



Munich Personal RePEc Archive

Contribution to the development of a logistics audit approach. Application to a Moroccan company

JAWAB, Fouad and BOUAMI, Driss

Sidi Mohamed Ben Abdellah University - Fes - Morocco,
Mohammed V University - Rabat - Morocco

2007

Online at <https://mpra.ub.uni-muenchen.de/85662/>
MPRA Paper No. 85662, posted 02 Apr 2018 23:05 UTC

**Contribution à la mise au point d'une démarche d'audit logistique.
Application à une entreprise marocaine**

**Contribution to the development of a logistics audit approach.
Application to a Moroccan company**

Fouad. JAWAB * -- Driss. BOUAMI**

* Ecole Supérieure de Technologie. jawabf@gmail.com

** Ecole Mohammadia d'Ingénieurs. driss.bouami@gmail.com

RÉSUMÉ: La logistique, aujourd'hui est l'une des disciplines les plus convoitées dans les entreprises. En fait, grâce aux gains de productivité qu'elle autorise aussi bien au niveau de l'entreprise qu'au niveau des interfaces tout au long de la chaîne d'approvisionnement, la logistique a mérité amplement la dimension stratégique qu'elle occupe désormais dans les différentes organisations. La mesure et l'évaluation des performances logistiques dans les entreprises et dans les chaînes d'entreprises constituent un moyen incontournable pour entretenir et développer la capacité des organisations à satisfaire les clients et assurer l'amélioration continue. La problématique soulevée dans ce travail est relative à la démarche d'audit logistique et son adaptation aux spécificités de l'entreprise marocaine. Les résultats obtenus sont inhérents à l'identification des dysfonctionnements logistiques et l'initiation d'un plan d'action d'un côté et la mise au point d'un outil d'audit logistique inspiré des référentiels internationaux et adapté aux besoins de l'entreprise marocaine de l'autre.

ABSTRACT: Logistics, today, is considered one of the most coveted disciplines within the companies. Actually, thanks to productivity profits it realizes at the company level as well as on the interfaces level throughout the supply chain, logistics has amply deserved the strategic dimension it enjoys within diverse organizations. The measurement and the logistic performance evaluation conducted within companies and the company's circuit constitutes one of the most important means to maintain and develop the capacity of the organizations in satisfying their customer's needs and requirements together with their own objectives. The raised problems in this work relate to the logistic audit step and its adaptation to the specificities of the Moroccan company. The results obtained are inherent with the identification of the logistic dysfunctions and the initiation of an action plan with dimensions and the development of a logistic audit tool inspired by the international reference framework and adapted to the needs for the Moroccan company of the other.

MOTS-CLÉS : *Audit, logistique, démarche, performances, référentiel*

KEYWORDS: *Audi, logistics, step, performances, reference*

Introduction

La performance et la mesure de la performance, sont actuellement au centre d'intérêt des spécialistes, praticiens et académiciens. En matière de logistique, les entreprises se soucient de plus en plus de leurs performances. En fait, le contenu de celles-ci est très divergent. Toutefois, nous retenons dans ce travail que la performance logistique est responsable (quelque part) de ses résultats et notamment de la satisfaction des clients. Dans le domaine de la performance logistique l'audit et le diagnostic s'imposent comme outils de mesure incontournables. Dans le présent travail nous avons tenté de cerner les concepts d'audit et de diagnostic d'une manière générale et ensuite, nous traitons la complémentarité des deux techniques dans le domaine de la logistique ainsi que la mise en œuvre d'une démarche d'audit. Le principal objectif de notre papier est la présentation des résultats de la mise au point d'une méthodologie permettant d'examiner la performance logistique, avec une adaptation et une application à l'entreprise marocaine.

La problématique pour laquelle nous avons cherché à apporter des réponses est la suivante : quelle démarche d'audit logistique pour l'entreprise marocaine? Et dans quelle mesure les référentiels retenus au niveau international peuvent-ils être adaptés aux spécificités de cette entreprise?

En fait, cette dernière cernée d'une part par la montée de la mondialisation et donc par une concurrence vigoureuse aussi bien sur son propre marché que sur ses marchés à l'export et de l'autre, par ses propres dysfonctionnements, se trouve dans l'obligation de remettre en cause, entre autres, ses performances en matière de logistique et de supply chain.

Notre démarche s'articule autour des points suivants, dans une première étape, nous nous intéressons aux aspects théoriques et opérationnels de la démarche d'audit logistique (Référentiels et pratiques..), dans une deuxième étape, nous focalisons notre attention sur notre propre expérience en matière d'audit logistique et sur les résultats obtenus pour une entreprise du centre nord du Maroc.

Deux résultats sont à mettre en valeur. D'abord, sur le plan industriel, nous avons identifié les dysfonctionnements logistiques majeurs de l'entreprise et nous avons initié la mise en place d'un plan d'action visant l'amélioration de ses performances dans le domaine. Ce travail nous a autorisé ensuite, à mettre au point un outil d'audit logistique inspiré des référentiels connus en la matière et adapté aux besoins de l'entreprise marocaine ainsi qu'une meilleure connaissance des difficultés de sa mise en œuvre.

1. Quelques aspects théoriques de l'audit et du diagnostic

1.1. *Diagnostic et audit, champs d'analyse et contenu*

Les termes diagnostic et audit, prêtent généralement à confusion. Pour cette raison nous présentons dans cette partie un essai de définition. Le diagnostic peut être défini comme une démarche d'analyse de l'état d'un organisme, en vue d'identifier ses points forts et ses insuffisances¹, tout en proposant des actions d'amélioration. Bottin (1991) utilise l'expression diagnostic global et le définit comme une pratique basée sur un ensemble de fondements génériques pour les organisations mais son contenu et ses objectifs différent en fonction du contexte. Il distingue ainsi, au moins trois typologies. La première, spécifie trois types de processus diagnostic:

- Le diagnostic de régulation, consiste à identifier les causes, établir un pronostic et proposer des solutions. Il relève de la logique de l'audit.
- Le diagnostic de faisabilité dont l'objectif est de tester les capacités d'adoption par l'entreprise d'un modèle ou d'un idéal ² de management dont la mise en œuvre est censée garantir l'efficacité et la compétitivité à l'entreprise.
- Le diagnostic dynamique, vise à permettre la réalisation d'un projet de dimension stratégique en s'appuyant sur l'activation et la mobilisation des capacités internes de l'entreprise. Il implique amplement les acteurs de l'organisation dans le processus³, s'articule plus étroitement sur les processus politiques et s'imbrique dans l'action au lieu d'être, une séquence amont indépendante. La démarche à ce niveau procède de trois étapes:
 - Le repérage de la situation et des acteurs via des méthodes ouvertes et participatives (entretiens, groupes de réflexion...).
 - La participation à l'action, l'intervenant règle le jeu mais y participe également,
 - L'accompagnement de l'action via des démarches explicatives, l'apport d'outils, la provocation de questionnement et l'introduction d'idées nouvelles.

Une deuxième typologie⁴ suggère de classer les approches de diagnostic en distinguant les techniques orientées sur la détection des défaillances, celles orientées sur la détection des forces et faiblesses et celles orientées sur l'analyse de l'organisation. Chacune de ces

¹ Lebraty J., Teller R., Ingénierie du diagnostic global d'entreprise., 1994

² L'idéale type wébérien.

³ Schein E-H., Process consultation – lessons for managers and constants. Addison Wesley, Reading, Massachusetts, 1987.

⁴ J. Lebraty, R. Teller, "Diagnostic d'entreprise et compétitivité: quelques réflexions méthodologiques" in *Entreprise, gestion et compétitivité* (collectif), Economica, 1984, p.569

techniques intègre, d'une manière différente, trois impératifs : la compétitivité, la pérennité et le développement.

Une troisième typologie conduit à opposer les approches donnant la priorité aux données externes (mettent l'accent sur l'analyse du secteur d'activité) aux approches privilégiant les données propres à l'entreprise c'est-à-dire évaluer d'une manière prioritaire ses capacités⁵.

Quant à l'audit, la norme ISO 8402 le définit comme étant un examen méthodique et indépendant en vue de déterminer si les activités et résultats relatifs à la qualité satisfont aux dispositions préétablies et si ces dispositions sont mises en œuvre de façon efficace et apte à atteindre les objectifs⁶. Il cherche aussi à évaluer l'adéquation et le fonctionnement de tout ou partie des actions menées dans une organisation par référence à des normes. Mener dans une fonction sa démarche consiste à⁷ :

- Vérification les données et les informations qu'elle communique ;
- Contrôler le respect des normes et des instructions relatives à cette fonction ;
- Analyse l'efficacité de la mise en œuvre des moyens par rapport aux objectifs.

1.2. Complémentarité des démarches

L'audit et le diagnostic sont deux démarches qui divergent à plusieurs niveaux, toutefois, l'une n'exclue forcément pas l'autre. Dans ce travail nous considérons, que les deux démarches se complètent. Ainsi, si le champ d'intervention de l'audit en tant qu'une opération de contrôle destinée à vérifier la conformité par rapport à une norme de référence, le diagnostic apparaît comme une approche dialectique destinée à vérifier la valeur, la pertinence et la cohérence de ce qui est fait.

Deuxièmement, si le diagnostic possède une dimension stratégique et s'accompagne souvent d'une modification des priorités de l'entreprise, de ses structures et de sa culture; l'audit, qui fonctionne avec un référentiel préétabli au déclenchement de la mission, ne possède qu'une marge d'action et d'ajustement plus réduite.

Troisièmement, si dans l'audit la solution du problème se trouve dans les marges de manœuvre délimitées par le référentiel, le diagnostic adopte une démarche heuristique et se révèle donc adapté à la prise en compte des dérives que connaissent les entreprises en relation avec la volatilité de l'environnement et les adaptations organisationnelles nécessaires.

⁵ Desreumaux 1993 : la base technologique de création de valeur, la capacité de l'entreprise à engendrer et acquérir des ressources et la technologie générale de management.

⁶ Michel ROUX et Tong LIU., optimisez votre plate-forme logistique ; édition d'organisation 2004

⁷ Potie C., Diagnostic qualité : méthodes d'expertise et d'investigation. 1991

Quatrièmement, si l'audit suppose l'existence d'objectifs et de procédures formalisés, le diagnostic peut être réalisé même dans des organisations où la fonction concernée (qualité, logistique...) est faiblement structurée.

Ensuite, l'audit est effectué de façon régulière, selon un programme défini, alors que le diagnostic, bien que parfois institutionnalisé est plutôt mis en œuvre en fonction des besoins.

En fait, un diagnostic post changement ou post création peut avoir un objectif d'audit en permettant de tirer les leçons d'un processus organisationnel. Dans ce cas le diagnostic/ audit peut être assimilé à un processus d'apprentissage organisationnel. Enfin, Le diagnostic comme l'audit ont vocation à être suivis d'une phase d'actions d'amélioration de l'organisation logistique.

2. L'audit et le diagnostic les deux roues de la performance logistique.

2.1. L'audit logistique

L'audit logistique est défini selon la norme ISO 10011-1⁸ comme un examen méthodique et indépendant, en vue de déterminer si les activités et résultats relatifs, à la logistique, satisfont aux dispositions préétablies (cahier des charges, normes..) et si ces dispositions sont mises en œuvre de façon efficace et si elles sont aptes à atteindre les objectifs. Son but est de vérifier, au-delà des performances mesurées,

- si le fonctionnement d'un site ou d'un système logistique est tel qu'il garantit une performance déterminée pour le coût le plus bas ;
- quels sont les points à améliorer, en termes de performances de service et de coût ;
- quels sont le plan et l'échéance des améliorations nécessaires.

Il faut, toutefois, signaler que la pratique de l'audit des activités logistiques n'est pas encore entrée dans les mœurs⁹ et qu'elle se développe essentiellement sous l'impulsion de l'industrie automobile.

2.2. Diagnostic logistique

Un diagnostic logistique est une étude des performances de l'entreprise sur son marché et dans son environnement au cours des années précédentes et une analyse de sa situation concurrentielle actuelle au niveau stratégique et opérationnel. Il vise à traiter les

⁸ L'ISO 19011:2002 fournit des conseils sur les principes de l'audit, le management des programmes d'audit, la réalisation d'audits de systèmes de management de la qualité et/ou de management environnemental ainsi que sur la compétence des auditeurs de ces systèmes.

⁹Laurentie.J, et all. Processus et méthodes logistique., 2000.

dysfonctionnements d'organisation et à améliorer la performance logistique. Le déroulement chronologique d'un diagnostic logistique se fait en quatre phases principales:

- Discernement de l'entreprise, analyse de son fonctionnement et intelligence de ses problèmes.
- Examen et évaluation des solutions possibles (scénarios).
- Établissement et mise en place d'un plan d'action. Nous distinguons les actions Immédiates, les actions d'amélioration et celles de projets.
- Contrôle de la mise en œuvre des actions.

3. Déclenchement des opérations de diagnostic et/ ou d'audit logistique

3.1. Déclenchement du diagnostic logistique

Marion et al (1999) distinguent trois ¹⁰ situations majeures permettant le déclenchement d'un diagnostic au niveau des organisations. Au niveau de la logistique, ces situations peuvent être déclinées comme suite :

- Dysfonctionnement logistique: contre- performance dans une unité, mauvaise relation entre deux ou plusieurs unités, difficulté d'interface avec un ensemble de clients et de fournisseurs...
- Des changements stratégiques ou structurels touchant l'entreprise dans sa totalité ou touchant la fonction logistique: Réorganisation, restructuration, fusion, regroupement¹¹.
- Diagnostic contextuel visant à répondre à certaines questions relatives au système logistique. Il peut s'agir des coûts logistiques élevés par rapport à la concurrence, d'une faible productivité des entrepôts ou une grande disparité dans la productivité des entrepôts, des surcoûts de transport, difficultés logistique de pénétrer un nouveau marché, augmentation des erreurs / retards de livraison, difficultés dans la prise des commandes...

3.2. Déclenchement d'un audit logistique

Un audit logistique peut se réaliser selon la volonté des responsables de l'entreprise suite à une variation de la demande, à une modification des exigences des clients, à un changement des caractéristiques du produit, à une augmentation des coûts logistiques ou encore, suit à une situation de contre-performances afin d'expliquer les causes et de fournir les solutions.

¹⁰ Marion. Alian et all., "le diagnostic d'entreprise méthode et processus" Edition Economica 1999.

¹¹ Veltz P., Zarifian P., "de la productivité des ressources à la productivité par l'organisation"; Revue Française de Gestion, Janvier - Février 1994.

Un audit logistique peut être programmé par l'entreprise elle-même comme il peut être provoqué et réalisé par les clients/donneurs d'ordres afin de contrôler l'application et le respect par les fournisseurs des procédures logistiques préétablies.

4. Les référentiels

Un référentiel est un système d'évaluation composé de normes auxquelles sont rapportés les indicateurs de l'entreprise auditée ou diagnostiquée. Il constitue une base de comparaison indispensable à la formulation du jugement. Le système de référence à la base de l'évaluation de la performance peut être les performances de l'entreprise leader, celles des principales entreprises concurrentes du secteur ou encore les ratios calculés à partir d'un panel d'entreprises.

Nous distinguons les référentiels généralistes qui peuvent être utilisés dans plusieurs secteurs et les référentiels métiers ou spécialisés (tableau 1).

Référentiels	Secteur d'application ou nature
ASLOG	Evaluation des pratiques Supply Chain ;
EVALOG/ Odette Logistics Evaluation (OLE)	Renforcer la relation client/fournisseur dans le milieu de l'automobile ;
SCOR	Supply chain
MS 9000 / QS 9000	Système logistique et qualité ;
La méthode de Roux et Liu	Plates-formes logistiques
Global MMOG / LE ;	Supply chain
Bill Belt / Oliver Wight	Logistique Gestion de Production
Outil d'évaluation du système logistique (O.E.S.L)	Secteur de la santé.
Outil d'évaluation des indicateurs logistiques (OEIL)	Secteur de la santé.

Tableau 1. Les principaux référentiels de l'évaluation logistique

4.1. Référentiel ASLOG

En 1996 ASLOG (Association française pour la logistique), a bâti un référentiel logistique en se basant sur celui mis au point par VOLVO dans les années 1990. Il appréhende la logistique en cinq grands chapitres, la démarche, la logistique de l'après-vente, la conception, l'approvisionnement et la commercialisation. Ce référentiel peut aussi bien s'adresser aux PMI qu'aux grands groupes.

Il concerne les entreprises désireuses de bâtir une démarche d'amélioration continue, d'atteindre le niveau d'excellence et de mettre en place les bonnes pratiques de la logistique. " Nous avons souvent constaté des baisses de 30 à 40 % du niveau de stocks chez les entreprises qui l'avaient mis en pratique "12

La toute première version de ce Référentiel comptait 53 questions fortement orientées vers le cycle de vie des produits. Des questions supplémentaires ont été ajoutées dès la seconde version en 2000. Le concept de la Supply Chain a été introduit en 2002, avec la troisième version, celle-ci étant encore enrichie dans sa version 2005. « Aujourd'hui, la structure du Référentiel n'est plus centrée sur le cycle de vie du produit mais sur la réalité de la Supply Chain » insiste Patrick Gaillard¹³.

Actuellement¹⁴, ce référentiel est composé de 200 questions articulées autour d'une dizaine d'axes. Vente, Logistique aval, Production, Logistique amont, Achat, Management et planification, Stockage et maintenance, Stratégie, Intégration des nouvelles technologies et Démarche de progrès permanent.

4.2. Le référentiel EVALOG de GALIA¹⁵ / Odette Logistics Evaluation (OLE)

Publié en 1999 EVALOG a été développé par les constructeurs et les équipementiers de l'automobile. C'est un guide d'évaluation commun aux fournisseurs et aux clients du secteur, mais peut être utilisé dans d'autres industries. Son objectif consiste à identifier les domaines où les entreprises ont à s'améliorer pour fiabiliser leurs flux physiques et logistiques. Le document est divisé en quatre chapitres, les trois premiers étant communs à l'approvisionnement, à la production et à la distribution, le quatrième vise à analyser les différents processus spécifiques à chaque entreprise (tableau 2). Un système de priorité permet de hiérarchiser les questions et facilite l'identification des domaines prioritaires. Chaque question a trois réponses possibles permettant d'évaluer le niveau de performance logistique actuelle et d'indiquer quelle orientation suivre. L'originalité de ce référentiel est d'être un document unique et commun aux fournisseurs et aux clients. Il peut être utilisé par

¹² Eymery P., président de l'ASLOG et père du référentiel

¹³ Président de la Commission Compétences, Formations et Référentiel de l'ASLOG

¹⁴ Etude benchmarking de l'ASLOG 2005-2006

¹⁵ GALIA : Groupement pour l'Amélioration des Liaisons dans l'Industrie Automobile. ODETTE : Organisation de Données Echangées par Télétransmission en Europe

tout partenaire pour auto-évaluer sa performance logistique mais également servir de document d'audit.

<i>Relation client/fournisseur</i>	<i>Organisation du travail</i>	<i>Objectifs/suivi/Amélioration</i>
<i>Approvisionnement</i>		
<i>Production</i>		
<i>Distribution</i>		
Analyse des processus spécifiques		
<i>Approvisionnement</i>	<i>Production</i>	<i>Distribution</i>

Tableau 2. Récapitulatif des principaux axes du référentiel EVALOG

4.3. Global MMOG / LE¹⁶

C'est un référentiel mondial standard pour l'évaluation logistique. Il est l'aboutissement d'une collaboration entre GALIA, Odette International Limited et l'Automotive Industry Action Group (AIAG). S'appuyant sur le référentiel Odette Logistics Evaluation (OLE) et le Materials Management Operations Guidelines (MMOG), utilisés respectivement en Europe et aux Etats-Unis,

Il permet l'auto-évaluation ou l'audit logistique des sites partenaires (usines, fournisseurs) sous la forme d'un questionnaire et le calcul d'un score. Il sélectionne et propose, selon les réponses, des "bonnes pratiques".

Ce document est divisé en six chapitres. Stratégie et amélioration, organisation du travail, capacité & planning de production, interface clients, maîtrise produit / process et interface fournisseurs. Un système de notation pondérée a été mis au point pour identifier les points auxquels il faut donner la plus grande priorité. Trois niveaux de pondération ont été définis. Le premier, correspond à un risque de rupture des opérations du client, avec émergence de coûts additionnels. Le deuxième, correspond à une menace de la satisfaction du client et la performance de l'organisation et le troisième correspond à un risque pesant sur la compétitivité de l'organisation.

4.4. Le modèle SCOR¹⁷

Référentiel mondial ayant pour finalité l'optimisation des processus de logistique, il est aussi, une démarche méthodologique structurée, rassemblant de nombreux acteurs de la chaîne

¹⁶ Materials management operations guidelines / logistics evaluation

¹⁷ Supply-Chain Operations Reference-model

logistique. Il devise la chaîne logistique en cinq types de processus. *Planification, approvisionnement, fabrication, livraison et gestion des retours*. Les macro processus sont spécialisés par type de production, fabrication sur stock, fabrication à la commande et conception à la commande. Dans le but d'intégrer la chaîne logistique, le même découpage est appliqué aux processus des fournisseurs et des clients de l'entreprise. Le modèle SCOR s'étend en amont, aux sorties des processus des sous-traitants "les fournisseurs des fournisseurs" et, en aval, aux points d'entrée des processus des "clients des clients". La mise en œuvre du modèle SCOR se décline en 4 étapes :

- Stratégique, analyse du positionnement concurrentiel, niveau de performance requis par le marché, mesure de la performance actuelle, analyse des écarts et plan d'optimisation.
- Opérationnel, analyse des flux physiques
- Systémique, représentation des flux d'informations et des processus existants
- Mise en œuvre, développer, tester et mettre en production la chaîne optimisée. SCOR représente une base de réflexion pour faciliter la modélisation des processus logistiques et permet des démarches de benchmarking.

Le modèle se base sur deux catégories d'indicateurs. D'abord, les indicateurs ayant un impact perçu par le client (Customer facing metrics) et qui portent sur la livraison, le délai d'exécution logistique des commandes client et la réactivité de la supply chain. Ensuite, les indicateurs ayant un impact perçu en interne (Internal facing metrics) et qui portent sur la gestion de la supply chain (coûts de gestion des commandes, coûts de l'approvisionnement, coûts de planification, stocks et systèmes d'information), la gestion des retours (gestion des autorisations de retour, entrepôt retours, transport et contrôle) et le cash-to-cash cycle time qui représente le délai entre le stockage et la vente d'un produit par rapport au paiement du fournisseur.

4.5. La méthode de Roux & Liu¹⁸ : audit de plate-forme

Cette méthode est basée sur plusieurs centaines de questions classées en une dizaine de familles. Pour la plupart des questions, quatre réponses sont proposés correspondant chacune à un niveau de qualité ou de performance. Ces réponses sont assorties d'un nombre de points allant de 0 à 3. Quelques questions n'ont que deux réponses possibles (oui ou non). Les grandes familles de questions abordées sont :

¹⁸ Michel Roux et Tong Liu ; optimiser votre plate-forme logistique ; édition organisation ; 2004

Les principes de la conception pour les sites en construction ou en extension, la réalisation et la réception des travaux, la sécurité, l'intégration de la supply chain, les règles d'exploitation, le logiciel de gestion d'entrepôt, les tableaux de bord, l'usage des terminaux radio, l'usage de l'identification automatique, la signalétique, la gestion des budgets en cours ou programmés, les actions de progrès en cours. Après la réponse à toutes les questions, on additionne la somme des points obtenus et on la compare à la somme maximale qu'il aurait été possible d'obtenir et à la somme obtenue six mois plutôt. Cette comparaison permet, d'un côté de mesurer les efforts à déployer pour atteindre le niveau des meilleurs pratiques et de l'autre de mesurer les progrès accomplis dans le temps.

5. Tentative de mise en place d'une démarche logistique au Maroc.

Pour des raisons de confidentialité nous appellerons la société lieu de notre expérience MARAUTO. La production de l'entreprise est focalisée sur la production de Pistons, de chemises et axes pour le moteur de toute sorte de véhicule. 80% de la production annuelle est destinée à l'export, notamment vers l'Europe, le moyen orient et l'Afrique. Le reste est distribué sur le marché local, par les deux filières régionales DISMAR et DITMAR. Elle exerce son activité sur un site de 10 600m², réalise un chiffre d'affaires annuel moyen de 80 millions de DHS et dispose d'une capacité théorique de 4000 produits par jour. La société a accédé à la certification ISO en 1998.

Puisque notre expérience se déroule chez un équipementier dans le secteur automobile, nous avons structuré notre intervention à l'image du référentiel EVALOG. Toutefois, nous avons opté pour l'agrégation, la suppression ou l'ajout de certaines questions pour mieux adapter le référentiel à la situation de l'entreprise et pour que le score obtenu reflète l'état réel de ses performances logistiques.

5.1. Relations avec les partenaires

Approvisionnement : Les responsabilités des fournisseurs et des clients sont déterminées dans les contrats. Toutefois, des accords écrits manquent dans l'identification des acteurs (personnes à contacter dans chaque domaine), les accords de flexibilité, la taille des lots, les unités de chargement, les quantités commandées minimum, l'emballage, le transport, la langue et le vocabulaire utilisés.

Production : Les tailles des lots à produire et à livrer sont déterminées par contrat. Mais aucun document concernant les horaires de travail, la flexibilité et le temps de réponse pour répondre à un ordre modifié n'existe.

Distribution : Les standards d'échange de données sont inexistantes.

Les conditions de livraison et les problèmes d'emballage font l'objet de documents écrits (Exemple : contrats ou lettres de crédit). Par contre aucun accord écrit de flexibilité avec les prestataires logistiques n'existe.

Concernant les procédures dégradées et la rupture de la chaîne logistique en cas d'imprévu, la seule procédure existante concerne le transport. Toutefois, pour l'interruption des fournitures à l'intérieur et en dehors des heures de travail, les conflits sociaux, les pannes d'équipements, nous entendons par là les incidents majeurs de production aucune procédure dégradée n'est prévue.

En matière de communication une liste des personnes à contacter chez les partenaires en cas d'urgence ou de changement majeur existe, de même que des documents de suivi de la satisfaction des clients, des réunions avec les partenaires sont tenues de façon semestrielle pour améliorer le niveau de communication et la qualité des services. Toutefois, il n'existe aucun système d'évaluation des partenaires, comme on constate l'absence de projets communs et d'actions concertées. Aucun système d'alerte instantanée en cas de demande non satisfaites n'existe, aucune procédure normale ou dégradées, documentée, pour développer la relation avec les partenaires n'existe; aucune pratique de Benchmarking n'a été relevée.

5.2. Organisation du travail.

Les fonctions et leurs relations sont bien définies, décrites et connues excepté la fonction logistique. Au niveau des approvisionnements nous relevons l'absence de documents décrivant la manière de répartir la demande entre les différents fournisseurs, la manière de calculer les besoins, l'évaluation de la performance des fournisseurs, la réception de la matière première et autres consommables. Par contre le suivi du stock est assuré selon la méthode FIFO. Au niveau de la production, les documents existant concernent le planning des capacités et le suivi des stocks et des encours FIFO. Toutefois le calcul des besoins est effectué selon la seule expérience des responsables (aucun document n'est établi). Au niveau de la distribution, nous notons l'inexistence des temps standards calculés pour chaque mode opératoire. Le temps de quelques opérations est connu mais pas écrit (exemple : les opérations de chargement déchargement). En outre, on peut dire qu'il n'y a pas d'organisation formelle

et officielle du personnel logistique, sans pour autant pouvoir dire qu'il n'y a aucune organisation des activités logistiques (chargement, déchargement, manutention, stockage, transport...)

En matière des ressources humaines, l'entreprise dispose d'un plan de formation pour la majorité des employés, des profils sont élaborés pour chaque fonction, les matrices de polyvalence sont aussi élaborées et exploitées pour l'ensemble du personnel, mais les matrices des tâches ne sont élaborées que pour les responsables.

Des programmes permettant une gestion efficace du temps, moyennant une augmentation de la productivité et une diminution de consommation de l'énergie, est mise en place

La communication est assurée par des notes de service, des réunions avec les responsables et les chefs de services, la communication ascendante est aussi organisée mais le schéma n'est pas utilisé.

Notons aussi que quelques résultats annuels sont diffusés à l'ensemble du personnel via le syndicat, un plan de suivi permanent des résultats personnels est en phase d'élaboration, d'autres types de motivations sont mis en place (financière ou non)

5.3. Stratégie et objectifs

Les documents élaborés par les différents services concernent essentiellement, l'optimisation des coûts, la productivité, les temps de réponse et la flexibilité vis-à-vis de la demande. Toutefois l'entreprise n'arrive pas à élaborer des documents assurant le suivi de la satisfaction des clients à cause de la sous-traitance du transport et donc des livraisons. Au niveau des approvisionnements, les documents élaborés par les différents services concernent essentiellement, les niveaux des stocks et leur rotation, la productivité et les temps de réponse et la flexibilité vis-à-vis de la demande.

Au niveau de la production, il n'y a aucun objectif déclaré en matière de respect des demandes de livraison, de respect des dates limites et délai de production, ou encore de connaissance des temps de réponse.

En matière de distribution, les objectifs connus concernent l'optimisation du chargement des véhicules et la transmission des programmes prévisionnels de livraison. Cependant il manque des objectifs de temps d'expédition, du temps de réponse physique et administratif et d'utilisation d'emballages agréés.

Quant au suivi des plans d'action, on constate que les objectifs logistiques ne sont ni connus ni suivis, aucune information dans ce sens n'est établie, aucun indicateur de performance

n'est élaboré. De ce fait les coûts, les délais et la qualité logistiques ne sont pas connus (seuls les coûts de transport et d'emballages sont connus. Les coûts de stockage, du système informatique, de manutention, de surfaces d'entreposage ne sont pas établis). Les responsabilités ne sont pas identifiées les ressources nécessaires pour y remédier ne sont pas attribuées.

Concernant l'amélioration continue, les faiblesses sont identifiées au niveau des achats, de la production et de l'emballage. Toutefois, un plan d'amélioration par la qualité permet d'élaborer chaque année des points critiques. Une procédure de traçabilité existe pour les opérateurs, les machines, les fournisseurs, les contrôleurs (avec date, numéro d'ordre fabrication...)

Pour chaque référence des fiches d'identification et de traçabilité sont élaborées, en plus d'une procédure d'audit permettant de s'assurer que les règles de traçabilité sont respectées.

5.4. Analyse du processus logistique

5.4.1. Au niveau du processus d'approvisionnement

Aucun document (diagramme) décrivant les flux physiques et d'informations concernant ce processus n'existe. Pour son système d'information la société utilise seulement les notes de services (manuelles) et l'affichage pour faire circuler l'information. Aucun système de planification des besoins n'est utilisé. Toutefois les paramètres suivants sont pris en considération pour l'élaboration du planning d'approvisionnement : délai fournisseur, taille des lots, délai de commandes. Enfin aucune procédure dégradée n'est envisagée à ce niveau. Le lancement de nouveaux produits, ou la modification de produits, se heurte généralement avec le problème la gestion des pièces de rechange. En fait l'indisponibilité de certaines pièces de rechange pour quelques machines peut entraîner un arrêt de toute la production pour des durées pouvant aller jusqu'à trois mois.

5.4.2. Au niveau de la production

Le diagramme logistique de production est décrit à plusieurs niveaux. On distingue ainsi le diagramme de flux matières (Aluminium, et autres matières..); le diagramme des flux d'information (Bon de commande, bon de livraison, Document de demande de disponibilité produits..). Quant aux procédures exceptionnelles, les exceptions sont délimitées et connues les procédures à mettre en place sont connues mais pas écrites.

L'informatisation de la gestion de la production fait défaut à tous les niveaux (absence d'équipement informatique, logiciel, système intégré..). Le personnel de la production traite

les documents manuellement, nous estimons que le système est fiable mis à jour via une procédure d'audit interne et assez documenté mais lourd.

La mise à jour des paramètres de gestion du système logistique de production, se fait essentiellement par le suivi quotidien des pièces défectueuses et par des réunions quotidiennes. Ces procédures sont situées en aval du système de production et ne permettent que de constater les problèmes sans pouvoir les éviter ce qui constitue une source de gaspillage. En fait, un système de maintenance préventif est mis en place pour 25% des machines, les 75% qui restent sont trop vieilles et donc imprévisibles en plus de l'absence de pièces de rechange. En outre, une démarche connue de prévention et traitement des incendies est mise en place.

Enfin, les pièces non conformes sont marquées comme rebut et isolées puis contrôlées pour détecter la source du problème. Elles sont ensuite triées pour en tirer celles qui seront recyclées et celles à vendre à la casse.

5.4.3. Description de processus de distribution

Le processus de distribution est décrit par des diagrammes de flux physique et d'informations. Toutefois, nous constatons l'absence de toute procédure particulière pour garantir que la réception des demandes de livraison est faite selon les besoins du client : (Absence de protocole logistique, Absence de standard d'EDI). Le seul moyen pour s'en assurer c'est la réception de documents (les exportations sont financées par le crédit documentaire), ensuite il y a un suivi hebdomadaire de l'état des commandes, l'état de production, et l'état des livraisons. En cas de problème, de dérive, d'impossibilité de livraison, un plan d'action existe chez le responsable technique mais il n'est pas écrit. De même, des comparaisons entre les prévisions, les demandes de livraison et les livraisons effectives sont effectuées chaque semaine. La procédure de suivi en cas de problème est liée à une seule personne d'où un risque majeur en cas d'absence ou d'indisponibilité.

En matière de traitement des commandes de livraison, il n'y a pas de transfert immédiat et automatique des données dans les systèmes d'information de ses derniers. Les transfères vers les fournisseurs prennent un certain temps et en cas d'impossibilité de livraison des clients aucun plan d'action écrit n'est prévu.

En outre, l'entreprise a mis en place un système de comparaison hebdomadaire entre les prévisions, les demandes de livraison et les livraisons ce qui permet le traitement et éventuellement l'élimination des stocks et donc la libération d'un certain fonds de roulement.

Conclusion

La démarche retenue nous a autorisés, au delà de l'évaluation chiffrée¹⁹, de déceler plusieurs insuffisances majeures au niveau du fonctionnement de la logistique. Nous évoquons à ce niveau, l'absence des critères de choix, le suivi et les accords de flexibilité des relations avec les partenaires, l'inexistence des temps standard calculés pour chaque mode opératoire. Dans le même ordre d'idées l'entreprise ne dispose d'aucune organisation formelle et officielle du personnel logistique. Le suivi de la satisfaction client n'est suivi par aucun document. De même les coûts logistiques ne sont ni identifiés, ni mesurés ni contrôlés.

Les carences observées au niveau du système logistique de l'entreprise ne peuvent, en fait, que limiter la compétitivité de celle-ci face à la concurrence interne et externe.

Nous retenons aussi, la fiabilité de la méthode. En fait, à la fin de notre intervention, nous disposons d'une meilleure visibilité et d'une plus grande compréhension des procédures de l'entreprise et des difficultés de leurs mises en œuvre.

¹⁹ Score obtenu très faible

Bibliographie:

Bécour J-C., Bouquin H., *Audit opérationnel*. Edition Economica, 1991.

Bottin C., *diagnostic et changement – l'intervention des consultants dans les organisations*;
Paris, Edition organisation, 1991.

Christian P., *Diagnostic qualité, Méthodes d'expertise et d'intervention*, AFNOR – Gestion,
1991.

Desreumaux A., *stratégie*, Dalloz, 1993.

Estampe D., Harreguy.A., Maldas V., *La performance supply chain des acteurs du secteur automobile en France. Logistique et management*. Vol 1 N°1; 1999.

Laurentie J., Berthélémy F., Grégoire L., Terrier C., *Processus et méthodes logistique*; 2000.

Lebraty J., Robert T., *Ingénierie du diagnostic global d'entreprise*, Edition liaisons; 1994.

Lebraty J., Teller R., *Diagnostic d'entreprise et compétitivité: quelques réflexions méthodologiques*. in *Entreprise, gestion et compétitivité* (collectif), Economica, 1984.

Marion et al., *Le diagnostic d'entreprise méthode et processus*. Edition Economica 1999.

Potie C., *Diagnostic qualité : méthodes d'expertise et d'investigation*; 1991.

Roux M., Liu T., *Optimisez votre plate-forme logistique* ; édition d'organisation; 2004.

Schein E-H., *Process consultation – lessors for managers and constants*. Addison Wesley,
Reading, Massachusets; 1987.

Veltz P., Zarifian P., *De la productivité des ressources à la productivité par l'organisation*.
Revue Française de Gestion; Janvier - Février 1994.