique du client
  - gestion de projets industriels
  - refonte d'une supply chain
  - élaboration d'un nouveau type de service
 Ex : vente de produit EDI
- processus relatifs aux matériels ou services supports :
  - développement et maintenance des systèmes d'informations ( SCM, ERP, EDI...).
  - ...

Ce chapitre traite essentiellement des processus opérationnels qui apportent une valeur ajoutée au client.

## 7.2 PROCESSUS RELATIFS AU CLIENT

### 7.2.1 Détermination des exigences relatives au produit

#### *Que sont les exigences clients en logistique ?*

Au-delà des besoins clairement exprimés, allant jusqu'à l'élaboration d'objectifs de performances, les attentes restent nombreuses et souvent implicites.

#### *Exemples*

- respect des réglementations en vigueur sur l'environnement,
- optimisation de la prestation dans le souci d'une mutuelle profitabilité,
- capacité à remonter les informations concernant les multiples acteurs de la chaîne logistique (donneurs d'ordre, clients sur le site, clients destinataires),
- capacité à être force de proposition et à devenir un conseiller du client.

Comme annoncé à l'article 5 de la présente norme, là encore, un accent fort est mis sur les aspects " exigences réglementaires et légales " relatifs au produit. Ce point peut être intégré de manière plus ou moins importante en fonction des différents métiers du logisticien et des produits concernés par la prestation.

Des prestations logistiques liées aux produits alimentaires surgelés intégreront des exigences réglementaires fortes qui pourront être relatives à l'hygiène, le contrôle vétérinaire, le respect de la chaîne du froid...

### 7.2.2 Revue des exigences relatives au produit

Associée au sous-article 5.2.1c, cette exigence a pour objectif de démontrer la nécessité pour le logisticien à satisfaire le client dans un cadre réglementaire maîtrisé et traduit en exigences internes à l'entreprise.

La détermination de la politique de la société passe par l'identification et la prise en compte des différents environnements contractuels et réglementaires liés à la prestation offerte aux clients.

Les résultats de cette analyse constituent des données d'entrées de la planification de la qualité.

Un système d'identification, de veille, d'analyse, de diffusion et d'accès des réglementations applicables doit être démontrable.

Exemples de réglementations applicables :

- arrêté d'exploitation,
- agrément sanitaire....

L'auditeur doit s'assurer que les dispositions correspondantes sont prévues et décrites dans les documents du SMQ, et en particulier qu'elles :

- identifient les produits ou prestations de service soumis à une réglementation particulière,
- indiquent les sources choisies pour connaître cette réglementation et les dispositions pour la tenir à jour,
- définissent les modalités d'application de la réglementation.

L'auditeur doit s'assurer que l'entreprise :

- tient à disposition de l'administration compétente en la matière, les éléments nécessaires à

la démonstration du respect de ces exigences et/ou à leur vérification lorsque celle-ci est requise,

- détient, là où cela est nécessaire, les documents applicables.

La véritable revue des exigences du client n'a pas forcément lieu sur le site logistique, mais peut en fonction des configurations prendre des formes diverses :

### Configuration 1

Le site " reçoit " un cahier des charges défini par la Direction. Il doit alors être capable de démontrer son acceptation des termes de ce cahier des charges.

### Configuration 2

Le site participe en respectant les règles communes à l'élaboration des cahiers des charges.

### Configuration 3

Le site doit démontrer qu'il a bien converti les besoins et attentes des clients en cahier des charges.

## 7.2.3 Communication avec les clients

L'objectif de ce paragraphe est essentiel pour favoriser tous les vecteurs de communication permettant de réunir l'ensemble des informations nécessaires et utiles aux processus visant la satisfaction permanente du client.

Ainsi, la relation client/logisticien, voit sa véritable finalité dans une relation de " partenariat " et non plus simplement " dans un cadre purement contractuel ".

Cette communication devrait d'autant plus être facilitée lorsqu'il s'agit d'un logisticien installé directement dans les locaux de son client.

### Exemples

- collecte et diffusion d'informations par différents interlocuteurs (ex : niveau " key account manager " ; niveau commercial; niveau manutentionnaire...),
- enquête de satisfaction,
- accès Internet direct par le client sur le suivi de la prestation,
- mise " en réseau " du personnel du logisticien avec les utilisateurs clients...

### Intérêt ▼

Communiquer efficacement avec le client aide à établir des relations de confiance entre partenaires.

## 7.3 CONCEPTION ET DEVELOPPEMENT

### Définition

De nombreuses activités mises en œuvre par une entreprise logistique conduisent à intégrer très fréquemment cette activité dans le champ de certification : création d'une plate-forme logistique, gestion de projet industriel, activités conséquentes de bureau d'études, de bureau méthodes sur des projets complexes, refonte d'une supply chain...

La conception est une suite de phases de création et de validation qui aboutit à la spécification d'un service. Le développement est le processus consécutif à la conception qui doit prévoir et définir les modalités opérationnelles de mise en œuvre du service. Les différentes phases liées à la conception et au développement du service doivent être planifiées, exécutées, vérifiées et validées. Elles doivent mentionner également la répartition des responsabilités et autorités.

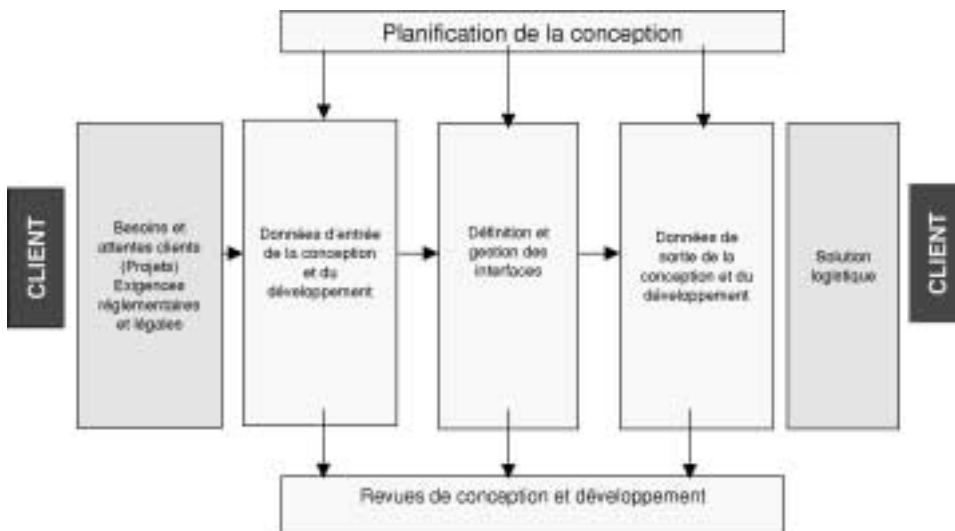
### Explication

La maîtrise de ces exigences normatives ne présente pas de difficultés majeures, car il s'agit essentiellement de méthode dans le respect des différentes étapes du processus de conception et développement du service et de leurs contenus.

La notion de conception et de développement dans la logistique concerne notamment l'organisation des flux via des systèmes d'information

spécifiques, les emballages particuliers, les moyens innovants relatifs à la traçabilité, les projets complexes rapportés à de nouvelles configurations de sites, voire de création de sites.

La méthodologie poursuivie dans le processus conception et développement est fondamentalement la même pour tout projet. Son application offre des garanties quant au respect des étapes définies et de la finalité du projet. Elle peut s'illustrer comme suit :



### 7.3.1 Planification de la conception et du développement

La conduite d'un projet impose une organisation autour d'un chef de projet, d'un planning des principales étapes régulièrement mis à jour, de réunions d'avancement au cours desquelles toutes les fonctions impliquées sont informées de l'état d'avancement du projet.

Le jalonnement cohérent des différentes activités attribuées aux parties prenantes assure la vision synthétique du projet et prévient les dérives pouvant affecter le projet notamment concernant les délais et les coûts. Ainsi, les fonctions qualité, marketing, ventes, communication, ingénierie, achats, industrialisation, production, formation, après-vente, distribution sont impliquées à chaque étape du projet.

### 7.3.2 Eléments d'entrée de la conception et du développement

L'identification exhaustive des données d'entrée de la conception et du développement permet au chef de projet de disposer de tous les facteurs pouvant conditionner la qualité de la solution proposée.

Ces facteurs peuvent être d'origine externe :

- normes et exigences légales et réglementaires,
- bonnes pratiques de réalisation (du client, du prestataire, du fabricant),
- configuration du réseau de transport local,
- règles environnementales ,
- typologie des produits,
- besoins et attentes du maître d'ouvrage,
- contraintes économiques du client ,
- compétences de l'équipe de projet,
- retours d'expérience,
- stratégie de l'organisme,

- contraintes géographiques issues de l'implantation initiale,
- aspects sociaux,
- technologies disponibles,
- standardisation et modularisation (combinaison ou réemploi de solutions existantes ou création de solutions innovantes).

### 7.3.3 Eléments de sortie de la conception et du développement

Il convient de s'assurer que les éléments de sortie de la conception et du développement répondent aux données d'entrée et en cas d'écart de mener les actions d'ajustement nécessaires.

Les données de sortie de la conception et du développement qu'un logisticien doit prendre en compte sont, de manière non exhaustive :

- les spécifications du service incluant les critères d'acceptation (plage horaire d'ouverture d'une plate-forme, délai entre commande et réapprovisionnement, niveau de stock...),
- les spécifications de moyens à mettre en œuvre en terme d'infrastructure (plate-forme à créer, création de quai...), d'environnement de travail (température dirigée...),
- les spécifications de tests (logiciels, chargement/déchargement...),
- les requis en matière de compétences, de formation,
- les critères nécessaires pour les achats (cahier des charges comportant les spécifications d'emballages, coûts d'approvisionnement acceptables...),
- les informations nécessaires aux utilisateurs.

Les différentes caractéristiques doivent être acceptées par la fonction qui en a l'autorité et qui peut engager l'entreprise dans la réalisation du projet.

### 7.3.4 Revue de conception et du développement

Des revues doivent être planifiées et réalisées pour évaluer les atteintes des objectifs définis dans le projet. Il convient de positionner ces revues à des phases critiques du projet.

Les revues de conception et du développement doivent associer les fonctions concernées qui doivent se prononcer sur les résultats des étapes de conception et du développement et les actions nécessaires.

Dans la pratique, les données d'entrée et de sortie doivent être revues quant à leur pertinence, leur adéquation, mais des phases intermédiaires ou jalons nécessitant des revues ou examens sont opportunes pour la maîtrise de tout projet.

Les points abordés en revue de conception et du développement comprennent, entre autres :

- le planning d'avancement,
- l'identification et la résolution de points bloquants,
- la coordination des tâches critiques,
- les tests d'équipements,
- les tests logiciels,
- les opportunités d'amélioration,
- la valorisation des risques associés aux choix techniques et organisationnels.

Des enregistrements des revues de conception doivent être tenus pour démontrer la maîtrise des différentes activités déployées pour la mise en œuvre et la réalisation du projet (compte rendu de réunion de projet...)

### 7.3.5 Vérification de la conception et du développement

Les activités de vérification de la conception permettent, en cours de conception, de :

- comparer les données de sortie aux éléments d'entrée de la conception et du développement afin d'en évaluer la cohérence,
- d'évaluer le projet par rapport à des projets identiques,
- d'apprécier les données issues de tests, de simulations en référence aux exigences techniques définies.

Les vérifications qui prennent souvent la forme de réunions de projets donnent lieu à des comptes rendus qui doivent être conservés.

Très souvent dans la pratique, la vérification de la conception et du développement est effectuée lors des revues de conception qui sont planifiées.

### 7.3.6 Validation de la conception et du développement

La phase de validation de la conception et du développement est la dernière étape avant le passage en production. Elle fait l'objet fréquemment de dispositions contractuelles (procès verbal) réunissant les parties concernées (clients, fournisseurs, prestataires) en vue de faire reconnaître les conceptions techniques mises en œuvre, les fonctionnalités des logiciels installés, les services proposés.

L'aptitude du service résultant de la conception et du développement doit correspondre aux exigences définies et contractuelles avec le client (client externe ou interne).

La validation peut porter sur :

- des niveaux de performance durant des périodes de fonctionnement type (taux de service) :
  - préparation de 2000 colis à l'heure
  - respect du coût unitaire de traitement défini au départ
  - 0,98% d'erreurs /rebut

- des possibilités de mode de fonctionnement dégradé

- ...

L'exhaustivité des données vérifiées et validées est un facteur primordial dans la décision de validation de la conception et du développement.

### 7.3.7 Maîtrise des modifications de la conception et du développement

Si des modifications de la conception et du développement interviennent, l'entreprise doit en mesurer l'impact et approuver ces modifications

#### Intérêt ▼

L'application rigoureuse des différentes étapes définies dans la conception et le développement constitue la clé de réussite de tout projet. Les données de la conception et du développement, vérifiées et approuvées, servent de base solide pour l'ensemble des processus de réalisation de tout projet logistique.

Les insuffisances et les erreurs de conception et développement peuvent être préjudiciables pour le client et sont toujours coûteuses pour l'entreprise.

Il est tout à fait possible que la phase de conception soit intégrée, en totalité ou partiellement, au processus commercial.

Dans le cadre de la conception ou du développement du service, la mise en place d'un Système de Management de la Qualité doit permettre de faire bien du premier coup, en toute sécurité, et en conformité avec les besoins du client et les moyens dont dispose la logistique. Cette exigence fondamentale de la norme met l'accent sur l'importance et les avantages de bien maîtriser les différentes

phases de la conception et du développement, de bien définir et communiquer les responsabilités et les interfaces. C'est, en effet, tout particulièrement aux interfaces que se joue l'efficacité globale, surtout pour des projets complexes.

## 7.4 ACHATS

### 7.4.1 Processus d'achat

#### Définition

Le logisticien doit maîtriser ses processus d'achat afin d'assurer la conformité des produits et des prestations achetées par rapport aux exigences définies.

Il doit également maîtriser l'ensemble des fournisseurs et prestataires qu'il fait intervenir dans le cadre de sa prestation.

#### Explication

Il s'agit donc pour le logisticien de bien identifier ses besoins en terme de maîtrise des fournisseurs ayant une incidence sur l'ensemble des processus avec une attention particulière sur ceux ayant un impact sur le client.

Le logisticien doit définir des critères de sélection et d'évaluation, de suivi (réévaluation) de ses fournisseurs. Les critères doivent être adaptés à la criticité des fournitures sur la prestation.

Le logisticien, pour identifier ses fournisseurs stratégiques, peut choisir de lister les différents achats pour ensuite les hiérarchiser par rapport à leur influence en terme de qualité.

Le logisticien doit conserver les résultats des évaluations et des actions en découlant :

**Actions :**

- augmentation des contrôles à réception,
- modification des clauses du cahier des charges,
- constitution d'un tableau de bord,
- audit réalisé chez le fournisseur,
- recherche d'autres prestataires,
- ...

Des particularités peuvent être rencontrées pour répondre à ces exigences :

- fournisseur imposé par le client,
- fournisseur imposé par l'interne : centrale d'achat, ...
- diversité des fournisseurs et co-traitant pour la logistique du type " grand projet ",
- fournisseurs ou achats dans une situation de monopole,
- absence de choix dans un contexte culturel ou politique,
- fournisseurs utilisés de manière ponctuelle ou exceptionnelle,
- ...

Il arrive également que l'organisme soit obligé de modifier avec son client les besoins initiaux pour pallier les carences.

Pour répondre à l'exigence de la norme, le logisticien doit démontrer qu'il met tout en œuvre pour maîtriser de la façon la plus adaptée ses fournisseurs.

**Exemples**

Comme achats devant faire l'objet de dispositions de maîtrise on peut citer à titre indicatif :

- **La fourniture de transport**
- approche
- distribution
- ...

- **La fourniture de prestations particulières**

- informatique
- manutention
- intérim
- maintenance
- formation
- ...

- **La fourniture de matériels**

- chariot
- paletier
- ...

- **La fourniture de " consommables logistiques "**

- emballage
- ...

- **La fourniture de prestations de contrôles**

- contrôle des extincteurs
- sécurisation des locaux
- ...

**7.4.2 Informations relatives aux achats****Définition**

Afin de décrire le produit ou la prestation soustraite, le logisticien doit disposer de données d'achats lui permettant de définir clairement le produit ou la prestation achetée.

**Explication**

Lorsque l'achat concerne une prestation de conseil, l'externalisation de processus ou l'investissement d'infrastructure, le logisticien doit définir des données d'achat précisant les caractéristiques de l'achat.

**Exemples**

Lors d'un achat le logisticien doit vérifier que les informations utiles et nécessaires sont présentes :

- la nature, le type ou la catégorie du produit/service acheté,
- les exigences demandées (coûts, délais, qualité...),
- les exigences techniques,
- les exigences réglementaires.

Ces données peuvent revêtir plusieurs formes :

- bon de commande,
- cahier des charges,
- échange de données informatiques.

Le logisticien doit se définir des règles concernant les responsabilités et les modalités de délégation pour la passation des commandes (en fonction du montant des commandes, de la criticité, d'un réajustement éventuel d'un cahier des charges...).

### 7.4.3 Vérification du produit acheté

#### *Définition*

Le logisticien doit mettre en place des contrôles des produits ou services achetés qu'ils se fassent à la réception ou qu'ils nécessitent une vérification préalable chez le fournisseur (dans ce cas les données d'achat doivent le préciser).

#### *Explication*

La vérification mise en place a pour finalité de s'assurer que les dispositions contractuelles sont respectées. Elle peut être documentaire et/ou applicative en fonction de critères définis et connus de toutes les parties concernées.

#### *Exemples*

- **Modalités de contrôle**

Transport : contrôle final de fin de mission

Informatique : contrôle préalable de mise en service, de test ...

Formation : enquête de satisfaction

Intérimaire : contrôle des qualifications (permis, formation réglementaire...)

- **Vérification par le client ou par le logisticien chez le fournisseur**

Transport : contrôle chez le transporteur du respect de la chaîne de froid

Informatique : tests sur site avec le client

#### **Intérêt ▼**

Le logisticien pour satisfaire aux exigences du client peut avoir recours à des moyens externes qui rentreront dans le processus de réalisation et auront une influence sur la qualité du produit fourni au client. Il doit donc s'assurer de la maîtrise de ces processus d'achats pour éviter tout dysfonctionnement dû à une ressource acquise en externe.

## 7.5 PRODUCTION

### 7.5.1 Maîtrise de la production

#### *Définition*

Il s'agit ici de démontrer que le logisticien met tout en œuvre pour maîtriser sa prestation.

#### *Explication*

Le logisticien doit mettre en place un certain nombre de dispositions pour les processus qui ont un impact sur la conformité de la prestation :

- disponibilité d'informations et de documentations " utiles " (le niveau de détail dépendant de la complexité de l'activité à réaliser ou de la qualification du personnel),
- des équipements appropriés,
- des dispositifs de surveillance et de mesure,
- la mise en œuvre d'activités d'expédition, livraison et après livraison.

### Exemples

- création de procédure ou d'instruction métier : " saisie informatique " ; " méthode d'inventaire "...
- mise à disposition de matériels de maintenance, informatiques, ... avec une maintenance appropriée,
- à chaque étape clef de la prestation prévoir des points de contrôle obligatoires (ex : étape de validation informatique bloquante en cas de non saisie ou de mauvaise saisie).

#### 7.5.2 Validation des processus de production et de préparation du service

##### Définition

La validation des processus de production conduit à assurer que toutes les conditions opératoires sont réunies pour la réalisation de la prestation.

#### 7.5.3 Identification et traçabilité

En logistique, l'utilisation de plus en plus fréquente de système informatique du type " EDI " nécessite une identification claire (ex : codes INNOVERT...) permettant de tracer à tout moment la prestation fournie.

En effet, de plus en plus, l'identification et la traçabilité de l'activité d'un logisticien se traduisent par le biais de flux d'informations et non plus uniquement par une activité physique proprement dite.

#### 7.5.4 Propriété du client

Ce chapitre concerne les informations, le matériel ou les services fournis par le client autres que les produits objet de la prestation logistique.

### Exemples

- fourniture de logiciel/progiciel,
- moyens de manutention, emballage, outils de conditionnement,
- moyens humains,
- co-traitance,
- informations à caractère confidentiel, éléments de propriété intellectuelle (brevet...).

#### 7.5.5 Préservation du produit

Ce point est essentiel dans le cadre des activités de logistique où il importe que toutes les précautions soient prises pour assurer l'intégrité du produit.

### 7.6 MAÎTRISE DES DISPOSITIFS DE SURVEILLANCE ET DE MESURE

Les dispositifs de surveillance et de mesure ne sont pas restreints à des équipements matériels, mais peuvent inclure des méthodes spécifiques, des logiciels de test, des benchmarks (études comparatives).

Naturellement dans le cadre des processus, les indicateurs associés aux processus de réalisation, de support et de pilotage font partie des dispositifs de surveillance et de mesure.

Il est possible que la validation des indicateurs puisse s'effectuer avec le client notamment quand l'interface avec celui-ci fait appel à des éléments générés par sa propre activité.

##### Intérêt ▼

- Identifier les processus clefs.
- Générer les indicateurs de performance pertinents.
- Préciser les interfaces nécessaires entre les exigences clients et les processus.

## 8. MESURE, ANALYSE ET AMÉLIORATION

### 8.1 GENERALITES

La mise en œuvre planifiée de processus de pilotage, d'analyse et d'amélioration concerne tous les processus du SMQ. Le logisticien doit déterminer les méthodes qu'il considère comme pertinentes pour démontrer la conformité de sa prestation et l'amélioration permanente de performances obtenues quand les objectifs d'efficacité sont atteints.

### 8.2 SURVEILLANCE ET MESURE

#### 8.2.1 Satisfaction du client

L'analyse et la surveillance d'un certain nombre d'éléments dont ceux générés au travers du chapitre 5.2.3 sont autant d'informations permettant de répondre aux exigences de ce chapitre.

#### Exemples

- clauses de contrat (respect des règles contractuelles),
- plages horaires vues côté logistique (préparation des commandes) et vues côté client (mise à disposition de la marchandise),
- entretiens (réguliers ou non) des commerciaux avec les clients,
- enquêtes de Satisfaction Clients (menées en interne ou par un organisme externe),
  - questionnaires,
  - enquêtes téléphoniques après mises en œuvre d'actions d'amélioration,
  - réclamations clients.

#### 8.2.2 Audit interne

Les exigences relatives à ce paragraphe de la norme couvrent tous les processus du SMQ. Il convient de ne pas limiter les audits internes aux seuls processus de réalisation. La finalité des

audits internes est d'obtenir une vision objective de la conformité et de l'efficacité du SMQ. Par le biais d'auditeurs qualifiés et d'une procédure documentée pertinente, l'audit interne est une source privilégiée d'amélioration du SMQ.

#### 8.2.3 Surveillance et mesure des processus

La mesure de la performance réalisée par le logisticien peut être vérifiée au quotidien, avec des indicateurs instantanés. A ce titre, le logisticien doit porter son attention sur la mise en place d'indicateurs sur tous les processus déterminants pour assurer directement ou indirectement que la conformité du service est atteinte en vue d'obtenir la satisfaction du client.

La surveillance et la mesure des processus peuvent faire appel à :

- des audits processus ou audits internes,
- des revues de processus ou Revues de Direction,
- des contrôles, auto-contrôles,
- ...

Des actions sont systématiquement entreprises lorsque les objectifs définis et associés aux indicateurs ne sont pas atteints.

#### Intérêt ▼

La mise en place d'indicateurs de pilotage permet de mesurer de manière objective et factuelle l'efficacité des processus.

#### 8.2.4 Surveillance et mesure du produit

La conformité du service implique que des étapes pertinentes dans la préparation du service aient été identifiées pour démontrer que celle-ci est satisfaite et que les responsabilités associées sont clairement identifiées.

### 8.3 MAITRISE DU PRODUIT NON CONFORME

Ce chapitre concerne aussi bien la prestation que le bien matériel.

Des dispositions documentées doivent indiquer comment le logisticien traite une non-conformité détectée, en particulier lorsque des opérations de rattrapage sont nécessaires liées à des risques clients manifestes.

#### Exemples

- prestation non conforme : non-respect de délai...
- dysfonctionnement : erreur d'étiquetage,
- risque sanitaire (contamination,...),
- rupture de la chaîne du froid (détérioration du produit,...),
- colis écrasé.

### 8.4 ANALYSE DES DONNÉES

L'analyse factuelle des informations liées au pilotage de tous les processus conduit à l'établissement de constats servant entre autre de données d'entrée de la revue de direction. Les constats peuvent inclure des suggestions d'amélioration traitées sous forme d'actions préventives.

#### Intérêt ▼

L'analyse factuelle des données recueillies permet une prise de décision objective par le management.

### 8.5 AMELIORATION

#### 8.5.1 Amélioration continue

##### Définition

Action régulière d'augmentation des possibilités de répondre positivement aux besoins et attentes des clients.

La version 2000 de l'ISO 9001 fait de l'amélioration continue de l'efficacité de la démarche qualité une exigence fondamentale du Système de Management de la Qualité.

L'expression de la mesure de l'efficacité du SMQ et de l'amélioration permanente des processus dépend de l'autonomie du site par rapport au groupe auquel il appartient, de l'impact du client et de la latitude d'intervention du logisticien sur le process.

L'éventail des améliorations est vaste et couvre tous les processus (réalisation, support et management). La démonstration de l'amélioration est basée sur les indicateurs mis en place et les résultats obtenus.

#### Intérêt ▼

La valorisation des progrès réalisés dans l'efficacité du SMQ permet de renforcer la conviction du management et des collaborateurs sur l'intérêt de la démarche qualité.

#### 8.5.2 Action corrective

##### Définition

La mise en œuvre d'actions correctives doit permettre de prévenir la réapparition des dysfonctionnements constatés.

Les sources d'informations pour la mise en œuvre d'actions correctives sont d'origine interne et externe :

- réclamations clients,
- comptes rendus de dysfonctionnement et de non-conformités,
- comptes rendus d'audits internes,
- analyse des données issues des processus,
- données issues des enquêtes de satisfaction,
- fiches d'amélioration générées par le personnel,
- éléments de sortie de la Revue de Direction, de réunions de service,
- données fournies par l'écoute client, par l'écoute du marché.
- ...

L'entreprise doit disposer d'une procédure décrivant les étapes lui permettant de passer de ces données d'entrée à des actions d'amélioration, planifiées, mises en œuvre et efficaces.

La réactivité est importante dans la perception client et une des spécificités de l'activité logistique réside dans le fait que souvent la mise en œuvre d'une action corrective nécessitera des échanges avec les clients.

#### Intérêt ▼

Le processus de traitement des actions correctives doit conduire le logisticien à maîtriser de manière durable et efficace tout dysfonctionnement préjudiciable au client grâce à l'identification pertinente des causes de dysfonctionnement et à l'application de solutions adaptées dont l'efficacité est prouvée sur le long terme.

### 8.5.3 Action préventive

#### Définition

Pour être efficace, une action préventive qui vise à prévenir l'apparition de dysfonctionnement doit être menée de façon méthodique à partir de données issues de performances de l'organisme. L'analyse factuelle des données du marché, des processus, des Revues de Direction conduit à la mise en place d'actions pertinentes d'amélioration planifiées et vérifiées quant à leur efficacité. Une procédure documentée doit reprendre les différentes étapes du traitement des actions préventives

#### Exemples :

- Devant l'apparition de nouvelles exigences réglementaires, l'entreprise peut planifier une action préventive visant à prendre en compte d'un point de vue opérationnel l'incidence de ces nouvelles exigences.
- Suite à la phase d'écoute client, si des modifications ou évolutions d'attentes clients sont identifiées (nouvelles contraintes horaires par exemple), une action préventive peut être entreprise en vue d'intégrer cette modification.

#### Intérêt ▼

Le logisticien veillera à appréhender toute information pertinente pouvant éloigner un risque de dysfonctionnement de la chaîne logistique.

## ANNEXE 1

---

### EXEMPLE DE PROCESSUS PRINCIPAUX EN LOGISTIQUE

#### A - LOGISTIQUE TRADITIONNELLE (Caractère répétitif)

#### *PHASE AMONT de la production ' client '*

##### **ACHAT POUR COMPTE DE TIERS**

(Achat délégué dans une fonction d'approvisionnement ;  
Externalisation des achats de produits ou services non stratégiques)

##### **APPROVISIONNEMENT**

##### **GESTION DE STOCKS**

(matière première, composants)

##### **CONDITIONNEMENT / RECONDITIONNEMENT**

destinés au stockage

##### **PRE-ASSEMBLAGE**

(Kitting)

##### **APPROVISIONNEMENT DE LA CHAÎNE**

##### **LOGISTIQUE USINE**

Mouvements inter / intra  
Phase de tests de matériels (post-manufacturing)  
Contrôle

---

**PHASE AVAL**

**CONDITIONNEMENT**  
(avant ou après stockage)

**GESTION DE STOCK** et/ou **TENUE DE STOCK**  
(notion d'optimisation) (entreposage simple)

**PREPARATION DE COMMANDES**

**DIFFERENCIATION RETARDEE**  
assemblage en sortie de chaîne (post manufacturing); personnalisation (customisation); configuration...)

**TESTS SUR PRODUITS FINIS**

**ASSEMBLAGE DEFINITIF ET TEST**  
(Kitting and Test)

**EMBALLAGE**

**REGROUPEMENT DE PRODUITS**  
(Co-packing)

**CHARGEMENT / DECHARGEMENT**  
(avec valeur ajoutée)

Sur sites clients :

**MISE EN RAYON**  
(Merchandising)

**INSTALLATION et SAV**

---

**REVERSE LOGISTIQUE**

**GESTION DES RETOURS / REPRISES**

**TESTS ET CONTRÔLES SUR LES RETOURS**

**GESTION DU HORS ETAT**

**REMISE A NEUF / REMISE A UN STANDARD**  
(Refurbishing)  
**RECONDITIONNEMENT**  
**RECYCLAGE**  
**DEMANTELEMENT**

**TRAITEMENT DES REBUTS / FERRAILLAGE**  
(Casse de matériel : sortie des valeurs de stock (Scrapping))

**GESTION DES EMBALLAGES**

**GESTION DES SUREMBALLAGES**  
(palettes, conteneurs...)

**MISE EN PLACE DES FLUX D'INFORMATIONS**

**GESTION DES FLUX D'INFORMATIONS**  
(EDI....)

**ORGANISATION DES TOURNEES et GESTION DES INTERFACES ENTRE  
TRANSPORTEURS ET CLIENTS**

- Planification organisée en amont du transport par la logistique
- SAV en aval

**B - LOGISTIQUE DE GRAND PROJET**  
**(Caractère événementiel)**

**PRESTATIONS LOGISTIQUES REALISEES DANS LE CADRE DE PROJETS INDUSTRIELS**

Nous pouvons citer comme exemples :

- TRANSFERT D'USINES
- MISE EN ROUTE
- INSTALLATION
- ASSEMBLAGE

Plus globalement on peut parler pour ce type d'activité :

- d'études et diagnostic,
- de maintenance,
- d'ingénierie de projets industriels et réalisation de prestations logistiques à caractère événementiel utilisant des moyens exceptionnels.

## GLOSSAIRE DES TERMES EMPLOYÉS DANS LE PRÉSENT DOCUMENT

---

<b>SMQ</b>	Système de Management Qualité
<b>PDCA</b>	Plan (Prévoir) ; Do (Faire) ; Check (Veiller, mesurer, contrôler...) ; Act (Réagir)
<b>SCM</b>	Supply Chain Management
<b>EDI</b>	Echanges de Données Informatisés
<b>ERP</b>	Entreprise Resource Planning
<b>KAM</b>	Key Account Manager
<b>ECR</b>	Efficient Consumer Response

G R O U P E



Le signe du progrès

**AFAQ 116, Avenue Aristide Briand BP 40 - 92224 BAGNEUX Cedex**

Téléphone : 01 46 11 37 00 • Télécopie : 01 46 11 39 40 • E-Mail : [info@afaq.org](mailto:info@afaq.org) • Adresse Internet : [www.afaq.org](http://www.afaq.org)

Siret : 35195828500022 - Code NAF : 742C

