

# Logistique, ce qu'il faut réorganiser

• Les activités de maintenance et de production doivent être décloisonnées

• La certification ISO 9000 ne suffit plus

DANS la salle de conférences de l'Association de la zone industrielle de Tanger (AZIT), au quartier M'ghogha, c'est un parterre attentif, constitué de cadres de la production, de la maintenance, d'étudiants de troisième cycle..., qui a suivi, en cet après-midi de fin décembre, les interventions successives de Mohamed El Meskini et Najib Zahidi, respectivement chef de projet et directeur général de Qualipro, cabinet conseil en management. Corollaire des nouvelles exigences industrielles, cette structure, elle-même spécialisée dans la qualité, a élargi ses activités notamment à la logistique. C'est que, n'ont cessé de répéter les deux conférenciers, la certification ISO 9000 ne suffit plus! Si l'entreprise qui en bénéficie jouit d'une crédibilité méritée, cette dernière ne lui garantit cependant pas un niveau de compétitivité susceptible de lui permettre d'évoluer à un niveau mondial. Pour l'anecdote, «la première en-

treprise certifiée au Maroc a fermé ses portes parce qu'elle n'est plus compétitive dans le domaine où elle était opérationnelle».

De quelles ressources, alors, l'entreprise dispose-t-elle pour

la maintenance, qui comprennent l'inventaire, la documentation technique et la nomenclature des installations et machines, la maîtrise des méthodes et procédures de maintenance (celle préventive

l'information...) et la qualification du personnel, d'encadrement principalement, avec ce que cela suppose comme formation de base, compléments de formation et autres aptitudes intellectuel-

qui s'étire, vers l'amont, jusqu'au fournisseur du fournisseur, et vers l'aval, jusqu'au client du client. Autrement dit, la chaîne logistique -qui, au Maroc par exemple, ne concernait voilà encore dix années que la distribution et le transport- dépasse désormais les frontières traditionnelles de l'entreprise pour concerner des activités tout aussi traditionnellement extérieures. Et parallèlement et tout logiquement, cette extension du flux physique s'accompagne de celles du flux d'information et du flux financier, tout en promouvant la planification opérationnelle au rang de fonction centrale de l'entreprise venant s'intercaler, pour l'approvisionnement aussi bien que pour la production et la distribution, entre la stratégie et l'exécution. □

De notre correspondant,  
Nacer OURAMDANE

## Dilemme

LE débat qui a suivi les interventions des conférenciers n'a pas manqué d'intérêt. Deux questions, émanant d'un formateur, et qu'on a laissées ouvertes parce qu'elles sont toujours non résolues, ont survolé l'ensemble: d'abord, «est-ce qu'il n'y a pas de prérogatives conflictuelles entre le [classique] contrôleur de gestion et le

responsable de la logistique? Il s'agirait, si les postes coexistent, de redéfinir avec précision les tâches de chacun d'eux; ensuite, «si l'on conçoit aisément qu'il s'agit de réorganiser, au sein de l'entreprise marocaine, les fournisseurs, les approvisionnements et le système d'information... par où faudrait-il commencer?» □

tenter de devenir concurrentielle et s'en sortir? La réponse est dans la question: «se focaliser sur l'optimisation de ses ressources en interne afin de répondre au mieux aux attentes de ses clients».

C'est dans ce cadre très précis que se sont situées les deux présentations des deux conférenciers.

«Le plus souvent, c'est le conducteur de la machine qui est le premier à se rendre compte d'une détérioration d'une fonction de son outil», souligne El Meskini. Dans cette mesure, et dans une démarche commune, il lui appartient d'en faire part à une maintenance rationalisée qui intervient en vue de garantir la disponibilité la plus grande possible du matériel. Cette rationalisation est acquise grâce au respect des fonctions de base de

devant prendre le pas sur la maintenance corrective) et les moyens de réalisation, qui «doivent être adaptés aux travaux, aux hommes et à la conjoncture». Ces fonctions sont complétées par le contrôle des activités de la maintenance (gestion, coût de la maintenance, coût de la défaillance, analyse de

les et humaines. La deuxième intervention, elle, a consisté en un exposé intitulé *Supply chain management et logistique intégrée*: il ne s'agit plus de se limiter à la chaîne interne de production industrielle: approvisionnements-production-distribution, mais d'aboutir à une chaîne étendue,