

**Ecole Des Hautes Etudes Commerciales
d'Alger**

EHEC

**Mémoire de fin de cycle pour l'obtention du diplôme de Master en
Sciences Commerciales**

Option : Distribution & SCM

**Audit et maturité logistiques :
Evaluation de la performance
logistique selon le référentiel
ASLOG**

Etude de cas :

EURL MAZAFROID CIAO

Présenté par :

Boussaid Tinhinane

Cheniti Nouha

Encadreur :

Mr. Farès Boubakour

Professeur à l'école supérieure HEC Alger

Septembre 2020

**Ecole Des Hautes Etudes Commerciales
d'Alger**

EHEC

**Mémoire de fin de cycle pour l'obtention du diplôme de Master en
Sciences Commerciales**

Option : Distribution & SCM

**Audit et maturité logistiques :
Evaluation de la performance
logistique selon le référentiel
ASLOG**

Etude de cas :

EURL MAZAFROID CIAO

Présenté par :

Boussaid Tinhinane

Cheniti Nouha

Encadreur :

Mr. Farès Boubakour

Professeur à l'école supérieure HEC Alger

Septembre 2020

Dédicaces

Rendons d'abord grâce à DIEU de nous avoir donné santé et quiétude pour mener à bien la tâche qui nous a été assignée ;

A mes parents, qui par la grâce du tout puissant, ont soutenu mes pas, m'ont inculquées des valeurs morales, m'ont transmis des vertus humaines sans lesquelles je ne saurais être la personne que je suis aujourd'hui. Jamais, jamais je ne saurais assez leur faire honneur. Que dieu leur donne santé et longévité ;

Aux maîtres de la sagesse et du courage, mes grands-parents et à leur amour précieux, vous partagez chaque jour avec nous les fruits de vos grandes expériences humaines et spirituelles. Merci de m'avoir encouragé et cru en moi depuis toute petite. Que dieu puisse faire de vous le pilier solide de notre famille et vous garde parmi nous ;

A mes frères Ithri et Gaya qui me noient dans un océan d'amour et me rendent le sourire, à notre union éternelle et notre amour inconditionnel ;

A ma sœur Lila et son merveilleux époux Ahmed, je ne saurais exprimer ma gratitude, vous avez toujours été présents pour guider mes pas, orienter mes choix, et si j'en suis là aujourd'hui c'est en majeure partie grâce à vous ;

A ma sœur Soraya et son merveilleux époux Farid, vos encouragements et motivations ont amplifié ma détermination et réfréné mes peurs et mes hésitations. Merci pour le soutien permanent que vous m'apportez ;

A Dhrifa ma sœur du cœur, malgré les océans qui nous séparent, nos âmes sont-elles indissociables ;

A Yacine, qui a toujours répondu présent à mes requêtes et qui m'a durant tout ce temps tendu la main ;

A mes tantes Megdouda et Fariza, qui m'ont inspiré et ont eu confiance en moi ;

A mon oncle Mohand Said qui sans lui rien de tout cela n'aurait été possible,

A Mr Hachmaoui ; Mr Bouabdellah ; Mme Bengana qui m'ont guidé durant tout mon cursus ;

Enfin à mes merveilleuses amies, ma deuxième famille, sans vous rien ne serait pareil : Melissia, Yasmine, Hanane, Lina, Mille mercis pour tout ce que vous m'avez offert, vous m'avez ouvert vos portes et considéré comme un membre de vos familles respectives. Réfugiée Au milieu de deux paires de sœurs, j'ai connu le sens réel de l'amitié.

-Tinhinane-

Dédicaces

To the ones that gave me life,

To the ones that taught me how to hold on to it,

To the ones that made it worth living,

To the ones that gave unconditionally along the way

Lastly, to my dear cats that never fail to paint my existence differently every day,

I offer you this humble work of ours as a symbol of my endless gratitude.

-Nouha-

Remerciements

Tout a une fin !

L'écriture de ces lignes témoigne de l'approche de la fin d'un long voyage. Nous avons un navire mais nous ne connaissions pas la mer, Mr Boubakour a accepté d'être notre capitaine. Au cours de ce voyage, le climat n'était pas toujours en notre faveur, d'autant plus que lorsqu'il était occupé, nous manœuvrions un peu dans tous les sens. Cependant, dès qu'il voyait que la direction n'était pas la bonne, il nous orientait en nous prodiguant des conseils avisés. Aujourd'hui, nous nous rapprochons d'un port qui, nous l'espérons, serait le bon. Nous tenons donc à le remercier chaleureusement pour tout ce qu'il a accompli pour nous.

Nous devons aussi souligner une autre contribution importante : celle de Mme. Taouraret Samia responsable RMQ et Mr. Gouiez Sofiane DAF qui malgré leurs occupations intenses se sont montrés toujours disponibles afin de contribuer à ce mémoire et nous conseiller judicieusement et avec beaucoup de pragmatisme.

Nous souhaitons adresser un remerciement particulier et affectif à la fois à nos parents qui ont toujours été inconditionnellement disponibles pour nous apporter de l'aide et nous voir grandir et réussir, mais également à nos frères et sœurs qui ont toujours été à nos côtés lorsque nous avons besoin d'eux.

Ces remerciements ne seraient complets sans une pensée pour nos amis. Nous tenons donc à les remercier pour tout l'amour et le soutien qu'ils nous apportent.

La liste des tableaux

Chapitre II

Tableau 1: Vision, maturité des connaissances et objectif de constitution des référentiels	64
Tableau 2: Structure générale des référentiels.....	66
Tableau 3: Confrontation des 17 référentiels aux capacités de MSC	68
Tableau 4: Tableau récapitulatif des axes d'évaluation de la performance logistique.....	74

Chapitre III

Tableau 5: les scores des sections du référentiel de l'ASLOG	109
--	-----

La liste des Figures

Chapitre I

Figure 1: Démarche d'amélioration permanente	4
Figure 2: Concept de performance	5
Figure 3: Les 5 stades de maturité SC de Gartner	9
Figure 4: Modèle de maturité de l'analyse de la SC.....	11
Figure 5: Cercle vicieux sans control global du système	17
Figure 6: le model d'équipe	19
Figure 7: Approche processus	22
Figure 8: différence entre CCP, PRP, PRPO	28
Figure 9: Rôle du système d'information	32
Figure 10: Schéma des SI dédiés à la SC.....	35

Chapitre II

Figure 11: Renforcement de la capacité organisationnelle	41
Figure 12: Modèle courbe de vie	43
Figure 13: le modèle de l'oignon.....	44
Figure 14: Modèle de Witte	44
Figure 15: modèle des 7S	45
Figure 16: L'effet miroir	49
Figure 17: Complémentarité des flux de matière et d'information.....	56
Figure 18: Les étapes de mise en pratique de VSM	57
Figure 19: Les étapes de la création du VSM actuel	59

Chapitre III

Figure 20: L'organigramme de MAZAFROID	81
Figure 21: évolution de nombre d'employés dans le temps.....	83
Figure 22: évolution du chiffre d'affaire dans le temps	83
Figure 23: L'ensemble des processus de l'entreprise	85
Figure 24: Processus global	86
Figure 25: Processus production	87
Figure 26: Processus vente.....	89
Figure 27: Processus approvisionnement	90
Figure 28: la cartographie des flux de l'atelier "crèmes glacées"	92
Figure 29 : la cartographie des flux de l'atelier "Chocolaterie"	93

Figure 30: la cartographie des flux de l'atelier "biscuiterie"	93
Figure 31: Positionnement des référentiels PME	95
Figure 32: Résultat général	97
Figure 33: Répartition des résultats management & stratégie.....	98
Figure 34: Répartition des résultats Approvisionner	102
Figure 35: Répartition des résultats Transport & déplacement	105
Figure 36: Equilibre- Stock et service client	112

Sommaire

INTRODUCTION :	1
CHAPITRE I : LA MATURE LOGISTIQUE	3
SECTION 1 : LES ELEMENTS DE LA MATURE : NOTIONS DE BASE	4
1. <i>La performance :</i>	4
2. <i>Intégration :</i>	6
SECTION 2 : MODELES DE LA MATURE SC	9
1. <i>Les 5 stades de Gartner : d'une logistique traditionnelle a une SC étendue</i>	9
2. <i>La relation entre la transformation digitale et la maturité SC (Modèle HEKETT) :</i>	11
SECTION 3 : LES ENJEUX DE LA MATURE SC	15
1. <i>Mesurer la performance logistique :</i>	15
2. <i>Le SI et le Data challenge</i>	29
CHAPITRE 2 : L'AUDIT LOGISTIQUE	38
SECTION 1 : LE DIAGNOSTIC ET L'AUDIT, QUELLE DIFFERENCE ?	39
1. <i>le Diagnostic</i>	39
2. <i>Audit</i>	46
SECTION 2 : LES FLUX ET LES PROCESSUS LOGISTIQUES	50
1. <i>Les flux logistiques :</i>	51
2. <i>Les processus (Stream) :</i>	54
3. <i>La méthode de gestion des flux logistiques : la cartographie de la chaîne de valeur</i>	56
SECTION 3 : LES REFERENTIELS, DEFINITION ET SPECIFICATIONS	63
1. <i>Référentiel de maturité logistique : notion de base</i>	63
2. <i>Référentiel ASLOG :</i>	72
CHAPITRE III : ETUDE DE CAS EURL MAZAFROID CIAO	76
SECTION 1 : PRESENTATION DE L'ENTREPRISE MAZAFROID	77
1. <i>Information générales :</i>	77
2. <i>L'évolution au cours du temps :</i>	82
3. <i>Analyse SWOT préliminaire :</i>	84
SECTION 2 : DESCRIPTION DES DIFFERENTS PROCESSUS ET FLUX	85
1. <i>Description des différents processus de l'entreprise :</i>	85
2. <i>Cartographie des flux physiques dans l'entreprise</i>	92
SECTION 3 : MISE EN PLACE ET ANALYSE DE L'AUDIT LOGISTIQUE (REFERENTIEL ASLOG)	95
1. <i>Interviews et analyse des données</i>	96
2. <i>Les pistes d'amélioration :</i>	109
CONCLUSION	120

Introduction :

Les entreprises aujourd'hui subissent des changements majeurs pour faire face aux nouveaux défis de l'économie moderne. Le marché est très concurrentiel, les consommateurs sont de plus en plus exigeants et volatils en raison de l'immense quantité d'offres mises sur le marché. Par conséquent, une entreprise qui n'adapte pas l'organisation de ses activités vers la satisfaction client nuira à sa performance. Pour évoluer dans un environnement en perpétuelle mouvance toute entité économique doit donc avoir l'habileté de développer les compétences les plus adaptées, et que l'ultime compétence aujourd'hui est une conception adaptée de la supply chain (Fine, 1999)¹.

A cet effet les entreprises ne peuvent plus évoluer isolément de leurs partenaires car en nouant des relations de collaboration, elles renforcent leur SC pour générer le plus de valeurs ; réaliser des synergies et créer une performance supérieure. D'où la notion de Maturité de la supply Chain.

En effet la maturité logistique est attachée à la présence du management de la supply chain qui a comme fonction la mise en place d'une gestion dynamique des processus et des organisations. Alors qu'il avait tendance à privilégier une logique d'économie de coûts, le SCM tend désormais à mesurer le niveau de réactivité de sa chaîne logistique, sa reconfiguration rapide des processus, l'élimination du gaspillage et enfin une exploitation maximale des informations.

Les modèles de maturité comprennent généralement une séquence de niveaux (ou une série d'étapes) qui forment le chemin logique d'un état initial à un état avancé. Notre objectif dans ce travail est de situer le niveau de maturité logistique de l'entreprise à partir d'une approche basée sur un audit logistique qui aura pour finalité une évaluation de la performance, celle-ci sera supportée par une description du niveau d'intégration des processus de l'entreprise mais aussi son niveau de collaboration avec ses partenaires.

Au regard de ces considérations, la problématique sous-jacente et que l'on va résoudre dans cette recherche est comme suit : Quelle est la maturité logistique et quels en sont les enjeux pour l'entreprise Algérienne ?

A ce sujet, il devient tout particulièrement intéressant de connaître le niveau de la performance logistique de nos entreprises en comparant les performances de ces dernières aux différents benchmark internationaux en la matière. Le processus d'audit permettra de constater les

¹Charles H. Fine ; Clock speed : Winning Industry Control in the Age of Temporary Advantage; Basic Books; 1999

écarts. Les écarts constatés sous forme de points faibles indiqueront le niveau de maturité et donneraient lieu à un plan d'action à lancer pour tenter de le combler et d'améliorer les performances logistiques de l'entreprise.

Notre hypothèse centrale de recherche est nos PME en Algérie ont un faible niveau de maturité logistique et qu'elles manquent de performances dans le domaine. Notre objectif n'est pas d'opérer un audit pour un échantillon représentatif des PME algériennes. Nous n'avons pas cette ambition et nous ne disposons pas des moyens et du temps nécessaires. Nous comptons présenter une étude de cas d'une seule entreprise sans toutefois pouvoir généraliser les résultats. Notre choix d'entreprise s'est porté sur l'entreprise MAZAFROID.

Pour ce qui concerne la méthodologie à mettre en œuvre, nous comptons mettre en œuvre le référentiel international ASLOG. Ce référentiel s'adapte parfaitement au cas des PME. La mise en œuvre du référentiel ASLOG permettra d'obtenir un score qui lui permettra de fixer le niveau de maturité logistique de l'entreprise MAZAFROID.

Chapitre I : La maturité logistique

La maturité de la chaîne logistique est liée à la maturité des processus de la Supply Chain, et puisque la logistique est le levier incontournable de la croissance et du développement des PME, il faudrait bien connaître le niveau de maturité de chaque maillon logistique afin d'évaluer ses forces et ses faiblesses. D'autant plus que l'échelle de la maturité logistique permet de mesurer la maturité de la logistique de l'entreprise suivant ses modes de communication, ses systèmes d'informations, la performance de son organisation et ses modes de gestion. En effet l'évaluation de la maturité de la chaîne logistique est d'une importance capitale afin de relever les carences et les atouts des organisations à partir desquelles des propositions d'amélioration peuvent être suggérées.

Cependant dans la perspective d'évaluer la maturité, il est important de décortiquer les éléments qui la constituent et comprendre les un indépendamment des autres.

Nous avons donc organisé notre travail de la manière suivante : Nous avons présenté 2 modèles de la maturité logistique : Le premier prête plus d'attention à la performance générée par les processus de la SC (le modèle de GARTNER) tandis que le second s'intéresse à l'intégration informationnelle des processus. En d'autre terme il met en évidence la nécessité d'un partage de données entre chaque maillon de la chaîne logistique (le modèle de HEKETT).

Nous avons par la suite déterminé les enjeux de la maturité logistique selon les tendances actuelles des priorités logistiques des organisations : intégration des systèmes d'information, évaluation de la performance logistique.

Section 1 : Les éléments de la maturité : notions de base

Dans le cadre de certaines recherches, le terme de maturité est parfois confondu avec certains concepts tels que la performance et l'intégration. Nous allons dans cette partie définir chacun de ces concepts tout en mettant en évidence leurs divergences et les liens qui se tissent entre eux.

1. La performance :

La performance a durant longtemps été un concept unidimensionnel en réduisant ce concept à une dimension simple centrée sur la seule dimension financière (Bourguignon ,1998). En effet l'approche financière de la performance consiste à fixer un objectif de maximisation du profit généré et de retour sur investissement. Ainsi, cette performance consistait à réaliser la rentabilité souhaitée par les actionnaires avec le chiffre d'affaires et la part de marché qui préservait la pérennité de l'entreprise. Cependant, cette logique a fait l'objet de nombreuses critiques car d'une part elle n'intègre pas les différents acteurs qui participent au développement de l'entreprise d'autre part elle ne prend pas en compte d'autres indicateurs de mesure de la pérennité.

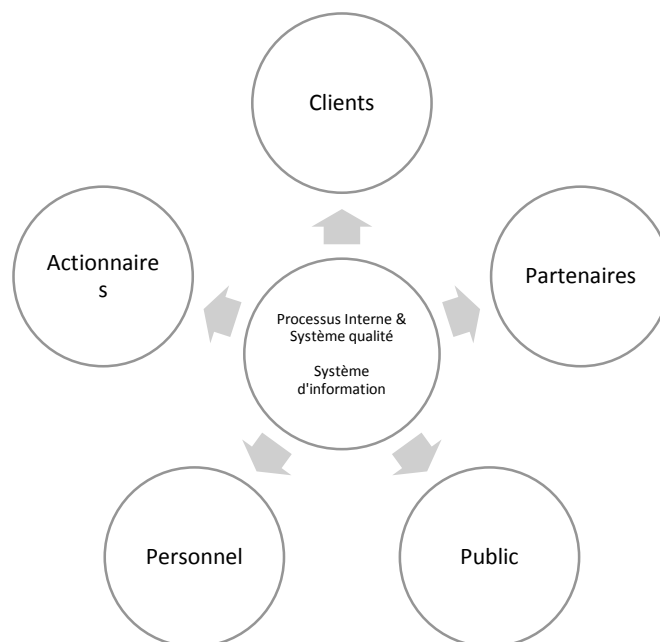


Figure 1: Démarche d'amélioration permanente

Par conséquent, au cours des années quatre-vingt, les chefs d'entreprises ont eu conscience que face à un environnement complexe et instable le pilotage de l'entreprise ne peut se réduire au seul aspect financier. Dès lors, les entreprises sont aujourd'hui éclatées, globalisées, intégrées au sein d'un système d'alliance, véritable réseau de partenaires. n'étant pas exclusivement financière, elle est protéiforme vu qu'elle accorde une importance équivalente aux SHAREHOLDERS qu'au STAKEHOLDERS, elle s'intéresse désormais en plus de ses actionnaires et de son activité financière à ses clients, fournisseurs, personnels, partenaires mais aussi à ses processus internes dans une démarche de progrès permanents et enfin à ses systèmes d'informations.

Cette nouvelle réalité a entraîné l'abandon de l'approche unidimensionnelle de la notion de la performance, au profit d'une vision plus large : Multidimensionnelle.

En effet, une large littérature s'est penchée sur la conceptualisation de la performance. Au sens strict du terme, une performance est un résultat chiffré dans une perspective de classement (par rapport à soi – améliorer ses performances et/ou par rapport aux autres). Elle est définie comme un constat officiel enregistrant un résultat accompli à un instant T, toujours en référence à un contexte, à un objectif et un résultat attendu, et ce quel que soit le domaine (Notat, 2007). Dans le champ de l'entreprise, le slogan est aujourd'hui très clair et bien ciselé : il faut performer afin de garantir la survie et la pérennité de son organisation, et accroître par ailleurs son avantage concurrentiel, en cette époque particulièrement caractérisée par l'intensification de la concurrence, la mondialisation et l'internationalisation des marchés (Angèle Renaud, 2010)². Ainsi, le concept de performance peut être défini pour une entreprise, comme étant le niveau de réalisation des résultats par rapport aux efforts engagés et aux ressources consommées. Il s'appuie largement sur les notions d'efficacité et d'efficience et de pertinence.

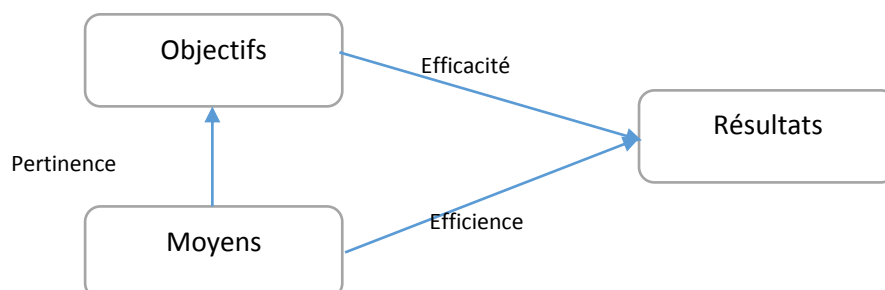


Figure 2: Concept de performance

²« Mesure de la performance globale des entreprises », Angèle Renaud, Nicolas Berland, 2010.

D'autres ouvrages définissent la performance comme étant « le bon déploiement et la bonne gestion des composantes du modèle causal qui conduisent à la réalisation en temps déterminé des objectifs formulés par rapport aux contraintes spécifiques à l'entreprise et à la situation» (Lebas, 1995, p.29). On constate alors après ces quelques définitions que la performance est un concept-valise, flou et multidimensionnel qui en définitive ne prend de sens que dans le contexte dans lequel il est employé, on parle alors de performance économique, performance financière, performance des processus, etc.

Ainsi, nous pouvons avancer, concernant la différence entre la notion de performance et celle de maturité, que la performance est une notion de compétition et d'exploit relative à une référence donnée, que ça soit un ou plusieurs objectifs ou concurrents, alors que la maturité est une notion d'aboutissement cognitif et de maîtrise d'une situation ou d'un environnement. (ZOUAGHI, 2014)³

2. Intégration :

L'intensification de la concurrence et l'influence des consommateurs ont forcé tous les acteurs de la chaîne logistique – tant les fournisseurs, les industriels, les distributeurs – à travailler ensemble selon un système dynamique intégré. La collaboration dans la chaîne logistique est donc considérée comme un facteur essentiel pour créer un avantage concurrentiel. Les enjeux de cette collaboration sont multiples : la réduction des coûts, l'amélioration de la qualité, la focalisation de l'entreprise sur ses compétences de base, l'augmentation des revenus et la réduction des délais (Roy et al, 2006).

Par ailleurs, au cours des dernières années, l'intégration au sein de la chaîne logistique a fait l'objet d'une attention soutenue dans la littérature. D'après (KOSANKE et al., 1999) «L'intégration peut être définie comme un effort d'amélioration de l'efficacité globale en liant les éléments au moyen de réseaux de communication pour obtenir une meilleure réactivité et efficacité du système global comparé avec les opérations isolées de ses composants » L'intégration est ainsi l'effort d'une organisation pour des relations interindividuelles, inter-fonctionnelles et interentreprises plus étroites (Geffroy MARONNAT et al., 2004). Elle se fonde sur une coordination plus étroite des tâches, sur la coopération et sur le partage des informations et des prises de décision. La gestion de cette interdépendance organisationnelle au niveau intra ou inter entreprise devient ainsi une intégration « informationnelle ». Cet enjeu s'est étendu aux relations interentreprises notamment pour le pilotage des chaînes logistiques. Différents modes de coordination sont nécessaires aux partenaires d'une

³ISKANDER ZOUAGHI ; « Maturité Supply Chain des entreprises : Conception d'un modèle d'évaluation et de mise en œuvre »

chaîne logistique. Il leur faut ajuster ou combiner correctement des moyens, des actions, des objectifs, des décisions, des informations et même des connaissances pour assurer un fonctionnement efficace de la chaîne. Ceci dit les deux niveaux d'intégration sont nécessaires dans une approche SC. Cela est confirmé par Flynn et al. (2010) qui conviennent que l'intégration interne et l'intégration externe jouent des rôles différents dans le contexte de la SC. Pour eux, l'intégration interne permet aux différentes fonctions au sein d'une entreprise de fonctionner dans le cadre d'un processus intégré, alors que l'intégration externe reconnaît l'importance d'établir et de développer des relations étroites et interactives avec les clients et les fournisseurs.

Dans certains référentiels, dans le domaine du SCM, la maturité est parfois assignée à la notion d'intégration. Pour ces référentiels, plus l'entreprise est intégrée en interne, mais également avec ses clients et ses fournisseurs, ou encore avec les clients de ses clients et les fournisseurs de ses fournisseurs, plus elle est mature. En effet, c'est la MSC comme l'évolution systématique d'une entreprise à travers un certain nombre d'étapes, généralement commençant par une gestion ad hoc des processus et des activités, et arrivant jusqu'au niveau de gestion étendue et en passant par le niveau de définition, d'optimisation et de mise en relation, ainsi que le niveau d'intégration. Pour DONE (2011, p.10), « une organisation mature est définie comme étant celle qui s'engage dans une collaboration étendue à travers un large arc de partenaires de la SC afin de mettre en œuvre des pratiques d'intégration appropriées »⁴

En Conclusion,

La maturité est un terme qui devient de plus en plus utilisé dans les sciences de gestion, notamment dans le domaine de la gestion des opérations et des processus, de la logistique et du SCM. Littéralement, la maturité définit « la capacité à réagir, à faire face et à raisonner d'une manière appropriée face à une situation donnée ».

Cette maturité peut se concrétiser par le développement de la capacité à avoir le recul nécessaire, ainsi qu'une vision globale et assez compréhensible d'une situation par rapport à un domaine donné. Dans le SCM, la maturité est la notion d'évolution, suggérant que le sujet peut passer par un certain nombre d'états intermédiaires sur le chemin de la maturité. Fondamentalement, on peut dire que les définitions de la maturité combinent un élément évolutif avec l'adoption de bonnes pratiques. De plus, la maturité implique que les processus sont bien compris, soutenus par la documentation et la formation, sont appliqués de manière cohérente dans

⁴ A mature organization is defined as one that engages in extensive collaboration across a wide arc of Supply chain partners in order to implement appropriate integrative practices.

les projets à travers l'organisation et sont continuellement surveillés et améliorés par ses utilisateurs (Fraser et al, 2002).

La maturité logistique convient donc de prendre des décisions partagée en vue d'améliorer la performance globale de la chaîne sans qu'aucun maillon ne soit défavorisé. En plus de l'idée de coordination, vient se greffer la justification stratégique des chaînes logistiques, qui est d'établir entre elles un rapport gagnant-gagnant aux entreprises partenaires.

La maturité logistique relève donc de la mise en œuvre d'un cadre holistique qui permet d'intégrer une vision globale qui inclut l'ensemble des processus SC et des organisations tout en assurant une évaluation continue de la performance de la SC.

Section 2 : Modèles de la maturité SC

La maturité de la chaîne logistique est liée à la maturité des processus de la SC, et puisque la logistique est devenue un élément clé de la croissance et de la productivité pour le développement des PME, Il est nécessaire de connaître le niveau de maturité de chaque maillon de la chaîne. Plusieurs modèles ont été proposés par des entités connus dans ce domaine. Nous avons choisi de présenter les deux modèles les plus connus : GARTNER et HEKETT

1. Les 5 stades de Gartner : d'une logistique traditionnelle a une SC étendue

Se positionner dans une échelle de mesure de maturité aide les responsables SC et logistiques à fixer des objectifs stratégiques, à concevoir et à exécuter leur stratégie en adéquation avec leur niveau de maturité actuel.

« Une visibilité plus large de la SC et des décisions fondées sur des faits augmenter la part de marché et les opportunités de croissance. » (Meulen, 28)⁵ dit JAMES LISICA, directeur de recherche chez Gartner. Ainsi, viser l'excellence SC nécessite de prendre des actions mesurées en vue du développement de plusieurs capacités opérationnelles. Le problème qui se pose ici est celui de l'optimisation de plan d'action dans le temps, alors quelle est la bonne zone pour commencer avec ?

Afin de dissiper cette inquiétude, Gartner a créé un modèle de maturité logistique en cinq stades dans lequel les dirigeants de la SC peuvent mesurer et évaluer leur maturité logistique, puis développer une vision plus claire à long terme.

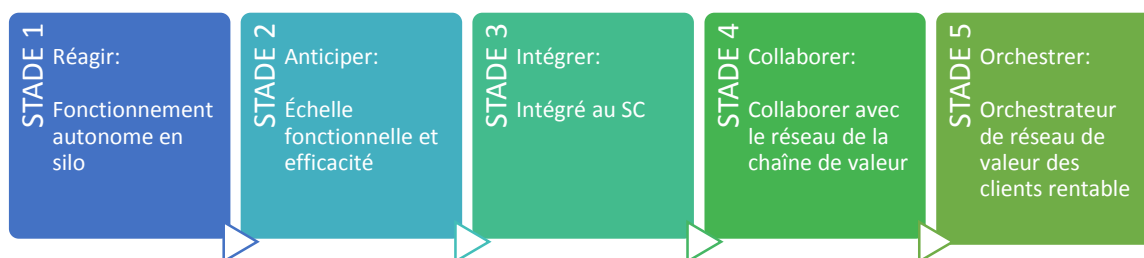


Figure 3: Les 5 stades de maturité SC de Gartner

⁵<https://www.gartner.com/smarterwithgartner/5-stages-of-logistics-maturity/> 22/04/2020 15:45

1.1. Réagir : Fonctionnement autonome

Cette étape est caractérisée par des départements autonomes qui fonctionnent sans lien étroit ni partage d'informations avec le reste de l'organisation.

A titre d'exemple, nous pourrions prendre les départements vente et production qui pilotent la logistique de l'organisation via des processus manuels et des systèmes disparates et déconnectés.

1.2. Anticiper : Échelle fonctionnelle et efficacité

La centralisation de la fonction logistique à ce stade commence à avoir un impact positif sur l'efficacité et la productivité. Ainsi pour avoir une meilleure prévision de la demande, les entreprises adaptent un modèle uni pour toute l'organisation afin de capturer et de faire du reporting sur les activités logistiques et l'état de performance.

L'objectif à ce stade est de bénéficier de l'efficacité croissante et de l'économie d'échelle. Afin d'y parvenir, l'accent est mis sur la création de processus et de méthodes standardisées. La performance est focalisée en interne sur le niveau d'exécution, la productivité, les coûts et le retour sur investissement.

1.3. Intégrer : Intégrer à la SC

Afin d'augmenter la valeur générée par la fonction logistique en termes de service client, d'approvisionnement et de production, les entreprises visent à intégrer la fonction logistique dans la SC globale.

L'amélioration de la productivité et la réduction des coûts sont obtenues grâce à un networking efficace, des connexions avec le supply management et des prestataires logistiques tiers.

1.4. Collaborer : Collaborer avec le réseau de la chaîne de valeur

A ce stade, la fonction logistique est cruciale pour les entreprises car elle fait partie intégrante d'une vision partagée du management de la supply chain, avec des compromis orchestrés entre la rentabilité et la valeur offerte au client.

Cependant, la collaboration et la visibilité sont apparentes tout au long de la chaîne : en amont et en aval. Cette relation est démontrée avec les fournisseurs et les clients, ainsi que des partenariats stratégiques avec les prestataires logistiques qui vont au-delà des simples services transactionnels.

1.5. Orchestrer : Orchestrateur du réseau de valeur des clients rentable

La logistique et la SC viennent faciliter à ce stade la navigation et l'optimisation des processus à travers un écosystème de partenaires, afin de saisir les chances de croissance valables avec des opportunités commerciales uniques.

Avec les chaînes qui s'allongent progressivement, la nécessité pour les informations de

circuler efficacement tout au long de la SC en temps réel se pose. C'est pourquoi les entreprises recherchent des solutions numériques avancées pour répondre à ce besoin.

2. La relation entre la transformation digitale et la maturité SC (Modèle HEKETT) :

La technologie digitale a remodelé le fonctionnement de la SC. Aujourd'hui, pour que les business prospèrent ils doivent en tirer parti pour transformer leur stratégie, optimiser ces performances et profiter de nouvelles innovations. Donc ce serait logique que La transformation digitale soit un thème central dans l'industrie de la SC et de la logistique. On peut aisément dire que c'est le sujet le plus discuté lors des événements de l'industrie, des panels et des discussions de networking.

Le groupe HEKETT fournit un model utile pour décrire les phases de maturité de l'analyse de la SC (HECKETT group, 2018)⁶. Ce qui est intéressant dans ce modèle c'est qu'il donne de l'importance au processus consistant à donner un sens aux données et à les exploiter efficacement pour l'intelligence business. Après tout, afin de réussir sa transformation digitale, il est important de faire attention à la qualité des données.

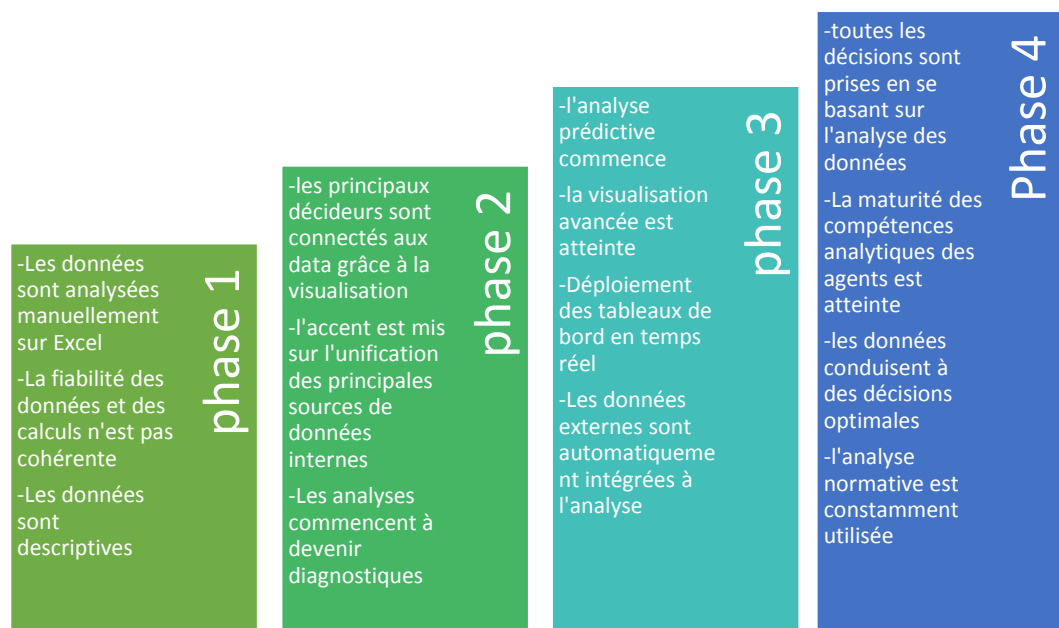


Figure 4: Modèle de maturité de l'analyse de la SC

⁶ Enabling an Agile Enterprise Through Supply Chain Analytics; HECKETT group; 2018

Le modèle décrit l'état des données à chacune des quatre phases, la manière dont elles sont traitées et les questions relatives à la SC et à la gestion des risques qu'elles informent.

Pour comprendre pourquoi la majorité des entreprises trouvent des difficultés de passer vers une phase supérieures de la maturité, il est nécessaire de comprendre les enjeux relatives à la collecte, le traitement et le management des données dans chaque phases du model afin de proposer des solutions efficaces à adopter.

2.1. La collecte de données cohérente :

Dans la première phase « analyse descriptive », les organisations cherche à répondre qu'à la question : qu'est ce qui s'est passé dans la SC ? Due au manque de données, ils ne peuvent que décrire la situation sans l'expliquer

Ici, l'entreprise à un manque des données de qualité et n'a pas de sources pour les collecter. Et même s'ils ont en, ils n'ont pas de source interne unique pour y revenir, leurs données sont souvent réparties sur des silos internes, connus et inconnus. Ainsi que des fournisseurs tiers qui limitent l'accès pour maintenir un certain contrôle sur le marché. Par conséquent, les entreprises ne savent pas quelles données sont collectées et où sont-elles triées.

Pour surmonter les défis de la première phase, il est nécessaire d'établir un processus automatisé et cohérent pour auditer et gérer la collecte et le stockage des données. Cela aidera par conséquence à identifier les données déjà collectées, ce qui manque et où elles sont stockées - permettant aux équipes d'exécuter manuellement leur propre analyse, de suivre les indices clés de performance et d'établir des rapports sur les activités passées.

2.2. La canonisation des données :

Dans la deuxième phase « Analyse diagnostique », permet aux organisations d'analyser les résultats et de déterminer pourquoi les problèmes ou les inefficacités se sont produites dans les fonctions, les départements et les opérations.

Le Challenge dans cette phase est que la SC est un network dont les maillons sont interdépendants et pour arriver à analyser les données au long de la chaîne il faut qu'il existe un langage commun des données, un canon de référence, une manière dont on peut traduire une information d'une fonction à une autre en temps réel. Sinon le système d'information ne sera pas capable à pousser la performance de la chaîne vers l'optimum.

Actuellement, la plupart des entreprises externalisent le nettoyage des données et les mappages ETL (EXTRACT, TRANSFORM, LOAD) à des équipes offshores qui le font manuellement.

Un moyen plus efficace de canoniser les données consiste à utiliser des outils d'automatisation en tandem avec toute saisie manuelle de données nécessaire.

Les données canoniques amélioreront la précision des données, ce qui améliorera à son tour les visualisations et les analyses générées par les outils de Business Intelligence et les tableaux de bord persistants qui peuvent désormais être efficacement exploités.

2.3. La validation des données :

Dans la troisième phase « analyse prédictive », les organisations commencent à bénéficier de l'intelligence prédictive et de la prise de décision probabiliste qui aident à concevoir des SC agiles. L'analyse prédictive apprend les techniques des membres de l'équipe hautement performants et transforme ces compétences en : détection algorithmique, informations et alertes. Elle offre le plus de valeur aux équipes opérationnelles, leur permettant de prendre des décisions proactives de gestion des risques pour les scénarios qui pourraient se produire à l'avenir.

Le défi dans cette phase est sa complexité. Le niveau de qualité des données requis pour déverrouiller l'analyse prédictive est nettement supérieur. Au cours des phases précédentes, les données pouvaient être saisies ou ignorées par les membres de l'équipe qui savaient comment passer des coups de fil sur des données douteuses ou fausses basées sur l'expérience et l'analyse. Pour que l'analyse prédictive fonctionne, ces nuances doivent être capturées dans l'algorithme.

Cependant, la validation des données est essentielle pour accéder à la valeur de l'analyse prédictive qui nécessite des données qui représentent les réalités opérationnelles. Selon le type d'entreprise, le processus de validation des données sera différent. Actuellement, les entreprises qui ont commencé à mettre en œuvre l'analyse prédictive utilisent des processus manuels de nettoyage des données pour accumuler des ensembles de données historiques de meilleure qualité pour alimenter les algorithmes ou ont commencé à expérimenter avec le Machine Learning.

2.4. La validation des données en temps réel :

La quatrième phase « l'analyse normative », offre une prise de décision assistée dans les conditions actuelles du marché. Elle maintient la valeur des analyses précédentes : comprendre ce qui s'est passé, anticiper ce qui va se produire mais enfin, elle fournit des informations et des suggestions exploitables sur ce qu'il faut faire.

Pour les entreprises qui ne privilégient pas déjà la digitalisation et les ressources IT, cette phase sera très difficile à appliquer. L'adoption des approches du Data science pour le nettoyage et

l'analyse instantané des événements granulaires à l'échelle mondiale sont important afin de permettre d'accéder à la valeur de ce type d'analyse.

C'est pour cette raison que l'investissement en validation des données est critique pour achever le plus haut niveau de maturité. Les logiciels utilisant la Machine Learning et l'IA sont les plus efficaces pour valider et corriger les données entrantes en temps réel. Ils peuvent l'enrichir de données contextuelles supplémentaires, ignorer les données invalides, combler statistiquement les lacunes des informations manquantes et gérer la canonisation des données à travers un réseau de partenaires. Atteindre la quatrième phase nécessite une planification stratégique et un engagement à long terme.

L'objectif de la transformation est de fournir les meilleurs renseignements possibles pour prendre des décisions optimales et efficaces lors de la conception, de la gestion et de l'exploitation des SC. Au plus haut niveau de maturité, les équipes opérationnelles seront en mesure de gérer la conception de la SC, l'approvisionnement et le transport avec précision et de répondre aux conditions changeantes du marché en temps réel.

Section 3 : Les enjeux de la maturité SC

Le concept logistique est complexe, dans le contexte de la petite et moyenne entreprise évoluant dans des secteurs peu matures, la logistique est perçue comme une activité

strictement opérationnelle, visant l'optimisation des fonctions disjointes comme les approvisionnements, le transport, le stockage, la production, la distribution, etc. En revanche, dans d'autres secteurs matures, la logistique est perçue comme une philosophie de management visant l'optimisation et l'intégration des flux entre plusieurs acteurs aux enjeux communs. Dans cette section nous allons voir les différents défis caractérisant le marché concurrentiel.

1. Mesurer la performance logistique :

1.1. La performance par la satisfaction client :

La satisfaction des clients est souvent difficile à mesurer : c'est plutôt une valeur intangible. Ceci dit, la plupart des ventes se réalisent surtout grâce à la confiance qui existe entre le client et son fournisseur. Le prix de vente n'est plus désormais la principale préoccupation des clients, ils sont disposés parfois à payer plus cher si cela leur permet d'obtenir un produit qui répond à leurs besoins.

La qualité permet donc, d'apporter les meilleures réponses aux nouvelles exigences des clients. Elle rend indispensable, entre autres, la prise en compte du client comme un partenaire fondamental de l'entreprise, un tel partenaire nécessite un traitement particulier basé sur la confiance, la communication continue, la fidélisation et surtout la prise en compte de ses attentes. Une telle situation favorise une satisfaction totale des besoins des clients y compris leurs demandes mal exprimées en cherchant à résoudre leurs problèmes.

1.2. Livrer à la date promise et prévenir en cas de problème

C'est illusoire de penser que toutes les demandes pourraient être satisfaites avec la contrainte de la rentabilité demandée par les actionnaires. C'est pour cette raison qu'il faudrait sélectionner les demandes qui sont nécessaires pour vendre et créent réellement un avantage concurrentiel. Mais avant tout, la première des choses à faire est d'installer la confiance. Au niveau Supply Chain, la confiance se construit en étant capable de respecter ses engagements, c'est-à-dire de livrer à la date promise, même si celle-ci ne correspond pas, en premier lieu, à la date demandée par le client.

À partir d'une commande confirmée, le client construit son plan de production (produit et/ou service). Il engage donc des ressources et, par conséquent, des coûts à partir de cet engagement. Si ce dernier n'est pas tenu, il lui est souvent possible de modifier son plan pour s'adapter à la nouvelle

date tout en limitant les impacts négatifs sur sa rentabilité et sa trésorerie, ainsi que les impacts chez ses clients.

1.3. Livrer à la date de besoin :

Bien sûr, confirmer une commande et livrer à la date de besoin du client sont les meilleures des choses possibles d'un point de vue satisfaction client. Ceci dit, ce n'est pas forcément la meilleure pour la performance de l'entreprise sur le long terme.

En effet, livrer aux exigences du client peut impacter très fortement la rentabilité et la trésorerie de l'entreprise par la création de stock et des dépenses supplémentaires qui n'apportent pas forcément un avantage compétitif.

Néanmoins, il est primordial de mesurer cette performance afin de détecter les changements de comportements d'un client ou d'un marché, ou de mesurer les dérives dans l'exécution de la demande.

1.4. S'engager rapidement : Réactivité

Il n'est pas demandé ici d'apporter la bonne réponse immédiatement au client. En revanche, le jour de réception de la demande, il est impératif de répondre qu'on l'a bien reçue et que l'on fait le nécessaire pour la traiter et, dans le pire des cas, signaler à quel moment on pourra revenir vers le client pour lui donner un engagement de date à laquelle on pourra apporter une réponse à la question posée.

Ainsi, l'adaptation du produit aux besoins et exigences du client accroît la demande pour ce produit, ceci augmente le volume des ventes et permet de capter durablement une part de marché plus grande. La qualité donc, satisfait bien les clients et garantit leur retour et leur fidélité au produit, ce qui renforce la compétitivité et la performance de l'entreprise.

Par conséquent pour préserver une relation de confiance avec sa clientèle il est primordial pour l'entreprise de bien maîtriser les contraintes de son système car nous considérons que pour chaque but que l'on se fixe, il y'a une multitude de difficultés à surmonter. Cela dit n'importe quel système doit être organisé autour de ses contraintes si l'entreprise souhaite se démarquer par son agilité. La figure 2 explique ce que peut engendrer un mauvais control du système.

Le schéma⁷ (Stien, 2013) ci-dessous nous explique que toute incertitude non prise en compte aura pour conséquence une perturbation du système. Si l'on prend l'exemple de la satisfaction client, elle est de plus en plus une variable volatile dépendante de la réponse de la réactivité de l'entreprise.

⁷Cédric Stien, Des chaines logistiques performantes, Edition Afnor, 2013, p 38.

Admettons dans le premier scénario que l'entreprise accepte la date de livraison (T) souhaitée par son client sauf que celle-ci n'arrange pas son activité, pour y remédier elle met en place un stock de sécurité afin d'assurer qu'elle ne soit pas en rupture de stock à la date T, cela va engendrer des coûts supplémentaires de stockage, augmenter le besoin en fond de roulement, mais aussi impacter la rentabilité de l'entreprise. C'est-à-dire qu'elle satisfait son client au détriment de son activité.

A présent le second scénario va dans le sens opposé, le client n'a pas été livré à temps, l'entreprise n'ayant pas honoré ses engagements risque soit de perdre des commandes, donc une baisse de son chiffre d'affaire impliquant parallèlement une baisse de son profit et donc de sa rentabilité. Cependant pour préserver ses clients, elle pourrait lui prolonger son paiement à une date ultérieure ce qui par la même manière aura des conséquences négatives sur le BFR et la rentabilité de l'entreprise.

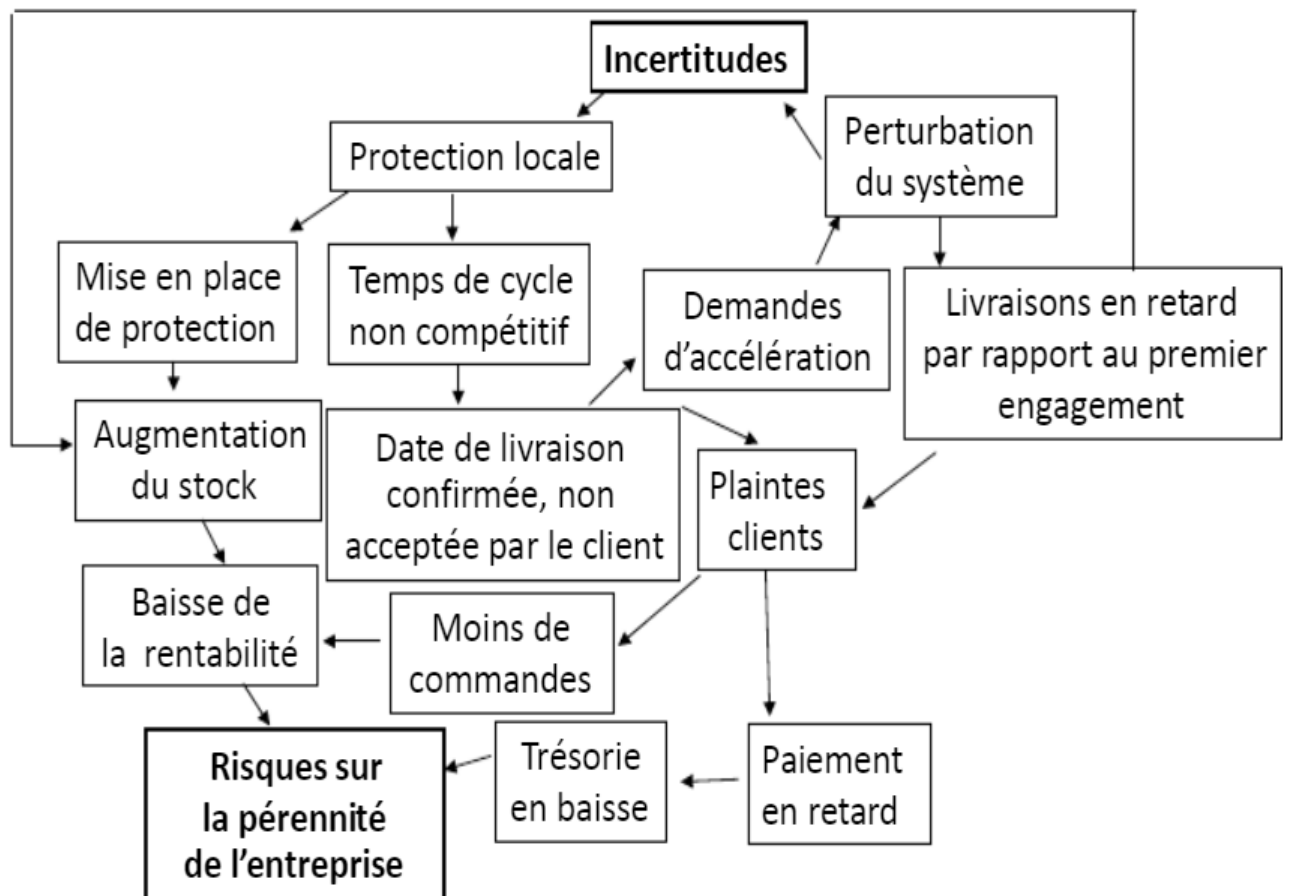


Figure 5: Cercle vicieux sans control global du système

Nous pourrions noter que le plus intéressant est de maintenir la contrainte en interne si nous voulons stabiliser la rentabilité de l'entreprise. Le challenge reste bien évidemment dans la satisfaction client.

« C'est impossible, il bouge toujours » est souvent le premier argument. Effectivement, le goulet bouge si n'est pas mise en place une régulation qui permet d'équilibrer les flux. En réponse à cet argument, il est indéniable de choisir la contrainte et d'établir des cordes amont et aval au goulet.

Il ne reste plus qu'à protéger le goulet et les clients, car les cordes ne garantissent pas 100 % des cas (sinon elles seraient beaucoup trop longues). Le goulet peut se désamorcer suite aux aléas dans les cordes amont, ou on peut aussi être en retard sur la corde aval et livrer en retard les clients. L'idée est d'arriver à tenir au moins 95 % des livraisons à l'heure (signe d'une maîtrise du système) et une réduction des temps de cycle de plus de 30 % sans avoir à courir après chaque lot qui subit un aléa. On décide donc de protéger le goulet et le client, en ajoutant un temps de protection aux cordes aval et amont. Ce temps de protection permet de faire arriver les lots, en avance, devant le goulet ou dans le stock de produits finis pour la livraison client, et donc de sécuriser uniquement ce qui limite la capacité du flux à créer du chiffre d'affaires. Le goulet est toujours alimenté, et les clients auront leurs produits à l'heure. (Stien, 2013)⁸

1.5. La performance par l'implication du personnel :

Les entreprises qui marchent le mieux à travers le monde, sont celles qui ont une bonne compréhension du mot « Client » et qui ont réussi à susciter une sorte de polarisation de l'ensemble du personnel autour du client. D'après la norme ISO 9001-2000 : « Les personnes à tous les niveaux sont l'essence même d'un organisme et une totale implication de leur part permet d'utiliser leurs aptitudes au profit de l'organisme ». A cet effet une implication totale du personnel de l'entreprise impose une nouvelle gestion des ressources humaines fondée sur les principaux axes suivants :

1.5.1. Un management participatif :

Le principe du management participatif (on parle également de management collaboratif) est de miser sur l'intelligence collective et de réduire la mission de contrôle du manager (sans l'abolir totalement) pour adopter à l'inverse une mission d'accompagnement

1.5.2. La communication :

La communication interne joue un rôle clé dans la réussite d'une entreprise. Par l'influence exercée sur des facteurs clés de succès, tels que la satisfaction des

⁸CEDRIC STIEN, Des chaînes logistiques performantes, Edition Afnor, 2013, p 40

employés, la rétention, l'engagement et les performances, la communication interne a une incidence directe sur les profits. A noter que plus l'homme est informé du fonctionnement et des buts de son entreprise, de l'utilité de son travail et de toute décision prise, plus il est éclairé sur ses responsabilités. Il comprend ce qu'il fait, il améliore ses méthodes de travail, synchronise ses objectifs propres avec ceux de l'entreprise et il agit en responsable dans un cadre défini.

1.5.3. Une intelligence collective :

Sur la base du proverbe connu : "l'union fait la force", on peut mettre en avant les gains de la coopération, à travers le concept d'intelligence collective. Cette dernière est plus sollicitée aujourd'hui pour réussir tout projet initié par l'entreprise et surtout celui de la qualité. La qualité se construit pierre par pierre, les hommes en sont les maçons et le travail de groupe le ciment (Perigord, 1993). Ainsi, la formation d'équipes d'employés dotées de différentes qualifications, qui mettent en synergie leur professionnalisme, leur expertise et leur connaissance est essentielle à l'amélioration de la qualité et de la performance globale de l'entreprise. JON KATZENBACH et Douglas Smith ont montré dans leurs travaux que le travail d'équipe a un impact considérable sur la performance (Figure 06⁹ (Smith, 1993))

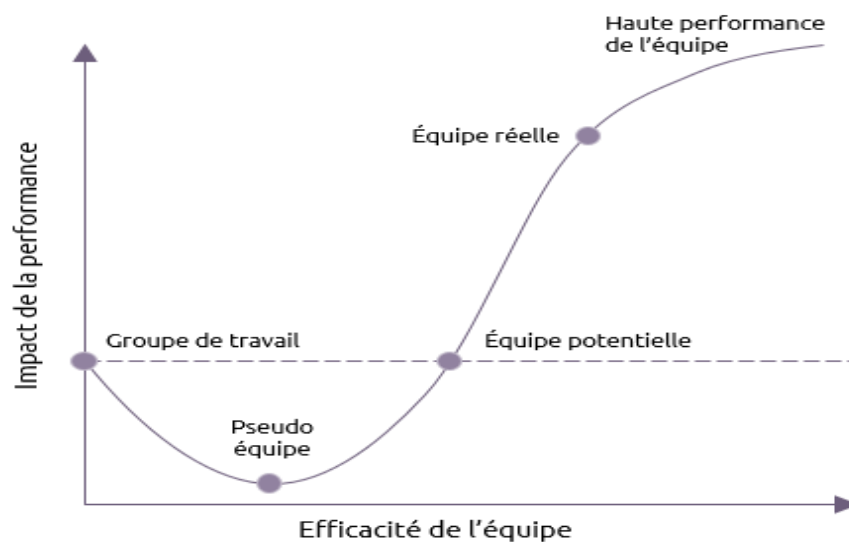


Figure 6: le model d'équipe

⁹<https://www.praxisframework.org/fr/library/katzenbach-and-smith> ; 01/05/2020 ; 19 :00

Le model ci-dessus recense l'organisation des individus et leur comportement dans l'entreprise et pour chaque niveau d'organisation, on évalue son impact sur la performance. Ils ont alors pu déterminer dans leur model 5 niveau de travail d'équipe :

- **Groupe de travail**

Les membres de l'équipe se réunissent pour partager des informations, mais jusqu'ici il n'y a pas de but ou de performance des objectifs communs qui nécessitent une responsabilité mutuelle. Chaque membre de l'équipe est seul responsable du travail que le groupe lui a délégué.

- **Pseudo-équipe**

Cette structure se trouve au bas de la courbe de rendement. Les membres peuvent croire qu'ils font partie d'une équipe, mais n'agissant pas encore comme tel. Cela peut être parce qu'ils ne veulent pas prendre le risque de s'engager à un but commun et la responsabilité mutuelle que cela implique.

- **Équipe potentielle**

À ce niveau, les membres de l'équipe se dirigent vers un but commun et une approche pour l'atteindre. Ils travaillent à un niveau supérieur de performance et doivent être d'accord sur la responsabilité mutuelle.

- **Vraie équipe**

Dans ce type d'équipe, un petit groupe de personnes partagent un but et une approche commune. Ils ont des compétences complémentaires et partagent la responsabilité des résultats.

- **Équipe performante**

La différence entre une vraie équipe et une équipe performante réside dans les relations entre les membres de l'équipe. La performance résulte des membres engagés mutuellement à la croissance personnelle et au développement.

Brièvement, nous pouvons dire qu'une équipe est intelligente parce qu'elle va avoir la capacité de compréhension, de réflexion, de décision et d'action face à une situation de travail complexe et qu'elle sait s'adapter en conséquence ainsi elle aura pour finalité l'amélioration de la performance collective.

1.6. La performance par le renforcement des relations avec les fournisseurs :

Aujourd'hui, praticiens comme chercheurs s'accordent à souligner le rôle crucial et critique des fournisseurs dans le sens où ils exercent une influence majeure dans le succès ou l'échec d'une entreprise (Colin et Paché, 2000).

Il s'agit donc pour l'entreprise cliente de s'assurer de la bonne adéquation entre ses mécanismes de contrôle des fournisseurs et ses objectifs, qui peuvent par exemple porter sur la réduction des coûts de production et des délais de mise sur le marché, l'amélioration de la qualité, ou bien encore le développement de nouvelles technologies. Il lui faut donc se doter des modes de contrôle adéquats pour s'assurer de la compatibilité des fournisseurs avec les objectifs fixés. Donc différents critères entrent en jeu dans l'atteinte du but de l'entreprise à savoir le poids de la taille du lot et des délais. Surtout qu'il est difficile de résister à un bon prix mais un très bon prix ne veut pas dire une bonne affaire dans l'univers industriel. Il y a aussi la qualité, le délai, ainsi que la capacité à réagir rapidement, ou encore à tenir les délais qui ont été donnés.

Il est nécessaire d'impliquer des personnes compétentes pour analyser l'offre des fournisseurs et vérifier son impact sur la rentabilité, la trésorerie et la satisfaction client.

Dans le cadre d'un partenariat, l'entreprise cliente doit assurer toute l'assistance technique à ses fournisseurs et les aide à lui fournir de meilleurs produits à des prix compétitifs, lui permettant ainsi de répondre aux exigences des clients. De leur côté, les fournisseurs doivent effectuer un effort considérable en termes de qualité, prix et délai pour garder leur compétitivité.

1.7. La performance par l'intégration des processus :

Il est primordial que la mesure de la performance soit réalisée selon la vision la plus complète possible des processus. Autrement dit une bonne analyse de n'importe quelle situation se fait lorsque tous les éléments sont en interaction, or l'approche cartésienne a développé en nous une capacité très forte à découper une situation en parties indépendantes reliées par des formules mathématiques. Le dynamisme du marché fait que les liens entre les parties découpées sont de plus en plus variables, c'est pourquoi on considère le fonctionnement des parties comme étant des fonctions dont on cherche à connaître les liens sensibles avec les autres parties du système. L'objectif est de représenter l'entreprise comme un système dynamique qui interagit avec son environnement. D'autant plus que l'approche processus, telle qu'elle a été conçue, est d'une certaine façon une adaptation de l'approche systémique au milieu de l'entreprise. (Stien, 2013)¹⁰

¹⁰CEDRIC STIEN, Des chaînes logistiques performantes, Edition Afnor, 2013, P21.

C'est une méthode visant à décomposer les activités étape par étape pour en étudier le fonctionnement et leurs interactions afin d'améliorer l'organisation de l'entreprise. (Strategik, s.d.)¹¹

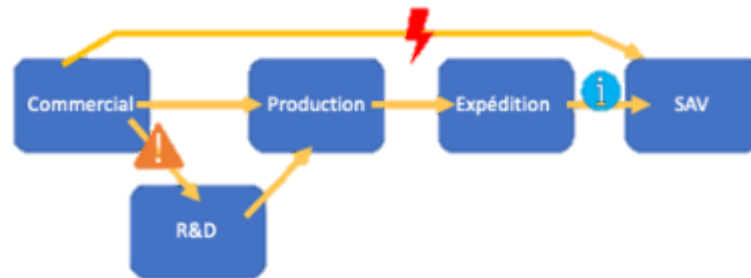


Figure 7: Approche processus

La raison d'être de l'approche processus est de définir les activités, les résultats souhaités et d'en assurer le caractère prévisible. Un processus est identifié et décrit parce qu'il doit être « sécurisé », qu'il doit atteindre un objectif ; ce résultat étant lui-même nécessaire à l'atteinte des objectifs généraux, à la réussite de l'entreprise. En cela la désignation des processus dépend de la politique et des objectifs de l'entreprise. Par exemple, une entreprise peut identifier que la communication avec le client est essentielle à l'atteinte de ses objectifs de qualité, pour une autre entreprise, ce processus sera suffisamment secondaire pour ne pas être décrit et planifié (Takvorian, 2001)¹². D'autant plus qu'un choix pour le maintien ou la suppression d'une activité ou d'un processus dépend du degré d'attribution des ressources (temps, argent, personnel, effort) qui doivent être optimisées voir maîtrisées en évitant toute forme de gaspillage. Ce dernier se présente sous 8 formes : Surproduction, sur-stockage ou stock inutile, transport et déplacements inutiles, sur-processing ou traitement inutile, mouvements inutiles, défauts et rebuts, temps d'attente et délais, sous-utilisation des compétences.

Avec toutes les parties prenantes directement impliquées dans le processus, il convient par la suite de rechercher les causes des mauvaises performances en utilisant des outils tels que : la méthode KAIZEN, 6 sigma, loi de Pareto 80/20, 5S, PDCA ... Etc. d'où la nécessité de la mise en place d'une culture d'amélioration continue.

1.8. La performance par l'amélioration continue :

D'une manière générale, le monde occidental perçoit le temps comme une flèche. Il faut un début, une direction et une fin. Cette vision est très puissante dans une approche projet, lorsqu'on

¹¹<https://www.strategik.net/blog-iso-9001/comprendre-approche-processus> 28/04/2020 14:48

souhaite changer de façon de faire, dans l'innovation. En revanche, elle consomme beaucoup d'énergie et demande un apprentissage fort à chaque changement.

La vision orientale voit le temps comme une spirale, sans début, sans fin. Cela permet d'améliorer la performance en permanence, en s'appuyant sur les véritables problèmes, qui sont perçus comme des gisements de bonnes nouvelles (Stien, 2013)¹³. Visant une progression constante et régulière, ce qui n'exclut pas les avancements spectaculaires (breakthrough). Axée sur la création de valeurs et la réduction de gaspillages, elle ne requiert logiquement ni investissement important ni bouleversement organisationnel susceptible de perturber les équipes. C'est-à-dire que l'amélioration continue s'oppose au principe de réingénierie des processus qui sous-entend pour sa part une existence d'un changement brutal.

L'amélioration continue est considérée comme l'un des processus de base de la qualité qui repose sur plusieurs outils dont le plus important est le PDCA ou Roue de Deming.

Ce principe consiste à s'améliorer sans cesse. Il s'applique à tous les processus de l'entreprise et repose sur la capacité de l'organisation en place à identifier d'éventuels dysfonctionnements, des axes d'amélioration et à proposer des solutions ou des pistes de progrès pour des résultats meilleurs en interne et en externe. Il s'applique à tous les domaines susceptibles d'être améliorés, qu'ils dysfonctionnent ou pas.

Il diffère de l'approche traditionnelle de l'amélioration continue du fait qu'il s'intéresse également aux processus qui « marchent », partant du principe qu'il faut toujours faire mieux pour éviter que d'autres ne le fassent avant. En cela, il contribue à positionner une entreprise en situation d'affronter la concurrence et de répondre aux attentes de ses clients.

La réalisation d'enquêtes de satisfaction, la gestion de réclamations des clients, sans que les acteurs des processus concernés se soient appropriés l'état d'esprit de l'amélioration continue, peuvent s'avérer des dispositifs sans valeur ajoutée dès lors que l'analyse des données collectées consiste, pour les équipes, à essayer de démontrer que ce sont les clients qui ont tort plutôt que de s'interroger sur ce qui a conduit les clients à être mécontents et comment y pallier.

Définir un plan d'actions, sans organiser le suivi d'avancement de la mise en œuvre des actions et la mesure de leur efficacité, engendre le risque, à terme, de ne pas maîtriser et assurer

¹²<https://www.infoqualite.fr/accordance-80/> 28/04/2020 16:22

¹³CEDRIC STIEN, Des chaînes logistiques performantes, Edition Afnor, 2013, P24.

leur mise en place, ou qu'elles se délitent dans le temps au détriment de l'efficacité recherchée lors de la création du plan d'actions. (Michel Ballaiche, 2015)¹⁴

1.9. La performance par la maîtrise des risques¹⁵ :

La maîtrise de risque doit présenter un intérêt pour l'entreprise. Elle contribue à (Vincent Lacolare, 2010) :

- La création de valeur pour l'entreprise (par exemple, atteinte des Objectifs, respect de la réglementation).
- L'amélioration continue de l'entreprise (performance, maturité, intégration du système de management de l'entreprise, sensibilisation et contribution de tous, communication, etc.).

La maîtrise de risque doit être immergée dans le fonctionnement de l'entreprise :

- Intégrée aux processus organisationnels (de gestion courante, de management des projets, de conduite du changement, etc.).
- Intégrée au processus de prise de décision.

La maîtrise des risques doit s'appuyer sur un processus rationnel qui :

- Prend en compte explicitement l'incertitude (nature des incertitudes et moyens de traitement associés).
- Un processus qui est fondé sur une information consolidée (diversité des sources d'information, traitement des divergences).

La démarche de maîtrise de risque doit être adaptée et collaborative c'est-à-dire :

- Dynamique, itérative et réactive au changement (prise en compte d'événements internes et externes).
- Systématique, structurée et utilisée en temps utile.
- Adaptée au contexte externe et interne de l'entreprise et à son profil de risque.
- Transparente et participative avec l'implication et la contribution de toutes les parties prenantes (décideurs, experts, responsables, opérationnels, etc.)

¹⁴MICHEL BALLAICHE, CHRISTINE BOUVART, LAURENT HARIVEL ; Lean Durable et Qualité rentable ; Edition Afnor ; 2015 ; P24.

¹⁵VINCENT LACOLARE, Christophe Burin ; Optimiser les risques de l'entreprise, Edition Afnor ; 2010 ; p50.

1.9.1. Comment gérer un risque ?

- **Détecter le risque :**

La détection des risques devrait mettre l'accent sur les principaux risques, c'est-à-dire ceux qui pourraient avoir une incidence sur l'atout concurrentiel, la position sur le marché et la performance de l'organisation. (Deloitte, 2019)¹⁶ En effet une fois averti, il est plus simple de réagir quand le risque commence à naître et où il est encore relativement facile à maîtriser.

- **Analyser le risque :**

En premier lieu, un risque n'existe pas s'il n'y a pas un objectif clairement défini. Par définition, un risque n'est pas quelque chose d'avéré et si on ne sait pas ce que l'on cherche, on ne peut pas détecter ce qui pourrait bloquer l'avancée vers l'objectif. Une fois les risques identifiés, il reste à savoir quelle est leur gravité. Qu'on peut définir qu'en fonction de son impact sur l'objectif et la probabilité qu'il se révèle.

- **Sélectionner et traiter le risque :**

Naturellement, on cherche plutôt à réduire les risques dans leur ordre d'arrivée, en essayant de corriger ce qui se passe ou en mettant des grands coups de barre à gauche ou à droite, et parfois les deux en cas de panique.

Dans ce genre de comportement, où on passe son temps à écopier l'eau qui remplit le bateau, il arrive un moment où on coule (Stien, 2013)¹⁷. Toutefois on peut traiter un risque de plusieurs manières :

- Faire en sorte qu'il n'y ait pas de nouvelles fuites (Préventif, par exemple, avant de partir, vérifier et renforcer les points faibles de l'embarcation).
- S'occuper de stopper les grosses fuites (correctif).
- Accepter les petites fuites (accepter le risque).

Le produit de l'impact (Stien, 2013)¹⁸, de la probabilité et de l'accessibilité des risques, c'est-à-dire la compétence que nous avons pour les traiter, donne la liste des priorités des actions à mener avec les ressources qui sont à notre disponibilité. Bien évidemment, l'entreprise va essayer de chercher les causes racines du risque pour essayer de les supprimer, les anticiper ou du moins de faire en sorte que la probabilité de l'apparition de l'impact baisse. Enfin, on peut tout simplement accepter le risque, décidé de ne rien faire... et juste continuer à avancer. Car toute autre action pourrait augmenter le risque ou coûter tellement cher que l'objectif en perdrait sa valeur.

¹⁶<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ca/Documents/risk/ca-fr-risk-sensing-the-evolving-state-of-the-art.pdf>; 03/05/2020 ; 17:08

¹⁷CEDRIC STIEN, Des chaînes logistiques performantes, Edition Afnor, 2013, P50

¹⁸CEDRIC STIEN, Des chaînes logistiques performantes, Edition Afnor, 2013, P50

1.9.2. Une méthode pour maîtriser les risques : La méthode HACCP – Secteur agroalimentaire

Hazard Analysis Critical Control Point ou en français « Analyse des dangers et des points critiques pour leur maîtrise ». Le HACCP se fonde sur le principe selon lequel les risques pour la sécurité des aliments peuvent être soit prévenus soit réduits au minimum grâce à la maîtrise de la production plutôt que par l'inspection des produits finis. Il est repris dans tous les référentiels traitant de la sécurité des aliments (BRC, IFS et bien évidemment ISO 22000. Son objectif est de prévenir les risques le plus tôt possible dans la chaîne alimentaire. Pour l'élaboration d'un système HACCP, la méthode établie et recommandée au niveau international par le groupe de travail HACCP du Codex Alimentarius compte douze étapes (ou phases). Les cinq premières sont appelées « étapes préliminaires », alors que les étapes suivantes correspondent aux sept « principes HACCP » :

1. Constituer l'équipe HACCP.
2. Décrire le produit et sa distribution.
3. Identifier l'usage prévu pour le produit.
4. Construire le diagramme du procédé.
5. Confirmer le diagramme sur le site.
6. Dresser la liste de tous les dangers potentiellement liés à chaque étape, faire l'analyse des dangers et étudier les mesures de maîtrise des dangers identifiés.
7. Déterminer les points critiques pour la maîtrise.
8. Établir les limites critiques pour chaque CCP
9. Établir un système de surveillance pour chaque PRPO et chaque CCP.
10. Établir les corrections et les actions correctives.
11. Établir les procédures de vérification.
12. Établir la documentation et l'archivage.

L'ordre d'enchaînement de ces douze étapes est à respecter car il garantit la cohérence et la rigueur du système engagé.

Cependant, il est essentiel de comprendre la notion du CCP, et il n'y a rien de mieux qu'un exemple simple pour l'illustrer :

Lors de la préparation d'une mousse au chocolat, il peut arriver qu'un morceau de verre tombe dans notre mélange. Et différentes causes sont associées à cet incident : il se pourrait que le récipient utilisé soit en verre et au moment du mélange le fouet entame l'ébréchure du récipient et un petit morceau de verre tombe dans la mousse. Lors de l'analyse des dangers, on sait que cela peut arriver vu qu'on utilise un récipient en verre. Donc le danger physique dans ce cas est la présence d'un

morceau de verre dans la mousse. On pourrait éliminer ce risque (coupure), si on possédait une machine qui permettrait de détecter le verre dans la préparation. Dans ce cas précis, ce risque n'est pas un point critique à maîtriser car on a la possibilité de le détecter. Cependant comme il n'existe pas encore de machine pour détecter le verre contrairement au métal, c'est donc bien un point critique à maîtriser. Il faudrait alors prendre des mesures afin d'éviter ce type d'incident en remplaçant le récipient en verre en un autre en Inox par exemple. Ceci dit un point critique à maîtriser est un CCP (un point critique de control).

Par définition un CCP selon l'ISO 22000 est une étape du procédé de fabrication, de transformation ou de manutention du produit à laquelle un moyen de maîtrise peut être exercé afin de prévenir ou éliminer un danger menaçant la sécurité des aliments ou le ramenant à un niveau acceptable.

En réalité, les PRPo se rapprochent davantage des CCP et résultent, comme eux, de l'analyse des dangers mise en place après la mise en œuvre des PRP. PRPo, PRP, CCP, quelles différences ?

- **Notion PRP :**

Rappelons la définition que la norme ISO 22000 donne du programme pré requis (un ensemble de) conditions et activités de base nécessaires pour maintenir tout au long de la chaîne alimentaire un environnement hygiénique approprié à la production, à la manutention et à la mise à disposition de produits finis sûrs et de denrées alimentaires sûres pour la consommation humaine.

Ainsi le PRP porte sur les conditions générales pour le maintien de la sécurité de l'environnement du produit excluant des mesures spécifiques aux produits ou au process.

- **PRPo et CCP :** (deux notions pour un même objet)

La nature du CCP implique que la moindre perte de maîtrise ait un impact potentiel direct sur la sécurité du produit, puisque son action est synchrone avec la production et directement intégrée dans le flux du produit. La surveillance se fera probablement par les personnels de production, formés à la conduite des équipements. Alors que la perte de maîtrise d'un PRPo, issu d'un PRP existant, n'implique pas systématiquement la mise en cause du produit, puisque la maîtrise est souvent asynchrone avec la fabrication. Une autre différence majeure entre CCP et le PRPo est la limite critique. Elle n'est pas imposée pour le PRPo et elle l'est pour le CCP.

La limite critique est le critère qui distingue l'acceptabilité de la non-acceptabilité. En cas de dépassement de cette limite critique, le produit doit être bloqué. Les industriels parlent souvent

de limite de surveillance pour le PRPo et donc le blocage du produit n'est pas systématique.

(PERFECT-CONSEIL, 2020)¹⁹

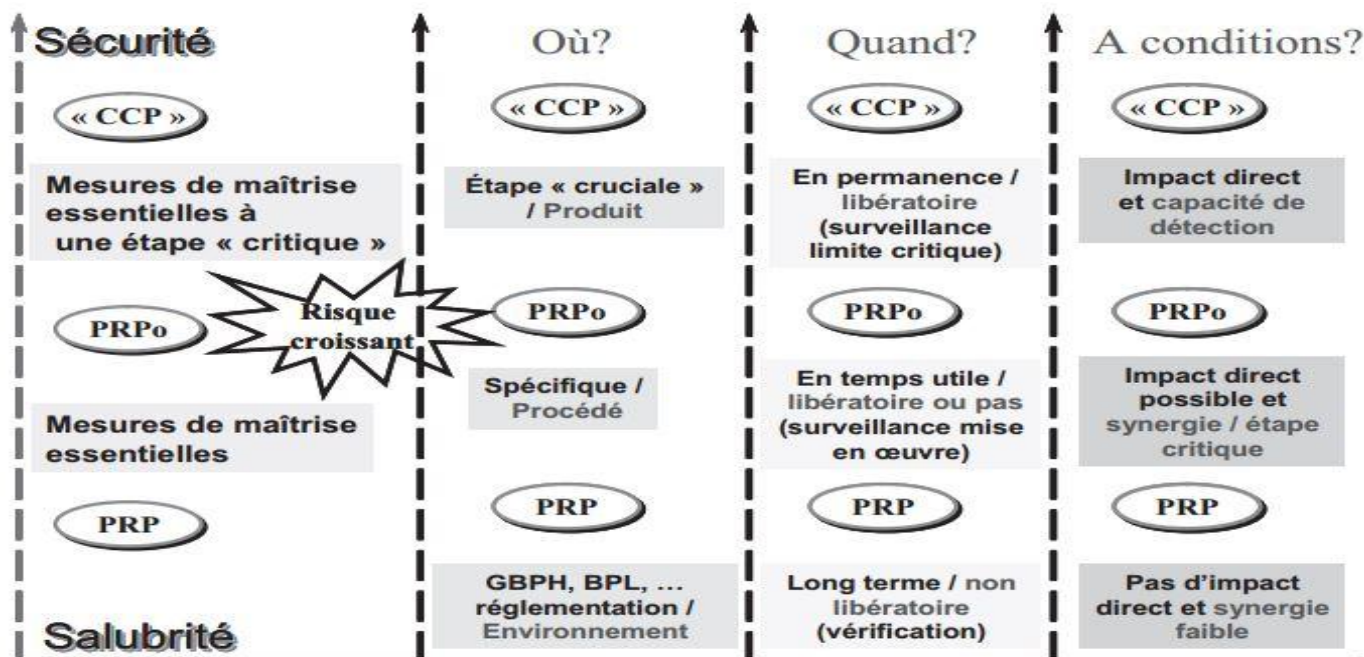


Figure 8: différence entre CCP, PRP, PRPO

¹⁹<https://perfect-conseil.com/les-differences-fondamentales-entre-ccp-prpo-et-prp/> 06/05/2020 15:25

2. Le SI et le Data challenge

2.1. Système d'information :

Actuellement, avec la croissance massive de l'interdépendance entre les maillons de la chaîne, une communication efficace est critique pour pouvoir optimiser les activités tout au long de cette dernière. Cependant, la supply chain est par définition : un réseau d'acteurs liés par des interdépendances verticales, horizontales ou diagonales (Joffre et Kœnig, 1992)²⁰ dans lequel il n'y a pas d'unicité de pilote²¹. Donc, on parle ici d'un système d'information qui garantit une meilleure circulation des données en interne et en externe.

Une telle efficacité en termes de communication va permettre d'une manière efficiente un co-pilotage et même une co-conception des processus stratégiques en plus des dispositifs et des modalités de management au sein de chaque maillon pour pouvoir optimiser la performance totale de la chaîne. L'objectif étant plus de réussir à coordonner des actions que de les contrôler.

L'information et la maîtrise de l'information sont des facteurs décisifs affectant le succès ou la survie de toute organisation, d'où l'importance de la création d'un système d'information adaptés et performant pour assurer la réponse aux exigences croissantes de la supply chain en termes de communication.

2.1.1. Définition de l'information :

Le terme information vient du latin « INFORMARE » qui veut dire « mettre en forme ». McKay a défini l'information comme ce qui change une représentation (d'une connaissance) (M. McKay, 1969)²² MONACO & LORENCE la définissent comme un renseignement, une réalité qui apporte une connaissance sur un objet ou sur un événement. Elle est constituée de données qui peuvent être manipulées par les technologies de l'information et de sens qui est attribué par les individus. (LORENCE, 2016)²³

L'information est une donnée traitée, par traitement de l'information, on entend :

- **La collecte** : Trouver l'information
- **La saisie** : la fixer sur un support
- **Le stockage** : la stocker sur un support aujourd'hui informatisé
- **Le traitement** : sélectionner la ou les informations nécessaires, effectuer des calculs, des tris...

²⁰ Joffre et Kœnig, 1992

²¹ BRULHART ET FABBE-COSTES, 1999

²² MCKAY, M. M, information, mechanism and meaning, MIT press, 1969, p61.

²³ Système d'information de gestion ; MONACO & LORENCE ; GUALINO 2016, p5

Ensuite, l'information peut être mise en forme, éditée, diffusée,...

2.1.2. Nature de l'information :

À une époque définie par la 5G, l'IA et bien d'autres TIC, les informations sont abondantes. Cependant nous pouvons les trier sous plusieurs catégories pour faciliter leur traitement :
Information interne & externe.

- **Les informations internes** : proviennent des différents services de l'organisation. Elles sont directement exploitables et d'un coût peu élevé (informations juridiques, techniques, comptables ou commerciales)
- **Les informations externes** : Ce sont celles qui émanent de l'environnement de l'organisation. Ce type d'information peut être obtenu auprès des banques de données, d'autres maillons de la SC, des organismes étatiques, ...

Les fournisseurs des données peuvent être des organismes à but lucratif donc ce type d'information peut être coûteux. En plus il peut ne pas être directement adapté aux besoins de l'entreprise, ils peuvent donc nécessiter un traitement, chose qui peut générer des coûts en plus (LORENCE, 2016)²⁴

2.1.3. Qualité de l'information :

La difficulté d'acquisition des informations relève aux exigences en termes de qualité. Ce tri vise à assurer une base solide pour la prise des décisions. La viabilité et l'utilité de l'information du point de vue de l'entreprise doit réunir les caractéristiques suivantes :

- **Objective** : Pour assurer une bonne représentation de la réalité.
- **Fiable** : La fiabilité dépend de la source d'information choisie.
- **Précise** : Elle doit être suffisamment détaillée pour envisager tous les aspects à traiter.
- **A jour** : L'information est une denrée périssable. Si on ne la pas au bon moment, elle va perdre son utilité.
- **Licite** : L'usage de l'information doit être permis par la loi.
- **Non redondante** : Une information est redondante quand elle peut être obtenue à partir d'autres informations ou qu'elle existe en plusieurs exemplaires.
- **Pertinente** : Elle doit être en rapport direct avec les besoins identifiés, le problème traité
- **Disponible** : Elle doit parvenir au bon moment, au bon endroit et sous une forme facilement exploitable.

²⁴ Système d'information de gestion ; MONACO & LORENCE ; GUALINO 2016, p6

- **Accessible** : Les bonnes questions à se poser peuvent être : où se trouve l'information ? combien de temps faut-il pour trouver l'information ? quelles difficultés rencontrées pour extraire l'information recherchée ?²⁵

2.1.4. Le rôle de l'information dans l'entreprise :

L'information est la matière première de la gestion d'entreprise, ainsi que la gestion de sa chaîne logistique et la prise des décisions (REVZEAU, 1993)²⁶. Selon MONACO & LORENCE, on peut distinguer trois fonctions majeures de l'information au sein d'une organisation :

2.1.4.1. L'information est un outil de communication interne et externe :

La communication est définie comme étant la manière dont l'information circule à l'intérieur et à l'extérieur de l'organisation.

- L'information est un instrument de communication à l'intérieur d'une même organisation : L'échange efficace de cette dernière sert à optimiser la performance des différents membres de l'organisation, vu qu'elle assure la coordination et la cohérence entre les différentes activités de ces derniers, elle est considérée comme un facteur de motivation qui renforce les valeurs fondamentales ou la culture de l'entreprise.
- L'information est un instrument de liaison avec l'environnement : la communication externe sert à optimiser la performance de l'organisation dans une optique chaîne. Ça veut dire, d'échanger des informations avec ses partenaires dans le but de synchroniser leurs activités et ressortir avec un résultat optimum à la fin de la supply chain.

De plus, Elle véhicule l'image de marque de l'organisation et crée un canal de réception et de feedback auprès de sa clientèle.

2.1.4.2. L'information permet de prendre des décisions :

La qualité et la disponibilité des informations jouent un rôle déterminant dans le processus de prise de décisions ; un manque ou un surplus d'information de qualité peut peser lourd sur l'entreprise et entraver par conséquent toute la chaîne.

²⁵ Système d'information de gestion ; MONACO & LORENCE ; GUALINO 2016, p7

²⁶ MARTINE REVZEAU, collection en gestion : Organisation, Gestion, Stratégie de l'entreprise, édition ESKA, Paris, 1993, p71.

2.1.4.3. L'information est un instrument du travail collaboratif :

La circulation de l'information accentue la transparence au long de la supply chain. Chose qui va renforcer la collaboration inter-organisationnelle et surtout entre les maillons de la chaîne. Cela aura un impact positif sur les compétences professionnelles car un capital informationnel est mis à la disposition de tous

2.1.5. Système d'information de gestion :

Les systèmes d'informations existaient depuis l'antiquité, bien avant la naissance de l'informatique qui est la partie automatisée et partagée de ces derniers.

Ils existaient sous forme de systèmes comptables avec les marchands phéniciens qui eux s'en servaient pour garder une trace de leurs activités.

« Un système d'information est un ensemble organisé de ressources : matériel, logiciel, personnel, données, procédures permettant d'acquérir, de traiter, de stocker, de communiquer des informations (sous forme de données, textes, images, sons, etc.) dans des organisations. » (R. Reix, 1998)

2.1.5.1. Le rôle d'un système d'information :

On peut schématiser le rôle des systèmes d'information comme suit²⁷ :

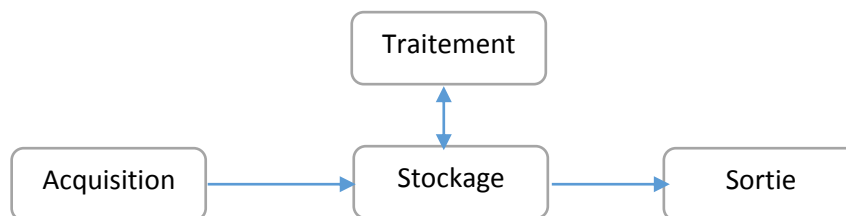


Figure 9: Rôle du système d'information

- **L'acquisition :**

C'est le processus de collecte d'information. Il peut être manuel ou automatisé.

- **Le stockage :**

C'est le processus de conservation de l'information. A noter qu'avec le développement rapide des technologies de stockage comme le cloud, la capacité de stockage est en expansion avec une diminution importante des coûts.

²⁷ Système d'information de gestion ; MONACO & LORENCE ; GUALINO 2016, p13

- **Le traitement :**

C'est le processus dans lequel l'information collectée est traitée et conditionnée selon le besoin (calcul, comparaison...) et transformée en une nouvelle information.

- **La sortie :**

C'est la communication de l'information à l'utilisateur final

Aujourd'hui, la plupart des entreprises s'engagent dans une course de performance pour rester compétitives. C'est pour cela qu'elles recherchent des solutions d'optimisation et l'automatisation s'avère être parmi les meilleures solutions. Ainsi le rôle supplémentaire du SI consiste à faciliter voire automatiser les opérations.

2.1.6. Les outils d'optimisation des flux d'information et de marchandises :

Avec l'émergence des pratiques « juste à temps », l'acquisition des bons outils informatiques en termes des progiciels et de réseaux représente un avantage compétitif important.

Ils peuvent notamment épargner aux entreprises d'énormes pertes car une mauvaise maîtrise de l'information en terme de SC peut conduire à des inefficiences en interne (excès de stocks, retards, heures supplémentaires) qui peuvent représenter jusqu'à 25 % des coûts opérationnels. (ALLAL-CHERIF, 2014)²⁸ Cependant, cela peut créer en externe une amplification de la variabilité de la demande « BULLWHIP EFFECT ». Le problème ici est que la demande devient difficile à estimer. Par conséquent, cela peut entraver la compétitivité de l'entreprise au plan internationale.

2.1.6.1. Réseau :

L'EDI (ECHANGE DE DONNEES INFORMATISEE/ELECTRONIC DATA EXCHANGE) est un outil de communication qui permet d'assurer une bonne communication tout au long de la chaîne logistique.

Cette fonction assure la transmission des messages et des documents commerciaux entre les différents partenaires de l'entreprise, tels que les clients, les fournisseurs, les prestataires logistiques et les banques.

L'échange se fait en temps réel, ce qui booste le taux de réactivité et de coopération au long de la SC mais aussi de réduire les coûts d'attente et même de stockage.

De plus, l'existence de plateformes open source est une affaire encore moins chère pour les entreprises. Tout ce dont elles ont besoin, c'est d'une connexion Internet ! On parle ici de webEDI ou X-EDI.

²⁸Optimisez votre système d'information ! : Vers une PME numérique en réseau ; ALLAL-CHERIF, OIHAB DUPOUËT, Olivier ; édition AFNOR ; 2014 ; p36

Le Web EDI consiste simplement à effectuer l'EDI via un navigateur Internet. Il reproduit les documents papier sous forme de formulaire Web. Le formulaire contiendra des champs où les utilisateurs peuvent entrer des informations. Une fois toutes les informations pertinentes ajoutées, elles sont automatiquement converties en message EDI et envoyées via des protocoles Internet sécurisés tels que File Transfer Protocol Secure (FTPS), Hyper Text Transport Protocol Secure (HTTPS) ou AS2. (edibasics.com, 2020)²⁹

Afin d'améliorer la coordination des processus partagés entre les partenaires de confiance (clients, fournisseurs, prestataires, etc.) les entreprises peuvent ouvrir une partie de leurs intranet (réseau interne) afin d'assurer le partage d'informations. Ce sont les extranets !

L'usage des Web EDI ou des extranets ne nécessite pas l'achat d'aucun logiciel ni de développement spécifique. Ce sont des solutions non coûteuses, sécurisées et adaptées aux PME pour faciliter leurs échanges avec leurs partenaires.

2.1.6.2. Les boucles de pilotages :

Il existe une myriade d'option quant aux logiciels dédiés à la gestion de la SC, à chaque aspect de cette dernière : Les ERP « Entreprise Resource Planning » ou PGI « Progiciels de Gestion Intégrés » sont des solutions globales qui constituent une classe des logiciels qui sont nés pour régler le problème de la disponibilité de l'information au travers des différentes frontières de l'entreprise³⁰.

Pour satisfaire ce besoin, les ERP se composent d'une base de données unique pour garantir une uniformité des données. Différents modules associés à chaque fonction de la firme vont venir se greffer sur cette base de données. Cependant ces derniers sont indépendants les uns des autres, mais ils sont interconnectés et ils utilisent une même base de données.

On aura donc une collecte d'information qui se fait au sein de chaque département ainsi l'information sera disponible aux autres en temps réel suivant le principe de WORKFLOW. De ce fait, l'ensemble des processus opérationnels d'une firme peuvent être pilotés de manière fluide, sans rupture ni perte d'information.

En plus, les entreprises ont le choix quant aux modules à acheter. Elles peuvent même demander des développements spécifiques (CUSTOMIZING) dans leurs logiciels. Donc les ERP sont paramétrés pour s'adapter aux besoins des entreprises lors de leurs configurations. Cette adaptation peut coûter chère à l'entreprise.

²⁹<https://www.edibasics.com/types-of-edi/web-edi/> 03/04/2020 21:50

³⁰Optimisez votre système d'information ! : Vers une PME numérique en réseau ; ALLAL-CHERIF, OIHAB DUPOUËT, Olivier ; édition AFNOR ; 2014 ; p70

En fait, l'ERP est une solution coûteuse en elle-même. Malgré ses avantages multiples, il coûte chère à l'achat et ses coûts cachés peuvent conduire le coût total d'acquisition à excéder quatre à cinq fois le prix d'achat. Le problème qui se pose pour beaucoup de PME c'est le retour d'investissement, beaucoup parmi elles n'utiliseront pas toutes les fonctionnalités que leurs logiciels procurent.

Dans ce cas, les PME peuvent utiliser d'autres solutions plus adaptées à leurs besoins. On parle des mini-ERP. A titre d'exemple de solutions dédiées à la chaîne logistique :

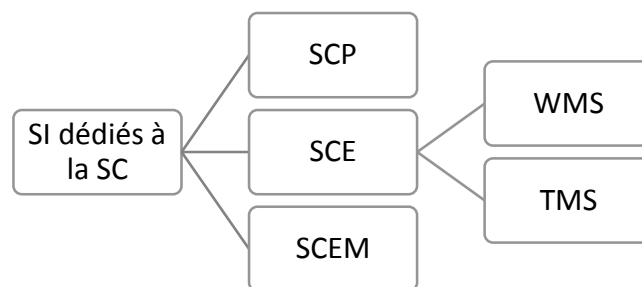


Figure 10: Schéma des SI dédiés à la SC

▪ SCP :

Les systèmes de planification SCP stimulent et planifient les activités logistiques. Ils regroupent plusieurs fonctions :

1. La modélisation de la chaîne logistique existante : La localisation des usines, les entrepôts, les magasins et l'identification des différents moyens de communication qui les relient.
2. La planification de la demande : L'élaboration des prévisions des ventes.
3. Planification de la production : L'élaboration du plan de production avec une approche d'optimisation.
4. Elaboration des fonctions permettant l'optimisation des stocks et des opérations de transports.

▪ SCE :

Les systèmes d'exécution permettent la gestion opérationnelle des activités de la firme. Ils se composent de deux sous-systèmes :

• WMS :

Le système de management des entrepôts sert à contrôler le stockage des produits dans un entrepôt ainsi que les processus qui lui sont associés, tels que la livraison, la réception, l'enlèvement et la préparation des commandes.³¹

³¹Optimisez votre système d'information ! : Vers une PME numérique en réseau ; ALLAL-CHERIF, OIHAB DUPOUËT, Olivier ; édition AFNOR ; 2014 ; p39

Il permet de suivre les produits au long de ces processus et sert à améliorer l'efficacité des opérations au sein d'un entrepôt.

- **TMS :**

Le système de gestion de transport sert à gérer l'ensemble des activités de transport d'une entreprise. Il permet de :

- planifier les livraisons et de gérer les expéditions en temps réel dans une optique d'optimisation. Cela se fait tout en tenant compte des infrastructures de l'entreprise, mais aussi de leurs partenaires.
- Effectuer un reporting, afin d'évaluer la performance opérationnelle.

Cette solution permet une réduction importante des coûts de transport.

- **SCEM :**

Le Supply Chain Event Management est une famille de logiciels qui regroupe des aspects de l'approche théorique du SCP et l'exécution des processus logistiques permise par le SCE.

Le SCEM permet des interventions de dernière minute pour faire face aux imprévus. Les réponses peuvent être automatiques sinon le système lance des alertes auprès des gestionnaires de la SC. Cette approche de travail à temps réel permet une certaine flexibilité des flux et des processus logistiques.

Mais elle permet aussi d'évaluer la performance de chaque élément de la SC au travers l'analyse en temps réel et ex post des événements les ayant affectés.³²

2.2. Data challenge :

Il y a deux enjeux majeurs quand on parle du Data et Supply chain :

- la compréhension de la chaîne autant que système complexe pour mieux optimiser la collecte et l'enrichissement des bases de données
- l'exploitation efficace des données disponibles.

Pourquoi est-ce un problème ? Aujourd'hui, la disponibilité des données semble être abondante, mais ce n'est pas le cas en supply chain.

Les entreprises ont du mal à accéder aux données du marché ou du secteur d'activité et remettent en question la qualité de leurs données existantes. Même lorsqu'elles ont confiance en leurs sources de données, une partie importante des données dont elles disposent sont perçues comme inexacts.

³²Optimisez votre système d'information ! : Vers une PME numérique en réseau ; ALLAL-CHERIF, OIHAB DUPOUËT, Olivier ; édition AFNOR ; 2014 ; p40

Sans données fiable, il est difficile de réduire les marges d'erreur en ce qui concerne la prise de décision, il est notamment compliqué d'augmenter l'efficacité en termes de gestion des risques. Mais l'exactitude des données n'est pas la seule raison pour laquelle ces problèmes méritent d'être examinés. Il est également intéressant de revoir les méthodes d'analyse des données actuellement appliquées.

Malgré trente ans d'évolution de la technologie de la supply chain, le système le plus couramment utilisé pour la planification de cette dernière est « spreadsheet ».

Les entreprises ne peuvent pas modéliser d'une façon efficace : la croissance, la rentabilité, les différents cycles supply chain (gestions des stocks par exemples) et la complexité croissante des opérations commerciales sur une feuille de calcul.

Face à cette situation, la plupart des entreprises ne sont pas en mesure d'exploiter les données à leurs dispositions d'une façon à améliorer leurs marges opérationnelles.

Conclusion

Ce chapitre nous a permis d'établir des liens entre trois notions à savoir « la performance », « l'intégration » et enfin « la maturité » qui n'est rien d'autre que la combinaison des 2 premières. L'objectif principal de ce chapitre est de mettre en lumière le processus par lequel les systèmes d'information logistique contribuent à la performance et à la maturité des processus. Ce qui nous a menés notamment à ouvrir une parenthèse sur les avantages de l'intégration du Big Data dans la chaîne logistique.

Chapitre 2 : L'audit logistique

Aujourd'hui, on évalue tout : l'organisation dans laquelle on travaille, les activités de chacun de ses salariés, la satisfaction des clients, ... Dans tous les domaines de l'activité de la nation, chaque entreprise, chaque service vérifie, contrôle que ses structures sont correctement disposées, que son mode de faire, de communiquer, de se présenter sont adéquats, que la qualité de ses produits est optimale et les coûts minimaux. Sous le label générique « évaluation » se cachent ainsi quantité de procédures fort diverses, qui peuvent mobiliser lourdement l'ensemble des salariés de l'entreprise et modifier considérablement leur vie au travail.

Un des signes, qui ne trompe pas, de la mode actuelle de l'évaluation est l'apparition d'une nouvelle profession, le spécialiste en évaluation, ou en évaluation de qualité ainsi que l'éclosion d'une branche d'activité florissante, les bureaux ou entreprises qui se targuent de venir faire dans votre organisation évaluation, contrôle de qualité, certification ou accréditation.

Le présent chapitre dans un premier lieu vise à identifier deux façons avec lesquelles nous pouvons évaluer la performance en étudiant leurs points communs ; leurs divergences ainsi que la spécificité de chacune, nous porterons un regard attentif sur les modèles de diagnostic et les référentiels d'audit. De plus nous avons consacré une seconde partie à la définition des flux et des processus car nous considérons que l'amélioration de la performance logistique est le fruit d'une bonne organisation de l'activité de l'entreprise de ses flux avec bien évidemment une évaluation permanente.

Section 1 : Le diagnostic et l'audit, quelle différence ?

Deux termes voisins qui sont dans la plus du temps confondus à cause de la proximité de leurs méthodes. Cette confusion brouille ces concepts qu'il convient de clarifier. Dans le but d'améliorer leur compréhension, nous allons procéder à la différenciation de leurs objectifs respectifs.

- Diagnostiquer, c'est identifier une maladie par ses symptômes c'est-à-dire évaluer une situation préoccupante. Il porte soit sur l'efficacité de l'organisation soit sur les modalités de fonctionnement.
- L'audit est comme le diagnostic, une technique d'appréciation d'une situation mais a pour but de situer les responsabilités sans forcément y apporter des solutions. C'est plutôt s'assurer si les normes prescrites ont bien été respectées.

1. le Diagnostic

1.1. Notions de base :

1.1.1. Quelques principes fondamentaux :

La préparation du diagnostic repose sur deux piliers :

- Le premier est une description de la réalité qui est tenue par voie d'analyse lors des enquêtes, entrevues ou par la documentation disponible dans l'entreprise. Et grâce à cette collecte d'information des constats sont mis en avant.
- Le second concerne la fixation d'un idéal, d'une situation visée qu'on définit par un modèle orienté selon des principes fondamentaux.

Par conséquent le diagnostic se fonde avant tout sur la base des constats enregistrés puis sur le choix d'un modèle d'analyse. Le diagnostic en ce sens mesure l'écart entre un état souhaité et une situation existante. Il est par la suite soutenu par une approche de causalité appelée : « Chaîne causale » qui, tel que l'indique son titre explique les principales causes qui serviront à leur tour à l'élaboration de recommandations.

1.1.2. Les approches de diagnostic :

Les approches de diagnostic prennent en compte essentiellement des dimensions externes environnementales et des dimensions internes reliées aux processus internes à l'organisation.

- **L'approche interne :**

L'approche interne consiste à analyser l'organisation à partir de certains modèles, tels que : Le

modèle de BOLMAN et DEAL (Les 4 lectures de l'organisation), le modèle de Lewin (Des champs de forces), le modèle de Savoie et Morin (Efficacité organisationnelle).

- **L'approche externe :**

Elle comprend essentiellement les éléments de l'environnement de l'entreprise et se compartimente en deux :

Le premier qu'on qualifie d'environnement immédiat comprend l'interaction de l'entreprise avec ses partenaires tels que ses clients et fournisseurs, ses concurrents, ses syndicats...etc. tandis que le second constitue l'environnement intermédiaire qui influence la vie de l'organisation par les courants politiques, les lois, l'évolution des mentalités dans son environnement sociologique...etc.

- 1.1.3. **La capacité organisationnelle et son renforcement :**

- 1.1.3.1. **La capacité organisationnelle :**

La capacité organisationnelle est un concept que l'on trouve abondamment discuté par les auteurs qui s'entendent sur l'approche basée sur les ressources en stratégie. C'est à dire que pour atteindre une performance supérieure, la firme doit avoir en sa possession des ressources et des capacités organisationnelles. En d'autres termes, Le concept de capacité organisationnelle définit l'habileté ou l'aptitude de l'organisation pour réaliser ses activités productives de manière efficiente et efficace par le déploiement, la combinaison et la coordination de ses ressources et compétences à travers différents processus créateurs de valeur, selon les objectifs qu'elle avait définis précédemment, c'est-à-dire en prenant pour acquis que le résultat est conforme à l'intention initiale ou à tout changement dans cette intention. (Laurant Renard, 2003Janvier)³³

Kaplan distingue deux types d'interprétation de ce concept, la capacité robuste et la capacité d'absorption. La première consiste à ce que l'organisation fonctionne de manière autonome et résiliente, sa capacité à agir, à innover, à s'adapter au contexte changeant et à agir pour le faire évoluer. Tandis que la capacité d'absorption est définie comme l'aptitude à reconnaître la valeur de l'information nouvelle, à l'assimiler puis la transformer afin d'implanter ces compétences externes en interne et améliorer ses compétences de base.

³³LAURANT RENARD, GILLES AMANT. « Capacité, capacité organisationnelle et capacité dynamique », https://www.researchgate.net/publication/228462173_Capacite_capacite_organisationnelle_et_capacite_dynamique_une_proposition_de_definitions; 07/07/2020 ; 12 :40

1.1.3.2. Le renforcement de la capacité :

Le renforcement des capacités peut se situer sur plusieurs niveaux, il vise à améliorer différentes aptitudes pour mener à bien les tâches, résoudre des problèmes, définir et réaliser les objectifs.

- En commençant par l'intérieur des cercles, une action de renforcement des capacités individuelles vise à l'accroissement des capacités spécifiques d'une personne ou d'un groupe. Il pourrait s'agir de capacité d'animation ou de motivation des équipes. Ces interventions de RC individuelles peuvent se traduire par des formations, des monitorings, des coachings.
- Le niveau suivant est celui qui s'intéresse à l'ensemble des processus de l'entreprise, il se traduit donc par la capacité de l'entreprise à formuler les bonnes combinaisons de ressources afin d'atteindre ses objectifs pertinemment. Le renforcement de capacités organisationnelles requiert d'autres types d'interventions : Comme une planification stratégique, un renforcement de la politique de gestion des ressources humaines, une restructuration des processus internes.
- Quant à ce niveau, il consacre son attention sur le réseau donc sur un ensemble d'entreprises qui sont en relation et qui agissent ensemble pour la réalisation d'un objectif commun. On peut citer l'exemple de l'alliance pour une action spécifique, les capacités de gestion de conflits...etc.
- Enfin, le renforcement des capacités dans la société requiert des interventions spécifiques comme le renforcement des capacités à plaider, de lobbying pour développer un contre poids contre les structures gouvernementales. (Jamila, s.d.)

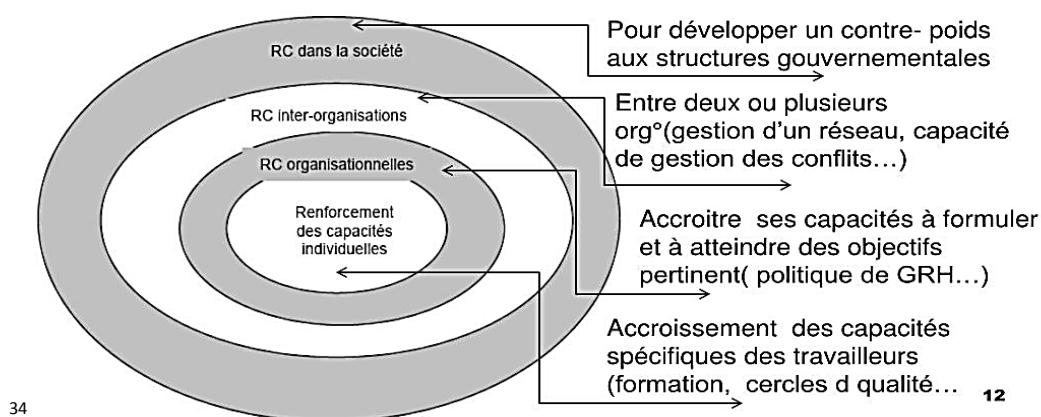


Figure 11: Renforcement de la capacité organisationnelle

1.1.4. Les étapes du diagnostic organisationnel :

On retient au moins huit étapes de mise en œuvre du diagnostic organisationnel :

1. Le préambule dit de prise de conscience.
2. La négociation et la participation des responsables.
3. Se mettre d'accord sur les capacités à évaluer.
4. Se mettre d'accord sur les informations à collecter et les méthodes.
5. Collecter les informations.
6. Analyser et débattre les résultats.
7. Identifier les priorités de changement dans l'organisation.
8. Elaborer un plan d'action pour renforcer les capacités.

1.2. Quelques modèles pour mieux comprendre l'organisation :

Il existe différents modèles pour établir le diagnostic organisationnel. Sarah METHVEN et An DEWAELE considèrent à cet effet le diagnostic organisationnel comme une condition préalable à une action de renforcement de capacités. Ainsi, la capacité organisationnelle est le potentiel d'une organisation à être performante, c'est-à-dire, à définir et à atteindre des objectifs d'une manière efficiente pertinente et durable (Any-Gbayere, 2016)³⁵. Dans cette mesure, les 2 auteurs énumèrent 6 modèles de diagnostic, cependant nous ne présenterons que 4 d'entre eux, comme suit : le modèle de la courbe de vie, le modèle de l'oignon, le modèle de Witte, le modèle des 7 S.

1.2.1. Le modèle de la courbe de vie :

L'organisation est considérée comme un être vivant qui connaît différentes phases de sa vie de la naissance jusqu'à sa mort. Ce modèle qualifie et retrace chacune des étapes et les caractérise en fonction de deux variables qui sont le temps et la performance. Nous pourrions énumérer cette série de phases comme suit : l'embryon, l'enfance, l'adolescence, la fleur de l'âge, la maturité, l'aristocratie, la bureaucratie et la mort de l'organe. Chacune d'entre elles ne se caractérisent pas des problèmes et atouts typiques qui se requièrent des interventions spécifiques.

³⁵ANY-GBAYERE, SAHOU. Méthodologie de la consultance et de l'expertise, le Harmattan, P31.

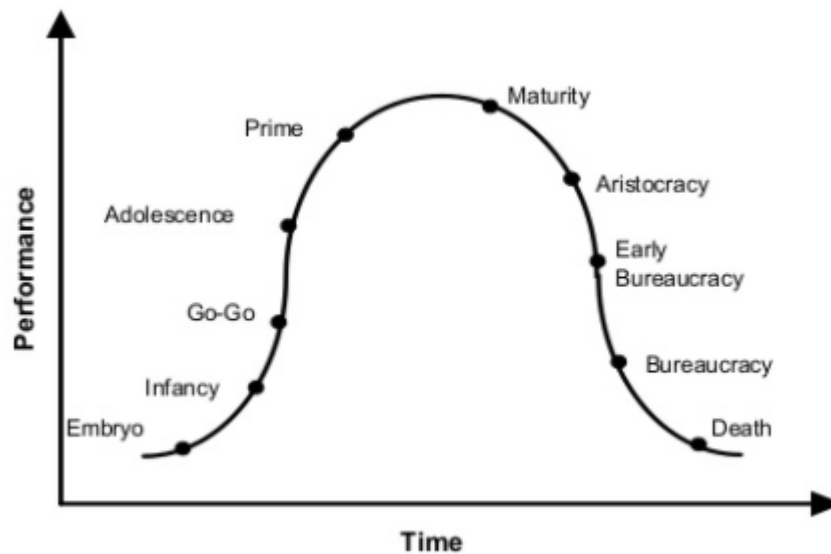
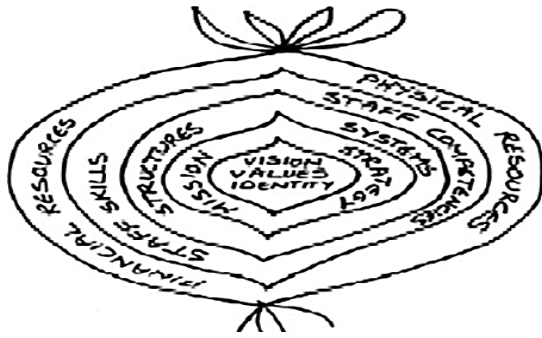


Figure 12: Modèle courbe de vie

Ce modèle sert à mieux comprendre et situer une organisation, il faut avoir une idée de son historique et de la phase d'évolution dans laquelle l'entreprise partenaire se trouve. On ne peut pas avoir les mêmes attentes par rapport aux structures et systèmes d'une organisation qui est dans son enfance ou dans sa fleur d'âge. C'est également intéressant de situer l'organisation par rapport au cycle de vie et par rapport au positionnement des partenaires. Il s'agit bien sûr comme tout modèle, d'une simplification qui permet de donner des points de repères à l'analyse. En réalité chaque organisation trace sa propre trajectoire et son propre cycle de vie. Elle peut par exemple rebondir et entamer un nouveau mouvement ascendant quand elle a éteint la maturité.

1.2.2. Le modèle de l'oignon :

Montre les différentes pelures de l'extérieur c'est-à-dire l'environnement de l'entreprise vers l'intérieur au cœur de l'organisation. On trouve dans chaque pelure les différents phénomènes organisationnels. Pour résoudre les conflits à partir de ce modèle il faut se focaliser sur les besoins et les intérêts des acteurs en ciblant les bonnes questions. Ainsi on peut retenir que pour bien présenter ce modèle, il est important d'identifier les ressources financières, les habilités, les structures et les missions d'un côté et d'un autre côté les ressources physiques, les compétences, les systèmes et les stratégies et à la racine les visions et valeurs et l'identité.



Montrer que quelques aspects d'une organisation sont plus près de son « cœur ».

Ce modèle propose un simple référentiel pour une approche organisationnelle du changement. Pour voir si un tel problème est il profondément ancré ou pas.

Figure 13: le modèle de l'oignon

36

1.2.3. Le modèle de WITTE :

C'est l'ensemble des hypothèses de base communes élaborées par une organisation au fur et à mesure qu'elle résout ses problèmes d'adaptation au contexte extérieur et d'intégration interne³⁷. Elle oppose la flexibilité et la rigidité d'une part et l'orientation externe et interne d'une autre part.

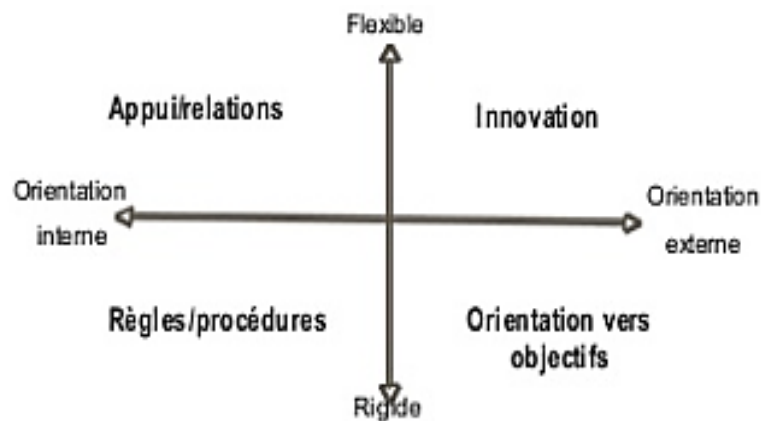


Figure 14: Modèle de Witte

³⁶<https://fr.slideshare.net/adewaele/diagnostic-organisationnel-avec-un-partenaire-2006> 14/07/2020 ; 11:30

³⁷<https://fr.slideshare.net/adewaele/diagnostic-organisationnel-avec-un-partenaire-2006> 14/07/2020 13:00

1.2.4. Le modèle des 7 S :

Appelé aussi le modèle de McKinsey, il met en relief les sept domaines de performance internes aux entreprises devant être alignés. Interdépendants, ils se renforcent mutuellement. Les créateurs du modèle Tom Peters et Robert Waterman proposent une classification des différents domaines en 2 catégories : les domaines dits « Hard » et les « Soft ».

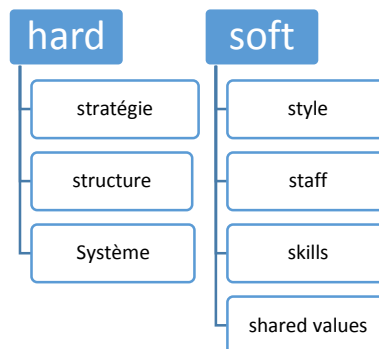


Figure 15: modèle des 7S

Cependant Il existe un lien étroit de entre les deux catégories, c'est-à-dire que toute modification sur l'une des catégories aura pour conséquence la modification de l'autre. La catégorisation de ces domaines ainsi que cette appellation de HARD et SOFT revient à la différence quant à la manière d'agir sur chacun des ensembles. En ce qui concerne :

- **Les « HARD »** : L'entreprise peut facilement identifier ces éléments et agir directement dessus.
- **Les « SOFT »** : moins tangibles que les premiers, ils sont néanmoins aussi importants. Ils présentent la particularité d'être plus difficiles à saisir vu qu'ils intègrent certains éléments complexes comme « la culture de l'entreprise ».

Un exemple est bénéfique afin de mieux illustrer ce modèle. Supposons qu'une entreprise désire se doter d'un mode de fonctionnement suffisamment flexible pour être capable de saisir les opportunités lorsqu'elles se présentent et revoir son organisation lorsque les difficultés apparaissent. Tout en orientant ses efforts en externe. C'est-à-dire que cette entreprise si l'on se réfère au modèle de Witte voudrait se positionner dans le deuxième cadran et mettre l'innovation au cœur de l'entreprise. Cette décision stratégique (domaine STRATEGY) implique des changements à tous les niveaux :

- **Structure** : Aplanir la structure pour faciliter l'autonomie et la prise d'initiative (Structure moins intégrée).
- **System** : Réduire les procédures et rendre les processus plus souples et moins formalisés.
- **Style** : Adopté un style de management plus ouvert, moins directif pour une vision transversale tout en encourageant la prise de risque.
- **Staff** : Détecter les talents en interne, et mettre une technique de recrutement performante pour attirer les meilleurs profils.
- **Skills** : Renforcer les compétences de chacun et développer la créativité et l'innovation.
- **Shared Values** : En intégrant l'innovation dans l'ADN de l'organisation.

2. Audit

2.1. Définition de l'audit :

L'audit, comme le diagnostic, est la photographie de l'organisation au regard d'une problématique à un instant T. Réaliser un audit consiste à comprendre le fonctionnement d'une organisation pour déterminer les points forts, les points faibles ainsi que les dysfonctionnements. Les enjeux sont d'améliorer la qualité de service pour accroître la satisfaction des clients et réduire les coûts de l'entreprise tout en augmentant la rentabilité et la productivité. De plus, il représente une cartographie dans le temps, déterminante des évolutions des processus internes et externes.

L'audit organisationnel implique un calendrier d'action, des modes de « REPORTINGS » pour dégager les facteurs clés de réussite ainsi que le seuil d'alerte engageant une gestion de risque ciblée. Une seconde étape des audits permet d'identifier les ressources et zones à consolider pour structurer une démarche de direction.

Enfin, une troisième dimension fournit des feuilles de route comme une sorte de retro-planning des opérations à venir. On retient dans ce cas-là trois conditions pour faire appel à un auditeur : La nécessité économique, un cas de dysfonctionnement, un besoin d'optimisation.

- **La nécessité économique :**

L'entreprise doit évoluer avec de nouvelles missions, une réorganisation des processus, une mise en place de nouveaux outils, une démarche Qualité-Sécurité-Environnement (autrement dit un système de management intégré) ou par une nécessité face à un problème technique, économique.

- **Cas de dysfonctionnement :**

Faire appel à un audit lorsque des problèmes surgissent au niveau des processus de l'entreprise

afin d'identifier les dysfonctionnements et dégager des axes d'amélioration permettant d'augmenter la performance globale.

- **Le besoin d'optimisation :**

Optimiser les processus de l'entreprise pour dépasser ses objectifs en matière de performance économique ou de qualité. Pour répondre à une ou plusieurs attentes, l'auditeur va devoir identifier les processus afin de les traiter selon le référentiel de son choix, tout dépend du contexte global de son étude. Car effectivement, toute entreprise a besoin de réduire ses coûts de fonctionnement dans des tâches non productives ne générant pas de chiffre d'affaire ou de marge pour la structure.

Par conséquent l'Audit s'agit de détenir des réponses à partir de questions formulées avec l'habileté de comprendre ces réponses afin de les transmettre à d'autres acteurs. C'est ce qu'on appelle : « Le rapport d'Audit ». Il y a au moins deux acteurs lors d'un audit. Celui qui formule des questions de façon impartiale, et attend des réponses : l'auditeur ; et celui qui répond et accepte donc accepte le jeu questions-réponses : l'Audité.

On peut distinguer différents types d'audit dont :

- **L'audit externe :**

Réalisé dans un cadre contractuel ou qui peut le devenir, entre le client ou le futur client et l'organisme qui va concourir à la satisfaction du client. Ainsi c'est le client qui incite à l'audit, c'est lui qui impose le processus et encourage l'organisme à accepter l'audit donc le jeu de questions-réponses. Le rapport d'Audit sera porté à la connaissance du client. Donc en externe à l'entreprise.

- **L'audit interne :**

Fait à partir d'une volonté interne d'auditer sa propre organisation indépendamment d'un client. L'entreprise décide de faire effectuer un audit dit « interne », même s'il est mené avec des auditeurs externes à l'organisme. Le rapport d'audit est diffusé en interne ; il traduit la volonté de s'améliorer soi-même. Cette pratique est fortement recommandée, voir imposée par les nouvelles normes ISO.

- **L'audit de certification :**

Permet de reconnaître le niveau de maturité du système mis en œuvre par l'organisation. Indépendant des clients, il est conduit par des auditeurs reconnus des organismes certificateurs.

2.2. L'audit est-il une inspection ou un contrôle ?

L'inspection s'apparente sur le contrôle du gendarme sur le bord de la route. Si les règles sont respectées, tout va bien mais si dans le cas contraire l'automobiliste enfreint la loi, il risque une

sanction. Quant à la notion de contrôle, elle est associée plus souvent à un examen pour surveiller ou vérifier, comme par exemple : le contrôle d'un véhicule.

L'audit est un constat partagé, il n'a pas pour objectif d'apporter des solutions et de la même façon il ne propose pas de sanctions. Donc nous l'avons compris l'audit n'est pas une inspection, il est plutôt orienté vers le contrôle de l'organisme ou voir son autocontrôle.

2.3. Méthode, norme et référentiel, quelles différences ?

2.3.1. Méthode :

Manière de mener selon une démarche raisonnée qui conduit à un résultat. Si on prend à titre d'exemple : Le guide de l'HACCP qui est une méthode, un outil de travail mais ni une norme ni un référentiel. Une norme est un document descriptif, élaboré par consensus et approuvé par un organisme de normalisation reconnu (ISO par exemple). L'origine de l'HACCP prouve qu'il ne s'agit pas d'une norme. L'HACCP c'est donc un système qui identifie, évalue et maîtrise les dangers significatifs au regard de la sécurité des aliments.

2.3.2. Norme :

Les normes sont des documents techniques d'application volontaire, élaborées par l'ensemble des acteurs économiques sous l'égide des organismes de normalisation : AFNOR et les bureaux de normalisation pour la France, le CEN, le CENELEC et l'ETSI pour l'Europe et l'ISO et la CEI au niveau international. C'est un document, établi par le consensus d'une communauté d'acteurs capable de la mettre en œuvre, en fonction de la maturité des idées qui ont présidé au déclenchement de son élaboration et approuvé par un organisme reconnu, qui fournit des règles pour des activités ou leurs résultats, pour des usages communs et répétés, garantissant un niveau optimal dans un contexte donné. Une norme est vivante, son cycle de vie est variable, en général on révisé une norme au bout de 7 ou 8 années. Il convient notamment de distinguer entre les normes, ISO9001 (Management de la qualité), ISO14001 (Management environnemental), OHSAS 18001 (Management de la sécurité), chacune d'entre-elles se spécialise dans un domaine donné.

2.3.3. Référentiels :

Ce sont des modèles d'exigence, des outils au service des démarches d'amélioration de la qualité. Ils sont utilisés dans le cadre d'une évaluation afin de permettre à une structure de se situer par rapport à des exigences et des objectifs à atteindre.

Nous allons développer davantage ce dernier dans une prochaine rubrique car il constitue l'essentiel de notre travail.

2.4. L'effet miroir en Audit :³⁹

L'effet miroir est ce qu'on constate tous les jours lorsqu'on se regarde dans un miroir. La lumière frappe l'objet et répand des photons dont certains vont atteindre notre œil, qui permet la vision de cet objet. Cependant pour avoir son reflet dans le miroir d'autres conditions s'ajoutent à savoir le champ du miroir, c'est pour cela qu'il faudrait se placer en face, des photons réfléchis vont aller vers le miroir, d'autres vont revenir dans notre œil et permettront ainsi de nous voir. Le champ

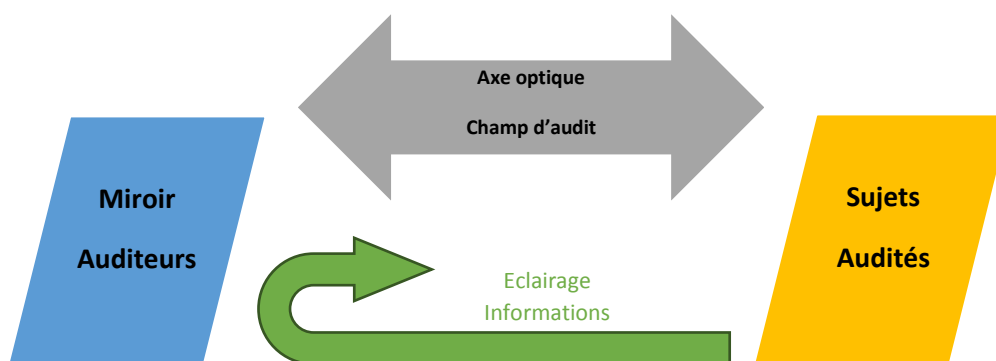


Figure 16: L'effet miroir

du miroir est aussi en fonction de sa taille et de la distance à laquelle se trouve le sujet.

En audit, l'effet miroir est utilisé particulièrement lors de sa réalisation, mais aussi pendant la préparation. En effet l'audité doit être prêt à faire face à ses imperfections. Et pour que l'effet miroir soit fonctionnel, les quatre conditions suivantes doivent être réunies : le sujet, le miroir, la lumière, l'axe d'observation. Si l'une de ces quatre conditions vient à manquer, ou est altérée, l'effet n'existera plus et cela va de soi pour l'audit qui ne sera plus valable.

Par identification, comme l'illustre l'image ci-dessus, l'équipe d'audit constitue le miroir. Un miroir doit être suffisamment grand, de la même façon une équipe d'audit doit avoir le nombre et les compétences suffisantes par rapport au domaine à auditer. Le sujet quant à lui représente l'organisme ou une partie de cet organisme selon le champ de l'audit. Et comme dirait-on « De la lumière jaillissent les idées », l'éclairage du sujet est indispensable à l'équipe d'audit pour fabriquer l'image de l'organisation, qui sera le résultat final de l'audit. Par conséquent, la lumière c'est l'information qui circule entre les audités et les auditeurs. A présent il faut définir si l'audité souhaite voir dans le miroir uniquement le buste ou se voir en pied. En pied, on regarde d'un peu plus loin, un peu moins en détail ! En buste, on regarde de plus près. On pourra affiner des détails dans une relative vision d'ensemble.

³⁹ANY-GBAYERE, SAHOU. Méthodologie de la consultance et de l'expertise, le Harmattan, P39

Section 2 : Les flux et les processus logistiques

La logistique est souvent définie comme : « technologie de maîtrise des flux physiques de marchandises et d'informations associées que les entreprises expédient, transfèrent et reçoivent »⁴⁰ sa mission de base est « d'assurer au moindre coût la coordination de l'offre et de la demande, aux plans stratégique et tactique, ainsi que l'entretien à long terme de la qualité des rapports fournisseurs-clients qui la concernent »⁴¹

Mais l'environnement d'aujourd'hui n'est pas la même que celui de 1980. La technologie émergente impose des changements de pratiques à l'entreprise pour s'adapter et atteindre ses objectifs lucratifs et non lucratifs. Avec la croissance de la complexité des activités et des relations inter-organisationnelles le processus logistique au départ considéré trivial est désormais perçu « complexe » et stratégique. En outre, la logistique traditionnelle a subi de diverses mutations par lesquelles elle s'est transformée en une chaîne de caractère multi-organisationnels et multi-acteurs.

Ces chaînes montrent un accroissement des échanges physiques mais surtout informationnels entre les différents partenaires et présentent de nouvelles exigences de pilotage, de contrôle et d'évaluation pour s'assurer de la fiabilité et de la qualité des flux logistiques dans les meilleures conditions de coûts et tout en garantissant une certaine flexibilité. (Fabbe-Costes, 2003)⁴²

Suite à cette croissance en complexité, il devient nécessaire de trouver des outils et démarches qui permettent de représenter les processus logistiques (actuels ou en projet) afin d'aider à leur management.

Puisqu'il s'agit d'une chaîne, la modélisation de cette dernière devient un projet de co-conception interne et externe qui regroupe tous les groupes d'acteurs impliqués. Modéliser des processus logistiques revient à produire des représentations graphiques relativement synthétiques qui sont de précieux supports de discussions et délibérations collectives qui permettent à la fois de mettre à jour les dissonances cognitives entre les acteurs et d'aider les points de vue à converger.⁴³

⁴⁰ COLIN &PACHE, 1998, p.26

⁴¹ TIXIER et al, 1996, p.33

⁴² FABBE-COSTES, NATHALIE ; Modélisation des processus logistiques ; E-THEQUE ; 2003 ; p06

⁴³ FABBE-COSTES, NATHALIE ; Modélisation des processus logistiques ; E-THEQUE ; 2003 ; p07

1. Les flux logistiques :

1.1. La notion des flux logistique

Un flux logistique peut être défini comme l'ensemble des activités logistiques successives réalisées lors de la fabrication d'un produit ou sa distribution c'est à dire qu'il désigne l'efficacité organisationnelle des activités ou des opérations de la production à la distribution pour réduire le gaspillage.

C'est ce mouvement de matières, de composants, de sous-ensembles, d'encours, de produit finis le long de la chaîne de fabrication et de distribution qui forme le flux physique. Un flux est aussi appelé une chaîne d'activité ou chaîne de valeur (en anglais : value stream). (macrologistique.com, 2016)⁴⁴

Le management de ces flux est un aspect important du SCM vue leur proche relation avec la performance organisationnelle des entreprises. Le but de notre travail est plutôt l'évaluation de cette performance il est important de noter qu'il y'a une variété de dimensions de cette évaluation. Parmi lesquels le modèle SCOR (Supply Chain Operation Reference) qui prend en compte l'ensemble des processus de la supply chain avec quatre critères de mesures : la fiabilité de la chaîne ; la réactivité/flexibilité ; les coûts ; les actifs.

L'optimisation de la chaîne logistique à travers une bonne gestion des flux présente de nombreux avantages. Une gestion optimale des flux logistiques permet de limiter le gaspillage et les dépenses inutiles. Conséquence : les ressources qui interviennent dans les différentes étapes de la chaîne de valeur sont utilisées de manière optimisée, que ce soit lors de la phase d'approvisionnement, de production ou de distribution.

Ce dernier point est d'immense importance dans ces derniers temps avec l'augmentation des soucis environnementaux mais aussi pour optimiser les coûts tout au long de la chaîne. L'exigence en termes de gaspillage est aussi apparente dans de différents styles de management adaptés par les entreprises aujourd'hui comme le management de et par la qualité et le management par les contraintes qui vise à obtenir un goulot considéré comme le moins mauvais (Marris, 2005) en terme de ressources contraintes.

La gestion des flux mène à une étude périodique pour déterminer à chaque fois les causes réelles du gaspillage, de les remonter au niveau de l'équipe de pilotage qui se chargera de lancer des actions correctives. Dans les différentes phases d'une chaîne de production industrielle, on peut distinguer sept sources de gaspillage (MUDA) selon TAIICHI OHNO :

⁴⁴<http://marcologistique.com/comment-definir-les-flux-et-les-processus-logistiques/> ; 11/07/2020 ; 23:39

- **La surproduction (over-production)**, qui correspond à une production réalisée plus tôt, plus rapidement ou en plus grande quantité que ne le demande le client.
- **Le stock (inventory)**, qui correspond les dépôts de matières premières, d'en-cours ou de produits finis.
- **L'attente (waiting)**, qui désigne le temps d'attente des personnes ou des pièces au cours d'un cycle de production.
- **Les déplacements (mouvement)**, qui sont les mouvements inutiles de personnes ou de matières au sein d'un processus de fabrication (déplacement des opérateurs).
- **Les transports (transportation)**, qui sont les transports inutiles de personnes ou de matières entre les processus de fabrication (déplacement des objets).
- **Les rebus ou rejets (defective products)**, qui comprennent les pièces défectueuses, les défauts, les répétitions ou corrections des procédés.
- **Le sur-traitement (extra processing)**, qui est le traitement au-delà du niveau requis par le client.
- **Le potentiel humain (non utilized talent)**, qui correspond aux compétences non ou mal utilisées, à cause essentiellement d'un manque de formation et de flexibilité de personnel. (Ohno, 1988)⁴⁵

Cependant, le bénéfice escompté peut aussi toucher l'allocation des ressources par la séparation des activités à valeur ajoutée des activités sans valeur ajoutée. Les activités sans valeur (source de pertes et de gaspillage dans le processus) sont alors supprimées.

Cette réduction du gaspillage fini à la longue par devenir un avantage concurrentiel pour l'entreprise.

1.2. Les types des flux logistiques :

L'entreprise est un ensemble des flux : physiques ; informationnels ; financiers, mais en logistique on peut distinguer dans l'espace une différence dans la typologie : les flux logistiques internes et les flux logistiques externes.

- **Les flux logistiques internes** : Ils font référence à la circulation de matières et composants dans le réseau de fabrication. Ces flux sont constitués par la chaîne des opérations de transformation, d'usinage, de manutention et de stockage intermédiaires.
- **Les flux logistiques externes** : Ils se classent en deux types de flux :
 - Les flux de distribution ou flux aval (circulation des produits finis ou semis finis de l'entrepôt de

⁴⁵ TAIICHI OHNO ; Toyota production system : Beyond large-scale production ; Productivity press; Portland; p 19-20;

l'entreprise jusqu'à ce lui d'une autre entreprise cliente).

- Les flux d'approvisionnement ou flux amont (circulation des matières et consommables depuis le magasin du fournisseur jusqu'au magasin de l'entreprise cliente). Ces flux suivent un schéma fournisseurs/distributeurs.

Selon la méthode d'approvisionnement choisie dans le processus, les flux logistiques peuvent prendre différentes formes. C'est ainsi qu'on distingue les caractéristiques des différents types de flux logistiques :

- **Les flux poussés :**

Le flux poussé est relatif à une méthode de production basée sur les prévisions de la demande afin d'améliorer l'efficacité de la gestion logistique de l'entreprise. La production est stockée dans l'attente d'une demande.

Dans ce cas de figure, les approvisionnements sont « poussés » au plus loin vers le consommateur. Dans le contexte de gestion de crise, le flux poussé, correspond à la livraison d'une ressource estimée suffisante pour le prochain maillon de la chaîne ou bien pour le client. Le risque de cette méthode est en cas de sous-consommation : les stocks provoqués viendraient handicaper les détenteurs du stock ; en cas de surconsommation, le manque de réactivité serait notoire par manque de visibilité.

- **Les flux tirés :**

Le flux tirés est relatif à une méthode de production qui repose essentiellement sur la logique de la demande c'est-à-dire une production amont pilotée par les besoins de l'aval.

On se base sur la demande réelle pour déterminer stocks, approvisionnements, ressources, etc. avec objectif de la satisfaire au plus vite. Les flux tirés visent à supprimer les coûts dus à la possession des stocks.

Dans le contexte de gestion de crise, cela correspond à la demande de réapprovisionnement faite par le consommateur en fonction de ses besoins et en respectant la marge allouée par le commandement. Ce principe prend en compte la prévision des besoins et la notion de stock de sécurité, nécessaire pour pallier une rupture ou une action non judicieuse. Cette méthode assure en théorie l'adéquation permanente du soutien au besoin réel. (Kaddoussi, 2012)⁴⁶

- **Les flux tendus :**

Le flux tendus est relatif à une méthode combinant « flux poussés » et « flux tirés » et dont la finalité est d'avoir le moins de produits stockés en entrepôt (pour réduire les coûts).

Les quantités produites correspondent au plus juste à la demande du marché. L'application la

⁴⁶ Thèse de Doctorat : AIDA KADDOUSSI ; Optimisation des flux logistiques : vers une gestion avancée de la situation de crise ; HAL archives-ouvertes.fr ; 2012 ; p36

plus connue des flux tendus est le Juste à Temps.

Le Juste à temps est une philosophie de management opérationnel développé au Japon en 1980. Elle est conçue pour atteindre un volume de production élevé grâce à l'élimination des déchets et à l'amélioration continue. (Reid, 2016)⁴⁷

- **Les flux synchrones :**

Le flux synchrone est relatif à une méthode de production dans laquelle la logistique d'approvisionnement obéit à la logique des procédés de production.

L'approvisionnement des différents composants est réalisé en fonction de leur ordre d'utilisation dans le processus de production. Les composants sont donc livrés au dernier moment, juste quand ils sont nécessaires, ce qui permet de limiter les stocks et les coûts qui y sont liés.

Toutefois, vu que Les composants sont acheminés au moment même où ils sont utilisés dans le processus de production, un retard de livraison des matériaux ou composants peut avoir des conséquences désastreuses.

2. Les processus (Stream) :

2.1. La notion de processus en logistique

Inspirant par la définition de l'ISO 9000, on peut définir un processus comme un ensemble cohérent d'activités corrélées ou interactives de la chaîne d'élaboration d'un produit ou d'un service, le faisant passer de l'état initial (éléments d'entrée) à la proposition de valeur transformé (éléments de sortie). En d'autres termes, un processus logistique est une ou plusieurs activités qu'une entreprise met en œuvre pour transformer une demande en bien ou prestation de service qui satisferont cette demande.

Pour mieux comprendre le mécanisme de l'organisation étudiée autant que système complet, il doit être abordé par une logique qui constitue une analyse dynamique des processus : il est nécessaire d'essayer de la décortiquer en processus mais aussi de définir les interactions entre ces derniers. Toutefois, si l'on veut optimiser la valeur dérivée de tout cela, il faut d'abord comprendre le propre sens du management des processus. C'est « le résultat d'un travail d'équipe permettent d'identifier, de partager, de clarifier et d'améliorer les pratiques créatrices de valeur pour les clients, les actionnaires, le personnel, la collectivité et les partenaires d'une organisation »⁴⁸. (Cattan, 2017) En d'autres termes, on peut dire que le concept clé du management des processus est que son objet d'intérêt apporte de la valeur au client sous forme de produits et de services. En

⁴⁷ REID, R. DAN, SANDERS, NADA R.; Operations Management : An Integrated Approach Ed. 6; John Wiley & Sons ; 2016 ; p 14

⁴⁸ CATTAN, MICHEL ; Guide des processus : Passons à la pratique ; AFNOR ; 2017 ; p15

revanche, Le management des processus consiste à optimiser des moyens par lesquels cette valeur est délivrée.

Le client est au centre d'intérêt de cette discipline. Si on parle des organismes à but lucratif, c'est évident que leur but principal est d'offrir un retour sur investissement pour les actionnaires. Cet objectif n'est réalisable que si les clients perçoivent la valeur fournie par l'offre la plus proche possible en termes de temps : La valeur pour l'actionnaire ne se crée qu'à partir de la satisfaction du client. Mais quel client ?

Il est important dans ce fil de réflexion de comprendre que le concept « client » se divise entre un client externe à l'entreprise et un client interne qui a comme fournisseur une autre structure dans la même organisation. Le plus important ici est de savoir distinguer entre chaque type de client et comment arriver à optimiser la valeur livrée autant que fournisseur. Parce que tous les objectifs organisationnels doivent suivre la livraison de valeur au client et à travers les processus, la gestion des processus donc contribue à la réalisation des objectifs organisationnels.

2.2. Les types de processus

Au sein d'une organisation, l'exécution d'un seul processus ne suffira pas à apporter la valeur complète pour satisfaire la demande. Elle est par contre générée par le management coordonné de plusieurs processus interagissant entre eux. On peut classer les processus en trois catégories :

2.2.1. Les processus primaires :

Appelés aussi les processus opérationnels ou processus « cœur de métier ». On peut prendre comme exemple de ce type de processus : fabrication, conception, développement, expédition, etc. qui sont des processus « de bout en bout ». C'est des processus qui créent de la valeur directement auprès du client car ils représentent des activités ou chacun ajoute sa valeur au précédent tout au long de la chaîne de valeur.

2.2.2. Les processus support :

Ce sont des processus qui contribuent à la création de la valeur indirectement dans le cadre de support des processus primaires. Le support peut être conçu à travers les ressources de gestion et / ou l'infrastructure requises par les processus principaux.

Parmi les processus support, on trouve ceux relatifs à la technologie de l'information, aux approvisionnements et la gestion des ressources humaines. Bien que les processus support soient souvent associés à des domaines fonctionnels (par exemple un processus qui accorde et révoque l'accès au réseau), ils peuvent avoir et ont souvent des rôles transversaux.

2.2.3. Les processus de management :

Appelés aussi des processus pilotes. Ce sont des processus qui ne contribuent pas directement à la valeur perçue par le client mais ils sont nécessaires pour s'assurer que tout fonctionne selon les objectifs d'efficacité et l'efficience. Principalement, Ils s'assurent que les processus primaires et supports sont conçus et exécutés de manière à ce qu'ils répondent aux objectifs opérationnels, financiers, réglementaires et juridiques.

A titre d'exemple, ce type de processus : management, stratégie, qualité, environnement, sécurité, finance, etc.

3. La méthode de gestion des flux logistiques : la cartographie de la chaîne de valeur

La Cartographie de la chaîne de valeur est aussi appelée Cartographie des Flux de Valeur (CFV) en anglais, Value Stream Mapping (VSM) ou Material and information Flow Analysis (MIFA). Un outil qui consiste à représenter graphiquement les opérations, les flux d'information et les processus des données en jeu. (Dumser, 2015)⁴⁹

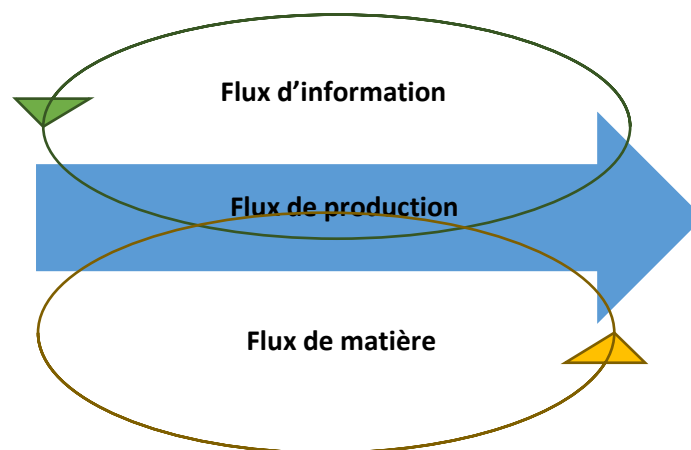


Figure 17: Complémentarité des flux de matière et d'information

Ce modèle fournit une vision réaliste, simple, globale et transversale des opérations sur le terrain, depuis les actions prises dans la chaîne de production et même celles du management. Il invite aussi son utilisateur à reconsidérer le workflow actuel et le réorganiser afin de trouver le maximum de pistes d'amélioration et gagner en termes d'efficacité.

⁴⁹ ; DUMSER, JOHANN ; Value Stream Mapping : Méthode de cartographie des chaînes de valeur ; 50 Minutes ; 2015 ; p13

En outre, l'utilisation du VSM fait partie d'une analyse des processus d'une entreprise sauf que l'instigateur d'une telle action peut varier d'un agent interne jusqu'à un des prestataires (consultant en amélioration). Ceci est intéressant parce qu'un des avantages de l'utilisation de cet outil est l'harmonisation du langage de discussion autour des processus. Si on parle d'une logique chaîne, la standardisation de tel moyen de communication visuel facilite le travail des équipes concernées au long de la chaîne (constat, identification des zones d'amélioration, communication des idées, etc.).

Bien sûr, la proposition résultante de cette analyse doit subir une certaine forme de contrôle afin vérifier la pertinence des changements dans le workflow.

Pour résumer ces avantages, le VSM favorise la mise en évidence de la création de valeur et la résolution de problèmes. Il installe un dialogue efficient, homogène et transversal entre les différentes parties prenantes quel soit internes (différents départements d'une entreprise) ou externes, tout en encourageant le développement d'une culture de la perfection.

En ce qui concerne les best practices du VSM, il faut d'abord savoir que ce dernier s'inscrit dans une approche DMAIC (Define, Measure, Analyze, Improve, Control). La création d'une carte n'est pas une fin en soi, ce n'est qu'une des phases d'une étude d'amélioration classique d'une chaîne de valeur :

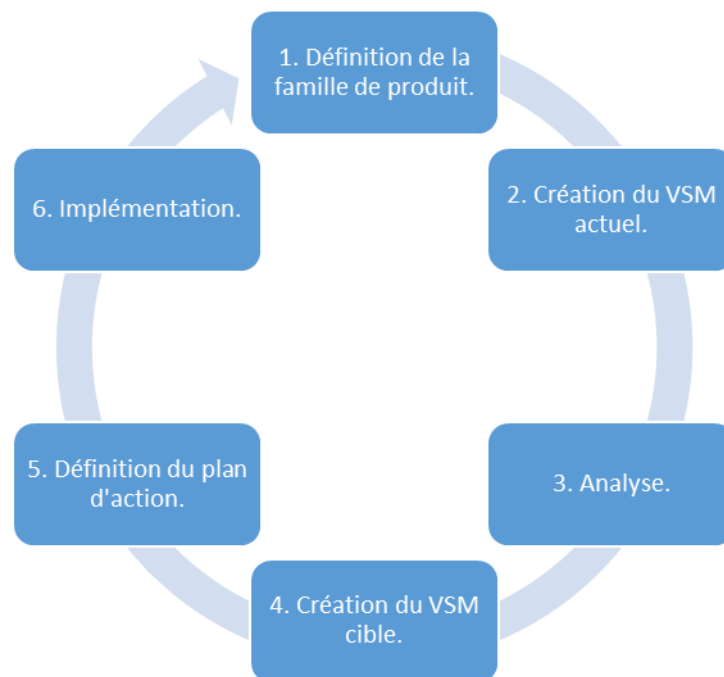


Figure 18: Les étapes de mise en pratique de VSM

3.1. Définition de la famille de produits

Choisir la famille de produit à analyser est une étape stratégique et critique dans la démarche VSM. La signification de toute l'opération en dépend, donc il faut faire son choix attentivement. On peut avoir le processus d'une famille de produits générant un faible chiffre d'affaire simplement puisque c'est une source potentielle de forte perte. L'analyse de l'objet d'étude doit avoir un impact significatif sur le WORKFLOW.

Afin de faire le choix optimal, une évaluation approfondie doit être maintenue. Il faut prêter attention aux éventuels problèmes à rencontrer après chaque cours d'action potentiel et de leurs impacts. L'utilisation du diagramme de Pareto ici peut aider à délimiter une zone de travail pour mener un VSM.

On peut aussi considérer des entretiens avec les dirigeants des différents départements comme un outil efficace à mettre en place pour accéder aux informations nécessaires.

Les principales questions à poser sont :⁵⁰

- Quel Chiffre d'affaires représente cette famille de produits ?
- Quelles sont les pertes engendrées par ces produits ?
- Quelles sont les chances de succès d'une démarche VSM ? (ne pas choisir un axe trop difficile ni trop simple ; ne s'attaquer pas à l'analyse de toute la production de l'usine, ou au contraire uniquement à celle d'un département trop simple)
- Quelle est la stratégie de production ?

3.2. Création du VSM actuel

Cette étape sert à créer une image fidèle de l'objet d'étude par le biais de la description objective. Car avant de penser à une carte représentative d'une situation meilleure de la chaîne de valeur d'une famille de produit, il faut d'abord saisir chaque petit détail de l'état actuel puis établir sa cartographie. Ce besoin en Data est éventuellement satisfait en posant les bonnes questions et en suivant les bons processus (les différentes phases d'élaboration sont lister ci-dessous) qui vont amener essentiellement à :

- un état de lieux des flux de matière et d'information.
- Comprendre le fonctionnement actuel de l'atelier ou du département cible.
- Calculer le Lead Time.
- Déterminer les gaspillages et leurs causes.

⁵⁰DUMSER, JOHANN ; Value Stream Mapping : Méthode de cartographie des chaînes de valeur ; 50 Minutes ; 2015 ; p36

A chaque phase du processus de l'élaboration du VSM actuel, on vise à collecter le maximum d'informations relatives au concept de la phase et en fonction de la famille de produit cible. Par exemple dans la deuxième phase, on peut trouver : le temps de cycle ; le temps de valeur ajoutée ; le délai d'exécution ; le temps de changement de fabrication ; le nombre de chaque pièce chaque heure ; le temps de travail disponible etc.

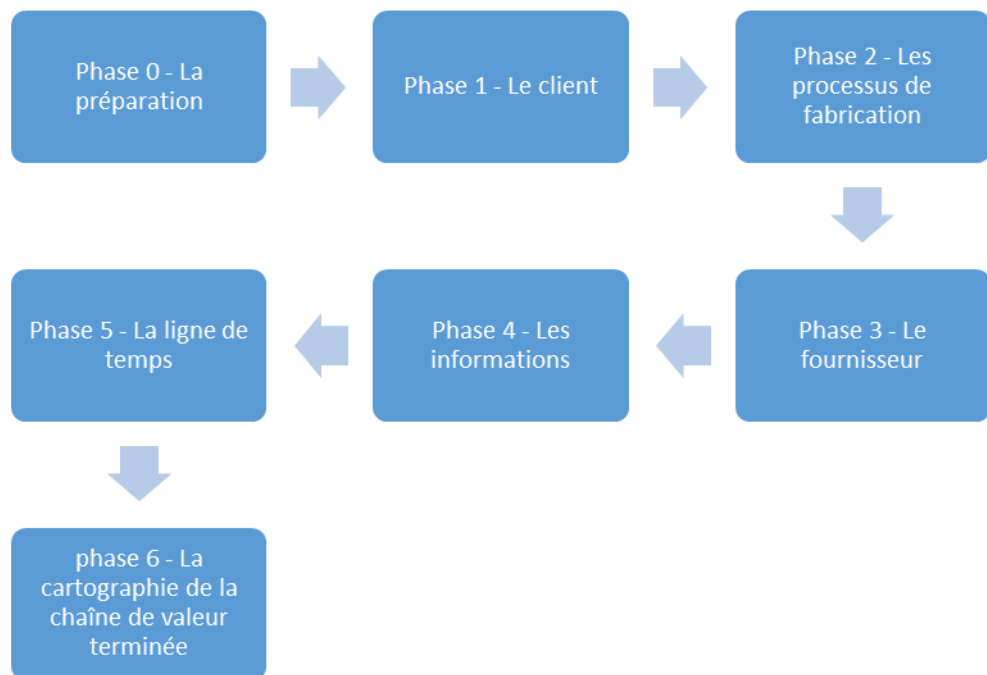


Figure 19: Les étapes de la création du VSM actuel

3.3. Analyse

Après avoir établi un terrain d'entente avec la cartographie du VSM actuel, l'étape suivante consiste à faire des observations et analyses approfondies des différents flux. Le but est non seulement de détecter les lacunes en efficacité en ce qui concerne le fonctionnement des différentes opérations au long des processus étudiés, mais aussi de mettre en lumière les gaspillages et les opportunités d'amélioration.

C'est en raison de l'importance cruciale de cette étape pour le succès de l'ensemble de la démarche VSM que la délégation des responsabilités pour la même tâche pareille est un choix délicat. Les responsables doivent être capables de bien préparer, présenter et essentiellement de communiquer l'exercice aux personnes concernées par les changements pour que tout le monde soit ouvert à l'amélioration et au changement.

Le contexte de l'organisation autour du projet est primordial pour assurer sa réussite. C'est pour cette raison qu'il est d'une immense importance d'impliquer les opérateurs et de les faire comprendre les avantages de l'adaptation des changements pour : améliorer la rentabilité du travail, de créer d'avantage de valeur pour leur client interne ou externe. Car cela ne doit pas être une démarche directive, au contraire elle impose l'implication du personnel opérationnel et pas seulement les consultants.

La simple prise en compte des principaux facteurs d'amélioration ci-dessous influence déjà les résultats finaux⁵¹ :

- L'adaptation de la production au plus juste (Just in time).
- Viser à réduire les stocks, voir les supprimer en généralisant un flux continu partout où cela est possible ou encore en adaptant la méthode Kanban pour gérer les stocks intermédiaires.
- Utiliser un procédé unique appelé «procédé pace maker » qui regroupe toutes les informations concernant la commande client et qui se charge de piloter tous les autres procédés.

3.4. Création du VSM cible

A ce stade-là, la création d'une carte qui regroupe toutes les opportunités d'amélioration est possible. La finalité du VSM cible est de créer de la valeur en réduisant le temps de valeur non jouté

⁵¹ DUMSER, JOHANN ; Value Stream Mapping : Méthode de cartographie des chaînes de valeur ; 50 Minutes ; 2015 ; p42

et en optimisant les ressources en contraintes. C'est-à-dire de minimiser les gaspillages à tous les niveaux autant que possible.

En moyenne, le temps nécessaire pour la conception d'une carte actuelle et du VSM cible est alentours de 3 à 5 jours de travail.

3.5. Elaboration d'un plan d'action

Pour chaque changement, un plan d'action doit être élaboré pour optimiser son l'application. En outre, le besoin de vendre ce plan à la direction pour le lancement des actions envisagées afin qu'elles soient validées, exige la possession d'un argument palpable et convaincant. On peut prendre l'exemple de quantifier les bénéfices en utilisant un ratio coûts/ressources.

En fonction de sa complexité, le plan d'action peut prendre plusieurs mois, voire plusieurs années pour être mis en place.

3.6. Implémentation

La dernière étape de cette méthode ne peut arriver qu'après avoir validé le budget, contrôler la gestion des risques et arrêter l'organisation. L'implémentation est un processus en lui-même qui inclut le développement, l'acceptation, la formation des employés et la conduite du changement.

Comme tout concept offrant autant d'avantages, le VSM a ses limites et ses critiques. La première de ces limites se manifeste de sa propre essence : Ce n'est qu'un outil. Ce n'est qu'un révélateur qui indique les dysfonctionnements de l'organisme mais rien ne va s'améliorer réellement si la réflexion ne mène pas à l'action

De plus, l'exactitude des résultats dépend de la compétence de l'opérateur humain responsable de l'exécution car ce dernier peut commettre des erreurs dans l'élaboration de la cartographie. Les erreurs peuvent être due à un mauvais choix du processus à analyser car certains ne nécessitent pas de révision ou encore la mauvaise collecte, retranscription et analyse des données.

Malgré son poids dans le projet Lean, une des lacunes de la méthode c'est le fait qu'elle n'accorde pas assez d'attention à la dimension humaine, sociale et organisationnelle en comparaison avec les aspects physiques, les interactions et le pilotage des flux. Ce délaissement tend parfois

même à limiter l'innovation face à l'utilisation contraignante de symboles standardisés. Or, le besoin d'innovation continue de se révéler essentiel au sein des entreprises qui cherchent à rester compétitives.

En conclusion, il convient à l'entreprise d'évaluer sa maturité logistique dans tous les domaines ; à savoir ses modes de communication, ses systèmes d'information, sa performance et ses modes de gestion. De ce fait la connaissance de la maturité de la chaîne globale est un levier incontournable de croissance et de la productivité vitale pour le développement des PME.

Section 3 : Les référentiels, définition et spécifications

⁵²Les référentiels sont devenus de plus en plus utilisés dans le monde professionnel dans le cadre d'évaluations mais deviennent aussi un sujet académique important auquel les chercheurs s'orientent davantage. Ils permettent aux entreprises de baliser la gestion de leurs activités et processus en interne mais également au niveau inter-organisationnel, pour qu'elle ait une maîtrise globale de sa supply chain. Ainsi dans le domaine du SCM plusieurs entités ont cherché à concevoir des outils qui permettent aux entreprises de résoudre leurs problèmes selon des pratiques adaptées à leurs domaines. Ces outils appelés référentiels se sont constitués selon les besoins récurrents des entreprises et les problématiques évolutives qu'elles rencontrent au fil des années ; à cet effet nous allons voir dans un premier temps comment certains facteurs tels que la maturité des connaissances en logistique et SC, l'intelligence collective et l'innovation ont permis leur constitution. Ceci nous mènera par la suite à aborder une série de référentiels existants ; analyser les spécificités de chacun pour évaluer leurs apports en MSC des entreprises. (Zouaghi, 2013)

1. Référentiel de maturité logistique : notion de base

1.1. Constitution des référentiels logistiques : en maturation des connaissances et intelligence collective :

Les connaissances et savoirs dans le domaine de la logistique – dans la gestion des opérations en interne et le SCM- se sont renforcés au fil du temps pour arriver à une reconnaissance dans les milieux académiques et professionnels. Les entreprises focalisent leurs efforts sur l'importance de la qualité et des systèmes d'information dans leur écosystème.

Ce qui est nécessaire est de comprendre non pas l'évolution de cette activité mais le niveau de maturité auquel sont arrivées les connaissances par rapport aux différentes problématiques auxquelles sont confrontées les entreprises.

Plusieurs travaux ont été orientés dans ce sens, il est évident que certaines problématiques sont très bien maîtrisées tandis que d'autres sont dans une phase d'émergence et de maturation progressive. Selon les travaux de PILKINGTON & MEREDITH (2009) qui s'étalent sur 27 ans de recherches, le domaine semble s'éloigner de plus en plus des problèmes tactiques et opérationnels comme la gestion des stocks, des approvisionnements, des processus étant en saturation de la

⁵²ISKANDER ZOUAGHI, Maturité supply chain des entreprises : conception d'un modèle d'évaluation et mise en œuvre ; gestion et management. Université de Grenoble ; 2013 ; P87

connaissance en faveur de problématiques au niveau macro telles que la SC étant en expansion et maturation.

Par conséquent, nous pouvons constater que la logistique de portée intra-organisationnelle a une vision égocentrique : Les connaissances générées sont arrivées à la maturité, elle s'effectue beaucoup plus dans la création de standards et références pleinement justifiés. Tandis que d'autres référentiels ont beaucoup plus vocation à couvrir des problématiques macro ayant trait au SCM avec une vision allocentrique, couvrent des connaissances qui sont moins matures et qui proviennent d'un domaine en émergence, ou une incertitude et une instabilité intellectuelle demeure toujours.

Sous-domaine	Principale vision	Maturité des connaissances	Objectif de constitution d'un référentiel
Logistique d'entreprise et gestion des opérations	Égocentrique	Mature	Uniformiser des pratiques reconnues et conventionnelles
Supply Chain Management	Allocentrique	En maturation	Faire face à l'instabilité et l'incertitude intellectuelle

Tableau 1: Vision, maturité des connaissances et objectif de constitution des référentiels

Un autre élément a également permis la constitution et le développement des référentiels, il s'agit de l'intelligence collective. A cet égard, nous pouvons dire que l'aptitude d'une entreprise à rester efficiente et compétitive au sein de l'environnement repose sur la prédisposition à valoriser les nouvelles informations qui proviennent de l'intérieur mais aussi de l'extérieur de l'organisation. La capacité innovante d'une organisation dépendra de son aptitude à transformer les informations qui sont de plus en plus abondantes, en des pratiques organisationnelles et stratégiques qui lui permettront de se différencier par rapport à ses concurrents. Par ailleurs, les réseaux sont aujourd'hui d'une importance significative lorsque l'on sait qu'une organisation ne peut plus se focaliser uniquement sur ses ressources internes pour demeurer efficiente et compétitive (Sobrero et Roberts, 2002). Ce propos est d'autant plus vrai si on se positionne au sein d'une SC. L'objectif ultime consiste toutefois à orienter les ressources de l'ensemble de la chaîne vers un but commun. La gestion de la connaissance doit ainsi permettre de lier les connaissances d'une organisation et celles que ses partenaires détiennent aux pratiques et à la stratégie qu'elle poursuit, et ce afin d'améliorer les compétences et la productivité organisationnelle (Tissen et al., 1998). Par ailleurs ; si l'entreprise n'exploite pas cette connaissance commune elle pourrait être amenée à faire les mêmes erreurs de manières répétitives car les connaissances ne sont pas transférées entre les différentes entreprises. C'est globalement le principe de l'apprentissage en boucle double d'Argyris et Schon (1978).

⁵³ISKANDER ZOUAGHI, Maturité supply chain des entreprises : conception d'un modèle d'évaluation et mise en œuvre ; gestion et management. Université de Grenoble, 2013. P90

L'entreprise se rapproche des référentiels existants jusqu'à ce qu'ils deviennent des routines par la suite elle tente de les améliorer et de les adapter à son environnement. D'une part par un apprentissage en boucle simple par rapport aux référentiels mais aussi par un apprentissage en boucle simple par rapport aux pratiques qui ont été déterminées par un Benchmark sur les concurrents ou les entreprises similaires. Puis, par un rapprochement entre le référentiel existant et les meilleures pratiques, l'entreprise va opérer un apprentissage à boucle double qui donnera naissance à un nouveau référentiel qui lui sera plus adapté et qui prendra notamment en considération les spécificités de son environnement.

Il faudrait aussi souligner un autre point important, les référentiels dans les domaines de la logistique et le SCM ont été en grande partie influencés par les référentiels dans ces deux principaux domaines, à savoir celui de la gestion de la qualité autant que telle mais aussi le management de la qualité totale, tandis que le second domaine se focalise sur les systèmes d'information.

1.2. Présentation des référentiels et leurs objectifs :

Tout d'abord, nous convenons à dire qu'il existe un grand nombre de référentiels dans le domaine de la logistique, de la gestion des opérations et du SCM. Cependant nous allons en faire ressortir 17 principaux afin de cerner leurs orientations et objectifs et se rapprocher de façon individuelle au référentiel ASLOG qui constitue l'outil sur lequel nous nous sommes reposées pour mener à bien notre Audit.

Les objectifs des référentiels peuvent être classés en quatre principales catégories, à savoir les objectifs de constat, les objectifs d'analyse, des objectifs d'évaluation et de mesure et enfin des objectifs d'action et d'amélioration.

La première catégorie inclut des objectifs de constat, comme la place de la logistique dans l'entreprise, la description et la modélisation des processus de la SC en place dans l'entreprise, l'établissement d'un constat sur le degré d'intégration de la SC ou encore l'identification des interrelations et des interfaces entre les différentes fonctions de l'entreprise et ses partenaire. Ces objectifs permettent de dresser l'image de la logistique et de la SC de l'entreprise à un moment donné.

La deuxième catégorie concerne les objectifs d'analyse, elle permet de porter un œil critique à ce qui a été constaté auparavant en allant d'une simple analyse des processus jusqu'à l'analyse de la création de la valeur à partir de la SC et la détermination des attributs de la MSC.

La troisième catégorie est celle de l'évaluation et de la mesure. Cette catégorie prend en compte les objectifs d'évaluation, du niveau de la performance et de la mesure du progrès,

l'évaluation du niveau de maîtrise de la gestion des facteurs clés de succès pour une excellence SC, l'évaluation des interrelations entre les fonctions et les partenaires. L'évaluation des forces et des faiblesses de l'entreprise ainsi que la maturité en termes de pratiques logistiques de la SC. De même, elle permet de positionner l'entreprise selon les références et standards établis dans le référentiel.

La dernière catégorie est celle des objectifs d'actions et d'amélioration. Elle comprend la réingénierie et le Benchmarking des processus, la détermination des leviers d'action pour atteindre les objectifs, les variables d'action sur lesquelles jouent ces leviers et les indicateurs permettant de mesurer la performance logistique de l'entreprise ainsi que la proposition des meilleures pratiques par la mise en place d'un plan d'amélioration continue.

1.2.1. La structure générale des référentiels :

La structure générale du référentiel est un élément très important, car il nous montre l'orientation du raisonnement qu'il y'a derrière chaque référentiel. Pour cela nous avons catégorisé les logiques de structuration en trois :

- **Une structure processuelle** : C'est-à-dire distingue plusieurs processus dans une logique de cycle de vie du produit en terme industriel dans une logique transversale.
- **Une structure décisionnelle** : Qui concerne toutes les décisions stratégiques qui sont prises par le TOP Management.
- **Structure hybride** : Intègre les deux logiques.

1.2.2. Structure générale des référentiels :

Base de la Structure	Processus	Domaine de décision
Référentiels	<ul style="list-style-type: none"> • Modèle ASLOG • Modèle SCOR • Normes FD X50-605 d'AFNOR • Le SCM Processes Model 	<ul style="list-style-type: none"> • Modèle Global MMOG/LE • Modèle SCALE • Modèle Oliver Wight Class A • Modèle SCM Process Maturity • Le Best practice maturity test for SC operations • Le Supply Network Capability Model • Le SC Diagnostic Tool • Modèle Global Logistics Capabilities Diagnostic
		<ul style="list-style-type: none"> • Modèle SC Master • Modèle S(CM)2 • Modèle Operations Excellence Audit Sheet • Modèle SCPM3

54

Tableau 2: Structure générale des référentiels

⁵⁴ Maturité supply chain des entreprises : conception d'un modèle d'évaluation et mise en œuvre. Gestion et management. Université de Grenoble ; 2013. P99

Comme le montre ce tableau, certains modèles ont été conçus selon une structure processuelle notamment le modèle ASLOG, SCOR, FD X50-605 d'AFNOR, le SCM Processes Model, présentent plusieurs axes de processus qui sont soit dans une logique classique, c'est-à-dire en Silos, soit dans une logique atypique incluant des processus transversaux. Par ailleurs les huit modèles qui sont conçus dans une logique de décision se focalisent davantage sur des familles de problèmes d'un autre type comme : la stratégie, les ressources et budgets, l'organisation, et l'information. Regroupent des décisions homogènes en terme managériaux. Restent ceux qui se positionnent entre les deux structures comme le modèle SC Master, le modèle S(CM) 2 et le modèle Operations Excellence Audit Sheet, et qui regroupent à la fois les deux logiques, par processus et par domaine de décision managériale. Le modèle SC Master le fait sur deux strates, une première qui est managériale et une deuxième opérationnelle et processuelle.

1.3. Confrontation des référentiels

⁵⁵La majorité des référentiels recensés dans notre recherche déclarent qu'ils permettent d'évaluer la maturité des entreprises en termes de SC directement ou indirectement. Afin de mieux cerner les dimensions dans lesquels ils sont plus opérationnels, nous allons les confronter à 15 différentes capacités afin de ressortir avec leurs points forts et leurs insuffisances. Notre analyse est structurée selon 7 dimensions préétablies, à savoir la dimension stratégique, relationnelle, structurelle, organisationnelle et humaine, opérationnelle, informationnelle et technologique, dimension risque et résilience, et enfin la dimension de développement durable et de responsabilité sociale.

Le tableau ci-dessous, résume des capacités de la MSC des entreprises confrontées aux différents référentiels. Pour ce faire une analyse du contenu des référentiels a été faite afin de l'évaluer sur la base des capacités citées ci-dessus. Si le référentiel en question présente une force, la case sera de couleur noire, si par contre il y présente une faiblesse la case restera blanche et enfin si cette capacité est abordée de manière superficielle et globale, la case sera de couleur grise.

⁵⁵ Maturité supply chain des entreprises : conception d'un modèle d'évaluation et mise en œuvre. Gestion et management. Université de Grenoble ; 2013. P105

56

Dimensions	Capacités	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17																
Stratégique	Comprendre le marché et la demande des clients.																	
	Cerner les capacités de l'entreprise à faire face à l'incertitude de son environnement.																	
	Etablir une stratégie SC qui permet d'aligner les capacités de l'entreprise avec la demande et sa nature, et faire en sorte que cette stratégie soit en concordance avec la stratégie générale et les stratégies fonctionnelles.																	
	Développer avec ses partenaires des indicateurs de pilotage stratégique qui permettent d'appréhender la SC dans sa globalité.																	
Relationnelle	Garantir une transversalité qui intègre les principales fonctions de l'entreprise.																	
	La prise en compte et l'intégration des principaux partenaires de l'entreprise dans ses décisions et ses activités.																	
Structurelle, Organisationnelle et Humaine	Cerner la structure de la SC.																	
	Mobiliser des mécanismes pour coordonner et organiser la SC																	
	Dédier les ressources humaines nécessaires à la SC, tout en assurant leur gestion dans cette optique.																	
Opérationnelle	Assurer une gestion opérationnelle multi-échelons synchronisée de la demande, des prévisions, de la planification, de la distribution, du transport, des stocks, des approvisionnement, des flux de production et des retours.																	
Informationnelle et technologique	Partager l'information et étendre la visibilité entre les différents partenaires de la SC.																	
	Gérer communément avec les principaux partenaires, les technologies et les systèmes d'information en prenant en compte les contraintes de la SC.																	
Risques et résilience	Identifier et gérer les risques inhérents à la SC conjointement avec les principaux partenaires.																	
	Assurer la résilience de la SC en collaboration avec les principaux partenaires.																	
Développement durable et responsabilité sociale	Prendre en considération le développement durable et la responsabilité sociale conjointement avec les principaux partenaires au sein de la SC.																	
Couleurs	Numéros	3. Normes FD X50-605 d'AFNOR		10. Modèle S(CM)3					15. Modèle SC Operations Audit									
Noir: forte	1. Modèle SCOR	6. Modèle SCALE®		11. Supply Network Capability Model					16. SCM Processes Model									
Blanc: faible	2. Modèle de la performance logistique	7. Modèle Oliver Wight Class A		12. Modèle Operations Excellence					17. Modèle SCPM3									
Gris: abordé superficiellement	ASLOG	8. Modèle SCM Process Maturity		13. SC Diagnostic Tool														
	3. Modèle Global MMIOG/LE	9. Best practice maturity test for SC operations		14. Modèle Global Logistics Capabilities Diagnostic														
	4. Modèle SC Master																	

Tableau 3: Confrontation des 17 référentiels aux capacités de MSC

1.3.1. Dimension stratégique :

L'aspect stratégique du développement de la SC est composé de 4 principales capacités, comme le figure sur le tableau.

Ainsi nous avons remarqué à partir du tableau que cette dimension n'est pas vraiment couverte par les différents référentiels étudiés, certains ne l'abordent pas du tout, d'autres le font que superficiellement. Seuls trois référentiels ont abordé cette dimension de manière explicite et approfondie : le SC Diagnostic Tool (Foggin et al. 2004), le SCM Processes Model (Lambert et al. 2008) et le SCPM3 (Oliveira et al. 2011).

De plus, selon nos constatations, il n'y a qu'un seul référentiel le Supply Network Capability Model (Srai et Gregory, 2005) qui a traité la maîtrise des capacités SC de l'entreprise à faire face à la dynamique de la demande, notamment à son incertitude, dans une optique stratégique. Les autres référentiels l'ont beaucoup plus abordé par rapport à sa dimension opérationnelle.

La troisième capacité est notamment négligée, or il faut porter une attention particulière sur ce point car il demeure très important car il permet aux entreprises d'une part de focaliser leurs efforts stratégiques en fonction de la dynamique de la demande et de l'environnement, mais aussi,

⁵⁶ Maturité supply chain des entreprises : conception d'un modèle d'évaluation et mise en œuvre. Gestion et management. Université de Grenoble ; 2013. P106

d'autre part, de mobiliser leur capacité SC éventuelle pour l'exploration de nouvelles opportunités et le développement d'avantage concurrentiel vis-à-vis de leurs concurrents.

Et enfin trois référentiels ont été précis dans l'orientation de l'entreprise à déterminer des indicateurs qui fonctionnent dans le sens de la globalité SC à savoir le Modèle SCALE (Estampe et Favre Bertin, 2003), le Modèle Oliver Wight Class A (Oliver Wight International, 2005) et le SCM Processes Model (Lambert et al., 2008). Cela ne veut pas dire que les autres référentiels n'utilisent pas d'indicateurs pour mesurer les activités de l'entreprise néanmoins ils n'assurent pas une vision stratégique qui intègre les principaux partenaires de la SC.

1.3.2. Dimension relationnelle :

Cette dimension consiste à la fois de garantir la transversalité intégrant les principales fonctions de l'entreprise dans une optique SC mais aussi à prendre en compte et intégrer les principaux partenaires de l'entreprise dans ses décisions. Concernant la première capacité de la dimension relationnelle qui appelle à assurer une intégration relationnelle inter-fonctionnelle qui soit effective, quatre référentiels, à savoir le modèle SCOR (SC Council, 2010), le modèle MMOG/LE (Odette et AIAG, 2009), le SCM Processes Model (Lambert et al. 2008) et le modèle SCPM3 (Oliveira et al. 2011), l'ont abordée à sa juste valeur. Les autres référentiels l'ont seulement survolée ou ne l'ont pas du tout abordée. Pourtant, l'intégration entre les principales fonctions de l'entreprise est le premier niveau relationnel à partir duquel la SC va être constituée et gérée. De même pour l'intégration relationnelle inter-organisationnelle avec les principaux partenaires de la SC, il n'y a que deux principaux référentiels qui l'ont abordée convenablement, à savoir le modèle MMOG/LE (Odette et AIAG, 2009) et le SCM Processes Model (Lambert et al. 2008). Ainsi, vu qu'une grande partie des autres référentiels n'ont à la base pas abordé l'intégration à l'intérieur de l'entreprise, ils ont omis de prendre en considération l'intégration entre les partenaires de l'entreprise.

1.3.3. Dimension structurelle, organisationnelle et humaine :

La première capacité qui concerne la structure de la SC, c'est-à-dire l'identification claire de ses membres, de sa structure horizontale et sa structure verticale ainsi que les différents types de flux qui la traversent et sa structure physique. Deux référentiels, notamment le Supply Network Capability Model (Srai et Gregory, 2005) et le SCM Processes Model (Lambert et al. 2008), détaillent ce point qui mérite une attention particulière dans une approche SC, les autres ne mentionnent rien sur ce point. Néanmoins, pratiquement tous les référentiels abordent la seconde capacité relative aux mécanismes de coordination et d'organisation d'une optique SC. Mais il n'y a que trois qui l'abordent d'une manière approfondie, notamment le Modèle SC Master (SC Masters, 2007), le SC Diagnostic Tool (Foggin et al, 2004) et le SCM Processes Model (Lambert et al. 2008). Il en va de

même pour la dernière capacité Presque tous les référentiels l'abordent d'une manière « très rapide », alors qu'il n'y a que trois qui l'approchent assez précisément, et qui sont le modèle SC Master (SC Masters, 2007) et le SCM Processes Model (Lambert et al. 2008), mais aussi le modèle SCPM3 (Oliveira et al. 2011).

1.3.4. La dimension opérationnelle :

Cette dimension est la pierre angulaire de tous les référentiels étudiés. Nous avons constaté qu'elle a été abordée d'une manière très approfondie par au moins neuf référentiels, à savoir :

- Le modèle SCOR (SC Council, 2010)
- Le modèle de la performance logistique ASLOG (ASLOG, 2008)
- Le modèle Global MMOG/LE (Odette et AIAG, 2009)
- Le modèle SC Master (SC Masters, 2007)
- Le modèle SCALE (Estampe et Favre Bertin, 2003)
- Le Modèle Oliver Wight Class A (Oliver Wight International, 2005)
- Le SC Diagnostic Tool (Foggin et al, 2004)
- Le SCM Processes Model (Lambert et al. 2008)
- Le modèle SCPM3 (Oliveira et al. 2011).

Il est vrai qu'en se positionnant dans une approche purement logistique d'entreprise ou gestion des opérations, cette capacité est la principale. Cependant, elle ne représente qu'une partie parmi d'autres dans une approche SC.

1.3.5. La dimension informationnelle et technologique :

La dimension informationnelle et technologique est divisée en deux principales capacités, à savoir celle qui concerne le partage de l'information et l'étendue de la visibilité entre les différents partenaires de la SC, et celle qui a trait à la gestion collective des technologies et systèmes d'informations entre les différents partenaires de la SC. Pour ce qui est de la première, quasiment tous les référentiels l'abordent suffisamment. Quatre d'entre eux s'étalent davantage dessus, notamment le modèle SC Master (SC Masters, 2007), le Best practice maturity test for SC operations (Netland et Alfnes, 2011), le SC Diagnostic Tool (Foggin et al, 2004) et le SCM Processes Model (Lambert et al. 2008). Concernant la seconde capacité, nous avons constaté qu'elle a été traitée d'une manière approfondie par cinq principaux référentiels, à savoir le modèle de la performance Logistique ASLOG (ASLOG, 2008), le modèle Global MMOG/LE (Odette et AIAG, 2009), le modèle SC Master (SC Masters, 2007), le SC Diagnostic Tool (Foggin et al,2004) et le SCM Processes Model (Lambert et al., 2008). Le reste des référentiels l'ont abordé d'une manière superficielle, alors qu'elle

est l'une des capacités les plus importantes dans une approche SC qui intègre plusieurs entreprises dans une perspective de management en temps réel.

1.3.6. La dimension risque et résilience :

Même si cette dimension est devenue inévitable dans les entreprises, notamment celles qui adoptent une approche de SCM, les référentiels logistiques en sont presque ignorants. Pour ce qui est de la première capacité, elle relève des risques inhérents à la SC (de marché, comportementaux, organisationnels etc.) et cela fait conjointement avec les autres partenaires, celle-ci a été abordée par le modèle de la performance logistique ASLOG (ASLOG, 2008) et le SCM Processes Model (Lambert et al. 2008).

Cette capacité n'a été intégrée que peu ou pas du tout par les autres référentiels. Par ailleurs, la deuxième capacité relative au développement de la résilience de la SC conjointement maturity test for SC operations (Netland et Alfnes, 2011) et le SCM Processes Model (Lambert et al. 2008). Le reste des référentiels ne l'ont pas du tout abordée. Cela porte à réflexion dans un environnement où les événements qui ont une probabilité réduite avec un impact important sur les entreprises deviennent de plus en plus fréquents (crises financières, révoltes, grèves inattendues, etc.).

1.3.7. Dimension de développement durable et de responsabilité sociale :

Cette dernière dimension qui inclut la capacité de la prise en considération du développement durable et celle de la responsabilité sociale communément avec les principaux partenaires au sein de la SC, demeure de plus en plus effective et nécessaire dans une démarche SC. Nous avons constaté qu'elle ne constitue en rien une des priorités des référentiels dans une optique SC, sauf pour un seul, qui est le modèle SC Master (SC Masters, 2007), l'abordant d'une manière relativement poussée, ou encore trois autres référentiels, à savoir le modèle SCOR (SC Council, 2010), le modèle de la performance logistique ASLOG (ASLOG, 2008) et le Modèle SCALE (Estampe et Favre Bertin, 2003), qui la survolent rapidement. Le reste des référentiels ne l'ont pas incluse dans leurs critères d'évaluation.

1.4. Récapitulatif de l'analyse :

Comme nous venons de le voir, les référentiels étudiés couvrent ensemble une grande partie du domaine ou du corpus de connaissance du SCM et qui reste néanmoins insuffisant. Cela est principalement rapporté à la maturation toujours en formation du domaine du SCM. Restant involontairement sur des conceptions qui sont principalement basées sur un passé théorique et pratique apprêté à la logistique et à la gestion des opérations, avec une tradition basée sur les

référentiels qui ont réussi dans le milieu des entreprises et qui sont ceux de la qualité. Le référentiel SCM Processes Model (Lambert et al. 2008) est celui qui couvre presque toutes les capacités de MSC d'une manière plus ou moins approfondie. Cependant deux principales capacités ne sont pas abordées explicitement par le référentiels, à savoir celle de l'établissement d'une stratégie SC qui permet d'aligner les capacités de l'entreprise avec la demande, sa nature et sa dynamique, et s'assurer que cette stratégie soit en congruence avec la stratégie générale et les stratégies fonctionnelles de l'entreprise. La deuxième capacité est celle de la résilience, et qui constitue un impératif pour les entreprises qui sont dans une démarche SC. Aussi, la capacité du développement durable et de responsabilité sociale est très peu abordée dans le cadre des référentiels étudiés.

Afin de ressortir avec une évaluation du niveau de maturité, nous avons opté pour le référentiel ASLOG qui évalue de manière pertinente la performance de l'entreprise car nous avons vu dans ce qui précède que ses points forts se situent dans le domaine opérationnel, technologique, et gestion des risques qui relève de la fonction logistique de l'entreprise. Ainsi pour pallier à ses insuffisances nous allons le corréliser l'évaluation de la performance par le biais du référentiel ASLOG à une évaluation de l'intégration intra et inter organisationnel de l'entreprise par une cartographie des flux et des processus.

2. Référentiel ASLOG :

⁵⁷Le référentiel ASLOG a pour mission de dynamiser les réseaux d'entreprises, de leur permettre de favoriser et de s'approprier des connaissances et des techniques ainsi que de développer des outils d'évaluation de la performance logistique. Conçu pour évaluer la SC globale, ceci permet à l'entreprise quelle que soit sa taille d'être évaluée par rapport à une grille de référence qui s'échelonne des pratiques de base à l'excellence opérationnelles. (Noufeyle & Abderrazak, 2010)

Le modèle ASLOG, qui a été conçu suivant une structure processuelle, présentant plusieurs axes de processus en silos, il focalise ses efforts sur les méthodes d'amélioration continue avec pour objectif prioritaire l'atteinte d'un niveau d'excellence en mettant en œuvre les bonnes pratiques logistiques. La première version de ce Référentiel date de 1997. Il comptait alors 53 questions fortement orientées vers le cycle de vie des produits, mais il ne prenait pas suffisamment en compte la problématique du flux aval ou d'autres problématiques. Le concept de la Supply Chain a été introduit dans le référentiel en 2002.

⁵⁷PR. HADID NOUFEYLE ; LAGHOUAG ABDERRAZAK ; Évaluation de la performance de la Supply Chain selon le référentiel ASLOG : Cas empirique de la société « FADLAIT » ; P 13

Le modèle ASLOG base ses évaluations sur le niveau de performance ou de maîtrise des pratiques, des activités ou des processus. Ce référentiel axe les pratiques SC autour de 3 points, soit une méthode à développer, une performance à améliorer ou un risque à maîtriser.

Si par exemple une méthode de gestion logistique existe, on donne 1 point et si cette méthode est maîtrisée et optimisée, on accorde 2 points, de plus si la pertinence stratégique de cette méthode est revue régulièrement dans un cadre de progrès permanent, on donne 3 points.

Un exemple sur ce point concerne les méthodes de gestion de stocks (FIFO, LIFO), ou les méthodes des prévisions des ventes et de la production, etc.

Pour le deuxième axe, qui est le risque, si le risque ou les dysfonctionnements sont mesurés, on donne 1 point, si le risque est contenu dans les intervalles et les niveaux déterminés au préalable, on accorde 2 points. Et si le risque est maîtrisé et des mesures préventives sont mises en place, 3 points sont obtenus.

Un exemple pour le risque est la maintenance des moyens de production, de manutention, etc.

Concernant la performance, si la performance d'un processus logistique est suffisante, même si elle n'est pas chiffrée (indicateurs qualitatifs), on donne 1 point, si la performance est en progrès occasionnel non régulier, on donne 2 points, et si la performance est maîtrisée dans un cadre de progrès permanent dans lequel le personnel est largement impliqué, on donne 3 points.

Un exemple de la performance est par exemple la gestion de transport.

Si un processus logistique donné obtient une note inférieure à 3, il s'en suit d'un commentaire qui met en évidence les pratiques de la société relatives à ce processus. Ensuite, des mesures de progrès sont développées afin de l'améliorer. Ci-après un tableau récapitulatif des axes d'évaluation de la performance logistique. (ASLOG, 2008)

	Par le risque	Par la performance	Par la méthode
0	Non mesuré, ni pris en compte	0 Insuffisante	0 Aucune approche
1	Mesuré	1 Suffisante, même si pas chiffrée	1 Une méthode est appliquée, même rudimentaire
2	Contenu	2 Régulière, progrès, mais à l'occasion	2 On maîtrise, méthode d'optimisation
3	Maitrisé	3 Progrès volontaire et continu	3 Méthode de progrès continu, impact la stratégie

Tableau 4: Tableau récapitulatif des axes d'évaluation de la performance logistique

Néanmoins le modèle a subi plusieurs critiques. Certes le modèle évolue dans le contexte de son environnement et à chaque version il développe des références et des standards pour pallier aux insuffisances des versions précédentes. Seulement l'instabilité de ces références est soulignée, cela peut provenir du fait que le domaine est en maturation, ou du fait que les protocoles et méthodologies de leur développement ne sont pas assez robustes. Ainsi ce référentiel manque d'une orientation supply chain et est plutôt orienté vers une vision fonctionnelle.

Pour conclure, l'évaluation de l'entreprise est devenue une démarche très fréquente dans la vie économique et moderne. Toutefois l'organisation doit cerner ses besoins afin d'identifier la méthode la plus performante. Dans son discours sur la méthode, Descartes considère que chacun dispose au départ des mêmes capacités de logique et d'esprit à comprendre et à juger – le bon sens étant la chose la mieux partagée – il prétend par ailleurs que la « Méthode » constitue un moyen d'augmenter par degré sa connaissance. Le « bel esprit » et le « bon sens » évoqués par Descartes représentent naturellement des qualités recherchées chez l'analyste et l'évaluateur. Cependant, ce qui devient majeur pour savoir évaluer une entreprise consiste en la connaissance des méthodes utilisées et leurs limites ainsi que la disponibilité de l'information. Ceci dit avoir une bonne traçabilité de son réseau de flux, maîtriser ses processus dans la perspective de les améliorer selon les méthodes adéquates qu'elles soient dans une optique de diagnostic ou d'audit est un challenge que les entreprises relèvent pour maintenir leur position dans le marché.

Ce chapitre nous permis de revoir deux concepts importants dont bon nombre d'acteurs peinent à faire la distinction entre eux. Pour dissiper le doute nous vous avons présenté une analyse des sens de chacun des termes « Audit » et « Diagnostic » en mettant l'accent sur leurs différences. Par ailleurs nous avons présenté l'objet de l'audit et du diagnostic logistique à savoir une analyse des processus et des flux. Nous avons étudié ces notions de fond en comble par des définitions, une énumération des types de processus et flux ainsi qu'une présentation de la cartographie de la chaîne de valeur. Ensuite nous avons relevé dix-sept référentiels tant académiques que professionnels, nous les avons confrontés afin de cerner les domaines que chacun d'entre eux couvre pour enfin ressortir avec un modèle d'évaluation qui convient à notre travail de recherche qui est le référentiel ASLOG qui sera notre outil d'analyse dans le chapitre suivant.

Chapitre III : Etude de cas EURL MAZAFROID CIAO

Il est temps à présent d'articuler entre le savoir théorique et le savoir pratique c'est-à-dire mettre nos connaissances en exécution au profit d'une approche opérationnelle.

Ce chapitre est subdivisé en trois sections. Dans la première partie nous présenterons l'entreprise d'accueil, le contexte de son évolution et son environnement. La seconde section décrit les processus et les flux de l'organisation tandis que la dernière est consacrée à la critique du système existant et à partir des limites dégagées nous avons proposerons des solutions adaptées afin de pallier à ses insuffisances.

Section 1 : Présentation de l'entreprise MAZAFROID

Dans cette section, nous présenterons les produits et activités de l'entreprise, sa situation dans le marché, la nature de ses relations clients/ fournisseurs et une brève analyse synthétisée dans la matrice SWOT.

1. Information générales :

L'entreprise EURL MAZAFROID CIAO est une PME avec un capital social de 405.000.000 DA qui opère dans le secteur agro-alimentaire depuis le commencement de ses activités de production et de commercialisation des crèmes glacées, biscuits, chocolats en 2001.

Avec son personnel qui avoisine un effectif de 80 agents, MAZAFROID a établi une culture d'entreprise centrée sur la qualité pour mettre sur le marché des produits de haute qualité à des prix compétitifs au bénéfice de ses clients.

Pour se faire, l'entreprise se fixe les axes de développement suivants :

- Améliorer sans cesse la qualité de ses produits pour atteindre un haut niveau de satisfaction clients.
- Développer continuellement les ressources humaines et matérielles afin de renforcer les compétences du personnel en matière de qualité et de sécurité des denrées alimentaires.
- Maitriser, maintenir et améliorer les conditions d'hygiène et la santé de ses travailleurs.
- Assurer la communication interne et la sensibilisation du personnel sur la réglementation et la satisfaction clients.
- Assurer une communication en amont et en aval (avec les clients, les fournisseurs et les autres parties intéressés) sur le système de management de sécurité des denrées alimentaires.⁵⁹

1.1. L'activité :

L'activité principale de l'entreprise est la production des biscuits pendant toute l'année et saisonnièrement, les chocolats et crèmes glacées. Ces dernières représentent 70% du chiffre d'affaire.

MAZAFROID produit une gamme très variée des crèmes glacées :

- BISCOBON : Une glace vanille avec moitié enrobage chocolat et graines de noisette et moitié biscuit d'un poids de 70gr
- La gamme PALIO : esquimaux en deux formats 80gr et mini 40gr en plusieurs variétés :
 - Vanille enrobage chocolat

⁵⁹ Politique qualité et sécurité des denrées alimentaires : manuel qualité et sécurité des denrées alimentaires

- Vanille enrobage chocolat avec fourrage cerise ou caramel
- Vanille enrobage chocolat et graines noisette
- Fraise enrobage chocolat
- COPPA STELLA : une coupe de glace de 160ml se déclinant en six variétés : chocolats, citron, fraise, café, chocolat crème italienne avec une gamme pour diabétique.
- Gammes de bacs : gammes destinées au professionnel (5L, 6L, 10L) avec plus de trente parfums (vanille, fraise, chocolat, cassis, citron, caramel, ananas, etc...)
- ROMANA : deux variétés de 70gr chacune :
 - Quatre couches : deux couches vanilles et deux chocolats avec une fine couche de chocolat croquant.
 - Quatre couche : deux couches fraise et deux couches citron.
- BISCOTTO : une glace vanille et chocolat avec deux biscuits goûts chocolat d'un poids total de 80gr.⁶⁰

Les crèmes glacées représentent une production de 4800L par jour. Quant à la production des biscuits, celle-ci équivaut à une tonne par jour. Pareille pour les chocolats.

Toute l'entreprise s'organise pour assurer le bon déroulement des activités de productions dans les trois ateliers. Cela se fait par l'application d'un système de management par la qualité. La seconde activité concerne le transport. MAZAFROID dispose de cinq camions frigorifiques, lui permettant de prendre en charge le transport de ses produits vers ses différents clients et d'acheminer les matières premières en cas de nécessité.

Les livraisons se font selon les commandes et les appels des distributeurs et chaque livreur est affecté à un secteur selon la liste d'affectation.

1.2. Les clients et les fournisseurs :

1.2.1. Les clients :

Il existe trois types de clients avec lesquels la société traite régulièrement :

1.2.1.1. Les grands comptes :

Cette catégorie constitue les clients des chocolats et biscuits qui représentent 42,71% du chiffre d'affaire global de la société. Cette catégorie contient des clients d'une immense importance pour la société tels que : la DGSN (Direction Générale de la Sécurité Nationale), la MDN (Ministère de la Défense Nationale), Air Algérie, etc.

⁶⁰ Document interne

Afin de s'assurer que toutes leurs exigences en termes de qualité et de sécurité alimentaire sont satisfaites, les clients mettent l'accent sur ces points dans leurs cahiers de charge. En plus, d'exiger la présence d'un agent de leurs parts qui va accompagner les processus de production et vérifier que tout fonctionne selon les normes. Les agents peuvent même prélever des échantillons des produits pour les tester.

1.2.1.2. Le grand public :

Cette catégorie constitue les clients des crèmes glacées qui représentent 47,69% de chiffre d'affaire de la société.

Ce type peut à son tour être regroupé en deux sous-groupes : les grossistes qui font 83,96% de chiffre d'affaire de cette catégorie de client et les détaillants qui ne représentent que 16,04% du chiffre d'affaire. Ces chiffres peuvent être justifiés du fait de la forte consommation de ce type de produit, il est plus judicieux d'utiliser des intermédiaires pour réduire les coûts au long de la chaîne.

1.2.1.3. Manufacturer :

Cette catégorie représente 9.6% du chiffre d'affaire. Ce sont des clients de marchandises qui achètent le surplus de la matière première d'ITAL-Crème, plus précisément celles importées tel que le sucre en sticks.

1.2.2. Les fournisseurs :

Passons aux fournisseurs principaux d'ITAL-Crème. On peut les classer en trois catégories :

- Les fournisseurs des services.
- Les fournisseurs des matières premières.
- Les fournisseurs des emballages.

Comme nous l'avons vu ci-dessus, les produits sont commercialisés sous différentes formes. Par conséquent ITAL-Crème travaille étroitement avec différents fournisseurs pour l'ensemble des emballages. Cette catégorie représente 42,35% de l'ensemble des fournisseurs de la société.

Toutefois, pour répondre aux besoins des clients internes de la chaîne de production, ITAL-Crème doit importer ses matières premières ou bien traite avec des fournisseurs locaux. Cette catégorie représente 44,23% de l'ensemble de ses fournisseurs.

En ce qui concerne les matières importées, le surplus de cette sous-catégorie est destiné à la vente en l'état. La société a négocié une franchise avec ses fournisseurs externes pour optimiser les coûts au long de la SC, mais elle a échoué en raison de plusieurs facteurs parmi eux : les coûts.

Enfin, pour tenir à son engagement de qualité envers ses clients, la société traite avec des fournisseurs de services qui représentent 13,42% de ses fournisseurs. Ces services font des analyses microbiologiques & physicochimiques, lutte contre les nuisibles jusqu'à l'étalonnage des équipements de mesure

1.3. La démarche qualité de MAZAFROID :

Chaque entreprise développe dans son secteur d'activité un avantage compétitif pour se distinguer de ses concurrents, certaines prennent leur source du coût, d'autres dans l'offre qu'elles proposent ou alors dans le marché qu'elles ciblent. En ce qui concerne MAZAFROID, son facteur clé de succès est son système de gestion car la direction est convaincue que la pérennité de l'entreprise dépend essentiellement dans son engagement dans une démarche qualité.

Les qualitiens de l'entreprise ont convaincu leur direction du bienfondé d'une implantation d'un Système de Management de la Qualité. D'où la certification ISO 22000 : 2015 qui a été structurée pour être compatible avec d'autres référentiels de système de management internationaux, dont l'ISO 9001. Elle intègre toutes les activités de l'entreprise et également ses relations avec ses partenaires afin de répondre de façon continue aux attentes de ses clients.

Par conséquent MAZAFROID a compris que la qualité ne se résume pas à la mise en place d'un système documentaire paperassier. En revanche il s'agit d'en faire la culture même de l'entreprise, en étant acceptée par toutes les parties prenantes de l'entreprise qu'elles soient en interne avec ses dirigeants, employés ou en externe avec ses fournisseurs qui eux aussi procurent les matières et produits adéquats en terme de qualité en fonction des exigences spécifiées dans le cahier des charges. Par exemple : elle étend son périmètre qualité jusqu'au secteur de l'emballage afin de traiter méticuleusement les migrations chimiques pour la sécurité des aliments et bien évidemment des consommateurs.

Dans cette perspective, l'entreprise assure sa gestion par la méthode HACCP qui bien qu'elle ne soit pas une norme certifiée, elle sert de référence à la définition de la norme ISO 22000. Selon une approche systémique et préventive, elle s'applique à chaque étape de la chaîne logistique : de la maîtrise des achats et choix des fournisseurs à la transformation des aliments et leur conditionnement jusqu'à leur commercialisation, entre autre elle se charge d'un contrôle quotidien de l'espace de stockage par le respect des températures préconisées, instauration des plans de nettoyage et de désinfection, sensibilisation du personnel aux règles d'hygiènes...etc. Ainsi qu'une analyse des dangers et une maîtrise des points critiques (CCP) dans le but de relever des défis de conformité sans trop étirer les budgets. A cet effet, une consolidation entre les qualitiens et les

financiers de l'entreprise est organisée de manière récurrente pour maintenir une corrélation positive entre le cout et la qualité.

1.4. L'organigramme :

Pour pouvoir mieux visualiser la structure globale de la société mais aussi de mieux comprendre la manière dans laquelle les différents acteurs internes s'articulent entre eux, on passe à l'organigramme de l'entreprise.

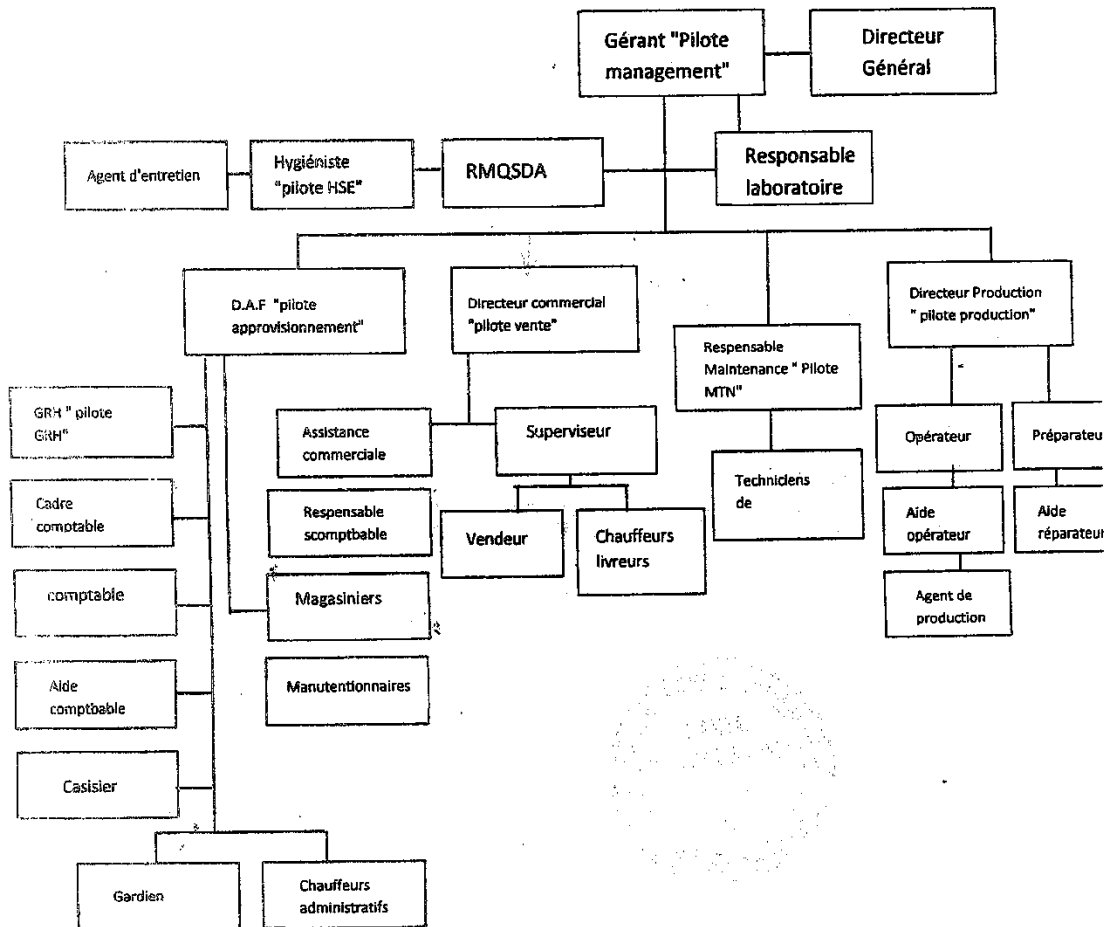


Figure 20: L'organigramme de MAZAFROID

1.5. La concurrence :

Pour avoir une meilleure vision de la situation du marché, on va s'intéresser dans cette rubrique à la concurrence à laquelle ITAL-Crème doit faire face.

Vu que la société n'exporte aucun de ses produits, elle n'a pas à faire face à une concurrence à l'extérieur du marché local. Mais cela n'empêche pas les marques étrangères de représenter une menace même si celle-ci reste faible face aux marques locales. On parle ici de marché des crèmes glacées. La société ne commercialise ce produit que dans la saison estivale et sa part de marché est relativement faible avec 8% du marché local.

En ce qui concerne les biscuits et chocolats ITAL-Crème, le marché est relativement stable grâce à la notoriété de la marque quand il s'agit de la livraison de produit de qualité et de prix adéquat. La société n'a donc pas à faire face à beaucoup de concurrence car elle a un portefeuille clientèle relativement stable qui se constitue de client de type grand compte.

2. L'évolution au cours du temps :

Maintenant que nous avons parcouru les différents aspects de la société et de son environnement, nous pouvons explorer le côté historique de l'entreprise : de façon quantitative.

MAZAFROID créée en 2001 a connu une croissance importante au cours de ces dernières années. Le nombre total des collaborateurs, y compris les saisonniers a augmenté significativement durant les dernières années.

Nous avons pris les chiffres correspondants aux quatre années : 2014-2018 vu la particularité de ces derniers : Comme le montre le graphe ci-dessous, le nombre d'employés a fluctué au cours de cette période particulière et atteint son apogée en 2017. En revanche, selon le graphe ci-après en 2017, le chiffre d'affaire est le plus bas réalisé.

Les explications des responsables de l'entreprise viennent justifier ces chiffres comme suit : l'augmentation du chiffre d'affaires en 2014 est due au lancement des ventes de matières premières en l'état mais dès 2015 un changement réglementaire a interdit cette pratique. Le chiffre d'affaire diminué et a touché le fond en 2017 suite à l'augmentation significative en prix des matières premières en 2016.

Il est important à noter qu'en 2017 une erreur d'allocation des ressources humaines lors de l'embauche d'un nouveau DRH a conduit à une augmentation aléatoire du nombre d'employés sans raison justifiée. La situation du DRH et la revente des matières premières ont été résolues avec

succès en 2018, ce qui s'est traduit par une augmentation du chiffre d'affaires et du résultat net de l'entreprise.

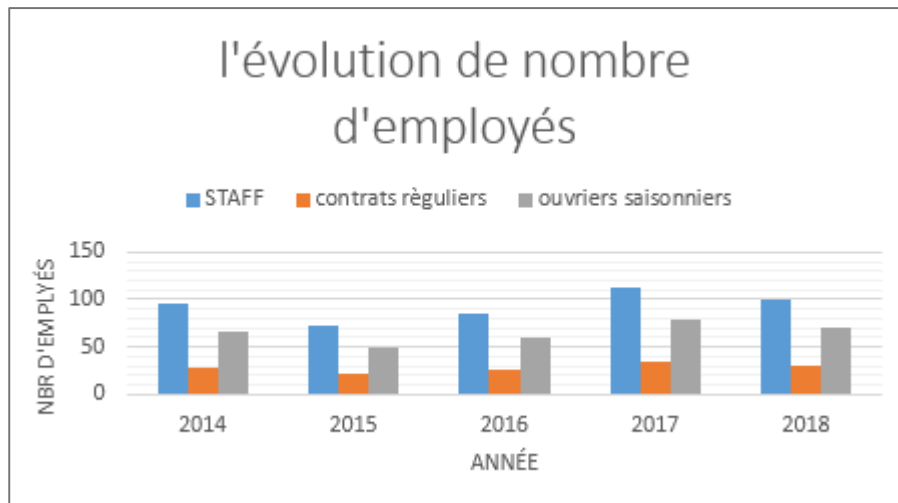


Figure 21: évolution de nombre d'employés dans le temps

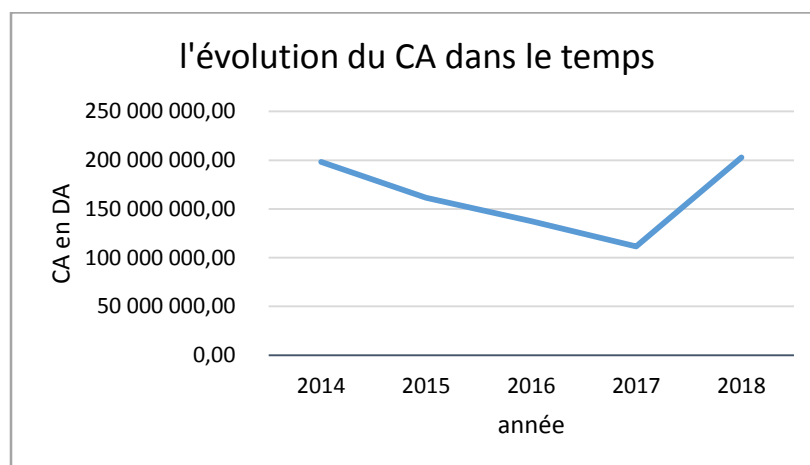


Figure 22: évolution du chiffre d'affaire dans le temps

En raison des résultats prometteurs de l'entreprise, un investissement de 4 nouvelles usines dans différents endroits à travers le pays a été approuvé.

3. Analyse SWOT préliminaire :

3.1. Force :

- Absence d'actionnaires à rémunérer.
- Maitrise des flux HACCP
- Certification ISO 22000 et adaptation des méthodes HACCP.
- Production en Flux tiré (biscuit et chocolat – stock maîtrisé)
- Gamme de produits diversifiés
- Maitrise des interruptions au cours du fonctionnement des processus.
- Diminution des couts logistiques à l'aide des intermédiaires (grossistes, détaillants)
- Disposition d'un autocontrôle.

3.2. Faiblesse :

- Cout de la qualité élevé.
- Sous exploitation de certaines machines à cause de la saisonnalité des produits.
- Immobilisation de l'espace par des machines peu fonctionnelles, en plus d'une installation en place non modifiable à priori.
- Focalisation de l'entreprise sur ses activités de production au détriment des autres fonctions logistiques.
- Fonction marketing négligée dans la promotion des produits (crèmes glacées)
- Système micro-management dans la gestion des budgets.
- Système d'information traditionnel (e-mailing, affichage, téléphone)
- Perte de la traçabilité des produits et du contact avec les clients finaux lorsque l'entreprise passe par des intermédiaires.

3.3. Opportunités :

- Intérêt grandissant de l'état pour la production locale ce qui laisse plus de marge de manœuvre à l'entreprise.
- Ouverture de l'accès au marché étranger grâce à la certification ISO 22000 et l'HACCP ainsi que l'encouragement de l'état face à cette initiative.

3.4. Menace :

- Situation politique instable
- Concurrence accrue à l'échelle locale et internationale.
- Dépendance vis-à-vis de ses clients (les grands comptes)
- Saison de consommation affectée par le changement climatique
- Dépendance fournisseur

Section 2 : Description des différents processus et flux

Les flux et les processus logistiques sont directement liés à la performance organisationnelle des entreprises. Afin d'optimiser et réduire les gaspillages, il est donc essentiel de gérer ces flux et les processus. Dans cette section nous avons présenté les tâches de l'entreprise, et bien évidemment la mobilité des flux entre les processus qui sont en interaction pour la réalisation de ces tâches.

1. Description des différents processus de l'entreprise :

La mise en place d'un SMQ-SDA (système de management de la qualité/ sécurité des denrées alimentaires) a conduit MAZAFROID à identifier 7 processus répartis en :

- Un processus de Management.
- Quatre processus de réalisations.
- Deux processus supports.

En plus de trois processus externalisés.

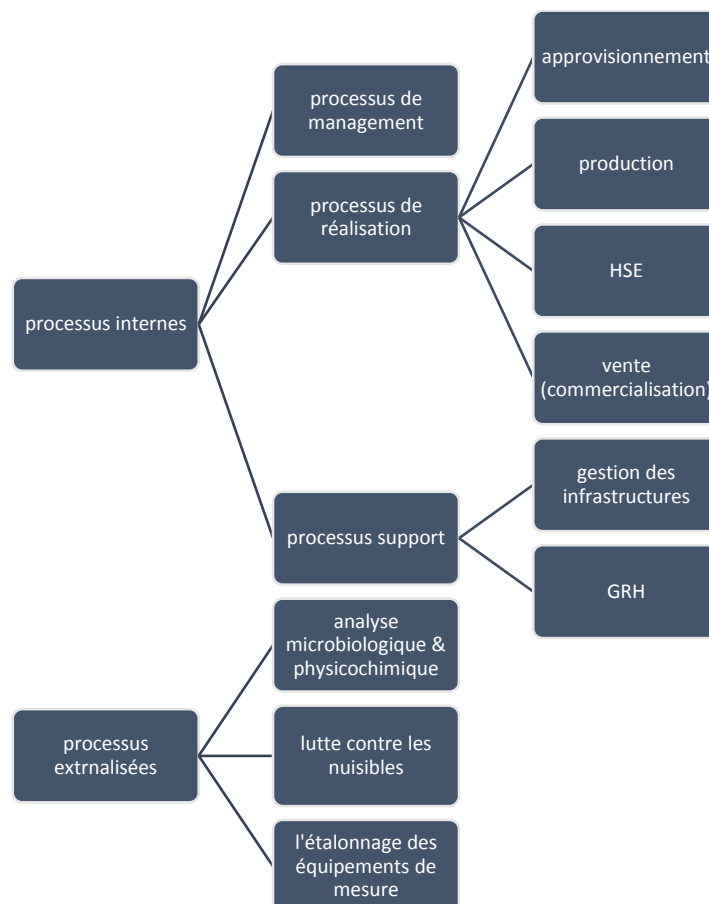


Figure 23: L'ensemble des processus de l'entreprise

1.1. Processus global :

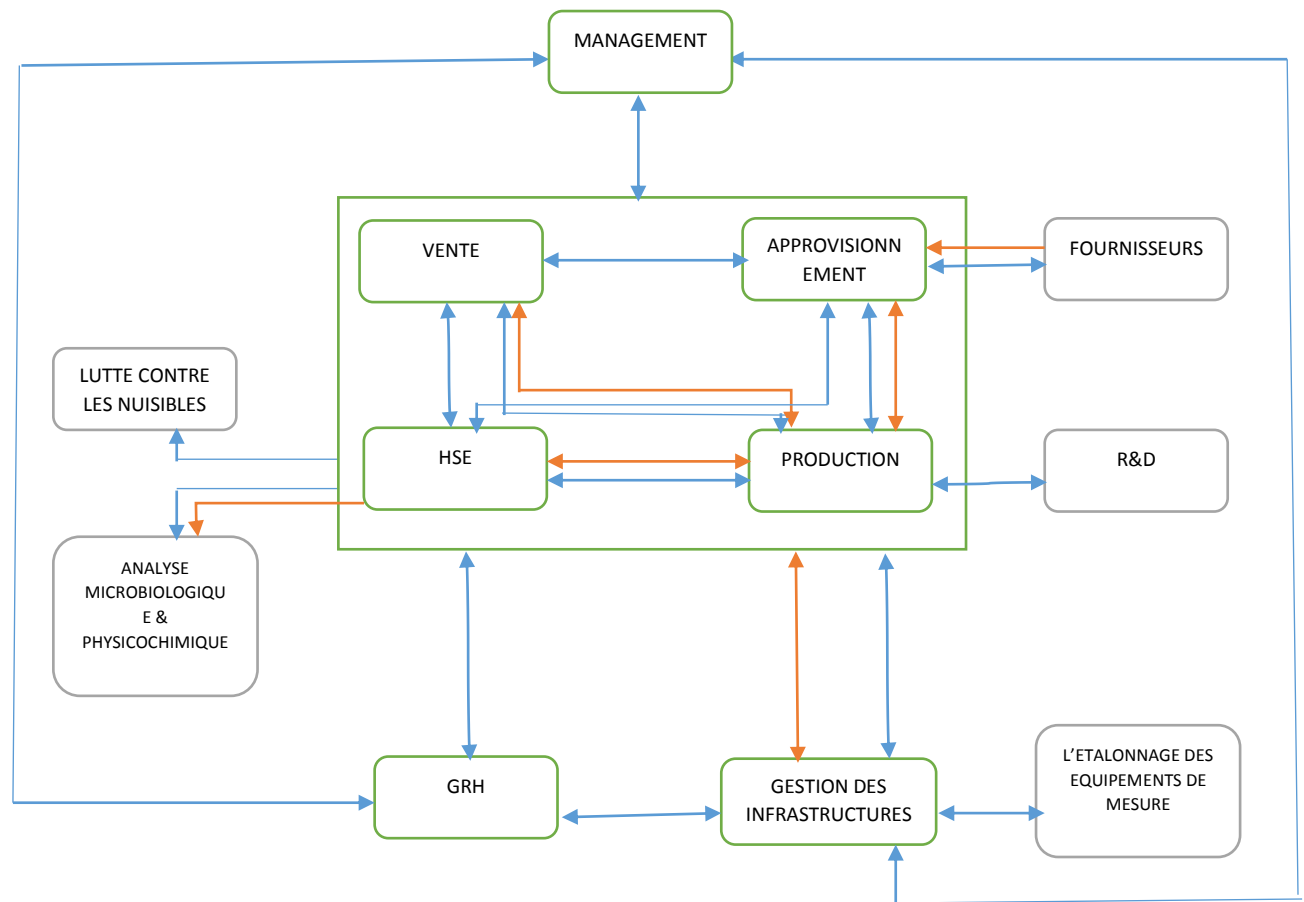


Figure 24: Processus global

Dans les schémas de processus nous représenterons les flux physiques avec des flèches orange et ceux d'information sont en bleu.

Le processus management chapeaute l'ensemble des processus, il mise particulièrement sur la prise de décision quant à l'obtention des marchés et cela se fait en coordination avec le processus vente. Une fois le marché conclu avec les clients les commandes sont traitées.

La démarche se poursuit par le transfert d'informations aux processus approvisionnement et production afin d'alimenter les stocks en matières et en produits finis.

Cependant l'entreprise comporte dans sa gamme 3 produits dont la réalisation nécessite des conditions différentes ce qui incite à diversifier le processus de production et à délimiter les ateliers de chacun.

Cette production est aussi guidée par l'activité de R&D, qui permet d'améliorer les goûts et de développer les saveurs.

Intervient pour le contrôle le processus HSE qui met en vigueur les exigences de l'ISO 22000 afin de livrer le produit dans les meilleures conditions et selon la qualité requise.

L'information circule donc du processus management vers l'ensemble des processus internes, mais aussi en externe vers ses différents partenaires comme l'indique le schéma ci-dessus.

1.2. Processus production :

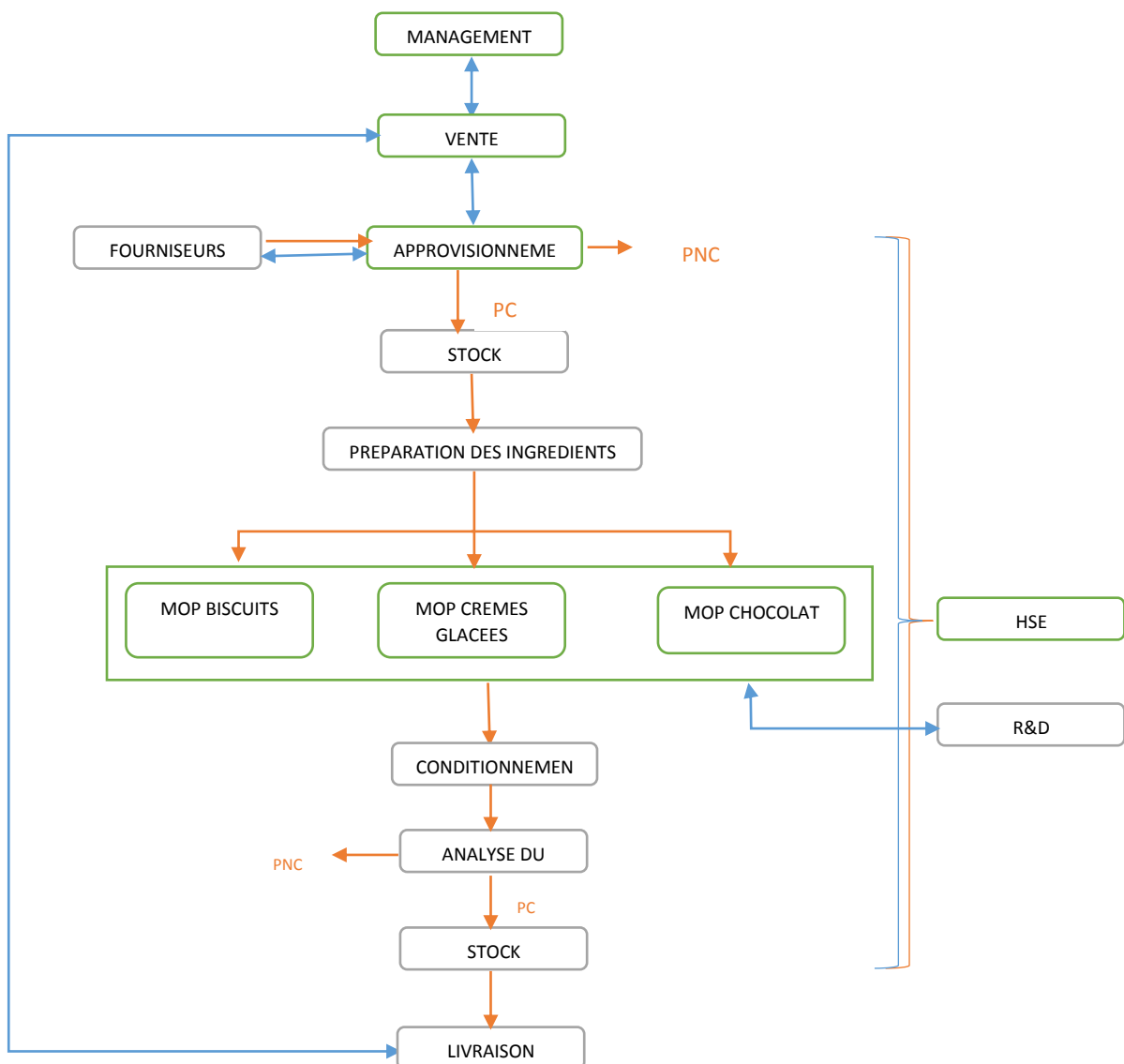


Figure 25: Processus production

Sur la base des prévisions semestrielles des ventes, basées sur la capacité de production et les données du marché, un plan de production est établi par ligne produit⁶¹.

Cependant les matières premières n'avancent dans la chaîne de fabrication uniquement lorsque la demande se réclame. Ceci dit, le client passe sa commande auprès du service vente qui lui se charge de répandre l'information au service approvisionnement par le biais d'un bon de commande.

L'acheteur communique son besoin en matières au magasinier et lui vérifie leurs disponibilités en stocks. Dans le cas échéant un ordre de fabrication est lancée à contrario l'entreprise s'approvisionne chez son fournisseur en quantités juste nécessaires.

A l'arrivée de la marchandise en entrepôt, elle est vérifiée ainsi les non conformités descellées sont renvoyées tandis que les produits conformes sont maintenus en stock, et c'est à partir d'ici même qu'intervient le service HSE.

Chaque Matière est conditionnée selon les dispositions de conservations exigées par la méthode HACCP en termes de temps et de température de conservation, afin de maintenir la sécurité des aliments car toute défaillance au départ va impacter la qualité du produit final.

Un tableau de suivi de la production⁶² récapitule pour chaque produit, ses besoins en matières, en poids juste nécessaire, dans les bonnes conditions, et dans les dates ordonnancées, il permet un enregistrement des paramètres de production à chaque CCP tout au long de la chaîne, donc un contrôle simultané des procédés.

Les matières sont par la suite collectées pour être allouées dans l'atelier du produit. Au fur et à mesure qu'un lot est produit, sa conformité est évaluée en interne et en externe par une analyse microbiologique et physico-chimique.

Une fois la production achevée, les produits emballés et étiquetés sont renvoyés dans la zone de conservation le temps qu'ils soient expédiés.

⁶¹ Procédure Production : manuel qualité et sécurité des denrées alimentaires.

⁶² Tableau de suivi de la production : manuel qualité et sécurité des denrées alimentaires. (Annexe)

1.3. Processus vente :

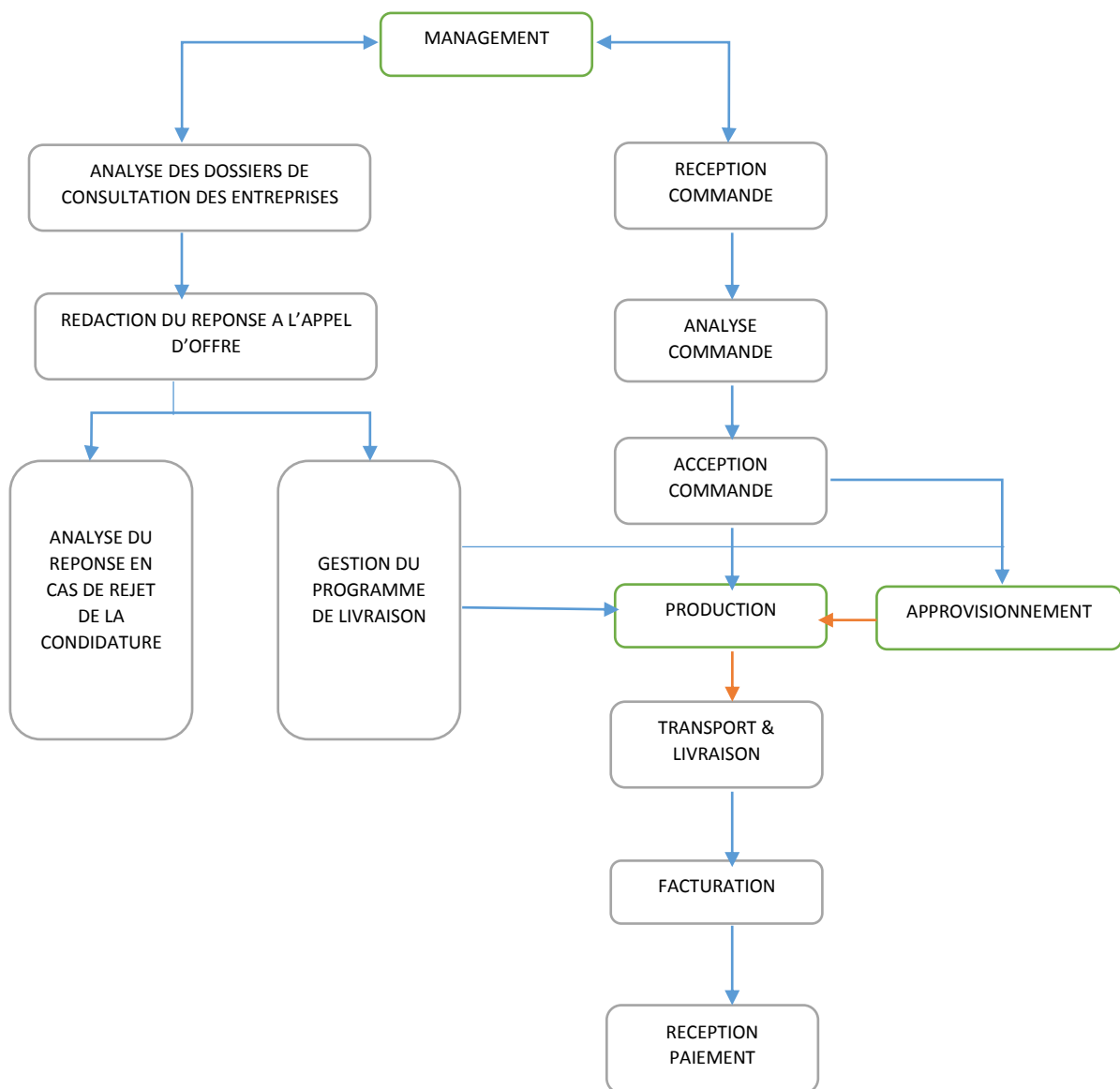


Figure 26: Processus vente

Les demandes des clients sont exprimées par téléphone, fax, mail ou selon un cahier des charges. Un bon de commande ou contrat sont assujettis à une acceptation qui fait office de revue des exigences, matérialisée par l'enregistrement de la commande dans le registre des commandes et suivi des livraisons. Les commandes sont satisfaites par prélèvement sur stock et les livraisons sont effectuées après inspection de l'état du moyen de transport. Cela est déclenché par un bon de sortie d'usine. La facturation et le recouvrement sont du ressort du processus commercial en utilisant les bons de livraison facturés⁶³.

⁶³ Procédure Vente : manuel qualité et sécurité des denrées alimentaires.

Le logiciel « AKEAD » de gestion des activités commerciales est installé au niveau du service et prend en charge différentes tâches dont : la gestion de la chaîne de facturation (commandes, bon de livraison, facture), le suivi des ventes, la traçabilité des produits.

La communication avec les clients et la prise en charge de leurs doléances sont assurées par les vendeurs au travers de leurs contacts et des retours d'informations exploités au niveau de la direction.

Les réclamations clients sont enregistrées, traitées et corrigées à l'aide d'une fiche de correction des réclamations clients. Le RMQSDA a la responsabilité de vérifier l'efficacité de la correction prise.

1.4. Processus approvisionnement :

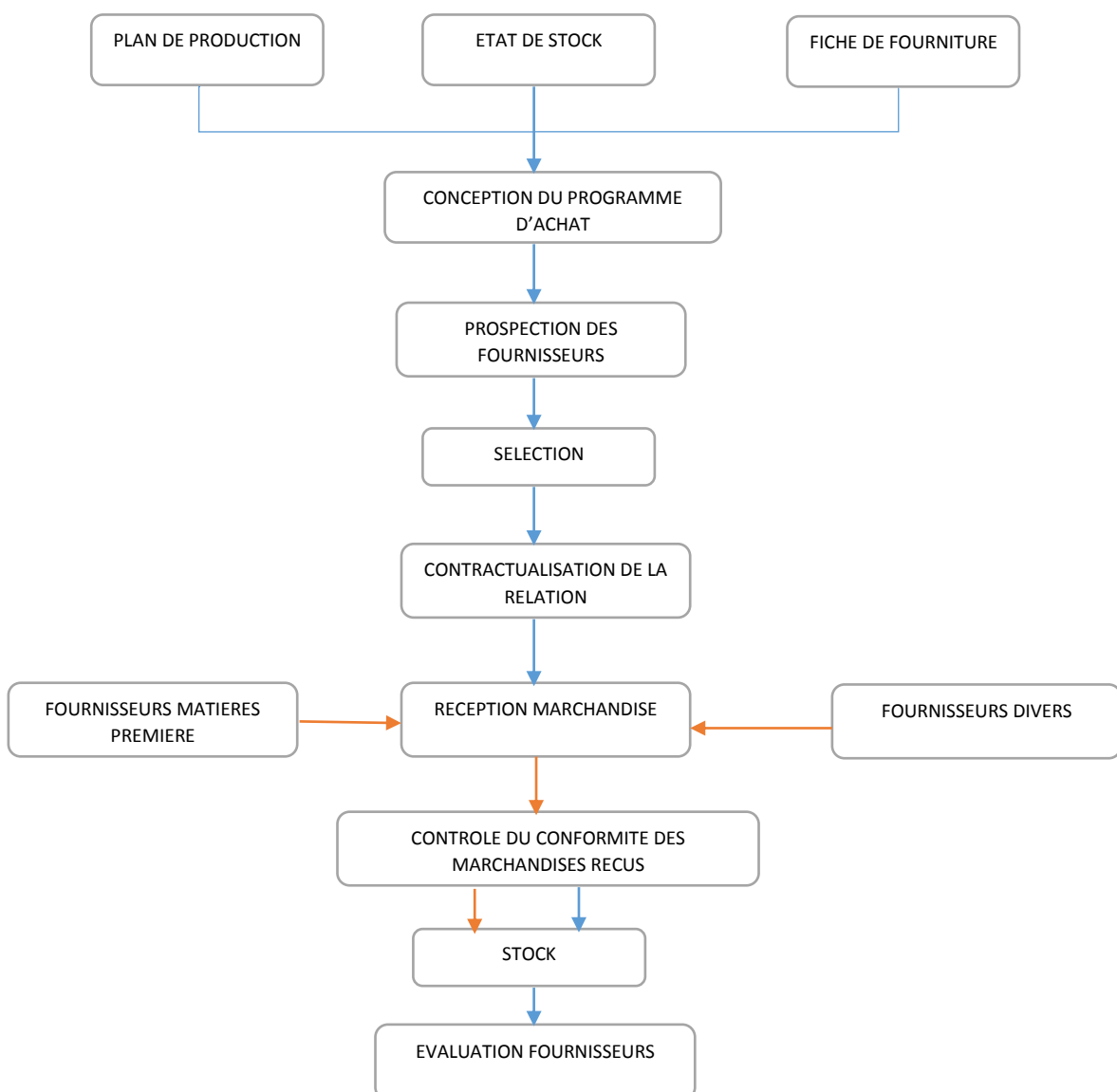


Figure 27: Processus approvisionnement

Le processus approvisionnement a pour finalité la satisfaction des besoins exprimés par le plan de production en matière de fournitures et produits nécessaires au fonctionnement de l'entreprise. Ainsi que leurs conformités aux exigences réglementaires relatives à la sécurité sanitaire des produits fabriqués. De ce fait ce processus couvre les activités d'achats et gestion des stocks.

A l'expression d'un besoin formalisé par une demande de fourniture, le responsable approvisionnement vérifie la conformité des spécifications techniques des produits et procède à une confirmation des besoins. Par consultation du stock existant, il formalise le besoin d'achat réel par une demande d'achat.

Les actes d'achat sont déroulés conformément aux usages internes. L'évaluation et la sélection des fournisseurs sont matérialisées par un tableau comparatif des offres basées sur des critères de performances : coût, qualité, délais, réactivité. Le nombre de points obtenus par chaque fournisseur sont soumis à une comparaison avec le seuil fixé par l'entreprise qui fera son choix compte tenu de l'appréciation de la direction.

La contractualisation de la relation se fait par : bon de commande, contrat, convention. Une vérification est effectuée, les écarts relatifs à la qualité et à la sécurité font l'objet de traitement de produits non conformes selon la procédure des réclamations fournisseurs.

Les commandes sont suivies par des bons de commande informatisés sur le logiciel méga soft et les fournisseurs sont évalués selon des critères d'évaluation préétablis par le biais de fiches d'évaluation des fournisseurs, qui s'effectue à chaque commande ou service avec une synthèse d'évaluation mensuelle par la suite.

2. Cartographie des flux physiques dans l'entreprise

Après avoir décrit les processus, on passe maintenant à la cartographie des flux à l'intérieur de l'entreprise. Plus précisément, dans les trois ateliers principaux de l'usine :

- Biscuiterie
- Chocolaterie
- Atelier des crèmes glacées

Réussir la gestion des flux est une composante majeure de l'optimisation de la logistique, puisque elle influence directement l'efficacité de la ligne. Cependant, il est également important de noter que le respect des directives HACCP nécessite une planification minutieuse de la gestion des flux physiques. Ainsi, il contribue à son tour à l'exigence de sécurité alimentaire.

Les plans généraux de l'infrastructure suivants montrent la circulation de différentes matières entre les différents espaces de stockage et de conditionnement et les ateliers de production. Ces schémas présentent une démonstration des lignes directrices de la méthode HACCP en matière de gestion des flux. Les différents flux de matière sont séparés dans le temps de façon à optimiser l'approvisionnement des ateliers et à garantir le respect des normes.

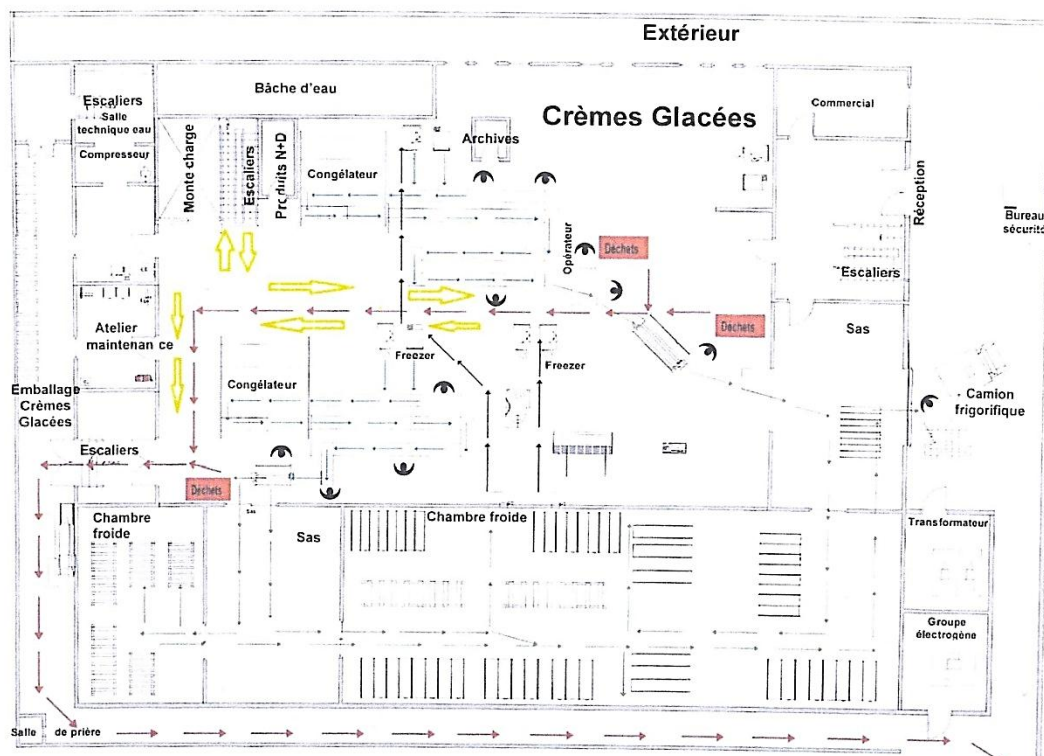


Figure 28: la cartographie des flux de l'atelier "crèmes glacées"

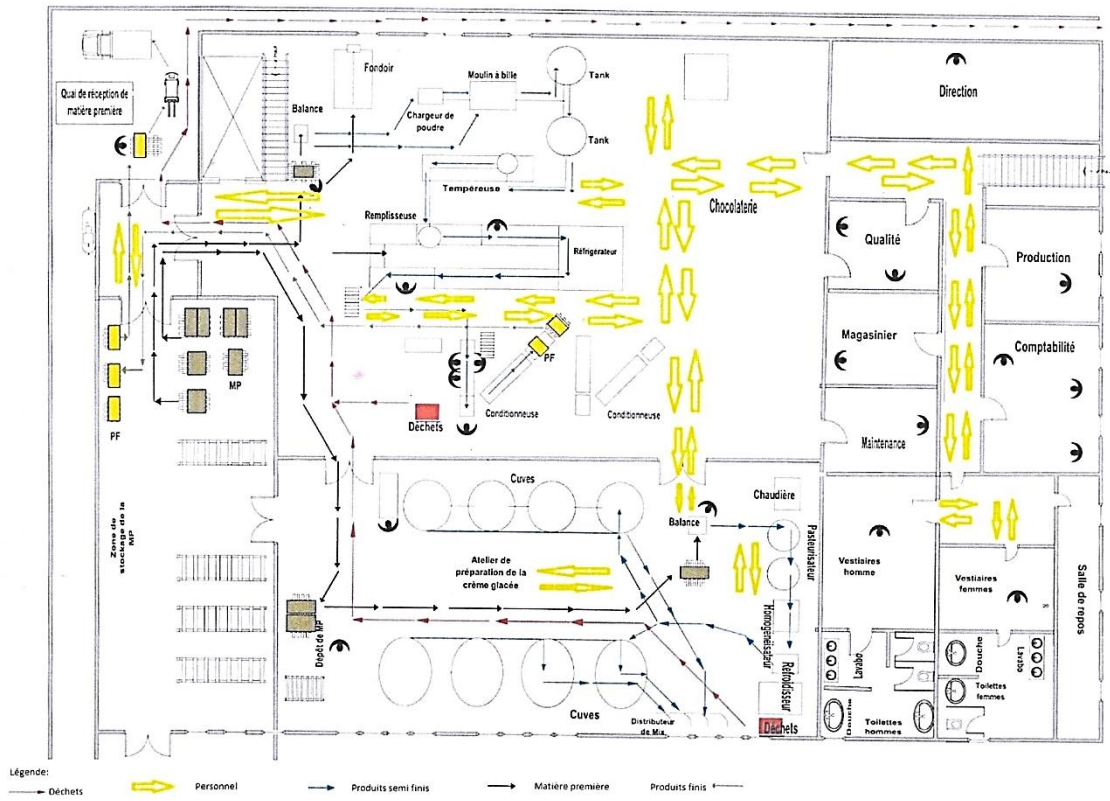


Figure 29 : la cartographie des flux de l'atelier "Chocolaterie"

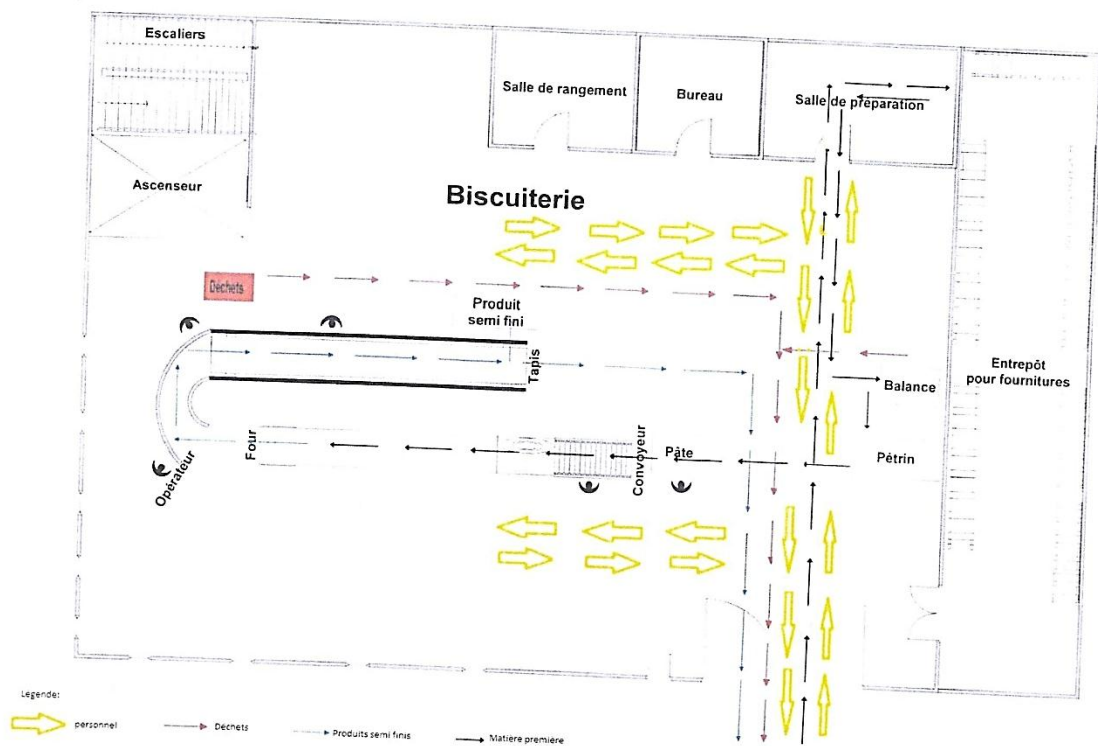


Figure 30: la cartographie des flux de l'atelier "biscuiterie"

Les flux de l'entreprise circulent selon la méthode HACCP, les ateliers sont eux aussi organisés selon cette méthode, les processus quant à eux ne sont pas agiles vu que l'information circule selon des méthodes traditionnelles, le risque d'erreur est dans cette situation grand. Nous allons approfondir cette analyse dans la prochaine section consacrée à l'audit.

Section 3 : Mise en place et analyse de l'audit logistique (référentiel ASLOG)

Dans l'environnement hostile de plus en plus imprévisible d'aujourd'hui, il est essentiel de maîtriser au maximum les différentes composantes de l'entreprise, y compris la logistique pour réduire l'impact de tout phénomène qui ralentirait sa croissance. L'objectif de la mise en place de cet audit est de mettre en lumière les opportunités liées aux faiblesses ou sous-exploitation des ressources qui pèseront sur la compétitivité et la rentabilité de l'entreprise.

Pour le cas de MAZAFROID nous avons opté pour le référentiel ASLOG parmi la panoplie des référentiels d'évaluation de la performance logistique. Ce choix se justifie par le type et la nature des activités de l'entreprise et enfin sa focalisation principale en terme de marché local ou international.

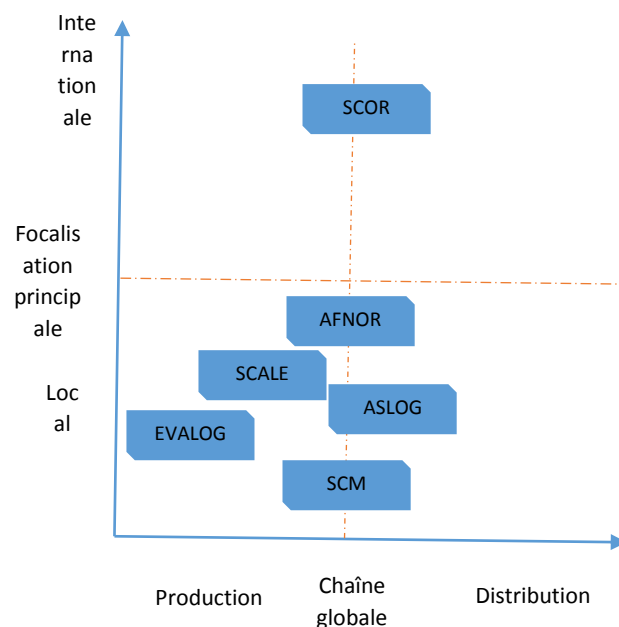


Figure 31: Positionnement des référentiels PME

Il en ressort donc que les deux référentiels les mieux adaptés au cas MAZAFROID sont les référentiels de l'ASLOG et le SCM ; puisque les deux traitent les cas des sociétés qui se positionnent à mi-chemin entre la production et la distribution en ce qui concerne leurs activités principales mais aussi qui s'opèrent principalement localement. Notre choix s'est porté sur le référentiel ASLOG car ASLOG il a été établi de manière à prendre en compte l'ensemble des opérations logistiques. Ce qui nous a permis de faire ressortir l'ensemble des points forts et faibles de la Supply Chain afin de pouvoir mettre en place et de suivre des plans de progrès consistant à consolider les points forts et à améliorer les points faibles.

1. Interviews et analyse des données

Le référentiel ASLOG est établi de manière à prendre en compte l'ensemble des opérations logistiques de l'entreprise. Par conséquent, un premier travail a donc été de trier les questions n'ayant pas de sens concret avec le cas étudié. Une fois triée le référentiel utilisé dans l'audit comporte 103 questions.

Après avoir passé une période d'observation au sein de l'entreprise afin d'avoir une vision plus claire des processus et du fonctionnement de l'entreprise, nous avons réalisé des entretiens avec plusieurs responsables : responsable Qualité/production ; responsable financier ; responsable RH ; responsable maintenance ; chargé commercial. Cependant, l'audit a été réalisé en plusieurs phases pour obtenir des réponses précises à chaque question et éviter une disparité trop importante dans la qualité et la précision des réponses.

Le traitement des résultats a été réalisé comme suit. Chaque question est rattachée à sa catégorie. Pour chacune des catégories, nous calculons le nombre de point maximum, et le nombre de point obtenu, le rapport nous indique le degré global de maîtrise des processus inclus dans cette section. Ensuite, pour chaque section un graphique expose le nombre de questions ayant obtenu zéro, un, deux, ou trois points pour nous permettre de mettre en évidence la maîtrise de chacun des processus séparément. Ceci permet une analyse plus fine des résultats. En effet, de cette manière, nous pouvons vérifier que les processus composants une section précise sont globalement maîtrisés à un niveau donné, ou si certains sont parfaitement maîtrisés lorsque d'autres ne le sont pas. Une fois les faiblesses identifiées, les réponses aux questions permettent d'établir les manquements et permettront ensuite de proposer des pistes d'amélioration.

Une fois que les interviews avec les responsables concernés par l'audit sont effectués, il est important de post-traiter correctement les informations recueillies, de manière à pouvoir en tirer un maximum d'informations et à établir un plan d'action adapté exactement aux besoins de l'entreprise dans la façon la plus pertinente et efficace.

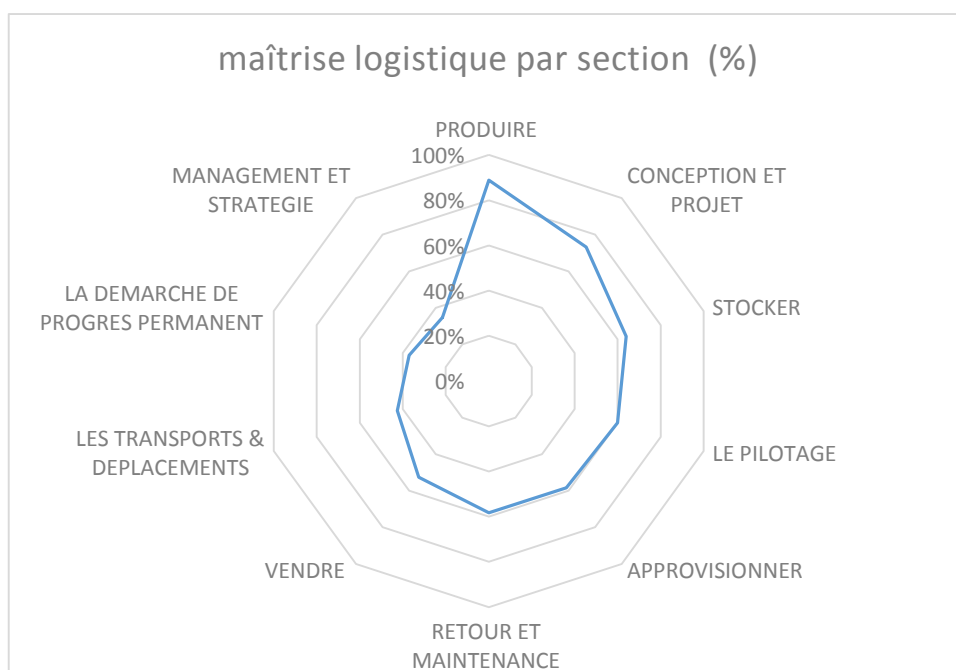


Figure 32: Résultat général

Avant de procéder à l'analyse des résultats de l'audit rubrique par rubrique, nous constatons que le score global obtenu est de 55%. Nous pouvons considérer que le degré de maturité est du niveau 2 sur les quatre niveaux que renferme le référentiel ASLOG. En effet, si le niveau 1 correspond à une entreprise qui se limite à des activités d'exécution, dans laquelle aucune réflexion logistique n'est initiée, le niveau 2 correspond à la recherche d'une optimisation fonctionnelle et locale mais toutefois chaque fonction est optimisée séparément.

Le score global constitue un pourcentage qui représente une moyenne entre les différentes rubriques dans lesquelles les écarts peuvent être importants. Par exemple, la section « production » a un score de 89 % et influence donc beaucoup, et vers le haut, le score global alors que les autres sections restent modestes. Pour y voir clair, nous proposons ci-après une analyse des résultats obtenus section par section.

1.1. Management et stratégie :

L'approche logistique se caractérise par une intégration des différentes fonctions et activités, les combiner autour de la stratégie globale de l'entreprise, c'est-à-dire qu'elle doit être conjuguée avec l'approche de la direction. Les objectifs à chaque niveau doivent viser l'objectif global qui est la satisfaction client.

Avec un score de 35%, cette section est définie par différents sous-groupes qui traitent des questions variées sur la planification des activités et la gestion des risques, la gestion des flux matériels et immatériels, le respect des délais, la qualité des produits et services, etc. Ceux-ci pouvant être contrôlés en temps réel.

Afin d'améliorer l'organisation logistique il faudrait maîtriser les coûts y compris desceller les coûts cachés tels que ceux dus aux ruptures de stocks ; à des marchandises endommagées lors des manipulations, etc. L'entreprise doit aussi songer à optimiser ses flux, améliorer l'ensemble des processus et développer son système d'information de manière à limiter les saisies manuelles génératrices d'erreurs.

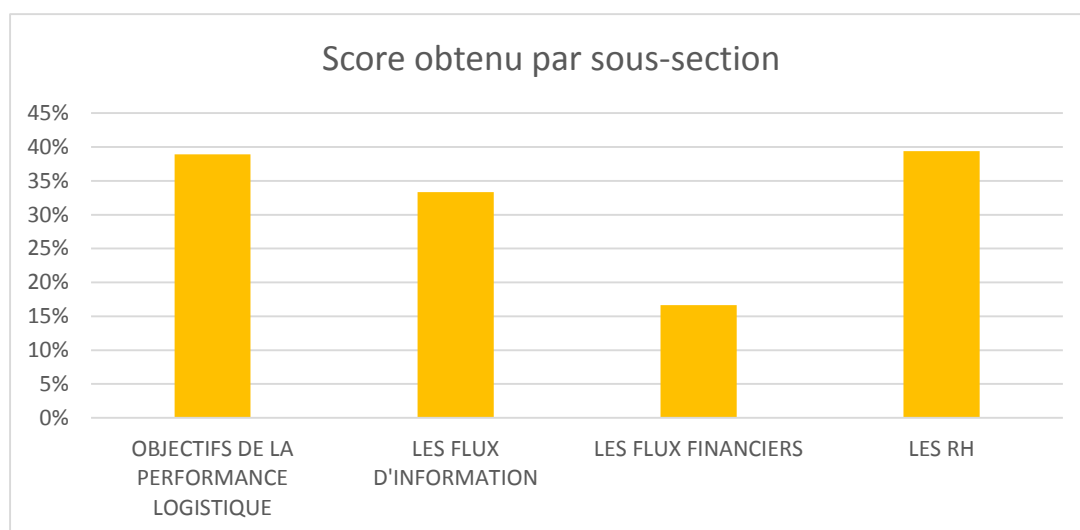


Figure 33: Répartition des résultats management & stratégie

Par rapport aux normes d'excellence proposées par l'ASLOG, MAZAFROID obtient 35%. Le graphique ci-dessus indique cependant que l'ensemble des processus liés au management et stratégie n'atteignent pas un niveau de maturité homogène. Ceci signifie la présence de forts écarts entre la performance de ces différents processus.

1.1.1. Les objectifs de la performance logistique :

Dans l'entreprise, les objectifs de la performance logistique ne sont pas définis, et aucun indicateur n'est pour l'instant mis en place pour maîtriser celle-ci. L'entreprise envisage le triptyque Qualité-Cout-délai mais sans méthodes préalablement définies. Les délais et qualités sont respectés selon les termes du contrat préétablis par les contractants. Et les coûts sont étudiés par le service de la comptabilité et des finances. Cependant certaines charges qui résultent généralement d'un

manque d'efficacité ou d'événements imprévus peuvent faire l'objet d'une accumulation de coûts dits cachés que l'entreprise ne prend pas en compte.

Les objectifs logistiques n'étant pas définis, il n'existe aucun tableau de bord pour évaluer la performance logistique, ni aucun procédé de planification permettant de ventiler entre les plans d'approvisionnement, la planification des commandes et leur exécution. C'est donc la responsable de production qui devra lancer les commandes selon sa propre planification. Les risques liés à la qualité des produits semblent être maîtrisés par une analyse microbiologique effectuée en interne et en externe dans des laboratoires spécialisés. Cependant il n'existe aucune méthode pour la gestion des risques dans le sens du management et des autres processus de soutien. Ceci dit, il figure parmi les projets à court terme de l'entreprise de passer à la certification ISO 22000 :2018 qui exige l'établissement d'une cartographie des risques globaux.

1.1.2. Les flux d'informations :

Les flux d'informations circulent de façon traditionnelle via e-mailing et téléphone. Cependant, il n'existe aucun système d'information de logistique industrielle, un projet pour le lancement d'un ERP a été interrompu mais il reste programmé pour l'année suivante. Les seuls logiciels existants dans l'entreprise concernent la comptabilité et la gestion des stocks assistés par MEGASOFT. Cela dit l'entreprise procède à la collecte des différentes données archivées et planifie la formation de ses employés sur l'ERP en cours d'installation. Il n'existe pas de système d'information permettant une communication claire et précise en temps réels entre les différentes fonctions et partenaires de l'entreprise. De plus il n'y a pas de moyens automatisés qui assurent la traçabilité des produits.

1.1.3. Les flux financiers :

De nouveau, il n'existe pas d'indicateur permettant d'évaluer la performance au niveau financier de la société. Et aucune politique de planification des investissements n'a été mise en œuvre. La valeur des stocks immobilisés et leurs évolutions ne sont pas connues, il est donc difficile d'en chiffrer les améliorations.

1.1.4. La gestion des ressources humaines et le respect de la sécurité/environnement :

En matière de gestion des ressources humaines et de sécurité, il n'existe pas d'indicateur formel. Chaque responsable d'un processus est délégué afin d'évaluer les membres de son équipe, les fiches d'évaluation sont communiquées au service des ressources humaines pour qu'elles soient étudiées de près, celui-ci intervient en cas de conflits internes pour rétablir l'ordre entre les employés. Cette méthode est révolue et peu fiable, peut-on être sûr que le supérieur hiérarchique se montrera intègre envers l'ensemble de ses employés ? Il est préférable d'opter pour une

évaluation à un horizon plus large : une évaluation 360 degrés afin d'avoir un jugement complet et objectif, la finesse et la précision de l'analyse permettra la constitution d'un plan d'action sur mesure.

Aucun processus n'est pour l'instant mis en place pour permettre une motivation accrue des opérateurs et employés excepté d'une rémunération selon les rendements.

En matière de sécurité, l'ensemble des employés sont assurés, la méthode HACCP préconise des recommandations pour protéger les produits mais aussi les opérateurs de production, à titre d'exemple : Le port de gants de protection permet de protéger de toutes les agressions mécaniques ou chimiques. Il existe d'ailleurs des types de gants spécialement conçus contre les risques liés aux manipulations en cuisine : utilisation d'objets coupants, de produits très chauds, de préparations surgelées ou encore de produits chimiques.

Enfin des formations à hauteur de 2% de la masse salariale sont organisées en interne pour les opérateurs de production et en externe pour les cadres de l'entreprise. La responsable qualité reçoit à cet effet des formations sur l'ISO 22000 afin de pouvoir traduire les exigences de la norme dans le système de management.

1.2. Conception et projet :

Cette section est classée deuxième avec un score de 73%. On a observé que l'entreprise dans son processus d'industrialisation et dans la conception de ses produits suit les exigences réglementées par la norme ISO 22000 axées principalement dans le manuel des procédures HACCP. Ce dernier couvre l'ensemble des opérations, identifie les tâches des différents acteurs afin d'assurer une coordination efficace. Par ailleurs les procédures par produit sont très bien maîtrisées en termes de gestion de non-conformité, des risques, du contrôle de l'hygiène et de la sécurité des matières et des produits.

De plus nous avons constaté une particularité intéressante dans les procédures : l'entreprise vise à standardiser les matières premières qui composent les différentes recettes, de même pour certaines machines de la chaîne de conditionnement des chocolats et biscuits ainsi que les barres céréales. L'entreprise cherche effectivement la standardisation, et ce qui est intéressant c'est qu'elle arrive à maîtriser ses standards car la méthode HACCP permet de prévenir les risques liés à la production ce qui requiert l'intervention des bonnes pratiques de nettoyage afin que les résidus du premier procédé de fabrication n'affecte pas le suivant.

D'un point de vue logistique cela représente un point fort pour l'entreprise. La standardisation des flux amont va permettre de réduire les déplacements en amont ainsi qu'à optimiser l'espace de

stockage ; et bien évidemment pallier à certains risques. A titre d'exemple : l'entreprise travaillant en relation étroite avec ses clients « Grands comptes », les alimente selon des commandes régulières tout au long de l'année. Mais il arrive que le besoin étant mal mesuré soit mal exprimé, le client annule ses commandes alors que l'entreprise s'est alimentée en matières, cela est un cas très récurrent : le client contacte l'entreprise pour l'informer que la rotation de son stock est plus lente que ce qui a été prévu et exige un arrêt brusque de la production. La standardisation ici va permettre d'amortir la chute vu que ces matières peuvent être utilisées lors d'une commande ultérieure d'un produit différent. On pourrait donc rajouter aux avantages de la standardisation : « Une flexibilité dans les processus de fabrication ».

Malgré cet avantage, l'entreprise dans sa démarche qualité vise à réduire ses stocks au minimum dans cette perspective elle opte pour un rapprochement de son inventaire c'est-à-dire étudie l'écart entre le besoin réel et la demande en interne. Dès que le stock atteint le point de commande, le système va signaler un besoin en quantité au sein du service cependant l'information n'est pas partagée automatiquement au service approvisionnement ce qui nécessite une saisie manuelle poussée par le gestionnaire des stocks et le comptable.

De plus une question a été soulevée au sujet des emballages. Les clients grands comptes exigent des emballages spécifiques aux produits donc l'entreprise adapte son packaging suivant ce qui lui a été imposé par ses clients. Tandis que pour les produits que l'entreprise adresse aux grands publics, principalement les crèmes glacées. Elle opte pour un choix qu'elle fait à partir d'une étude comparative à la concurrence. Ici aussi nous ne relevons que l'emballage n'est pas essentiellement pris en compte dans la stratégie logistique de l'entreprise vu qu'il varie selon la demande, la conception de l'emballage ici ne vise pas l'ergonomie. Or son impact est considérable quant à l'optimisation des aires de stockage ainsi que l'espace de remplissage du véhicule. L'entreprise ne détient aucun indicateur qui permet d'évaluer ces derniers or la réduction des coûts de transport résulte généralement de l'utilisation des véhicules appropriés avec au mieux un taux de remplissage de 100%. L'emballage permet dans ce contexte de faire du transport de masse, source d'économie d'échelle. Le bénéfice se mesure notamment sur la rapidité des opérations de manutention. De plus l'emballage secondaire est considéré comme le premier contact que peut avoir le client avec le produit, malgré cela il reste très peu considéré dans la stratégie commerciale de l'entreprise. D'ailleurs il n'existe aucun projet d'innovation à ce sujet.

Cela dit une démarche de BENCHMARKING et une étude de la concurrence permet à l'entreprise de s'insérer dans une stratégie de développement de ses produits. D'où son ambition d'intégrer les barres céréales dans le marché algérien.

1.3. Le pilotage :

La qualité des produits et services en provenance des flux amont est soumise à une évaluation des fournisseurs pour sélectionner l'offre la plus avantageuse en qualité de produits mais aussi en crédit d'exploitation. Une évaluation des matières premières est exigée lors de la réception des marchandises pour s'assurer qu'elles remplissent les conditions convenues. De la même manière,

Les flux internes sont connus et semblent maîtrisés, mais aucun indicateur ne permet de déceler un éventuel glissement ou dysfonctionnement dans la chaîne. Il en va de même pour les livraisons, ces dernières sont gérées sans indicateurs. En cas de problème, aucune procédure n'est mise en place en vue d'éviter le dysfonctionnement. Ces derniers sont descellés lors des audits annuels et les mesures correctives apportées vont être intégrées dans la stratégie de l'entreprise pour l'exercice suivant afin d'empêcher la réapparition des mêmes problèmes. Une amélioration de la chaîne ne pourra pas non plus être quantifiée, puisqu'aucune mesure n'existe actuellement. Enfin la performance de la supply chain ne peut être mesurable vu que l'entreprise n'intègre pas cette dimension dans sa stratégie.

Tous ces éléments compilés justifient le score de cette section : 60%.

1.4. Approvisionner :

Cette section concerne les approvisionnements dans leur globalité, qu'il s'agisse d'une prestation ou de l'approvisionnement de matière première. Les questions de l'audit se rapportent dans un premier temps aux fournisseurs et à la gestion de ceux-ci, pour ensuite se diriger vers la planification des rapports avec les fournisseurs et les prestataires de services. Suite au traitement des réponses, le score de cette section 58% est légèrement supérieur à la moyenne.

Les relations commerciales entre la société MAZAFROID et ses fournisseurs sont réalisées au travers des contrats. Le choix de l'implantation des fournisseurs dépend de quelques paramètres.

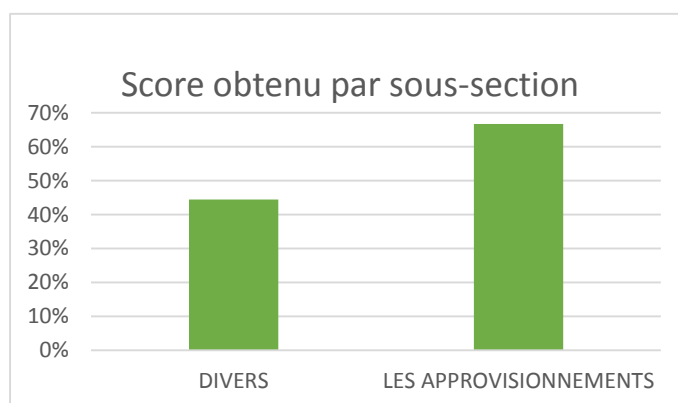


Figure 34: Répartition des résultats Approvisionner

Pour ce qu'il y'a du fournisseur local, les critères pris en compte sont principalement le rapport qualité-Prix, la proximité ainsi que les délais de paiements accordés. Pour le fournisseur étranger, les couts sont évalués ainsi que les délais d'embarquement (les délais d'exécution de la fabrication et de son chargement). La recherche opérationnelle ici peut être un outil efficace dans le choix de l'implantation.

Il n'existe aucune vision collective des processus à laquelle adhèrent les différents partenaires, la relation entre eux est exprimé dans les contrats, en ce qui concerne les activités sur lesquelles ils conviennent de s'entendre, elles s'articulent en deux : le transport et le stockage.

1.5. Produire :

La présente section est la plus efficiente avec un score de 89%. Elle s'attarde sur les points spécifiques des flux internes. A cet effet l'entreprise accorde une importance majeure à la production voire à la qualité de l'offre. Le taux de service a été évalué à 100 % depuis l'année 2018, jusqu'à présent cet indicateur reste largement favorable. Cependant en 2017 une mauvaise gestion du lead time a conduit à la perte d'un contrat important d'un nouveau produit.

Il n'existe toujours pas de logiciel tel qu'une GPAO pour le pilotage quotidien de la production de sorte à optimiser les stocks et à organiser les délais de chaque étape du processus. Ceci dit cette tâche est accomplie par la responsable de la production qui par son expérience organise l'ensemble du processus de fabrication. Par conséquent pour éviter toute forme d'erreur de planification il serait plus efficace à l'entreprise d'élaborer un système d'information permettant de gérer de façon automatique lesancements d'ordres de fabrication ou de commande et de piloter la production des références finales.

La flexibilité industrielle n'est pas garantie et aucune démarche d'amélioration n'a été mise en place à ce jour. Un arrêt total de la production est nécessaire pour permettre à la production de changer de produit.

La flexibilité du personnel de production quant à elle est omniprésente dans la société. La méthode HACCP exige qu'il ait une organisation dans laquelle aucun poste ne doit rester vacant pour cela le responsable qualité en collaboration avec le responsable des ressources humaines ont tracé un tableau de répartition de responsabilités et de délégation pour palier à l'absentéisme.

1.6. Le stockage :

La gestion des stocks représente un élément clé de la supply chain, son importance se reflète dans son score supérieur à la moyenne 64%. En effet, celle-ci est associée à des coûts importants de gestion, de possession et de rupture. La maîtrise de ces coûts est d'une importance capitale. Au-delà de la volonté d'obtenir une logistique performante, et de porter le taux de service à son optimum, il est primordial de tenter de diminuer le capital immobilisé que représente le stock de produits finis, afin d'augmenter la rentabilité de l'entreprise. Il faut donc fixer un objectif ambitieux, tout en restant réaliste pour garantir le service aux clients. L'évaluation de ce paramètre porte sur les méthodes mises en œuvre par l'entreprise pour garantir le délai de livraison, tout en minimisant le stock.

De nouveau il existe une absence totale d'indicateurs, Or la mise au point de ces derniers vont permettre à l'entreprise d'améliorer sa logistique. Le ratio de rotation par exemple va témoigner du modèle de gestion des stocks existants, plus ce ratio est élevé plus l'entreprise opère dans une logistique huilée.

L'entreprise ne vise pas le 0 Stock hormis en fin de saison elle laisse un stock de sécurité permettant de gérer les commandes urgentes. Un point de commande est fixé selon les délais des fournisseurs et la capacité de production cependant comme la demande change d'une période à une autre et que l'entreprise connaît des périodes creuses, le point de commande varie. Mais il n'existe aucune méthode ou outil de réapprovisionnement tel que le DRP. Ce type de système permet de rendre dépendant le déclenchement de l'approvisionnement par rapport aux commandes, ou aux prévisions de commande, ce qui garantit un niveau faible de capital immobilisé, tout en garantissant le taux de service, si celui-ci est bien défini.

D'un point de vue spatial, les espaces de stockage sont bien définis ; pour ce qui est du stockage de matières premières, des produits finis, des emballages et des équipements cela s'inscrit dans la méthode HACCP.

Il n'y a pas de système d'information pour automatiser la gestion des stocks hormis un logiciel comptable « MEGASOFT ». Quant à la méthode comptable utilisée est la méthode FIFO compte tenu de la nature des matières et produits périssables.

1.7. Transport & déplacements (43%) :

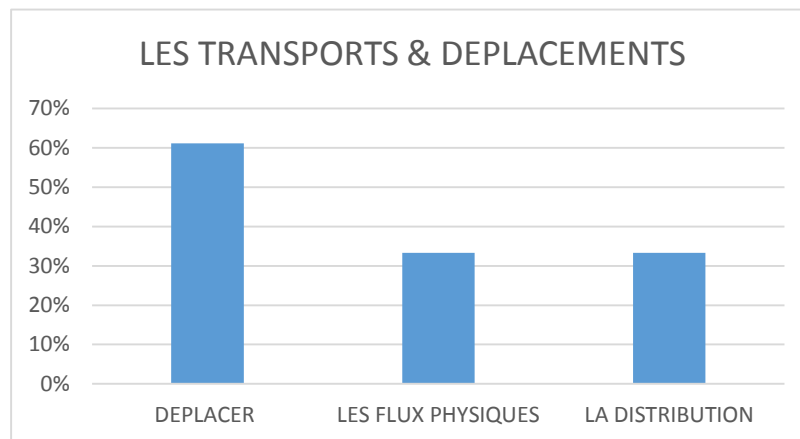


Figure 35: Répartition des résultats Transport & déplacement

1.7.1. Déplacer :

L'objectif de cette section (61%) est de vérifier que les déplacements et transports sont bien organisés et programmés selon l'ordonnancement, les commandes enregistrées et les intentions de commandes pour les jours à venir. Cependant aucun indicateur n'est appliqué, ce qui rend difficile l'évaluation du service. Nous rapportons que l'entreprise n'accorde pas d'importance à la planification du réseau de distribution dans une optique logistique c'est-à-dire ayant pour but de réduire les déplacements et les coûts liés au transport. Elle organise ses tournées de façon aléatoire selon l'ordre des commandes dans le planning de livraison. En affectant sa flotte à destination, il arrive que les moyens de transports ne soient pas suffisants, l'entreprise fait appel à ses clients ou fournisseurs pour négocier le transport. Cela dit ce dernier n'est pas entièrement couvert par l'entreprise et aucune étude n'a été faite à ce sujet dans le but d'améliorer la performance logistique. L'entreprise devrait-elle donc investir davantage dans ses flottes de transport routier ou alors externaliser cette activité ? Vu qu'elle est insérée dans une démarche qualité, serait-il plus profitable pour elle de se concentrer sur son cœur de métier, c'est-à-dire la production ? L'entreprise doit revoir sa stratégie et faire un choix sûr qui lui générera un gain de cout, de temps.

Ce qui est de l'évaluation des chauffeurs, elle reste qualitative via des fiches d'évaluation et opère à un suivi GPS pour assurer la traçabilité de la marchandise.

1.7.2. Les flux physique (33%) :

Aucune implantation n'a été étudiée pour assurer les opérations de magasinage. Les inventaires eux permettent d'assurer une cohérence entre les stocks et les fichiers pour éviter les

erreurs. Enfin le conditionnement est assuré comme il a été cité dans ce qui précède par la méthode HACCP qui spécifie les conditions de stockage de chaque matière et produit.

1.7.3. La distribution (33%) :

Pour la distribution, les lieux d'implantations ne sont pas étudiés. L'entreprise n'a pas de plan d'investissement solide. Dans le but de couvrir une nouvelle zone géographique, elle préfère investir dans la création de nouvelles usines, est-ce la meilleure option ? Pourquoi ne pas songer à implanter des entrepôts, des plateformes de distribution, investir d'avantage dans le transport ? Opter pour des extensions de l'usine actuelle ? Toutes ces propositions devraient être étudiées avant toute pratique de sectorisation afin d'optimiser les couts et assurer un retour sur investissement. De plus il n'existe aucune procédure permettant d'évaluer les besoins en ressources de distribution et de transport.

1.8. Vente :

Cette section (53%) traite principalement des relations avec le client, et abordera l'ensemble des sujets concernés. Tout d'abord, afin d'assurer une prestation correcte du point de vue du client, il est nécessaire de connaître celui-ci et ses attentes, et de faire correspondre l'offre à la demande. Les responsabilités de chacun doivent être définies au mieux afin d'éviter d'éventuels conflits.

En matière de connaissance du client MAZAFROID démontre de bons résultats. Les relations avec les clients sont bien gérées vu que l'entreprise est en contact permanent avec son client final (cas des grands comptes), le suivi de l'avancement des commandes est régulier vu qu'il a été exigé dans les termes du contrat que le superviseur de l'entité du client soit présent tout au long du processus de fabrication. De plus l'entreprise lors de l'expédition de sa commande attend les feedback de son client, des fiches de sondage leurs sont communiqués 3 fois par an afin d'évaluer leur retour. Pour le grand public cette évaluation reste plus complexe vu que l'entreprise n'a aucun lien direct avec les consommateurs finaux ce qui rend la traçabilité des produits plus difficile. Dès lors, la force de vente de l'entreprise est affectée aux zones géographiques dans lesquelles le produit est distribué pour mener des enquêtes de satisfaction, l'opérateur commercial se dirige dans différents point de ventes afin d'évaluer les prix des produits, leur disponibilité mais aussi leur qualité. L'inconvénient dans le circuit long c'est que d'ores et déjà le producteur perd toute traçabilité de son produit, de plus l'ajout d'étapes supplémentaires entre le producteur et le client augmente le prix des produits ainsi que la probabilité de réaliser des erreurs voire de tromper les consommateurs.

Nous notons que lorsqu'une commande est émise ou même avant toute contractualisation, un brainstorming s'effectue entre le Top Management, le service vente et approvisionnement pour mesurer la capacité de production et de charge des moyens de transport avant toute confirmation ou acceptation de la commande. De plus si cette dernière ne génère pas la rentabilité visée, elle est aussitôt éjectée.

Cependant il existe des problèmes relationnels en interne qui ont pour cause un fonctionnement en silos selon des objectifs non partagés. Comme les crédits clients ne sont pas bien négociés, les retards de paiement en aval vont impacter sur l'achat des matières soit en constituant un besoin en fond de roulement soit en accumulant les retards de paiement des fournisseurs ce qui portera préjudice sur la relation de confiance établie entre eux.

Les délais semblent ne pas pouvoir être dépassés car lors de la planification de la production, la responsable de production assure une accélération du processus pour dégager une marge de temps. Il arrive qu'un facteur affecte la planification (des pannes qui surgissent par exemple). Dans ce cas-là, le client est averti d'une probabilité de retard de la commande, l'entreprise opte pour un recrutement occasionnel pour corriger cette non-conformité, en plus d'une flexibilité du personnel dans leurs heures de travail, le personnel est formés pour utiliser plusieurs machines dans les différentes lignes de production. Car dans ce domaine, le retard n'est jamais acceptable étant donné la nature périssable des produits, mais aussi de la forte concurrence.

La gestion des réclamations est assurée par la responsable qualité en traitant les causes racines du dysfonctionnement selon la méthode des 5 pourquoi ou digramme d'Ishikawa. L'erreur est signalée et enregistrée dans un livre de réclamations et des mesures correctives sont prises en compte pour éliminer la probabilité que le même problème réapparaisse à nouveau.

1.9. Retour & maintenance :

Dans cette section (58%), l'audit aborde tous les aspects logistiques de la maintenance, de l'après-vente et des retours client. Un bon service logistique nécessite une bonne maîtrise de ces aspects. Une mauvaise gestion de la maintenance va augmenter le taux de défaillance ce qui aura des conséquences sur la production et donc sur les délais de livraisons convenus. De même les retours clients doivent être gérés de manière efficace car un client mécontent représente une menace pour l'entreprise.

Chez MAZAFROID la qualité revêt d'une importance capitale, lorsqu'une commande présente un défaut (ce qui est très rare), elle est de suite remplacée si ceci est demandé par le client, et des actions correctives sont mises en place afin d'empêcher la réapparition du dysfonctionnement.

Parmi les faiblesses de l'entreprise : il y'a les pannes qui surviennent souvent sur les machines mais aussi la pénurie des pièces détachées. Pour y remédier l'entreprise d'un côté évalue

les fréquences de pannes afin d'élaborer une prévision de dysfonctionnement, d'un autre coté elle alimente son stock en pièces détachées afin d'assurer la disponibilité de celles-ci en cas de besoin. Cependant il est indéniable que l'entreprise n'opère pas selon une méthode rationnelle telle que l'AMDEC mais tire profit de l'expérience des indications des fiches techniques précisant la durée de vie d'une pièce ; en plus de l'expérience du responsable de maintenance, chose qui reste insuffisante au long terme. De plus la méthode HACCP consacre une partie de ses procédures à l'importance de la maintenance préventive et curative. Or aucun plan n'a été élaboré dans ce sens.

1.10. Démarche de progrès permanent (37%) :

La démarche de progrès permanents nécessite l'implication de l'ensemble du personnel afin d'améliorer chaque processus de l'entreprise. L'ensemble des dysfonctionnements constatés doivent faire l'objet de corrections, de changements et de réorganisations c'est-à-dire par itération successive comme l'explique clairement la roue de Deming étudiée précédemment.

Cette démarche n'est que faiblement entreprise au niveau de la production et pas du tout mise en œuvre pour les autres processus. D'ailleurs aucun indicateur n'est appliqué pour suivre l'évolution de la performance logistique. Aucun plan de progrès permanent n'a été mis sur pied jusqu'à ce jour.

2. Les pistes d'amélioration :

Maintenant qu'on a parcouru l'ensemble des sections du référentiel de l'ASLOG, nous étudierons les opportunités d'amélioration concernant les sections faible de l'entreprise.

Le tableau ci-dessous trie les sections selon le score obtenu :

INDICATEURS DE PERFORMANCE ET DE PILOTAGE	MAITRISE LOGISTIQUE PAR SECTION (%)
PRODUIRE	89%
CONCEPTION ET PROJET	73%
STOCKER	64%
LE PILOTAGE	60%
APPROVISIONNER	58%
RETOUR ET MAINTENANCE	58%
VENDRE	53%
LES TRANSPORTS & DEPLACEMENTS	43%
LA DEMARCHE DE PROGRES PERMANENT	37%
MANAGEMENT ET STRATEGIE	35%

Tableau 5: les scores des sections du référentiel de l'ASLOG

2.1. Mise en place d'un processus d'amélioration continue étendu à la logistique

Le premier élément d'amélioration de la logistique de MAZAFROID serait d'introduire une démarche d'amélioration continue. Ici, nous proposons l'adaptation de l'outil de management PDCA (roue de DEMING). Cependant, ceci ne peut être mis en place sans un minimum d'indicateur ou d'outil qui accentuent la traçabilité.

Les solutions BI sont des outils qui aident avec le streamlining de processus de transition d'une phase à une autre dans la démarche PDCA, afin d'assurer la bonne application des démarches de progrès permanent. Toutefois, ces solutions varient en termes de complexité. C'est à l'entreprise de bien étudier son besoin et trier ses priorités pour optimiser son investissement. A titre d'exemple, un ERP adapté est nécessaire pour renforcer la communication et la coopération interdépartementale dans le cas de MAZAFROID.

Il est cependant intéressant pour eux d'étudier la faisabilité bien que le rapport coût / rentabilité de différentes solutions BI possibles afin d'optimiser le rendement des processus. La finalité ici n'est pas l'automatisation en elle-même : pour les tâches systématiques et répétitives, les processus sont automatisés (RPA) et interfacés avec des lecteurs, capteurs IOT et robots remplaçant les interventions humaines et supprimant tout risque d'erreur (fautes de frappe, saisies au mauvais endroit, inexactitudes, etc.) tout en améliorant la rapidité d'exécution et la réduction des coûts

administratifs. Les acteurs de l'entreprise peuvent alors se concentrer sur la relation client, les exceptions et les activités à forte valeur ajoutée.

Le cas MAZAFROID est riche en opportunité de développement : une société qui met son processus de production en priorité et est fortement client dépendant peut renforcer son cœur de métier en installant une solution de pilotage de type MRP pour optimiser ses ressources et ses contraintes de production et proposer une meilleure offre à ses clients. En addition, un CRM peut améliorer la situation de SAV de l'entreprise et optimiser le canal de communication en aval.

MAZAFROID vise la standardisation en matière de pièces détachées nécessaire pour la maintenance de ses machines ou bien pour ses matières premières. Cette pratique conduira à terme à une diminution du nombre de fournisseurs. Ainsi, il est recommandé dans ce cas d'intégrer les fournisseurs stratégiques (loi de Pareto) bien que négocier la transparence et les échanges de données au long de la chaîne d'approvisionnement. Dans ce cas-là, la société peut bénéficier des apports d'un bon EDI pour optimiser ces transferts.

2.2. Mise en place d'indicateurs et définition des objectifs

Comme indiqué de nombreuses fois tout au long de l'audit, une des grosses faiblesses en matière de logistique de la société réside dans l'absence totale d'indicateurs de performance. Or nous ne pouvons pas améliorer ce que nous ne pouvons pas mesurer.

Certes l'entreprise s'inscrit dans une démarche qualité cependant sa stratégie est concentrée sur son activité principale voire son cœur de métier qui est la production. Il est donc nécessaire de redéfinir les activités qui sont couvertes par les dispositions du système de management de la qualité et déployer des objectifs cohérents et mesurables à chaque niveau. Et afin d'assurer un bon suivi des processus de l'entreprise, il est nécessaire d'élaborer un tableau de bord comportant un ensemble d'indicateurs pertinents ne demandant pas une prise de mesure trop importante, ni un temps de traitement trop lourd. L'objectif étant d'évaluer la performance logistique et l'améliorer dans le cadre du progrès permanent.

Dans la suite de cette section, nous passerons certains indicateurs en revue qui nous semble cohérents et judicieux dans le cas de la société étudiée.

2.2.1. Le taux de service :

Le taux de service est un KPI fondamental pour l'évaluation des performances de la supply chain. Concrètement, il mesure la quantité de produits livrés comparée au volume total de commandes sur une période donnée. En mesurant la capacité de l'entreprise à livrer ses clients dans les délais prévus, le taux de service met en lumière leur satisfaction à plusieurs égards : le délai de livraison est-il respecté ? Toutes les unités commandées ont-elles été livrées ? La qualité attendue était-elle au rendez-vous ?

Comme nous l'avons vu dans ce qui précède le taux de service est maintenu à 100% en tout temps. Cependant il semble que les écarts soient gommés car il n'est en effet pas possible de livrer en temps et en heure toutes les demandes de tous les clients. Dès lors il serait intéressant de connaître le vrai taux de service offert par MAZAFROID sans aucune correction ou modification et le calculer à partir des délais de livraison non du délai d'expédition. Il est possible d'intégrer l'indicateur au nouvel ERP en cours d'installation de manière à ce qu'il soit extrait automatiquement du système. Pour ce faire, le système pourrait comparer pour chacune des commandes la date et la quantité de la première demande du client et la date, l'heure et les quantités du bon de livraison, lors de la validation du transport.

Cependant il conviendrait de calculer un taux de service individuel pour chaque type de produit, en procédant à une classification de ce dernier selon le chiffre d'affaire qu'il génère.

Or l'entreprise dans sa stratégie accorde plus d'importance à ses clients « grands comptes », ne devrait-elle pas plutôt procéder à une classification de ses produits en fonction de leur degré de priorité au lieu de focaliser tout son intérêt sur un seul segment de client au détriment du reste ? Engendrant la négligence de certains produits mais aussi des clients de type « grands publics ». La méthode que nous proposons ici est « l'analyse ABC » :

- Les 20% des produits les plus importants sont nommés « Produits critiques » et doivent afficher un taux de service supérieur à 95%.
- Les 25% suivants sont nommés « Produits intermédiaires » avec des objectifs allégés, compris entre 90 et 95% par exemple.
- Enfin, les ultimes 50% sont nommés « Produits secondaires » et supportent un taux de service compris entre 85% et 90%.

Le taux de service étant un indicateur incontournable de la satisfaction client doit être revu strictement pour que ses résultats adviennent à l'amélioration de la performance.

2.2.2. La rotation de stock :

Appelé aussi « durée de vie de stock », ou « couverture de stock », il s'agit du nombre de jours moyen que met le stock à s'écouler. Le principe est simple : plus le nombre de jour est faible, plus votre stock est efficace. Mais attention tout de même à ne pas faire trop de zèle, si la rotation

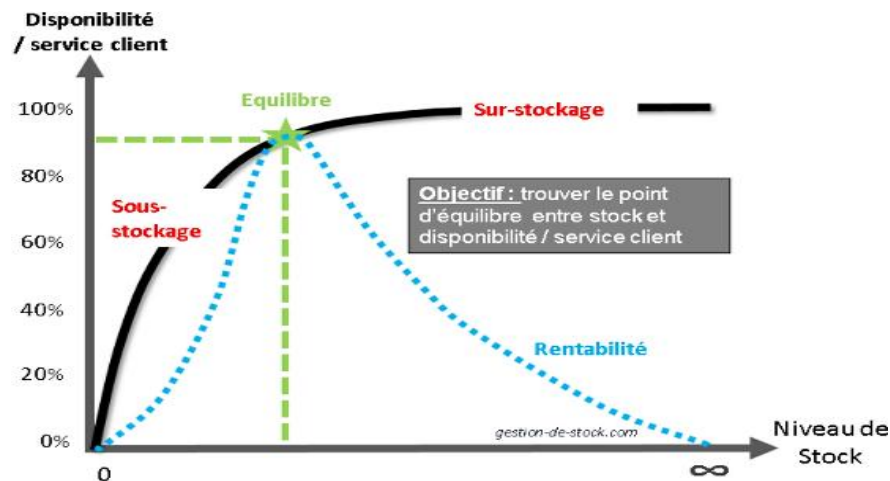


Figure 36: Equilibre- Stock et service client

de stock est extrêmement faible, il est probable que l'entreprise soit en situation de rupture de stock.

L'objectif est donc de trouver le point d'équilibre entre la satisfaction client et la rentabilité des stocks, comme l'explique le graphe ci-dessous :

Si l'entreprise ne détient pas suffisamment de stock, elle perd des opportunités de ventes et par conséquent les clients ne sont pas satisfaits. A l'inverse dans le cas d'un surstock, l'entreprise répond à toutes les demandes de ses clients d'où leur satisfaction cependant cette situation met en péril sa rentabilité. Cette méthode va permettre de calculer la quantité maximale de livraison pouvant être servie de stock. La détermination du ratio de rotation des stocks va permettre de mesurer l'argent immobilisé durant une période. Pour que ce ratio soit pertinent l'entreprise devrait le calculer sur une période d'une année pour gommer l'effet de saisonnalité notamment à cause de ses pics de ventes de crèmes glacées en période estivale.

2.2.3. Le taux du non qualité et des retours clients :

Pour pouvoir mettre en évidence un dysfonctionnement de la ligne de production, il pourrait être intéressant de suivre le taux de non qualité et de retour client observé. Le premier serait calculé comme le pourcentage de lots non conformes sur le nombre de lots livrés. Le second indicateur serait quant à lui défini comme le pourcentage de lots en retour client sur le nombre de lots livrés. Ces deux indicateurs sont importants vu que l'entreprise s'insère dans une démarche qualité.

2.2.4. La fiabilité de la prévision :

Assurer un niveau satisfaisant de fiabilité des prévisions est un objectif essentiel dans le SCM afin d'anticiper la mobilisation des moyens et des ressources. Nous avons jugé que son calcul est important car l'entreprise avec ses clients de type « Grand public » travaille en flux poussé donc sa méthode de production est fondée essentiellement des prévisions de la demande. Pour cela il faudrait comparer les ventes aux prévisions dans les délais moyens d'approvisionnement puis analyser le biais afin de l'éliminer.

2.2.5. Calcul des couts logistiques :

Réduire les couts logistiques c'est mettre la supply chain au cœur de la création de la valeur pour faire la différence avec la concurrence. L'entreprise doit tout d'abord penser à évaluer ses couts logistiques et en optimisant ses processus, elle réussira à les réduire. Cependant, rechercher à rendre la logistique de l'entreprise plus efficace va impliquer des couts importants à court terme qui seront traduits en gains à long et moyen terme. Elle devra donc créer un service logistique qui adviendra à définir la stratégie d'approvisionnement, de production et de distribution et à la maîtrise des couts de chacune d'entre elles. Il existe cependant des couts cachés qu'il faudrait prendre en compte tels que : les couts dus aux ruptures de stocks ; aux marchandises endommagées suite à une mauvaise manipulation ; à des écarts de stocks (vols ou erreur de gestion) ; présence de produits obsolètes.

2.2.6. Calcul du lead-time :

Dans le secteur de la logistique, il correspond au nombre de jours écoulés depuis la réception de la commande jusqu'à sa livraison au client. Son objectif est de répondre le plus rapidement à la demande des clients. La planification du lead time grâce à des logiciels spécialisés va permettre de gérer les imprévus mais aussi à organiser des lead time courts de façon à réduire les stocks en entreprise. De plus il est plus profitable de privilégier les relations sur le long terme avec les fournisseurs afin d'uniformiser leurs processus pour mieux calculer le lead time. Certes l'entreprise opte pour la contractualisation avec ses partenaires cependant ils n'ont pas de vision collaborative donc l'échange d'information est ici un moyen d'optimiser les stocks et les délais.

2.3. Intégration relationnelle

De nombreux observateurs s'accordent à reconnaître qu'aujourd'hui, les acteurs d'une chaîne logistique cherchent à partager les informations et à se coordonner entre eux dès lors que la confiance mutuelle a atteint un niveau satisfaisant.

L'entreprise n'a pas encore atteint ce niveau de maturité, l'intégration relationnelle exige une série de relations d'échange se nouant entre des entreprises qui travaillent ensemble dans une perspective étroite et durable, et qui se partagent volontairement des informations, des récompenses mais aussi des risques. Cependant la toute première condition concerne la confiance dans la mesure où le pilotage des flux oblige à faire circuler des données souvent confidentielles sur le débit des ventes, la mise en œuvre d'opérations promotionnelles, etc. Mais l'entreprise n'en est pas encore là !

En effet si l'entreprise organise une intégration relationnelle avec ses partenaires dans une optique collaborative va gagner en efficacité, en durée de temps de cycle, et va permettre aussi la réduction du bullwhip effect et des coûts logistiques tout au long de sa chaîne. Cependant pour atteindre ce niveau de maturité, l'entreprise doit assurer le bon fonctionnement des phases intermédiaires en d'autres termes passer d'une logistique fragmentée à une logistique qui planifie et maîtrise les processus internes. Dès lors MAZAFROID devrait quitter son système de management pyramidal pour une réorganisation transversale cela va impliquer un décloisonnement des processus, une coordination latérale via une intensification d'échange d'information en temps réel.

2.4. Plan de communication

Les artisans, TPE et PME affirment souvent ne pas avoir de budget dédié à la communication. Dans les faits, une très grande majorité réalise pourtant des actions ponctuelles (portes ouvertes, mailing, flyers, campagne Facebook...) Pour MAZAFROID aucune action n'a été entreprise dans ce sens, n'étant pas active sur les réseaux sociaux, elle compte sur sa stratégie de « Bouche à Oreille » pour réussir. Sur son Site Web elle expose ses différents produits. Or celui-ci n'est pas mis à jour par conséquent il ne lui procurera aucun avantage concurrentiel et sera considéré comme obsolète. L'entreprise MAZAFROID devra donc recentrer son attention sur la dimension marketing car celle-ci reflète l'image de l'entreprise, son style, sa culture et l'histoire qu'elle veut raconter à ses clients. Et le moment le plus opportun pour commencer sera à l'occasion du lancement de son nouveau produit « les barres céréales ». Devra-t-elle donc confier cette tâche à un prestataire de service (une boîte communication par exemple) ou alors investir des compétences en interne pour améliorer la gestion de ses relations avec sa clientèle ? Un croisement entre sa stratégie générale ; les avantages et inconvénients de chacune des deux options apporteront la réponse à cette interrogation.

2.5. Mise en place d'une bonne stratégie d'investissement

Pour mettre en place une bonne stratégie d'investissement, il faut structurer sa démarche et prendre en compte tous les éléments qui pourraient affectés les choix et décisions. L'entreprise MAZAFROID doit commencer par définir convenablement ses besoins afin de prioriser ses investissements.

Nous avons constaté que son activité principale est la production et que le reste des fonctions logistiques sont négligées. À titre d'exemple l'entreprise ne présente aucun plan de transport, l'ensemble des procédés liés à cette activité sont provisoires. Or cela engendre des couts qu'elle pourrait réduire par une réingénierie du processus si elle décide de maintenir l'activité en interne ou alors en l'externalisant au profit de son cœur de métier. Une étude comparative doit être mise en œuvre afin de déterminer les couts respectifs de chacune des alternatives ainsi que leur retour sur investissement. Cela va de soi dans le choix des logiciels, l'entreprise devra analyser ses besoins afin de déterminer la solution informatique la plus adéquate et la plus rentable. De plus, MAZAFROID planifie l'ouverture de trois autres usines, cependant aucune étude d'implantation commerciale ne justifie ses choix. Le top management doit repenser ses choix d'investissements en 360°, qu'il soit dans ses moyens matériels : ses implantations ; sa flotte de transport, ses machines, ses logiciels, etc. Mais aussi dans ses investissements de productivité, de capacité ou de remplacement.

2.6. Optimisation des espaces

La gestion de l'espace disponible est l'une des préoccupations majeures en matière d'aménagement des entrepôts. Entre rangements de fournitures et stockage de produits différents, il n'est souvent pas aisé pour les gestionnaires de stock d'utiliser au mieux l'espace libre tout en assurant une bonne circulation. Ceci dit les stocks doivent être organisés de la meilleure façon possible mais il doit aussi permettre au salarié d'opérer aisément dans cet espace et faciliter les opérations d'inventaires.

MAZAFROID sépare ses stocks de matières, d'emballages, de produits cependant elle ne possède pas vraiment des solutions d'entreposage bien définies. Pour ce qui est de ses produits finis elles les stockent dans des chambres froides selon les conditions requises par l'HACCP, cependant pour ce qui est des matières elles sont entreposées de façon aléatoire. La méthode de gestion des stocks est FIFO mais aucun fonctionnement adéquat n'est mis en place pour les opérations de picking et d'entreposage. La solution adaptée à cette méthode est d'avoir un stock dynamique en double accès.

Dans ce qui précède nous avons vu que les emballages sont exigés par les clients, MAZAFROID doit négocier avec eux afin d'aboutir au développement de nouveaux emballages permettant de remplir aux maximum les camions sans perdre de la place avec des emballages surdimensionnés. L'entreprise peut aussi penser à mutualiser le transport pour assurer un taux de remplissage optimal et cela en organisant ses tournées de livraison tout en faisant des économies de cout.

2.7. Gestion du personnel et motivation

La digitalisation à elle seule ne peut transformer aucun business. Selon Sébastien CHUA (Galea-Pace, 2020)⁶⁴, on aura besoin des compétences humaines en plus de cette dernière, c'est pour cette raison qu'il faut investir dans ses collaborateurs, et veiller à réduire les facteurs qui peuvent nuire à leurs rendements. Dans le cas de MAZAFROID, le manque des collaborateurs compétents pèse lourdement sur l'entreprise et ce n'est pas le seul aspect à améliorer en matière de ressource humaine.

L'intégration des collaborateurs dans un projet de développement durable selon cet expert est critique pour son succès. Néanmoins, les inclure dans une démarche de développement de carier qui livre au long de chemin un savoir-faire technologique dans leurs domaine mais aussi des compétences narratives servira à encourager la curiosité intellectuelle pour savoir interroger les données et optimiser le processus de la prise de décision.

En parallèle, il faut aussi travailler sur la stratégie RH dans son aspect de motivation. Un collaborateur motivé est un collaborateur rentable à long terme. En effet, savoir motiver ses employés revient aux simples instincts ou besoins des êtres humains, classifiés dans la pyramide de MASLOW par exemple. L'astuce est de savoir interroger ces collaborateurs par des entretiens annuels pour optimiser ces pratiques.

2.8. Gestion des risques

L'ISO9001 :2015 exige aux entreprises de s'inscrire dans une approche par les risques. Certes cette méthode n'est pas assez détaillée par le référentiel, tout de même ce dernier invite les entreprises à maîtriser les risques liés à l'ensemble des activités de l'entreprise et non pas seulement ceux liés au processus de production comme dans le cas de MAZAFROID. Les solutions proposées dans ce domaines varient de l'identification et l'évaluation des risques en utilisant des méthodes de gestion comme le diagramme d'Ishikawa jusqu'au transfert de la tâche à une tierce partie avec plus d'expérience dans le domaine.

⁶⁴<https://www.supplychaindigital.com/magazine/supply-chain-digital/april-2020?id=9237> 10/04/2020 ; 15:51

2.9. Choix de la stratégie à adopter

Parmi les différentes pistes ayant été exposées, un choix est à opérer. Ce choix ne peut être fait qu'en effectuant une analyse stratégique complète.

L'entreprise doit analyser et définir sa marge de manœuvre après avoir effectué une analyse SWOT dans une démarche d'analyse stratégique. Deux notions permettent de distinguer deux catégories de marges de manœuvre selon leur nature intrinsèque ou extrinsèque. Ceci apporte une information supplémentaire quant à la possibilité d'agir :

- **La capacité stratégique** qui traite des marges de manœuvre intrinsèques (marges de manœuvre des ressources et des activités). Ce sont des marges de manœuvre qui sont dans le champ de «ce sur quoi on peut agir», «ce que l'on sait faire».
 - **Les facteurs clés de succès** qui traitent des marges de manœuvre liées aux conditions extrinsèques (marge de manœuvre définie par des éléments du contexte). Ce sont des marges de manœuvre qui sont dans le champ de «ce sur quoi il faut réagir», «ce qu'il faut faire».
- (Agripedia.ch, 2016)⁶⁵

Selon Stephan COVEY, il faut savoir déterminer sa zone de contrôle et d'influence pour bien appréhender sa réelle marge de manœuvre. Ceci dit, c'est à partir de ce point-là qu'on peut clarifier les leviers d'action, amplifier le pouvoir organisationnel afin de passer du mode réactif au mode proactif et même de viser à élargir sa zone en étudiant des possibilités d'externalisation. On peut prendre à titre d'exemple ici l'externalisation des opérations d'entreposage et de transport de certains produits pour ne pas se limiter aux moyens parfois inadéquats de l'entreprise.

⁶⁵<https://agripedia.ch/strategidea/les-perspectives-et-la-prospective/les-marges-de-manoeuvre/#:~:text=Les%20marges%20de%20man%C5%93uvre%20se,de%20jeu%20certaines%20sont%20%C3%A9videntes.24/08/2020> 15 :44

La concurrence sur les marchés de produits joue un rôle significatif dans le développement et la croissance de l'entreprise. Effectivement c'est un stimulant qui incite les entreprises à se dépasser, favorisant ainsi l'innovation, la diversité de l'offre et des prix attractifs pour les consommateurs comme pour les entreprises. Cependant pour se maintenir sur le marché, l'entreprise se doit de s'adapter à l'instabilité de son environnement, la gestion du changement devient dès lors un élément fondamental dans sa stratégie globale. Pour que cette dernière soit efficace, elle ne doit pas être basée uniquement sur les opinions d'un groupe de décideurs mais doit être mesurable afin de comprendre l'impact des actions en temps réel.

Dans ce contexte, le présent Audit nous a montré que la planification stratégique n'est pas appliquée de façon explicite à l'ensemble des processus d'ailleurs les objectifs sont mal définis et aucun indicateur de performance n'a été mis en place.

A partir des réponses obtenues des interviews que nous avons effectuées en interne, nous avons pu recenser les faiblesses de MAZAFROID à savoir aucune organisation logistique et aucune vision supply chain. Nous considérons que le premier point nécessaire à intégrer dans la stratégie de l'entreprise est la mise en place d'un système d'information qui prendra en compte l'optimisation inter-fonctionnelle de la chaîne, la traçabilité des produits, le partage d'informations en temps réel, la planification du lead-time, la gestion des stocks, l'évaluation du personnel, la gestion des relations clients. L'entreprise est cependant consciente de la nécessité d'implanter un logiciel pour la gestion de ses activités quotidiennes, elle opte alors pour l'installation d'un ERP.

D'autres faiblesses relevées concernent en premier lieu, le concept du progrès permanent qui devrait être introduit dans la société. L'entreprise étant certifiée ISO2200 concentre tous ses efforts sur l'activité de production or une telle démarche nécessite l'élaboration d'un plan d'action bien structuré qui intègre globalement une approche s'appuyant sur une réflexion fondée sur les risques liés non pas qu'au processus de production mais à l'ensemble des processus en interaction. Dans cette perspective l'entreprise va opérer des changements car elle a l'ambition de se certifier ISO22000 :2018. Cette dernière prend en compte l'aspect : gestion des risques, approche processus, l'amélioration continue, management des relations avec les parties intéressées et enfin l'implication du personnel pour une vision transversale de l'organisation. L'entreprise devra donc revoir sa stratégie et son mode de management afin de pouvoir répondre aux exigences de l'ISO22000 :2018.

En conclusion, dans ce dernier chapitre nous avons investi nos connaissances académiques dans le domaine de la logistique et le SCM. Afin de pouvoir analyser la situation de l'entreprise, nous avons étudié le manuel de la qualité, des documents internes à l'entreprise pour la collecte d'informations. Puis nous avons mis en place un audit selon le référentiel ASLOG, les réponses aux

questionnaires ont fait l'objet d'une analyse par section, et ont permis de faire le point sur l'existant afin d'en dégager les points faibles ou non conformes. Ce constat nous a permis d'évaluer les dysfonctionnements relevés et de proposer des pistes d'améliorations.

Conclusion

Les Industries Agroalimentaires en Algérie ont connu leur essor dans les années 70 avec les programmes publics de développement visant à la création de sociétés nationales. L'objectif du gouvernement algérien est de réduire la dépendance vis-à-vis de l'étranger, en encourageant les investissements en IAA, cette même initiative a été suivie par une concurrence accrue, dès lors les entreprises de ce secteur se doivent de rechercher des solutions pour améliorer leur rentabilité et diminuer leurs coûts. Pour ce faire, celles-ci peuvent avoir recours à plusieurs techniques dont l'amélioration de la logistique, de manière à augmenter le service rendu à leurs clients en termes de délais et de qualité.

Le présent travail avait pour objectif de réaliser un audit dans une PME agroalimentaire, plus particulièrement dans la société MAZAFROID, pour en vérifier la pertinence et ensuite proposer des pistes d'amélioration. Cependant il existe très peu de référentiels d'audit adaptés à ces sociétés. De plus, on peut considérer qu'il soit légitime d'utiliser un référentiel construit dans le but d'optimiser la logistique d'une grande entreprise, puisque ceux-ci sont étudiés de manière à rechercher l'excellence logistique, objectif final de toute démarche de ce type.

Après l'étude et la consultation des différents référentiels disponibles, le choix du référentiel mis en place par l'ASLOG s'est avéré judicieux, et ce, en raison de la large étendue des aspects traités qui correspondent aux éléments de réponses à la problématique principale. Et cela dans la détermination du niveau de la maturité et des enjeux de la PME Algérienne.

L'audit a pu montrer que le niveau de maturité de la société MAZAFROID se situe entre les niveaux 1 et 2 de la maturité logistique. L'entreprise ne prend pas en compte la logistique autant que fonction autonome permettant de coordonner entre les différents processus internes de l'entreprise. Cela dit son organisation en silos a engendré des difficultés à construire une vision consolidée. De plus le manque d'indicateurs a généré une difficulté d'appréciation de la performance. Face aux points faibles mis en lumière par l'audit, le présent travail propose une série de pistes d'amélioration ayant pour but de gravir les échelons quant à la maturité SC.

Pour affirmer notre hypothèse, nous avons constaté que le niveau de maturité reste faible et cela est dû principalement à deux variables nécessaires qui sont l'intégration processuelle et organisationnelle ainsi que la performance logistique de l'organisation. Pour pallier à cette faiblesse nous avons compris qu'il était fondamentale à la PME d'articuler entre l'échange informationnel des différents acteurs et partenaires de l'entreprise avec l'essor du triptyque coût, qualité, délais sur la performance.

Après avoir déterminé la maturité logistique, nous avons pu cibler les enjeux qu'une PME Algérienne doit relever. En premier lieu les entreprises algériennes dans le secteur agroalimentaire sont vulnérables face à l'instabilité du marché, les changements réglementaires et les nouvelles restrictions ont un impact considérable sur les relations de travail et éventuellement sur la rentabilité des entreprises. En outre, certain DAS des PME dans le secteur agroalimentaire n'envisagent pas une stratégie de différenciation mais s'alignent plutôt à la tendance du marché en terme d'offre, ce phénomène est justifié par le manque de culture de consommation en Algérie cela dit lors de ses achats, l'algérien ne vérifie pas les détails des produits comme leurs compositions, l'emballage et parfois même la date de péremption. A vrai dire ce qui lui importe est le prix, ceci est l'une des raisons qui freine l'innovation des produits, c'est ce que nous avons constaté dans le cas des crèmes glacées, le client lors de ses achats ne s'intéresse pas à la marque mais se fie à ses habitudes de consommations. Or l'entreprise est tenue de satisfaire au mieux sa demande tout en veillant à l'accroissement de sa rentabilité, beaucoup d'entreprises adoptent cet enjeu par une approche purement informatique basée sur les « systèmes » mais ce qui est indispensable c'est la création d'une fusion, une vision partagée entre les différents maillons de la chaîne logistiques afin que le système mis en place soit efficace. Cette situation est difficile à atteindre en Algérie vu que les activités logistiques sont vues comme des séquences indépendantes ne répondant pas à une logique globale qui nécessite une vision intégrée. L'adoption de cette dernière va faire que tout acteur ou partenaire de l'entreprise participe à la prise de décision selon un style de management transversale et non pyramidal comme ce qui se fait actuellement dans les entreprises agroalimentaires Algériennes majoritairement familiales.

En conclusion, le présent travail démontre aussi qu'il est tout à fait possible de réaliser ces audits dans ce type de société, moyennant bien entendu un travail d'adaptation des référentiels. Ceux-ci donnent donc l'occasion aux petites entreprises de mesurer leur maturité en termes de logistique, de se comparer aux grandes sociétés de production. Cependant les limites que nous pouvons considérer dans le cadre de notre recherche concernent la difficulté de généraliser les résultats obtenus sur l'ensemble des PME en Algérie.

Bibliographie

Ouvrage :

- Any-Gbayere, S. (2016). Méthodologie de la consultance et de l'expertise. France: le Harmattan.
- ALLAL-CHERIF, O. D. (2014). Optimisez votre système d'information ! : Vers une PME numérique en réseau ;. AFNOR
- Cattan, M. (2017). Guide des processus : Passons à la pratique. AFNOR.
- Dumser, J. (2015). Value Stream Mapping : Méthode de cartographie des chaînes de valeur . 50 Minutes.
- Fabbe-Costes, N. (2003). Modélisation des processus logistiques. e-theque.
- Fine, C. H. (1999). Clock speed : Winning Industry Control in the Age of Temporary Advantage. Basic Books.
- LORENCE, M. &. (2016). Système d'information de gestion. Gualino.
- M.Mckay, D. (1969). Information, Mechanism and Meaning. Massachusetts: MIT press.
- Michel Ballaiche, C. B. (2015). Lean Durable et Qualité rentable. AFNOR.
- Ohno, T. (1988). Toyota production system : Beyond large-scale production . Portland: Productivity press.
- Reid, R. D. (2016). Operations Management : An Integrated Approach Ed. 6. John Wiley & Sons .
- REVZEAU, M. (1993). collection en gestion : Organisation, Gestion, Stratégique de l'entreprise. Paris: ESKA.
- Smith, J. K. (1993). The wisdom of teams . Boston: HARVARD BUSINESS review press. Récupéré sur Praxis: <https://www.praxisframework.org/fr/library/katzenbach-and-smith>
- Stien, C. (2013). Des chaines logistiques performantes. AFNOR.
- Vincent Lacolare, C. B. (2010). Optimiser les risques de l'entreprise. France métropolitaine: AFNOR.

Articles :

- Angèle Renaud, N. B. (2010, Decembre 9). Mesure de la performance globale des entreprises. Récupéré sur HAL: <https://www.researchgate.net/deref/https%3A%2F%2Fhalshs.archives-ouvertes.fr%2Fhalshs-00544875>
- Galea-Pace, S. (2020, Avril). Navigating Supply Chains with AI and Data Analytics. Récupéré sur Supply Chain Magazine: <https://www.supplychaindigital.com>
- Noufeyle, P. H., & Abderrazak, L. (2010). Évaluation de la performance de la Supply Chain selon le référentiel ASLOG : Cas empirique de la société « FADLAIT ». مجلة معهد العلوم الاقتصادية. pp. 315-330.

Manuels :

- ASLOG. (2008). Référentiel logistique ASLOG ; 5ème version. ASLOG.
- Deloitte. (2019). La détection des risques. Forbes Insights.
- HECKETT group. (2018). Enabling an Agile Enterprise Through Supply Chain Analytics. London: The HACKETT Group.

Travaux Universitaires :

- Kaddoussi, A. (2012). Thèse de Doctorat. Optimisation des flux logistiques : vers une gestion avancée de la situation de crise. HAL archives-ouvertes.fr.
- Zouaghi, I. (2013). Maturité supply chain des entreprises : conception d'un modèle d'évaluation et mise en œuvre ; gestion et management. . Université de Grenoble .
- ZOUAGHI, I. (2014, juin 27). Maturité Supply Chain des entreprises : Conception d'un modèle d'évaluation et de mise en œuvre. Récupéré sur HAL: <http://www.theses.fr/2013GRENG009/document>

Sites internet :

- (s.d.). Récupéré sur Strategik: <https://www.strategik.net>
- Agripedia.ch. (2016). Les marges de manœuvre. Récupéré sur Agripedia: <https://agripedia.ch>
- edibasics.com. (2020). Récupéré sur <https://www.edibasics.com>
- Jamila, N. W. (s.d.). Slideserve.com. Récupéré sur <https://www.slideserve.com>
- Laurant Renard, G. A. (2003Janvier). researchgate.net. Récupéré sur <https://www.researchgate.net>
- macrologistique.com. (2016). Récupéré sur <http://marcologistique.com>
- Meulen, R. v. (28, Août 2017). 5 Stages of Logistics Maturity. Récupéré sur Gartner: <https://www.gartner.com>
- PERFECT-CONSEIL. (2020, Février 19). Récupéré sur <https://perfect-conseil.com>
- Takvorian, J.-F. (2001, Octobre 15). Info Qualité. Récupéré sur L'approche processus : contenu et intérêt: <https://www.infoqualite.fr>

Annexes

Référentiel ASLOG modifié

1. MANAGEMENT ET STRATEGIE

1.1. LES OBJECTIFS DE LA PERFORMANCE LOGISTIQUE :

- Comment la logistique est-elle intégrée dans l'élaboration de la stratégie ?
- Comment la composante logistique de la stratégie s'adapte-t-elle aux catégories de produits, de services et de clients ?
- Comment les objectifs logistiques sont-ils fixés ?
- Quelles sont les pratiques de l'entreprise en matière de planification ?
- Comment la planification prend-elle en compte les besoins et ressources du SAV ?
- Quelles sont les pratiques de l'entreprise en matière de risques ?

1.2. LES FLUX D'INFORMATION

- Quel est le système d'information logistique industriel utilisé ?
- Comment l'entreprise se comporte-t-elle avec ce nouveau mode de communication et de transfert d'informations ?
- Comment l'entreprise se comporte-t-elle pour assurer la traçabilité de ses flux ?

1.3. LES FLUX FINANCIERS

- Comment travaillez-vous sur la programmation des investissements logistiques ?
- Comment travaillez-vous sur la rotation du capital immobilisé dans les stocks ?
- Comment est organisé le reporting financier et budgétaire concernant les dépenses logistiques ?
- Comment travaillez-vous sur les coûts logistiques ?

1.4. LES RESSOURCES HUMAINES

- Comment le personnel de manutention, de réception, de préparation et d'expédition est-il géré ?
- Comment le personnel est-il géré ?
- Comment le travail en équipe est-il mis en avant ?
- Quelle maîtrise exercez-vous sur les délais ?
- Comment le personnel de réparation est-il géré ?
- Quel est le système de motivation mis en place ?
- Quelle est la politique de l'entreprise en matière de sécurité (assurance, sécurité des employés) ?
- Quelle est la politique de l'entreprise en matière de conditions de travail ?
- Quelle est la politique de l'entreprise en matière de gestion de l'environnement ?
- Quelle est la politique de l'entreprise en matière de formation ?
- Quelle est la culture sociétale de l'entreprise ?

2. CONCEPTION ET PROJET

- Comment prend-on en compte les moyens disponibles lorsqu'on envisage de nouveaux services ou contrats ?
- Dans quelle mesure cherche-t-on la standardisation des composants et la modularisation ?
- Dans quelle mesure cherche-t-on à développer l'innovation ?
- Comment conçoit-on les emballages et conditionnements (primaires et secondaires) ?
- Comment la coordination des procédures est-elle assurée ?

3. LE PILOTAGE

- Comment garantissez-vous la qualité des opérations sur le flux amont ?
- Comment garantissez-vous la qualité des opérations sur le flux interne ?
- Comment garantissez-vous la qualité des opérations sur le flux aval ?
- Comment la performance de la Supply Chain est-elle mesurée ?
- Comment est assurée l'information sur la performance logistique ?

4. APPROVISIONNER

- Comment choisit-on les lieux d'implantation des fournisseurs (flux amont) ?
- Comment travaillez-vous sur les contrats et cahiers des charges qui doivent régir les relations logistiques avec les fournisseurs, sous-traitants et prestataires ?
- Comment les fournisseurs et les prestataires sont-ils choisis et quel partenariat logistique existe-t-il avec eux ?

4.1. LES APPROVISIONNEMENTS

- Comment exprimez-vous vos besoins auprès de vos fournisseurs de matières premières et composants ?
- Comment déterminez-vous les besoins ?
- Comment les paramètres de gestion de production et des approvisionnements sont-ils revus ?
- Comment les approvisionnements sont-ils gérés ?
- Comment les approvisionnements influent-ils sur l'activité de réception ?

5. PRODUIRE

- Comment travaillez-vous sur les taux de service ?
- Comment l'ordonnancement de la production est-il fait ?
- Comment une flexibilité du personnel de production est-elle assurée ?
- Comment une flexibilité du processus industriel est-elle assurée ?
- Comment une fiabilité adaptée est-elle assurée (aspects maintenance) ?
- Comment les implantations sont-elles optimisées ?

6. LES TRANSPORTS & DEPLACEMENTS

6.1. DEPLACER

- Comment les transporteurs assurant les approvisionnements sont-ils choisis et quel partenariat logistique existe-t-il avec eux ?
- Comment les transporteurs assurant les livraisons vers les clients ou prestataires intermédiaires sont-ils choisis et quel partenariat logistique existe-t-il avec eux ?
- Quelle maîtrise exercez-vous sur les opérations de transport ?
- Quelle maîtrise exercez-vous sur la qualité du transport et de la livraison ?
- Comment le traitement des commandes, l'ordonnancement des ordres de livraisons émis, le lancement du transport sont-ils effectués ?
- Comment la programmation des opérations est-elle réalisée ?

6.2. LES FLUX PHYSIQUES

- Quelle implantation avez-vous étudiée pour assurer les opérations de magasinage ?
- Comment la fiabilité des stocks et la cohérence avec les fichiers est-elle assurée ?
- Comment sont gérés les moyens de manutention et de stockage ?
- Comment les conditionnements sont-ils gérés ?

6.3. LA DISTRIBUTION

- Existe-t-il une procédure permettant d'évaluer les besoins en ressources de distribution et transport ?

7. STOCKER

- Comment travaillez-vous sur les niveaux de stock ?
- Comment la fluidité des entrées en stock est-elle assurée ?
- Comment gérez-vous l'affectation des stocks ?
- A quel moment les transactions de stock sont-elles enregistrées ?
- Comment une saisie fiable des mouvements et des stocks est-elle assurée ?
- Comment une gestion des stocks de matières premières, composants, en cours et semi-ouvrés est-elle assurée ?
- Comment une gestion des stocks de produits finis est-elle assurée dans le site de production ?
- Comment une gestion des stocks de produits finis est-elle assurée à l'extérieur du site de production ?
- Comment garantissez-vous au client que le taux de service ou de disponibilité convenu sera respecté ?
- Existe-t-il des objectifs de niveau de stock de produits finis ?
- Quelles sont les règles qui régissent les stocks de vos fournisseurs pour les produits qui vous sont destinés ?

- Comment une gestion des stocks de matières premières est-elle assurée à l'extérieur du site de production ?

8. VENDRE

- Comment sont maîtrisés les différents éléments issus du client, qui permettent de garantir le bon déroulement des opérations à venir ?
- Comment indiquez-vous les prestations qui peuvent être fournies aux clients en matière logistique, lors de l'établissement de l'offre commerciale du futur couple produit/ client ?
- Comment spécifiez-vous les prestations qui seront fournies aux clients en matière de distribution et de transport ?
- Comment la forme et la nature des informations échangées sont-elles préalablement définies avec le client ?
- Comment les emballages de protection et les supports de manutention sont-ils choisis et étiquetés ?
- Comment la gestion du crédit client influe-t-elle sur les décisions logistiques concernant la relation avec le client ?
- Comment la gestion des recouvrements clients influe-t-elle sur les décisions logistiques concernant la relation avec le client ?
- Quelles sont les vérifications effectuées par l'opérateur lors de la prise de commande ?
- Comment la commande est-elle confirmée au client (accusé de réception de commande) ?
- De quelles informations l'opérateur dispose-t-il concernant l'état d'avancement de la commande ?
- Comment gérez-vous la pénurie ?
- Comment suivez-vous le portefeuille client, comment maîtrisez-vous les délais ?
- De quelles données dispose-t-on lors du traitement des commandes ?
- Comment suivez-vous la charge et l'activité de préparation de commandes ?
- Comment réalisez-vous la préparation de commandes ?
- Existe-t-il des objectifs de service concernant la livraison ?
- Comment les considérations logistiques pour ce qui concerne le lancement d'un nouveau produit ou le lancement d'une promotion sur un produit existant sont-elles prises en compte ?
- Comment cherchez-vous à éliminer les dysfonctionnements constatés voire perçus par les clients ?
- Comment le service global donné au client est-il mesuré ?

9. RETOUR ET MAINTENANCE

- Comment les objectifs et l'organisation du SAV sont-ils déterminés ?
- Comment le stock de pièces détachées destiné à l'entretien et à la réparation est-il géré ?
- Comment sont gérés les réclamations et les retours clients ?
- Comment sont gérés les rappels et les retraits des produits de chez vos clients ?

10. LA DEMARCHE DE PROGRES PERMANENT

- Quels sont les moyens mis en place pour garantir le pilotage d'un plan de progrès ?
- Quel est le plan de progrès logistique dans l'entreprise ?
- L'entreprise est-elle dans une démarche qualité ?
- Comment est mesurée l'efficacité des éléments généraux de la politique de l'entreprise ?
- Comment est organisée la communication avec l'extérieur en ce qui concerne la logistique ?
- Comment l'information sur la performance logistique est-elle donnée dans l'entreprise ?
- Comment l'ouverture aux évolutions technologiques et méthodologiques est-elle assurée ?