

Université Mouloud MAMMEERI - Tizi-Ouzou

Faculté des Sciences économiques, Commerciales et des Sciences de Gestion
Département des Sciences de Gestion
Filière des Sciences Financières et Comptabilité



Mémoire en vue de l'obtention du diplôme de Master
Spécialité : Audit & Contrôle de Gestion

Intitulé du mémoire :

*Audit de la mise en place d'un dispositif de contrôle interne de la
logistique de distribution.
Cas de la SOCOTHYD*

Réalisé par :

- M^{elle} BOUARAB Sarah
- M^{elle} BOUKERMA Lila

Encadrée par :

M^r AMIAR Habib

Devant les membres de jury composé de

Président : M ^{elle} DAHLAB Ania	M.C.B	UMMTO
Examineur : M ^r HADJOU Abdelaziz	M.A.A	UMMTO
Rapporteur : M ^r AMIAR Habib	M.A.A	UMMTO

6^{ème} Promotion
Année universitaire
2019/2020.

Remerciements

Arrivée au terme de la rédaction de ce mémoire, il nous est particulièrement agréable d'exprimer notre gratitude et nos remerciements à tous ceux qui, par leur enseignement, leur soutien et leurs conseils, nous ont aidé à sa réalisation.

*Notre gratitude va d'abord à Monsieur **AMIAR Habib** qui nous a honoré de sa confiance, en nous prenant en charge tout au long de ce travail. Promoteur de ce mémoire et chef de spécialité Audit et Contrôle de Gestion à l'université Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou, qui sans lui, ce travail ne serait pas aussi riche et n'aurait pas pu voir le jour. On le remercie pour la qualité de son encadrement exceptionnel, pour sa patience, pour la confiance qu'il nous a toujours accordé, pour sa démarche scientifique rigoureuse et l'esprit d'autocritique qu'il a su nous inculquer. Son enthousiasme, son expertise, ses commentaires et sa disponibilité nous ont été d'une grande aide. Puissent ces lignes être l'expression de notre plus profonde reconnaissance.*

*En guise de reconnaissance, on tient à témoigner nos sincères remerciements au responsable du département finances et comptabilité de la SOCOTHYD Madame **KOURICHI**, pour son aide pratique, son soutien moral et ses encouragements.*

*Nos remerciements s'adressent également à Madame **BEY Farida**, responsable commerciale de la SOCOTHYD pour son accueil chaleureux et ses aides précieuses.*

Nos remerciements vont aussi aux membres du jury pour l'honneur qui nous ont fait d'avoir accepté d'examiner ce modeste travail.

Nous sommes aussi redevable envers toutes personnes qui nous ont aidé et nous ont facilité l'accès à l'information pour bien mener ce travail.

Dédicace

Je dédie ce modeste travail à :

La mémoire de mon grand-père décédé il y a quatre ans, qui m'a toujours poussé et motivé dans mes études. J'espère que, du monde qui est sien maintenant, il apprécie cet humble geste comme preuve de reconnaissance de la part d'une petite fille qui a toujours prié pour le salut de son âme. Puisse Dieu, le tout puissant, l'avoir en sa sainte miséricorde.

Mes très chers parents qui m'ont soutenu et encouragé jusqu'au bout et à qui je dois tout l'amour et le respect.

Ma famille qui m'a toujours motivé et m'a donné courage pour aboutir à mes rêves.

Mes ami(e)s pour l'amitié qui nous réunie et à qui je souhaite succès et réussite.

BOUARAB Sarah

Dédicace

Je dédie ce modeste travail à :

Ma chère mère qui a attendu avec patience le fruit de ses sacrifices et son éducation.

Mon cher père qui s'est sacrifié jour et nuit pour m'assurer les bonnes conditions.

Ma famille qui m'a toujours soutenu et motivé pour aller jusqu'au bout de mes rêves.

Mes ami(e)s à qui je dois un immense respect.

BOUKERMA Lila

Introduction générale	09
Chapitre 01 : Le dispositif de contrôle interne de la logistique de distribution.....	14
Introduction	15
Section 01 : les éléments de mise en place d'un dispositif de contrôle interne de la logistique de distribution.....	16
Section 02 : L'analyse des risques associés à la logistique de distribution.....	31
Section 03 : Evaluation du transport routier de marchandise.....	43
Conclusion	59
Chapitre 02 : l'audit logistique.....	60
Introduction	61
Section 01 : Audit d'évaluation de la performance logistique.....	62
Section 02 : la méthode de ROUX et LIU pour l'audit des plates-formes logistiques.....	80
Section 03 : Audit du transport routier de marchandise.....	96
Conclusion	109
Chapitre 03 : L'audit logistique au sein de la SOCOTHYD.....	110
Introduction	111
Section 01 : Le dispositif de contrôle interne de la logistique de distribution au sein de la SOCOTHYD.....	114
Section 02 : L'analyse de la performance logistique au sein de la SOCOTHYD.....	131
Section 03 : Audit de la logistique de distribution au sein de la SOCOTHYD.....	138
Conclusion	152
Conclusion générale	153

AFNOR	Association Française de Normalisation
AOM	Advanced Order Management
APS	Advanced Planning System
ASLOG	Association de la Supply chain et Logistique
CMQE	Comité de Management Qualité et Environnement
COSO	Committe Of Sponsoring Organisation
CRM	Customer Relationship Management
DRP	Distribution Resource Planning
EDI	Electronic Data Interchange
EPE	Entreprise Publique Economique
ERP	Entreprise Resource Planning
EVALOG	Evaluation Logistique
FI	Facteur d'Impact
FIFO	First In First Out
GALIA	Groupement pour l'Amélioration des Liaisons dans l'Industrie Automobile
ISO	International Organization for Standarization
KPI	Key Performance Indicator
MES	Manufacturing Execution System
MMOG	Global Materials Management Operations Guidelines
NMR	Note Maximale Référentiel
NP	Note attribuée suivant le référentiel
PDG	Président Directeur Général
PCB	Polychlorobiphényle
PGI	Progiciel de Gestion Intégré
PME	Petites et Moyennes Entreprises
QOQOC	Qui, Quoi, Où, Quand, Comment
QSE	Qualité, Sécurité et Environnement
SCAL	Supply Chain Advisor Level Evaluation

Liste des abréviations

SCE	Supply Chain Execution
SCM	Supply Chain Management
SCOR	Supply Chain Operations Reference
SCRM	Supply Chain Risk Management
SIL	Système d'Information Logistique
SRM	Supplier Relationship Management
SOSCOTHYD	Société de Coton Hydrophile & d'Articles d'Hygiène
SPA	Société par action
SWOT	Strengths Weaknesses Opportunities Threats
TMS	Transport Management System
TRM	Transport Routier de Marchandise
WMS	Warehouse Management System

Tableau	Titre	Page
Tableau n°01	Evaluation des risques lies à la fonction logistique de distribution.	41
Tableau n°02	Type des systèmes d'information logistique.	45
Tableau n°03	Questionnaire lié aux objectifs de la performance logistique.	68
Tableau n°04	Questionnaire d'évaluation des flux financiers logistiques.	70
Tableau n°05	Questionnaire d'évaluation des systèmes d'information logistiques.	71
Tableau n°06	Questionnaire de management du personnel logistique.	72
Tableau n°07	Questionnaire d'analyse de transport et livraison sur le flux aval.	73
Tableau n°08	Questionnaire de suivi des flux physiques.	76
Tableau n°09	Questionnaire de gestion des stocks.	76
Tableau n°10	Questionnaire de gestion de stock de produits finis.	77
Tableau n°11	Questionnaire de la démarche de progrès permanent.	78
Tableau n°12	Questionnaire de la réalisation du dimensionnement statique.	82
Tableau n°13	Questionnaire de la réalisation du dimensionnement dynamique.	83
Tableau n°14	Questionnaire d'élaboration de la conception finale.	84
Tableau n°15	Questionnaire de réception des sols.	85
Tableau n°16	Questionnaire pour la réception des palettiers.	85
Tableau n°17	Questionnaire pour la réception du système transitique.	86
Tableau n°18	Questionnaire pour la réception d'un logiciel de gestion d'entrepôt.	87
Tableau n°19	Questionnaire de la sécurité générale.	88
Tableau n°20	Questionnaire de suivi des matières dangereuses.	89
Tableau n°21	Questionnaire concernant la formation du personnel en termes de sécurité.	90

Tableau n ° 22	Questionnaire de gestion de personnel.	91
Tableau n ° 23	Questionnaire de l'organisation générale.	92
Tableau n ° 24	Questionnaire de maintenance des équipements.	93
Tableau n ° 25	Questionnaire de maintenance générale des locaux.	93
Tableau n ° 26	Questionnaire de performance générale de l'entrepôt.	94
Tableau n ° 27	Questionnaire d'identification automatique.	95
Tableau n ° 28	Questionnaire de la signalétique.	95
Tableau n ° 29	Les indicateurs de performances dans les activités de transport.	96
Tableau n ° 30	Analyse SWOT pour le transport routier de marchandise.	99
Tableau n ° 31	Exemple de mesure de prévention des risques de transport.	100
Tableau n ° 32	Définition de la problématique de transport QQQQC.	103
Tableau n ° 33	Questionnaire de contrôle interne de transport.	104
Tableau n ° 34	Grille d'analyse d'audit transport.	106
Tableau n ° 35	La Fréquence et la Gravité des risques au sein de la SOCOTHYD.	128
Tableau n ° 36	Tableau de maîtrise des risques au sein de la SOCOTHYD.	130
Tableau n ° 37	Résultats de l'audit logistique selon ASLOG.	131
Tableau n ° 38	Résultat de l'audit des plates-formes logistiques.	138

Figure	Titre	Page
Figure n° 01	Impact/Fréquence des risques.	28
Figure n° 02	Positionnement de la manutention dans la chaîne logistique.	33
Figure n° 03	Comment assurer la continuité du fonctionnement de la supply chain.	37
Figure n° 04	Gravité/Fréquence des risques de la logistique de distribution.	40
Figure n° 05	Présentation graphique des risques de la logistique de distribution.	42
Figure n° 06	Couverture fonctionnelle des SIL.	48
Figure n° 07	Triptyque Qualité-Coût-Délai : trois objectifs complémentaires.	53
Figure n° 08	Positionnement des référentiels logistiques.	65
Figure n° 09	Les questions clés du questionnaire de contrôle interne.	102
Figure n° 10	Organigramme de la SOCOTHYD.	113
Figure n° 11	Le réseau de distribution de la SOCOTHYD.	115
Figure n° 12	Processus d'évaluation de la satisfaction client de la SOCOTHYD.	119
Figure n° 13	Processus de préparation des commandes au sein de la SOCOTHYD.	120
Figure n° 14	Dispositif de contrôle interne de la SOCOTHYD.	125
Figure n° 15	La cartographie des risques de la SOCOTHYD.	129

Graphique	Titre	Page
Graphique n ° 01	Répartition des résultats de management, stratégie et planification.	133
Graphique n ° 02	Répartition des résultats de stockage.	135
Graphique n ° 03	Niveau de performance logistique au sein de la SOCOTHYD.	137
Graphique n ° 04	Répartition des résultats d'audit de conception.	140
Graphique n ° 05	Répartition des résultats d'audit de la réception des travaux.	142
Graphique n ° 06	Répartition des résultats d'audit de sécurité.	143
Graphique n ° 07	Répartition des résultats d'audit d'exploitation.	145
Graphique n ° 08	Répartition des résultats d'audit de l'identification automatique et de la signalétique.	147
Graphique n ° 09	Répartition des résultats d'audit des plates-formes logistiques.	148

Annexe	Titre	Page
Annexe N° 01	Certificat ISO 14001/2015 de la SOCOTHYD	158
Annexe N° 02	Certificat ISO 9001/2015 de la SOCOTHYD	159
Annexe N° 03	Certificat de participation de la SOCOTHYD pour l'adoption de la norme ISO 26000	160
Annexe N° 04	Attestation de certification AFNOR de la SOCOTHYD	161
Annexe N° 05	Les réseaux de distribution de la SOCOTHYD	162
Annexe N° 06	Procédure de maîtrise des risques & opportunités liés aux processus, activités, produits et services de la SOCOTHYD	163
Annexe N° 07	Résultats de l'audit de performance logistique au sein de la SOCOTHYD	164
Annexe N° 08	Résultats de l'audit des plates-formes logistiques au sein de la SOCOTHYD	174
Annexe N° 09	Résultats de l'audit transport au sein de la SOCOTHYD	183

Introduction générale

A l'heure de la mondialisation et de la concurrence accrue, ainsi que les mutations technologiques et les exigences de la demande du marché, les entreprises sont confrontées à des défis fondamentaux et doivent s'adapter rapidement pour optimiser leur performance. Dans ce contexte, la maîtrise de la logistique et de ses champs de compétence associés est apparue comme un élément clef contribuant à la flexibilité et à la docilité des entreprises. Pour ce faire, les entreprises doivent se prospérer dans cet environnement et assurer la satisfaction des clients, en leur livrant des produits de bonne qualité, au bon moment, au bon endroit et dans la quantité requise et au prix convenu, en consommant moins de ressources nécessaires.

La logistique est devenue, de plus en plus, une fonction essentielle pour l'entreprise, comme l'indique la norme NF X50-600, « la démarche logistique permet à travers d'une gestion rigoureuse des interfaces, de transformer une succession d'opérations en un processus global intégré... Le processus logistique se déroule tout au long du cycle de vie du produit, suivant sept grandes étapes : identifier, concevoir, développer, produire, vendre, soutenir et contrôler. Il permet au produit de passer d'une étape à l'étape suivante. Il est piloté à l'aide d'un système d'information. Le système de pilotage du processus logistique et de ses composants a pour objectif la bonne réalisation des opérations logistiques, ainsi que leur interfaçage pour garantir la continuité du processus, le contrôle de leur exécution, la correction et la prévention des erreurs et des déviations. Ce processus se compose d'un certain nombre d'activités logistiques »¹.

A travers cette évolution de la logistique, la distribution physique représente le volet le plus important du processus logistique. « La logistique de distribution est un ensemble d'activités interconnectées dont l'objectif est de faire en sorte que le produit souhaité par le client soit là où il faut, quand il faut, dans la quantité et la qualité attendue et au meilleur coût »². D'autre part, la logistique de distribution revient à déterminer les procédures de travail dans les entrepôts, le traitement des commandes, emballages, entreposages, manutention et transport.

L'objectif primordial de la logistique de distribution est la satisfaction client à moindre coût. Pour se faire, la prise de risque est inhérente à toute entreprise. Il n'existe pas de croissance, ni de création de valeur sans prise de risque. S'ils ne sont pas correctement gérés et maîtrisés, ces risques peuvent affecter la capacité de l'entreprise à atteindre ses objectifs. En continuant à prévenir et à gérer les

¹ J.LAURENTIE, F.BERTHELEMY, L.GREGOIRE, C.TERRIER, « Processus et méthodes logistiques », Afnor, 2013, P.XVIII

² I.GOZE-BARDIN, « Les défis de la logistique de distribution à l'horizon 2035 », 2009, P.219 <https://www.cairn.info/revue-management-et-avenir-2009-4-page-217.htm>

si elle est performante par la maîtrise de ses activités internes et externes. Cette maîtrise se situe à chaque volet de gestion de l'entreprise et la logistique se présente comme l'art de gestion permettant l'atteinte des objectifs arrêtés.

Problématique :

L'objectif global de ce travail est d'étudier, d'analyser le dispositif de contrôle interne de la logistique de distribution et d'établir une relation entre l'audit logistique et la performance de l'entreprise ; ce qui nous amène à poser la problématique suivante : **Comment l'audit logistique contribue à la performance de l'entreprise ?**

Afin de répondre et d'atteindre l'objectif global, nous avons construit notre réflexion sur les sous-questions suivantes :

- **Quels sont les moyens du dispositif de contrôle interne et de gestion des risques à mettre en place pour maîtriser la logistique de distribution ?**
- **Comment optimiser les plans de transport routier de marchandises ?**
- **Quelles sont les méthodes d'audit de la logistique de distribution ?**

Hypothèses :

Pour répondre à ces questions, nous avons proposé les hypothèses suivantes :

Hypothèse 1 : la fonction logistique devient plus complexe et plus turbulente et nécessite plus de gestion et de suivie. Comme d'autres fonctions, elle représente plusieurs risques qui affectent ses activités et compromettent la réalisation des objectifs de l'entreprise. D'où la nécessité de mettre en place un dispositif de contrôle interne et de gestion des risques pour maîtriser l'ensemble des activités.

Hypothèse 2 : la conception et la mise en œuvre d'un plan de transport performant permet l'amélioration de la satisfaction client et la maîtrise des coûts opérationnels.

Hypothèse 3 : l'audit logistique offre la possibilité d'évaluer le niveau de maturité de la logistique d'une entreprise, de manière objective pour identifier les postes d'amélioration possibles.

Méthodologie de recherche :

Afin de répondre à notre problématique et aux questions posées et confirmer ou infirmer les hypothèses énoncées, nous avons adopté une méthodologie axée et scindée en deux étapes :

Dans la première étape, nous avons effectué une recherche bibliographique fondée sur la compilation d'ouvrages, revues, articles et thèses pour traiter les différents aspects théoriques de la logistique de distribution, du dispositif de contrôle interne, de gestion des risques et de l'audit logistique.

Dans la deuxième étape nous avons mené une étude de cas au sein de l'entreprise SOCOTHYD. Pour se faire, nous avons réalisé une enquête auprès du responsable de la direction finances-comptabilité et le responsable de la direction commerciale. Deux sources principales ont été utilisées : d'une part, nous avons consulté des documents internes à l'entreprise pour analyser sa politique de distribution et ses plans de transports, sa politique de gestion des risques et les composantes de son dispositif de contrôle interne. D'autre part, une enquête par entretien a été réalisée et une démarche d'audit logistique est menée auprès du responsable commercial et du responsable de la cellule d'audit de la SOCOTHYD.

Présentation du plan de rédaction :

Afin de réaliser ce travail nous avons opté pour une démarche structurée, composée de trois chapitres qui sont comme suit :

- Le premier chapitre aborde les éléments de mise en place d'un dispositif de contrôle interne pour la logistique de distribution, la démarche de la gestion des risques, ainsi que l'évaluation des plans de transport routier de marchandises ;
- Le deuxième chapitre s'articule autour de l'audit logistique et comprend l'audit de la performance logistique, la méthode ROUX et LIU pour l'audit des plates-formes logistiques et enfin l'audit du transport ;
- Enfin, le troisième chapitre porte sur le dispositif de contrôle interne de la logistique de distribution au sein de la SOCOTHYD, ensuite, l'analyse de la performance logistique au sein de la SOCOTHYD et enfin l'audit de la logistique de distribution au sein de la SOCOTHYD.

Chapitre 01 :
Le dispositif de contrôle
interne de la logistique
de distribution

Introduction :

Le contrôle interne est une démarche visant à améliorer la capacité de l'entreprise et son management, à gérer les risques, fédérer les actions et renforcer la gouvernance et le pilotage de l'entreprise. C'est un instrument d'aide aux dirigeants à la prise de décision, permettant d'agir sur tous les leviers d'améliorations des performances et devient ainsi un moyen de création de valeur.

Le dispositif de contrôle interne est global et systématique à chaque entreprise, il garantit l'exhaustivité dans la prise en compte des contraintes et des menaces et la simplification du pilotage de l'entreprise. Un dispositif de contrôle interne efficace et efficient reste orienté sur l'atteinte des objectifs majeurs de celle-ci.

Il existe une forte imbrication entre le contrôle interne et le management des risques, ce qui fait, que le contrôle interne a pour fonction principale la mise en place de l'ensemble des dispositions, afin de rendre les risques acceptables pour l'entreprise.

La mise en place d'un dispositif de contrôle interne de la logistique de distribution permet l'organisation de la fonction, le contrôle de son bon fonctionnement et la détection des faiblesses et d'alerte en cas de besoin.

Ce chapitre est divisé en trois sections, la première intitulée « les éléments de mise en place d'un dispositif de contrôle interne de la logistique de distribution », la seconde section porte sur « l'analyse des risques associés à la logistique de distribution » et la troisième est titrée « l'évaluation du transport routier de marchandise ».

Section 01 : Les éléments de mise en place d'un dispositif de contrôle interne de la logistique de distribution

La logistique est une fonction transversale⁴ qui influence la performance globale de l'entreprise. Elle est devenue à la fois un système organisationnel et un système de pilotage, que l'entreprise utilise comme une arme stratégique pour se différencier de ses concurrents. L'optimisation des flux logistiques permet à l'entreprise de réaliser ses objectifs : la minimisation des coûts et des délais, la qualité des produits et des services fournis aux clients et la flexibilité de l'entreprise à s'adapter aux évolutions de l'environnement et son instabilité.

Pour une meilleure maîtrise de la fonction logistique, il est indispensable de mettre en place un dispositif de contrôle interne réfléchi et rationnel. Ce dispositif comprend un ensemble de moyens, de comportements, de procédures et d'actions adaptés aux critères de l'entreprise. Il contribue à la maîtrise de ses activités, à l'efficacité de ses opérations et à l'utilisation efficiente de ses ressources. Le dispositif de contrôle interne vise à :

- Réaliser et optimiser les opérations ;
- Assurer la fiabilité des informations financières ;
- Assurer la conformité aux lois et aux réglementations en vigueur.

Pour la mise en place d'un dispositif de contrôle interne de la fonction logistique de distribution, il existe des éléments préalables à l'atteinte des objectifs fixés. Dans notre étude nous avons pris appui sur les éléments indiqués par COSO⁵.

⁴ Les fonctions transverses regroupent les activités concernant la gestion et le pilotage des ressources, des activités, et des moyens communs aux différents métiers de l'entreprise. C'est pourquoi, on dit que la logistique est présente dans tous les secteurs d'activités.

⁵ Le COSO est un référentiel de contrôle interne visant à limiter les tentatives de fraudes dans les rapports financiers des entreprises. Il a été défini par le Committee Of Sponsoring Organisation of the Tread way Commission en 1992. Toutefois, ce n'est qu'à partir de 2002 que le modèle COSO a véritablement émergé. Le contrôle interne est un processus mise en œuvre par le conseil d'administration, les dirigeants et le personnel d'une organisation, destiné à fournir une assurance raisonnable quant à la réalisation des objectifs suivants : l'efficacité et l'efficience des opérations, la fiabilité des informations financières. La conformité aux lois et aux réglementations en vigueur.

1-1 Le cadre de contrôle interne :

Un dispositif de contrôle interne efficace repose sur une bonne gouvernance et commence par la fixation des objectifs au sommet hiérarchique, conformément à des référentiels adoptés.

1-1-1 Les motifs de la mise en place d'un dispositif de contrôle interne de la logistique de distribution :

« Dans un contexte de mondialisation croissante, les entreprises évoluent dans un environnement de plus en plus hostile. L'augmentation de la concurrence, l'instabilité des marchés et l'émergence des risques et des fraudes pourraient rendre l'entreprise moins rentable.

Ce postulat entraîne de modeler l'organisation de manière flexible et décentralisée, afin d'offrir une réelle efficacité lorsqu'il s'agit de gérer les diverses fonctions de l'entreprise en se reposant sur la délégation des pouvoirs et la responsabilisation à différents niveaux qui s'accompagnent systématiquement de mesures et de dispositifs de contrôle interne, pour s'assurer, justement, que les pouvoirs et les opérations délégués obéissent aux règles et entrent dans un cadre préalablement fixé.

Cet intérêt au contrôle interne est également renforcé à cause de la hausse des actes de fraudes au sein des entreprises et conçu pour mieux maîtriser toutes fonctions de l'entreprise, y compris la logistique de distribution.

L'objectif à souligner du contrôle interne est de mettre en lumière les faiblesses, les menaces et pistes d'amélioration possible de la logistique de distribution, afin d'augmenter la compétitivité et la rentabilité de l'entreprise »⁶.

1-1-2 Le choix du référentiel⁷ :

On ne peut pas se lancer dans l'organisation d'un contrôle interne sans se référer à un modèle bien défini.

Un référentiel permet de savoir où l'on veut aller ; c'est-à-dire, de recenser les objectifs de la démarche et les points de contrôle qui peuvent être prescrits et qui vont exiger la mise en place des dispositifs appropriés.

⁶ F.BERNARD, R.GAYRAUD, L.ROUSSEAU, « Contrôle interne : lutttez contre la fraude », éd. Maxima, Paris, 2010, P.15

⁷ C'est un document de référence le plus exhaustif possible élaboré par des professionnels sous forme des guides de bonnes pratiques. C'est l'ensemble des prescriptions (normes, objectifs, paradigmes, modèles, directives) s'imposant à une organisation ou retenu par elle et auxquelles l'auditeur va se référer pour comparer ce qui va constater à ce qui devrait être.

Le contrôle interne s'est progressivement élaboré à partir de référentiels, dont le plus connu et le premier est le COSO 1 et qui a été complété au plan de la gestion des risques par le COSO 2.

1-1-2-1 Présentation du référentiel COSO 1 :

« C'est un référentiel de gestion globale du contrôle interne, la question élémentaire de ce modèle est « comment faire pour maîtriser au mieux ses activités ». Il définit les composantes du contrôle interne ; c'est-à-dire, les domaines importants dont il est essentiel une mise en ordre ou la maintenance du contrôle interne.

Le COSO 1 souligne cinq composantes fondamentales du contrôle interne :

- Environnement du contrôle ;
- Evaluation des risques ;
- Activités de contrôle ;
- Pilotage ;
- Informations et communication »⁸.

1-1-2-2 Présentation du référentiel COSO 2 :

« Le COSO 2 appelé également « Risk Management », se situe dans le prolongement du COSO 1.

Comme mentionné précédemment, le référentiel COSO 1 identifie cinq éléments afin de mettre en place un contrôle interne efficace, le COSO 2 ajoute une composante de gestion des risques au COSO 1. La gestion des risques doit s'appuyer sur le contrôle interne.

Le COSO 2 identifie huit éléments du contrôle interne :

- Environnement interne ;
- Fixation des objectifs ;
- Identification des événements ;

⁸ J.RENARD, « Comprendre et mettre en œuvre le contrôle interne », éd. Eyrolles, Paris, 2012, P.53

- Evaluation des risques ;
- Traitement des risques :
- Activités de contrôle ;
- Information et communication ;
- Pilotage »⁹.

1-2 Les éléments de mise en place d'un dispositif de contrôle interne de la logistique de distribution :

La mise en œuvre du modèle COSO 1 a parfois été difficile à réaliser dans les entreprises qui ont retenu ce référentiel. Ce constat a poussé l'organisme Risk Management¹⁰ à perfectionner ce modèle en ajoutant la rubrique de gestion des risques, pour le rendre beaucoup plus performant et adaptable ce qui a donné naissance au modèle COSO 2.

Selon COSO 2, les éléments de mise en place d'un dispositif de contrôle interne sont comme suit :

1-2-1 L'environnement interne :

La logistique de distribution permet d'acheminer les produits du lieu de fabrication jusqu'à celui de la vente. L'organisation de son environnement est complexe, il englobe tout un ensemble de fonctions alignées ; entre elles, par des flux physiques et des flux d'informations, et liées par les différents acteurs intervenants, les circuits et les canaux de distribution.

« La qualité de cet environnement va conditionner la qualité du contrôle interne, il détermine le niveau de sensibilisation du personnel au besoin du contrôle. Sans environnement de contrôle favorable, il est inutile d'espérer arriver à un résultat significatif et donc à une maîtrise satisfaisante des activités de la logistique de distribution.

⁹ J.RENARD, 2012, op.cit. P.73

¹⁰ Appelée Entreprise Risk Management (ERM), qui permet aux entreprises de relier leur stratégie en matière de gestion des risques à leur stratégie business générale et d'intégrer la gestion des risques dans les processus business existants.

L'environnement de la logistique de distribution implique une éthique, une politique générale et une gestion des ressources humaines sensibilisée au contrôle »¹¹.

1-2-1-1 L'éthique :

Le contrôle interne ne saurait avoir pour finalité de se soustraire aux règles internes ou externes si l'environnement de la logistique de distribution est ancré par de mauvaises habitudes. Il est difficile de construire quelque chose de solide et l'édifice sera sans cesse remis en cause. C'est pourquoi, il est important d'impliquer les valeurs de respect des règles et de conformité (code de conduite et de déontologie) qui sont des facteurs favorables concourant à la qualité du contrôle interne. Tout manquement à l'éthique peut affecter le fonctionnement de la logistique de distribution, le contrôle interne doit donc prendre en compte cette dimension en appréciant la qualité de cet environnement (J.RENARD, 2010).

Après l'éthique, la politique générale est une des composantes principales de l'environnement du contrôle interne.

1-2-1-2 La politique générale :

La politique de distribution est vitale pour une entreprise, car il ne s'agit pas seulement de concevoir un bon produit, mais de le distribuer comme il se doit. Elle englobe principalement le choix de la stratégie et les canaux de distribution utilisés.

L'organisation de cette politique doit également être exemplaire et sa qualité contribue à celle de l'environnement du contrôle.

Le conseil d'administration doit jouer pleinement son rôle ainsi que le comité d'audit, les administrateurs et les membres du comité doivent avoir une bonne connaissance de la politique de distribution de l'entreprise, ce qui va influencer directement sur la qualité du contrôle interne.

Une bonne politique, c'est aussi une structure de travail adéquate, c'est un juste équilibre entre les différentes fonctions de la logistique de distribution pour une transmission transparente de l'information, ce qui facilite la réalisation des objectifs.

¹¹ F.BERNARD, R.GAYRAUD, L.ROUSSEAU, op.cit. P.26

1-2-1-3 La gestion des ressources humaines :

Un bon environnement de contrôle exige compétence et intégrité dans la gestion des ressources humaines. Si la politique salariale¹² et sociale est obscure, les règles de gestion des carrières sont incompréhensibles, les politiques de formation ne sont ni claires ni utiles et si les rotations du personnel aux postes stratégiques sont continues, alors la participation du personnel à la qualité de la gestion n'est pas prometteuse.

En revanche, si la gestion du personnel incite les compétences à s'exprimer et à se développer et si les systèmes de rémunération encouragent un bon résultat de travail et une attention soutenue aux risques rencontrés, le contrôle interne sera favorable (J.RENARD, 2012).

1-2-2 Fixation des objectifs :

Les objectifs de la logistique de distribution doivent être fixés en fonction de l'appétence de l'organisation pour les risques. Ce sont ces objectifs qui déterminent les risques acceptables et en conséquence le dispositif de contrôle interne à mettre en place afin de circonscrire les risques.

Du coup, « l'objectif de la distribution est d'assurer à l'entreprise de conquérir de nouveaux marchés, ou bien maintenir les marchés existants par le biais d'offrir à la clientèle un niveau de service qui soit égal, sinon supérieur à celui offert par les concurrents.

Définir un niveau de service à la clientèle consiste à fixer des objectifs en termes de disponibilité des produits et des services, de délai de traitement et livraison des commandes, ce qui renforce la position compétitivité de l'entreprise, tout en étant compatible avec les moyens dont dispose cette dernière pour réaliser les plans de la logistique de distribution »¹³.

« Une fois les objectifs sont définis, la mise en place d'un dispositif de contrôle interne sera protecteur en termes d'identification des risques susceptibles de nuire à leur réalisation.

Pour éviter de construire un dispositif de contrôle interne qui risque d'être soit insuffisant, soit excessif et qui ne remplit pas son rôle, il est préalable de connaître le niveau de risque global auquel l'organisation accepte de faire face. Ce

¹² Appelée aussi la politique de rémunération, elle inclut l'ensemble des rémunérations et des avantages accordés à un collaborateur. Réussir la politique salariale de l'entreprise est un levier fort de motivation.

¹³ J.C.TRANDEAU, D.XARDEL, « La distribution », éd. PUF, Paris, 1998, P.29

postulat oblige les gestionnaires des risques à définir deux domaines et les soumettre à la direction pour accord.

Ces deux domaines sont l'appétence au risque et la tolérance au risque »¹⁴.

1-2-2-1 L'appétence au risque :

L'appétence au risque est une évaluation propre à chaque organisme, dont la formulation est mise en place lors de la définition des objectifs et la stratégie de gestion des risques. Ainsi l'appétence au risque ne représente pas seulement une situation cible globale de l'exposition au risque mais plutôt une agrégation des multiples situations cibles pour tout les niveaux opérationnels, ce qui rend l'appétence au risque multidimensionnelle.

La déclinaison de l'appétence consiste alors à déterminer le niveau de risque que l'entreprise peut supporter. Il s'agit de saisir les opportunités en mettant en avant la sagesse et la compétence du conseil d'administration pour atteindre un bénéfice attendu qui est mis en balance avec le risque accepté. Il en est de même pour la tolérance au risque (J.RENARD, 2012).

1-2-2-2 La tolérance au risque :

Elle s'exprime de façon chiffrée et doit être en cohérence avec l'appétence. Il s'agit pour l'entreprise, de fixer un chiffre en dessous duquel il n'y a pas de menace significative sur l'activité et les objectifs et au-delà ou il peut y avoir problème si la perte atteignait. Le chiffre fixé sera celui à partir duquel des mesures protectrices s'imposent. Mais la tolérance au risque s'apprécie également en pourcentage (seuil de tolérance).

Chiffre ou pourcentage, la définition de la tolérance au risque doit toujours s'accompagner de la précision du seuil à partir duquel il convient d'alerter la hiérarchie et dont il faut agir (J.RENARD, 2012).

1-2-3 Identification des évènements :

« Il s'agit d'identifier l'univers de risque applicable à l'ensemble des activités de la logistique de distribution, c'est-à-dire l'identification des évènements, des opérations et des actions susceptibles de générer des risques à prendre en compte ou qui les génèrent déjà.

Cette analyse revient à identifier les risques inhérents¹⁵ ou les risques spécifiques, attachés à chaque opération. Identifier les évènements, c'est

¹⁴ J.RENARD, 2012, op.cit. P.75

également, et de façon positive, identifier les opportunités à saisir. Dans cette démarche, il est nécessaire de prendre l'avis du manager et l'opérationnel, car ils sont mieux placés pour apprécier et pour renseigner, alors on doit aller du plus grand au plus petit, des opérations stratégiques aux activités opérationnelles »¹⁶.

Les événements potentiels auxquels on doit veiller sont le résultat de divers facteurs d'influence que chacun doit analyser selon une grille établie par deux approches possibles.

1-2-3-1 L'approche catégorielle :

C'est celle retenue par le COSO : on classe les événements par catégorie, par nature (endogène, exogène) avant de les analyser. Pour se faire, il existe plusieurs techniques et procédures :

- L'analyse par des interviews ;
- La réalisation d'enquêtes ou de questionnaires ;
- La définition des seuils d'alertes par événements ; quand le seuil est atteint on examine le niveau de risque avant qu'il devienne préoccupant ;
- La constitution d'une bibliothèque d'événements répertoriés, cette méthode est centrée sur des événements déjà produits ou peuvent être produits à l'avenir.

Néanmoins, cette méthode a l'avantage d'être universelle et de fournir un canevas prêt à l'emploi. En revanche, elle ne peut pas être adaptée spécifiquement à l'entreprise, à son profil et à ses contraintes (J.RENARD, 2012).

1-2-3-2 L'approche par les activités :

C'est le découpage et l'analyse de chaque activité et processus pour qu'on identifie les événements porteurs de risques (stratégique, juridique et réglementaire, opérationnel, humain, sanitaire...)

Cette méthode a des avantages et des inconvénients inverses à la précédente ; pas de découpage par catégories universelle, mais par activités en incitant le personnel à participer à cette démarche, chacun dans son cadre de

¹⁵ C'est un risque lié à l'environnement de l'entreprise ou à la nature de ses activités (risque d'erreurs significatives).

¹⁶ J.RENARD, « Théorie et pratique de l'audit interne », éd. Eyrolles, Paris, 2010, P.154

travail. L'idéal est dans la constitution d'ateliers composés des personnes appartenant à des niveaux hiérarchiques différents qui permettent un brainstorming¹⁷ toujours enrichissant. Dans cette approche, il est obligatoire d'imaginer les événements à risques imprévisibles, potentiels ou réels, d'où l'importance est de mettre en place des procédures et plans de crise. Les méthodes sont multiples, mais le fond est toujours le même ; parvenir à une sorte d'inventaire des risques quel que soit le classement adopté. Cet inventaire constitue le premier élément de la cartographie des risques. Cette démarche est nécessairement préalable à l'évaluation des risques : nous allons l'analyser dans son ensemble (J.RENARD, 2012).

1-2-4 L'évaluation des risques :

Cette dimension reste le pivot de la démarche de gestion globale du risque, jugée indispensable pour la mise en place d'un dispositif de contrôle interne de la fonction logistique de distribution.

Celle-ci suppose une claire définition de la notion de risque et une méthode pour parvenir à une évaluation et qui s'achève par l'établissement d'une cartographie des risques.

1-2-4-1 La notion de risque :

« L'IFACI¹⁸ définit le risque comme étant : « un ensemble d'aléas susceptibles d'avoir des conséquences négatives sur une entité et dont le contrôle interne et l'audit ont notamment pour mission d'assurer autant que faire se peut la maîtrise ». Pour une définition beaucoup plus claire, on ajoute que « le risque est la menace qu'un événement ou une action ait un impact défavorable sur la capacité de l'entreprise à réaliser ses objectifs avec succès ».

Dans tous les cas, ces définitions mettent en avant la notion d'objectifs, critère à retenir pour sélectionner les risques, dont il convient de se préoccuper.

En tout état de cause, il est impossible d'éliminer tous les risques. Le risque est inhérent à chaque activité, d'où la nécessité de séparer les bons et les mauvais »¹⁹.

¹⁷ Dans une entreprise, un brainstorming est une technique qui consiste à réunir un groupe de collaborateurs afin qu'ils produisent collectivement un maximum d'idées nouvelles sur un thème donné. Un brainstorming est organisé à chaque fois qu'il manque une solution satisfaisante à un problème.

¹⁸ L'institut français des auditeurs et contrôleurs internes est le chapitre français de l'institute of internal auditors. Fondé en 1965 sous le statut associatif, sa mission est d'assurer le leadership dynamique de la profession de l'audit interne.

¹⁹ J.RENARD, 2010, op.cit. P.155

1-2-4-2 Les typologies de risques :

On peut les classer de différentes façons :

- Par origine : risques externes (concurrence imprévue, défaut de livraison, catastrophes naturelles...) et risques internes (incendie, formation insuffisante...)
- Par activités : risques techniques, risques sociaux, risques informatiques ;
- Par localisation géographique : risques de siège social, risques liés aux entrepôts, risques en usines ;
- Par importance résiduelle : risques spécifiques (inhérents), risque de contrôle interne (risques résiduels²⁰ après traitement du risque ; c'est-à-dire, mise en place du dispositif du contrôle interne).

Certains préconisent une analyse en trois temps :

- L'analyse de l'exposition : c'est-à-dire, l'identification des risques qui peuvent affecter les actifs ;
- L'analyse de l'environnement : c'est-à-dire, les risques qui peuvent affecter les opérations ;
- L'analyse des scénarios de menaces : c'est-à-dire, l'identification des risques attachés à la fraude, à la malveillance et aux accidents.

Il est important de ne pas utiliser simultanément plusieurs critères de classement ce qui entraînent des oublis ou des doubles emplois et rendent difficile les comparaisons et la mesure des évolutions. L'ensemble constitue une nomenclature, étape essentielle de la cartographie (J.RENARD, 2012).

1-2-4-3 Nomenclature et évaluation :

Pour une meilleure évaluation des risques, il est nécessaire de les mettre en ordre afin de les traiter ultérieurement.

A ce stade, plusieurs acteurs interviennent et il n'y a pas une méthode uniforme.

²⁰ Le risque résiduel est le risque qui subsiste après avoir répondu en prenant différentes mesures à un risque donné. Le risque résiduel est aussi la partie du risque qu'une entreprise entend conserver volontairement ou qu'elle doit supporter.

- **Acteurs et méthodes :**

Pour l'élaboration d'une cartographie de risque²¹, les acteurs intervenants sont au nombre de trois.

En premier lieu, le risk manager : par sa connaissance de la fonction de la logistique de distribution, il élabore la politique de risque et l'a propose à la direction et qui sera ensuite appliquée dans le double domaine de la prévention et de la protection. Il recense les informations, construit la cartographie et veille à sa mise à jour.

En deuxième lieu, la communauté des managers opérationnels : ce sont eux qui communiquent les informations au risk manager et attirent son attention sur les points sensibles. En outre, ils appliquent la politique et mettent en place les moyens pour maîtriser les risques inacceptables et limiter les risques acceptables.

En troisième lieu, les auditeurs internes : ce sont eux qui apprécient la qualité de la cartographie et sans y participer à son élaboration. Ils en détectent les lacunes et les insuffisances et formulent des recommandations pour y mettre fin.

Le risk manager doit veiller à ce que la cartographie puisse s'articuler avec le contrôle interne. C'est à partir des risques aussi définies que le dispositif de contrôle interne sera mis en place.

Pour y parvenir on s'est interrogé sur la meilleure démarche :

Faut-il en premier lieu identifier les risques stratégiques de la direction générale puis descendre au niveau opérationnel le plus bas ?

Ou au contraire faut-il commencer par le bas et remonter la ligne hiérarchique ?

En d'autre terme « top down²²» ou « bottom up²³» ?

La réponse est les deux :

²¹ Elle se définit comme la démarche d'identification, d'évaluation, de hiérarchisation et de gestion des risques d'une organisation. C'est un levier indispensable au pilotage des risques et constitue le socle de la stratégie de gestion des risques.

²² Aussi nommée approche descendante, c'est la conception traditionnelle du pouvoir sous forme d'une structure pyramidale : les décisions sont prises au plus haut niveau de la hiérarchie, par la direction qui donne les ordres et que les échelons inférieurs doivent exécuter.

²³ Aussi nommée approche ascendante, dans cette approche les idées et les initiatives émanent de la base et la direction prend le rôle d'un guide de transmission entre les parties. Le modèle est participatif et collaboratif.

Il convient en effet de commencer par le sommet pour éclaircir les préoccupations de la direction et s'assurer qu'il n'y a pas d'incidence dans leurs activités. Ces préoccupations de la direction sont des risques stratégiques qui touchent le bas de l'échelle et qui font l'objet de la mise en place du dispositif de contrôle interne adéquat à chaque activité.

Ensuite, il est préalable de remonter les informations relatives aux risques de chaque activités afin que la direction soit informée (J.RENARD, 2012).

- **Evaluation traditionnelle :**

« Pour l'élaboration d'une cartographie des risques les méthodes sont multiples, allant du plus élémentaire au plus complexe, retenons que tout s'organise en quatre étapes successives »²⁴ :

- **Première étape : élaboration d'une nomenclature de risques :**

On liste toutes les natures de risques susceptibles d'être rencontrés dans la fonction logistique de distribution. Cette liste sera, plus ou moins, détaillée selon que l'on souhaite dresser une cartographie plus au moins sommaire. Mais, on peut aussi avoir plusieurs nomenclatures ; par exemple une pour les risques opérationnels, une pour les risques stratégiques et une pour les risques financiers ; on définit ainsi les profils de risques par grandes catégories.

- **Deuxième étape : identification de chaque processus/fonction/activité devant faire l'objet d'une estimation :**

- Cette liste doit couvrir toutes les activités de la fonction ;
- Elle sera détaillée selon les objectifs ;
- Chaque rubrique dimensionnée peut faire l'objet d'une mission d'audit.

- **Troisième étape : estimation de chaque risque pour chacune des activités :**

Cette estimation va porter sur deux points :

- L'impact du risque ; c'est-à-dire, la gravité ;
- La fréquence estimée ; c'est-à-dire, la vulnérabilité (fréquence).

²⁴ J.RENARD, 2010, op.cit. P.157

Chapitre 01 : le dispositif de contrôle interne de la logistique de distribution

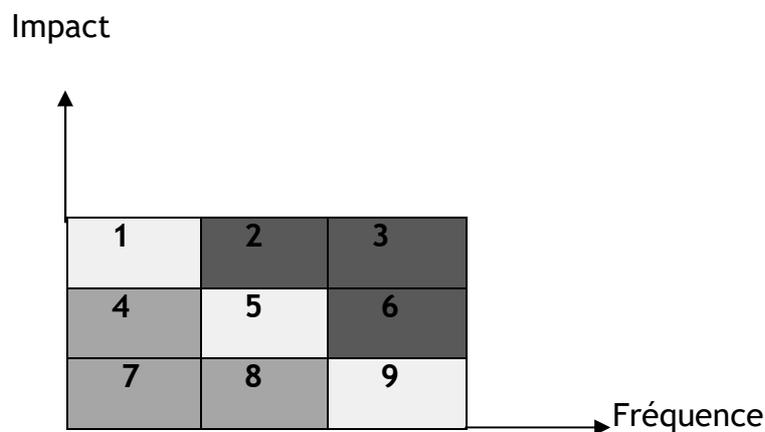
Cette appréciation est qualitative ; elle se fait en considérant le risque maximum possible en affectant l'impact et la fréquence de chaque risque. En général on se contente d'une échelle à trois positions :

- Faible (F) ;
- Moyen (M) ;
- Important (I).

Ces appréciations sont visualisées sur un graphique à double entrée :

- impact et fréquence important : risque important (cases 2, 3, 6) ;
- impact et fréquence faible : risque faible (cases 4, 7, 8) ;
- impact important et fréquence faible ou impact faible et fréquence importante : risque moyen (cases 1, 5, 9).

Figure 01 : Impact/Fréquence des risques :



Source : J.RENARD, 2012, op.cit. P.86

- **Quatrième étape : appréciation globale de chaque risque dans chaque activité :**

Cette appréciation est quantitative, elle offre d'avantages :

- Une appréciation avec une plus grande échelle ;
- L'obtention d'un coefficient total chiffré en multipliant les deux coefficients (fréquence et gravité). En additionnant les coefficients de

risque d'une activité, on peut alors avoir une appréciation du risque globale.

Cette cartographie des risques va constituer le socle à partir duquel on va construire notre dispositif de contrôle interne.

1-2-5 Le traitement des risques :

« Pour prendre en compte les risques, il est important de choisir le traitement qu'on va leur appliquer. On distingue quatre possibilités et le choix doit être en cohérence avec la politique de risque qui a été choisie »²⁵.

1-2-5-1 L'acceptation :

L'acceptation d'un risque doit évidemment être en cohérence avec la politique définie concernant l'appétence et la tolérance au risque. Dans ce cas, on ne fait rien ; c'est-à-dire, que l'on accepte de courir le risque.

1-2-5-2 Le partage ou le transfert :

Dans ce cas, on cherche à réduire le risque, pour y parvenir il existe de nombreuses méthodes :

- L'externalisation ou la sous-traitance : on fait alors réaliser les activités à risque et on doit veiller à ce qu'il ne subsiste pas des zones de responsabilités. Et ce sont souvent les risques les plus graves qui sont les plus difficiles à éliminer ;
- La joint-venture : qui est un partage contractuel du risque pour une opération déterminée ;
- L'assurance : assurer une activité contre un risque, c'est le partage entre la communauté des assurés dont on fait partie.

1-2-5-3 L'évitement :

On fait disparaître le risque en cessant l'activité qui le génère.

1-2-5-4 La réduction et la suppression du risque :

Et c'est par la mise en place d'un dispositif de contrôle interne adéquat qui devrait réduire le risque jusqu'à le rendre acceptable s'il se manifeste ou l'empêcher de se manifester.

²⁵ J.RENARD, 2012, op.cit. P.91

Le choix entre ces quatre options de traitement du risque est bien évidemment en fonction de la politique choisie.

1-2-6 Les activités de contrôle :

On parle ici du dispositif de contrôle interne spécifique à chaque activité pour faire échec aux risques, par l'application des normes et procédures.

1-2-7 L'information et la communication :

« L'information doit être pertinente, précise, exacte en temps voulu et diffusée au bon destinataire. Sa circulation doit être multidirectionnelle (descendante, ascendante, transversale). Si l'information ne parvient pas aux différents acteurs, soit parce qu'elle est incomplète ou de mauvaise qualité, soit parce que la communication est déficiente, les intéressés sont mal informés sur leurs risques ce qui résulte de ne pas concevoir un dispositif de contrôle interne efficace.

La communication est l'outil indispensable pour la transmission de l'information. On doit distinguer la communication externe qui est définie dans son contenu et ses modalités par la direction générale et le conseil d'administration et la communication interne qui est définie dans son contenu et ses modalités par des règles internes »²⁶.

1-2-8 Le pilotage :

« Le système de pilotage permet au management d'assumer son rôle de mettre en œuvre un dispositif de contrôle interne, en validant son efficacité par le traitement des faiblesses dans le but de renforcer l'atteinte des objectifs. Pour ce faire, il faut à la fois coordonner, évaluer et mettre à jour le dispositif »²⁷.

Pour envisager d'élaborer un dispositif de contrôle interne rationnel pour la logistique de distribution, l'entreprise doit régler dans sa globalité le problème du risque, c'est en fonction de lui que ce construira le contrôle interne.

²⁶ F.BERNARD, R.GAYRAUD, L.ROUSSEAU, op.cit. P.27

²⁷ Idem, P.27

Section 02 : L'analyse des risques associés à la logique de distribution

La fonction logistique devient plus complexe et plus turbulente et son management nécessite plus de gestion et de suivi. A l'instar de d'autres fonctions de l'entreprise, elle représente plusieurs risques professionnels. Par conséquent, la gestion du risque logistique est un nouveau thème récemment créé par les logisticiens, compte tenu de l'importance remarquable de la gestion des flux dans la faisabilité des stratégies. C'est une méthode qui assure la pérennité de l'entreprise en lui donnant un avantage concurrentiel.

L'objet de cette section est d'analyser les différents risques liés à la fonction logistique de distribution. Pour arriver à cette fin, nous élaborerons une cartographie détaillée permettant d'hiérarchiser les risques. En effet, cette cartographie facilite l'appréciation des risques et la correction des actions mise en place grâce à des contrôles associés à ces derniers.

2-1 Les domaines de la logistique de distribution :

« La fonction logistique de distribution est traditionnellement définie comme l'ensemble des activités qui ont pour but la mise à disposition au moindre coût d'une quantité déterminée de produit au moment et au lieu où la demande existe. Appelée aussi la logistique avale, elle a pour but d'optimiser la distribution physique des marchandises »²⁸.

On entend par la distribution physique « L'ensemble des moyens et des opérations permettant de mettre les biens et les services produits par les entreprises à la disposition des utilisateurs ou consommateurs finaux »²⁹.

La distribution physique est donc un bien entre la fabrication et l'achat, son but est de rendre le produit accessible à acheter pour tous ceux qui veulent l'acquérir. Elle comprend les domaines suivants :

2-1-1 L'entreposage :

« L'entreposage peut être défini par une combinaison de fonctions ou d'opérations effectuées sur les marchandises. Ces opérations s'étalent entre la date d'arrivée des produits dans l'entrepôt jusqu'à leur utilisation ou leur sortie. La fonction entreposage représente un poste important dans le bilan économique

²⁸ A.GUAGNOL, P.ROULE, « Management des organisations », éd. Gaulino, 2009, P.144

²⁹ M.VANDERCAMMEN, N.J.PERNET, « La distribution », éd. Boeck, Bruxelles, 2005, P.26

des entreprises. Ses performances et ses coûts doivent être suivis en permanence »³⁰.

L'étude de l'entreposage et des entrepôts consiste à analyser, comprendre, maîtriser et gérer les produits, leur acheminement et les lieux physiques de stockage.

Un entrepôt est constitué de différentes zones³¹ :

- **La zone de réception** : regroupe les quais de déchargement de camions, les zones de contrôle réception, de conditionnement et de stockage de masse.
- **La zone de stockage** : regroupe les moyens de stockage séparés entre eux par des allées de circulation.
- **La zone de réception des commandes** : est utilisée pour préparer les commandes des clients.
- **La zone d'expédition** : regroupe une zone d'emballage, une zone de contrôle et une zone d'attente de départ.

2-1-2 La manutention :

« La manutention est le mouvement des matériaux à travers et en provenance du processus de production au niveau des entrepôts et des secteurs de réception et de distribution.

La manutention est donc l'ensemble des activités matérielles et des mouvements qui tout en ne modifiant ni la valeur, ni la nature des produits contribue à leur déplacement dans les meilleures conditions, rapidité et sécurité de lieu de production au lieu de stockage et de lieu de stockage au lieu de distribution. Elle exige un effort physique d'un ou plusieurs travailleurs.

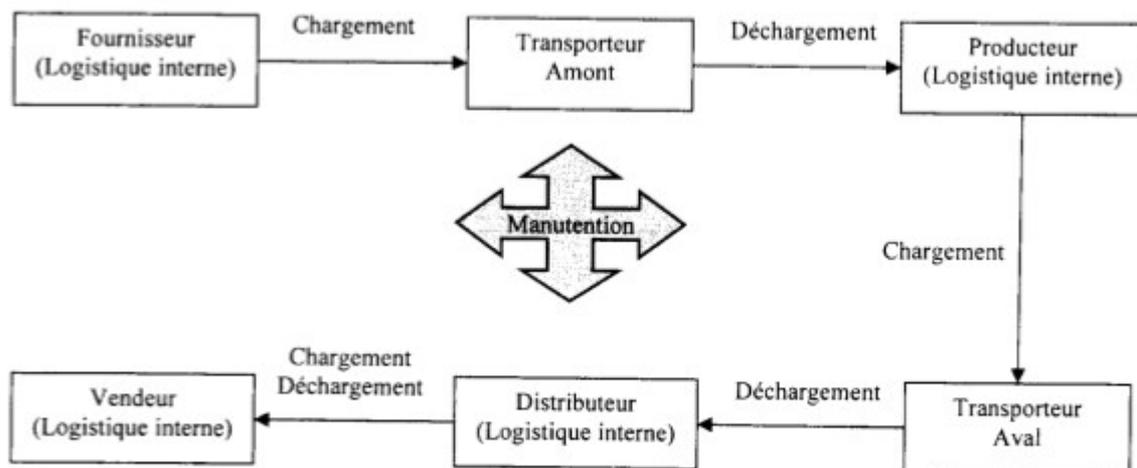
Un outil indispensable, la manutention intervient dans l'ensemble de la chaîne logistique qui s'étend du fournisseur des fournisseurs au client des clients en passant par les transporteurs, les producteurs, les distributeurs et les vendeurs »³².

³⁰ L.AMEDEO, F.YALAOUI, « Logistique interne : Entreposage et manutention », éd. Ellipses, Paris, 2005, P.53

³¹ R.LE MOIGNE, « Supply chain management : Achat, production, logistique, transport, vente », éd. Dunod, Paris, 2017, P.271

³² L.AMEDEO, F.YALAOUI, op.cit. P.73

Figure 02 : Positionnement de la manutention dans la chaîne logistique



Source: L.AMEDEO, F.YALAOUI, op.cit. P.47

2-1-3 Le transport :

« Le transport de marchandises comprend tout mouvement de marchandises à bord d'un mode de transport quel qu'il soit : ferroviaire, routier, fluvial...il se mesure en tonnes-kilomètres ou, sur un trajet donné en tonnes. Il est effectué en compte propre ou par des tiers. Quand le transport de marchandises est assuré par des tiers, il s'effectue dans le cadre d'un contrat de transport.

Notre études et basée sur le transport routier, qui consiste à acheminer les marchandises d'un lieu à un autre à bord d'un mode de transport routier.

Le transport routier de marchandises est un bien de consommation intermédiaire et doit être considéré comme un facteur de production dans le processus de mise à disposition des produits sur un marché »³³.

2-2 La supply chain management et la supply chain risk management :

La supply chain (ou la chaîne logistique) est un ensemble de personnes, d'actions, de ressources et d'opérations, un système, un enchaînement de processus, un réseau d'organisation ou encore comme une structure réticulaire dynamique à l'origine des flux, elle peut même devenir un mode d'analyse. La supply chain management est un type de gestion, de coordination, d'échange voire une étude managériale de cette chaîne. THI LE HAO et BIRONNEAU (2011)

³³ V.BASMORCEAU, E.COUZINEAU-ZEGWAARD, O.MEIER, « Management de la supply chain : Mode d'emploi », éd. EMS, Paris, 2020, P.134

reprennent la définition du Council of Supply Chain Management Professionals³⁴ selon laquelle « le management de la supply chain couvre les activités de planification et de gestion nécessaire liées à la recherche et à l’approvisionnement, la conversion et l’ensemble des activités logistiques »³⁵.

La prise en compte de la nature du contexte dans lequel évolue la chaîne logistique a poussé les managers à intégrer des processus de gestion des risques lorsqu’elle est soumise à des perturbations. Ce processus de gestion des risques est appelé : la supply chain risk management (SCRM), qui s’agit principalement du management des perturbations de la demande tout au long de la chaîne de valeur.

2-2-1 Identification et évaluation des risques en supply chain :

De manière générale, un processus typique de gestion des risques de la chaîne logistique est scindé en deux étapes :

2-2-1-1 Identification des risques :

« L’identification des risques (Risk identification) est un processus de recherche, de reconnaissance et de description des sources de risques, de leurs zones d’impact, des événements potentiels, des leurs causes et de leurs conséquences possibles. Le but est de réaliser une liste de risques éventuels.

L’identification des risques de la supply chain est la première étape du processus de gestion des risques. Cette étape consiste à effectuer une segmentation en catégorie selon les origines des risques : les risques intrinsèques de la supply chain et les risques extrinsèques de la supply chain. Ou bien, il faut détecter les risques courants en supply chain présents dans la variation de la demande, des détériorations pendant le transport, des risques opérationnels liés à l’entreposage et des événements catastrophiques qui peuvent affecter les unités de réseau logistique. Si non, il est préalable d’identifier les facteurs de risques de la supply chain dans les événements tel que les retards de livraison, les erreurs de commandes, les niveaux de stocks et les interruptions d’approvisionnement.

³⁴ CSCMP est la principale association mondiale de professionnels de la gestion de la chaîne d’approvisionnement. Le CSCMP est une association à but non lucratif qui assure le leadership dans le développement, la conception et l’amélioration des métiers liés à la logistique.

³⁵ C.ELOCKSON, « Le management des risques de la supply chain et la performance des entreprises agro-alimentaires », Université D’ARTOIS, 2017, P.2. <https://www.theses.fr/2017ARTO0102.pdf>

Après l'identification de ces différents risques, les managers développent les techniques d'évaluation pouvant leur permettre de cerner leur degré d'importance »³⁶.

2-2-1-2 Evaluation des risques :

L'évaluation des risques (Risk evaluation) de la supply chain est un processus dans le but est de proposer un cadre permettant de comparer les risques et de distinguer ceux qui devront être traités de ceux qui ne le seront pas. Évaluer le risque c'est de déterminer son importance ou sa valeur au sein de la chaîne logistique. Plusieurs approches abordent cet exercice sous des angles différents, par exemple, les techniques de simulation de la supply chain qui permettent d'évaluer les pertes et les dommages causés par les risques et elles se font à l'aide des techniques mathématiques avancés.

L'évaluation des risques pose un diagnostic sur les différentes activités et aboutit à l'administration d'un traitement adéquat. Le traitement des risques de la chaîne logistique permet un avantage concurrentiel et cela par la réduction ou la suppression des risques qui impactent défavorablement sur la performance de la fonction logistique.

Évaluer le risque, c'est également adopter un comportement actif face à celui-ci, on distingue deux manières : premièrement, on peut l'éviter ou le réduire ; deuxièmement, on peut soit le transférer ou le partager, soit l'accepter.

Quelque soit la décision prise, il est nécessaire que l'on intègre toutes les parties prenantes à la chaîne logistique de sorte que le niveau de comparaison soit le même pour tous. Pour se faire, il est obligé d'accéder à une large base de données à travers le partage d'informations.

2-3 Comment aider la supply chain à identifier les risques :

« Il semble possible de proposer quelques recommandations aux logisticiens confrontés aux problèmes de la gestion des risques de la supply chain.

La première recommandation consiste à prendre conscience de la dimension du problème que constitue la gestion des risques de la supply chain. Pour cela, la mise en place d'un groupe de réflexion au sein de la chaîne logistique sur cette problématique constitue une première étape. Il s'agit de formaliser la démarche de gestion des risques de façon à la rendre visible, compréhensible et

³⁶ J.MAHMOUDI, « Simulation et gestion des risques en planification distribuée de chaînes logistiques : Application au secteur de l'électronique et des télécommunications », 2006, P.82. https://depozit.isae.fr/theses/2006/2006_Mahmoudi_Jaouher.pdf

indispensable. Elle suppose, notamment, de préconiser les risques par la méthode des scénarios³⁷ pour envisager la réalisation de certains risques et réfléchir aux moyens de les identifier, de les anticiper et de les gérer.

Aussi la prise de conscience de la relation qui existe entre le risque et les différents éléments de la supply chain constitue une autre alternative. Ce qui pousse les managers de séparer et classifier les activités selon leurs différentes caractéristiques propres en termes de valeur ajoutée, en se basant sur la probabilité d'occurrence du risque pour chaque activité.

Enfin, il consiste à inciter les différents acteurs : expert logistique et expert des risques à collaborer entre eux. Ce type de collaboration est de type coopératif entre intervenants, qui se repose sur l'anticipation des problèmes et l'étude de ces derniers, afin de les analyser et prendre la décision de les valider ou non à chaque étape du processus, pour apporter rapidement des solutions afin de les résoudre. Cela permet donc de gagner du temps de façon globale et de répondre à un impératif à la fois de coût, de délais, de qualités, etc. Deux principes doivent être respectés pour une meilleure gestion des risques logistiques : le principe d'anticipation du risque et celui de la collaboration étroite entre acteurs.

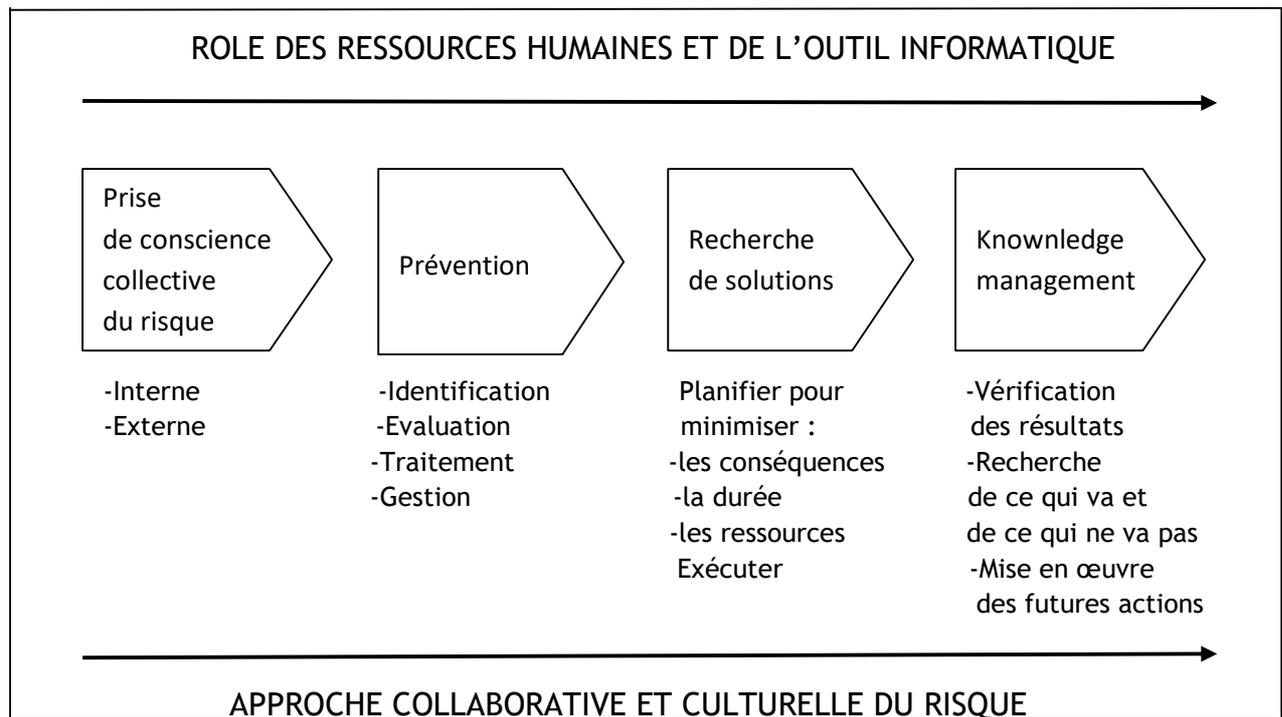
En guise de synthèse nous pouvons schématiser la démarche à suivre de façon à assurer au mieux la continuité du fonctionnement de la supply chain. Mais cette démarche ainsi résumée repose sur une analyse préalable :

- Des risques internes et externes.
- Des risques liés au marché.
- Du degré de relation et de collaboration à établir entre les différentes activités de la chaîne »³⁸.

³⁷ C'est une démarche synthétique qui, d'une part simule étape par étape et d'une manière cohérente, une suite d'événements conduisant un système à une situation future, et qui, d'autre part présente une image d'ensemble de celle-ci.

³⁸ P.MEDAN, A.GRATACAP, « Logistique et supply chain management : Intégration, collaboration et risques dans la chaîne logistique globale », éd. Dunod, Paris, 2008, P.250

Figure 03 : Comment assurer la continuité du fonctionnement de la supply chain



Source: P.MEDAN, A.GRATACAP, op.cit, P.254.

2-4 Les risques de la fonction logistique de distribution :

Chaque activité de la fonction logistique de distribution est exposée à de différents risques qu'on doit maîtriser.

2-4-1 Les risques de l'activité de l'entreposage :

Les entrepôts comportent des risques auxquels le personnel et les marchandises stockées sont exposés. Il est primordial de détecter les principaux risques logistiques en entrepôt afin de prendre des mesures de prévention et d'assurer la sécurité des employés et le bon entretien des stocks. Parmi ces risques on cite³⁹ :

- Risques d'incendie, d'explosion, d'inondation, d'électrocution ;
- Les chutes de même niveau (un sol glissant, objets encombrants), les chutes à un niveau inférieur (escaliers) ;

³⁹ A.TALBI, « L'analyse des risques associés à la fonction logistique », 2012, P.05. https://www.researchgate.net/publication/279985063_L%27analyse_des_risques_associes_a_la_fonction_logistique

- Les chocs et les collisions, instabilité des rayonnages, éclairage non adapté, obstacles ;
- Les effondrements d'objets (mauvais empilement des marchandises) ;
- Le contact avec des substances nocives pour la santé (substances chimiques et toxiques) ;
- Charge mentale due à la variété et à l'importance de la répartition des colis et de leurs destinations.

2-4-2 Les risques de l'activité de manutention :

La croissance de l'activité dans les plateformes logistiques a donné naissance aux différents risques liés à la manutention, on peut distinguer⁴⁰ :

- Risque de chute de charge à manutentionner due à son encombrement, le manque de stabilité, l'exposition à des vibrations permanentes, la répartition inégale de la charge ;
- Risque de plain pied due au problème du sol ;
- Risque d'électricité ou d'explosion ;
- Charge mentale due au port de charges lourdes, ou nombres excessifs de mouvement à réaliser, le stress ;
- Les surfaces trop glissantes ou le mouvement de machines peuvent entraîner des blessures d'une importante gravité ;
- Risques de troubles musculosquelettiques générés par une activité répétitive ;
- Ergonomie : postes mal adaptés pour prendre, poser, pousser et déplacer la charge.

2-4-3 Les risques de l'activité de transport :

Le transport comporte des risques pouvant endommager la marchandise. En effet, beaucoup d'aléas peuvent survenir durant la livraison : vol, perte, détérioration, etc. On distingue :

⁴⁰ A.TALBI, op.cit. P.04

- Risques d'accidents liés à une organisation insuffisante des déplacements ;
- Risques d'accidents liés au manque de compétences ;
- Risques d'agressions ;
- Risques d'incendies ou d'explosions ;
- Risques de détérioration de marchandises ;
- Risques de pannes et retard de livraison.

D'après ce qui précède, les risques de cette fonction sont :

- Risques généraux liés au lieu de travail ;
- Risques d'allergie ;
- Charge mentale, risques de musculosquelettiques ;
- Risques liés aux engins de manutention ;
- Risques liés à la manutention des charges ;
- Risques de chutes des hauteurs ;
- Risques d'incendies ou d'explosions ;
- Risques de plain pied ;
- Risques naturels ;
- Risques liés au transport et la circulation.

2-5 Élaboration de la cartographie des risques :

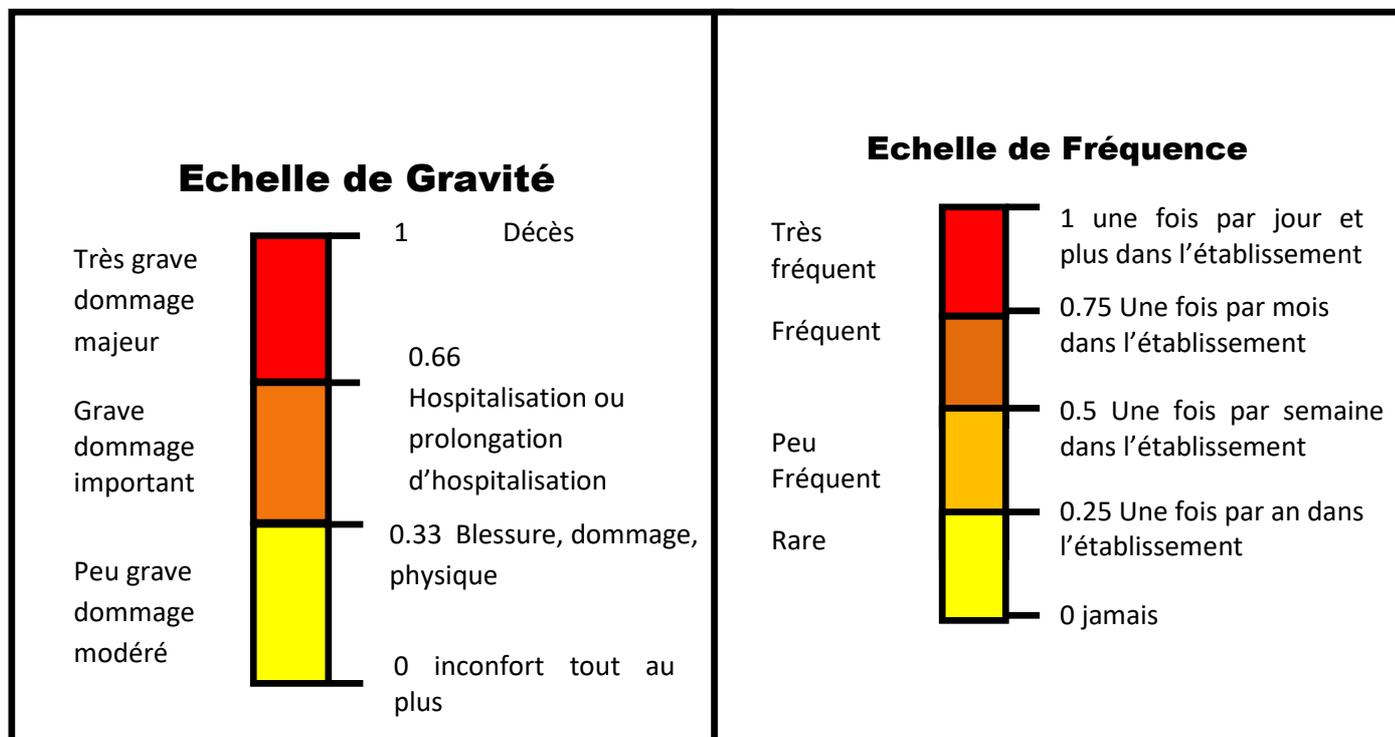
La cartographie des risques est le point de départ de toutes les actions nécessaires à la diminution, au contrôle et au transfert des risques.

2-5-1 Grille de gravité et de fréquence :

« Ce document permettant de recenser les principaux risques d'une organisation et de les présenter synthétiquement sous une forme hiérarchisée. En premier lieu, il convient de choisir les deux axes de références étudiés : les axes

probabilité/gravité permettant de définir les deux axes de présentation graphique selon la fréquence et la gravité »⁴¹.

Figure 04 : Gravité/Fréquence des risques de la logistique de distribution



Source : A.TALBI, op.cit. P.07

2-5-2 Évaluation des risques :

Nous avons estimé une évaluation des risques liés à la fonction logistique de distribution comme suit :

⁴¹ A.TALBI, op.cit. P.06

Tableau 01 : Évaluation des risques liés à la fonction logistique de distribution

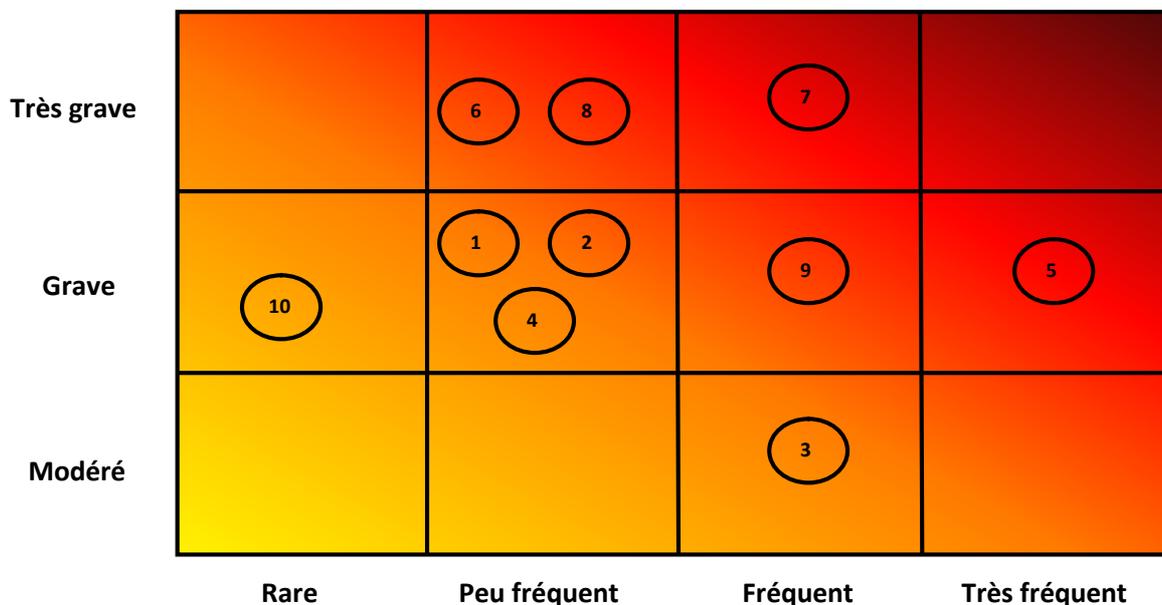
Risques	Fréquence d'apparition du risque	Gravité du risque
N°1 Risques généraux liés au travail		
N°2 Risques d'allergie		
N°3 Charge mentale, risques de musculosquelettiques		
N°4 Risques liés à la manutention des charges		
N°5 Risques liés aux engins de manutention		
N°6 Risques de chute de hauteur		
N°7 Risques liés au transport et la circulation		
N°8 Risque d'incendies ou d'explosions		
N°9 Risque de plain pied		
N°10 Risques naturels		

Source : A.TALBI, op.cit. P.07

2-5-3 Représentation graphique des risques :

Les risques sont classés selon leur gravité et leur fréquence comme le montre le graphique suivant :

Figure 05 : Présentation graphique des risques de la logistique de distribution



Source : A.TALBI, op.cit. P.07

En définitive, les risques de la supply chain peuvent survenir de la gestion des différentes activités de celle-ci. Les risques dus aux difficultés de transport, de stockage et de la manutention peuvent se manifester du fait des acteurs, de la nature, des moyens utilisés, etc. Pour faire face, il existe une approche de gestion des risques : identification des risques ; son but est de déterminer tout les risques qui sont susceptible de se produire et l'analyse des risques ; son but est de comprendre et d'estimer la probabilité d'occurrence et l'impact du risque. Et pour y parvenir, il est obligatoire de se référer à une cartographie de risque préalablement établie.

Section 03 : Evaluation du transport routier de marchandise (TRM)

Le transport de marchandise est l'un des facteurs de la mondialisation et du développement des échanges. Aujourd'hui, sur les courtes et moyennes distances c'est le transport routier de marchandise qui occupe la première place ; il est le plus adapté et dispose d'une grande mobilité. Sa grande souplesse en fait un moyen bien conforme à l'exigence de juste-à-temps, qui impose de livrer la marchandise au moment opportun.

Le transport routier de marchandise a considérablement évolué ces dernières années. Parmi les multiples facteurs de cette évolution : le développement de la logistique dans les entreprises couplé aux attentions de dérégulation et de déréglementation du transport.

L'analyse et le contrôle du système de transport routier de marchandise et la mise en place d'une méthode d'évaluation de ce dernier apporte aux dirigeants des informations utiles à leur prise de décision et contribue à améliorer la performance de l'entreprise.

3-1 La gestion d'un système de transport routier de marchandise :

Un système de gestion de transport (TMS, Transport Management System) est une plate forme logistique qui se base sur la technologie. Le TMS répond principalement aux besoins de traçabilité des livraisons et d'optimisation du transport et permet une meilleure organisation de ce dernier.

« Le système de gestion de transport apporte une visibilité sur les opérations de transport, sur les informations et la documentation liées à la conformité commerciale. Il assure également la livraison en temps opportun, rationalise le processus d'expédition et permet aux entreprises de gérer plus facilement les opérations de transport.

Les systèmes d'information et les mesures de performance sont utilisés par les responsables d'entreprises afin de mieux planifier et contrôler les opérations de transport »⁴².

3-1-1 Les systèmes d'information :

Un système d'information est l'ensemble des ressources humaines, matérielles et logicielles qui s'intéressent à la collecte et la diffusion de l'information au sein de l'entreprise.

⁴² J.ROY, « Un modèle de planification globale pour le transport routier de marchandises », P.27. <http://biblos.hec.ca/biblio/theses/1984NO7.PDF>

« Les systèmes d'information sont apparus en premier dans la fonction financière qui nécessite une manipulation de grande bases de données, ensuite dans la fonction logistique et le management des ressources humaines qui nécessitent beaucoup de planification et de rigueur. Aussi la fonction marketing et achat qui travaillent en réseau ont opté pour les systèmes d'information à la fois intra et inter organisationnel.

Les systèmes d'information doivent être en cohérence avec les besoins stratégiques de l'entreprise. Ils aident les managers à piloter les processus, d'optimiser le fonctionnement des services, analyser et améliorer la performance et à prendre les décisions. La formation fournit doit être actualisée, fiable et appropriée à la situation »⁴³.

3-1-1-1 Les systèmes d'information logistiques :

« Le bon fonctionnement de la chaîne logistique est basé sur les flux d'information qui circulent en interne et en externe de l'entreprise. La souplesse de cette circulation est justifiée par l'utilisation des systèmes d'information logistiques (SIL).

Le SIL est un sous-système du système d'information qui fournit des informations spécifiques à l'activité logistique. Son fonctionnement est basé sur trois composantes : flux d'entrée, la base de données et les flux de sortie.

Dans une chaîne logistique les flux d'information sont classés en plusieurs catégories »⁴⁴ :

⁴³ O.ZEROUALI OUARITI, L.ZEROUAL, « L'impact des systèmes d'information sur la performance des chaînes logistiques : une revue de littérature », Maroc, 2017, P.291.
<https://eujournal.org/index.php/esj/article/download/8852/8499>

⁴⁴ K.CHAFIK, O.BOUBKER, « Système d'information et pratiques logistiques : analyse basée sur le modèle SCOR : Cas d'une entreprise de l'industrie automobile marocaine », Maroc, 2016, P.49.
<http://www.issr-journals.org/links/papers.php?journal=ijisr&application=pdf&article=IJISR-16-072-14>

Tableau 02 : Type de système d'information logistique

Types SIL	Définition	Caractéristiques
<p>ERP (Entreprise Resource Planning)</p>	<p>Appelé aussi PGI (Progiciel de Gestion Intégré) est système d'information qui permet de gérer et suivre l'ensemble des informations liées aux fonctions de l'entreprise. Il s'agit d'un logiciel central permettant de rendre la chaîne logistique plus productive et d'organiser sa gestion en se basant sur une base de données unique.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Issue d'une base de données unique et facilite la transversalité entre les fonctions ; • La gestion optimale des différentes fonctions de la chaîne logistique ; • Il facilite la création et l'analyse des informations et garantit leurs unicité ; • Assure la standardisation des échanges de données dans l'organisation.
<p>APS (Advanced Planning System) / (Supply chain Planning: SCP)</p>	<p>C'est un système de planification de l'ensemble des flux de l'entreprise, qui facilite l'optimisation de la chaîne logistique et aide les opérationnels et les responsables de la supply chain à la prise de décision.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • La planification à long et moyen terme de l'ensemble des processus de la chaîne logistique telle que : la planification de la demande, la distribution et le transport ; • Mécanisme de prise de décision pour les processus logistiques ; • Fournir les meilleures solutions pour l'organisation de la chaîne logistique en se basant sur une analyse optimale de la rentabilité.

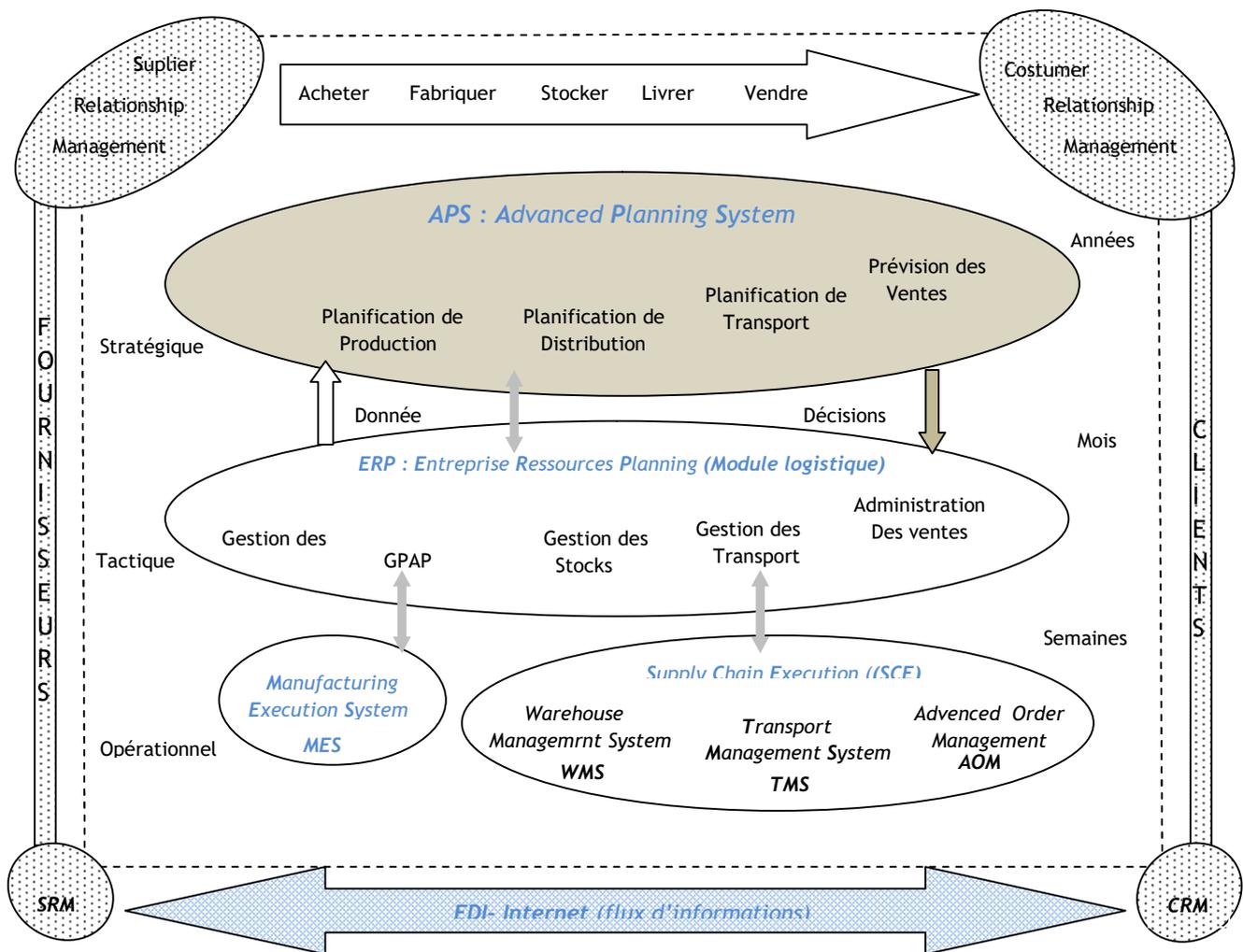
<p>SCE (Supply Chain Execution)</p>	<p>C'est l'ensemble de logiciels destinés à la gestion opérationnelle de la chaîne d'approvisionnement qui ont pour vocation la rationalisation du cycle de traitement des commandes.</p>	<p>Dans les SCE on trouve :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Le MES (Manufacturing Execution System) est un logiciel de production qui contrôle et surveille les systèmes de fabrication au niveau des ateliers. Il assure l'exécution effective des opérations de fabrication et l'amélioration de la production ; • Le WMS (Warehouse Management System) est un système de gestion d'entrepôt qui vise à optimiser et gérer le niveau des stocks ; • Le TMS (Transport Management System) est un logiciel permettant de gérer et d'optimiser les opérations de transport de marchandises ; • AOM (Advanced Order Management) est un logiciel de gestion des commandes clients qui simplifie le processus de passation de commande.
<p>EDI (Electronic Data Interchange)</p>	<p>C'est un système d'échange de documents électroniques standardisés entre deux partenaires, d'ordinateur à ordinateur. Il remplace les canaux traditionnels (courriers, faxes...) et facilite ainsi la</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Réduire les coûts de traitement des données ; • Diminuer les erreurs et optimiser la vitesse de traitement des données, en améliorant la traçabilité et la sécurité

Chapitre 01 : le dispositif de contrôle interne de la logistique de distribution

	fluidité et l'optimisation des flux d'informations.	des échanges ; <ul style="list-style-type: none">• Améliorer les relations avec les clients par la diminution des erreurs et retards.
CRM (Customer Relationship Management)	C'est un logiciel de la gestion de la relation client pour entretenir les relations avec les clients. Il regroupe l'ensemble des opérations marketing ayant pour but d'optimiser la qualité de la relation client.	<ul style="list-style-type: none">• Fidéliser et maximiser le chiffre d'affaire par client ;• Le CRM regroupe à la fois les techniques de collectes et d'analyse des données clients et les opérations marketing ;• Gérer et développer les relations avec les clients.
SRM (Supplier Relationship Management)	C'est un logiciel de gestion de la relation avec les fournisseurs. Il aide les entreprises à garder les liens avec leurs fournisseurs et sous-traitants pour assurer la circulation de l'information entre eux.	<ul style="list-style-type: none">• Il garantit un avantage concurrentiel pour les entreprises (connaître mieux le marché) ;• Il assure l'amélioration de la logistique amont (la partie approvisionnement).

Partant de l'idée que les systèmes d'information logistiques constituent la colonne vertébrale de l'entreprise, nous avons jugé utile de les présenter comme suit :

Figure 06 : Couverture fonctionnelle des SI logistique



Source: K.CHAFIK, O.BOUBKER, op.cit. P.49 ⁴⁵

3-1-2 Les mesures de performance logistique :

Les bonnes pratiques logistiques s'inscrivent comme un levier d'amélioration de la productivité et de la performance globale de l'entreprise. La logistique ne se mesure pas seulement par une réduction des coûts, mais aussi par la qualité de ses produits et de ses services. La notion de performance est beaucoup plus large pour satisfaire l'équation simpliste « réduire les coûts pour augmenter les profits ». Elle contribue à améliorer le couple valeur/coût ; c'est-à-dire, à améliorer la création nette de la valeur.

⁴⁵ <https://revues.imist.ma/index.php/RMLT/article/download/12158/6890>

La performance globale de l'entreprise est conditionnée par la performance logistique. Cette dernière est également représentée par le taux de service au client, en lui livrant des produits de bonne qualité, dans la quantité souhaitée, au bon moment et dans le délai demandé, au bon endroit, en bonne état et en consommant moins de ressources. On retient que la performance logistique est « ...la contribution des activités logistiques au chiffre d'affaire et à la rentabilité de l'entreprise, à la satisfaction des clients, ainsi qu'à la motivation des employés ; c'est aussi la capacité des logisticiens à répondre et à anticiper les attentes des clients et sa contribution à la création de valeur pour l'entreprise »⁴⁶.

3-1-2-1 Les principaux leviers de la performance logistique :

« Ces leviers d'action sont en cohérence avec les objectifs de la logistique ; c'est-à-dire, répondre à la demande à un niveau de service fixe à moindre coût. On distingue quatre leviers logistiques, répartis comme suit : la fiabilité logistique, l'efficacité logistique, la réactivité logistique, l'éco-logistique »⁴⁷.

- **La fiabilité logistique** : c'est la capacité d'un système logistique à fonctionner sans défaillance sur une durée déterminée. Elle se traduit par l'aptitude de l'entreprise à livrer les commandes conformément aux attentes des clients. La fiabilité logistique s'exprime par un équilibre entre les moyens utilisés et les résultats aboutis par rapport aux spécifications et aux objectifs prédéfinis. Elle nécessite des compétences et des ressources précises tout au long de la chaîne logistique. De même, les produits doivent être en concordance avec l'information produite et échangée entre les différents acteurs.
- **L'efficacité logistique** : L'efficacité est le rapport (efficacité/coût). Elle s'exprime par la minimisation des moyens pour atteindre les objectifs fixés par le système logistique. Elle ne doit pas se confondre avec la notion d'efficacité qui mesure que l'atteinte des objectifs sans prendre en compte les moyens utilisés. L'efficacité logistique est atteinte par la standardisation des processus, l'automatisation des opérations, l'optimisation des ressources, la rationalisation des produits et des processus et l'élimination des gaspillages par une démarche d'amélioration continue. Lorsque la logistique cherche à atteindre l'efficacité de la réponse au client, il est préalable que tous

⁴⁶ C.JACOB, « Une analyse des besoins et des pratiques de formation en logistique dans les entreprises manufacturières québécoises », Québec, 2002, P.19. <http://depot-e.uqtr.ca/2578/1/000100457.pdf>

⁴⁷ S.EL HAFID ALLAH, « De la logistique à la chaîne logistique : Déterminant de la productivité des entreprises industrielles », 2019, P.1358. <https://www.citefactor.org/journal/pdf/De-la-logistique-a-la-chaine-logistique-Determinant-de-la-productivite-des-entreprises-industrielles.pdf>

les acteurs de la chaîne logistique aient pour objectif l'optimisation globale de toutes les tâches concernées. On peut alors illustrer l'efficacité logistique par l'augmentation de l'effort fourni, afin d'obtenir un résultat satisfaisant qui répond aux exigences des clients.

- **La réactivité logistique :** La réactivité et l'agilité sont les facteurs clés de la performance logistique. Une entreprise est dite réactive lorsqu'elle est dotée de moyens flexibles lui permettant d'être agile. La réactivité est la vitesse à laquelle le système logistique répond à l'évolution des demandes du marché. Dans une optique d'agilité, c'est la vitesse à laquelle les systèmes logistiques adaptent sa structure de coût et son niveau de service pour faire face à des environnements instables, turbulents, incertains et risqués, ainsi qu'à des opportunités de marché. En outre, parmi les indicateurs de réactivité on trouve le *time-to-market*⁴⁸, le *time-to-volume*⁴⁹, la rotation des stocks, la vitesse d'écoulement des produits, le temps de cycle et de transit, etc. Pour atteindre la réactivité logistique, il est nécessaire que tous les maillons de la chaîne logistique soient agiles et prêts à optimiser tout les délais.
- **L'éco-logistique :** C'est l'association entre « logistique » et « écologie » qui a donné naissance à l'éco-logistique ou la logistique verte. Elle s'étend au-delà des simples aspects d'une logistique durable avec une finalité : réduire l'impact des activités logistiques sur l'environnement. La demande éco-logistique s'étend sur tout le cycle de vie du produit par l'emploi de matières premières écologiques, l'utilisation des énergies renouvelables, l'utilisation de matières recyclables dans la production, la réduction des émissions de gaz, l'automatisation de l'information (moins de papiers), moins de déchets et plus de recyclages. Cela par l'application de plusieurs programmes de développement durable tels que la certification ISO14001⁵⁰ concernant le management environnemental. Mais ces programmes doivent être équilibrés avec la recherche de performance économique et financière.

⁴⁸ Dite aussi le délai de mise sur le marché, c'est une expression anglo-saxonne utilisée pour exprimer le délai nécessaire pour la mise au point d'un produit avant qu'il puisse être lancé sur le marché. Plus ce délai est court, plus on dit d'une entreprise qu'elle est agile.

⁴⁹ Dite aussi le délai de production, c'est une mesure marketing qui mesure le temps nécessaire pour développer un nouveau produit de la conception jusqu'au lancement.

⁵⁰ Norme de certification environnementale internationale, elle constitue un cadre définissant des règles d'intégration des préoccupations environnementales dans les activités de l'entreprise afin de maîtriser les impacts sur l'environnement.

Chaque défaillance dans l'un de ces leviers impacte le reste de la chaîne logistique, ce qui inclut à ne pas délivrer le produit ou le service souhaité par le client et à partir de là tout engagement de fournir aux clients un produit de qualité peut être menacé et même induits à l'échec.

3-1-2-2 Les critères de mesures de la performance logistique :

« Les mesures de la performance logistique s'expliquent par les besoins des dirigeants à gérer la chaîne logistique. Parmi les facteurs clés qui poussent les managers à mesurer la performance logistique :

- La nécessité d'aller au-delà des mesures internes, afin de couvrir la chaîne logistique dans sa globalité ;
- La complexité de la chaîne logistique ;
- La nécessité de définir la corrélation entre la performance de chaque acteur et celle de la chaîne logistique globale ;
- La nécessité d'aligner les activités logistiques et partager les informations liées à la performance, pour la mise en œuvre d'une stratégie qui permet l'atteinte des objectifs logistiques ;
- La nécessité de différencier la chaîne logistique pour acquérir un avantage concurrentiel ;
- L'intention d'améliorer la coopération entre les fonctions de l'entreprise et les membres de la chaîne logistique »⁵¹.

« La mesure de la performance logistique est un moyen indispensable à l'évaluation de la performance globale de l'entreprise. Les mesures de la performance logistique reflètent la complexité de la chaîne logistique et englobent les opérations de tous les acteurs, depuis les premiers fournisseurs jusqu'aux clients finaux. Sur cet aspect, les mesures de performance logistique peuvent être synthétisées en deux axes clés : le service au client et le traditionnel triptyque Qualité-Coût-Délai »⁵².

- ✓ **Service client** : La réponse à la demande client est un axe fort de la stratégie d'une entreprise. Pour cela, elle doit identifier des éléments

⁵¹ D.M.LAMBERT, T.L.POHLEN, « Mesurer la performance globale de la chaîne logistique », 2002, P.07. https://www.researchgate.net/publication/262902602_Mesurer_la_performance_globale_de_la_chaine_logistique

⁵² B.LYONNET, M.P.SENKEL, S.CLAMENS, « Supply chain management », éd. Dunod, Paris, 2019, P.195

qui lui permettent de gagner sa clientèle et d'acquérir de nouvelles parts de marché. Les clients sont toujours à l'attente de services variés. Parmi ceux-là, on peut noter :

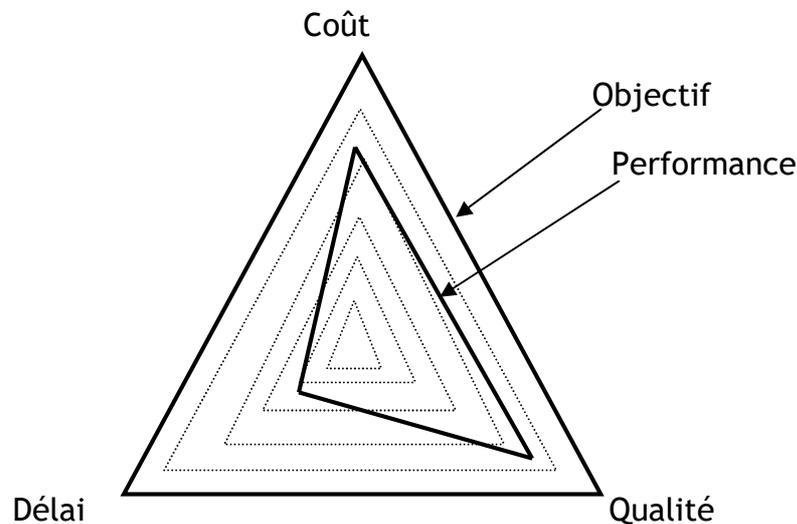
- Le renouvellement d'une offre produit ;
- La rapidité des flux ;
- Le respect des délais de livraison ;
- La traçabilité des produits.

Par ailleurs, les modalités d'achat ont évolué considérablement au cours de ces dernières années, avec de nouveaux modes de consommation et l'exigence de mise à la disposition des produits de plus en plus forte. Ce qui a donné une évolution de mode de consommation du multi-canal à l'omni-canal.

Dans la supply chain l'objectif primordial est de répondre à la demande client, afin d'améliorer sa satisfaction. Le plus important est de comprendre les services attendus par le client et assurer que tous les maillons de la chaîne logistique les comprennent et cherchent à les atteindre. L'enjeu de la supply chain est d'interagir les contraintes, les aléas des maillons de la chaîne et la satisfaction des clients.

- ✓ **Qualité-Coût-Délai** : Ce triptyque synthétise les objectifs d'un service. Son emploi est révélateur de la volonté de trouver le meilleur compromis possible entre les trois objectifs.

Figure 07 : Triptyque Qualité-Coût-Délai : trois objectifs complémentaires



Source : B.LYONNET, M.P.SENKEL, S.CLAMENS, op.cit. P.198

- **La qualité** : C'est une variable essentielle pour toute entreprise qui propose un produit ou un service sur le marché. Un produit est dit de qualité lorsque le client est satisfait. La qualité d'un produit couvre sa performance mais aussi sa disponibilité. Elle est devenue un critère essentiel de choix pour les clients. Pour l'entreprise en revanche, la qualité implique la disponibilité des produits à des coûts avantageux.
- **Le coût** : La logistique implique des coûts significatifs, ils peuvent se résumer en deux grandes catégories :
 - a- **Les coûts de transport** : Peuvent être associés à l'approvisionnement ou à la distribution et conditionnés par le choix du mode de transport. Ces choix sont liés à des impératifs des délais de livraison.
 - b- **Les coûts d'entrepôt** : Intègrent l'ensemble des frais liés à la gestion des entrepôts : les coûts de main-d'œuvre de manutention, les coûts des équipements et maintenance et les coûts de conditionnement.
- **Le délai** : Les clients ne prévoient pas seulement un produit de qualité avec un coût intéressant, mais aussi un délai optimal. Cette dimension du délai parfois prend une part prépondérante dans le choix d'un client de son fournisseur.

3-2 L'optimisation d'un système de transport routier de marchandise :

L'élaboration d'un système de transport de marchandise performant permet d'améliorer la satisfaction client tout en gardant la maîtrise des coûts opérationnels.

3-2-1 Le plan de transport de marchandise :

« Le plan de transport représente un réseau élaboré par l'entreprise pour organiser les alliances entre les différents acteurs de la chaîne logistique. Il contient tous les horaires de départ et d'arrivée des véhicules en fonction des temps de parcours, des réglementations et des moyens humains et matériels.

Avant l'apparition de la vente en ligne les livraisons de biens se faisaient uniquement entre fournisseurs et points de vente, ce qui limite la complexité des plans de transport. L'organisation de ce système était en fonction des adresses des usines, des entrepôts et des points de vente et les horaires de leur ouvertures. Le succès de la vente en ligne a perturbé cette organisation simplifiée et engendré une complexité remarquable lors de l'élaboration du plan de transport :

- Les points de collectes et de livraison se sont réduits vu l'émergence de la livraison à domicile ;
- Les adresses ne se limitent pas seulement à ceux des entrepôts, des usines et points de vente, vu que la livraison peut être faite à plusieurs coins du monde.

Avec ces bouleversements les professionnels du transport ont adopté le TMS afin que l'entreprise garde sa compétitivité. Cette migration pour une gestion du plan de transport totalement informatisée, a donné naissance à :

- L'uniformisation de l'information ;
- La facilité de communication entre les différents services ;
- L'utilisation d'un seul outil regroupant toutes les informations pour limiter les risques d'erreurs ;
- La flexibilité du plan de transport »⁵³.

⁵³ L.CHARLON, « Le plan de transport. L'amélioration de la satisfaction client et la maîtrise des coûts opérationnels à travers de la conception et mise en œuvre d'un plan de transport performant », 2016, P.13. <https://dumas.ccsd.cnrs.fr/dumas-01454881/document>

3-2-2 Enjeux de la performance du plan de transport :

Le transport se présente comme un axe de fidélité client essentiel pour l'image de l'entreprise.

3-2-2-1 Enjeux organisationnels :

« Les enjeux organisationnels de la conception d'un plan de transport sont multiples. Il est obligatoire de prendre en considération la réalité des opérations avant de planifier les lignes et connexions entre les différentes plates-formes et centre de distribution, afin de s'assurer que cette mise en œuvre sera possible au niveau opérationnel. Des contraintes peuvent être présentées lors de la conception du plan de transport :

- Contraintes liées à la sécurité ;
- Contraintes liées à la manutention : temps de préparation de commande, temps de vidage d'un véhicule, tri manuel ou automatique ;
- Contraintes liées aux entités d'expédition et de destination.

Ces éléments influent considérablement sur la réalisation d'un plan de transport. Il est obligatoire de les prendre en compte afin de s'assurer que le plan de transport sera réalisé convenablement. La performance d'un plan de transport est dépendante de sa capacité à faire face aux contraintes organisationnelles »⁵⁴.

3-2-2-2 Enjeux financiers :

« L'intérêt principal de l'optimisation du plan de transport est de minimiser les coûts logistiques et réaliser les économies à l'entreprise. Pour cela les différentes lignes de transport doivent être pensées en fonction de critères financiers.

En premier lieu, une minimisation des coûts de transport peut être réalisée simplement grâce à la manière dont sont alignées les différentes plates-formes. Dans une optique d'optimisation des coûts, la construction des réseaux doivent être faite de telle sorte que le nombre de trajet soit réduit au minimum.

En second lieu, une maximisation de taux de remplissage des véhicules permettra de réduire le nombre de trajets entre deux entrepôts, ce qui implique une réduction des coûts. A ce niveau, le rôle joué par le plan de transport est de

⁵⁴ L.CHARLON, op.cit. P.16

réduire au maximum le temps de chargement des véhicules. Pour une meilleure optimisation il sera préalable de remplacer deux véhicules de petites tailles par un deux fois plus grand réalisant le même trajet.

De plus que ces enjeux de minimisation des coûts, l'optimisation du plan de transport est également garant du maintien de niveau de service client. Plus le niveau de service sera élevé, plus le coût sera élevé et cela en fonction de plusieurs critères :

- Délai de livraison ;
- Traçabilité de la marchandise ;
- Modalité de remboursement ;
- Type de colis »⁵⁵.

3-2-2-3 Enjeux écologique :

« Le transport routier de marchandise étant l'activité consommant le plus d'énergie. Ce type de transport dépend d'une seule énergie fossile (le pétrole) et d'un seul carburant (le gazole), responsable d'importantes émissions de CO₂. C'est dans ce contexte que l'entreprise doit faire face à de lourds enjeux écologiques et doit recourir à des solutions innovantes. Le plan de transport joue un rôle dans cette problématique par la nécessité de contrôler la consommation énergétique de l'entreprise, l'intégration de nouveaux véhicules (électriques ou hybrides), ou par la réduction de la consommation d'énergie et les émissions de CO₂ par une meilleure organisation de livraison »⁵⁶.

Afin de faire face à ces enjeux, il existe plusieurs leviers :

- La formation des chauffeurs à l'éco-conduite
- L'entretien régulier des véhicules
- Le changement des équipements obsolètes par des équipements à basse consommation ;

⁵⁵ Idem, P.17

⁵⁶ L.CHARLON, op.cit. P.18

Le plan de transport doit alors analyser l'ensemble de ses solutions, pour aboutir à une démarche de développement durable⁵⁷.

3-2-3 Les contraintes liées au plan de transport :

Pour un meilleur déploiement du plan de transport, il est préalable de s'intéresser aux contraintes internes et externes qui peuvent entraver l'exécution de ce dernier.

3-2-3-1 Contraintes externes :

« Il existe trois types de contraintes pouvant influencer l'élaboration du plan de transport : légales, liées à la sous-traitance (fournisseurs) ou liées aux clients.

Concernant le secteur du transport la législation apporte un cadre très strict au plan de transport. Les contraintes légales concernent les temps de conduites autorisées, pour limiter les abus et la surexploitation des conducteurs, ce qui oblige les entreprises à élaborer leur plan de transport en fonction de ces limites. L'élaboration et l'optimisation du plan de transport devra se faire en tenant compte des temps de conduite légaux.

Par surcroît, l'élaboration d'un plan de transport est soumise à des contraintes liées aux fournisseurs. Les entreprises doivent alors prendre en compte les volumes souhaités par leurs fournisseurs afin d'optimiser leur plan de transport. Les transporteurs doivent ajuster leurs lignes en fonction des amplitudes de volume à transporter, ce qui implique que le plan de transport doit être le plus flexible possible et adaptable.

Enfin, les exigences des clients en termes de délais, de qualité et de coûts sont des contraintes pour les transporteurs. Ce qui pousse les entreprises à faire preuve d'ingéniosité dans l'élaboration du plan de transport pour répondre au mieux aux exigences de leurs clients »⁵⁸.

3-2-3-2 Contraintes internes :

« Il existe de nombreuses contraintes internes qui influencent l'organisation et l'optimisation du plan de transport.

⁵⁷ Le développement durable est une conception du développement ou de la croissance qui s'inscrit dans une perspective de long terme et en intégrant les contraintes écologiques et sociales à l'économie.

⁵⁸ L.CHARLON, op.cit. P.19

Les contraintes financières et matérielles s'imposent sur l'élaboration du plan de transport en fonction des ressources disponibles. Elles permettent ainsi de déterminer les besoins en acquisitions ou en investissements pour une meilleure optimisation du réseau établi par le plan de transport.

L'optimisation du plan de transport dépend aussi des contraintes opérationnelles et humaines. Pour sa réussite, il doit être compréhensible et facilement exploitable par les employés. Le plan de transport est considéré comme une référentiel pour les opérationnels pour gérer les départs et arrivées.

La performance du plan de transport est étroitement liée à la capacité de l'entreprise à rapprocher les équipes opérationnelles et les équipes de planification »⁵⁹.

Les systèmes d'information et les mesures de performance sont utilisés par les gestionnaires des entreprises afin de mieux planifier et contrôler les opérations de transports. Afin de mieux gérer les transports, il est indispensable d'élaborer un plan de transport qui doit être optimiser au quotidien.

⁵⁹ Idem, P.20

Conclusion :

La mise en place d'un dispositif de contrôle interne engage nécessairement des moyens humains et financiers. A ce titre, elle repose sur une décision volontaire des instances dirigeantes.

Chaque processus de l'entreprise porte des activités de contrôle qui permettent l'enchaînement fiable de ses activités.

L'apport essentiel de la mise en place d'un dispositif de contrôle interne est de garantir l'harmonisation, la coordination et l'optimisation de l'ensemble des activités par la diffusion d'une culture de contrôle interne dans l'entreprise.

Chapitre 02 :
L'audit logistique

Introduction :

La logistique est considérée comme la colonne vertébrale de l'entreprise sur laquelle repose son efficacité. Pour assurer sa performance, il est indispensable de s'intéresser à la gestion et l'optimisation des flux physiques, humains et matériels qui sont des éléments stratégiques fondamentaux. Dans cet aspect, l'audit logistique trouve tout son intérêt, il permet de cibler les défaillances et mettre en place des solutions pertinentes, garantissant une agilité renforcée et une résistance accrue pour réagir rapidement et efficacement aux risques et lacunes que rencontre l'entreprise.

La mesure et l'évaluation des performances logistiques de l'entreprise constituent un moyen incontournable, pour entretenir et développer sa capacité à satisfaire les clients et assurer l'amélioration continue.

Dans ce chapitre, on a combiné trois sections dont la dénomination est comme suit : la première section porte sur « l'audit d'évaluation de la performance logistique », la deuxième section est intitulée « la méthode de ROUX et LIU pour l'audit des plates-formes logistiques » et la troisième section est nommée « audit du transport routier de marchandise ».

Section 01 : Audit d'évaluation de la performance logistique

Un audit est une procédure qui consiste à vérifier et analyser la qualité d'une fonction ou d'un service à l'intérieur d'une entreprise.

Pour l'audit logistique, il s'agit de vérifier pour chacune des fonctions logistique, que tous les principes d'optimisation de la chaîne ont été mis en œuvre, que les moyens utilisés sont les mieux adaptés et que les règles de sécurité sont respectées.

L'audit logistique est défini selon la norme ISO 10011-1⁶⁰ comme un « examen méthodique et indépendant, en vue de déterminer si les activités et résultats relatifs à la logistique, satisfont aux dispositions préétablies (cahiers des charges, normes...) et si ces dispositions sont mises en œuvre de façon efficace et si elles sont aptes à atteindre les objectifs »⁶¹.

Pour l'audit d'évaluation de la performance logistique, « il s'agit d'une technique qui consiste à examiner de façon indépendante, objective et fiable si des entreprises, des systèmes, des activités ou des organisations fonctionnent conformément aux référentiels adoptés. Cette démarche correspond à un examen planifié de l'ensemble des flux et des activités logistiques ; c'est-à-dire, l'examen d'audit intéresse la planification, l'évaluation et le pilotage des différentes fonctions constituant la chaîne logistique. Or, pratiquer un examen d'audit de performance, permet aux entreprises d'appliquer les bonnes pratiques logistiques et des procédures de gestion efficaces et efficientes, pour l'entité auditée, afin de réaliser un certain nombre d'objectifs »⁶².

1-1 Cadre d'audit de la performance logistique :

Pour auditer efficacement la fonction logistique d'une entreprise, il convient de choisir un référentiel le plus optimal et propre à cette fonction.

⁶⁰ ISO 10011-1 (International Organization for Standardization ou organisation internationale de normalisation) : est une norme qui fournit des conseils sur les principes de l'audit, le management des programmes d'audit et la réalisation d'audit de système de management de la qualité ou de management environnemental.

⁶¹ M.ROUX, T.LIU, « Optimisez votre plate-forme logistique », éd. Eyrolles, Paris, 2004, P.184

⁶² A.SADDIKI, L.TOUHAMI, S.EL HAFID ALLAH, « Démarches et techniques d'évaluation et d'amélioration de la performance logistique », Tanger, Maroc, 2017, P.670.

<https://www.ijser.org/researchpaper/Demarches-et-techniques-devaluation-et-damelioration-de-la-performance-logistique.pdf>

1-1-1 Objectifs attendus d'audit d'évaluation de la performance logistique :

Un audit est un outil de mesure incontournable de la performance logistique. Il peut se réaliser par la volonté des responsables de l'entreprise, suite à une variation de la demande, à une modification des exigences des clients, à un changement des caractéristiques des produits ou bien suite à un dysfonctionnement de la chaîne logistique afin d'identifier les points faibles qui se dégagent, d'expliquer les causes et de fournir des recommandations et des solutions adéquates.

L'audit d'évaluation de performance logistique doit s'articuler avec la stratégie logistique de l'organisation, elle-même dépendante de la stratégie globale de l'entreprise en vue d'atteindre les objectifs⁶³ suivants :

- Mesurer la performance de la chaîne et de l'organisation logistique ;
- Traiter et résoudre les dysfonctionnements en pratiquant une demande de progrès permanent ;
- Mettre en œuvre un plan d'action et mesurer les progrès accomplis.

Ainsi mesurer la performance de la fonction logistique va permettre :

- De s'assurer que les moyens sont mis en œuvre pour assurer la qualité du service cible aux clients ;
- De s'assurer que l'organisation dispose de moyens et procédures pour maîtriser les coûts logistiques ;
- Permettre d'introduire la confiance entre les différents acteurs de la supply chain.

1-1-2 le choix de référentiel :

Dans son mécanisme, l'audit se base sur des référentiels, qui constituent une base de comparaison indispensable à la formulation du jugement.

Il existe plusieurs référentiels permettant de réaliser un audit logistique. On distingue deux types de référentiels, ceux qui ont été créés et étudiés de manière à s'appliquer à la réalité des grandes entreprises, comme :

- Le référentiel d'excellence de l'ASLOG (association française de la supply chain et logistique) ;

⁶³ Nous avons repris tel quel les objectifs extrait de A.SADDIKI & Al, Op.cit, P.671.

- Le référentiel EVALOG⁶⁴ globale (fusion du référentiel EVALOG d'Odette⁶⁵ et MMOG⁶⁶) ;
- Le référentiel AFNOR (Association Française de Normalisation) ;
- Le référentiel SCOR⁶⁷ (Supply Chain Operations Reference Model);

D'autres sont destinés pour application à la réalité des entreprises de type PME, comme :

- Le référentiel SCM (Supply Chain Management);
- Le référentiel fondamental de l'ASLOG ;
- Le référentiel SCALE (Supply Chain Advisor Level Evaluation).

On peut positionner ces référentiels de la manière suivante ; d'une part, en situant la focalisation principale vers l'international ou vers le local et ensuite, en les situant entre les axes de production et de distribution, comme le montre le graphe⁶⁸ suivant:

⁶⁴EVALOG est un outil permettant d'évaluer l'aptitude à la logistique d'un fournisseur et de l'ensemble des acteurs de la chaîne logistique, dans l'objectif de l'améliorer. EVALOG est pour cela structuré en 6 chapitres comportant en tout 70 questions. Les trois premiers chapitres sont consacrés aux questions transversales : la relation client/fournisseur, l'organisation du travail et les objectifs. Les trois suivants permettent d'analyser sous l'angle logistique le processus d'approvisionnement, de production et de distribution

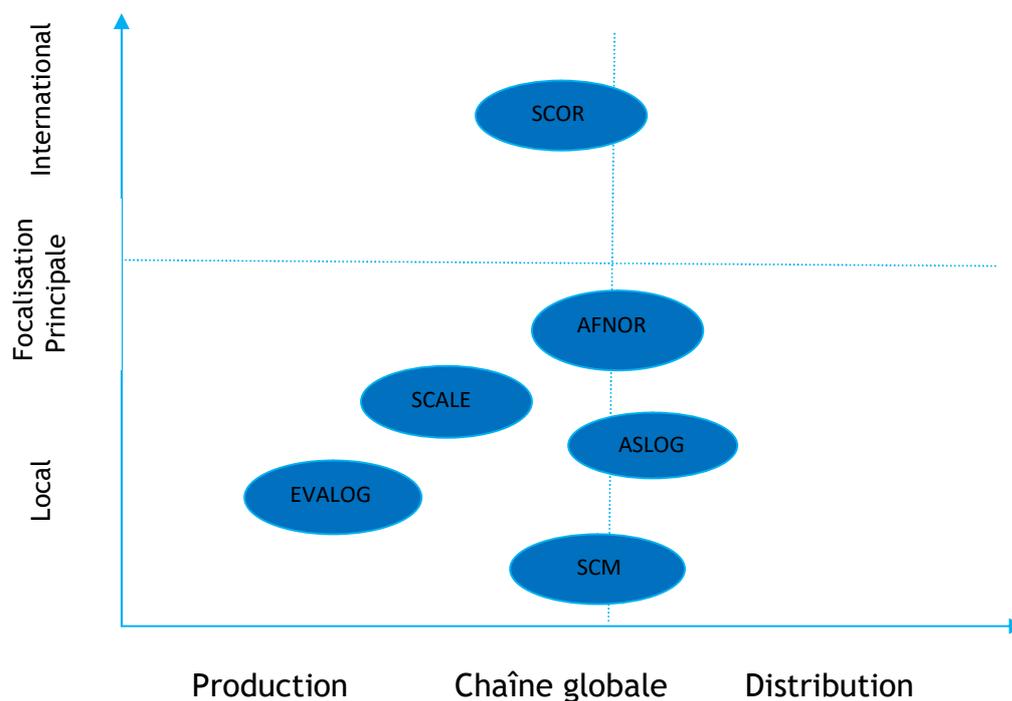
⁶⁵C'est une organisation impartiale à but non lucratif qui répond aux besoins des utilisateurs dans tous les domaines de la chaîne d'approvisionnement automobile. Ce consensus garantit que l'industrie atteint une efficacité maximale dans le processus logistique de la phase de conception à l'achat.

⁶⁶Materials Management Operations Guidelines c'est un référentiel mondial standard pour l'évaluation logistique. Il permet l'auto-évaluation ou l'audit logistique des sites partenaires (usines, fournisseurs) sous la forme d'un questionnaire et le calcul d'un score. Il sélectionne et propose, selon les réponses, des « bonnes pratiques ».

⁶⁷ Référentiel mondiale ayant pour finalité l'optimisation des processus de logistique, il est aussi une démarche méthodologique structurée, rassemblant de nombreux acteurs de la chaîne logistique. Il divise la chaîne en cinq processus et se base sur deux catégories d'indicateurs : indicateurs clients et indicateurs internes.

⁶⁸A.DARTEVELLE, « L'audit logistique : Application à une société du secteur agricole », 2015/2016, P.32.
<https://matheo.uliege.be/bitstream/2268.2/1334/4/M%C3%A9moire%20Arnaud%20Darteville%20HEC%2016%20version%20finale%20%C3%A0%20imprimer.pdf>

Figure 08 : positionnement des référentiels logistiques



Source : A.DARTEVELLE, op.cit. P.32

Il est valable que les deux référentiels les plus adaptés sont les référentiels ASLOG et AFNOR, puisque notre thème est basé sur la distribution et l'entreprise cas mène sont activité localement. Pour rappel, l'un des objectifs clés de ce travail est de mettre en place un dispositif de contrôle interne logistique plus efficace et efficient pour des bonnes pratiques logistiques, afin de tirer un maximum de profit. Le référentiel choisi dans ce cas est le référentiel de l'ASLOG.

1-1-2-1 Présentation du référentiel ASLOG :

La propre vocation de l'ASLOG est de promouvoir la logistique dans toutes ses dimensions, et de soutenir les entreprises dans leur recherche de compétitivité et de performance sur l'ensemble des éléments logistiques : service aux clients, délais de livraison, diminution des couts logistiques.

Son contenu se présente sous forme de questions ouvertes élaborées et expérimentées par des logisticiens professionnels. Ces questions permettent d'identifier de manière rationnelle la situation actuelle des pratiques logistiques dans l'entreprise et aide à la détection des différents risques et anomalies, en mettant en lumière les points d'amélioration possibles.

Le référentiel d'ASLOG se rapporte à dix (10) sections distinctes⁶⁹ :

- Le management et la stratégie ;
- La conception et la gestion par projet ;
- Le pilotage ;
- L'approvisionnement ;
- La production ;
- Les transports et déplacement ;
- Le stockage ;
- La vente ;
- Les retours et la maintenance ;
- La démarche de progrès permanent.

« Chacune des questions du référentiel permet d'obtenir des points en fonction du niveau atteint par l'entreprise étudiée. Le système de cotation comprend quatre (04) niveaux :

- 0 point : le basique n'y pas ;
- 1 point : les basiques logistiques sont en place ;
- 2 points : la maîtrise est avérée, les actions de progrès sont menées avec succès ;
- 3 points : contrôle de l'existant, amélioration continue, benchmarking⁷⁰, l'excellence logistique est atteinte.

Le principe des points est simple et fondamental :

- Pour avoir un (1), il ne faut pas avoir zéro (0) ;
- Mais pour avoir deux (2), il faut déjà avoir un (1) ;
- Et pour avoir trois (3), il faut avoir eu deux (2).

Une exigence non satisfaite entraîne l'impossibilité d'obtenir le nombre de points correspondants. Pour atteindre un niveau donné, il est obligatoire que toutes les exigences des niveaux inférieurs doivent être satisfaites. Ces quatre

⁶⁹ Document ASLOG, P.03. https://kupdf.net/download/r-eacute-f-eacute-rentiel-aslog-complet-pdf_5a051d35e2b6f5b0268f290e_pdf

⁷⁰ Le Benchmarking est une démarche bien spécifique destinée à comparer son entreprise, son organisation et ses processus avec ses partenaires et, dans le meilleur des cas, avec ses concurrents. Le but est bien d'identifier les bonnes pratiques qu'il s'agira de déployer en interne. Mais la démarche ne peut fonctionner qu'à condition de définir au préalable une métrique adéquate

niveaux correspondent à un certain niveau de maturité du management de la logistique dans l'entreprise »⁷¹.

1-2 Mise en place de l'audit et traitement des données selon ASLOG :

Comme indiqué avant, le référentiel ASLOG a été conçu pour les entreprises de grandes tailles. De plus, il a été établi de manière à prendre en compte l'ensemble des opérations logistiques de ces entreprises.

Dans un premier lieu, on a trié les questions du référentiel de façon à éliminer celles qui ne correspondent pas à notre étude, à savoir la logistique de distribution au sein de la SOCOTHYD. En effet, certaines questions portent par exemple sur la conception et la gestion de projet qui n'existent pas dans notre cas. Les questions sur l'approvisionnement et la production ne sont pas non plus d'application. De plus, les questions rattachées à la vente et les retours et à la maintenance ne sont pas incluses dans notre étude.

1-3 La démarche de l'audit de performance logistique selon ASLOG :

Le présent référentiel d'audit logistique est conçu dans le but d'améliorer les performances des entreprises, il concerne l'ensemble de leur dispositif logistique, vue la place qu'occupe celle-ci en terme de compétitivité et de création de valeur. En se basant sur le questionnaire d'ASLOG, on a choisi quelques questions qui feront l'objet de notre étude.

1-3-1 Management, stratégie et planification :

Selon ASLOG « la logistique doit être une composante majeure de la stratégie d'une entreprise ». Celle-ci est reconnue comme « un levier devant soutenir la bonne exécution du plan stratégique. La logistique doit être structurée et avoir des objectifs cohérents par rapport à la stratégie de l'entreprise »⁷². « L'objectif global d'une entreprise est la satisfaction du client afin de garantir ce dernier, il est préalable de définir les sous-objectifs tel que la satisfaction des clients qui s'exprime par la qualité des services : la disponibilité des produits, le respect des délais, la fiabilité des livraisons, la rapidité des informations...l'amélioration des coûts quant à elle, passe par des objectifs de maîtrise du niveau des stocks et d'optimisation des flux. Les systèmes d'information représentent aussi un point clé du management. En effet, ceux-ci permettent l'automatisation de certains

⁷¹ Document ASLOG, P.06. https://kupdf.net/download/r-eacute-f-eacute-rentiel-aslog-complet-pdf_5a051d335e2b6f5b0268f290e_pdf

⁷² Y.PIMOR, M.FENDER, « Logistique : production, distribution, soutien », éd. Dunod, Paris, 2008, P.605

mécanismes, limitant de cette manière les saisies et reprises d'information manuelles souvent génératrices d'erreurs »⁷³.

1-3-1-1 Les objectifs de la performance logistique :

« La recherche de la performance des éléments du processus logistique reste une préoccupation permanente. 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.

Des règles de priorité existent intrinsèquement, mais il n'existe pas d'automatisme permettant à l'une ou l'autre commande de devenir directement prioritaire. Dans ce cas, le manager devra lancer les commandes selon sa propre planification, car il n'existe pas de tableau de planification ni d'ordonnancement précis »⁷⁴.

Le tableau suivant indique les questions proposées par ASLOG afin d'aider les managers à définir les objectifs de la performance logistique :

Tableau 03 : Questionnaire lié aux objectifs de la performance logistique⁷⁵

Questions	points				Observations
	0	1	2	3	
Comment l'entreprise a-t-elle choisi de faire auditer sa logistique ?					
Quels sont les audits pratiqués dans l'entreprise ?					
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 des produits, des services et des clients ?					
Comment les besoins des clients déterminent-ils la logistique de l'entreprise ?					

⁷³ Document ASLOG, op.cit. P.07

⁷⁴ Idem, P.09

⁷⁵ Toutes les questions sont extraites du référentiel ASLOG (idem pour toutes les questions qui suivent).

Comment la démarche logistique a-t-elle été intégrée au sein de l'entreprise ?					
Comment a été choisie l'organisation de la logistique au sein de l'entreprise ?					
Comment les responsabilités logistiques sont-elles réparties dans l'entreprise ?					
Comment les objectifs logistiques sont-ils fixés ?					
Comment est garantie l'information sur la performance logistique ?					
Quelles sont les pratiques de l'entreprise en matière de risque ?					

1-3-1-2 les flux financiers :

« Les flux financiers logistiques doivent être maîtrisés, mais il n'existe pas des règles précises permettant d'évaluer la performance au niveau financier de l'entreprise. Les coûts logistiques doivent être mesurés, y compris les coûts cachés ; c'est-à-dire, non seulement les coûts de transport, mais aussi ceux d'entreposage, de non qualité...néanmoins aucun indicateur ne permet de connaître les coûts logistiques et c'est difficile d'en chiffrer les améliorations. Par ailleurs, si l'on suit bien le taux de service et les stocks, on dispose alors d'un groupe d'indicateurs très sensibles permettant d'évaluer les progrès réels »⁷⁶. Pour mieux évaluer les coûts logistiques, ASLOG a mis en place un questionnaire d'audit pour la suivie des flux financiers :

⁷⁶ Document ASLOG, op.cit, P.22

Tableau 04 : Questionnaire d'évaluation des flux financiers logistiques

Questions	Points				Observations
	0	1	2	3	
Comment est travaillée la programmation des investissements logistiques ?					
Comment les arbitrages entre « investir » et « sous-traiter » sont-ils rendus dans l'entreprise, à l'occasion des choix inhérents, à la planification stratégique, à moyen et à long terme ?					
Comment sont travaillés les couts logistiques ?					
Comment est travaillée la rotation du capital immobilisé dans les stocks ?					
Comment est organisé le reporting financier et budgétaire concernant les dépenses logistiques ?					

1-3-1-3 Les flux d'information :

« La mise en place d'un système d'information adapté à la complexité des flux, doté d'une capacité de calcul suffisante et correctement utilisé pour une meilleure visibilité et réactivité des autres flux, tout en permettant l'optimisation de niveau des stocks.

Les flux d'information supportent les mouvements des flux de marchandises tout au long du processus de distribution. Il est préalable d'automatiser les systèmes d'information pour éviter les reprises d'information génératrices d'erreurs et améliorer les performances »⁷⁷. Comme le tableau suivant, ASLOG a mis à la disposition des auditeurs un questionnaire permettant l'évaluation du système d'information logistique :

⁷⁷ Document ASLOG, op.cit. P.29

Tableau 05 : Questionnaire d'évaluation des systèmes d'information logistiques

Questions	points				Observations
	0	1	2	3	
Quel le système d'information logistique utilisé sur le flux aval ?					
Comment se comporte l'entreprise avec les différents modes de communication et de transfert d'information ?					
Comment l'entreprise utilise en interne la communication électronique et le partage d'information ?					
Comment est garantie la fiabilité des données techniques, des données clients et produits ?					
Comment se comporte l'entreprise pour assurer la traçabilité du flux d'information concernant les commandes des clients et celles passées à ces principaux fournisseurs ?					
Comment se comporte l'entreprise pour assurer la traçabilité de ses flux ?					
Comment sont élaborées et suivies les prévisions de ventes ?					
Quelles sont les pratiques de l'entreprise en matière de planification ?					

1-3-1-4 Les ressources humaines :

« Les ressources humaines sont un élément fondamental de la valeur de l'entreprise. Une gestion responsable des emplois et des compétences en logistique, axée sur la sécurité et la santé des employés, leur formation, leur motivation et leur engagement envers l'entreprise permet d'attirer les meilleurs talents et de fidéliser les salariés, ce qui constitue un levier de la performance globale.

Il est indispensable d'apprécier les mesures prises pour que les flux humains puissent être aussi performants et maîtrisés et qu'ils soient également intégrés dans la demande de progrès de l'entreprise »⁷⁸. Pour ce faire ASLOG a mis en place un questionnaire pour le management du personnel logistique :

Tableau 06 : Questionnaire de management du personnel logistique

Questions	Points				Observations
	0	1	2	3	
Comment est géré le personnel de façon générale ?					
Comment est géré le personnel de la manutention, de réception, d'expédition et de réparation ?					
Quelle maîtrise exerce l'entreprise sur les délais, à travers la gestion des effectifs ?					
Quelle est la culture et l'éthique de l'entreprise ?					
Quelle est la politique de l'entreprise en matière de sécurité ?					
Quelle est la politique de l'entreprise en matière de conditions de travail ?					
Comment l'entreprise se comporte-t-elle en matière de gestion des connaissances ?					
Quelle est la politique de l'entreprise en matière de formation ?					
Dans quelle mesure cherche-t-on à développer l'innovation ?					
Quel système de motivation est mis en place ?					
Comment le travail en équipe est-il mis en avant ?					

⁷⁸ Ministère de l'environnement, de l'énergie et de la mer, République Française, « La logistique », 2016. <https://www.ecologie-solidaire.gouv.fr/sites/default/files/logistique%20tour%20d%27horizon.pdf>

1-3-2 Déplacer :

« Il s'agit ici de vérifier que les déplacements et transports sont bien organisés et programmés, les commandes enregistrés et les intentions des commandes pour les prochains jours. Lors de cette programmation, un calcul de la charge par apport à la capacité disponible concernant les ressources critiques, permet de mettre en évidence les possibles sources de problèmes à venir.

La prise en compte d'une stratégie de détermination des opérations de distribution et de transport qui sera cohérente avec les meilleures pratiques et l'internalisation des couts extérieurs⁷⁹, permet de mettre en œuvre une démarche préventive et une approche globale du développement durable. En effet, tous les intervenants doivent bénéficier de la même information, alors les procédures sont ici utilisées comme un moyen de prévention, mais aussi de communication »⁸⁰.

Pour une meilleure analyse du transport et livraison sur le flux aval ASLOG a mis à la disposition des auditeurs un questionnaire adapté, comme le montre le tableau suivant :

Tableau 07 : Questionnaire d'analyse de transport et livraison sur le flux aval

Questions	Points				Observations
	0	1	2	3	
Comment sont choisis les transporteurs assurant les livraisons vers les clients ou prestataires intermédiaires et quel partenariat logistique existe avec eux ?					
Comment sont évalués les besoins en ressource de distribution et de transport ?					
Comment sont effectués le traitement des documents, l'ordonnancement des ordres de livraison émis, le lancement du transport ?					
Quelle maîtrise est exercée sur les opérations de transport et sur les délais de transmission des					

⁷⁹ L'internalisation des couts extérieurs vise à donner un signal de prix correct afin que les utilisateurs supportent les couts qu'ils génèrent et qu'ils aient ainsi une incitation à modifier leur comportement pour les réduire.

⁸⁰Document ASLOG, op.cit. P.90

informations ?					
Quelle maitrise est exercée sur la sécurité des produits pendant les opérations de transport ?					
Quelle maitrise est exercée sur la qualité du transport et de la livraison ?					

1-3-3 Stocker :

« La supply chain peut fonctionner sans stocks, la gestion des stocks représente un élément clé dans la logistique. En effet, celle-ci est associée à un ou plusieurs coûts (coûts de possession, de rupture, de gestion...). La maîtrise de ces coûts est d'une importance capitale. Au-delà de la volonté d'obtenir une logistique performante et un taux de service optimal, il est primordial de tenter de diminuer le niveau d'allocation de ressources immobilisées que représente le stock de produits finis, afin d'augmenter la rentabilité de l'entreprise. Pour se faire il faut fixer un objectif ambitieux mais réaliste sur ce stock, permettant néanmoins de ne pas dégrader le service aux clients.

L'évaluation de ce paramètre porte sur les méthodes mises en œuvre pour garantir un délai de livraison correspondant aux objectifs de l'entreprise. Pour cela il est nécessaire de vérifier qu'il existe une méthode rationnelle basée sur le taux de service objectif pour la création, le maintien et la gestion du stock de produits finis, afin de garantir le taux de service désiré.

Pour une meilleure maîtrise dans l'approvisionnement, il est nécessaire qu'il existe une intégration entre le système de gestion de production du fournisseur et le système de distribution des produits finis. Cette intégration crée une continuité dans l'approvisionnement de la chaîne. En règle générale pour cette étape, il est nécessaire de bien évaluer si le système de gestion interne des réapprovisionnements de produits finis est basé sur une méthode indépendante, telle que le seuil de commande, commande périodique ou une méthode dite dépendante, telle que le « Time Phased Order Point System »⁸¹. La méthode de gestion des stocks choisie influe fortement sur le taux de disponibilité, alors le taux de service. La remise en cause des méthodes utilisées est une des voies de progrès

⁸¹ Est appelé le point de commande chronologique, c'est un système d'extraction de la demande qui régule l'approvisionnement chronologique des produits aux entrepôts.

dans le domaine. Parmi les outils de progrès il existe le système DRP⁸² (Distribution Resource Planning), sa vocation est de gérer les niveaux de stocks dans le réseau de distribution.

Une meilleure gestion de stocks garantie un délai de fabrication plus court qui peut représenter un avantage compétitif décisif. Le délai dépend en partie de la manière dont la capacité est gérée, dont l'ordonnancement est réalisé »⁸³.

1-3-3-1 Les flux physiques :

« Les flux physiques ont une influence importante sur la performance logistique : le transport et la manutention représentent une part importante des coûts logistiques et conditionnent aussi la fiabilité du service offert aux clients.

Il est nécessaire de protéger les produits au cours des opérations de manutention et de transport par le choix des emballages et des matériaux spécifiques qui seront retenus selon le schéma de distribution, le mode de transport, les types des clients ou la demande des clients.

Par ailleurs, les opérations de distribution nécessitent des ressources ; elles sont réalisées par une communication étroite entre donneur d'ordre et sous-traitant, permettant la disponibilité des produits.

Des moyens doivent être mis en œuvre pour éviter que des erreurs soient commises au cours des opérations de préparation et d'expédition des commandes, et cela concerne la maîtrise des opérations de transport et de la livraison et la qualité de la réalisation. Pour minimiser les coûts de transport, il est préalable de mettre en place une gestion des transports qui se repose sur analyse précise des schémas de distribution, des flux et des opérations exécutées.

Pour offrir un bon service aux clients et assurer une flexibilité maximale des opérations d'entreposage, il est nécessaire de gérer convenablement le dimensionnement des moyens matériels et humains ainsi que l'organisation associée »⁸⁴.

Le tableau suivant permet d'évaluer les flux physiques pour une meilleure performance logistique :

⁸² Est appelé planification des ressources de distribution, c'est une méthode de calcul des quantités à approvisionner par référence de manière à éviter les ruptures tout en limitant les niveaux de stocks. Cette méthode permet de dimensionner les ressources logistiques et financières nécessaires.

⁸³ Document ASLOG, op.cit. P.102

⁸⁴ Idem, P.107

Tableau 08 : Questionnaire de suivi des flux physiques

Questions	Points				Observations
	0	1	2	3	
Quelle implantation a été étudiée pour assurer les opérations de magasinage ?					
Comment sont gérés les moyens de manutention et de stockage ?					
Comment sont gérés les conditionnements ?					

1-3-3-2 Stocks :

Nous allons illustrer les différentes questions abordées par ASLOG, pour une meilleure maîtrise des stocks :

Tableau 09 : Questionnaire de gestion des stocks

Questions	Points				Observations
	0	1	2	3	
Comment une gestion des stocks est-elle assurée ?					
Comment sont travaillés les niveaux des stocks ?					
Comment sont gérées les réservations de stock ?					
A quel moment sont enregistrées les transactions de stock ?					
Comment une saisie fiable des mouvements et des stocks est-elle assurée ?					

1-3-3-3 La distribution :

Les questions suivantes concernent essentiellement ceux qui doivent livrer leurs clients, à travers des entités de distribution. Ces maillons de la chaîne logistique sont les plus proches des clients.

Tableau 10 : Questionnaire de gestion des stocks de produits finis

Questions	Points				Observations
	0	1	2	3	
Comment une gestion de stock de produits finis est-elle assurée dans le site de production ?					
Comment est assurée la gestion des produits finis à l'extérieur du site de production ?					
Comment une gestion des stocks de produits finis est-elle assurée pour les entreposés temporairement chez les prestataires ?					
Comment une gestion des stocks de produits finis est-elle assurée pour les entreposés en consignation chez les clients ?					

1-3-4 La démarche de progrès permanent :

« La réussite d'une démarche logistique dépend de toutes les actions menées par l'entreprise dans la perspective d'un progrès. Les actions menées doivent être coordonnées et mesurées. La démarche logistique est menée en parallèle par une démarche qualité qui facilite la prise en considération des incidences et des conséquences logistiques par les services qui ne se sentent pas directement concernés.

La démarche qualité permet de prendre en compte la globalité du service fourni. Pour garantir un progrès continu de la performance logistique, il est important de mettre en point un plan d'amélioration piloté et un suivi rapproché de la démarche qualité.

Avec l'évolution des marchés et le changement de l'environnement, les entreprises doivent s'adapter en permanence par la mise en œuvre d'une démarche d'amélioration continue. Elle permet à l'entreprise de garder le contact avec les attentes du marché et précisément des clients. Cette démarche nécessite elle aussi la définition d'objectifs en termes d'indicateur, pour permettre de vérifier l'obtention ou non des résultats escomptés. La méthode de travail s'inspire

d'une méthode de conduite de projet et le management a pour rôle le contrôle de sa réalisation »⁸⁵.

Pour une meilleure conduite de progrès, ASLOG a mis en point un questionnaire d'amélioration continue.

Tableau 11 : Questionnaire de la démarche de progrès permanent

Questions	Points				Observations
	0	1	2	3	
L'entreprise est-elle dans une démarche qualité ?					
Comment les contraintes environnementales ont-elles été intégrées dans la stratégie logistique ?					
Quel est le plan de progrès logistique dans l'entreprise ?					
Quels sont les moyens mis en place pour garantir le pilotage d'un plan de progrès ?					
Comment l'ouverture aux évolutions technologiques et méthodologiques est-elle assurée ?					
Comment un service « méthode logistique » apporte-t-il de façon continue sa contribution au progrès ?					
Comment est assurée l'efficacité des éléments généraux de la politique de l'entreprise ?					
Comment l'information sur la performance logistique est-elle donnée dans l'entreprise ?					
Comment est organisée la communication avec l'extérieur en ce qui concerne la logistique ?					

⁸⁵ Document ASLOG, op.cit, P.182

L'outil de progrès que constitue le référentiel de l'ASLOG est mis à disposition dans le but d'obtenir l'amélioration optimale du service, la réduction des délais et la baisse des coûts.

Mesurer la performance de la fonction logistique permet l'assurance de la qualité de service aux clients, la maîtrise des coûts et la création de valeur.

Section 02 : La méthode de ROUX et LIU pour l'audit des plates-formes logistiques

Cette méthode⁸⁶ a pour objectif d'aider les responsables logistiques à mener leur site au niveau le plus performant, en rappelant les principes de base, en décrivant les outils méthodologiques disponibles, en donnant une base de renseignements pratiques et surtout en fournissant un moyen d'autoévaluation avec son référentiel.

Cette méthode est basée sur plusieurs questions, quatre réponses sont proposées correspondant chacune à un niveau de qualité ou de performance. Ces réponses sont assorties d'un nombre de points allant de zéro (0) à trois (3). Quelques questions n'ont que deux réponses possibles (oui ou non).

L'ensemble des points obtenus des réponses sont comparés à la somme maximale possible d'être obtenue. Les questions posées par ROUX et LIU (2004) portent sur⁸⁷ :

- Les principes qui ont présidé à la conception du site ;
- La réalisation et la réception des travaux ;
- L'intégration à la supply chain ;
- Les dispositions de sécurité ;
- Les principes d'exploitation ;
- Le logiciel de gestion d'entrepôt ;
- Les tableaux de bord ;
- L'usage des terminaux radio ;
- L'usage de l'identification automatique ;
- La signalétique ;
- La gestion des budgets en cours ou programmés ;
- Les actions de progrès en cours.

Cette méthode permet, d'un côté de mesurer les efforts à déployer pour atteindre le niveau des meilleurs pratiques et de l'autre de mesurer les progrès accomplis dans le temps.

Parmi ces différentes familles de questions, on va juste procéder à celles qui sont beaucoup plus compatibles à notre étude

⁸⁶ Michel Roux, Tong Liu sont deux auteurs ayant publié un ouvrage intitulé « Optimisez votre plate-forme logistique », pour l'audit, calcul des dimensions, des temps, des coûts », Éditions Eyrolles, Paris, 2004.

⁸⁷ M.ROUX, T.LIU, « Optimisez votre plate-forme logistique », éd. Eyrolles, Paris, 2004, P.187.

2-1 L'audit de la conception :

Une démarche logique pour un investisseur qui est dans l'obligation de construire des entrepôts, consiste de commencer par la définition de ses besoins puis procéder à l'étude des surfaces, des volumes et des équipements les mieux adaptés à son métier. Cette démarche permet la conception des bâtiments selon le processus logistique le mieux adapté à l'activité exercée.

Les questions qui suivent vont permettre de vérifier la méthodologie utilisée lors de la conception et la rigueur avec laquelle elle a été appliquée (M.ROUX et T.LIU 2004).

2-1-1 L'analyse des familles logistiques :

« Une famille logistique est un groupe d'articles qui nécessitent les mêmes moyens pour être manipulés et déplacés ; c'est-à-dire, les mêmes modes de manutention, les mêmes modes de stockage et les mêmes modes de préparation de commande. Cette distinction est utile dans la mesure où son application permet de sélectionner plus facilement les outils nécessaires pour la manutention des articles »⁸⁸.

L'attention apportée à l'analyse des familles logistiques définit la qualité de la conception.

2-1-2 La réalisation du dimensionnement statique :

« Le dimensionnement statique logistique s'applique principalement aux sites industriels et plates-formes logistiques. Une étude de dimensionnement consiste à calculer le volume du stock futur en entrepôt et permettent de chiffrer les besoins d'exploitation de se stock. Ce calcul se fait par mode de stockage contrairement au dimensionnement dynamique qui consiste à définir comment les produits vont être transités »⁸⁹.

Les questions qui suivent définissent la manière dont le dimensionnement statique est réalisé.

⁸⁸

<https://www.google.com/url?client=internal-element-cse&cx=partner-pub-4888946801548374:m3405cbycee&q=http://www.logistiqueconseil.org/Fiches/Gestion-des-stocks/Nomenclature-et-classification.pdf&sa=U&ved=2ahUKEwizsSfhaTyAhXLAGMBHbu4C9YQFjACegQIAxAB&usg=AO>

⁸⁹ M.ROUX, T.LIU, op.cit. P.191. Toutes les questions dans cette section sont extraites de cet ouvrage.

Tableau 12 : Questionnaire de la réalisation du dimensionnement statique

Questions	Points				Observations
	0	1	2	3	
Quelles bases de données statiques a-t-on utilisé ?					
A-t-on étudié les phénomènes de saisonnalité ?					
A-t-on défini les coefficients d'extrapolation statique ?					
Comment a-t-on déterminé la capacité de stockage ?					

2-1-3 La réalisation du dimensionnement dynamique :

Le dimensionnement dynamique détermine de façon précise l'implantation avec l'étude des rotations stocks (à quelle vitesse, avec quelles contraintes et avec quels moyens sont transités les stocks). Ce type de calcul se fait famille logistique par famille logistique, il permet de calculer les zones de picking⁹⁰, les modèles de chariots et les moyens transitiques⁹¹ adéquats.

Les questions suivantes permettent une meilleure réalisation du dimensionnement dynamique.

⁹⁰ Le picking correspond à la préparation des colis, sans commettre de fautes tout en maintenant une excellente productivité pour des coûts logistiques maîtrisés. Le picking est relatif à l'organisation de la collecte des produits stockés.

⁹¹La transitique signifie la logistique interne d'une entreprise, et l'ensemble des opérations permettant le convoyage, le transfert et la manutention de matières, de produits et d'information. La transitique est un des aspects de la productique. C'est la science des moyens de logistique internes à un site de production ou de distribution. Les systèmes transitiques sont les moyens et solutions mise en œuvre afin de répondre à un flux spécifique et organisé permettant une gestion et une traçabilité des opérations et traitements dans un atelier, une usine ou un centre de distribution logistique

Tableau 13 : Questionnaire de la réalisation du dimensionnement dynamique

Questions	Points				Observations
	0	1	2	3	
Quelles bases de données dynamiques a-t-on utilisée ?					
A-t-on étudié les phénomènes de saisonnalité ?					
A-t-on étudié les coefficients d'extrapolation dynamiques ?					
A-t-on utilisé les taux de rotation ?					
A-t-on défini les temps opératoires ?					

2-1-4 L'automatisation :

« A longueur de journée, l'entrepôt enregistre des transferts de changes souvent lourds et quelques fois encombrantes. L'automatisation dans un entrepôt permet une rapidité de traitement des commandes, une plus grande précision dans la gestion des commandes, une augmentation de la capacité de stockage et une amélioration de la sécurité du centre et de l'ergonomie des postes de travail »⁹².

La qualité de la conception dépendra du soin apporté à l'étude de l'automatisation.

2-1-5 La disponibilité :

La disponibilité d'un équipement ou d'une installation représente la qualité de ces derniers et leur permet d'être opérationnels au moment du besoin. La disponibilité est une fonction de fiabilité et de la maintenabilité.

On évoque aussi la notion de survivabilité, qui s'ajoute à celle de disponibilité et exprime la l'indisponibilité totale de l'installation, ce qui implique une exploitation moins performante. C'est lors de la conception que l'on trouve des parades à toutes ces défaillances d'installation.

⁹² M.ROUX, T.LIU, op.cit, P.197

2-1-6 Elaboration de la conception finale :

« La méthode la plus professionnelle consiste à englober toutes les solutions les plus pertinentes, puis les étudier pour garder que la meilleure. Les questions suivantes aident à choisir les meilleures solutions pour une conception finale »⁹³.

Tableau 14 : Questionnaire d'élaboration de la conception finale

Questions	Points				Observations
	0	1	2	3	
A-t-on étudié plusieurs organisations ?					
A-t-on étudié plusieurs implantations ?					
Comment les différents scénarios ont-ils été comparés ?					

2-2 L'audit de la réception des travaux :

Dans ce qui suit, on traite la réception des travaux et des équipements concernant les sites qui vont être réceptionnés ou ceux qui viennent de l'être récemment. Une réception de travaux est un constat entre un fournisseur et un client. Ce constat permet la vérification de la fourniture livrée ou l'installation réalisée par apport au cahier des charges⁹⁴.

2-2-1 La réception des sols :

Le soin apporté à l'exécution puis au contrôle des sols réalisés est très important pour ne pas rater un entrepôt. Afin de mieux réaliser la réception des sols, les questions suivantes font l'aide.

⁹³ Idem, P.201

⁹⁴ Le cahier des charges décrit précisément les besoins auxquels le prestataire doit répondre, et organise la relation entre les différents acteurs tout au long d'un projet.

Tableau 15 : Questionnaire de réception des sols

Questions	Points				Observations
	0	1	2	3	
Comment ces mesures ont été réalisées ?					
Quels résultats a-t-on obtenu ?					

2-2-2 La réception des palettiers :

Un palettier est une étagère, le plus souvent métallique, qui permet de stocker les palettes. La réception des palettiers doit s'intéresser aux points suivants :

- La documentation : qui permettra une exploitation, une maintenance et d'éventuelles modifications sans problèmes ;
- Le contrôle visuel : doit permettre de contrôler rapidement l'aspect de la fourniture et la présence de tous les accessoires obligatoires ;
- La signalétique : il faut quelle soit rationnelle et complète pour éviter les confusions d'adresse, ce qui implique la disposition d'un code à barre⁹⁵ ;
- Les caractéristiques dimensionnelles : les mesures à effectuer sont importantes qu'on pourrait faire appel à un professionnel.

Le tableau suivant aide à la réception des palettiers.

Tableau 16 : Questionnaire pour la réception des palettiers

Questions	Points				Observations
	0	1	2	3	
La documentation est-elle complète ?					
Le contrôle visuel est-il satisfaisant ?					
La signalétique est-elle conforme ?					

⁹⁵ Le code à barre est la présentation graphique du code produit. Il est présenté par des barres noirs et des espaces blancs destinés à être déchiffrés par un lecteur dans le but de renseigner sur l'origine, le producteur, la référence du produit...

Comment les mesures ont-elles été réalisées ?					
Les tolérances dimensionnelles sont-elles respectées ?					

2-2-3 La réception du système transitique :

« Les systèmes transitiques sont les moyens mis en œuvre pour une meilleure performance des flux, permettant une gestion et une traçabilité des opérations dans un entrepôt ou un centre de distribution logistique. Plus le système transitique est important plus la réception doit être complète et rigoureuse. Un système transitique se compose d'une partie électromécanique et d'une partie automatisme. La réception d'un système de manutention automatique aide à une meilleure performance des sites logistiques »⁹⁶.

Le tableau suivant correspond aux points essentiels à aborder pour un meilleur système transitique.

Tableau 17 : Questionnaire pour la réception du système transitique

Questions	Points				Observations
	0	1	2	3	
La documentation est-elle complète ?					
Le contrôle visuel est-il satisfaisant ?					
Les dispositifs de sécurité sont-ils satisfaisants ?					
Les équipements électriques sont-ils conformes ?					
Comment les essais ont-ils été organisés ?					
Toutes les fonctionnalités ont-elles été testées ?					
La formation a-t-elle été dispensée ?					
Toutes les performances ont-elles été testées ?					
La disponibilité de l'installation a-t-elle été mesurée ?					

⁹⁶ M.ROUX, T.LIU, 2004, p.cit. P.209

2-2-4 La réception d'un logiciel de gestion d'entrepôt :

De nos jours, une meilleure optimisation d'entrepôt se fait à l'aide d'un logiciel adapté, WMS (Warehouse Management System)⁹⁷. Ce logiciel est conçu pour automatiser les tâches administratives, d'optimiser les transferts physiques et l'échange d'information, il est donc indispensable pour l'exploitation du site. Afin d'assurer une maîtrise optimale de ce logiciel, le tableau ci-dessous sert d'aide.

Tableau 18 : Questionnaire pour la réception d'un logiciel de gestion d'entrepôt

Questions	Points				Observations
	0	1	2	3	
Toutes les fonctionnalités ont-elles été testées ?					
L'ergonomie a-t-elle été validée ?					
Quelles sont les performances obtenues ?					
La formation a-t-elle été dispensée ?					

2-3 L'audit de la sécurité :

« La sécurité de l'entrepôt s'agisse de la sécurité des personnes qui travaillent à l'intérieure du magasin. La sécurité des entrepôts a toujours été importante, mais son importance est renforcée par l'augmentation du stockage d'articles dangereux, la manipulation de machines lourdes, la multiplicité des intervenants et la recherche parfois irraisonnée du « risque zéro ». Il est crucial d'établir un protocole de sécurité approprié pour assurer au maximum la sécurité des personnes »⁹⁸.

2-3-1 La prise en compte de la sécurité générale :

Pour tenter de rendre les choses moins obscures en termes de sécurité, les questions suivantes font la face d'un protocole de contrôle de sécurité.

⁹⁷Un WMS ou Warehouse Management System (traduit : Système de Gestion d'Entrepôt) est un logiciel informatique dédié à l'optimisation de la gestion des stocks au sein des entrepôts. Un logiciel WMS doit permettre aux entreprises de stockage de bénéficier d'une connaissance parfaite de l'état de leurs stocks, une meilleure traçabilité des produits et une optimisation des surfaces...

⁹⁸ M.ROUX, T.LIU, op.cit. P.239

Tableau 19 : Questionnaire de la sécurité générale

Questions	Points				Observations
	0	1	2	3	
Le site dispose t-il d'un spécialiste sécurité ?					
Connait-t-on les réglementations ?					
Comment est tenu le registre de sécurité ?					
Les protocoles et les livrets de sécurité existent-ils ?					
Existe-t-il un local d'attente pour les chauffeurs ?					
Les parkings du personnel sont-ils correctement protégés ?					
Les entrées du site sont-elles correctement protégées ?					
Les quais sont-ils correctement équipés ?					
Les consignes de sécurité sont-elles affichées ?					
Les extincteurs répondent-ils aux exigences réglementaires ?					
Les exercices d'évacuation sont-ils pratiqués ?					
Les issues de secours sont-elles conformes ?					
La protection incendie est-elle correctement gérée ?					

2-3-2 La gestion des matières dangereuses :

Une matière est considérée dangereuse lorsqu'elle présente un danger pour la santé ou l'environnement, en raison de sa nature qui peut être explosive, inflammable, toxique... En raison de leurs effets néfastes, ces matières nécessitent des mesures de gestion spécifiques afin d'éviter tout incident. Ce processus de gestion fait l'objet des questions qui suivent.

Tableau 20 : Questionnaire de suivi des matières dangereuses

Questions	Points				Observations
	0	1	2	3	
Dispose-t-on de toutes les fiches de sécurité concernant les matières dangereuses ?					
Les incompatibilités des produits entres eux ou avec l'eau sont-elles gérées ?					
Le stockage des matières dangereuses stockées est-il conforme ?					
L'expédition des matières dangereuses est-elle conforme ?					
Le site dispose-t-il des accessoires et dispositifs obligatoires pour la manutention des matières dangereuses ?					
Le volume des matières dangereuses stockées est-il suivi ?					
Le personnel a-t-il formé pour prévenir les risques liés aux matières premières ?					

2-3-3 Les dispositions prises concernant le personnel :

Une fois les dispositions matérielles ont été prises en compte, il convient de vérifier se qui a été fait pour le personnel. C'est l'objet des rubriques suivantes.

Tableau 21 : Questionnaire concernant la formation du personnel en termes de sécurité

Questions	Points				Observations
	0	1	2	3	
A-t-on forcé le personnel aux postures de la manutention ?					
A-t-on formé le personnel à la lutte contre l'incendie ?					
A-t-on formé les secouristes ?					
Existe-t-il un service de sécurité ?					
Les consignes de sécurité propre à chaque poste ont-elles été distribuées ?					
Quel a été le nombre d'arrêt de travail ?					
Les équipements de sécurité adéquats ont-ils été distribués ?					
Quel a été le nombre d'accident de travail ?					

2-4 L'audit de l'exploitation :

La conception de l'entrepôt est une phase indispensable, mais peut-être elle n'était pas effectuée de la façon la plus efficace, ou bien elle était approximative et certaines caractéristiques de l'activité ont varié depuis la mise en service du site. L'audit ici d'exploitation ici s'intéresse à tous les changements qui touchent l'organisation et les équipements après la conception de l'entrepôt, afin de mesurer le niveau de performance globale des sites.

2-4-1 La gestion du personnel :

« Le fait de disposer d'un organigramme du site est important pour identifier le personnel et la gestion de la main d'œuvre de manière efficace. Une organisation doit visualiser la structure de l'entrepôt afin de comprendre le rôle de

chaque employé. Les questions accordées pour cette rubrique correspondent à l'existence de ce document et à sa tenue à jour »⁹⁹.

Tableau 22 : Questionnaire de gestion du personnel

Questions	Points				Observations
	0	1	2	3	
Dispose-t-on d'un organigramme des équipes ?					
Combien y a-t-il de niveaux hiérarchiques ?					
Chaque poste est-il clairement défini ?					
Gère-t-on la polyvalence ?					
Comment gère-t-on le recours à n personnel intérimaire ?					
Quel est le taux d'absentéisme ?					
Quelle est la pyramide des âges du personnel ?					
Quel est le « turn-over ¹⁰⁰ » de l'équipe ?					
Quelle est la pyramide des anciennetés de l'équipe ?					

2-4-2 L'organisation générale :

Les questions suivantes font l'objet de l'organisation générale adoptée aux entrepôts.

⁹⁹ M.ROUX, T.LIU, op.cit, P.267

¹⁰⁰ Le turnover désigne le renouvellement des effectifs, suite à des recrutements et des départs du personnel. Il constitue un indicateur précieux qui traduit l'ambiance au travail au sein de l'entreprise.

Tableau 23 : Questionnaire de l'organisation générale

Questions	Points				Observations
	0	1	2	3	
Le site est-il certifié ISO 9000 ¹⁰¹ ?					
Existe-t-il des procédures ?					
Les rendez-vous avec les transporteurs sont-ils gérés ?					
Sait-t-on faire du cross-docking ¹⁰² ?					
Comment gère-t-on les inventaires ?					
Quels sont les écarts inventaires ?					
Gère-t-on la traçabilité ?					
Comment gère-t-on la traçabilité ?					

2-4-3 Les équipements et leur maintenance :

« Les équipements de stockage ou de manutention doivent être choisis en fonction d'un certain nombre de critères :

- Famille logistique (dimension, poids et nature de référence) ;
- Volume du stock ;
- Intensité des flux

Il s'assurer que ces moyens sont adéquats aux besoins du site et correctement entretenus pour offrir un taux de disponibilité acceptable. Le tableau suivant fait l'objet de cette rubrique »¹⁰³.

¹⁰¹ Désigne un ensemble de normes relatives au management de la qualité.

¹⁰² Le cross docking est un mode d'organisation des flux logistiques permettant d'articuler et de croiser en un endroit appelé plate-forme, des flux d'approvisionnement en provenance de fournisseurs avec les flux de livraison terminale en direction de point de vente.

¹⁰³ M.ROUX, T.LIU, op.cit. P280

Tableau 24 : Questionnaire de maintenance des équipements

Questions	Points				Observations
	0	1	2	3	
Les moyens de stockage sont-ils adéquats ?					
La capacité de stockage est-elle suffisante ?					
La capacité des zones pickig est-elle suffisantes ?					
Les moyens de manutention sont-ils adéquats ?					
Les moyens de manutention sont-ils bien dimensionnés ?					
Les modes de préparation sont-ils adaptés ?					
Comment l'activité maintenance est-elle organisée ?					
Quel taux de disponibilité obtient-on ?					

2-4-4 La maintenance générale des locaux :

« La qualité de l'entretien du site en général et du magasin en particulier donne immédiatement une idée de la qualité du management. Le tableau suivant aide à une meilleure maintenance des locaux »¹⁰⁴.

Tableau 25 : Questionnaire de maintenance générale des locaux

Questions	Points				Observations
	0	1	2	3	
Comment le site est entretenu ?					
Comment le magasin est entretenu ?					
Comment les déchets d'emballage sont-ils gérés ?					

¹⁰⁴ Idem, P.283

2-4-5 Les performances générales de l'entrepôt :

Afin d'atteindre un niveau optimal pour la performance de l'entrepôt, le tableau suivant fait l'objet.

Tableau 26 : Questionnaire de performance générale de l'entrepôt

Questions	Points				Observations
	0	1	2	3	
Quel est le temps de traitement moyen des commandes ?					
Comment gère-t-on les urgences ?					
Quel est le taux de service observé ?					
Quel est le taux d'erreurs à la commande ?					
Quel est le niveau de productivité atteint ?					

2-5 L'audit de l'identification automatique et de la signalétique :

« L'identification automatique est primordiale dans toutes les activités, elle assure une extrême rapidité de la saisie et une suppression quasi-totale des erreurs. Cette identification se base sur les codes à barres et les étiquettes électroniques.

Quant à la signalétique, elle permet d'éviter les pertes de temps ou les erreurs et ne pas provoquer une fatigue mentale aux magasiniers »¹⁰⁵.

2-5-1 L'identification automatique :

Le tableau ci-dessous permet une évaluation importante de l'identification automatique.

¹⁰⁵ M.ROUX, T.LIU, op.cit. P.368

Tableau 27 : Questionnaire d'identification automatique

Questions	Points				Observations
	0	1	2	2	
Les livraisons sont-elles identifiées ?					
Les références sont-elles identifiées ?					
Les engins de manutention sont-ils identifiés ?					
Les N° de lot sont-ils identifiés ?					
Les préparateurs sont-ils identifiés ?					
Les colis sont-ils identifiés ?					

2-5-2 La signalétique :

Les questions ci-dessous servent à bien mener la signalétique.

Tableau 28 : Questionnaire de la signalétique

Questions	Points				Observations
	0	1	2	3	
Comment le repérage est-il structuré ?					
Comment la signalétique intérieure est-elle réalisée ?					
Comment la signalétique extérieure est-elle réalisée ?					

L'entrepôt est désormais considéré comme un élément clé de la différenciation d'une entreprise et de la satisfaction de ses clients. L'audit des entrepôts donne une vision claire de la performance logistique, par l'identification des axes d'amélioration et la proposition des actions nécessaires à l'atteinte des objectifs fixés.

Section 03 : Audit du transport routier de marchandises

Depuis quelques années, le transport de marchandise est devenu le centre des préoccupations des managers. L'évaluation de la performance transport figure parmi les défis majeurs que les entreprises doivent relever, pour améliorer la qualité du service aux clients. Les mesures de la performance du transport sont importantes, elles permettent de déterminer la capacité de l'entreprise à satisfaire ses clients. Pour mesurer la performance de transport, il faut prendre conscience des enjeux de la logistique dont elle cherche que l'article commandé soit conforme à l'article livré dans un délai optimal et avec un coût minimum.

3-1 Les indicateurs de performance dans les activités de transport :

Les indicateurs clés de performance ou les KPIs¹⁰⁶ logistiques, sont des indicateurs pour mesurer l'évolution des différents processus et effectuer des actions d'amélioration continue. Ils constituent une base de données importante sur laquelle l'entreprise s'appuie pour la prise de décision dans la recherche de l'excellence logistique. Les KPIs logistiques sont des données chiffrées qui reflètent le rendement d'un processus en le comparant avec d'autres indicateurs de référence, ce qui permet d'identifier les évolutions positives ou négatives et d'agir en conséquence.

Les KPIs de transport permettent d'analyser l'impact des flux de marchandises sur chaque partie de la chaîne logistique. Ces indicateurs se basent sur le contrôle des livraisons, des coûts et des délais.

Tableau 29 : Les indicateurs de performance dans les activités de transport

Indicateur	Formule	Observations
Consommation de carburant au 100Km	Quantité totale de carburant consommée/distance totale parcourue en Km	Permet d'optimiser et suivre la variation des consommations de carburant, pour répondre aux exigences de l'éco-logistique.
Coût moyen d'opération	Somme des coûts d'opération/nombre	Evaluation du coût moyen supporté pour une opération de transport et pour obtenir une

¹⁰⁶ C'est un acronyme issu de l'anglais, signifiant Key Performance Indicator (indicateur clés de performance), il est utilisé pour l'aide à la prise de décision dans les organisations.

	d'opération de la période	meilleure rentabilité.
Durée moyenne d'opération	Somme des temps d'opération/ nombre d'opération de la période	Evaluation du temps moyen mis pour réaliser une opération de transport.
Fluidité des opérations %	(Opérations entièrement traitées dans les temps/total opérations de la période) x 100	Il s'agit de savoir la part des activités réalisées dans les délais.
Niveau de service par chauffeur	Temps, voyage ou la distance effectuée dans la période.	Le niveau de service des chauffeurs peut-être défini par zone, par famille de produit...
Niveau de service par véhicule	Il s'exprime par tonnage, valeur, volume, distance...réalisés dans la période	Le niveau de service de véhicule peut-être défini par zone, par famille de produits...
Tableau des différents coefficients de transport	Liste des coefficients	Seuil de rentabilité, rendement brut au Km.
Taux de litiges %	(Nombre de litiges/nombre totale d'affaires réalisées) x 100	Classé selon zone, un client ou une catégorie de litige. Ce taux indique la capacité du transport à acheminer la marchandise.
Taux de remplissage de véhicules %	(Quantité ou volume total chargé/capacité théorique totale de la période en quantité ou volume) x 100	Essentiel dans le cadre de l'optimisation des transports que ce soit par zone géographique, par groupe de chargement, par produits...

Taux de service des véhicules	(Valeur, tonnage, volume, quantité, distance ou temps effectivement réalisés/valeur, tonnage, volume, quantité, distance ou temps total de la période) x 100	S'applique à différents objets de mesure dans les transports.
Taux de transport à vide %	(Nombre de Km à vide/nombre total de Km réalisés durant la même période) x 100	Permet d'optimiser l'exploitation du véhicule en réduisant au minimum possible les circulations à vide.
Traçabilité des véhicules		Position ou répartition géographique des véhicules utilisés.

Source : <http://www.logistiqueconseil.org/Articles/Controle-audit/KPI-transport.htm>

3-2 l'analyse SWOT¹⁰⁷ :

« Une analyse des forces, des faiblesses, des opportunités et des menaces ou analyse SWOT, exige une compréhension des facteurs internes et externes de l'entreprises (facteurs influençant l'entreprise). Cette analyse s'appuie sur les conclusions formulées durant la procédure de concertation. Elle permet de mettre en évidence les enjeux et de dégager des pistes d'amélioration pour renforcer et optimiser la structure de transport »¹⁰⁸.

¹⁰⁷ L'analyse SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) ou MOFF (Menace, Opportunités, Forces, Faiblesses) est un outil de diagnostic stratégique. Il présente d'avantage de synthétiser les forces et faiblesses d'une entreprise au regard des opportunités et menaces générées par son environnement.

¹⁰⁸ Commission Européenne, « Transport et logistique », 2009, P15. <https://ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=4189&langId=fr>

Tableau 30 : Analyse SWOT pour le transport routier de marchandises

Forces	Faiblesses
<ul style="list-style-type: none"> • Compétitivité : existence de nombreux transporteurs de marchandises par route permet des prix compétitifs. • Flexibilité : transport porte à porte. • Réactivité : la livraison peut se faire le jour-même. • Demande et croissance assurée : le transport routier a connu une croissance énorme ces dernières années. • Du transport par la route : le dernier kilomètre se fait toujours par la route (flexibilité). 	<ul style="list-style-type: none"> • Durabilité : impact négatif sur l'environnement, des émissions de CO₂, le trafic... • Usage intensif des ressources : le transport routier exige une large consommation de carburant et de main d'œuvre. • Faible rentabilité : la rentabilité de ce type de transport set faible. • Faible potentiel d'innovation : le transport routier manque d'innovation. • Niveau moyen de qualification des employées : le transport routier reste peu qualifier par apport aux autres modes de transport.
Opportunités	Menaces
<ul style="list-style-type: none"> • Demande et perspective commerciale de bon augure : le transport routier est un marché à croissance rapide. • Externalisation croissante : s'appuie sur les prestataires de services pour rester compétitif. • Efficacité grâce au recours aux TIC. 	<ul style="list-style-type: none"> • Hausse des prix de pétrole : le coût du transport routier est plus élevé par apport aux autres modes de transport. • Longue journée de travail. • Concurrence rude. • Le transport routier est généralement considéré comme polluant.

3-3 Stratégie de réduction des risques de transport :

Face aux dangers, il est important de considérer que si, aucune mesure de prévention n'est prise le dommage surviendra forcément.

Comme nous l'avons souligné dans le chapitre précédent, les risques de l'activité de transport sont multiples. « Pour supprimer ou réduire ces risques, l'entreprise doit mettre en place des mesures de prévention destinées pour ça. Il existe différentes familles de mesures de prévention comme le montre le tableau suivant »¹⁰⁹.

Tableau 31 : Exemple de mesure de prévention des risques de transport

Risques	Mesures de suppression du danger ou de réduction de sa nocivité	Mesure de prévention par protection collective	Mesure de prévention par protection individuelle	Mesure de prévention complémentaire
Risques de chute, heurt, trébuchement ou autre perturbation du mouvement	<ul style="list-style-type: none"> • Organisation du travail de manière à réduire les déplacements ; • Le nettoyage, l'entretien et le rangement régulier des zones de travail et des zones de circulation ; • L'entretien périodique des véhicules. 	<ul style="list-style-type: none"> • Séparer les zones de circulation des piétons, des zones de stockage, de travail et de stationnement des véhicules à l'aide des protecteurs matériels. 	<ul style="list-style-type: none"> • Porter des chaussures de sécurité antidérapantes ; • Porter des gants de protection adaptés au matériel manutentionné ; • Porter une casquette avec coque de protection. 	<ul style="list-style-type: none"> • Remonter les situations dangereuses aux responsables ; • Analyser les difficultés et mettre à jour le protocole de sécurité ; • Changer les outils abîmés.
Risques de collisions liés aux circulations de véhicules sur sites	<ul style="list-style-type: none"> • Définir les zones de circulation pour les véhicules, les engins et les piétons ; • Supprimer les obstacles en rangement et en évacuant les déchets. 	<ul style="list-style-type: none"> • Limiter la vitesse des chariots élévateurs ; • Installer les portillons piétons pour accéder aux zones de circulation des engins. 	<ul style="list-style-type: none"> • Mettre la ceinture de sécurité dans les engins et véhicules. 	<ul style="list-style-type: none"> • Respecter le protocole de sécurité ; • Installer les systèmes d'aide à la manœuvre.

¹⁰⁹ TUTOPREV', « Transport routier de marchandise », 2018, <https://www.inrs.fr/media.html?refINRS=ED%204465>

Risques liés à la circulation en mission	<ul style="list-style-type: none"> • Assurer le bon entretien des véhicules ; • Préparer l'itinéraire avant de démarrer. 		<ul style="list-style-type: none"> • Mettre la ceinture de sécurité. 	<ul style="list-style-type: none"> • Respecter les conditions de l'éco-conduite ; • Respecter les consignes de chargement et déchargement.
Risques liés aux produits, aux émissions et aux déchets dangereux	<ul style="list-style-type: none"> • Conception d'une zone de stockage adopté aux produits dangereux ; • Les véhicules sont dotés de matériels nécessaires de protection. 	<ul style="list-style-type: none"> • Installer une ventilation mécanique dans les garages. 	<ul style="list-style-type: none"> • La mise à disposition des équipements de protection individuelle. 	<ul style="list-style-type: none"> • Confier le transport de marchandises dangereuses à un conducteur expérimenté ; • Interdiction de fumer durant le chargement, le déchargement et le transport de marchandises dangereuses.

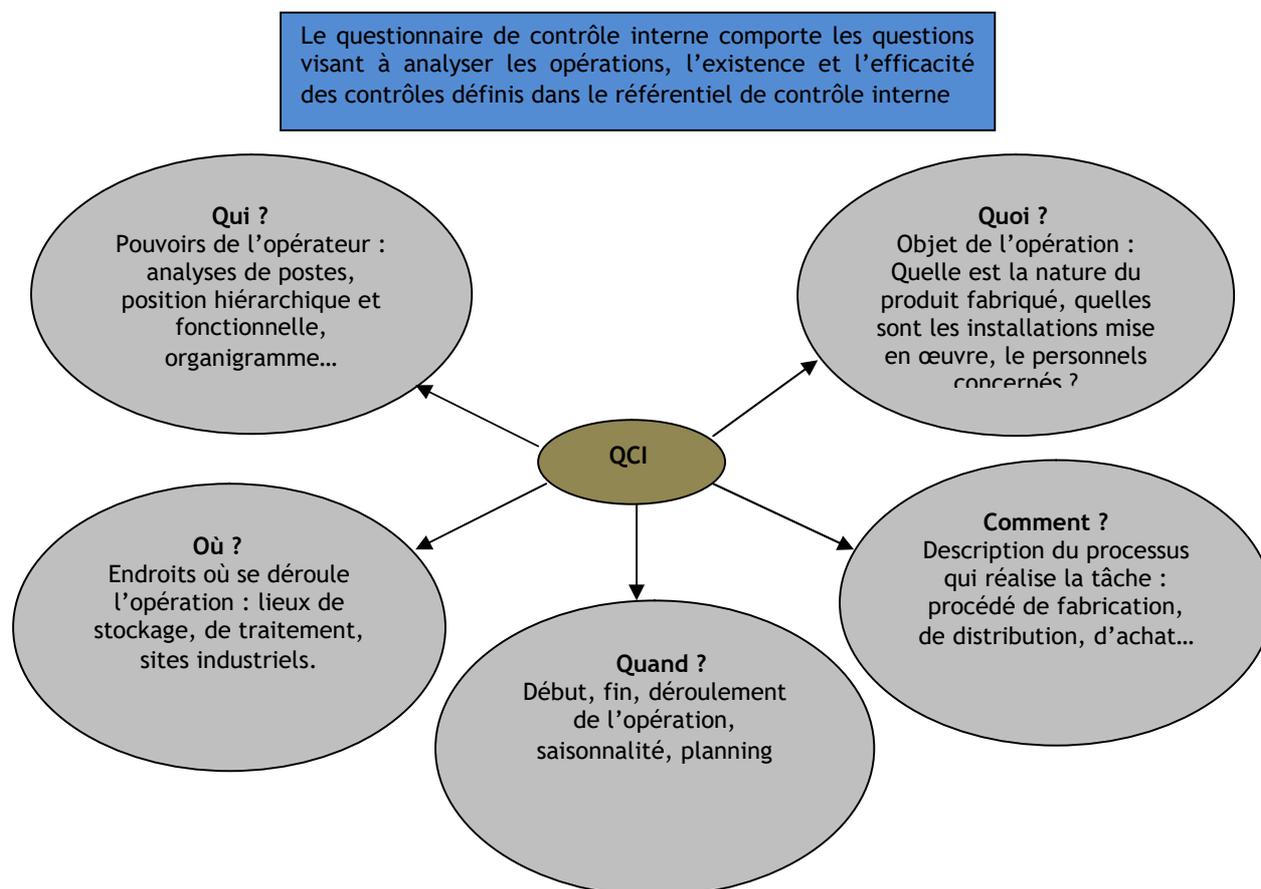
3-4 Questionnaire de contrôle interne de transport :

La surveillance et la mesure sont des principes de bases de la qualité d'un processus ou d'une fonction. Lorsque un dysfonctionnement est repéré dans une activité, il est possible que le résultat ne soit pas conforme à ce que l'on a attendu. En conséquence, il est d'usage de faire un contrôle afin de détecter les anomalies possibles et limiter les erreurs. Un contrôle ne signifie pas une absence d'erreurs, mais l'absence du contrôle garantit la persistance de l'erreur. Ces contrôles s'appuient sur des questionnaires appelés : questionnaire de contrôle interne.

« Le questionnaire de contrôle interne vise à mesurer la qualité des processus et leur mise sous contrôle. Son objectif est de faire apparaître les dysfonctionnements majeurs en proposant des solutions éventuelles. Le questionnaire de contrôle interne est le guide de l'auditeur pour réaliser son programme d'audit de conformité. Il permet d'identifier les points de contrôle essentiels pour chaque processus et de mesurer leur effectivité, il comprend des

questions visant à analyser les opérations à risques et l'efficacité des contrôles définis dans le référentiel de contrôle interne »¹¹⁰.

Figure 09 : Les questions clés du questionnaire de contrôle interne



Source : C.SELMER, op.cit. P.174

« Le QQQQC (Qui, Quoi, Où, Quand, Comment) permet d'élucider la problématique à résoudre lors d'un contrôle et d'établir une démarche préliminaire pour y parvenir. Grâce au QQQQC, les différents acteurs concernés sont identifiés et la thématique principale de la grille d'autodiagnostic définie : le transport de marchandise (la distribution des produits parapharmaceutiques dans le

¹¹⁰ C.SELMER, « La boîte à outil du responsable financier », éd. Dunod, Paris, 2018, P.175

cas de SOCOTHYD). Cette grille est axée spécifiquement sur les principes fondamentaux à respecter lors du transport de marchandises »¹¹¹.

Tableau 32 : Définition de la problématique de transport QQQC

Distribution des produits parapharmaceutiques	
Qui ?	<p>Emetteur :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Fabricant (SOCOTHYD) ; • Sous-traitants (agents agréés). <p>Récepteurs :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pharmacie centrale des hôpitaux ; • Hôpitaux ; • Grossistes ; • Détaillant ; • Clients finaux.
Quoi ?	Les principes fondamentaux qui doivent être respectés en matière de transport et stockage des produits parapharmaceutiques.
Où ?	<ul style="list-style-type: none"> • Transport des produits ; • Stockage des produits.
Quand ?	Au moment de stockage, de traitement de commandes et de distribution.

Le questionnaire de contrôle interne est un outil indispensable pour identifier les zones à risques ; c'est-à-dire, les endroits où les risques les plus dommageables sont susceptibles de ce produire. Cette phase d'identification est essentielle pour conditionner la qualité des opérations de transport et leur performance.

¹¹¹ S.SOUMARE, « Bonnes pratiques de distribution des produits sensibles (médicaments) », P.11 https://www.utc.fr/master-qualite/public/publications/qualite_et_management/MQ_M2/2011-2012/projets/08_BP_produits_sensibles/QP10_groupe8_RAPPORT.pdf

Tableau 33 : Questionnaire de contrôle interne de transport

Questions	Oui	Non	Observations
<p><u>Fixation des prix :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Existe-il une procédure pour la fixation des prix ? • Les tarifs prix sont-ils : <ul style="list-style-type: none"> - régulièrement mise à jour ? - diffusés à tous les intervenants dans le processus de facturation ? • Les prix fixés sont-ils saisis et transmis aux clients dans les délais ? • Les offres de prix transmises au client sont-elles vérifiées et approuvées par une personne autorisée ? 			
<p><u>Commande :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Les commandes font-elles l'objet d'une procédure d'acceptation ? • Existe-il une procédure de vérification de la disponibilité des marchandises commandées en stock ? • Les commandes sont-elles : <ul style="list-style-type: none"> - supportées par des bons de commande clients ? - approuvées par une personne autorisée ? • Existe-il un suivi séquentiel des commandes ? 			
<p><u>Livraison :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Chaque préparation de commande donne-t-elle lieu à l'établissement d'un bon d'expédition ? • Chaque expédition de la commande 			

<p>donne-t-elle lieu à l'établissement d'un bon de livraison de plusieurs exemplaires ?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Les responsables des sorties de stock vérifie-t-ils que l'expédition de marchandises correspond bien au bon de commande, un bon d'expédition et au bon de livraison ? • Toutes les expéditions font-elles l'objet d'un contrôle conforme aux commandes quant : <ul style="list-style-type: none"> - aux quantités ? - à la qualité ? - à la date de livraison ? - au lieu de livraison ? 			
<p><u>Séparation des tâches :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • La personne qui établit une commande est-elle différente de celle qui prépare la sortie de stocks et celle qui comptabilise la facture ? • La personne qui distribue la marchandise est-elle différente de celle qui charge la marchandise ? 			
<p><u>Formation du personnel :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Le profil du personnel correspond-t-il à la stratégie établie ? • Le personnel est-il motivé ? • Les personnes maîtrisent-elles les activités qu'elles exercent ? • L'entreprise effectue-t-elle des entretiens d'évaluation ? • Les informations sont-elles intégralement traitées et consolidées ? • La communication entre le personnel est-elle excellente ? 			

3-5 Grille d'analyse d'audit transport :

La grille d'analyse d'audit ou questionnaire d'audit est un outil privilégié pour les démarches d'auto-contrôle, d'auto-évaluation et d'audit. La grille permet de vérifier, en répondant à des questions établies la conformité des pratiques par rapport à des référentiels.

Concernant le transport de marchandise, la grille d'analyse d'audit permet de vérifier la performance de l'activité, d'identifier les axes d'amélioration et de mettre en place les actions correctives.

Tableau 34 : Grille d'analyse d'audit transport

Questions	Oui	Non	Commentaires
<p><u>Données et pilotages :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Quelle est la qualité des données transport actuellement disponibles ? • Dans quelle mesure les transporteurs remontent-ils les données nécessaires au pilotage de la performance ? • Quelles sont les données de transport qui permettent de piloter et d'améliorer la qualité du service rendu aux clients ? • Le flux d'information est-il en phase avec le monde physique des opérations ? 			
<p><u>Qualité de service :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Avez-vous défini une promesse transport vis-à-vis des clients ? <ul style="list-style-type: none"> - Dans quelle mesure est-elle tenue ? • Avez-vous défini des indicateurs de performance et les objectifs respectifs avec les transporteurs ? <ul style="list-style-type: none"> - Dans quelle mesure sont-ils atteints ? • Avez-vous une démarche structurée d'amélioration continue ? 			

<p><u>Performance des schémas de transport :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Comment mesurez-vous la performance de votre schéma ou plan de transport ? • Votre plan de transport est-il suffisamment agile pour s'adapter aux fluctuations de la demande client ? • Connaissez-vous vos coûts d'exploitation depuis la sortie d'usine jusqu'au consommateur ? • Avez-vous mis en place des plans de transport ? 			
<p><u>Contrats et facturation :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Vos contrats de transport reflètent-ils bien les responsabilités de chaque partie prenante ? • Vos attentes en termes de qualité de service sont-elles décrites clairement dans le contrat de transport ? • La facturation des opérations de transport correspond-t-elle aux accords en vigueur et à la réalité de votre activités ? • Quels indicateurs avez-vous mis en place pour mesurer la fiabilité et la précision de la facturation transporteur ? 			
<p><u>Performance opérationnelle :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • La performance opérationnelle est-elle en phase avec le service client attendu ? • Quels sont les dispositifs mis en place pour faciliter la mesure de la performance des opérations de transport ? • Quels sont les leviers d'amélioration de la performance livrés par les transporteurs et par l'organisation aux clients ? • Comment piloter les relations transporteurs dans la recherche d'une meilleure 			

performance des opérations ?			
<u>Suivi des transporteurs :</u> <ul style="list-style-type: none">• Quels sont les outils ou dispositifs mis en place pour permettre le pilotage et le suivi des contrats de transport ?• Le reporting actuel est-il orienté vers l'amélioration continue des opérations ?			

Source : <https://www.faq-logistique-conseil.com/expertise-detaillee-audit-transport.html>

L'analyse des flux de transport est un nouveau modèle, il se base sur l'évaluation et le diagnostic d'audit. L'audit transport fournit aux managers un cadre de référence pour la prise de décisions, pour faire face aux changements de l'environnement interne et externe de l'entreprise et atteindre la satisfaction client.

Conclusion :

La recherche de la performance a toujours été une préoccupation de la logistique, elle en découle que la mesure de cette performance est une problématique majeure dans la gestion des chaînes logistiques à tout les niveaux de l'entreprise. Pour faire face aux exigences des clients et de la position concurrentielle de l'entreprise ; la gestion et la maîtrise de la logistique sont devenues des obligations stratégiques importantes.

L'évaluation de la chaîne logistique est la mission élémentaire de l'audit logistique afin de maîtriser les clefs fondamentales et constitue un élément incontournable pour répondre aux attentes des clients, augmenter l'efficacité opérationnelle et améliorer la réactivité de l'entreprise.

L'audit logistique s'appuie sur les référentiels d'évaluation de la performance logistique et l'évaluation et la gestion des risques. Un audit logistique efficace permet d'obtenir une chaîne logistique souple aux changements de l'environnement.

*Chapitre 03 :
L'audit logistique au
sein de la SOCOTHYD*

Introduction :

La SOCOTHYD est une Entreprise Publique Economique (EPE)/SPA, qui a pour objet la fabrication et la commercialisation des produits parapharmaceutiques et d'hygiène corporelle. Elle a été créée par l'arrêté interministériel du 17 Avril 1970 rendant exécutoire la délibération N°01 du 11 Mars 1970 de l'assemblée populaire de la wilaya de Tizi-Ouzou, sous la dénomination de Société de Coton Hydrophile, en abrégé (SOCOTHYD). Son siège social est à Issers wilaya de Boumerdès, située à l'est de la capitale sur l'axe Alger-Tizi-Ouzou.

La SOCOTHYD a commencé la production en 1970 avec un seul produit à savoir « le coton » sous plusieurs formes (hydrophile, cadré,...). En Mars 1975, elle a procédé à une extension pour la fabrication de gaze. En 1978, elle a élargie sa gamme de produits qui est devenue plus importante (gaze, coton, couches bébés, serviettes hygiénique). Cette entreprise ne cesse d'évaluer et de se développer après la mise en place d'un atelier de production pour la fabrication des bandes plâtrées l'an 2000. A partir de l'année 2012, dans le cadre du plan d'assainissement accordé par les pouvoirs publics et de développement accordé par les pouvoirs publics suivant la résolution du conseil des participations de l'état CPE N°07/124/27/03/2012 portant sur la modernisation de l'outil de production et l'acquisition de nouveaux équipements par lesquels les gammes de produits SOCOTHYD ont été diversifiés, à savoir : les produits de sparadraps et les bandes de crêpes.

Pour son développement, la SOCOTHYD a opté pour une stratégie orientée vers diversité des produits de haute valeur ajoutée et un niveau de qualité élevé. Au stade actuel, elle est confrontée à un environnement favorable caractérisé par :

- Une forte attractivité du marché ;
- Une bonne qualité des produits ;
- Des prix compétitifs ;
- Des actions stratégiques à suivre comme :
 - L'augmentation des parts de marché ;
 - L'élargissement de la gamme des produits ;
 - La présence et la force commerciale ;
 - La rigueur en contrôle interne.

La SOCOTHYD a pour mission la production et la commercialisation des produits parapharmaceutiques et des produits d'hygiène corporelle. Ses objectifs se résument aux points suivants :

- Accroître la satisfaction des clients ;
- Améliorer les coûts de production ;
- Minimiser les coûts d'achat ;
- Améliorer les compétences et la communication ;
- Valoriser les ressources humaines ;
- Améliorer le chiffre d'affaire.

Dans une vision permanente d'excellence, d'innovation, de perfectionnement et de satisfaction des attentes de ses clients, la SOCOTHYD a mis en place un système de management et qualité, les certificats et labels (comme le montre les annexes 01-02-03 et 04).

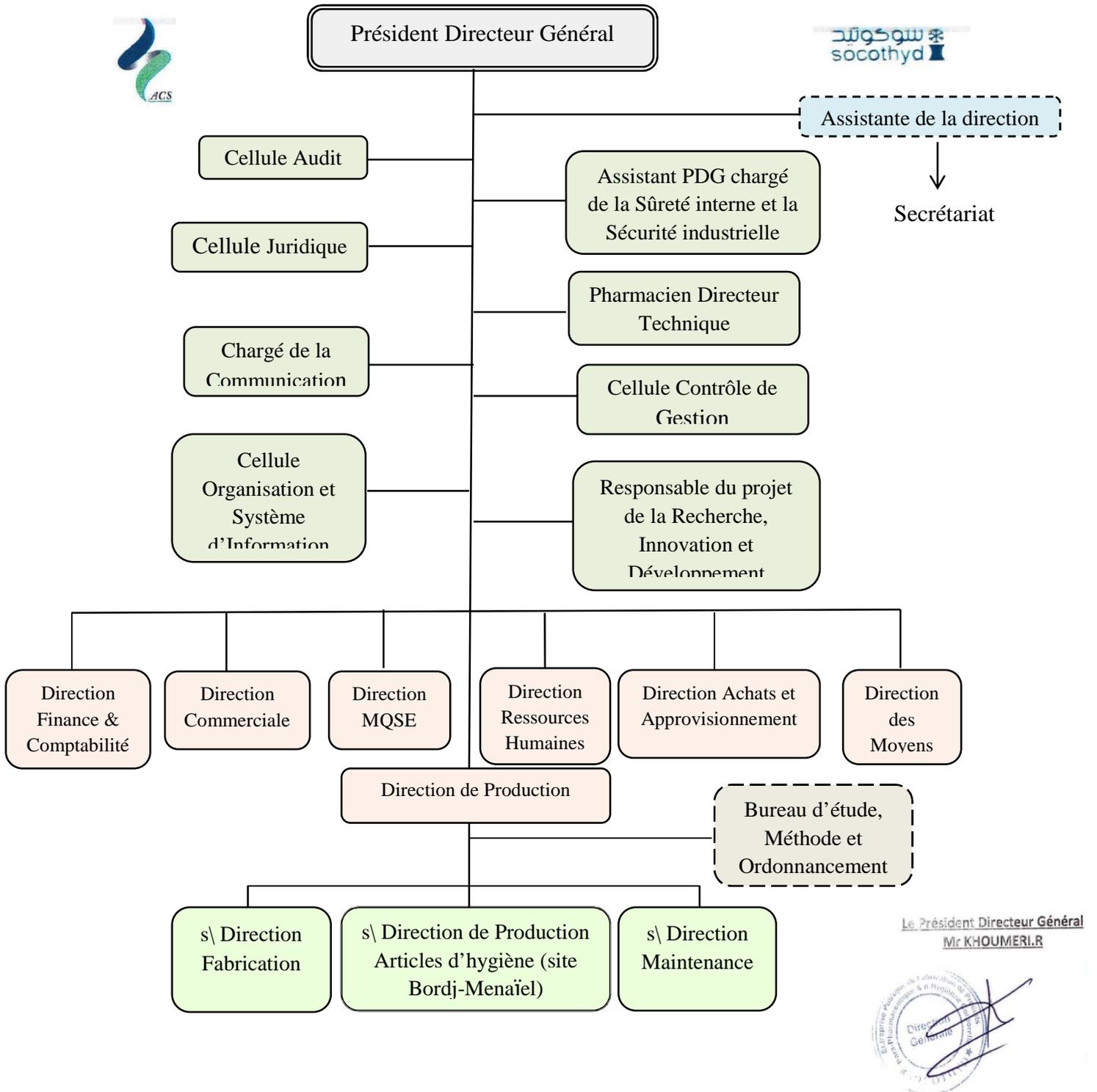
La SOCOTHYD est organisée en mono unité et comprend deux sites : le site Issers et le site Bordj-Menaïel. Elle est dirigée par un conseil d'administration présidé par un Président Directeur Général (PDG). Ses principales missions sont :

- La définition des programmes de la société ;
- L'approbation des programmes et des budgets et le suivi des performances des sites ;
- La gestion directe des sites de production.

Le staff de PDG est composé des structures suivantes (annexe 05) :

- La direction générale ;
- La cellule audit ;
- La direction finances et comptabilité ;
- La direction commerciale ;
- La direction management, qualité, sécurité et environnement ;
- La direction de production ;
- La direction ressources humaines ;
- La direction approvisionnement ;
- La direction des moyens.

Figure 10 : Organigramme de la SOCOTHYD



Source : Document interne de la SOCOTHYD, consulté Juillet 2021.

Section 01 : Le dispositif de contrôle interne de la logistique de distribution au sein de la SOCOTHYD

Le dispositif de contrôle interne est un ensemble de processus organisés, formalisés et permanents, pour la recherche de voix d'excellence, choisis et définis par la direction, les cadres d'exécution et le personnel opérationnel de l'entreprise. Cet ensemble de processus est mis en œuvre par les opérationnels à tous les niveaux, pour maîtriser le fonctionnement de leurs activités, en vue de fournir une assurance raisonnable quant à la réalisation des objectifs de la logistique de distribution au sein de l'entreprise.

Avant d'analyser le dispositif de contrôle interne de l'entreprise SOCOTHYD, il est préalable d'éplucher l'organisation de la logistique de distribution au sein de cette dernière.

1-1 Le transport dans la chaîne logistique de la SOCOTHYD :

Pour assurer sa compétitivité et conquérir des parts de marché assez importantes, la SOCOTHYD a fait appel à des agents agréés (centres de distribution) sélectionnés selon des critères définis afin de satisfaire ses clients. Ces agents assurent la distribution et la disponibilité des produits de la SOCOTHYD dans les différentes régions du pays (Annexe 05). Cette collaboration a élargi les réseaux de distribution de la SOCOTHYD et allégé le coût lié au transport et au besoin en matière de logistique.

Le réseau de distribution de la SOCOTHYD est constitué d'un entrepôt central situé à ISSERS, mitoyen avec l'unité de production principale qui est cotonnée dans la production des compresses, du coton, des bandes plâtrées et/ou élastiques et pièces de gaze hydrophile. Constitué aussi d'un entrepôt secondaire situé à BORDJ-MENAÏL attenant à une seconde unité de production spécialisée dans la fabrication des serviettes hygiéniques et les couches pour bébés. Ces entrepôts alimentent plusieurs centres de distribution identifiés par leurs zones de localisation sur le territoire Algérien. A leur tour, les centres alimentent des grossistes dans la région où chaque grossiste est connecté à un ensemble de détaillant et chaque détaillant est connecté à un ensemble de clients finaux ; c'est-à-dire, qu'un produit passe par plusieurs étages avant d'arriver au client final.

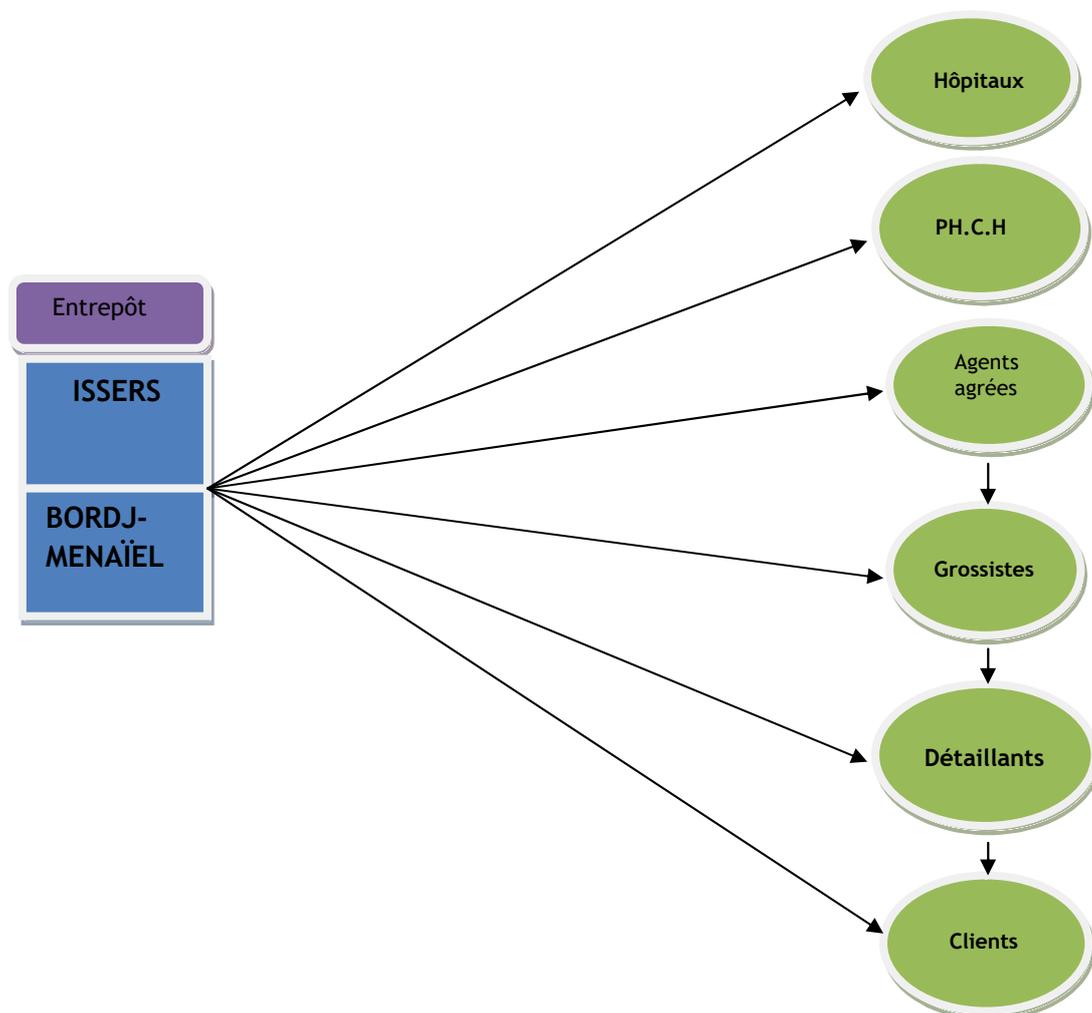
80% des clients de SOCOTHYD sont des centres hospitaliers, pour qui elle assure les livraisons par ses propres moyens, mais pour les hôpitaux situés à l'extrême sud du pays, elle fait appel à des prestataires de service pour leur assurer la livraison et cela est dû aux coûts élevés et à la grande distance à

parcourir. Parmi ces 80%, les hôpitaux militaires sont considérés comme des clients considérables pour la SOCOTHYD.

D'autre part, l'entreprise assure la livraison pour la Pharmacie Centrale des Hôpitaux, qui est un client aussi important pour la SOCOTHYD.

La politique de distribution de la SOCOTHYD implique que si un client passe une commande supérieure à 1.000.000DA, l'entreprise lui assure la livraison par ses propres moyens.

Figure 11 : Le réseau de distribution de la SOCOTHYD



Source : Réalisé par nous-mêmes en s'appuyant sur les données de la SOCOTHYD.

1-1-1 Les leviers d'optimisation du transport au sein de la SOCOTHYD :

Dans cette partie, nous allons traiter les résultats de notre étude relative à l'optimisation de la distribution des différents produits. L'entreprise SOCOTHYD

adopte plusieurs paramètres pour optimiser les diverses expéditions. Nous citons en ce qui suit les points principaux.

1-1-1-1 Les systèmes d'information :

La maîtrise des nouvelles technologies de l'information et de la communication, permettent la maîtrise et le contrôle des activités par le respect des normes et procédures de travail.

Le système d'information au niveau de la SOCOTHYD concerne l'introduction des données, l'infrastructure, la chaîne logistique et la relation client.

a- Scrabble Express :

Scrabble Express est un puissant outil de gestion intégrée, spécialement conçu pour relier tout les aspects de l'activité d'une entreprise. Il appréhende, d'une façon méthodique et détaillée, les fonctions principales de l'entreprise à travers la gestion financière, la gestion des ressources humaines, la gestion de la logistique et la gestion commerciale ; il fournit le moyen de substituer un grand nombre de systèmes indépendants par un système modulaire unique dont chaque module est en charge d'une fonction spécifique, mais opère de concert avec les autres modules. Scrabble Express a pour principales caractéristiques :

- Richesse fonctionnelle ;
- Souplesse d'utilisation ;
- Intégration des modules ;
- Facilité de personnalisation ;
- Satisfaction du client.

L'un des principaux éditeurs du progiciel Scrabble Express sur le marché algérien est Technosoft¹¹². L'activité de Technosoft est orientée vers le développement de solutions intégrées personnalisables pour les entreprises notamment « la Gestion Intégrée et la Planification des Ressources de l'entreprise » de type ERP.

La SOCOTHYD a adopté le logiciel Technosoft de type ERP, pour construire des applications informatiques de manière modulaire, tout en partageant une base, de données, unique et commune, ce qui élimine les saisies multiples et éviter l'ambiguïté des données. L'ERP présente plusieurs avantages à la SOCTHYD :

¹¹² Editeur de logiciel depuis 1983, Technosoft est un leader du marché ERP pour PME en Algérie. Ses logiciels en architecture web et client-serveur sont modulaires et varies, ils vont de la GRH-Paie ou Comptabilité Financière pour grands comptes, la Gestion De La Maintenance (GMAO) et la Gestion Intégrée De Type ERP.

- Cohérence et homogénéité des informations ;
- Intégrité et unicité du système d'information ;
- Minimisation des coûts ;
- Facilité de communication entre les différentes structures de l'entreprise.

b- Warehouse Management System (WMS):

Un entrepôt est une plate-forme de plusieurs flux : flux physique, flux du personnel, flux d'informations et enfin le flux financier. Le flux d'information va permettre de gérer les trois autres, mais il s'intéresse exclusivement au flux physique et au flux du personnel.

La SOCOTHYD a adopté le WMS pour maîtriser le plus harmonieusement et le plus efficacement le personnel, les équipements et les marchandises à l'intérieur des entrepôts. Cette activité interne de WMS est parfaitement connectée et synchronisée avec les opérations des maillons extérieurs de la chaîne logistique.

Le logiciel WMS permet à la SOCOTHYD d'éliminer les erreurs, d'améliorer l'exactitude des données et d'exécuter plus rapidement les commandes, ce qui permet d'améliorer la fidélisation des clients.

c- Transport Management System (TMS) :

Le département informatique au sein de la SOCOTHYD prépare un logiciel de type TMS qui va être lancé bientôt, afin de gérer au mieux la flotte des véhicules et des chauffeurs, l'organisation des plannings de chargement, les livraisons, les déchargements et la facturation.

d- Le courrier électronique (la messagerie) :

Les E-mails sont les supports de communication dans l'entreprise SOCOTHYD, ils sont utilisés à 85% par une messagerie Outlook intégrée à toutes les fonctions ; ce qui permet l'échange d'information en courte durée et en sécurité.

1-1-1-2 La force de la flotte :

La SOCOTHYD a énormément investi pour permettre une distribution et un acheminement de ses produits en toute sécurité en respectant scrupuleusement les délais.

a- La flotte humaine :

La SOCOTHYD se focalise sur la gestion humaine, qui est considérée comme une nouvelle politique pour une meilleure optimisation de la productivité.

L'entreprise veille sur le management humain afin de choisir la ressource humaine compatible qui permet d'atteindre un certain niveau de performance. La SOCOTHYD investit et forme ses chauffeurs sur différents volets, à savoir : planification des équipes et les sorties, application des procédures de sécurité et aussi sont considérés comme des agents commerciaux du fait qu'ils sont en lien direct avec les clients.

b- La flotte matérielle :

Le transport est un maillon essentiel et principal de la chaîne logistique de la SOCOTHYD, ce qui a poussé l'entreprise à investir dans l'acquisition de nouveaux véhicules, elle compte aujourd'hui près de 17 véhicules de différentes tailles, avec un service de maintenance en interne de l'entreprise.

1-1-2 Les éléments du transport optimal :

Chaque opération réalisée par la SOCOTHYD dépend des critères suivants :

1-1-2-1 Les coûts de transport :

Pour améliorer la performance du transport, la SOCOTHYD doit réduire ses coûts en optimisant les tournées et les réseaux de distribution et surtout le taux de remplissage des véhicules.

Le coût du transport comprend les coûts variables ; le coût du carburant, de l'entretien, des pneumatiques...et les coûts fixes ; les salaires des conducteurs, les coûts des assurances... les coûts variables étant sensiblement les mêmes pour un véhicule chargé et un véhicule à vide, la SOCOTHYD cherche souvent à optimiser la capacité de remplissage des véhicules pour minimiser au maximum les coûts.

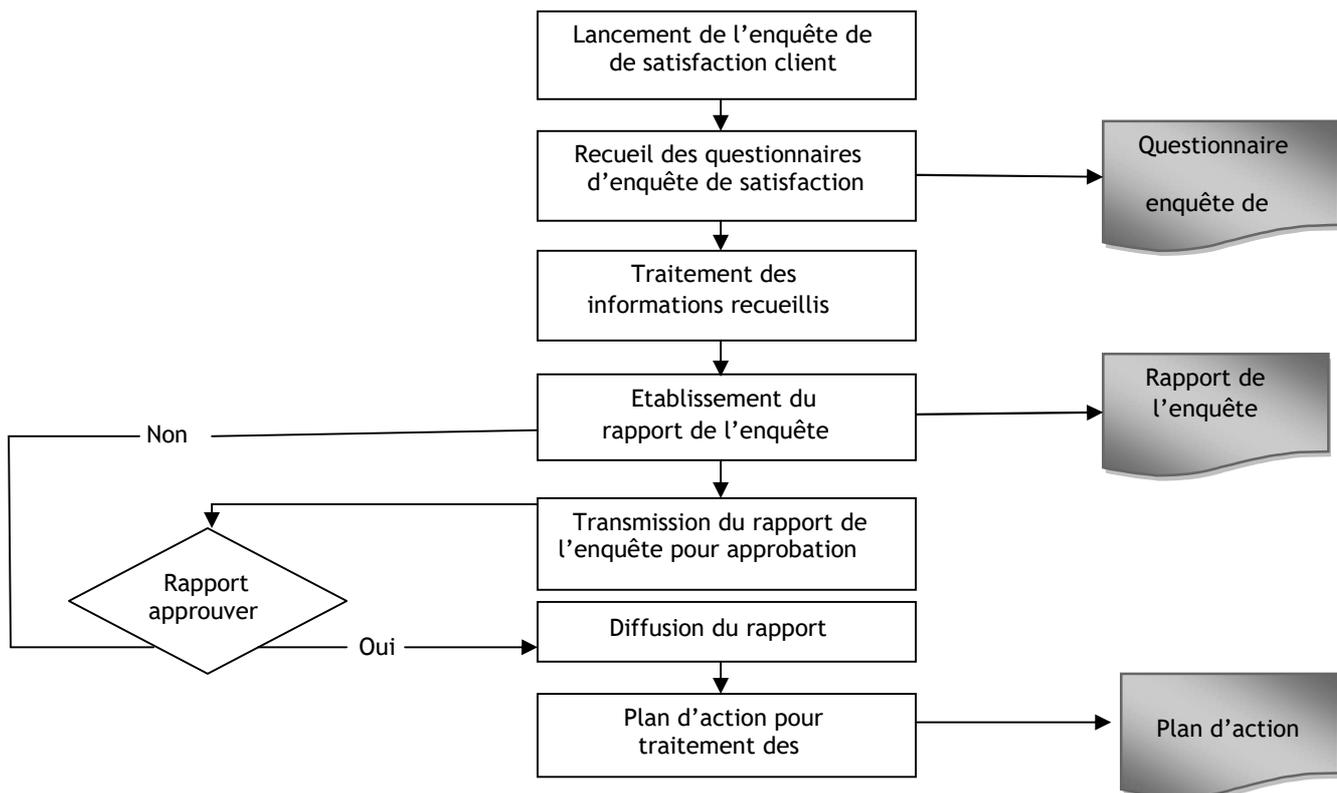
1-1-2-2 Les délais :

Il s'agit pour la SOCOTHYD d'assurer les délais d'acheminement et de livraison compatibles avec les caractéristiques des marchandises et la demande des clients. La durée totale du transport et le respect des délais de livraison sont les facteurs clés de succès de plus en plus important pour l'entreprise.

1-1-2-3 La satisfaction client :

Les contraintes clients sont prises en charge par SOCOTHYD afin de satisfaire leurs demandes. Elle a établi un processus d'évaluation de la satisfaction client.

Figure 12 : Processus d'évaluation de la satisfaction client de la SOCOTHYD



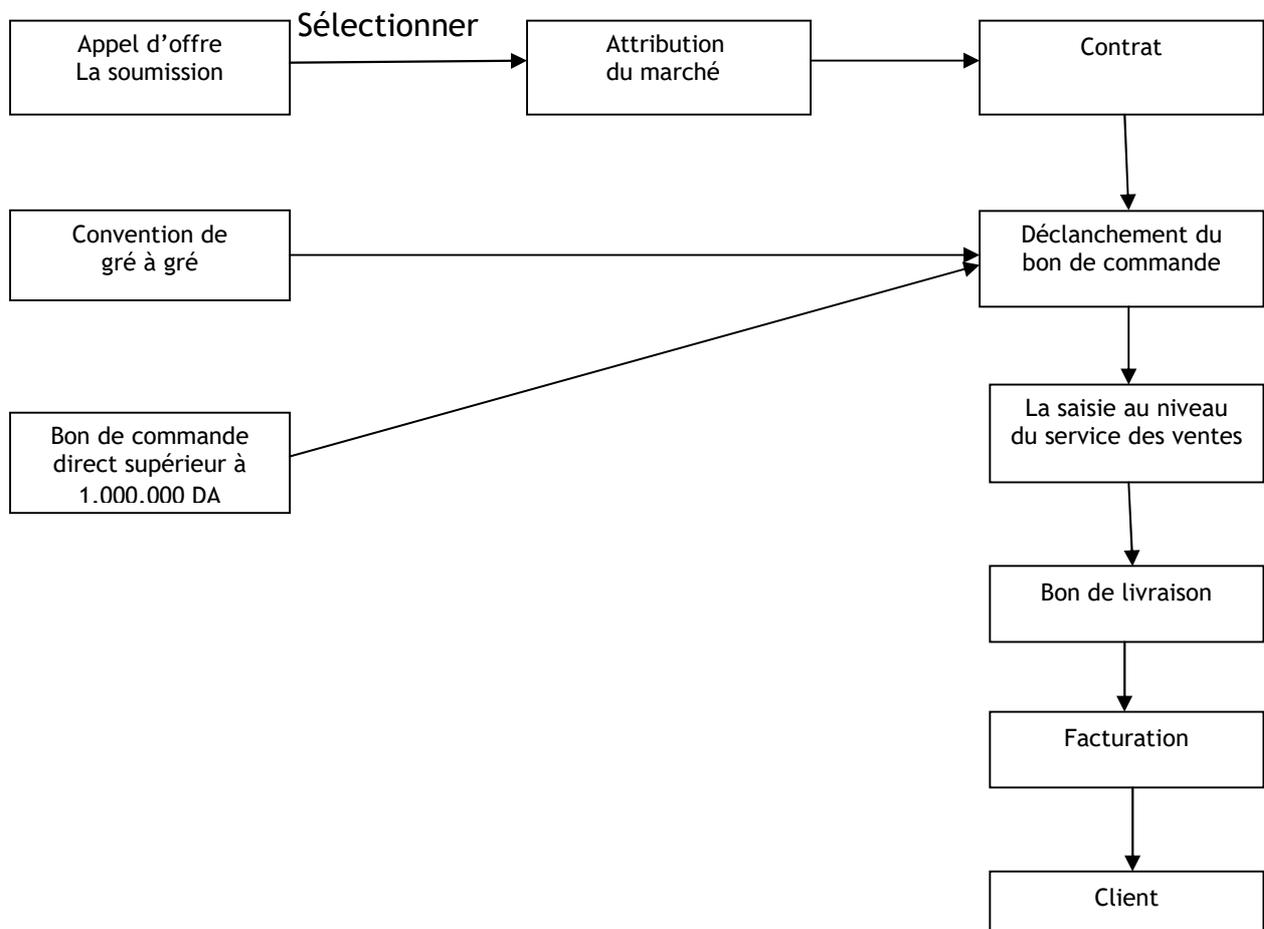
Source : Direction du management qualité, sécurité et environnement, SOCOTHYD.

1-2 La planification des commandes au sein de SOCOTHYD :

Lorsqu'un appel d'offres est lancé par les établissements publics, la SOCOTHYD à l'instar d'autres soumissionnaires en concurrence, offre ses services. Si l'offre est jugée économiquement plus avantageuse sur la base des critères du cahier des charges, elle sera désignée comme l'attributaire auquel il est envisagé de confier le marché. Une fois l'entreprise est devenue titulaire du marché un contrat sera établi, ensuite un bon de commande est expédié par le client, puis saisie au niveau du service des ventes et un bon de livraison sera établi ainsi que la facturation (Annexe 2).

Pour une convention de gré à gré le client déclenche une commande qui sera saisie au niveau du service des ventes, ensuite un bon de livraison et une facture sera délivrée. Il est de même pour un bon de commande directe supérieur à 1.000.000DA.

Figure 13 : Processus de préparation des commandes au sein de SOCOTHYD



Source : Réalisé par nous-mêmes en s'appuyant sur les données de la SOCOTHYD.

1-3 l'organisation des entrepôts au sein de la SOCOTHYD :

Au sein de l'unité d'entreposage d'ISSERS, il existe quatre magasins pour stocker les produits finis ;

- 1^{er} magasin : stocks de bandes plâtrées ;
- 2^{ème} magasin : stocks des produits de gaze ;
- 3^{ème} magasin : stocks des produits de coton ;
- 4^{ème} magasin : stocks de marchandises de revente à l'état.

Si un surstock est enregistré au niveau de quelconque magasin, le stock sera expédié automatiquement à l'unit de BORDJ-MENAÏL.

Pour la sortie des stocks SOCOTHYD adopte la méthode FIFO (premier entré premier sortie).

1-4 le dispositif de contrôle interne au sein de SOCOTHYD :

En s'inspirant des principes du COSO 2013 et la norme ISO 9001 version 2015, SOCOTHYD a mis en place des dispositifs de contrôle interne liés à chaque processus.

D'après notre analyse, le dispositif de contrôle interne de la logistique de distribution (processus client) est élaboré comme suit :

1-4-1 Les composantes du dispositif de contrôle interne :

Il existe cinq composantes élémentaires :

1-4-1-1 Environnement de contrôle :

La mise en place d'un environnement de contrôle est la première étape de l'établissement d'un dispositif de contrôle interne. Elle constitue un élément de base indispensable à sa création et à sa maintenance.

La culture, propre à la SOCOTHYD, est un élément très important de son environnement de contrôle ; elle détermine principalement le niveau de sensibilisation du personnel au besoin de contrôle en imposant discipline et organisation. Les facteurs ayant un impact sur l'environnement du contrôle au sein de la SOCOTHYD comprennent notamment l'éthique, l'intégrité et la compétence du personnel ; la doctrine des dirigeants et le style du management, la gestion humaine et l'intégration de la population jeune et motivée et enfin la politique de délégation des responsabilités, d'organisation et de formation.

1-4-1-2 Evaluation et gestion des risques :

La SOCOTHYD est confrontée à un ensemble de risques internes et externes qui sont évalués une fois par an. Cette évaluation consiste l'identification et l'analyse des facteurs susceptibles d'affecter la réalisation des objectifs. Compte tenu de l'évolution permanente de son environnement la SOCOTHYD dispose d'une méthode permettant l'identification et la maîtrise des risques.

1-4-1-3 Intégration des activités du contrôle dans le processus :

Les activités du contrôle consistent l'application de contrôle dans les processus, afin de garantir la mise en œuvre des orientations prises par la direction.

Pour faire face aux risques la SOCOTHYD a mis en place des mesures et procédures effectives à tous les niveaux hiérarchiques et fonctionnels et

comprennent des activités de contrôle aussi variés : l'appréciation des performances, la séparation des fonctions, la vérification des processus....

Par le biais de séparation des fonctions SOCOTHYD a sélectionné et développé des activités de contrôle informatiques pour faciliter l'atteinte des objectifs.

1-4-1-4 Gestion de l'information et communication :

Les systèmes d'informations, constituent un volet important dans l'organisation et la gestion de l'information au sein de SOCOTHYD et qui permettent de gérer et contrôler les activités.

SOCOTHYD ayant pris conscience de l'importance de la communication entre l'ensemble du personnel. Elle applique une circulation multidirectionnelle des informations. La direction a avisé l'ensemble du personnel sur les responsabilités de chacun en matière de contrôle, afin qu'ils comprennent leurs rôles dans le système de contrôle interne, ainsi que la relation existante entre leurs propres activités et celles des autres membres du personnel. Ils doivent être en mesure de faire remonter les informations.

1-4-1-5 Surveillance et pilotage du dispositif de contrôle interne :

De nombreux changements dans l'environnement peuvent rendre certains aspects du dispositif de contrôle interne inadaptés. C'est pourquoi, la SOCOTHYD assure un contrôle périodique du dispositif afin qu'il soit efficace et évalué dans le temps.

1-4-2 La responsabilité des acteurs du contrôle interne au sein de SOCOTHYD :

Chaque collaborateur de la SOCOTHYD contribue dans certaine mesure au contrôle interne. Le rôle de chacun compte, néanmoins, un niveau de responsabilité et d'implication comme nous le verrons ci-après.

1-4-2-1 Le management :

Le directeur général assure la responsabilité ultime, il est le responsable principal du système de contrôle interne au sein de SOCOTHYD. Il veille à communiquer les principes de conduite influençant positivement l'environnement de contrôle. Les responsabilités du directeur comprennent notamment la supervision de la mise en place des éléments du dispositif de contrôle interne.

A leur tour, les responsables de chaque division doivent gérer le développement et la mise en place des procédures de contrôle interne nécessaires

à la réalisation des objectifs de leur division et s'assurer qu'elles sont cohérentes avec les objectifs généraux de la SOCOTHYD.

Les chefs de service sont, aussi, impliqués directement dans l'application détaillée des normes et procédures de contrôle.

Ceci permet une bonne coordination des actions de l'entreprise à tous les niveaux de la hiérarchie.

1-4-2-2 Le responsable des services comptables et financiers :

Celui-ci joue un rôle de pilotage aussi important ; ses activités de contrôle sont exercées de façon transversale à travers toutes les unités opérationnelles et fonctionnelles. Il veille à ce que le dispositif de contrôle interne couvre l'ensemble du processus et non pas seulement la partie « comptable », car le dispositif de contrôle interne doit couvrir la définition des besoins et la livraison correcte des produits et ne pas se limiter à la saisie et au paiement de la facture.

Le responsable des services comptables et financiers surveille indirectement les activités de tous les services et divisions et il est directement impliqué après le directeur dans la conception et la mise en œuvre du dispositif de contrôle interne. Il occupe une place importante dans la détermination des objectifs et la stratégie de l'entreprise et dans l'analyse des risques et la prise de décision concernant la gestion des changements.

1-4-2-3 Le responsable de l'assurance-qualité :

Avec l'importance et la maturité d'ISO 9001/2015, la démarche assurance-qualité présente de nombreux points communs avec la mise en place d'un dispositif de contrôle interne. Cette démarche implique une analyse et une modélisation des processus de l'entreprise, ainsi que la mise en place de points de contrôle. Au sein de la SOCOTHYD il y a une exploitation importante des synergies entre le domaine comptable-financier et le domaine assurance-qualité. Il existe une collaboration étroite entre le responsable de l'assurance-qualité et le responsable des services comptables et financiers pour la mise en place d'un dispositif de contrôle interne et son entretien.

1-4-2-4 Le responsable du controlling :

Le controlling est exercé au sein de la SOCOTHYD de manière permanente pour fournir aux responsables des indicateurs leur permettant d'évaluer le système de contrôle interne. Il assure principalement la gestion des procédures et exigences

de l'environnement de contrôle nécessaire au bon fonctionnement du système de contrôle interne.

1-4-2-5 Les services d'audit et de révision interne :

Les services d'audit et de révision interne de SOCOTHYD procèdent à un examen direct du système de contrôle interne et recommandent des améliorations quand il le faut. La mission, des services d'audit et de révision interne couvre toutes les activités de l'entreprise et comprend notamment les tâches suivantes :

- Examiner la fiabilité et l'intégrité des informations ;
- Examiner les systèmes d'information ;
- Examiner les systèmes mis en place afin de vérifier la conformité aux normes, exigences et procédures susceptibles d'avoir un impact sur l'ensemble des activités ;
- Examiner la façon dont les ressources sont utilisées afin d'assurer leur efficacité.

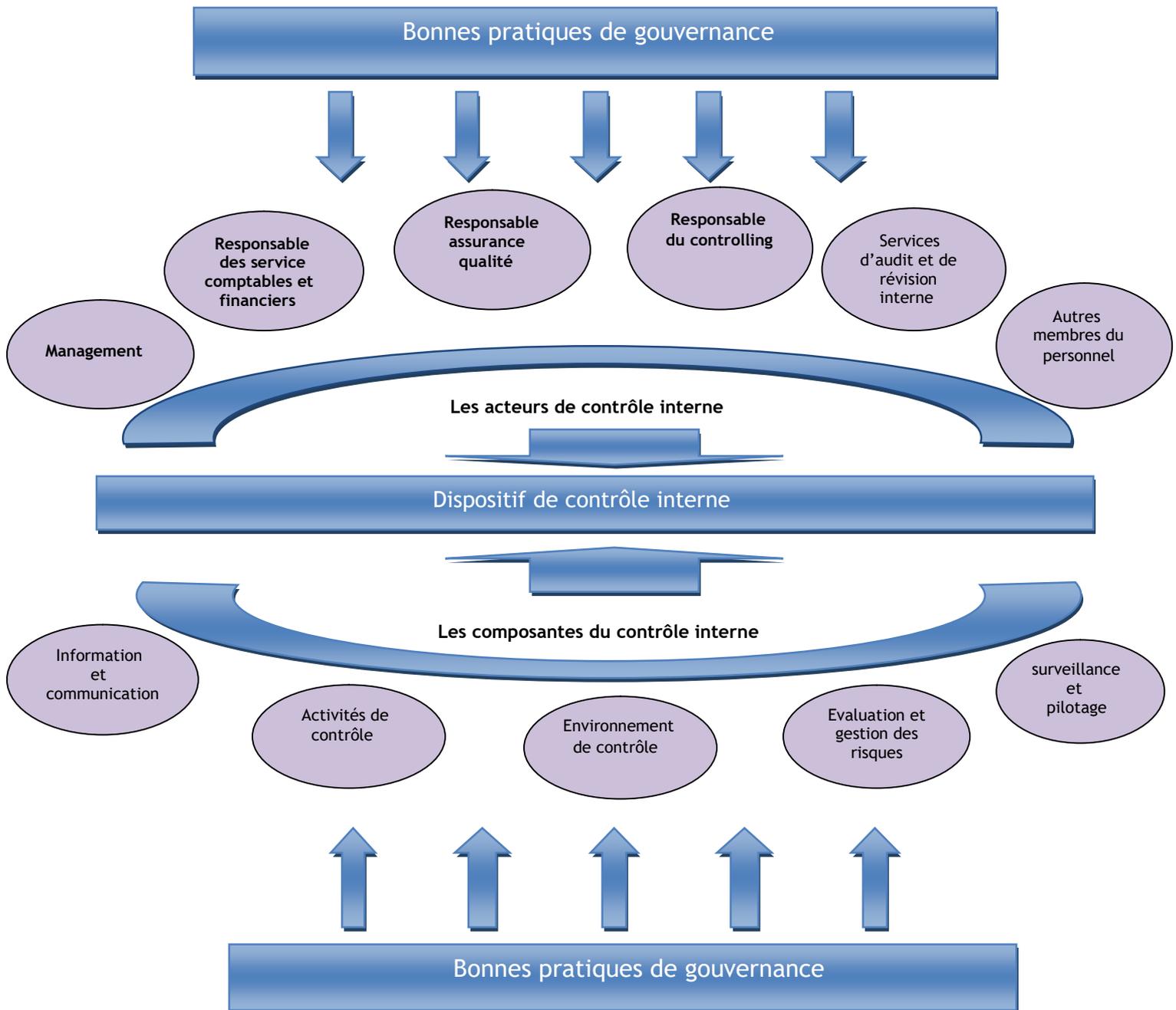
1-4-2-6 Les autres membres du personnel :

Tous les employés au sein de la SOCOTHYD jouent un rôle dans la réalisation des contrôles, que ce soit le contrôle physique, le suivi d'anomalies ou d'erreurs, l'analyse des indicateurs de performance.

Le soin apporté par les employés à l'ensemble des activités de l'entreprise influence directement sur l'efficacité du système de contrôle interne. Tout problème constaté au niveau des opérations, toute violation du code de conduite ou des normes des directives internes sont communiquées aux supérieurs hiérarchiques, ce qui rend le système de contrôle interne plus efficace.

Le système de contrôle interne de SOCOTHYD a conquis sa force par l'adaptation des bonnes pratiques de gouvernance.

Figure 14 : Dispositif de contrôle interne de la SOCOTHYD



Source : Synthèse des données de la SOCOTHYD.

1-5 Procédure maîtrise des risques et opportunités au sein de la SOCOTHYD :

Cette procédure a pour objet de définir la méthode à suivre pour maîtriser les risques et les opportunités liées à l'ensemble des processus, activités, produits

et services de la SOCOTHYD en matière de qualité, environnement et santé et sécurité au travail, dans une perspective de cycle de vie (Annexe 06).

1-5-1 Domaine d'application :

Cette procédure est appliquée à :

- L'ensemble des processus et activités de l'entreprise en tenant compte des enjeux internes et externes de l'environnement ;
- A l'ensemble des activités de routine, ponctuelle et nouvelle (nouveaux travaux, interventions exceptionnelles...) ;
- Des activités et exigences de tous les parties intéressées internes et externes : les sous-traitants, clients, fournisseurs, personnels ;
- Aux modifications suite aux changements de : processus, technologie, acquisition de nouveaux équipements ;
- Aux comportements, les compétences et autres facteurs humains ;
- Aux impacts environnementaux liés aux processus et activités ;
- Aux incidents (incendie, explosion, séisme, inondation,...).

1-5-2 Responsabilités :

Chaque acteur assure sa responsabilité pour maîtriser les risques au sein de la SOCOTHYD.

1-5-2-1 Comité de management qualité, sécurité et environnement :

Le comité de management qualité, sécurité et environnement est un acteur indispensable pour maîtriser les risques et les opportunités au sein de la SOCOTHYD, il contribue à :

- Identifier des processus, activités et services de l'entreprise ;
- En collaboration avec les pilotes des processus, identifie les risques liés à la qualité, l'environnement, la santé et la sécurité ;
- Assurer la suivi d'analyse des risques et des plans d'action pour la maîtrise des risque des processus ;
- Etablir l'analyse environnementale de l'entreprise avec la collaboration des responsables des structures et l'ensemble du personnel ;

1-5-2-2 Les pilotes des processus :

En collaboration avec les acteurs du processus, les pilotes :

- Identifient l'ensemble des risques, parties intéressées et opportunités liés au processus ;
- Évaluent la criticité des risques et opportunités ;
- Établissent la liste des risques par ordre de priorité ;
- Définissent les mesures préventives et correctives pour la maîtrise des risques ;
- Mettent en œuvre des plans d'actions pour la prévention des risques ;
- Transmettent les informations à la CMQSE.

1-5-2-3 Le président directeur général (PDG) :

A son tour le président directeur général, approuve la procédure maîtrise des risques et opportunité et le programme QSE.

1-5-3 Déroulement de la procédure (Annexe 3) :

La procédure de maîtrise des risques et des opportunités passe par trois phases :

- Identification des risques liés aux processus, activités, et produits de la SOCOTHYD ;
- Quantification des risques identifiés ;
- Évaluation et hiérarchisation des risques.

1-5-3-1 L'identification :

Pour identifier les risques processus, on passera en revue :

- Toutes les activités et les étapes de processus de l'entreprise dans les différentes phases du cycle de vie ;
- Les obligations de conformité ;
- Le contexte interne et externe.

Cette revue permet de dresser la liste exhaustive des risques pour chaque processus et activités.

1-5-3-2 La quantification et cotation :

Il s'agit, au cours de cette phase, de déterminer ce qui suit soit par mesure soit par calcul et en se basant sur :

- Le contexte interne et externe de l'entreprise ;
- Réclamation clients,

- La veille concurrentielle et informationnelle ;
- La stratégie de l'entreprise ;
- Les flux entrants et sortants (bilan matières) ;
- Les fichiers des accidents et incendies ;
- L'inspection, diagnostique et l'état des lieux,...

1-5-3-3 L'évaluation :

La cotation des risques permet de les évaluer. Pour chaque processus et activités, deux critères sont pris en compte, à savoir :

- La fréquence (F) ;
- La gravité (G) ;
- La maîtrise (M).

a- La fréquence et la gravité :

Pour chaque critère est affectée la note de 1 à 4 ; ces notes correspondent aux appréciations suivantes :

Tableau 35 : La fréquence et la gravité des risques au sein de la SOCOTHYD

CRITERE	Indices de Pondération			
	1	2	3	4
Fréquence (Occurrence) (F)	Extrêmement rare : (jamais vu)	Rare : (plus d'une fois par an)	Probable : Déjà produit quelque fois (<5fois/an)	Fréquent : Plus de cinq fois/an
Gravité (G)	Mineure conséquence très limité (au niveau de la structure)	Significatif dommage visible	Grave : dommage important	Critique : dommage très grave

Source : département management qualité sécurité et environnement, SOCOTHYD.

Le facteur d'impact environnemental (FI) est calculé selon la formule suivante :

$$FI = O \times G$$

La cotation des aspects environnementaux est faite en se basant sur la matrice et la méthodologie suivantes :

Figure 15 : La cartographie des risques de la SOCOTHYD

Critères d'évaluation		Occurrence (fréquence)			
		1 extrêmement rare	2 Rare	3 Courant	4 Fréquent
1	Impact local	1	2	3	4
2	Impact limité à l'usine	2	4	6	8
3	Impact environnementale limité à 100m	3	6	9	12
4	Impact significatif	4	8	12	16

Source : Département management qualité, sécurité et environnement, SOCOTHYD

Chaque impact sera répertorié suivant sa notation :

- **Impact faible** : note entre 1 et 3 ;
- **Impact moyen** : note entre 4 et 8 ;
- **Impact significatif** : note entre 9 et 16.

b- La criticité :

Il s'agit du produit de la fréquence, la gravité et la maîtrise, chaque risque sera répertorié suivant sa notation, la criticité est calculée comme suite :

$$\text{Risque (Criticité)} = \text{Fréquence (F)} \times \text{Gravité (G)} \times \text{Maîtrise (M)}$$

c- La maîtrise :

Pour le critère maîtrise du risque est affectée une note de 1 à 3 ; ces notes correspondent aux appréciations suivantes :

Tableau 36 : Tableau de maîtrise des risques au sein de la SOCOTHYD

Maîtrise (M)	Notation
Bonne maîtrise et parfaitement communiquée à tous (procédure mise en place et appliquée)	1
Maîtrise existante mais insuffisante et pas formalisée	2
Aucune maîtrise, aucune action mise en œuvre	3

Source : Département management qualité, sécurité et environnement, SOCOTHYD

L'efficacité et la performance du dispositif de contrôle interne au sein de la SOCOTHYD est dû à sa vision managériale qui consiste à mobiliser tout le collectif de l'entreprise quant à la réalisation des objectifs, par son engagement pour un comportement d'éthique et d'intégrité et promouvoir la bonne gouvernance et les valeurs fondées sur la responsabilité, l'engagement, l'esprit d'équipe et l'innovation.

Section 02 : L'analyse de la performance logistique au sein de la SOCOTHYD

En se basant sur les résultats de l'annexe 07, ont a traité les informations recueillies par l'ensemble du personnel de la SOCOTHYD, de manière à pouvoir les classer et en tirer les points forts et les points faibles de la logistique au sein de l'entreprise, comme le montre le tableau suivant.

Tableau 37 : Résultats de l'audit logistique selon ASLOG

Les éléments traités	Note obtenue	Note maximale	%
Management, stratégie et planification	92	108	85,18
-Les objectifs de la performance logistique	29	36	80,55
-Les flux financiers	13	15	86,67
-Les flux d'information	21	24	87,50
-Les ressources humaines	29	33	87,87
Transport	15	18	83,33
-Transport et livraison sur flux aval	15	18	83,33
Stockage	22	36	61,11
-Flux physiques	07	09	77,78
-Stocks	11	15	73,33
-Gestion des stocks de produits finis	04	12	33,33

La démarche de progrès permanent	25	27	92,59
-Progrès permanent	25	27	92,59

Remarque :

Concernant les résultats obtenus dans le tableau ci-dessus sont calculés comme suit :

Prenant l'exemple des flux financiers ; on a cinq questions pour cette catégories et le maximum de points obtenus par chaque question est trois points, alors le maximum de points pour les cinq questions est 15 points. Et pour obtenir le pourcentage de performance, on a opté pour la règle de trois :

$$\begin{array}{l}
 15 \text{ points} \longrightarrow 100 \\
 13 \text{ points} \longrightarrow X
 \end{array}
 \left. \vphantom{\begin{array}{l} 15 \text{ points} \\ 13 \text{ points} \end{array}} \right\} \frac{13 \times 100}{15} = 86,87$$

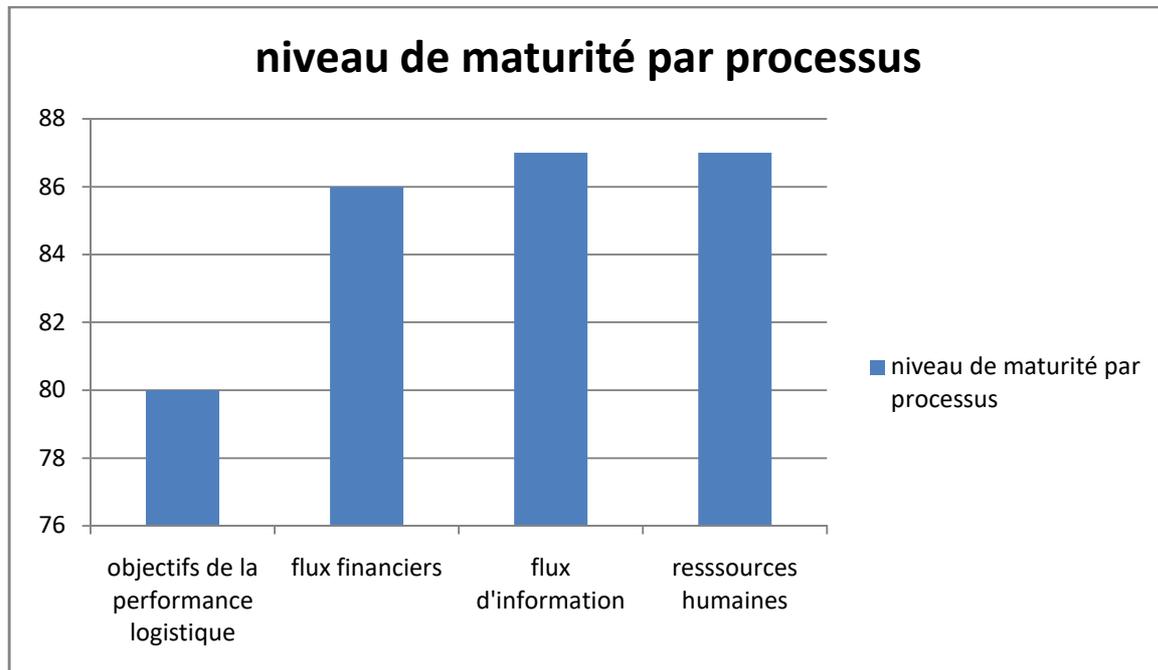
2-1 Management, stratégie et planification :

Par apport aux normes d'excellence proposées par ASLOG, la SOCOTHYD obtient une moyenne de 85,18%. Ceci signifié qu'au niveau stratégique l'entreprise se situe au troisième niveau de maturité¹¹³.

Le graphe ci-dessous nous indique cependant que l'ensemble des processus liés au management et à la stratégie atteignent un niveau de maturité homogène, ce qui signifie l'existence d'une coordination entre les différents processus. Il est intéressant d'analyser comment ces processus sont maîtrisés.

¹¹³ Cela signifie que l'entreprise a atteint un niveau important de performance.

Graphique 01 : Répartition des résultats de management, stratégie et planification



Source : Synthèse des informations recueillies.

2-1-1 Les objectifs de la performance logistique :

Au niveau de la SOCOTHYD, les objectifs de la performance logistique sont parfaitement définis avec une moyenne de 80,55%. L'entreprise organise des audits internes logistiques dont les conclusions sont portées à la connaissance de tous les services et servent d'outils de pilotage à la direction générale. La logistique au sein de SOCOTHYD occupe une place indispensable dans l'élaboration de la stratégie ; pour les grandes décisions qu'elle doit prendre, une étude logistique (service, stock, transport...) est systématiquement menée avec soin et ensuite réellement prise en compte.

En ce qui concerne la planification, des règles de priorité existent ; la SOCOTHYD adopte un mécanisme permettant à l'un ou l'autre commande de devenir prioritaire, selon le degré d'urgence de la commande. Un plan d'organisation de commande est élaboré et vérifié régulièrement, permet l'ordonnancement efficace des commandes.

2-1-2 Les flux financiers :

Les flux financiers au sein de la SOCOTHYD sont maîtrisés, une moyenne de 86,67% est enregistrée. Il existe des indicateurs permettant d'évaluer la performance au niveau de l'entreprise. Les projets d'investissements logistiques

sont étudiés, le calcul de retour sur investissement est fait et tient réellement compte de tous les paramètres, tels que le temps, les économies, la rémunération du capital immobilisé, ce qui permet de connaître les coûts logistiques. A partir des résultats enregistrés, la SOCOTHYD mis en œuvre des plans d'amélioration qui contribuent à la définition des objectifs. La valeur des stocks immobilisés et leurs évolutions sont connues et associées au plan d'action.

2-1-3 Les flux d'information :

Les flux d'information sont parfaitement bien maîtrisés. La SOCOTHYD impose une traçabilité précise de ses produits en s'appuyant sur un logiciel ERP pour gérer l'ensemble des opérations. En outre, un WMS est mis en place pour gérer les stocks et les entrepôts et un TMS est en cours d'installation pour mieux maîtriser le système de transport au sein de l'entreprise.

2-1-4 La gestion des ressources humaines :

En matière de gestion des ressources humaines et de sécurité, il existe des indicateurs formels et des règles strictes au niveau de la SOCOTHYD et le personnel est formé en interne de manière à éviter les accidents de travail. Des processus de motivation sont mis en place pour améliorer la productivité du personnel, tels que les formations, les frais de missions...

En termes de sécurité et environnement la SOCOTHYD est certifié ISO9001/2015¹¹⁴, regroupant l'ensemble des exigences relatives à la gestion des ressources humaines en termes de sécurité.

2-2 Transport :

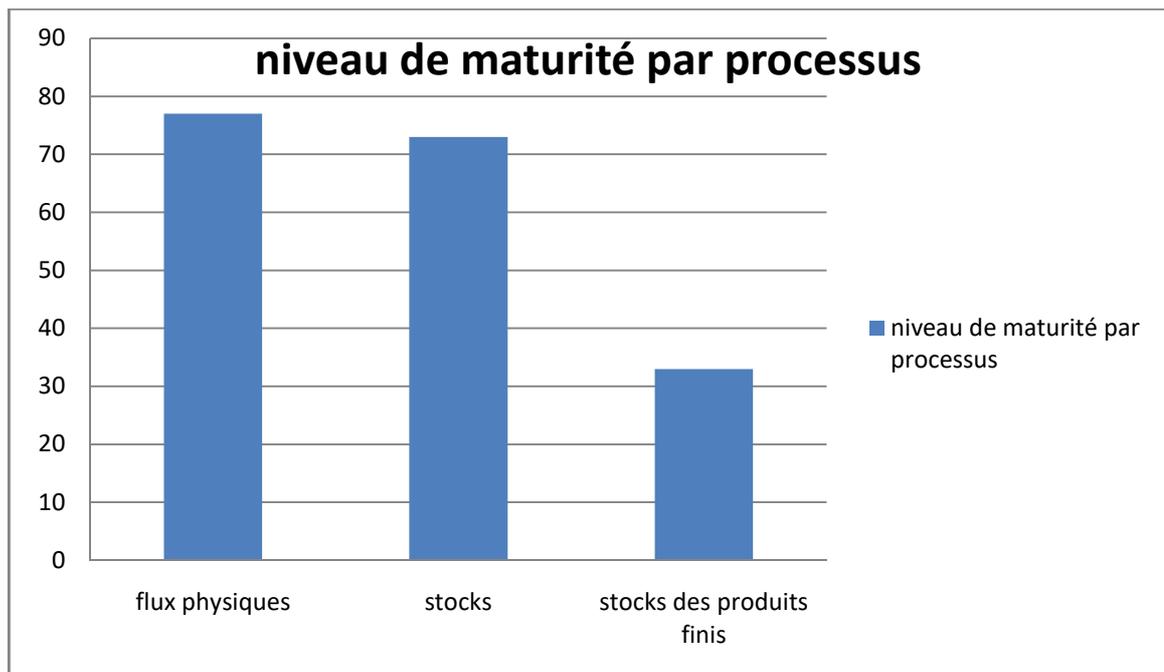
Dans le domaine des déplacements et transports la SOCOTHYD obtient une note de 83,33%, ce qui reflète le niveau de maturité de transport. Le choix des transporteurs s'effectue selon une procédure précise ; elle prévoit la rédaction préalable d'un cahier des charges pour évaluer les réalisations par rapport aux engagements. Les besoins en ressources de distribution et de transport sont évalués par une procédure formalisée, à partir des prévisions des ventes, des stocks et des approvisionnements pour veiller à leur acquisition ou disponibilité. Les plans de transport sont en cohérences avec le traitement des commandes et la satisfaction des clients en termes de délais et de qualité. Pour améliorer la satisfaction client, des enquêtes sont effectuées pour mesurer leur niveau de satisfaction en matière de transport et de livraison.

¹¹⁴ La SOCOTHYD est certifié ISO 9001/2015 en 24/05/2018.

2-3 Le Stockage :

Pour la gestion des stocks et les méthodes de stockages, la SOCOTHYD obtient une moyenne de 61,11%. Le graphe ci-dessous nous indique par ailleurs les points maîtrisés et ceux qui ne le sont pas.

Graphique 02 : Répartition des résultats de stockage



Source : Synthèse des informations recueillies

2-3-1 Les flux physiques :

Les magasins sont gérés à l'aide des systèmes d'information qui régissent les emplacements des stocks. Les trajets sont directs et gérés par les manutentionnaires et le taux de remplissage des magasins est suivi par eux-mêmes. Une analyse régulière des besoins permet la gestion préventive des ressources en surface, moyens de manutention et de stockage, afin de lisser l'activité des magasins et d'optimiser l'utilisation des ressources. Cela permet, également d'optimiser de maîtriser et diminuer les coûts de stockage et optimiser les flux physiques.

2-3-2 Les stocks :

Pour assurer la gestion de ses stocks, la SOCOTHYD adopte une démarche volontaire et continue, cherchant à optimiser l'arbitrage entre les niveaux des stocks et le taux de rupture pour garantir le niveau de service souhaité aux clients.

L'analyse du vieillissement des stocks est faite régulièrement pour déterminer la provision pour dépréciation des stocks, afin de les traiter et les éliminer. Grâce au WMS la mise à jour du niveau des stocks est rapide et évite la reprise des données pour atteindre un niveau jugé satisfaisant.

2-3-3 Gestion des stocks de produits finis :

Pour chaque catégorie de produit, il existe un magasin particulier conçu pour son stockage. Afin d'améliorer, en permanence, l'efficacité de la méthode de gestion des stocks de produits finis, la SOCOTHYD s'appuie sur des audits internes réguliers en se basant sur l'évolution des marchés sur lesquels elle est active et en tire les éventuelles contraintes.

2-4 La démarche de progrès permanent :

Dans le domaine de l'amélioration continue, la SOCOTHYD présente de fortes évolutions au niveau de sa fonction logistique. Certifiée ISO 9001/2015, l'entreprise est dotée d'une démarche qualité totale. Pour intégrer les contraintes environnementales dans sa stratégie, la SOCOTHYD est certifiée ISO 14001/2015¹¹⁵ et dotée d'une démarche stratégique globale en la matière. Un plan de progrès logistique est mis en place et suivi par le pilotage et l'organisation régulière des réunions concernant les activités logistiques au sein de l'entreprise.

L'ouverture aux évolutions technologiques et la participation de l'entreprise à des événements extérieurs et la formation du personnel en la matière, a permis à la SOCOTHYD d'obtenir un système d'information vigoureux.

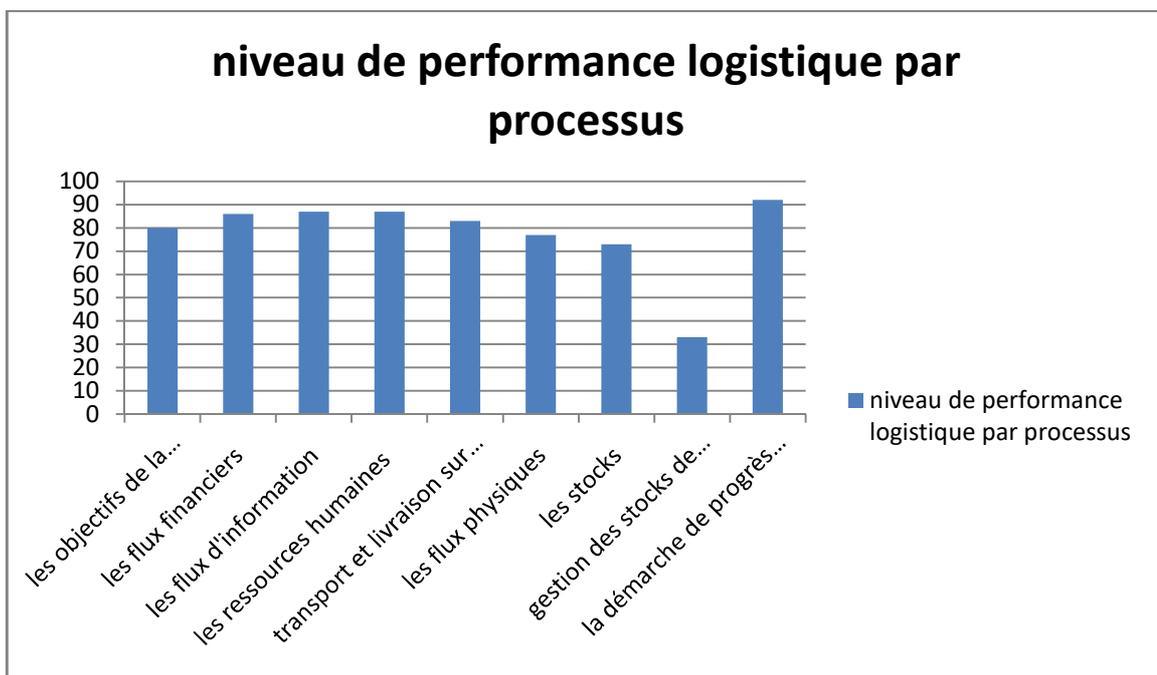
Pour assurer l'efficacité et la performance de cette démarche, une large diffusion d'information est assurée au sein de l'entreprise et des réunions régulières avec l'ensemble des partenaires sont organisées, permettant de développer une recherche permanente d'amélioration de la chaîne logistique dans sa globalité.

2-5 Synthèse des résultats :

Après avoir parcouru l'ensemble des sections du référentiel ASLOG concernant la logistique de distribution, nous avons conclu que la SOCOTHYD a atteint un niveau de maturité de performance élevé concernant sa logistique de distribution. Cela constitue un avantage concurrentiel rugueux, ce qui lui permet d'acquérir une part de marché importante et d'atteindre les objectifs fixés.

¹¹⁵ La SOCOTHYD est certifiée ISO 14001/2015 en 24/05/2018

Graphique 03 : Niveau de performance logistique au sein de la SOCOTHYD



Source : Synthèse des informations recueillies.

Section 03 : Audit de la logistique de distribution au sein de la SOCOTHYD

L'analyse des plates-formes logistiques et le transport au niveau de la SOCOTHYD, nous a permis de tirer les atouts et les lacunes de sa logistique de distribution. On a bâti notre analyse sur des questions adoptées à chaque fonction et des entretiens auprès des responsables (commercial, magasinier, auditeur...).

3-1 Audit des plates-formes logistiques :

En se référant aux résultats de l'audit suivant l'annexe 07, on a illustré le tableau suivant :

Remarque :

- **NMR** : Note maximale référentiel ;
- **NP** : Note attribuée suivant le référentiel.

Tableau 37 : Résultats de l'audit des plates-formes logistiques

Rubriques	NMR	NR	%
Audit de la conception	36	23	63,88
La réalisation du dimensionnement statique	12	10	83,33
La réalisation du dimensionnement dynamique	15	09	60
Elaboration de la conception finale	09	04	44,44
Audit de la réception des travaux	60	46	76,66
La réception des sols	06	05	83,33
La réception des palettiers	15	10	66,66

La réception de système transitaire	27	20	74,07
La réception d'un logiciel de gestion d'entrepôts	12	11	91,66
Audit de la sécurité	84	66	78,57
La prise en compte de la sécurité générale	39	31	79,48
La gestion des matières dangereuses	21	17	80,95
Les dispositions prises concernant le personnel	24	18	75
Audit d'exploitation	99	78	78,78
La gestion du personnel	27	25	92,59
L'organisation générale	24	18	75
Les équipements et leur maintenance	24	18	75
La maintenance générale des locaux	09	08	88,88
La performance générale de l'entrepôt	15	09	60
Audit de l'identification automatique et de la signalétique	27	16	55,25
L'identification automatique	18	11	61,11
La signalétique	09	05	55,55

Source : Synthèse des informations recueillies.

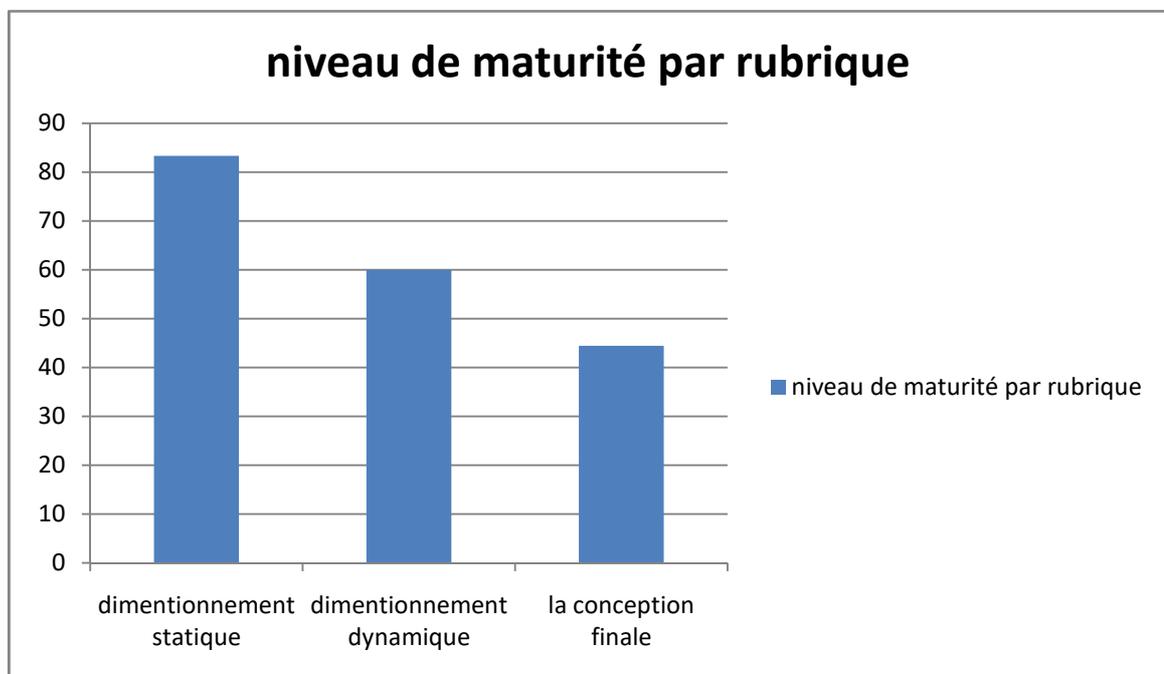
3-1-1 Audit de la conception :

La prévention des risques professionnels est toujours plus efficace et plus économique, lorsqu'elle est intégrée lors de la conception des plates-formes logistiques, de choix et d'implantation des équipements.

La prévention des risques professionnels et l'amélioration des conditions de travail sont intégrées dans la démarche de conception d'entrepôts au sein de la SOCOTHYD, conformément à des procédures d'études et au code de travail¹¹⁶.

Le graphe ci-dessous nous indique, par ailleurs, le degré de maturité de la démarche de conception d'entrepôts au sein de la SOCOTHYD.

Graphique 04 : Répartition des résultats d'audit de conception



Source : Synthèse des informations recueillies.

3-1-1-1 La réalisation du dimensionnement statique :

Le dimensionnement statique, lors de la conception des entrepôts, au niveau de la SOCOTHYD est réalisé par des procédures et des enquêtes menées par un cabinet d'étude, en prenant compte des phénomènes de saisonnalités par l'analyse des familles logistiques et les prévisions des évolutions statiques et dynamiques. En outre, la capacité du stockage a été déterminée, famille de produit par famille de

¹¹⁶ L'employeur est responsable de la santé et de la sécurité des salariés dans son entreprise.

produit, à partir des prévisions des ventes et des taux de couvertures visé et à partir du stock cible et du taux d'occupation optimal.

La SOCOTHYD obtient la moyenne de 83,33% en ce qui concerne cette rubrique.

3-1-1-2 La réalisation du dimensionnement dynamique :

Concernant cette rubrique, la SOCOTHYD obtient une moyenne de 60% inférieurs au dimensionnement statique. Les bases de données dynamiques ont été extraites du WMS et le phénomène de saisonnalité est étudié juste pour les 12 derniers mois. Par ailleurs, un coefficient unique d'extrapolation dynamique a été présumé et le taux de rotation a été réalisé famille logistique par famille logistique. Concernant les temps opératoires, les résultats d'un benchmark réalisé dans la profession ont été pris en compte.

3-1-1-3 Elaboration de la conception finale :

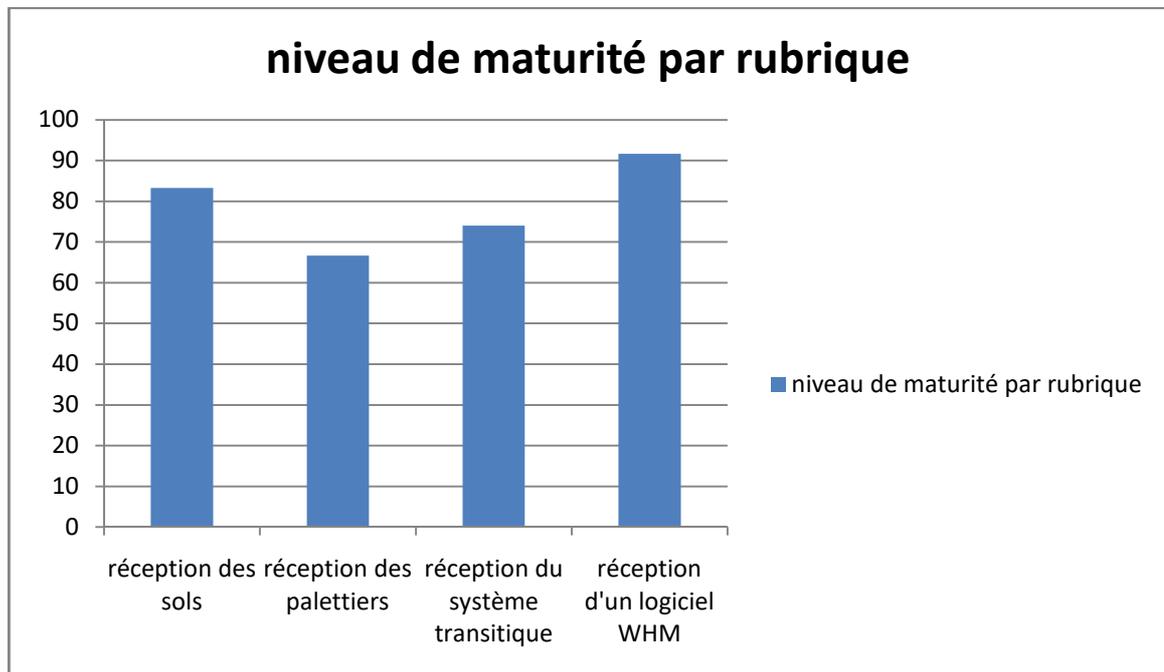
A propos de l'élaboration de la conception finale des entrepôts, la SOCOTHYD a acquit une note de 44,44%, elle n'a pas pris en considération l'étude de plusieurs organisations. En revanche, elle reconduit l'implantation précédente en y apportant quelques améliorations.

3-1-2 Audit de la réception des travaux :

La construction d'un entrepôt fait partie des domaines les plus complexes aux responsables logistiques. Une fois l'emplacement des installations choisi et la conception d'entrepôt est réalisée, les travaux sont réceptionnés.

Le graphe ci-dessous représente le degré de maîtrise des travaux de construction d'entrepôts au niveau de la SOCOTHYD.

Graphique 05 : répartition des résultats d'audit de la réception des travaux



Source : Synthèse des informations recueillies.

3-1-2-1 La réception des sols et des palettiens :

Pour réceptionner ses sols, la SOCOTHYD a effectué des sondages pour prendre les mesures adéquates et les résultats étaient satisfaisants. En revanche, le dossier d'installation des palettiens est incomplet et contient quelques inexactitudes. Après le contrôle visuel, quelques mesures se sont avérées légèrement hors tolérance, ce qui a impliqué des corrections rapidement rapportées.

3-1-2-2 La réception du système transitique :

Le dossier d'installation du système transitique au niveau de la SOCOTHYD est avéré incomplet. Le contrôle des équipements électriques donne lieu à des points non conformes, contrairement aux dispositions de sécurité sont satisfaisants et conformes à tout point de vue. Pour valider le système transitique, des essais d'installation et des contrôles ont été menés et le personnel est formé à son exploitation.

3-1-2-3 La réception d'un logiciel de gestion d'entrepôt :

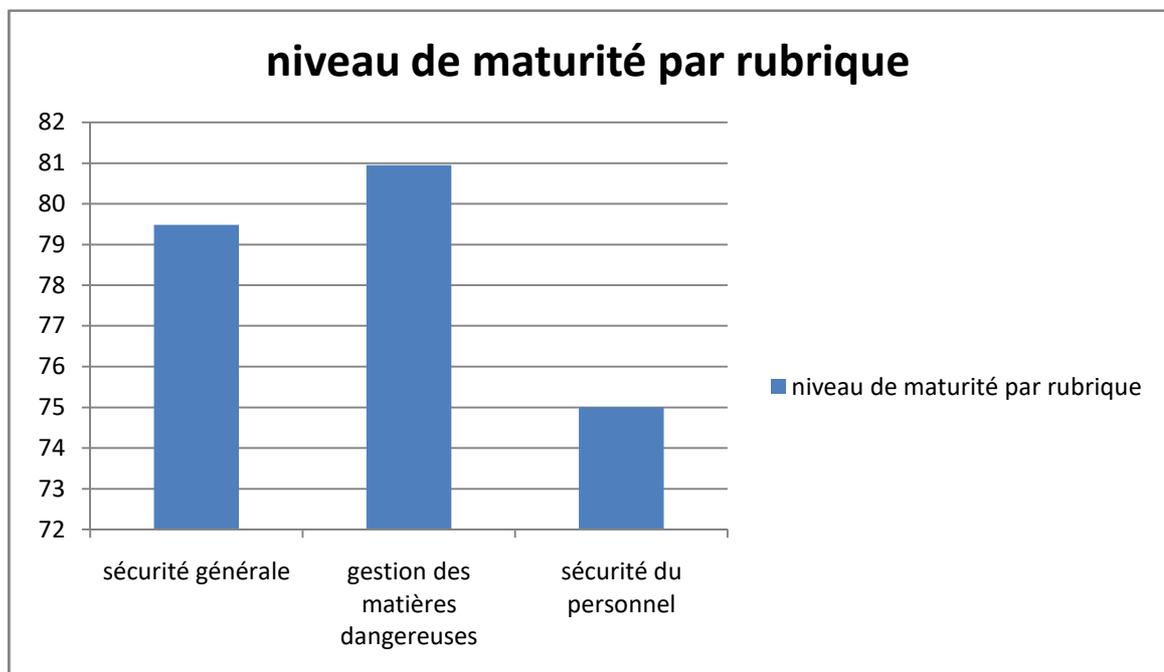
Lors de la réception de logiciel de gestion d'entrepôt au sein de la SOCOTHYD, toutes les fonctionnalités ont été vérifiées avant la mise en service, notamment, les interfaces avec les autres systèmes. Les performances du système sont, tout à fait, satisfaisantes grâce à une formation spécifique qui a été donnée aux exploitants et aux informaticiens.

3-1-3 Audit de la sécurité :

Pour assurer la sécurité de ses entrepôts, la SOCOTHYD a élaboré une liste de contrôle de la sécurité des entrepôts logistiques, selon la norme ISO 9001/2015. Elle est utilisée par le personnel d'entrepôts, pour identifier les risques de sécurité et proposer des mesures préventives pour éviter les accidents au cours des opérations d'entreposages. Elle se base, également, sur l'évaluation des processus de sécurité et de sûreté des entrepôts, ainsi que sur la mise en œuvre des procédures d'urgence et de sécurité.

On a utilisé cette liste pour identifier et enregistrer les risques potentiels au niveau des entrepôts comme le montre le graphe suivant.

Graphique 06 : Répartition des résultats d'audit de sécurité



Source : Synthèse des informations recueillies.

3-1-3-1 La prise en compte de la sécurité générale :

La SOCOTHYD est certifié en 2015 de la norme BS OHSAS 18001 en matière d'hygiène, sécurité et environnement (HSE). A noter que cette norme est, désormais, remplacée en 2018 par la norme ISO 45001/2018. L'entreprise a mis à la disposition des employés des textes importants, qui sont accessibles et connus par tout le monde. Les listes et registres de sécurité sont parfaitement tenus à jour.

3-1-3-2 La gestion des matières dangereuses :

Les fichiers de sécurité des matières dangereuses sont disponibles et généralement exploiter par le personnel. Les incompatibilités de ses matières sont mémorisées dans la base des données logistiques et gérées automatiquement par le WMS. Le stockage des matières dangereuses est conforme aux exigences et leur volume est suivi en temps réel par le logiciel de gestion d'entrepôt, classe de danger par classe de danger.

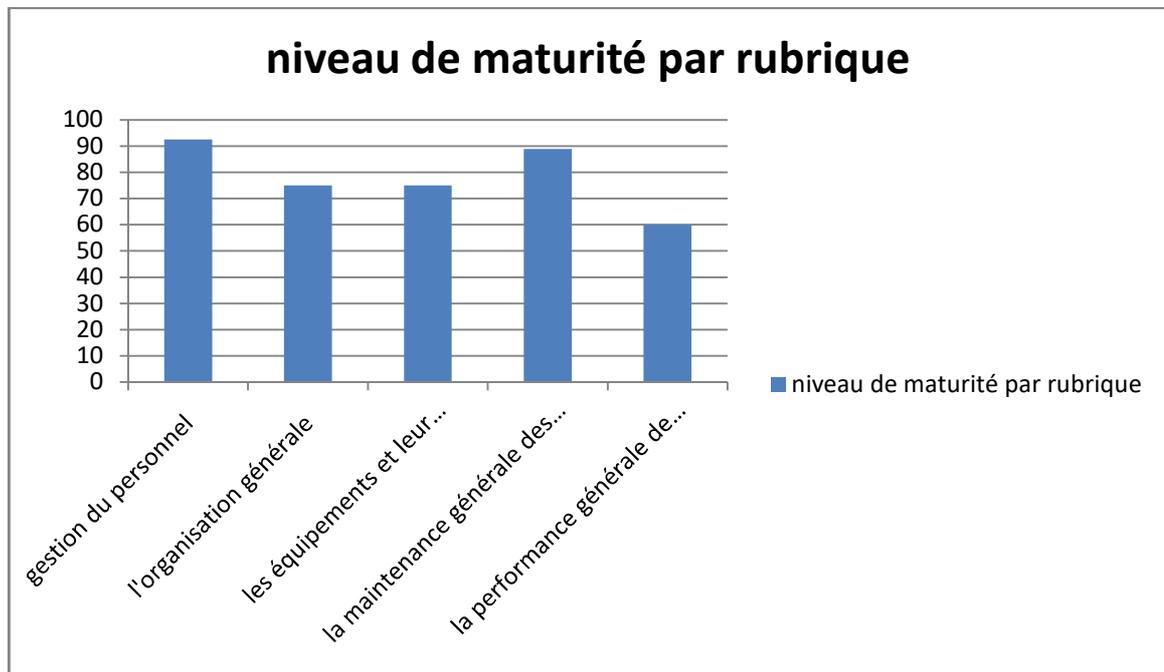
3-1-3-3 Les dispositions prises concernant le personnel :

Le personnel au sein de la SOCOTHYD est formé de façon aléatoire aux postures de la manutention et à la lutte contre les incendies. Les consignes et les équipements de sécurité propres à chaque poste ont été rédigés et distribués, ce qui a limité le nombre d'accidents au travail.

3-1-4 L'audit d'exploitation :

L'exploitation des entrepôts au sein de la SOCOTHYD est performante et cohérente, l'entreprise obtient la note de 78,78%, ce qui reflète son niveau de maturité comme le montre le graphe suivant.

Graphique 07 : Répartition des résultats d'audit d'exploitation



Source : synthèse des informations recueillies.

3-1-4-1 La gestion du personnel :

Pour protéger l'intégrité physique de ses employés, assurer la préservation des marchandises stockées et garantir le bon fonctionnement des systèmes de stockage, la SOCOTHYD a illustré un organigramme des équipes, qui est clairement définie et mis à jour. La pyramide des âges du personnel est harmonieuse et les conditions de travail au sein de l'entreprise sont conformes, ce qui explique la baisse du taux de tourne over.

3-1-4-2 L'organisation générale :

La gestion d'inventaire au niveau de la SOCOTHYD n'est pas toujours maîtrisée, ce qui cause parfois une faible rotation des stocks : l'augmentation du risque de rupture de stock et la prolongation des délais de livraison. La SOCOTHYD n'exerce pas le cross-docking ; les marchandises doivent obligatoirement rentrer en stock avant d'être expédiées. Concernant la traçabilité, elle est parfaitement gérée par le numéro de lot de conditionnement PCB¹¹⁷.

¹¹⁷ C'est une unité pour quantifier respectivement le nombre d'articles, le nombre de sous-colis et le nombre de colis.

3-1-4-3 Les équipements et leur maintenance :

La maintenance des équipements de manutention au sein de la SOCOTHYD s'effectue par un spécialiste expérimenté au réglage des machines de manutention. Parfois, le service maintenance fait appel à des prestataires extérieurs avec lesquels les accords ont été passés. Le nombre des chariots est parfois insuffisant, notamment, en cas de panne ou lors des contrôles réglementaires, ce qui ralentit les opérations de manutention.

3-1-4-4 La maintenance générale des locaux :

Vu que la SOCOTHYD est spécialisée dans le secteur pharmaceutique, le nettoyage de ses entrepôts est effectué minutieusement et régulièrement. La gestion des déchets d'emballages est essentielle, dans le cadre d'une logistique verte (la SOCOTHYD est certifiée ISO 14001), cela permet la protection de l'environnement, des produits stockés ainsi que le personnel.

3-1-4-5 La performance générale des entrepôts :

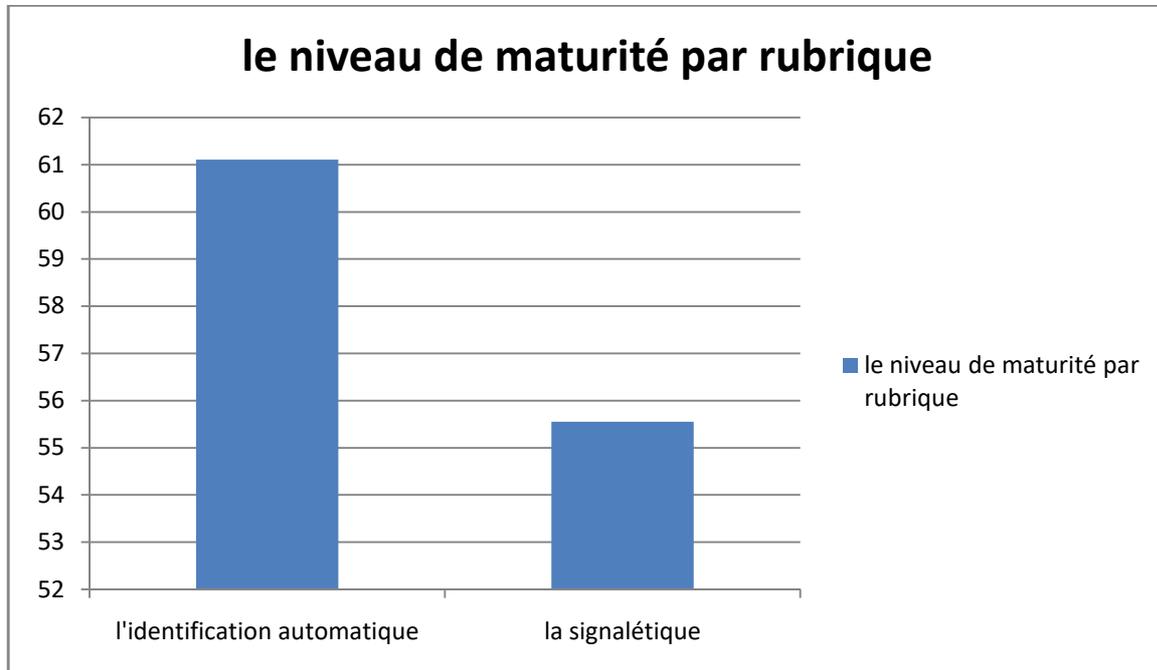
Les délais de traitement des commandes sont parfaitement maîtrisés ; les commandes sont traitées le jour même et les expéditions peuvent avoir lieu directement après le traitement. Les urgences sont prises en compte en premier lieu et les livraisons sont immédiates.

3-1-5 L'audit de l'identification automatique et de la signalétique :

La SOCOTHYD a installé un système d'identification automatique, qui est relié au système de gestion d'entrepôt et garantit une traçabilité accrue de ses stocks et de ses flux. D'autre part, la signalétique dans les entrepôts est disponible et aide les opérateurs à identifier les zones d'accès restreintes (celles réservées aux marchandises dangereuses), les zones où circulent les chariots ou les espaces de préparation et de conditionnement des commandes.

Le graphe ci-dessous montre le degré de maîtrise de ces processus au niveau de la SOCOTHYD.

Graphique 08 : Répartition des résultats d'audit de l'identification automatique et de la signalétique



Source : Synthèse des informations recueillies.

3-1-5-1 L'identification automatique :

Les livraisons sont identifiables automatiquement et les articles porte leur N° de lot et leur code barre, ainsi que les colis portent leur identification en interne. Ce qui a permet de faciliter la préparation des commandes et respecter les délais de livraison.

3-1-5-2 La signalétique :

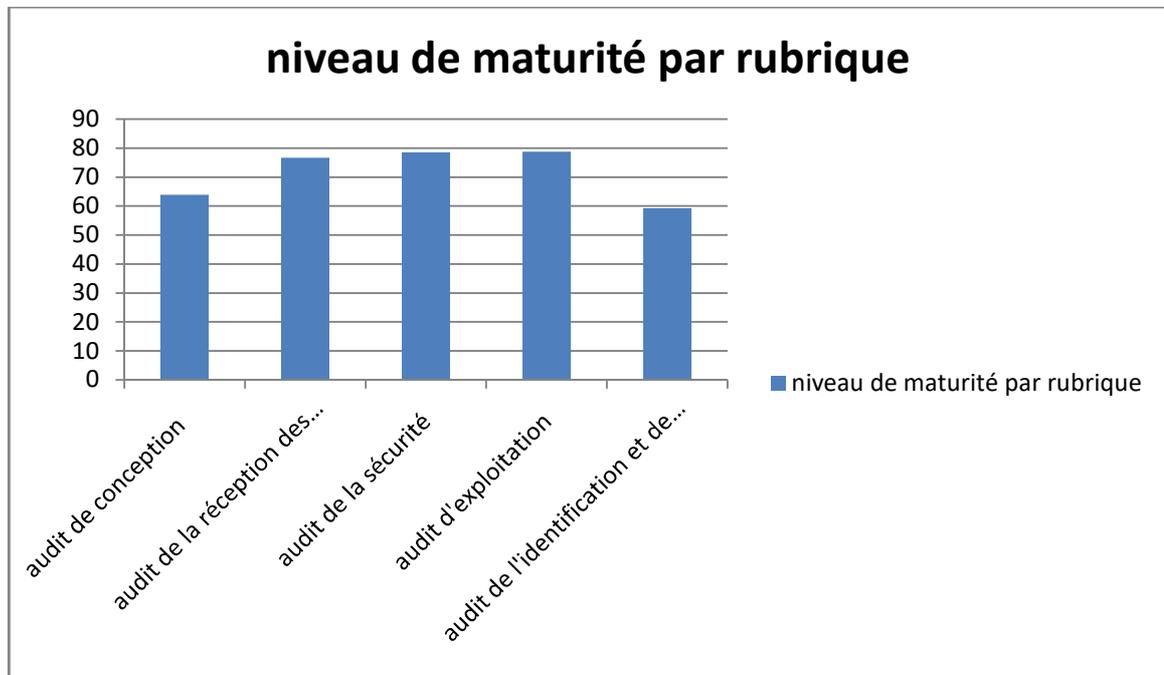
Pour éviter tout accident dans les entrepôts, la SOCOTHYD a opté pour les panneaux de signalétique et le marquage au sol, le repérage des emplacements est complet est parfaitement structuré.

3-1-6 Synthèse des résultats :

L'objectif de la présente démarche était de fournir un outil de pilotage de la performance et d'amélioration continue des processus d'entrepôt, dans une optique de satisfaction client. Pour répondre à cet objectif, la méthode ROUX et LIU nous a permis d'assurer le suivi de la performance à travers l'analyse et l'évaluation quantitative et qualitative du fonctionnement des entrepôts. Cette

visibilité nous a permis d'évaluer l'état des entrepôts au sein de la SOCOTHYD et de communiquer les résultats pour en tirer les pistes d'amélioration possibles.

Graphique 09 : Répartition des résultats d'audit des plates-formes logistiques



Source : Synthèse des informations recueillies.

3-2 Audit du transport :

Le transport est un maillon important dans la chaîne logistique de la SOCOTHYD. Il permet ainsi à l'entreprise de s'approvisionner, de distribuer ses produits et même d'assurer la liaison entre ses différents clients. C'est un élément majeur dans la qualité de service au client, il est souvent le premier poste de coût logistique, ce qui nécessite une gestion optimale pour minimiser le coût et assurer la satisfaction client. Pour assurer la performance du processus transport au sein de la SOCOTHYD nous avons mené un questionnaire en la matière (Annexe 09).

3-2-1 La fixation des prix :

La fixation du prix de vente des produits au sein de la SOCOTHYD constitue un travail important et délicat, pour que les clients soient suffisamment intéressés. Le prix de vente est fixé, en combinant entre le coût de revient et la concurrence sur le marché. Les prix sont régulièrement mis à jour et diffusés à tous les intervenants dans le processus de facturation. Ensuite, il est diffusé et transmis aux clients dans les délais.

3-2-2 Les commandes et livraisons :

Avant la préparation des commandes, il est obligatoire de vérifier la disponibilité des marchandises commandées en se référant au logiciel de gestion d'entrepôt. Ensuite un bon d'expédition et un bon de livraison sont préparés et vérifiés auprès des responsables d'entrepôts. Toutes les expéditions font l'objet d'un contrôle conforme aux commandes, quant aux quantités, à la qualité, à la date et lieu de livraison.

3-2-3 La séparation des tâches :

Pour assurer les délais de livraison au temps opportun, la SOCOTHYD a opté pour la stratégie de séparation des tâches ; le service facturation établit les commandes, le service gestion de stock prépare la sortie des stocks et le service comptabilité comptabilise les factures. En revanche, les transporteurs s'occupent du chargement de la marchandise et son expédition.

3-2-4 La formation du personnel :

Les transporteurs au sein de la SOCOTHYD sont choisis selon leur expérience, leurs âges et leur maîtrise de l'activité. Ils sont motivés surtout par les frais de mission qui remontent à 1.000.000 DA/trajet (si la distance parcourue est longue) et la bonne maintenance des véhicules. De leur côté, ils assurent la remonte de l'information au niveau hiérarchique.

3-2-5 Données et pilotage :

Pour maintenir des données de qualité, les transporteurs de la SOCOTHYD remontent les informations concernant les clients, le marché et les concurrents. Ces données sont nécessaires au pilotage de la performance et consiste en la qualité de service par apport aux concurrents et la conformité des produits et emballages aux exigences des clients. Pour assurer la performance de ses activités de transport, la SOCOTHYD veille que les flux d'informations soient en phase avec les flux physiques des opérations.

3-2-6 La qualité de service :

Lors de l'élaboration des contrats, la SOCOTHYD a défini des promesses transports vis-à-vis des clients ; la livraison est assurée après deux jours maximum dès le lancement des commandes, mais en cas d'urgence les commandes sont livrées le jour même. Avec la concurrence accrue, la SOCOTHYD amis en œuvre des actions lui permettant d'améliorer de façon continue son processus transport :

- Tenir à jour et améliorer en continu ses véhicules ;
- La politique qualité/environnement est rédigée et mis en œuvre par le passage aux véhicules GPL qui rejette moins de CO₂ par apport à un moteur essence équivalent ;
- La prise en compte des résultats de l'analyse pour déterminer l'existence des besoins en acquisition de nouveaux véhicules.

3-2-7 Performance des systèmes de transport :

Les plans de transport au sein de la SOCOTHYD sont journaliers et élaborés selon l'urgence des commandes. Leur performance est mesurée en prenant compte des délais de livraison et le taux de service aux clients. Les coûts de transport sont inscrits et reconnus depuis la sortie du site jusqu'au retour, y compris les frais de mission et les frais du carburant.

3-2-8 Contrats et facturation :

Vu que la SOCOTHYD assure la livraison des commandes par ses propres moyens, les contrats de transport qu'elle élabore consistent le transport vers l'extrême sud du pays. Ces contrats reflètent la responsabilité de chaque partie prenante en termes de coût, délai et qualité de service.

3-2-9 La performance opérationnelle :

La performance opérationnelle au sein de la SOCOTHYD est en phase avec le service client attendu : les délais de livraison sont respectés et la qualité des produits et emballages correspond aux normes et exigences des clients. Les leviers d'amélioration de la performance du transport au niveau de l'entreprise consiste l'optimisation du remplissage des véhicules pour réduire le nombre de kilomètres parcourus, augmenter la disponibilité du personnel, optimiser la durée de vie des véhicules en minimisant les coûts d'usages et réduire les frais afférents (carburant, stationnement, maintenance...).

3-2-10 Suivi des transporteurs :

La SOCOTHYD est en phase d'installer un logiciel de type TMS, pour la suivie des transporteurs. C'est un logiciel d'analyse et de contrôle et un véritable outil d'aide à la prise de décision.

Le processus transport au sein de la SOCOTHYD est avéré performant et contribue à la réalisation des objectifs de l'entreprise par la satisfaction des clients et l'assurance d'un service optimal. Pour assurer la force de sa flotte matériel

l'entreprise a investi dans l'acquisition de nouveaux véhicules et la suivie des transporteurs.

Conclusion :

Aujourd'hui la SOCOTHYD, se positionne comme une entreprise incontournable dans la fabrication et la commercialisation des produits parapharmaceutiques sur le marché Algérien. Elle acquit une position d'un important concurrent, avec une stratégie de développement distinguée : elle opté pour la diversification de ses produits qui lui a permis de conquérir des parts de marché considérables.

Pour assurer la satisfaction de ses clients, la SOCOTHYD a tissé un réseau de distribution assez important, pour la mise à leur disposition les produits dans les lieux, les quantités et ou moment désirés ce qui a crée des relations commerciales continues entre eux.

La SOCOTHYD a su tenir sa place sur le marché par l'implantation d'un système de contrôle interne orienté vers les pratiques de gouvernance et la participation de l'ensemble du personnel à la création de la valeur ajoutée par la favorisation de la communication et la remonte de l'information au niveau hiérarchique.

Auditer la logistique de distribution au sein de la SOCOTHYD, nous a permis de dévoiler les points forts et les points faibles de chaque fonction, ce qui facilite l'identification des axes d'amélioration.

Conclusión general

Les interrogations à l'origine de ce mémoire portaient sur l'analyse et la maîtrise du processus de la logistique de distribution. La problématique posée dans ce présent travail de recherche est :

« Comment l'audit logistique contribue à la performance de l'entreprise ».

L'approche retenue dans ce mémoire s'est axée autour de l'importance du dispositif de contrôle interne et de gestion des risques pour mieux maîtriser les activités de la logistique de distribution, ainsi que l'efficacité des plans de transport pour optimiser la distribution physique. D'autre part, cette approche est orientée vers l'analyse de la performance de la logistique de distribution et son importance dans l'atteinte des objectifs fixés par l'entreprise.

Il est à noter que l'analyse de la fonction logistique de distribution est devenue une approche très importante pour réduire les coûts et présente une source d'avantage concurrentielle pour la mise à disposition d'un meilleur service à la clientèle. Pour cette raison, les entreprises doivent lui prêter une attention particulière et tenter d'avoir une gestion efficace qui leur permet de répondre au mieux aux besoins des consommateurs dans le temps et dans l'espace adéquat, à coûts minimal et garantir une certaine rentabilité à l'entreprise.

A travers ce travail, nous nous sommes intéressées à l'analyse du dispositif de contrôle interne et de gestion des risques de la logistique de distribution au sein de la SOCOTHYD, par la présentation de sa stratégie de distribution, l'organisation de son système de contrôle interne et sa politique de gestion des risques, afin d'atteindre la satisfaction client.

Nous avons, également, mis en place une analyse de la performance de la logistique de distribution au niveau de la SOCOTHYD, en s'appuyant sur des questionnaires d'audit adaptés. Ce qui nous a permis de déceler son degré de maturité.

Suite à notre analyse, nous avons pu remarquer que le système de contrôle mis en place par la SOCOTHYD lui a permis de :

- Créer un environnement de contrôle sain ;
- Etablir une bonne gestion de l'information et de la communication ;
- La mise en place des bonnes pratiques gouvernances ;
- Définir des objectifs ;
- Evaluer ses risques ;

- Intégrer dans les processus les actions de contrôle destinées à minimiser ces risques.

L'efficacité du système de contrôle interne de la SOCOTHYD lui permet de maîtriser les activités de sa logistique de distribution, ce qui implique l'atteinte de ses objectifs.

Ainsi, nous pouvons confirmer notre première hypothèse qui indique qu' « Il est nécessaire de mettre en place un dispositif de contrôle interne et de gestion des risques pour maîtriser l'ensemble des activités ».

La SOCOTHYD a beaucoup investi dans le secteur de la logistique de distribution, à travers l'acquisition de nouveaux véhicules, l'implantation d'un réseau de distribution, jugé efficace et efficient, qui permet la disponibilité de ses produits dans les quatre coins du pays. En outre, elle a ancré un système de gestion d'entrepôt de type WMS qui permet une bonne traçabilité des produits au sein des entrepôts et un système d'information de type ERP pour coordonner entre les différentes activités. De plus, la SOCOTHYD se prépare à lancer un autre système d'information de type TMS pour une meilleure maîtrise du processus transport. Ces investissements ont permis à l'entreprise d'établir des plans de transports efficaces pour améliorer la satisfaction des clients et minimiser les coûts opérationnels.

Alors, nous pouvons affirmer notre deuxième hypothèse qui consiste à dire que « la conception et la mise en œuvre d'un plan de transport performant permet l'amélioration de la satisfaction client et la maîtrise des coûts opérationnels ».

Après l'analyse de la performance logistique de la distribution au sein de la SOCOTHYD, nous avons constaté qu'elle a atteint un degré de maturité important, ce qui lui assure sa position concurrentielle sur le marché.

Enfin, nous pouvons assurer notre troisième hypothèse qui porte sur « l'audit logistique offre la possibilité d'évaluer le niveau de maturité de la logistique d'une entreprise ».

Les préconisations évoquées représentent des points à améliorer par la SOCOTHYD et nous proposons les recommandations suivantes :

- Utilisation d'un logiciel SCE pour la gestion des entrepôts et le traitement des commandes, en suivant l'état d'avancement des commandes et l'optimisation de l'ordonnancement des transports ;

- Renforcement des compétences du personnel logistique par la formation ou bien l'embauche des compétences nécessaires capable de répondre aux besoins de l'entreprise ;
 - Renforcement du contrôle au niveau de la logistique par le contrôle du plan logistique et l'élaboration et mise à jour des manuels de procédures logistiques ;
 - Evaluation des dispositifs de contrôle interne pour s'assurer qu'ils sont toujours efficaces et d'actualité ;
 - Procéder à des audits sur la logistique de distribution qui permettent de :
 - ✓ Identifier ses forces et ses faiblesses pour l'aider à s'adapter aux contraintes de son environnement ;
 - ✓ L'adaptation de nouvelles techniques de gestion logistique ;
 - ✓ La mise à jour de son site web pour détecter les failles et planifier des mesures correctives ;
 - ✓ Analyser la performance de sa communication interne et externe ;
 - ✓ Vérifier les activités clés en matière de stockage et procéder à les améliorer ;
 - ✓ Evaluer les outils de manutention pour assurer la sécurité du personnel.

A la fin, nous pouvons déduire suite à notre étude que la SOCOTHYD a mis tout les moyens et connaissances possibles pour maintenir son degré de performance logistique et obligatoirement d'actualité, à jour, pour devenir à l'image des grandes entreprises avec une efficacité et réactivité considérable.

D'autres axes de recherche liés à notre problématique peuvent explorés, afin d'approfondir l'analyse de la logistique de distribution. Des études qui peuvent être longues et complexes et qui peuvent éventuellement aboutir à des résultats explicites et détaillés.

Annexes

Annexe N°01 : Certificat ISO 14001/2015 de la SOCOTHYD

Certificat

Référentiel **ISO 14001:2015**

Enregistré sous le n° 01 104 1618326

Titulaire du certificat: **SOCOTHYD EPE SPA**
ISSER 35230 Boumerdes
Algérie

سوكوتيد
socothyd

Domaine de validité: Production et commercialisation des produits par-pharmaceutiques.

Par l'audit, la conformité aux exigences de la norme
ISO 14001:2015 a été démontrée.

Validité: Ce certificat est valable du 19.12.2018 jusqu'au 18.12.2021.
Certification initiale 2016

22.12.2018

N. Hlas
TÜV Rheinland Cert GmbH
Am Grauen Stein · 51105 Köln

10/201 10.17 E A4 © TÜV, TÜEV and TÜV are registered trademarks. Utilisation and application requires prior approval.

www.tuv.com

   **TÜVRheinland®**
Precisely Right.

Deutsche
Akkreditierungsstelle
D-ZM-16031-01-00

Annexe N°02 : Certificat ISO 9001/2015 de la SOCOTHYD



Certificat

Certificate

N° 2014/61439.4

AFNOR Certification certifie que le système de management mis en place par :
AFNOR Certification certifies that the management system implemented by:

EPE SPA SOCOTHYD

pour les activités suivantes :
for the following activities:

**PRODUCTION ET COMMERCIALISATION DE PRODUITS PARAPHARMACEUTIQUES.
MANUFACTURING, MARKETING AND SALE OF PARAPHARMACEUTICAL PRODUCTS.**

a été évalué et jugé conforme aux exigences requises par :
has been assessed and found to meet the requirements of:

ISO 9001 : 2015

et est déployé sur les sites suivants :
and is developed on the following locations:

ISSER DZ-35230 BOUMERDES

Ce certificat est valable à compter du (année/mois/jour)
This certificate is valid from (year/month/day)

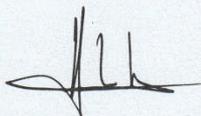
2018-10-10

Jusqu'au
until

2021-10-09



cofrac
CERTIFICATION
DE SYSTEMES
DE MANAGEMENT
ACCREDITATION
N° 40001
NORSE
DISPONIBLE SUR
WWW.COFRAC.FR





Ce document est signé électroniquement. Il constitue un original électronique à valeur probatoire.
This document is electronically signed. It stands for an electronic original with probatory value.

Franck LEBEUGLE
Directeur Général d'AFNOR Certification
Managing Director of AFNOR Certification

Flashez ce QR Code
pour vérifier la validité
du certificat

Seul le certificat électronique, consultable sur www.afnor.org, fait foi en temps réel de la certification de l'organisme. The electronic certificate only, available at www.afnor.org, attests in real-time that the company is certified. Accreditation COFRAC n°4-0001, Certification de Systèmes de Management. Portée disponible sur www.cofrac.fr. COFRAC, accreditation n°4-0001, Management Systems Certification. Scope available on www.cofrac.fr. AFAQ est une marque déposée. AFAQ is a registered trademark - CERTIF 0956.7.11-2014.

11 rue Francis de Pressensé - 93571 La Plaine Saint-Denis Cedex - France - T. +33 (0)1 41 62 80 00 - F. +33 (0)1 49 17 90 00
SAS au capital de 18 187 000 € - 479 076 002 RCS Bobigny - www.afnor.org



Annexe N°03 : Certificat de participation de la SOCOTHYD pour l'adoption de la norme ISO 26000



Annexe N°04 : Attestation de certification AFNOR de la SOCOTHYD

**A RAPPELER DANS TOUTE
CORRESPONDANCE**

n°Affaire : 3140550
Affaire Suivie par AFNOR Algérie
Tél : 023 57 33 31
Fax : 023 57 33 57
E-mail: fella.bachar@afnor.org

SOCOTHYD-EPE/SPA**ISSER DZ 35230 BOUMERDES, ALGERIE****N/Réf. : AAI/371/2020****Objet/ : Attestation de certification**

Nous soussigné AFAQ AFNOR INTERNATIONAL, ALGERIE, organisme de certification, attestons par la présente que le système de management de la qualité de l'entreprise EPE/SPA, SOCOTHYD sis ISSER DZ 35230, Wilaya de BOUMERDES, Algérie est certifié **ISO 9001 :2015** depuis le 10.10.2018 certificat n° 2014/61439.4 valable au 09.10.2021.

Son système de management de la qualité -Dispositifs médicaux- Exigences à des fins réglementaires **ISO 13485 :2016** est mis en œuvre et en cours de certification par Afnor Certification.

Activités concernées par la certification étant :

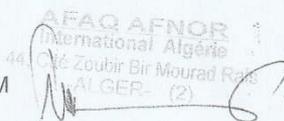
- Production & Commercialisation des produits parapharmaceutique
- Site concerné :
- Isser, Wilaya de Boumerdès, Algérie

Cette attestation est délivrée pour servir et valoir ce que de droit

Fait à Alger, le 16/10/2020

Le Directeur Général AAIA ALGERIE

N. RAHIM



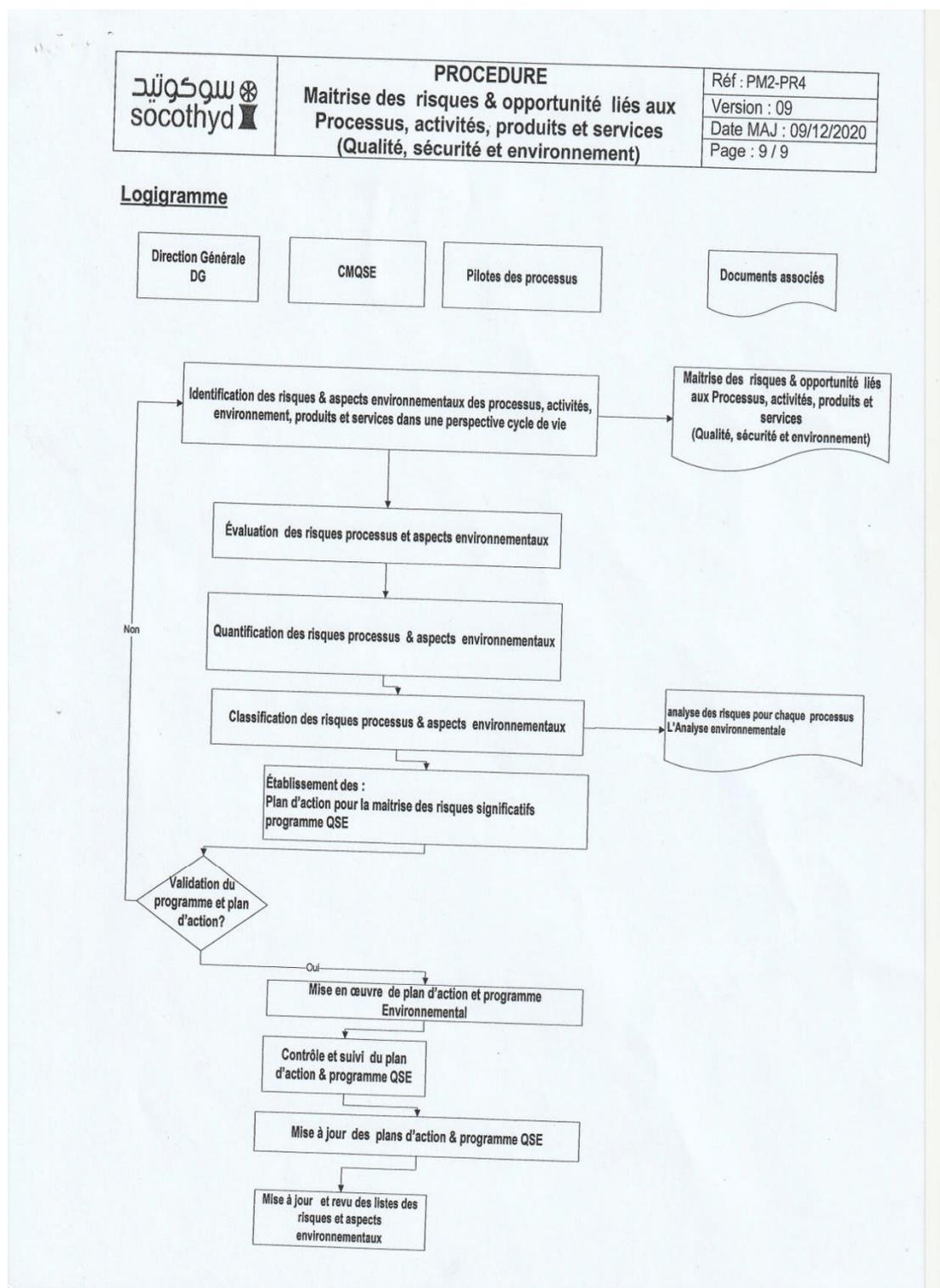
Annexe N°05 : Les réseaux de distribution de la SOCOTHYD

Notre réseau de distribution

- **ETS HADJI SAAD - EDDINE** : (Régions couvertes : Alger)
 17, Rue Picardie, les sources Bir Mourad Rais .Alger - TEL : 021 44 00 93/ 021 44 01 33 - Fax : 021 56 25 96 - Mob : 0796 80 91 15
 Email : etsdhadji2@gmail.com
- **ETS FILALI MAKRAM** : (Régions couvertes : Alger)
 El Hamiz Sud, Groupe 06 Lot N°43 Dar el beida - Alger / Tel : 021 54 25 08
- **EURL WATSON DISTRIBUTION** : (Régions couvertes : Alger)
 62, rue des frères Zotale, Birkhadem. TEL: 023 83 33 30 / FAX: 023 83 33 26 / Email : noria.kelfat@watson-algerie.com
- **SARL BIG PHARM** : (Régions couvertes : Tipaza)
 Cté 50 logts Bt 01 Appartement 01 RDC - ZERALDA - TIPAZA - Tel : 0551 55 39 99 / 0551 79 11 99
 Email : sarlbipharm@gmail.com
- **EURL AZZOUNI PHARM** : (Régions couvertes : Boumerdes - Bouira)
 Cité MHAMMED DHAAFRI, REGHAIA. Tel : 0550 54 66 32 / FAX: 021 85 89 96 / Email : nabilazzouni16@gmail.com
- **EURL BEBIO PHARM** : (Régions couvertes : Tizi ouzou)
 Local N° 01 RDC ZHUN SUD Quartier A. N° 43, T.ouzou
 Tel : 026 20 98 73 / Mob : 0661 81 11 12 / 0552 93 53 51 -
 Email : rahmounemohamedamokrane@gmail.com -
- **ETS HADDOUCHE LYAZINE** : (Régions couvertes : Bejaia)
 28, Rue ATTALA Abdelkader, EL-Kseur - Bejaia
 Tel/fax : 034 82 15 36 / Tel : 034 82 15 33 / 034 82 12 08 / 0560 08 65 92
- **EURL HYDRO PHARM** : (Régions couvertes : Blida, Médea, Ain defla, Chlef)
 Cité nouvelle Loc N°26 Zaouia - Beni Tamou - Blida
 Tel : 025 41 89 95 / Mob : 0550 54 62 33
- **EURL HORIZON PHARM** : (Régions couvertes : Constantine , Guelma, Soudj elhras, Oum El Bouaghi, Annaba)
 Promotion Tazer , Bat 10 N°02, Ain smara - Constantine .
 Tel : 0550 43 91 39 / 0560 43 00 91 / 0555 16 41 99
 Email : rahamnasante@gmail.com
- **ETS BENADDA NAIM** : (Régions couvertes : Setif)
 Cité 209 logts - Ain arnet - Setif - Tel : 036 43 26 76 / Mob : 0550 09 67 91 / 0550 50 27 66
 Email : nadjimbenadda@gmail.com
- **ETS LITMED** : (Régions couvertes : Batna, Khenechla, Tébessa)
 CITE CENTAL N° 31, TAZOULT / Tel : 033 85 71 80 / Gérant : LITIM Charaf : 0550 900 300
 Service commercial : 0561 922 823 / 0560 79 87 55 / 0560 021 494
 Email : litim_medical@yahoo.com / litmed1@gmail.com / litmed2@gmail.com / litmed3@gmail.com
- **SARL MILLENIUM PHARM** : (Régions couvertes : Oran, Saida Belabes, Hamcen, Mostaghanem, Mascara)
 CITE KHEMISTI COOPERATIVE EL AMEL N° 24, BIR EL DJIR / Tel : 041 71 54 36 / FAX: 041 71 54 33
 Email : milleniumpharm@gmail.com
- **EURL IEM INTERNATIONAL** : (Régions couvertes : Chlef, Tiflet)
 Groupe propriétaire N°01 Local N° 07 - Chlef
 Mob : 0540 61 34 21 / 0561 42 89 63 / Email : imaging.44.pharma@gmail.com
- **ETS AIT YAHIA TEN ZOHRA** : (Régions couvertes : Djelfa, Laghouat)
 local N° 02 Bloc A Lots amyoud, Lot 120 , Coop Ghania - Tizi ouzou - Mob : 0560 98 07 77
 Email : sarlbipharmacos@gmail.com
- **EURL SIDI MOHAMED EROMAN** : (Régions couvertes : Adrar, Taménasset)
 Ouled Brahim, Lot 8MM, 125 porte 01 APV Ouled Ahmed Timi, Adrar / Tel : 049 35 04 47
 Mob : 0664 25 77 83 / 0671 25 00 23
 Email : eurl.sidimohamederoman@gmail.com
- **ETS ARIOUAT NADJET** : (Régions couvertes : Biskra)
 Bâtiment N° 218 Alia Nord, Biskra
 Tel : 033 51 50 34 / Mob : 0661 77 54 88 / Email : nadjettesocothyd.dis@gmail.com



Annexe N°06 : Procédure de maîtrise des risques & opportunité liés aux processus, activités, produits et services au sein de la SOCOTHYD



**Annexe N°07 : Résultat de l'audit de performance logistique au sein de la
SOCOTHYD**

UNIVERSITE MOULOU D MAMMERI DE TIZI-OUZOU

Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et des Sciences de Gestion

Département des Sciences de Gestion

Master : Audit et Contrôle de Gestion

Questionnaire d'audit logistique

Madame, Monsieur,

Dans le cadre de notre mémoire de fin d'étude portant sur « *l'audit de mise en place d'un dispositif de contrôle interne de la logistique de distribution* », et dans la perspective de vérifier et d'analyser le degré de maturité de la performance logistique de la SOCOTHYD, nous avons réalisé un questionnaire en la matière.

On sollicite votre bienveillance de bien vouloir répondre au questionnaire ci-joint.

Questionnaire d'audit de performance logistique

Les objectifs de la performance logistique					
Questions	Points				Observations
	0	1	2	3	
Comment l'entreprise a-t-elle choisi de faire auditer sa logistique ?			x		SOCOCTHYD adopte des audits internes pour améliorer son processus logistique.
Quels sont les audits pratiqués dans l'entreprise ?				x	L'entreprise organise des audits internes logistiques dont les conclusions sont portées à la connaissance de tous les services. Et des audits externes pour l'ensemble des activités de l'entreprise.
Comment la logistique est-elle intégrée dans l'élaboration de la stratégie ?				x	Une étude des conséquences logistiques est menée par soin et prise en compte pour les grandes décisions de l'entreprise.
Comment la composante logistique de la stratégie s'adapte-t-elle aux catégories des produits, des services et des clients ?				x	Les catégories des produits et des services sont définies dans les contrats.
Comment les besoins des clients déterminent-ils la logistique de l'entreprise ?				x	Des actions préventives et enquêtes de satisfaction sont réalisées.
Comment la démarche logistique a-t-elle été intégrée au sein de l'entreprise ?				x	La remise en cause permanente, basée sur la collecte de données exogènes et endogènes est une pratique courante.
Comment a été choisie l'organisation de la logistique au sein de l'entreprise ?			x		L'organisation en place regroupe l'ensemble des responsabilités concernant la planification, les

					approvisionnements et la distribution, dans le but d'assurer la maîtrise globale de la satisfaction des besoins des clients.
Comment les responsabilités logistiques sont-elles réparties dans l'entreprise ?				x	Tous les éléments constituant la démarche logistique sont maîtrisés et participent à l'élaboration de la stratégie et à la planification des opérations physiques.
Comment les objectifs logistiques sont fixés ?				x	Les objectifs sont élaborés en cohérence avec les objectifs généraux de l'entreprise.
Comment est garantie l'information sur la performance logistique ?				x	Le système d'information et les procédures utilisées permettent de garantir la fiabilité des indicateurs de façon objective et indépendante.
Quelles sont les pratiques de l'entreprise en matière de risque ?				x	Les risques logistiques sont identifiés et évalués.
Evaluation des flux financiers logistiques					
Comment est travaillée la programmation des investissements logistiques ?				x	Les projets d'investissements logistiques sont étudiés et le calcul de retour sur investissement est fait.
Comment les arbitrages entre « investir » et « sous-traiter » sont-ils rendus dans l'entreprise, à l'occasion des choix inhérents à la planification stratégique à moyen et long terme ?				x	L'arbitrage est rendu de façon telle que les délais de livraison vers les clients ne soient pas augmentés.
Comment sont travaillés les coûts logistiques ?				x	A partir des résultats enregistrés, un plan d'amélioration a été mise

				en œuvre.
Comment est travaillée la rotation du capital immobilisé dans les stocks ?			x	Des actions clairement identifiées permettent de réduire l'immobilisation de ce capital (coût du stock immobilisé, calculé par l'entreprise).
Comment est organisé le reporting financier et budgétaire concernant les dépenses logistiques ?			x	Grâce à des actions d'amélioration permanente, des actions sont établis afin de garantir que chaque année la baisse des coûts logistiques.
Evaluation du système d'information logistique				
Quel est le système d'information utilisé sur le flux aval ?			x	Un système d'information de type ERP est utilisé, de plus à un WMS.
Comment se comporte l'entreprise avec les différents modes de communication et de transfert d'information ?			x	L'entreprise a mis également en place les outils adaptés permettant de connecter son site avec son système d'information principal.
Comment l'entreprise utilise en interne la communication électronique et le partage d'information ?			x	L'utilisation d'une boîte email (outlook) intégrée à toutes les structures.
Comment est garantie la fiabilité des données techniques, des données clients et produits ?			x	Un plan d'amélioration est établi. Il vise à réduire les causes d'erreurs et à minimiser les risques de toutes natures pour garantir l'intégrité des bases de données.
Comment se comporte l'entreprise pour assurer la traçabilité du flux d'information concernant les commandes des clients et celles passées à ses principaux fournisseurs ?			x	Pour les défaillances et non conformités, des actions préventives sont décidées et appliquées.
Comment se comporte l'entreprise pour assurer la traçabilité de ses flux ?			x	Toute défaillance et non-conformité relative à l'application de cette

					procédure font l'objet d'actions correctives.
Comment sont élaborées et suivies les prévisions de ventes ?				x	Les taux de qualité des prévisions sont mesurés régulièrement. Des objectifs ont été fixés.
Quelles sont les pratiques de l'entreprise en matière de planification ?				x	Des informations d'origine commerciale permettent d'avoir une vision plus étendue sur le futur à moyen terme.
Management du personnel logistique					
Comment est géré le personnel de façon générale ?				x	Les besoins au personnel sont évalués et le programme de formation comprend une information aux objectifs de l'entreprise.
Comment est géré le personnel de manutention, de réception, de préparation, d'expédition et de préparation ?				x	Les besoins en personnel pour ces catégories sont étudiés.
Quelle maîtrise exerce l'entreprise sur les délais, à travers la gestion des effectifs ?				x	A partir des résultats constatés, un plan d'amélioration a été défini et mis en œuvre.
Quelle est la culture et l'éthique de l'entreprise ?				x	L'entreprise a développé de modèles de management, qui sont issus de pratiques privilégiant l'excellence à travers l'implication des salariés. Une charte sociale existe et est mise en application.
quelle est la politique de l'entreprise en matière de sécurité ?				x	Des indicateurs de sécurité adaptés sont en place.
Quelle est la politique de l'entreprise en matière de conditions de travail ?				x	Des indicateurs adaptés sont en place sur la base de critères logistiques.
Comment l'entreprise comporte-t-elle en matière de gestion des				x	L'entreprise a une vision de ses besoins en

connaissances ?					compétence à moyen terme. Les compétences potentielles sont identifiées. Des formations complémentaires sont proposées.
Quelle est la politique de l'entreprise en matière de formation ?				x	Un plan de formation de l'entreprise comprend un volet formation logistique visant à satisfaire les objectifs généraux.
Dans quelle mesure cherche-t-on à développer l'innovation ?				x	Les effets de cette stratégie et de cette politique sont mesurables.
Quel système de motivation est mis en place ?				x	Des valeurs de préférences sont spécifiques et connues.
Comment le travail en équipe est-il mis en avant ?				x	les équipes contribuent à l'évolution de leur propre mission et font ainsi progresser le travail sur les différents flux logistiques.
Analyse de transport et livraison sur le flux aval					
Comment sont choisis les transporteurs assurant les livraisons vers les clients ou prestataires intermédiaires et quel partenariat logistique existe avec eux?				x	Le choix des transporteurs s'effectue selon une procédure précise et prévoit la rédaction préalable d'un cahier des charges.
Comment sont évalués les besoins en ressources de distribution et de transport ?				x	Un responsable est chargé de préparer les réunions, de simuler des solutions de façon à optimiser la gestion de la chaîne logistique.
Comment sont effectués le traitement des commandes, l'ordonnancement des ordres de livraisons émis, le lancement du transport ?				x	Des moyens sont mis en place pour garantir que toutes les commandes à expédier selon le plan de transport le soient effectivement. Lorsqu'un

				problème se pose, les clients sont avisés du retard et informés de la date probable de livraison.
Quelle maîtrise est exercée sur les opérations de transport et sur les délais de transmission des informations ?			x	Les délais et les coûts de transport sont maîtrisés comme en attestent les indicateurs publiés.
Quelle maîtrise est exercée la sécurité des produits pendant les opérations de transport ?			X	Tout incident ou aléa survenant pendant le transport, une re-facturation des produits est élaborée.
Quelle maîtrise est exercée sur la qualité du transport et de la livraison ?			x	Un état analytique permet de suivre les dommages et les erreurs de livraison.
La suivie des flux physiques				
Quelle implantation a été étudiée pour assurer les opérations de magasinage ?			x	Les emplacements sont gérés. Le système informatique donne une adresse d'emplacement disponible dans les zones conseillées.
Comment sont gérés les moyens de manutention et de stockage ?			x	L'implantation est rationalisée et révisée régulièrement (zones de réception, stockage, d'expédition, plans de circulation, emplacements des produits suivant le taux de rotation par exemple,...).
Comment sont gérés les conditionnements ?			x	L'entreprise a mis un programme de réduction de nombre de références (types, variétés).
Stocks				
Comment une gestion des stocks est-elle assurée ?			X	Une démarche continue, volontaire, cherche à optimiser sans cesse l'arbitrage entre les

				niveaux des stocks et le taux de rupture pour garantir le niveau de service au client.
Comment sont travaillés les niveaux des stocks ?			x	Des objectifs sont fixés dans une perspective d'amélioration concrète. L'analyse du vieillissement des stocks est faite régulièrement.
Comment sont gérées les réservations de stock ?			x	Cette gestion est informatique et couverte par une procédure dont la connaissance et l'application sont vérifiées régulièrement.
A quel moment sont enregistrées les transactions de stock ?			x	L'intégration des systèmes d'information évite la reprise des données et permet par simple validation, la mise à jour rapide du niveau des stocks lors des mouvements.
Comment une saisie fiable des mouvements et des stocks est-elle assurée ?		x		Les mouvements sont traités rapidement et de manière fiable.
Gestion des stocks de produits finis				
Comment une gestion des stocks de produits finis est-elle assurée dans le site de production ?			x	Des actions sont menées pour améliorer les paramètres de production (quantité à lancer) et réduire la survenance de tels événements.
Comment est assurée la gestion des stocks de produits finis à l'extérieur du site de production ?			x	D'autres méthodes d'approvisionnement et de gestion des stocks sont envisagées.
Comment une gestion des stocks de produits finis est-elle assurée pour les stocks entreposés temporairement chez des prestataires ?	x			Il n'existe pas de gestion des produits auprès des partenaires.
Comment une gestion des stocks de	x			Il n'existe pas de gestion.

produits finis est-elle assurée pour les stocks entreposés en consignation chez les clients ?					
La démarche de progrès permanent					
L'entreprise est-elle dans une démarche qualité ?				x	Certifiée à la norme ISO9001/2015, l'entreprise est dotée d'une démarche qualité totale.
Comment les contraintes environnementales ont-elles été intégrées dans la stratégie logistique ?				x	Certifié aux normes ISO série 14000, l'entreprise s'est dotée d'une démarche stratégique globale en la matière.
Quel est le plan de progrès logistique dans l'entreprise ?				x	Le plan est suivi avec pour chacune des actions entreprises : un objectif, une date d'échéance, un responsable des ressources.
Quels sont les moyens mis en place pour garantir le pilotage d'un plan de progrès ?				x	Un comité de pilotage existe. Il fixe les objectifs, régule les activités et contrôle la réalisation.
Comment l'ouverture aux évolutions technologiques est-elle assurée ?				x	L'entreprise organise des missions pour le personnel pour y participer aux évènements.
Comment un service « méthode logistique » apporte-t-il de façon continue sa contribution au progrès ?				x	La recherche permanente de la réduction des temps, contribue à la baisse des délais.
Comment est mesurée l'efficacité des éléments généraux de la politique de l'entreprise ?				x	Une large diffusion des résultats est assurée qui contribue à faire progresser les éléments de la politique de l'entreprise.
Comment l'information sur la performance logistique est-elle donnée dans l'entreprise ?				x	C'est une source de progrès permanent.
Comment est organisée la communication avec l'extérieure de				x	Des contacts fréquents et des réunions avec les

l'entreprise qui concerne la logistique ?				partenaires de l'entreprise sont organisées permettent d'améliorer la chaîne logistique.
---	--	--	--	--

Annexe N°08 : résultat de l'audit des plates-formes logistiques au sein de la
SOCOTHYD

UNIVERSITE MOULOUD MAMMERI DE TIZI-OUZOU

Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et des Sciences de Gestion

Département des Sciences de Gestion

Master : Audit et Contrôle de Gestion

Questionnaire d'audit des plates-formes logistiques.

Madame, Monsieur,

Dans le cadre de notre mémoire de fin d'étude portant sur « *l'audit de mise en place d'un dispositif de contrôle interne de la logistique de distribution* », et dans la perspective de vérifier et d'analyser le degré de maturité de la performance logistique de la SOCOTHYD, nous avons réalisé un questionnaire en la matière.

On sollicite votre bienveillance de bien vouloir répondre au questionnaire ci-joint.

Questionnaire d'audit des plates-formes

Audit de conception					
Questions	Points				Observations
	0	1	2	3	
La réalisation du dimensionnement statique :					
Quelles bases de données statiques a-t-on utilisée ?				x	Existence des procédures pour réaliser ses projets.
A-t-on étudié les phénomènes de saisonnalité ?		x			Des études et enquêtes sont réalisées.
A-t-on défini les coefficients d'extrapolation statiques ?				x	Des prévisions distinctes, des évolutions statiques et dynamiques ont été retenues après enquête.
Comment a-t-on déterminé la capacité de stockage ?				x	les capacités de stockage ont été déterminées, famille par famille, à partir du stock cible et du taux d'occupation optimal.
La réalisation du dimensionnement dynamique :					
Quelles bases de données dynamiques a-t-on utilisé ?				x	des statistiques précises ont été extraites du logiciel de gestion de stock et du logiciel de gestion d'entrepôt existant.
A-t-on étudié le phénomène de saisonnalité ?		x			une analyse globale a été réalisée.
A-t-on étudié les coefficients d'extrapolation dynamique ?		x			Un coefficient unique d'évolution de l'activité a été présumé.
A-t-on utilisé les taux de rotation ?			x		Une analyse famille logistique par famille logistique a été réalisée.
A-t-on défini les temps opératoires ?			x		On a utilisé les ratios.
Elaboration de la conception finale :					
A-t-on étudié plusieurs organisations ?		x			L'entreprise a reconduit l'organisation précédente en y apportant quelques améliorations.
A-t-on étudié plusieurs implantations ?			x		Une nouvelle implantation a été étudiée.

Comment les différents scénarios ont-ils été comparés ?		x		la méthode des indices logistiques a été utilisée pour comparer les différentes implantations.
L'audit de la réception des travaux				
La réception des sols :				
Comment ces mesures ont été réalisées ?			x	Quelques sondages seulement ont été effectués.
Quels résultats a-t-on obtenu ?			x	Toutes les mesures effectuées ont été satisfaisantes.
La réception des palettiers :				
La documentation est-elle complète ?			x	le dossier d'installation est incomplet et contient un certain nombre d'inexactitudes.
La signalétique est-elle conforme ?			x	la signalétique est globalement conforme mais comporte quelques erreurs.
Comment les mesures ont-elles été réalisées ?			x	Quelques mesures ont été effectuées par sondage seulement.
Les tolérances dimensionnelles sont-elles respectées ?			x	Quelques mesures se sont avérées légèrement hors tolérance et les petites corrections ont pu être rapidement apportées.
La réception du système transitique :				
La documentation est-elle complète ?			x	Le dossier d'installation contient un certain nombre d'inexactitudes.
Le contrôle visuel est-il satisfaisant ?			x	Le contrôle attire quelques inexactitudes.
Les dispositifs de sécurité sont-ils satisfaisants ?			x	L'installation attire quelques remarques mineures.
Les équipements électriques sont-ils conformes ?			x	On distingue quelques manquements.
Comment les essais ont-ils été organisés ?			x	Les essais sur site ont été conduits de façon méthodique et complète à

					l'aide d'un cahier de recette.
Toutes les fonctionnalités ont-elles été testées ?			x		Toutes les fonctions ont été testées.
Toutes les performances ont-elles été testées ?				x	La performance est assurée sur tous les postes.
La formation a-t-elle été dispensée ?				x	Une formation complète a été donnée aux exploitants et aux agents de maintenance.
La disponibilité de l'installation a-t-elle été mesurée ?			x		Les mesures ont été effectuées approximativement, par le service maintenance.
La réception d'un logiciel de gestion d'entrepôt :					
Toutes les fonctionnalités ont-elles été testées ?				x	Toutes les fonctionnalités ont été vérifiées avant la mise en service notamment les interfaces avec les autres systèmes.
L'ergonomie a-t-elle été validée ?			x		l'ergonomie des écrans et manipulations ont besoin d'amélioration.
Quelles sont les performances obtenues ?				x	Les performances du système sont à fait satisfaisantes.
La formation a-t-elle été dispensée ?				x	Une formation complète et spécifique a été donnée aux exploitations et aux informaticiens.
L'audit de la sécurité					
La prise en compte de la sécurité générale :					
Le site dispose-t-elle d'un spécialiste sécurité ?			X		C'est le responsable du site qui suit les problèmes de sécurité.
Connait-t-on les réglementations ?			x		La plupart des textes importants sont accessibles et connus.
Comment est tenu le registre de sécurité ?			x		Ce registre est disponible mais il n'est pas tenu à jour.
Les protocoles et les livrets de			x		la signalétique est

sécurité existent-ils ?					correctement mise en place.
Existe-il un local d'attente pour les chauffeurs ?			x		Un local existe sans aucun aménagement.
Les parkings du personnel sont-ils correctement protégés ?			x		Le parking est situé à l'intérieur de l'enceinte de l'entrepôt.
Les entrées du site sont-elles correctement protégées ?			x		Oui elle est correctement sécurisée.
Les quais sont-ils correctement équipés ?			x		Des équipements de sécurité sont disponibles.
Les consignes de sécurité sont-elles affichées ?				x	Les consignes sont correctement affichées.
Les extincteurs répondent-ils aux exigences réglementaires ?				x	Les extincteurs sont en nombre suffisant et les dates de vérification sont scrupuleusement respectées.
Les exercices d'évaluation sont-ils pratiqués ?				x	Des exercices ont lieu avec une périodicité régulière.
Les issues de secours sont-elles conformes ?				x	Le nombre et la disposition des issues de secours sont conformes
La protection incendie est-elle correctement gérée ?				x	Le système est parfaitement conforme et les vérifications ont bien lieu.
La gestion des matières dangereuses :					
Dispose-t-on toutes les fiches de sécurité concernant les matières dangereuses ?			x		La plupart des fiches sont disponibles et sont généralement exploitées.
Les incompatibilités des produits entres eux ou avec l'eau sont-elles gérées ?				x	Ces incompatibilités mémorisées dans la base de données logistiques et sont gérées automatiquement par le WMS.
Le stockage des matières dangereuses est-elle conforme ?			x		La plupart des dispositions ont été prises.
L'expédition des matières dangereuses est-elle conforme ?				x	Les déclarations et les étiquettes sont générées automatiquement par le WMS en temps réel.

Le site dispose-t-il des accessoires et dispositifs obligatoires pour la manutention des matières dangereuses ?			x		La plupart des consommables et équipements de sécurité sont disponibles.
Le volume des matières dangereuses stockées est-il suivi ?				x	La valeur présente dans l'entrepôt est suivie en temps réel par le WMS.
Le personnel a-t-il formé pour prévenir les risques liés aux matières premières ?			x		La plupart du personnel a été informé et formé.
Les dispositions prises concernant le personnel :					
A-t-on foré le personnel aux postures de la manutention ?			x		Quelques formations sont dispensées de façon aléatoire.
A-t-on formé le personnel à la lutte contre l'incendie ?		x			Une formation a été donnée au personnel en général.
A-t-on formé les secouristes ?				x	Il existe plusieurs secouristes.
Existe-il un service de sécurité ?				x	Ce service existe ; il est parfaitement organisé
Les consignes de sécurité propre à chaque poste ont-elles été distribuées ?			x		La plupart des postes ont leurs consignes.
Quel a été le nombre d'arrêt de travail ?			x		Aucun arrêt depuis 6 mois.
Les équipements de sécurité adéquats ont-ils été distribués ?				x	Tous les équipements utiles ont été distribués et sont régulièrement utilisés.
Quel a été le nombre d'accidents de travail ?			x		Aucun accident depuis plus de deux ans.
L'audit d'exploitation					
La gestion du personnel :					
Dispose-t-on d'un organigramme des équipes ?			x		L'organigramme est complet mais il n'est pas à jour.
Combien y a-t-il de niveaux hiérarchiques ?				x	Les niveaux hiérarchiques sont en bon nombre.
Chaque poste est-il clairement défini ?			x		La plupart des postes ont une définition.
Gère-t-on la polyvalence ?				x	Parfaitement gérée.

Comment gère-t-on le recours à du personnel intérimaire ?				x	Un véritable partenariat avec un prestataire a été mis en place.
Quel est le taux d'absentéisme ?				x	L'absentéisme est rare.
Quelle est la pyramide des âges du personnel ?				x	La pyramide est « harmonieuse ».
Quel est le « turn-over » de l'équipe ?				x	Le turn-over est adéquat.
Quelle est la pyramide des anciennetés de l'équipe ?				x	La pyramide est « harmonieuse ».
L'organisation générale :					
Le site est-il certifié ISO9000 ?				x	Le site est certifié depuis plusieurs années déjà.
Existe-t-il des procédures ?				x	Les procédures manquantes sont en cours de rédaction.
Les rendez-vous avec les transporteurs sont-ils gérés ?				x	Des rendez-vous sont pris avec un ou deux transporteurs avec des créneaux d'une heure.
Sait-t-on faire du cross docking ?	x				Les marchandises doivent obligatoirement rentrer en stock avant d'être expédiées.
Comment gère-t-on les inventaires ?				x	Le site a mis en place la procédure de l'inventaire tournant.
Quels sont les écarts inventaires ?				x	Sont en nombre minimum.
Gère-t-on la traçabilité ?				x	La traçabilité est gérée au colis et à l'article.
Comment gère-t-on la traçabilité ?				x	Le N° de lot du conditionnement PCB, ou de l'article.
Les équipements et leur maintenance :					
Les moyens de stockage sont-ils adéquats ?				x	Les modes de stockage semblent parfaitement adaptés.
La capacité de stockage est-elle suffisante ?		x			Le taux d'occupation se situe entre 90% et 95%.
La capacité des zones picking est-elle suffisante ?				x	La fréquence moyenne des réapprovisionnements varie de 2 à 3 jours.
Les moyens de manutention sont-ils				x	Les modes de manutention

adéquats ?					semblent partiellement adaptés.
Les moyens de manutention sont-ils bien dimensionnés ?			x		Le nombre de chariots est quelquefois insuffisant notamment en cas de panne.
Les modes de préparation dont-ils adaptés ?				x	Les modes de préparation sont bien adaptés.
Comment l'activité maintenance est-elle organisée ?			x		La plupart des systèmes sont correctement maintenus.
Quel taux de disponibilité obtient-on ?				x	Le taux est important.
La maintenance générale des locaux :					
Comment le site est entretenu ?			x		Le site est moyennement entretenu.
Comment le magasin est entretenu ?				x	L'ensemble de l'entrepôt est parfaitement rangé.
Comment les déchets d'emballage sont-ils gérés ?				x	Les déchets sont collectés en continu sur les postes qui les génèrent.
Les performances générales de l'entrepôt :					
Quel est le temps de traitement moyen des commandes ?				x	Le délai de traitement des commandes est parfaitement maîtrisé. Les expéditions peuvent avoir lieu le jour même.
Comment gère-t-on les urgences ?				x	Les urgences sont gérées dans un délai compris entre deux heures et quatre heures.
Quel est le taux de service observé ?	x				Le taux de service n'est pas connu.
Quel est le temps d'erreurs à la commande ?				x	Les erreurs sont rares.
Quel est le niveau de productivité atteint ?	x				Le niveau de productivité n'est pas connu.
L'audit de l'identification automatique et de la signalétique					
L'identification automatique :					
Les livraisons sont-elles identifiées ?				x	Pratiquement toutes les livraisons sont identifiables automatiquement.

Les références sont-elles identifiées ?				x	Pratiquement tous les articles sont identifiables automatiquement.
Les engins de manutention sont-ils identifiés ?	x				Cette fonctionnalité n'est pas utilisée sur le site
Les N° de lot sont-ils identifiés ?				x	Les articles qui le nécessitent portent leur N° de lot barre codé.
Les préparateurs sont-ils identifiés ?	x				Cette fonctionnalité n'est pas utilisée sur le site.
Les colis sont-ils identifiés ?			x		Les colis ne portent qu'une identification interne.
La signalétique :					
Comment le repérage est-il structuré ?				x	Le repérage des emplacements est complet et il est parfaitement structuré.
Comment la signalétique intérieure est-elle réalisée ?			x		Elle respecte les principes d'ergonomie dans sa globalité.
Comment la signalétique extérieure est-elle réalisée ?	x				Elle est inexistante.

Annexe N°09 : Résultat de l'audit transport au sein de la SOCOTHYD

UNIVERSITE MOULOUD MAMMERI DE TIZI-OUZOU

Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et des Sciences de Gestion

Département des Sciences de Gestion

Master : Audit et Contrôle de Gestion

Questionnaire d'audit transport

Madame, Monsieur,

Dans le cadre de notre mémoire de fin d'étude portant sur « *l'audit de mise en place d'un dispositif de contrôle interne de la logistique de distribution* », et dans la perspective de vérifier et d'analyser le degré de maturité de la performance logistique de la SOCOTHYD, nous avons réalisé un questionnaire en la matière.

On sollicite votre bienveillance de bien vouloir répondre au questionnaire ci-joint.

Questionnaire de contrôle interne :

Questions	Oui	Non	Observations
<p><u>Fixation des prix :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Existe-il une procédure pour la fixation des prix ? • Les tarifs prix sont-ils : <ul style="list-style-type: none"> - régulièrement mise à jour ? - diffusés à tous les intervenants dans le processus de facturation ? • Les prix fixés sont-ils saisis et transmis aux clients dans les délais ? • Les offres de prix transmises au client sont-elles vérifiées et approuvées par une personne autorisée ? 	<p>x</p> <p>x</p> <p>x</p> <p>x</p>		<p>En combinant entre le coût de revient et la concurrence sur le marché.</p> <p>Approuvées par le responsable commercial et l'assemblée général.</p>
<p><u>Commande :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Les commandes font-elles l'objet d'une procédure d'acceptation ? • Existe-il une procédure de vérification de la disponibilité des marchandises commandées en stock ? • Les commandes sont-elles : <ul style="list-style-type: none"> - supportées par des bons de commande clients ? - approuvées par une personne autorisée ? • Existe-il un suivi séquentiel des commandes ? 	<p>x</p> <p>x</p> <p>x</p> <p>x</p>		<p>Il existe une procédure formalisée.</p> <p>En s'appuyant sur le WMS.</p> <p>Dés le lancement de la commande jusqu'à la livraison.</p>
<p><u>Livraison :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Chaque préparation de commande donne-t-elle lieu à l'établissement d'un 	<p>x</p>		

<p>bon d'expédition ?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Chaque expédition de la commande donne-t-elle lieu à l'établissement d'un bon de livraison de plusieurs exemplaires ? • Les responsables des sorties de stock vérifie-t-ils que l'expédition de marchandises correspond bien au bon de commande, un bon d'expédition et au bon de livraison ? • Toutes les expéditions font-elles l'objet d'un contrôle conforme aux commandes quant : <ul style="list-style-type: none"> - aux quantités ? - à la qualité ? - à la date de livraison ? - au lieu de livraison ? 	<p>x</p> <p>x</p> <p>x</p>		<p>En raison administrative.</p>
<p><u>Séparation des tâches :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • La personne qui établit une commande est-elle différente de celle qui prépare la sortie de stocks et celle qui comptabilise la facture ? • La personne qui distribue la marchandise est-elle différente de celle qui charge la marchandise ? 	<p>x</p>	<p>x</p>	<p>Elle est supportée par le service facturation et le service gestion de stock.</p> <p>C'est la même personne.</p>

<p><u>Formation du personnel :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Le profil du personnel correspond-t-il à la stratégie établie ? • Le personnel est-il motivé ? • Les personnes maîtrisent-elles les activités qu'elles exercent ? • L'entreprise effectue-t-elle des entretiens d'évaluation ? • Les informations sont-elles intégralement traitées et consolidées ? • La communication entre le personnel est-elle excellente ? 	<p>x x x x x</p>		<p>Il correspond dans sa globalité.</p> <p>En termes d'organiser les formations.</p> <p>A l'aide des systèmes d'information.</p> <p>Elle est primordiale.</p>
---	----------------------------------	--	---

La grille d'analyse d'audit :

Questions	Oui	Non	Commentaires
<p><u>Données et pilotages :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Quelle est la qualité des données transport actuellement disponibles ? • Dans quelle mesure les transporteurs remontent-ils les données nécessaires au pilotage de la performance ? • Quelles sont les données de transport qui permettent de piloter et d'améliorer la qualité du service rendu aux clients ? • Le flux d'information est-il en phase avec le monde physique des opérations ? 	<p>x</p>		<p>L'information est remontée verbalement.</p> <p>Ils remontent l'information au niveau hiérarchique.</p> <p>Données concernant les clients, le marché et les concurrents.</p>
<p><u>Qualité de service :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Avez-vous défini une promesse 	<p>x</p>		<p>En termes de délai, de</p>

<p>transport vis-à-vis des clients ?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Dans quelle mesure est-elle tenue ? • Avez-vous défini des indicateurs de performance et les objectifs respectifs avec les transporteurs ? - Dans quelle mesure sont-ils atteints ? • Avez-vous une démarche structurée d'amélioration continue ? 	x		<p>coût et qualité.</p> <p>Après deux jours maximum.</p> <p>Par la maintenance des véhicules et la mise en place de la politique qualité/environnement selon ISO 9001/2015.</p>
<p><u>Performance des schémas de transport :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Comment mesurez-vous la performance de votre schéma ou plan de transport ? • Votre plan de transport est-il suffisamment agile pour s'adapter aux fluctuations de la demande client ? • Connaissez-vous vos coûts d'exploitation depuis la sortie d'usine jusqu'au consommateur ? • Avez-vous mis en place des plans de transport ? 	x		<p>Les plans de transports sont journaliers.</p> <p>Selon une procédure définie.</p> <p>Selon l'urgence des commandes.</p>
<p><u>Contrats et facturation :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Vos contrats de transport reflètent-ils bien les responsabilités de chaque partie prenante ? • Vos attentes en termes de qualité de service sont-elles décrites clairement dans le contrat de transport ? • La facturation des opérations de transport correspond-t-elle aux accords en vigueur et à la réalité de votre activités ? • Quels indicateurs avez-vous mis en place pour mesurer la fiabilité et la précision de la facturation 	x		<p>Juste pour assurer la livraison en extrême sud.</p> <p>Pour faciliter le processus transport.</p>

transporteur ?	x		Les délais, les coûts et la qualité de service.
<p><u>Performance opérationnelle :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • La performance opérationnelle est-elle en phase avec le service client attendu ? • Quels sont les dispositifs mis en place pour faciliter la mesure de la performance des opérations de transport ? • Quels sont les leviers d'amélioration de la performance livrés par les transporteurs et par l'organisation aux clients ? • Comment piloter les relations transporteurs dans la recherche d'une meilleure performance des opérations ? 	<p>x</p> <p>x</p>		<p>Consiste l'optimisation du remplissage des véhicules pour réduire le nombre de kilomètres parcourus.</p> <p>Optimiser la durée de vie des véhicules et augmenter le personnel.</p> <p>Evaluer le service de transport.</p>
<p><u>Suivi des transporteurs :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Quels sont les outils ou dispositifs mis en place pour permettre le pilotage et le suivi des contrats de transport ? • Le reporting actuel est-il orienté vers l'amélioration continue des opérations ? 	x		<p>SOCOTHYD prépare d'installer un logiciel de type TMS.</p>

❖ Les ouvrages :

1. A.GUAGNOL, P.ROULE, « Management des organisations », éd. Gaulino, 2009.
2. B.LYONNET, M.P.SENKEL, S.CLAMENS, « Supply chain management », éd. Dunod, Paris, 2019.
3. C.SELMER, « La boîte à outil du responsable financier », éd. Dunod, Paris, 2018.
4. F.BERNARD, R.GAYRAUD, L.ROUSSEAU, « Contrôle interne : luttez contre la fraude », éd. Maxima, Paris, 2010.
5. J.C.TRANDEAU, D.XARDEL, « La distribution », éd. PUF, Paris, 1998.
6. J.LAURENTIE, F.BERTHELEMY, L.TERRIER, « Processus et méthodes logistiques », Afnor, Paris, 2013.
7. J.RENARD, « Comprendre et mettre en œuvre le contrôle interne », éd. Eyrolles, Paris, 2012.
8. J.RENARD, « Théorie et pratique de l'audit interne », éd. Eyrolles, Paris, 2010.
9. L.AMEDEO, F.YALAOUI, « Logistique interne : entreposage et manutention », éd. Ellipses, Paris, 2005.
10. M.ROUX, T.LIU, « Optimisez votre plate-forme logistique », éd. Eyrolles, Paris, 2004.
11. M.VANDERCAMMEN, N.J.PERNET, « La distribution », éd. Boeck, Bruxelles, 2005.
12. P.MEDAN, A.GRATACAP, « La logistique et supply chain management : intégration, collaboration et risques dans la chaîne logistique globale », éd. Dunod, Paris, 2008.
13. R.LE MOIGNE, « Supply chain management : achat, production, logistique, production, vente », éd. Dunod, Paris, 2017.
14. V.BASMORCEAU, E.COUZINOU-ZEGWAARD, OMEIER, « Management de la supply chain : mode d'emploi », éd. EMS, Paris, 2020.
15. Y.PIMOR, M.FENDER, « Logistique : production, distribution, soutien », éd. Dunod, Paris, 2008.

❖ Les thèses et mémoires :

1. A.DARTEVELLE, « L'audit logistique : appliqué à une société du secteur agricole », Mémoire présenté à HEC-Ecole de gestion de l'ULG, 2015/2016, <https://matheo.uliege.be/bitstream/2268.2/1334/4/M%C3%A9moire%20Arnau%20Dartevelle%20HEC%202016%20version%20finale%20%C3%A0%20imprimer.pdf> consulté le 17/10/2021.

2. C.ELOCKSON, « Le management des risques de la supply chain et la performance des entreprises agro-alimentaires », Thèse présentée à l'université D'ARTOIS, 2017.
<https://www.theses.fr/2017ARTO0102.pdf> consulté le 17/10/2021.
3. C.JACOB, « Une analyse des besoins et des pratiques de formation en logistique dans les entreprises manufacturières québécoises », Mémoire présenté du Québec à Trois Rivières, 2002.
<http://depot-e.uqtr.ca/2578/1/000100457.pdf> consulté le 17/10/2021.
4. J.MAHMOUDI, « Simulation et gestion des risques en planification distribuée des chaînes logistiques : application au secteur de l'électronique et des télécommunications », Thèse présentée à l'école nationale supérieure de l'aéronautique et de l'espace, France, 2006.
https://depozit.isae.fr/theses/2006/2006_Mahmoudi_Jaouher.pdf consulté le 17/10/2021.
5. J.ROY, « Un modèle de planification globale pour le transport routier de marchandise », Thèse présentée à l'école des hautes études commerciales, Canada, Décembre 1984.
<http://biblos.hec.ca/biblio/theses/1984NO7.PDF> consulté le 17/10/2021.
6. L.CHARLON, « Le plan de transport. L'amélioration de la satisfaction client et la maîtrise des coûts opérationnels à travers la conception et mise en œuvre d'un plan de transport performant », Mémoire présenté à l'université Grenoble Alpes, 2016.
<https://dumas.ccsd.cnrs.fr/dumas-01454881/document> consulté le 17/10/2021.

❖ Les articles :

1. AMF (Autorité des Marchés Financiers), « Les dispositifs de gestion des risques et de contrôle interne : cadre de référence », 2010.
http://www.audentia-gestion.fr/AMF/AMF_Gestion%20des%20risques%20et%20contr%F4le%20interne_Cadre%20de%20r%E9f%E9rence.pdf consulté le 17/10/2021.
2. A.SADDIKI, L.TOUHAMI, S.EL-HAFID ALLAH, « Démarches et techniques d'évaluation et d'amélioration de la performance logistique », Tanger, Maroc, 2017.
<https://www.ijser.org/researchpaper/Demarches-et-techniques-devaluation-et-damelioration-de-la-performance-logistique.pdf> consulté le 17/10/2021.
3. A.TALBI, « L'analyse des risques associés à la fonction logistique », 2012.
https://www.researchgate.net/publication/279985063_L%27analyse_des_risques_associes_a_la_fonction_logistique consulté le 17/10/2021.

4. Commission Européenne, « Transport et logistique », 2009. <https://ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=4189&langId=fr> consulté le 17/10/2021.
5. D.M.LAMBERT, T.L.POHLEN, « Mesurer la performance globale de la chaîne logistique », 2002. https://www.researchgate.net/publication/262902602_Mesurer_la_performance_globale_de_la_chaine_logistique consulté le 17/10/2021.
6. Document ASLOG. https://kupdf.net/download/r-eacute-f-eacute-rentiel-aslog-complet-pdf_5a051d35e2b6f5b0268f290e_pdf consulté le 17/10/2021.
7. I.GOZE-BARDIN, « Les défis de la logistique de distribution à l'horizon 2035 », 2009. <https://www.cairn.info/revue-management-et-avenir-2009-4-page-217.htm> consulté le 17/10/2021.
8. K.CHAFIK, O.BOUBKER, « Système d'information et pratiques logistiques : analyse basée sur le model SCOR : cas d'une entreprise de l'industrie automobile marocaine », Maroc, 2016. <http://www.issr-journals.org/links/papers.php?journal=ijisr&application=pdf&article=IJISR-16-072-14> , aussi un deuxième document est disponible sur le site <https://revues.imist.ma/index.php/RMLT/article/download/12158/6890> consulté le 17/10/2021.
9. Ministère de L'environnement, de L'énergie et de la Mer, République Française, « La logistique », 2016. <https://www.ecologique-solidaire.gouv.fr/sites/default/files/logistique%20tour%20d%27horizon.pdf> consulté le 17/10/2021.
10. O.ZEROUALI OUARITI, L.ZEROUAL, « L'impact des systèmes d'information sur la performance des chaînes logistiques : une revue de littérature », Maroc, 2017. <https://eujournal.org/index.php/esj/article/download/8852/8499> consulté le 17/10/2021.
11. S.EL HAFID ALLAH, « De la logistique à la chaîne logistique : Déterminant de la productivité des entreprises industrielles », 2019. <https://www.citefactor.org/journal/pdf/De-la-logistique-a-la-chaine-logistique-Determinant-de-la-productivite-des-entreprises-industrielles.pdf> consulté le 17/10/2021.
12. S.SOUMARE, « Bonnes pratiques de distribution des produits sensibles (médicaments) ». https://www.utc.fr/master-qualite/public/publications/qualite_et_management/MQ_M2/2011-

[2012/projets/08_BP_produits_sensibles/QP10_groupe8_RAPPORT.pdf](#)

consulté le 17/10/2021.

13. TutoPREV', « Transport routier de marchandise », 2018.
<https://www.inrs.fr/media.html?refINRS=ED%204465> consulté le
17/10/2021.

Table des matières

Remerciement

Dédicaces

Sommaire

Liste des abréviations

Liste des tableaux

Liste des figures

Liste des graphiques

Liste des annexes

Introduction générale	09
Chapitre 01 : le dispositif de contrôle interne de la logistique de distribution	14
Introduction	15
Section 01 : Les éléments de mise en place d'un dispositif de contrôle interne de la logistique de distribution	16
1-1 Le cadre de contrôle interne.....	17
1-1-1 Les motifs de la mise en place d'un dispositif de contrôle interne de la logistique de distribution.....	17
1-1-2 Le choix du référentiel.....	17
1-2 Les éléments de mise en place d'un dispositif de contrôle interne de la logistique de distribution.....	19
1-2-1 L'environnement interne.....	19
1-2-2 Fixation des objectifs	21
1-2-3 Identification des évènements	22
1-2-4 L'évaluation des risques	24
1-2-5 Le traitement des risques	29
1-2-6 Les activités de contrôle	30

1-2-7 L'information et la communication	30
1-2-8 Le pilotage.....	30
Section 02 : L'analyse des risques associés à la logique de distribution	31
2-1 Les domaines de la logistique de distribution	31
2-1-1 L'entreposage	31
2-1-2 La manutention.....	32
2-1-3 Le transport	33
2-2 La supply chain management et la supply chain risk management	33
2-2-1 Identification et évaluation des risques en supply chain	34
2-3 Comment aider la supply chain à identifier les risques	35
2-4 Les risques de la fonction logistique de distribution	37
2-4-1 Les risques de l'activité de l'entreposage.....	37
2-4-2 Les risques de l'activité de manutention.....	38
2-4-3 Les risques de l'activité de transport.....	38
2-5 Élaboration de la cartographie des risques	39
2-5-1 Grille de gravité et de fréquence.....	39
2-5-2 Évaluation des risques	40
2-5-3 Représentation graphique des risques.....	42
Section 03 : Evaluation du transport routier de marchandise (TRM)	43
3-1 La gestion d'un système de transport routier de marchandise.....	43
3-1-1 Les systèmes d'information.....	43
3-1-2 Les mesures de performance logistique.....	48
3-2 L'optimisation d'un système de transport routier de marchandise	54
3-2-1 Le plan de transport de marchandise.....	54
3-2-2 Enjeux de la performance du plan de transport.....	55

3-2-3 Les contraintes liées au plan de transport.....	57
Conclusion.....	59
Chapitre 02 : l'audit logistique.....	60
Introduction	61
Section 01 : Audit d'évaluation de la performance logistique	62
1-1 Cadre d'audit de la performance logistique	62
1-1-1 Objectifs attendus d'audit d'évaluation de la performance logistique.....	63
1-1-2 le choix de référentiel.....	63
1-2 Mise en place de l'audit et traitement des données selon ASLOG.....	67
1-3 La démarche de l'audit de performance logistique selon ASLOG	67
1-3-1 Management, stratégie et planification	67
1-3-2 Déplacer.....	73
1-3-3 Stocker	74
1-3-4 La démarche de progrès permanent	77
Section 02 : La méthode de ROUX et LIU pour l'audit des plates-formes logistiques	80
2-1 L'audit de la conception.....	81
2-1-1 L'analyse des familles logistiques	81
2-1-2 La réalisation du dimensionnement statique	81
2-1-3 La réalisation du dimensionnement dynamique	82
2-1-4 L'automatisation.....	83
2-1-5 La disponibilité.....	83
2-1-6 Elaboration de la conception finale	84
2-2 L'audit de la réception des travaux.....	84
2-2-1 La réception des sols.....	84
2-2-2 La réception des palettiers	85

2-2-3 La réception du système transitique	86
2-2-4 La réception d'un logiciel de gestion d'entrepôt.....	87
2-3 L'audit de la sécurité.....	87
2-3-1 La prise en compte de la sécurité générale	87
2-3-2 La gestion des matières dangereuses.....	88
2-3-3 Les dispositions prises concernant le personnel	89
2-4 L'audit de l'exploitation	90
2-4-1 La gestion du personnel.....	90
2-4-2 L'organisation générale	91
2-4-3 Les équipements et leur maintenance	92
2-4-4 La maintenance générale des locaux.....	93
2-4-5 Les performances générales de l'entrepôt.....	94
2-5 L'audit de l'identification automatique et de la signalétique.....	94
2-5-1 L'identification automatique	94
2-5-2 La signalétique	95
Section 03 : Audit du transport routier de marchandises	96
3-1 Les indicateurs de performance dans les activités de transport	96
3-2 l'analyse SWOT	98
3-3 Stratégie de réduction des risques de transport	99
3-4 Questionnaire de contrôle interne de transport	101
3-5 Grille d'analyse d'audit transport	106
Conclusion.....	109
Chapitre 03 : L'audit logistique au sein de la SOCOTHYD.....	110
Introduction :.....	111

Section 01 : Le dispositif de contrôle interne de la logistique de distribution au sein de la SOCOTHYD.....	114
1-1 Le transport dans la chaîne logistique de la SOCOTHYD	114
1-1-1 Les leviers d’optimisation du transport au sein de la SOCOTHYD	115
1-1-2 Les éléments du transport optimal.....	118
1-2 La planification des commandes au sein de SOCOTHYD	119
1-3 l’organisation des entrepôts au sein de la SOCOTHYD	120
1-4 le dispositif de contrôle interne au sein de SOCOTHYD	121
1-4-1 Les composantes du dispositif de contrôle interne.....	121
1-4-2 La responsabilité des acteurs du contrôle interne au sein de SOCOTHYD	122
1-5 Procédure maîtrise des risques et opportunités au sein de la SOCOTHYD	125
1-5-1 Domaine d’application.....	126
1-5-2 Responsabilités	126
1-5-3 Déroulement de la procédure	127
Section 02 : L’analyse de la performance logistique au sein de la SOCOTHYD.....	131
2-1 Management, stratégie et planification	132
2-1-1 Les objectifs de la performance logistique	133
2-1-2 Les flux financiers	133
2-1-3 Les flux d’information	134
2-1-4 La gestion des ressources humaines	134
2-2 Transport.....	134
2-3 Le Stockage	135
2-3-1 Les flux physiques	135
2-3-2 Les stocks	135
2-3-3 Gestion des stocks de produits finis	136

2-4 La démarche de progrès permanent	136
2-5 Synthèse des résultats	136
Section 03 : Audit de la logistique de distribution au sein de la SOCOTHYD	138
3-1 Audit des plates-formes logistiques.....	138
3-1-1 Audit de la conception.....	140
3-1-2 Audit de la réception des travaux.....	141
3-1-3 Audit de la sécurité.....	143
3-1-4 L'audit d'exploitation.....	144
3-1-5 L'audit de l'identification automatique et de la signalétique.....	146
3-1-6 Synthèse des résultats	147
3-2 Audit du transport	148
3-2-1 La fixation des prix.....	148
3-2-2 Les commandes et livraisons	149
3-2-3 La séparation des tâches	149
3-2-4 La formation du personnel	149
3-2-5 Données et pilotage.....	149
3-2-6 La qualité de service	149
3-2-7 Performance des systèmes de transport.....	150
3-2-8 Contrats et facturation	150
3-2-9 La performance opérationnelle.....	150
3-2-10 Suivi des transporteurs.....	150
Conclusion..	152
Conclusion générale.....	153
Annexes.....	153
Bibliographie	

Résumé :

La logistique est devenue de plus en plus une fonction essentielle au sein de l'entreprise, pour assurer la satisfaction des clients et la création de valeur. À travers cette évolution, la distribution physique représente le volet le plus important du processus logistique, dont l'objectif est de faire en sorte que le produit souhaité par le client soit là où il faut, dans la quantité et la qualité attendue et au meilleur coût. Pour se faire la prise de risque est inhérente à toute entreprise, ce qui implique la mise en place d'un dispositif de contrôle interne et de gestion des risques pour mieux gérer et piloter les différentes activités. Une évaluation et une suivie de l'efficacité de ce dispositif est nécessaire, dans ce contexte, l'audit est apparu comme un instrument indépendant et objectif qui donne une assurance sur le degré de maîtrise des opérations et aide l'entreprise à atteindre ses objectifs.

Mots clés : La fonction logistique, la logistique de distribution, le contrôle interne, la gestion de risque, les risques, la cartographie des risques, référentiels d'audit, audit, système d'information, transport, entrepôt, performance.

Abstract :

Logistics has increasingly become an essential function within the company, to ensure customer satisfaction and value creation. Through this evolution, physical distribution represents the most important part of the logistics process, which objective is to insure that the product desired by the customer is where it's needed, in the quantity and quality expected and with the best cost. To do so, risk taking is inherent in any business, which implies the establishment of an internal control and risk management system to better manage and steer the various activities. An evaluation and monitoring of the effectiveness of this system is necessary, in this context the audit appeared as an independent and objective instrument which provides assurance on the degree of control of operations and helps the company to achieve its goals.

Keywords: The logistics function, distribution logistics, internal control, risk management, risks, risk mapping, audit framework, audit, information system, transport, warehouse, performance.