

The Contribution of the Process of the Logistic Audit In the Performance of the Firms

Najat Maskini^a, Khaddouj Karim^b

^a University of Hassan I, Faculté des sciences juridiques, économiques et sociales, Settat, Morocco

^b University of MOHAMMED V, Faculté des sciences juridiques, économiques et sociales, Salé Morocco

RÉSUMÉ : De plus en plus d'entreprises s'intéressent à la logistique pour réduire leurs coûts. En effet, maîtriser la chaîne logistique constitue un réel avantage concurrentiel permettant d'acquérir des nouvelles parts de marché et à maîtriser les risques qui peuvent survenir en amont et en aval de la chaîne. Dans cette optique, nombreuses sont les entreprises qui se sont fixées comme objectif de rendre leur chaîne logistique performante à travers la mise en place d'un audit logistique assurant le contrôle de l'ensemble des flux physiques et informationnels de l'entreprise. A travers notre texte, nous se proposons d'étudier comment l'audit logistique contribue-t-il à comprendre les besoins des clients d'une part, et d'une autre part comment cet audit concourt à améliorer la performance des dites entreprises tout en s'intéressant à l'ensemble de variables s'y afférents.

Mots Clés: Audi logistique -gestion de la chaîne logistique -Performance -Gestion de risques.

I. INTRODUCTION

Les dernières décennies ont été marquées par un profond bouleversement de l'environnement des entreprises. Les consommateurs sont devenus de plus en plus avertis sur la qualité et les prix des services fournis. C'est dans ce sens que les entreprises ont pris conscience de la nécessité de développer des offres plus adaptées aux besoins de cette nouvelle génération de clientèle en choisissant des variables sur lesquelles elles peuvent agir. Parmi les variables qui ont été favorisées par les managers : la logistique ; qui est devenu un atout stratégique pour les entreprises qui veulent se différencier en réduisant les couts relatifs à cette chaîne. Le logisticien est au centre de cette nouvelle vision qui n'échappe certainement pas aux risques qui ne cessent de s'accroître. On ne peut pas parler de la performance des entreprises sans l'inclure dans la problématique globale de la gestion des risques. En effet, la maîtrise des risques liés à la logistique constitue un vrai avantage concurrentiel. Cette maîtrise ne peut s'opérer qu'à travers la mise en place d'un audit logistique, permettant de détecter les défaillances et de formuler des pistes d'amélioration. La quête de la performance est devenue une priorité pour les entreprises. Ce lien se trouve renforcé par le développement d'un intéressement des managers et de tous les partenaires de l'entreprise qui revendiquent de plus en plus la sécurité, la transparence à tous les niveaux, l'équité, et la bonne gouvernance.

Problématique et méthodes :

Ce travail de recherche tend à répondre à la question suivante : comment la mesure et l'évaluation des performances logistiques dans les entreprises et dans les chaînes d'entreprises constituent un moyen incontournable pour entretenir et développer la capacité des organisations à satisfaire les clients et assurer l'amélioration continue. A travers cette problématique, et par une revue de littérature, on va essayer de mettre la lumière la notion de la logistique, sa genèse et ses enjeux pour l'entreprise d'un côté. D'un autre côté, nous allons essayer d'explicitier la démarche d'audit logistique, ses normes et sa valeur ajoutée pour la performance de l'entreprise. Pour ce faire, nous présentons dans un premier axe la fonction logistique et l'audit logistique. Le deuxième axe va se focaliser sur la relation de l'audit logistique et la performance.

1. La fonction logistique et l'audit logistique :

1.1. La fonction logistique

1.1.1. Genèse de la logistique :

La logistique est utilisé pour la première fois dans le champ militaire pour désigner les officiers s'occupant des mouvements de l'armée et organisant l'approvisionnement en nourriture et le logement des troupes. L'émergence d'une économie orientée vers le commercial et l'industriel plus que l'agrire –durant les années de la révolution industrielle- a favorisé l'évolution de la logistique. Vers la fin du 20ème siècle, la grande distribution et l'automobile constituent l'essor de la logistique et des secteurs à forte concurrence (P. LIEVRE 2007). Dépassant l'acheminement et le transport, la logistique se concentre de plus en plus sur des nouvelles pistes telles que les systèmes d'information favorisant la traçabilité des produits, l'efficacité et la rapidité de la chaîne logistique. La fonction logistique s'octroie un rôle de maîtrise des coûts.

1.1.2. Développement du concept de la logistique :

a. Selon le Robert :

De son origine grecque Logistikos, la logistique signifie tout ce qui est en rapport avec le raisonnement tel qui l'a été mentionnée dans le Robert de la langue française. Utilisé pour la première fois par le philosophe grec Platon (428-348 avant JC), le mot avait pour signification alors le calcul pratique. D'après P.LIEVRE, nous acceptons le mot logistique comme étant un raisonnement formel à usage pratique.

b. Selon VALLIN :

Plus récemment, P.VALLIN (2001) admet la logistique comme étant l'ensemble des problématiques, des méthodes et des activités qui concourent à la maîtrise et à la coordination des flux physiques, des services et d'information pour la satisfaction du client final, à partir des matières premières en minimisant les ressources utilisées. Matières premières et client final sont relatifs aux maillons de la chaîne sur laquelle porte l'analyse.

c. Selon l'AFNOR :

L'Organisation Française de la Normalisation * (AFNOR) définit la logistique comme suit : « une fonction dont la finalité est la satisfaction des besoins exprimés ou latents, aux meilleures conditions économiques pour l'entreprise et pour un niveau de service déterminé. Les besoins sont de nature interne (approvisionnement de biens et de services pour assurer le fonctionnement de l'entreprise) ou externe (satisfaction des clients). La logistique fait appel à plusieurs métiers et savoir-faire qui concourent à la gestion et à la maîtrise des flux physiques et d'informations ainsi que des moyens.»

La logistique se présente comme est une fonction transversale permettant de gérer les flux matériels (physiques) et immatériels (informationnels). Elle ne se limite pas aux fonctions d'approvisionnement, mais intègre l'ensemble des fonctions dont dispose l'entreprise tel que la gestion des stocks (JAT) utilisable à n'importe quel niveau de la chaîne logistique. On peut dire que la logistique organise l'ensemble des ressources au sein d'une entreprise tout en assurant une grande flexibilité des composantes. Cette flexibilité ne se limite pas à l'environnement interne de l'entreprise mais incorpore des paramètres relatifs à l'évolution du monde de l'entreprise tel que le changement des législations ou bien encore le contexte international plaçant la gouvernance et la délocalisation parmi ces priorités. Accompagner le changement de la chaîne logistique est crucial. L'observation des évolutions en cours dans les entreprises permet d'identifier et de mettre en avant les tensions qui conduisent à la remise en cause d'une certaine stabilité des processus logistiques antérieurs, d'indiquer les voix d'expansion nouvelles qui est en train de suivre le développement de la logistique et d'apporter les composantes élémentaires qui permettront de comprendre selon quels principes les modèles logistiques, les organisations et les outils qui les accompagnent sont en train de se recomposer (Hugues MOLET 2006).L'analyse des risques est un axe souvent omis de la chaîne logistique. La maîtrise des activités logistiques contribuera certainement à dégager des recommandations relatives à l'amélioration continue ; on évoque à ce stade l'audit logistique.

1.2. L'audit logistique :

1.2.1. Concepts et fondements de base :

a. L'audit en bref :

Avant tout, il s'avère nécessaire de définir l'audit selon la norme ISO 19011 :2011 qui le présente comme un processus systématique, indépendant et documenté en vue d'obtenir des preuves d'audit et de les évaluer de manière objective pour déterminer dans quelle mesure les critères d'audit sont satisfaits.

Pour ce qui est de l'audit interne, il est vu comme « une activité indépendante et objective qui donne à une organisation une assurance sur le degré de maîtrise de ses opérations, lui apporte ses conseils pour les améliorer, et contribue à créer de la valeur ajoutée. Il aide cette organisation à atteindre ses objectifs en évaluant, par une approche systématique et méthodique, ses processus de management des risques, de contrôle, et de gouvernement d'entreprise, et en faisant des propositions pour renforcer leur efficacité »[†].

D'après la définition de l'IFACI, l'audit interne a pour mission d'assurer les managers sur le degré de respect des réglementations et des lois en vigueur. Il se présente comme un outil de management permettant de s'auto évaluer et de s'auto améliorer en permanence. L'audit interne contribue également à l'implémentation du processus risk management au sein des entreprises afin d'anticiper et minimiser la gravité des risques. L'audit interne est donc un outil qui met en route une dynamique d'amélioration continue et le "management par la qualité" par ses styles à la fois directifs, participatifs et interactifs, lui donne du sens (OUARET Abdelhamid, 2005).

*Groupe AFNOR Créé en 1926, est un groupe français issu de la fusion des associations AFNOR et AFAQ, et qui comprend trois filiales commerciales autour de l'association AFNOR, axées sur la normalisation, la certification, l'édition spécialisée et la formation.

†Définition adoptée par l'IFACI (Institut Français d'Audit et de Contrôle Interne), l'institut est fondé en 1965, il a pour mission de représenter les métiers de l'audit et du contrôle internes, partager les meilleures pratiques et de Professionnaliser les acteurs et les organisations. Définition approuvée le 21 mars 2000 par le Conseil d'Administration de l'IFACI.

b. L'audit logistique :

La norme ISO 10011-1 remplacée par la norme 19011 : 2011 définit l'audit logistique 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. L'audit logistique a pour but de s'assurer du fonctionnement d'un site avec les coûts les plus minimales possibles tout en garantissant un certain niveau de performance conçu.

L'audit logistique a pour objectif de vérifier le degré de maîtrise et de respect des règles en vigueur. Il est déclenché par l'entreprise elle-même ou à la demande d'un client suite au développement des caractéristiques d'un produit, l'accroissement des coûts logistiques ou bien suite à une situation de contre-performances. L'audit logistique permet de détecter les faiblesses du système et les bonnes pratiques de gestion par rapport à un référentiel en la matière. Il propose des pistes d'amélioration aux managers en mesure de répondre aux besoins des commanditaires d'audit

I.2.2 les référentiels :

Selon la définition donnée par la norme ISO 9000 version 2005 modifiée par la version ISO 9000 - 2015, le référentiel d'audit ou bien aussi les critères d'audit représentent l'ensemble des politiques, procédures et exigences. Un référentiel représente l'ensemble des outils d'évaluation regroupant un recueil de règles, procédures et bonnes pratiques communément admises au niveau international. Ce référentiel aide à relever les écarts entre les ratios de l'entreprise auditée et d'autres entreprises opérant dans le même domaine d'activité stratégique de façon à formuler une opinion sur l'entreprise

Parmi les référentiels les plus connus en logistique, on cite :

a. Le référentiel de l'ASLOG :

Depuis 1972, l'ASLOG, l'Association française de la Supplychain et de la Logistique a pour missions d'encourager les entreprises à engager les directions logistiques et à développer les métiers logistiques auprès de tous les acteurs institutionnels et privés au niveau régional, national et international. Adapté en 2005, le référentiel de l'association française pour la logistique (ASLOG) est recueil de mesures de la performance logistique globale de tous types d'entreprises (industrielles, commerciales et de distribution). Il aide les entreprises à améliorer leurs performances logistiques. Le référentiel ASLOG reste toutefois seul juge des actions de progrès à déployer.

En apportant une aide aux entreprises désireuses de bâtir une démarche d'amélioration continue, le Référentiel de la performance logistique de l'ASLOG apour objectif prioritaire d'atteindre le niveau d'excellence et de mettre en place les bonnes pratiques de la logistique.

Le Référentiel a une base de 140 questions divisées en 10 chapitres, et s'inscrit au cœur de la Supply Chain : approvisionner, produire, déplacer, stocker, vendre... Des chapitres viennent compléter les principes qui s'y trouvent énoncés : le management (stratégie et planification) au chapitre I, la conception et les projets au chapitre II, les retours et l'après-vente au chapitre VIII, les indicateurs de pilotage de la performance (chapitre IX), la démarche de progrès permanent (chapitre X).Le Référentiel s'avère peu aisé à utiliser sans une formation adaptée.

b. Le référentiel SCOR (Supply Chain Operations Reference) :

La méthode SCOR (Supply Chain Operations Reference) conçu par le Supply Chain Council, est un outil au service des intervenants dans les processus logistiques globaux. Le SCOR est un référentiel mondial des processus de logistique afin de permettre l'optimisation des processus logistiques de l'entreprise. Aujourd'hui, le Supply-Chain Council³ a développé la version 7.0 du modèle SCOR. Il définit une démarche, des modèles et des indicateurs pour représenter, diagnostiquer et évaluer sa chaîne logistique. Il divise la chaîne logistique en cinq macro processus : Plan (planification), Source (approvisionnement), Make (fabrication), Deliver (livraison), Return (retour).La mise en œuvre du modèle SCOR nécessite une analyse stratégique, opérationnelle systémique. En premier lieu il s'agit de mesurer la performance de l'entreprise tout en situant son emplacement stratégique pour ensuite passer à l'analyse de l'ensemble des flux (matériels et immatériels).Dans un dernier lieu, il s'agit d'appliquer et tester la chaîne logistique.SCOR est un référentiel facilitant l'opération du benchmark et de modélisation de la chaîne logistique, disposant de deux types d'indicateurs :

- Customer facingmetrics : il s'agit des indicateurs mesurant l'impact perçu par le client tel que : le délai d'exécution des commandes, le délai de livraison
- Internalfacingmetrics : il s'agit des indicateurs se rapportant à l'ensemble des coûts émanant de la chaîne logistique (approvisionnement, stocks, SI, acheminements...).

³Le Supply Chain Council est une organisation indépendante créée aux États-unis en 1996. Elle est ouverte à tous ceux (sociétés, universités, associations...) qui souhaitent appliquer les meilleures pratiques du Supply Chain Management ou participer à leur développement.

c. Global Materials Management Operations Guidelines (MMOG)

Selon GALIA_Projet_LogisTIC, le référentiel Global MMOG/LE est l'un des standards mondiaux parmi les plus reconnus de ces dernières années. Il a été développé par le AutomotiveIndustry Action Group (AIAG) et d'Odette International Ltd. Il permet en un peu moins de 200 critères de baliser la route vers l'excellence logistique et cela en réduisant le temps et les travaux requis par les fournisseurs et les clients à déterminer les matériaux des processus de conformité. Alors qu'il avait commencé dans l'industrie automobile, le MMOG/LE est généralisée dans toutes les industries du monde entier. Le MMOG / LE permet de :

- Contrôlez les processus.
- Réduire les coûts de stockage, de transport, les délais et les fermetures en ligne.
- Soutenir l'amélioration continue et des initiatives de gestion du changement.
- Augmenter la satisfaction du client.
- Gagner l'avantage concurrentiel.

d. La méthode de Roux & Liu :

Selon Michel Roux et Tong Liu (2004), cette méthode 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 nombreux outils méthodologiques disponibles, en donnant une base de renseignements pratiques et surtout en fournissant un moyen d'autoévaluation avec son référentiel. Il permet de mesurer les efforts consentis et à concevoir pour atteindre l'excellence. Il s'agit d'en ensemble de questions disposant chacune de quatre niveaux de réponses. Ces réponses sont assorties d'un nombre de points allant de 0 à 3. Quelques questions n'ont que deux réponses possibles (oui ou non). Les points obtenus des réponses sont sommés puis comparés à la somme maximale possible d'être obtenu. Les questions posées par la méthode Roux & Liu portent sur :

- Les principes de la conception pour les sites en construction ou en extension,
- La réalisation et la réception des travaux,
- La sécurité,
- L'intégration de la supplychain,
- Les règles d'exploitation,
- Le logiciel de gestion d'entrepôt,
- Les tableaux de bord,
- L'usage des terminaux radio,
- L'usage de l'identification automatique,
- La signalétique,
- La gestion des budgets en cours ou programmés,
- Les actions de progrès en cours.

1.2.3. La méthodologie d'audit :

a. Clés pour mener à bien un audit :

Tout audit commence par un diagnostic, de son nom latin audire signifiant écouté, il permet d'avoir une idée claire sur le fonctionnement de l'entreprise, sa structure et son organisation. Facilitant ainsi la tâche de relever ses points forts de gestion aussi bien que les faiblesses y afférentes. Comme l'a souligné le célèbre consultant américain Peter Drucker un dirigeant efficace consacre au moins 50% de son temps à des tâches de diagnostic. Pour ce faire, il existe trois types de diagnostic :

- Diagnostic Global : procédant à l'analyse de l'ensemble du processus logistique de l'entreprise (de la prise de commandes à la livraison client), à travers ses fonctions et son organisation.
- Diagnostic Express : l'entreprise ne peut pas attendre les résultats du diagnostic approfondi et doit trouver rapidement des solutions aux difficultés rencontrées.
- Diagnostic Fonctionnel : il débouche souvent des deux diagnostics précédemment cités, il s'agit souvent d'approfondir une ou plusieurs fonctions qui posent des problèmes de fonctionnement et dont les résultats peuvent être améliorés.

b. Objectifs de l'audit logistique :

L'audit logistique a pour objectifs :

- Analyse des processus logistiques clés ;
- Etude des risques liés à la chaîne logistique ;
- Mesure de la performance de l'organisation logistique ;
- Prise en compte de la dimension transversale de la logistique : la supply-chain ;
- Anticipation des changements vers de nouvelles organisations logistiques ;
- Intégration d'une démarche de progrès permanent en s'appuyant sur les résultats de l'audit pour construire un plan de progrès réaliste avec des objectifs, des moyens, des responsables et quels outils simples peuvent être utilisés ;

En effet, l'ensemble de la logistique de l'entreprise, du site, de l'usine, de l'unité considérée doit être audité. Toutes les fonctions doivent être analysées. Les Audits sont structurés en chapitres identifiés (sept à dix en fonction du référentiel). Une série de questions sont posées aux audités : analyse de la situation existante. A chaque réponse est attribuée une note servant à mesurer vers la fin la performance de la chaîne logistique en mettant l'accent sur les pistes d'amélioration et les forces à exploiter.

2. L'apport de l'audit logistique à la performance de l'entreprise :

L'audit logistique s'attribue deux rôles ; il vise d'une part l'évaluation de la performance des chaînes logistiques par rapport à des référentiels en la matière. D'autre part il contribue à l'évaluation des risques.

2.1. L'audit logistique et la gestion des risques :

Un Audit est une démarche de contrôle global ou partiel consistant à vérifier l'existence de procédures au niveau de différentes fonctions. L'audit vérifie qu'il existe un processus et des règles d'organisation correctement formalisées. En effet, la version 2015 de la norme ISO 9001 acquiert une grande importance à la gestion des risques. Elle aide à qualifier les risques et opportunités de façon structurée en développant la notion des risques et opportunités au niveau du chapitre 6 dédié à la planification. Cet ajout de l'approche par risque rendra la norme plus souple et se projettera dans le futur pour être appliqué à tous les processus et fonctions de l'entreprise. On parle d'une approche pro-active.

La valeur de l'organisation est optimisée d'une part lorsque la direction prépare une stratégie et élabore des objectifs afin d'arriver à un équilibre optimal entre les objectifs de croissance et de rendement et les risques associés, et d'autre part lorsqu'elle assure les ressources adaptées permettant d'atteindre ces objectifs. Selon le cadre de référence du COSO (le Committee Of Sponsoring Organizations), le management des risques comprend les éléments suivants:

- Aligner l'appétence pour le risque avec la stratégie de l'organisation : l'appétence pour le risque est une donnée que la direction prend en considération lorsqu'elle évalue les différentes options stratégiques, détermine les objectifs associés et développe le dispositif pour gérer les risques correspondants.
- Développer les modalités de traitement des risques : le dispositif de management des risques apporte une méthode permettant de choisir de façon rigoureuse parmi les différentes options de traitement des risques que sont : l'évitement, la réduction, le partage ou l'acceptation du risque.
- Diminuer les déconvenues et les pertes opérationnelles : les organisations améliorent leur capacité à identifier et traiter les événements potentiels, ce qui leur permet d'atténuer les impondérables et de diminuer les coûts ou pertes associés.
- Identifier et gérer les risques multiples et transverses : chaque entité est confrontée à une multitude de risques affectant différents niveaux de l'organisation. Le dispositif de management des risques renforce l'efficacité du traitement des impacts en cascade et apporte des solutions intégrées pour les risques à conséquences multiples.
- Saisir les opportunités : c'est en prenant en compte un large éventail d'événements potentiels que la direction est le mieux à même d'identifier et tirer parti des opportunités de façon proactive.
- Améliorer l'utilisation du capital : c'est en ayant une vision claire des risques de l'organisation que la direction peut évaluer efficacement les besoins en capitaux et en améliorer l'allocation.

Le rôle de ces éléments du dispositif de management des risques est de contribuer à la réalisation des objectifs de performance et de rentabilité de l'organisation et à la minimisation des pertes. Le dispositif de management des risques vise aussi la mise en place d'un reporting efficace et le respect de la conformité aux lois et réglementations. Ce faisant, il protège l'image de l'entité et lui épargne les conséquences néfastes d'une perte de réputation. En bref, grâce au déploiement d'un tel dispositif, une société est mieux armée pour atteindre ses objectifs et éviter les écueils et les impondérables.

Le risque sur la chaîne logistique doit s'appréhender dans deux cadres différents, conformes aux problématiques majeures auxquelles les logisticiens sont aujourd'hui confrontés :

- La gestion des activités courantes. A ce domaine se rattachent, par exemple, les risques d'exploitation des infrastructures logistiques (entrepôt) ou les risques liés aux transports;
- La mutation du système logistique en totalité ou sur l'une de ses composantes..;

L'observation des pratiques managériales actuelles permet de segmenter les méthodes utilisées par les logisticiens d'entreprise en quatre familles :

- Le recensement des risques et le choix des modes de gestion relatifs à chacun;
- La mise en place de procédures de défense passive et de suivi...;
- La délégation de la gestion des risques auprès d'un assureur;
- La mise en place de procédures de riposte, ou back-up d'exploitation (DORNIER Philippe-pierre et FENDER Michel, 2001).

L'objectif de l'audit Logistique est d'aider le management dans cette démarche en examinant et en évaluant les processus de management des risques ; en vérifiant qu'ils sont suffisants et efficaces, et en émettant des rapports de recommandations en vue de leur amélioration. En parallèle, il a une mission conseil afin d'aider l'organisation à identifier, évaluer et mettre en place un dispositif de management des risques et des contrôles permettant de maîtriser ces risques. En effet, il existe quatre grandes méthodes que les entreprises peuvent mettre en œuvre pour réduire les risques au sein de leur supplychain, notamment les risques associés aux grandes catastrophes : détection et réaction, adaptabilité et flexibilité, redondance et optimisation globale. Les moyens à mettre en œuvre dans chaque chaîne logistique dépendent de la nature de la chaîne logistique et des types de risques (David Simchi-Levi et al, 2007).

En effet, une plus grande rapidité de détection et de réaction peut aider les entreprises à surmonter des problèmes imprévus dans leur supplychain. La capacité à traiter rapidement les informations, à concevoir par exemple un plan de remplacement d'un fournisseur ou à répondre à un problème de production peut devenir une question de survie. Ensuite l'adaptabilité et la flexibilité qui sans aucun doute reste la méthode de gestion des risques la plus difficile à mettre en œuvre de manière efficace. Elle exige que tous les maillons de la chaîne logistique partagent une même culture, œuvrent collectivement à l'atteinte des mêmes objectifs et se partagent ainsi les gains et économies générés. De fait, cette méthode crée une communauté d'acteurs partenaires au sein de la chaîne logistique qui s'adapte et se réorganise afin de réagir au mieux à des situations de crises inopinées. Le défi est ici de concevoir une chaîne logistique qui puisse résister efficacement à des événements inattendus sans entraîner une hausse substantielle des coûts en retour. Ceci passe par l'étude approfondie des compromis à réaliser en matière d'investissements afin de mettre en place le degré de redondance adéquat au sein de la chaîne logistique.

Et il y a l'optimisation globale, en effet, traditionnellement, les entreprises se focalisaient sur une seule pièce du puzzle à la fois, chaque site ou entité s'efforçant d'optimiser son propre environnement et faisant peu de cas de l'impact que ses décisions pouvaient avoir sur les autres acteurs de la chaîne logistique. L'impact sur la supplychain dans son ensemble était invariablement le même : hauts niveaux de stocks et donc faible rotation des stocks, niveau de service en chute et explosion des coûts des mesures d'exception. Il est essentiel que les entreprises se dotent de ces capacités afin de réussir dans un environnement où leur chaîne logistique est confrontée à des changements réguliers et est exposée à de multiples risques. La modélisation des chaînes logistiques et la réévaluation permanente de leur capacité à réagir aux changements et aux éléments extérieurs sont des activités essentielles pour le management des entreprises. Ces éléments constituent les bases du management des risques dont l'audit logistique joue un grand rôle par une évaluation continue.

Les risques augmentent au fur et à mesure que les objectifs diffèrent des performances réalisées. En effet, les performances d'une entreprise peuvent diminuer par des facteurs internes ou externes. Ces facteurs peuvent, à leur tour, avoir un impact à la fois sur les objectifs formulés et sur les objectifs implicites. Le rôle du management est d'identifier soigneusement les risques et prendre les mesures adéquates afin de les limiter. L'identification et l'analyse du risque doivent se faire d'une manière continue et répétitive. Ce qui constitue un élément clé d'un système de management des risques efficace. L'audit logistique est susceptible d'intervenir dans toutes les entités, tous les processus et plus généralement tous les systèmes de management de l'entreprise se rapportant à la logistique, jusqu'aux processus stratégiques dès lors qu'ils sont en relation avec les risques qui menacent la réalisation des objectifs de l'organisation.

2.2 L'audit logistique et la notion de la performance :

Ces dernières années, on remarque l'utilisation à profusion de la Productivité, performance, efficacité et efficience dans le domaine de la logistique. Dans les objectifs de planification stratégique d'une entreprise, on donne un grand intérêt à la notion d'excellence dans la gestion de la chaîne d'approvisionnement. L'un des principaux éléments de cette notion d'excellence est l'attribution d'indicateurs de performance à chacune des activités logistiques de l'entreprise. Ainsi en prenant en considération le référentiel Supply Chain Masters (SCM) de Thierry Jouenne qui couvre l'ensemble des fonctionnalités de la logistique et du Supply Chain Management et qui est symbolisé par la Roue de la logistique, il se compose de 25 modules clés depuis la stratégie d'entreprise jusqu'à la mesure des performances en passant par les multiples composantes de la logistique comme le montre le schéma suivant :

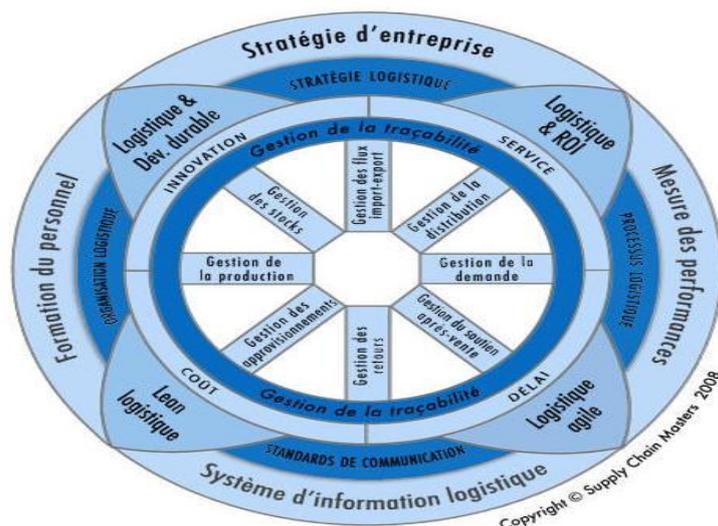


Figure 1 : Supply Chain Masters 2011

En effet, les phases de l'audit de la chaîne Logistique sont :

- Préparation.
- Description du processus.
- Collecte des informations.
- Élaboration de l'Audit.
- La réalisation de l'audit.
- Les différentes étapes.
- Les attitudes et comportement.
- Les conseils.

Le Supply Chain Masters a pour objet de dresser un bilan intégral des pratiques logistiques de l'entreprise afin de mesurer les forces et faiblesses sur une échelle de 0 à 4 dans le but d'aboutir à un plan de progrès prioritaire.

Par ailleurs, le passage à la version 2008 des normes ISO 9000 intègre de plus en plus la dimension de l'amélioration de la performance. Les auditeurs des systèmes de management des entreprises doivent changer leurs démarches de la vérification à l'évaluation de la performance. En effet, avant l'arrivée de ces nouveaux référentiels, l'intervention des auditeurs portait spécialement sur la comparaison entre le système de management de l'audit et les exigences du référentiel. Ces dernières années, ils sont obligés d'évaluer d'une manière approfondie la performance des processus de l'entreprise en analysant les orientations stratégiques de la direction tout en formulant des propositions d'amélioration au top management. A cet effet, les auditeurs disposent d'outils leur permettant de vérifier l'efficacité des actions entreprises moyennant l'exploitation de certains outils de travail tel que : les diagrammes de circulation et les check List. L'ensemble de ce processus d'audit intègre la dimension de la performance dès la préparation de la mission jusqu'à la réunion de clôture d'audit. Soulignant à cet égard que la norme ISO 19011 précise que l'analyse des risques et la mesure de la performance constituent des pierres angulaires pour mener à bien un audit logistique. Sans omettre le rôle pertinent de l'auditeur pour formuler des recommandations en mesure de remédier aux problèmes détectés. L'Audit du niveau de performance et des marges de progrès permet d'analyser la performance actuelle avec comparaison par rapport aux meilleures pratiques et d'identifier les marges de progrès sur chaque périmètre des flux internes : réception, mise en stock, approvisionnement des lignes, expédition et redéfinition des processus et des rôles. Dans le cadre des travaux menés à l'AFNOR (l'Association Française de la Normalisation), quatre leviers permettent de définir les indicateurs de la performance :

- La fiabilité logistique. « Une organisation est dite fiable lorsque la probabilité de remplir sa mission sur une durée donnée correspond à celle spécifiée dans le contrat ou le cahier des charges », explicite Thierry Jouenne, pour qui, « pour la logistique, la fiabilité consiste en la capacité de répondre à la demande du client selon un niveau de service fixé ». Les indicateurs susceptibles de mesurer cette fiabilité logistique sont le taux de service client, le taux de service fournisseurs, le taux de service transport, le taux de réclamations ou de litiges, le taux de fiabilité des prévisions, le taux d'absentéisme du personnel, etc.
- L'efficacité logistique, rapport entre efficacité et coût. Il explicite la recherche d'un objectif avec le minimum de moyens engagés. Plusieurs indicateurs d'efficacité peuvent être définis : coût total d'achat, coût de fabrication, coût de possession de stock, coût de transport, coût de passage à quai, etc.

- La réactivité logistique, capacité d'adapter rapidement les volumes de production et la variété des produits aux fluctuations de la demande, et d'accélérer la mise sur le marché d'un nouveau produit. De multiples indicateurs donnent une mesure de la réactivité : time-to-market, rotation des stocks, vitesse d'écoulement des produits, ratio de tension des flux, temps de cycle, de transit, d'attente, etc.
- L'environnement, au travers de l'adoption de pratiques "vertes" et d'indicateurs éco-logistiques, comme la consommation d'énergie, l'émission de gaz à effet de serre par les activités logistiques, etc.

Plusieurs auteurs se sont intéressés à la notion de la performance tel que Bourguignon (1995), Chandler, Lorino...Par ailleurs, Chandler, 1992, définit la performance comme étant la performance est une association entre l'efficacité fonctionnelle et l'efficacité stratégique. L'efficacité fonctionnelle consiste à améliorer les produits, les achats, les processus de production, la fonction marketing et les relations humaines au sein de l'entreprise. L'efficacité stratégique consiste à devancer les concurrents en se positionnant sur un marché en croissance ou en se retirant d'un marché en phase de déclin.

L'ensemble des définitions données à la performance convergent sur des notions relatives à l'efficacité, l'efficience, la rentabilité, la profitabilité, la productivité et le rendement. Il existe deux conceptions de l'audit des performances logistiques:

- dans l'une, il s'agit de la qualité des performances techniques des systèmes d'information, d'organisation et de direction mis en œuvre par l'entreprise pour atteindre ses objectifs;
- dans l'autre il s'agit de porter un jugement sur les performances de l'entreprise elle-même ainsi que sa gestion.

Un audit logistique efficace permet d'augmenter la performance des entreprises par la maîtrise des risques, en effet si un processus de production d'une entreprise s'arrête, c'est l'impatience des clients, c'est des problèmes de distribution,... d'où une bonne sécurité des processus de production et un audit logistique. Quand des grandes malversations sur une entreprise sont à la une des journaux, c'est l'image de l'entreprise qui est dégradée. Par conséquent ces deux exemples montrent qu'un contrôle interne faible peut pousser à la perte de marché, à la baisse de rentabilité et donc de la performance de l'entreprise. Les recommandations formulées par l'audit logistique peuvent entraîner l'amélioration des processus de production et de gestion ; en effet, tous rapports d'audit comportent obligatoirement des recommandations pour non seulement éviter que les anomalies constatées ne se répètent mais aussi pour l'amélioration du système. Très souvent des notes de procédures suivent ces recommandations. Par conséquent, ces améliorations progressent la productivité, l'efficacité de l'entreprise et sa performance.

II. CONCLUSION

La recherche de la performance a toujours été une préoccupation de la logistique et du Supply Chain Management (SCM), elle en découle que la mesure de cette performance est une problématique centrale dans la gestion des chaînes logistiques au niveau interne ainsi qu'externe. En effet, pour s'adapter aux changements permanents de la demande et de la position concurrentielle des entreprises, la gestion et la maîtrise de la logistique globale sont devenues des obligations stratégiques importantes. Afin d'assurer plus de réactivité, d'agilité et d'efficience, l'optimisation des flux sur toute la chaîne logistique, du fournisseur au client final en passant par le producteur, est devenue une nécessité perpétuelle. Ceci peut être à la fois permis et renforcé par l'émergence et le développement des outils de pilotage et de contrôle. L'évaluation de la chaîne logistique reste la mission fondamentale de l'audit logistique afin de maîtriser les clefs fondamentales de la logistique, qui constitue, aujourd'hui, un élément incontournable pour répondre aux attentes des clients, optimiser les relations avec les fournisseurs, anticiper les besoins internes, augmenter l'efficacité opérationnelle et améliorer la réactivité de l'entreprise. En effet l'audit logistique, en se basant sur les référentiels d'évaluation de la performance logistique et l'évaluation des risques, doit répondre aux exigences d'une gestion proactive des risques liés à la chaîne logistique globale. Par conséquent, l'audit logistique doit aménager les meilleures pratiques pour obtenir une chaîne logistique souple aux changements de l'environnement.

REFERENCES

- [1]. A.D. CHANDLER, « Organisation et performance des entreprises », T1, Editions de l'organisation, 1992.
- [2]. A. Bourguignon, « Peut-on définir la performance ? », Revue Française de Comptabilité, n°269 juillet août 1995, pp 61-66.
- [3]. DORNIER Philippe-pierre et FENDER Michel, "la logistique globale", édition d'Organisation, 2001, p. 66.
- [4]. LIEVRE Pascal et TCHERNEV Nikalay, "La logistique entre management et optimisation", édition Hermès 2004, p. 22.
- [5]. Michel Roux et Tong Liu "Optimiser votre plate-forme logistique", édition d'Organisation ; 2004
- [6]. MOLET Hugues "Systèmes de production logistiques", édition Hermès sciences, 2006, p.213.
- [7]. OUARET Abdelhamid, "Les dirigeants face à la performance de leurs entreprises", édition Grand-Alger Livres, 2005, p. 165.
- [8]. Pascal LIEVRE, "La logistique", édition la Découverte Paris, 2007; p. 7.
- [9]. VALLIN Philippe, "La logistique, modèles et méthodes du pilotage des flux", Edition Economica, 2001.

Webographie :

- [10]. www.boutique.afnor.org/
- [11]. www.theia.org/
- [12]. www.iso.org/iso/fr
- [13]. www.ifaci.com
- [14]. www.aslog.org
- [15]. www.supplychainserver.com
- [16]. www.supply-chain.org
- [17]. www.logistica-nord.fr
- [18]. www.galia.com/.../LogisTIC/Evaluation_Logistique/GALIA_Projet_LogisTIC
- [19]. [http://www.strategielogistique.com/indicateurs-de-la-performance,2881,Thierry,Jouenne,Professeur associé au CNAM.](http://www.strategielogistique.com/indicateurs-de-la-performance,2881,Thierry,Jouenne,Professeur%20associ%C3%A9%20au%20CNAM)
- [20]. http://www.physicalsupplychains.com/Comment-reduire-les-risques-au-sein-de-la-chaine-logistique_a1227.html. Extrait de l'ouvrage "Designing and Managing the Supply Chain", 3ème édition, David Simchi-Levi, Philip Kaminsky and Edith Simchi-Levi, McGraw Hill 2007.
- [21]. http://www.coso.org/documents/COSO_ERM_ExecutiveSummary_french.pdf : "Le management des risques de l'entreprise : Cadre de Référence".
- [22]. Thierry Jouenne<http://www.supplychain-masters.fr>.