
L'audit logistique - Application à une société du secteur agricole. Cas de la société Buttiens Fruits.

Auteur : Dartevelle, Arnaud

Promoteur(s) : Pironet, Thierry

Faculté : HEC-Ecole de gestion de l'ULg

Diplôme : Master en sciences de gestion, à finalité spécialisée en management général

Année académique : 2015-2016

URI/URL : <http://hdl.handle.net/2268.2/1334>

Avertissement à l'attention des usagers :

Tous les documents placés en accès ouvert sur le site le site MatheO sont protégés par le droit d'auteur. Conformément aux principes énoncés par la "Budapest Open Access Initiative"(BOAI, 2002), l'utilisateur du site peut lire, télécharger, copier, transmettre, imprimer, chercher ou faire un lien vers le texte intégral de ces documents, les disséquer pour les indexer, s'en servir de données pour un logiciel, ou s'en servir à toute autre fin légale (ou prévue par la réglementation relative au droit d'auteur). Toute utilisation du document à des fins commerciales est strictement interdite.

Par ailleurs, l'utilisateur s'engage à respecter les droits moraux de l'auteur, principalement le droit à l'intégrité de l'oeuvre et le droit de paternité et ce dans toute utilisation que l'utilisateur entreprend. Ainsi, à titre d'exemple, lorsqu'il reproduira un document par extrait ou dans son intégralité, l'utilisateur citera de manière complète les sources telles que mentionnées ci-dessus. Toute utilisation non explicitement autorisée ci-avant (telle que par exemple, la modification du document ou son résumé) nécessite l'autorisation préalable et expresse des auteurs ou de leurs ayants droit.

L'Audit Logistique – Application à une société du secteur agricole

Cas de la société Buttiens Fruits

Promoteur :
Thierry PIRONET
Lecteurs :
Yasemin ARDA
Bruno BUTTIENS

Travail de fin d'études présenté par
Arnaud DARTEVELLE
en vue de l'obtention du diplôme de
Master en Sciences de gestion,
À finalité spécialisée en Management général
Année académique 2015/2016

REMERCIEMENTS

Je voudrais tout d'abord adresser mes remerciements à mon promoteur, le Professeur Thierry Pironet, pour sa disponibilité et ses conseils pendant la réalisation de ce travail. Ensuite, j'adresse mes remerciements les plus respectueux aux membres de la société Buttiens Fruits, et plus particulièrement, Bruno Buttiens, Francine Wyngaert et Thomas Leroy, pour leur temps, leur disponibilité et leur patience. Je tiens également à remercier mes parents, Evelyne et Eric Dartevelle, ainsi que Lucie Buttiens pour leur relecture et leurs précieux conseils. Finalement, je tiens également à remercier mes amis et ma famille pour leur soutien si appréciable.

TABLE DES MATIERES

INTRODUCTION GENERALE	9
PARTIE I : CONTEXTE ET MISE EN PERSPECTIVE	11
1. Présentation de la société Buttiens Fruits s.a.	11
1.2. Informations générales	11
1.3. L'activité	11
1.4. Les clients et les fournisseurs	12
1.5. Le label FRUITNET	14
1.6. L'organigramme	15
1.7. La concurrence	16
1.7.1. La concurrence étrangère	16
1.7.2. La concurrence belge.....	17
1.8. Le positionnement marketing de la société	17
1.9. L'évolution au cours du temps	18
2. Analyse SWOT préliminaire	20
3. Description des différents processus	21
3.1. Processus global	22
3.2. Processus production	23
3.3. Processus de traitement des commandes	24
3.4. Processus achat.....	24
3.5. Processus triage & emballage.....	25
4. Cartographie des flux physiques dans l'entreprise.....	29
PARTIE II : MISE EN PLACE ET ANALYSE DE L'AUDIT LOGISTIQUE	31
1. Cadre de l'audit logistique	31
1.1. Pourquoi réaliser un audit logistique	31
1.2. Choix du référentiel.....	31
1.3. Présentation de l'ASLOG.....	33

1.4.	Présentation du référentiel ASLOG.....	34
2.	Mise en place de l’audit et traitement des données	36
3.	Présentation et analyse des résultats de l’audit	37
3.1.	Management & Stratégie.....	39
3.2.	Conception et projet	41
3.3.	Pilotage.....	43
3.4.	Approvisionner	44
3.5.	Produire	45
3.6.	Déplacer.....	46
3.7.	Le stockage.....	47
3.8.	La vente	49
3.9.	Les retours et la maintenance	51
3.10.	La démarche de progrès permanent.....	52
4.	Synthèse des résultats.....	53
4.1.	Les limites de la méthodologie utilisée	53
4.2.	Analyse SWOT suite à l’audit.....	54
PARTIE III : PISTES D’AMÉLIORATION		57
1.	Mise en place d’un processus d’amélioration continue étendu à la logistique	57
2.	Mise en place des indicateurs et définitions des objectifs.....	59
2.1.	Le taux de service.....	60
2.2.	Le taux de non qualité et de retour client	60
2.3.	Les temps de production.....	61
2.4.	Le temps de traitement moyen d’une commande	62
2.5.	Le temps moyen de changement de produit	62
3.	Amélioration de la flexibilité de la ligne.....	62
4.	Gestion du personnel et motivation.....	63
5.	Gestion des flux physiques internes	64
5.1.	Hypothèse 1 : Pas de changement d’infrastructure	64
5.2.	Hypothèse 2 : Utilisation du frigo magasin comme espace de stockage de produit fini	65
5.3.	Hypothèse 3 : modification du frigo du magasin	66

5.4. Hypothèse 4 : Utilisation du futur espace de préparation des commandes et du nouveau frigo de transit	67
5.5. Choix de la stratégie à adopter	68
CONCLUSION	69
BIBLIOGRAPHIE	73
ANNEXES.....	75
1. Schéma des installations actuelles.....	75
2. Schéma des installations futures prévues par Buttiens Fruits	76
3. Référentiel ASLOG modifié	77

TABLE DES TABLEAUX ET ILLUSTRATIONS

Tableau 1 - Evolution du chiffre d'affaires et personnel	19
Figure 1 - Organigramme de la société	16
Figure 2 - Positionnement de Buttiens Fruits	18
Figure 3 - Processus global	22
Figure 4 - Processus production	23
Figure 5 - Processus de traitement des commandes	24
Figure 6 - Processus achat	24
Figure 7 - Processus triage et emballage	24
Figure 8 - Cartographie des flux physiques actuels	29
Figure 9 - Positionnement des référentiels	32
Figure 10 - Schéma logistique ASLOG	35
Figure 11 - Résultat général	38
Figure 12 - Répartition des résultats Management & Stratégie	39
Figure 13 - Répartition des résultats Conception et projet	42
Figure 14 - Répartition des résultats Pilotage	44
Figure 15 - Répartition des résultats Approvisionner	44
Figure 16 - Répartition des résultats Produire	45
Figure 17 - Répartition des résultats Déplacer	46
Figure 18 - Répartition des résultats Stocker	48
Figure 19 - Répartition des résultats Vendre	50
Figure 20 - Répartition des résultats Retours et Maintenance	51
Figure 21 - Répartition des résultats Progrès	52
Figure 22 - Processus global amélioré	58
Figure 23 - Roue de Deming	58
Figure 24 - Hypothèse 2	65
Figure 25 - Hypothèse 3	66
Figure 26 - Hypothèse 4	67

INTRODUCTION GENERALE

Suite à l'expansion de l'espace Schengen et au renforcement des relations entre les pays du monde entier grâce notamment à des moyens de transport et de communication plus performants, les entreprises belges font face depuis quelques années à une concurrence de plus en plus importante et de plus en plus agressive. En raison des coûts de main d'œuvre élevés en Belgique, le secteur primaire, et en particulier celui de la production s'en trouve davantage affecté. Dans ce contexte, les sociétés belges se doivent de développer des techniques et un savoir-faire, de manière à augmenter leurs performances et limiter leurs coûts. Bien entendu, les techniques de production ont toutes leur importance pour atteindre ce résultat. Cependant, d'autres éléments doivent être pris en compte. En effet, le savoir-faire à lui seul ne permet malheureusement pas à long terme de rendre pérenne ce type d'activité en Europe et plus particulièrement en Belgique.

De plus, la logistique et sa gestion représentent un coût important dans nos sociétés, mais permettent pourtant d'apporter un avantage concurrentiel à celui qui les maîtrise, ainsi qu'une rentabilité accrue. Dans de nombreuses grandes entreprises, des moyens sont mis en place pour contrôler et améliorer cette logistique, dans son sens large. Au travers d'audits internes et externes, ces dernières évaluent continuellement leur maturité en termes de logistique, et développent des démarches d'amélioration continue, leur permettant de progresser sans cesse vers un optimum. Celles-ci se fixent donc des objectifs précis périodiquement et vérifient l'atteinte de ces derniers. L'ensemble de la chaîne de production, du fournisseur au client, est mise sous contrôle, pour permettre ainsi d'obtenir une gestion de la logistique intégrée, rendant les systèmes d'informations de chaque intervenant compatibles, et ce, en optimisant les communications.

Quant à la gestion des flux, elle est étudiée avec soin par ces grandes entreprises en utilisant des techniques telles que le Lean Manufacturing par exemple. Celles-ci permettent effectivement de réduire les temps d'attente entre les différentes étapes de production, et de rendre les lignes le plus flexible possible. Les audits externes réalisés par des sociétés spécialisées se basent sur des référentiels définis par des professionnels du milieu. Ces référentiels offrent la possibilité d'évaluer le niveau de maturité de la logistique d'une entreprise, de manière objective, et de

comparer le niveau obtenu à celui des autres entreprises auditées du même secteur. En pratique, ceux-ci se présentent sous la forme d'une série de questions, rédigées dans l'optique d'attribuer des points à chaque catégorie concernée par la logistique.

Cependant, le coût que représentent ces audits ne permet pas aux petites entreprises d'en profiter régulièrement. Or, ce sont principalement ces dernières qui souffrent de la nouvelle concurrence et parfois d'un manque de rentabilité dû à une organisation interne insuffisante. En effet, les grandes entreprises ont souvent la possibilité, et la capacité, d'investir rapidement dans des projets de grandes dimensions. Avec comme conséquence une diminution de leurs coûts de production en automatisant les lignes de production par exemple, voire même en sous-traitant certaines parties jugées moins rentables dans des pays à moindres coûts. De plus, la plupart de ces référentiels d'audit ne semblent pas adaptés aux petites sociétés, ne possédant effectivement que rarement les ressources financières et humaines pour atteindre l'excellence logistique réclamée par les référentiels habituels. Bien entendu, certains référentiels adaptés existent, mais, ils représentent toujours un coût non négligeable et ne se focalisent généralement que sur une partie des aspects logistiques intéressants.

Le présent rapport a donc pour objectif de vérifier la possibilité d'adapter un référentiel complet et disponible à moindre coût dans le traitement de l'ensemble des sujets logistiques d'un cas concret d'une petite société. Pour ce faire, nous étudierons le cas de la société Buttiens Fruits s.a., principalement active dans la production, le triage, l'emballage et la vente de pommes et de poires.

Pour atteindre cet objectif, ce travail sera articulé de la manière suivante. L'étude commencera par une brève présentation de l'entreprise et du marché. Cela nous permettra d'obtenir une bonne compréhension des phénomènes en présence. Nous présenterons ensuite l'ensemble des processus régissant la vie quotidienne de la société. Une fois ces bases posées, nous nous attarderons sur le choix du référentiel et l'adaptation à mener au préalable sur celui-ci, afin d'établir un audit cohérent et adapté à la société étudiée et permettre ainsi l'obtention d'un résultat exploitable. Une fois ces explications données, nous décrirons le résultat de l'audit, pour ensuite nous pencher sur les pistes de solutions envisageables en vue d'une amélioration du niveau de maturité de l'entreprise, tout en tenant compte bien sûr des contraintes du secteur, et de la petite taille de l'entreprise.

PARTIE I : CONTEXTE ET MISE EN PERSPECTIVE

1. Présentation de la société Buttiens Fruits s.a.

1.2. Informations générales

L'entreprise Buttiens Fruits s.a. est une petite entreprise évoluant dans le secteur fruitier. Cette entreprise familiale est maintenant établie depuis 3 générations et cultive plus de 80 hectares de plantations fruitières. La société anonyme a été créée en 1993 et est aujourd'hui gérée par deux frères, Bruno et Benoît Buttiens.

Cette société emploie actuellement 32 travailleurs à plein-temps et a un chiffre d'affaires annuel de 10 millions d'euro. Le total du bilan étant de 3.3 millions, la société Buttiens Fruits est une petite société au regard de la loi (art 15 C. Soc.), puisqu'elle emploie moins de 50 travailleurs et a un chiffre d'affaire n'excédant pas 7.3 millions d'euros, tandis que le total du bilan n'excède pas les 3.65 millions (Banque Nationale de Belgique, s.d.). Il est à noter que les seuils définis par cette loi sont en cours de modifications. De cette manière, elle n'est pas soumise aux impositions applicables aux grandes entreprises, comme la création d'un conseil d'entreprise, une comptabilité complète imposée et l'appel annuel à un réviseur d'entreprise pour la vérification de ses comptes.

1.3. L'activité

L'activité principale de l'entreprise est la culture et le commerce de fruits, plus particulièrement de pommes et de poires. En effet, Buttiens Fruits cultive neuf variétés de pommes, ce qui représente une production de plus ou moins 2.200 tonnes par an. Quant à la production de poires, celle-ci équivaut à presque 1.600 tonnes par an. Toute l'entreprise est donc organisée autour de la production de ces fruits, mais aussi de leur commercialisation. Durant toute l'année, les différents acteurs s'attèlent aux diverses tâches nécessaires à l'activité : taille

des arbres, pulvérisation, égrainage, cueillette, tri, emballage et stockage. Celles-ci seront décrites et mises en perspective dans la suite de ce travail, plus particulièrement dans l'étude des processus.

Les pommes et poires de Buttiens Fruits peuvent être soit vendues en vrac (dans des caisses ou palox), soit présentées dans des caisses, des barquettes ou encore des sachets. Il existe donc différents types d'emballage, qui demandent plus ou moins de travail aux équipes et qui complexifient fortement les processus de production. Il est cependant à noter que ces emballages sont des emballages standards, imposés par les clients.

La seconde activité de Buttiens Fruits concerne le transport poids lourds. Cette dernière dispose en effet de 7 camions, lui permettant ainsi de prendre en charge le transport de ses fruits vers ses différents clients et d'acheminer les matières premières en provenance de fournisseurs de manière autonome. Les camions sont également utilisés à d'autres fins commerciales que le propre transport des fruits de l'entreprise. En effet, Buttiens Fruits propose un service de transport à d'autres sociétés, mais cette partie de l'activité sort du cadre du présent travail et ne fera donc pas l'objet d'une étude plus approfondie.

1.4. Les clients et les fournisseurs

1.4.1. Les clients

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

- Les super- et hypermarchés belges
- Les grossistes fruitiers
- L'industrie agroalimentaire
- Les particuliers

Ces quatre types peuvent à leur tour être regroupés dans deux catégories d'activités : la vente en gros et la vente au détail.

Les super- et hypermarchés constituent la catégorie de clients la plus importante pour la société, puisqu'elle représente 38% du chiffre d'affaire annuel. Parmi cette catégorie, nous

retrouvons des chaînes belges bien connues du grand public comme Delhaize, Cora, Match et Intermarché. Quotidiennement, les camions de la société quittent les entrepôts pour livrer les commandes de ces magasins.

En plus de vendre ses fruits en Belgique, Buttiens Fruits exporte une partie de sa production ; majoritairement vers la France. L'un de ses principaux acheteurs y est notamment basé, 3 à 4 camions de fruits y sont envoyés chaque semaine. Ce grossiste, Atlanpom, est spécialisé dans l'emballage de fruits à destination des supermarchés Aldi. Bien entendu, Atlanpom ne constitue pas l'unique grossiste dans cette catégorie de clients.

Ensuite, la société vend une partie de sa production à des entreprises du secteur agroalimentaire, et principalement aux entreprises de transformation. Nous pouvons par exemple citer les fabricants de cidre comme Stassen ou de compote comme Materne.

Enfin, les particuliers constituent le dernier groupe de clients importants. En effet, Buttiens Fruits vend une partie de sa production dans son propre magasin. Nous y retrouvons également d'autres fruits et légumes de saison que la société se procure auprès d'un marchand et grossiste local.

1.4.2. Les fournisseurs

Passons maintenant aux fournisseurs principaux de cette société. Nous pouvons en distinguer trois types :

- Les fournisseurs du matériel d'emballage
- D'autres producteurs de fruits
- Les grossistes du magasin

Comme nous venons de le voir ci-dessus, les fruits peuvent être commercialisés sous différentes formes : caisses, barquettes, sachets, etc. Buttiens Fruits travaille donc étroitement avec différents fournisseurs pour l'ensemble de ce matériel.

Buttiens Fruits achète également des pommes et/ou des poires à d'autres producteurs si la demande de ses clients le requiert. De plus, certains petits producteurs ne disposent pas d'une chaîne de production aussi complète que celle de la société étudiée. Buttiens Fruits leur achète donc les variétés de fruits qui l'intéresse (lorsqu'elle manque d'une variété, ou d'un calibre d'une

variété par exemple) à un moindre coût puisque ces fruits ne seront pas encore prêts à être commercialisés.

Enfin, la dernière catégorie de fournisseurs que nous pouvons citer comprend les grossistes du magasin destiné aux particuliers. Il s'agit ici du maraîcher en fruits et légumes.

1.5. Le label FRUITNET

Un point primordial à mettre avant dans la présentation de cette entreprise concerne l'un de ses avantages concurrentiels. Celui-ci réside dans la manière dont elle cultive ses pommes et poires. Attardons-nous-y quelques instants.

En 1988, le concept de production intégrée et la certification FRUITNET furent créés par un groupement de quatre fruiticulteurs, dont la famille Buttiens. Ces fruiticulteurs ont ainsi pris la décision de changer résolument leur mode de production. En abandonnant la culture classique, ils ont ensemble décidé de relever un nouveau challenge et de se consacrer à une technique de production plus respectueuse de l'environnement et de la santé humaine. En effet, ce mode de production a pour but de protéger l'environnement en faisant appel à des méthodes naturelles qui repoussent l'utilisation de pesticides et éliminent donc les effets secondaires indésirables que peuvent avoir ces derniers sur l'environnement et la santé des consommateurs.

Prenons un exemple concret afin de mieux comprendre ce concept de production intégrée : le cas des coccinelles utilisées pour nuire aux pucerons. Dans la culture classique, les producteurs fruitiers recourent à des pesticides pour éliminer ces nuisibles. Dans le cas de la production intégrée, ou encore appelée lutte intégrée, les fruiticulteurs font appel aux coccinelles – bien connues pour se nourrir de pucerons – pour diminuer la présence de ces derniers dans les plantations. Ils contrôlent donc le nombre de coccinelles présentes dans les différents vergers pour combattre ce phénomène et éviter de recourir à des méthodes chimiques.

En d'autres termes, le label FRUITNET garantit la production de fruits sains et de qualité, grâce à des techniques de production plus respectueuses de l'environnement et de la santé humaine. Pour pouvoir prétendre à cet écolabel, les fruiticulteurs doivent impérativement se

soumettre au cahier des charges qui régule la production intégrée. La certification FRUITNET est délivrée annuellement au terme d'un long processus de contrôles menés par des organismes indépendants. Il va de soi que l'ensemble de ces contrôles portent sur la totalité du processus de production : vergers, unités de stockage, de triage, d'emballage, traitements utilisés et leurs justifications, résidus de pesticides, et traçabilité (FruitNet, s.d.).

En plus d'être respectueuse de l'environnement et de la santé, la production intégrée permet aux producteurs d'obtenir un revenu décent, tout en offrant un prix abordable aux consommateurs finaux. C'est l'avantage majeur retenu par ces fruiticulteurs pour recourir à la production intégrée plutôt qu'à la production purement bio.

En conclusion, grâce à ce choix de production, Buttiens Fruits se positionne aujourd'hui comme une société responsable, prenant soin de l'environnement comme de la santé humaine, et ce, tout en restant compétitif.

1.6. L'organigramme

Passons maintenant à l'organigramme de la société. Celui-ci nous permettra d'avoir une vue globale de la structure et de mieux comprendre comment les différents acteurs s'articulent entre eux.

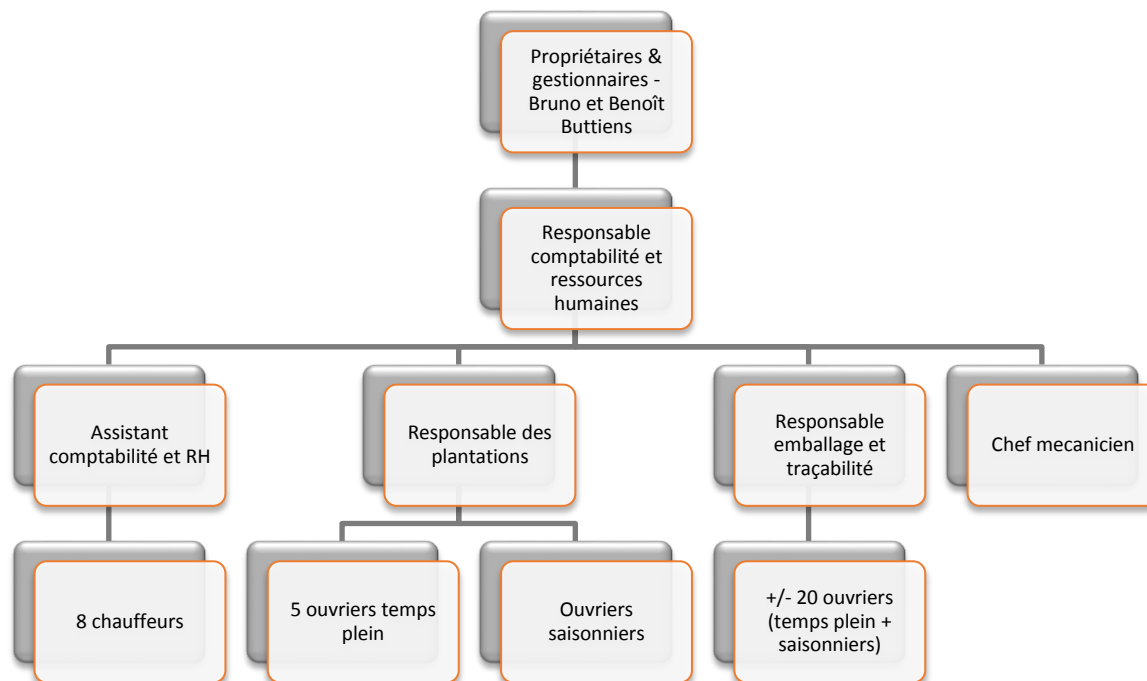


Figure 1 - Organigramme de la société

Comme nous pouvons le voir sur la figure ci-dessus, les deux propriétaires sont à la tête de toutes les décisions prises. Ensuite, l'ensemble de la chaîne de valeur de l'entreprise a été regroupée sous quatre catégories/activités principales (comptabilité ; gestion des plantations ; emballage et traçabilité ; mécanique), chacune d'entre elles étant supervisée par un responsable.

1.7. La concurrence

Intéressons-nous maintenant brièvement à la concurrence à laquelle Buttiens Fruits doit faire face. Nous obtiendrons ainsi une meilleure vision de la situation actuelle du marché.

1.7.1. La concurrence étrangère

Si nous regardons le marché d'une manière générale et donc dans son ensemble, nous remarquons que le secteur de la production des pommes et des poires est un secteur à forte concurrence. En effet, dans l'état actuel nous pouvons parler d'une surproduction de pommes à

travers le monde. La concurrence à laquelle Buttiens Fruits doit faire face provient essentiellement de Pologne, de France, d'Espagne, d'Italie mais aussi d'Afrique du Sud. Ces pays sont bien connus pour être de grands producteurs de pommes. Parmi ces derniers, la Pologne constitue la menace la plus forte. La production fruitière est un secteur qui requiert une main d'œuvre importante. Puisque celle-ci est moins chère en Pologne, leur coût de production l'est également, ce qui leur permet de vendre leurs fruits à un moindre coût, et de constituer ainsi une menace pour les fruiticulteurs belges.

1.7.2. La concurrence belge

Si nous nous penchons à présent sur la concurrence belge, nous pouvons remarquer que celle-ci est également forte, la Belgique étant également un pays à forte production fruitière. Cependant, Buttiens Fruits se situe ici en meilleure position que face à la concurrence étrangère. Comme expliqué, la société a l'avantage d'avoir une chaîne de valeur assez bien développée, ce qui lui permet de ne pas uniquement produire ses fruits mais aussi d'offrir des services comme l'emballage et la livraison. L'entreprise pouvant alors ne plus être uniquement qualifiée d'entreprise à production fruitière mais aussi d'entreprise de services.

Néanmoins, il est tout de même important de noter que la concurrence belge se fait principalement sentir au niveau des clients du type super- et hypermarchés. Ces magasins ont effectivement de grands moyens de pression sur les fruiticulteurs puisque l'offre est bien plus grande que la demande. C'est donc à celui qui remettra le prix le plus bas que reviendront les nombreuses commandes quotidiennes.

1.8. Le positionnement marketing de la société

Dans le graphique ci-dessous, nous avons voulu nous intéresser au positionnement marketing de la société. Nous avons donc positionné les acteurs du secteur de la production et de la vente de fruits en fonction de la valeur ajoutée générée et de la composante production et distribution de leurs apports. Nous pouvons ainsi observer que Buttiens Fruits occupe une position centrale entre ses fournisseurs et ses clients. La stratégie de Buttiens Fruits repose actuellement sur

l'augmentation de la valeur ajoutée de ses actions. Un premier élément est la création de la société « Jus d'ici », qui fabrique du jus de pommes. La société souhaite également développer sa part de distribution, tout en prenant soin de continuer l'activité de production.

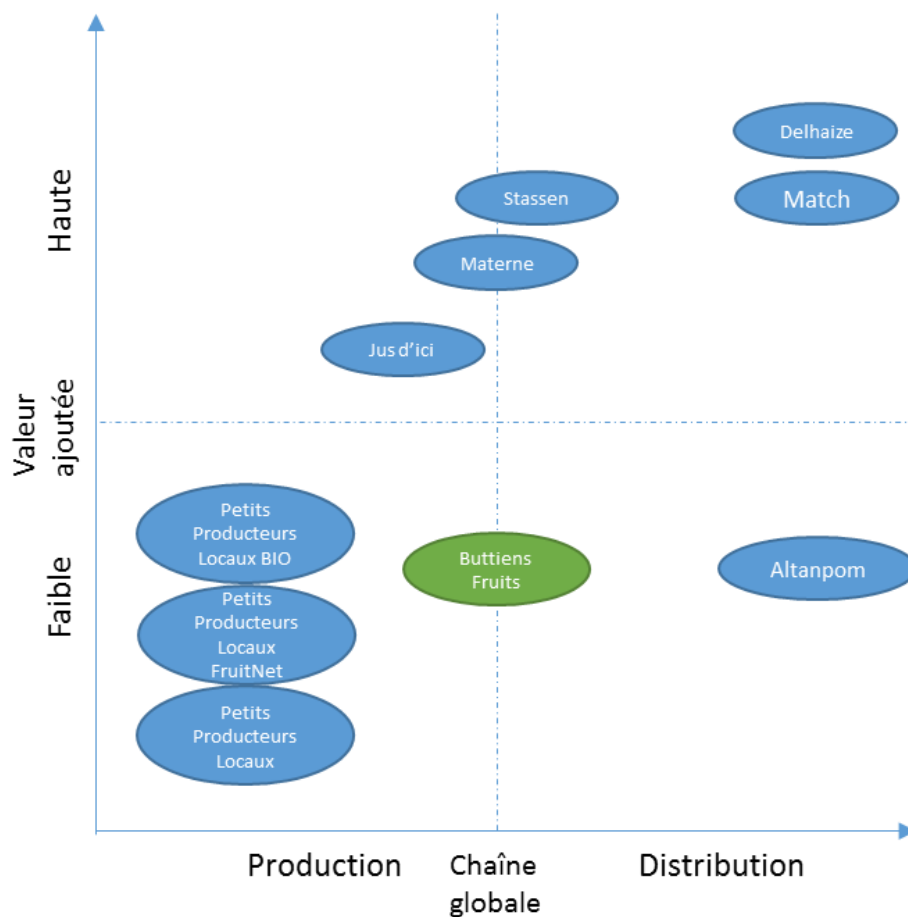


Figure 2 - Positionnement de Buttiens Fruits

1.9. L'évolution au cours du temps

Maintenant que nous avons parcouru les différents aspects de la société et de son marché, nous pouvons nous attarder quelque peu à son évolution dans le temps.

Buttiens Fruits a connu une croissance très importante au cours de ces 20 dernières années. Entre 1998 et aujourd'hui, le nombre total de travailleurs, y compris les saisonniers, est presque

10 fois plus élevé. Quant au chiffre d'affaires actuel il est environ 13 fois plus élevé que celui de 1998 comme le montre le tableau ci-dessous.

Date	Chiffre d'affaires	Ouvriers	Employés
30/12/1998	29.902.350 BEF = 741.259,97 €	3	0
31/12/1999	47.551.256 BEF = 1.178.764,97 €	5	0
31/12/2000	55.156.111 BEF = 1.367.284,43 €	5	0
30/06/2011	13.063.142 €	20	5
30/06/2012	11.019.469 €	20	4
30/06/2013	14.557.512 €	25	4
30/06/2014	11.077.517,47 €	26	4
30/06/2015	9.489.244,53 €	26	4

Tableau 1- Evolution du chiffre d'affaires et personnel

Cette forte croissance est évidemment due à l'augmentation de la production de la société, et à la volonté d'expansion de celle-ci. Or, les infrastructures n'ont pu évoluer aussi vite que la quantité à produire. Bien entendu, une partie de la ligne de production a été automatisée, mais les systèmes d'information, les méthodes de travail et l'agencement spatial de la production et du stockage n'ont pas eu le temps d'être étudiés en détail, et donc proprement adaptés.

Ce seront d'ailleurs ces éléments que nous étudierons dans le présent rapport. Nous tenterons en effet de réaliser un état des lieux de la maturité de ces aspects, et proposerons finalement quelques pistes d'amélioration.

Enfin, malgré la forte croissance de ces dix dernières années, nous observons une baisse du chiffre d'affaires sur ces deux dernières années. Celle-ci est principalement due à la forte diminution du prix des pommes et poires suite à l'embargo Russe.

2. Analyse SWOT préliminaire

L'entreprise et son environnement ayant maintenant été brièvement présentés, il semble nécessaire de résumer l'ensemble des éléments constituant les forces et les faiblesses de l'entreprise, pour nous permettre de mettre en lumière les opportunités et menaces qui l'entourent. Il est donc naturel de présenter cela sous la forme d'une analyse SWOT. Cette analyse a été réalisée en collaboration avec les propriétaires, ainsi que certains travailleurs. Elle présente donc un certain caractère subjectif.

Forces :	Faiblesses :
<ul style="list-style-type: none"> - Société familiale – contrôle total des budgets – pas d'actionnaire à rémunérer - Label FRUITNET – avantage concurrentiel par rapport aux autres groupements et coopératives - Business diversifié : production de pommes et de poires, transport, fabrication de jus, magasin de fruits et légumes, vente en gros et au détail 	<ul style="list-style-type: none"> - Forte dépendance envers les clients - Forte concurrence locale et internationale - Installation en place non modifiable a priori - Gestion des flux mise en place par l'expérience et le temps
Opportunités :	Menaces :
<ul style="list-style-type: none"> - Amélioration de la gestion des flux et des performances globales possibles - Intérêt grandissant des consommateurs et grandes surfaces pour les produits locaux et respectueux de l'environnement 	<ul style="list-style-type: none"> - Situation géopolitique complexe : blocage de certains marchés importants - Concurrence des pays bas coûts de plus en plus importante (principalement la Pologne, où la main d'œuvre est très peu coûteuse) - Dépendance des récoltes vis à vis du climat

Cette analyse nous montre l'importance d'une meilleure maîtrise de la logistique au sein de la société. En effet, les menaces mises en lumière sont importantes, et pourraient à terme nuire à la rentabilité de l'activité. Cette société étant détenue entièrement par une famille, celle-ci peut décider à tout moment des investissements majeurs. Or, au vu des menaces que représentent les pays bas coût tels que la Pologne, les blocages géopolitiques des marchés et les non-régularités des récoltes, il est important de développer la performance de l'ensemble des processus. Cet audit logistique est donc particulièrement important pour permettre à la société de cibler correctement les actions à entreprendre en priorité de manière à diminuer les coûts de production, augmenter la qualité des produits mais également des services proposés (livraison on-time, délais de livraison améliorés, service après-vente plus réactif) pour aboutir à une augmentation de la compétitivité et de la rentabilité.

3. Description des différents processus

En logistique, il est important de représenter la réalité selon des processus, pour donner une vision claire des différents flux en présence. Ces différents flux sont ici au nombre de trois :

- Le flux physique, représenté par les flèches bleues dans le graphe ci-dessous. Dans notre cas, il s'agit du flux que parcourent les fruits, mais aussi l'ensemble du matériel et des accessoires nécessaires à la production (caisse, emballage, étiquettes, etc.) ;
- Le flux d'information, représenté par les flèches orange ;
- Le flux financier, représenté par le symbole \$ vert quand il s'agit d'une rentrée d'argent, et le symbole \$ rouge lorsqu'il s'agit d'une sortie d'argent.

Dans cette partie, les différents processus seront étudiés et représentés sous la forme de schémas prenant en compte les flux décrits ci-dessus. Commençons tout d'abord par le processus global, pour ensuite analyser chacun des processus s'y rapportant.

3.1. Processus global

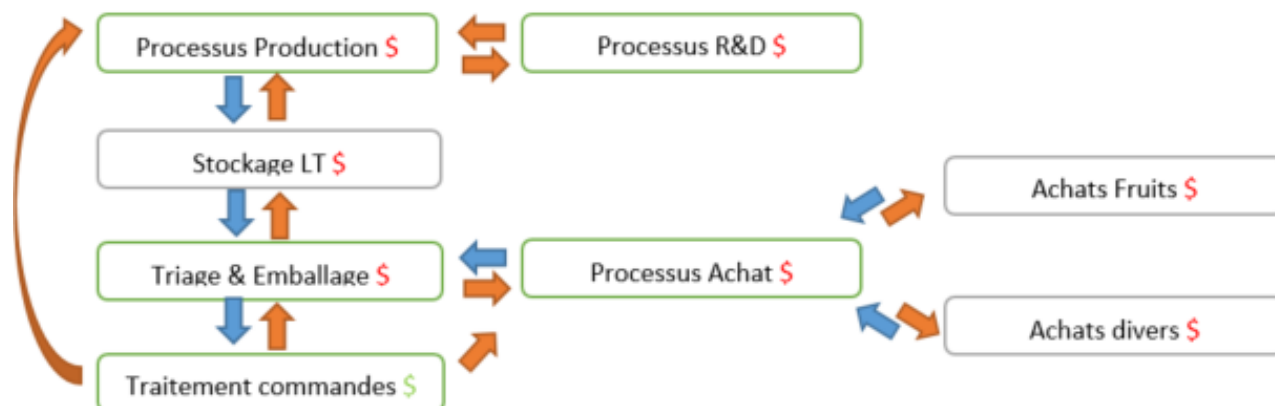


Figure 3 - Processus global

Le processus global est le processus général de l'entreprise et reprend l'entièreté du fonctionnement de celle-ci. Il met en relation les différents processus qui composent l'activité. Dans le cas de Buttiens Fruits, celui-ci est relativement simple. L'input de ce processus est bien entendu situé dans le processus de Traitement des commandes, lors de la réception d'une commande. C'est cet évènement qui lance la production de produits finis et emballés. Il est à noter ici que le processus de Production de fruits est un processus long de plusieurs années, celui-ci doit donc être lancé en avance de phase pour permettre de combler les demandes. Au fil du temps, la production est par contre guidée par l'évolution des commandes, de manière à adapter au mieux l'offre à la demande. Cette production est aussi guidée par le processus de R&D, qui permet d'améliorer les rendements et de développer de nouvelles variétés de fruits. C'est ensuite le processus de Triage & d'Emballage qui est lancé lors de la réception d'une commande. Celui-ci nécessite l'exécution du processus Achat, et exige de sortir certains fruits du stock. L'information circule donc du traitement de la commande vers le stock, mais aussi vers les fournisseurs à travers le processus Achat.

3.2. Processus production

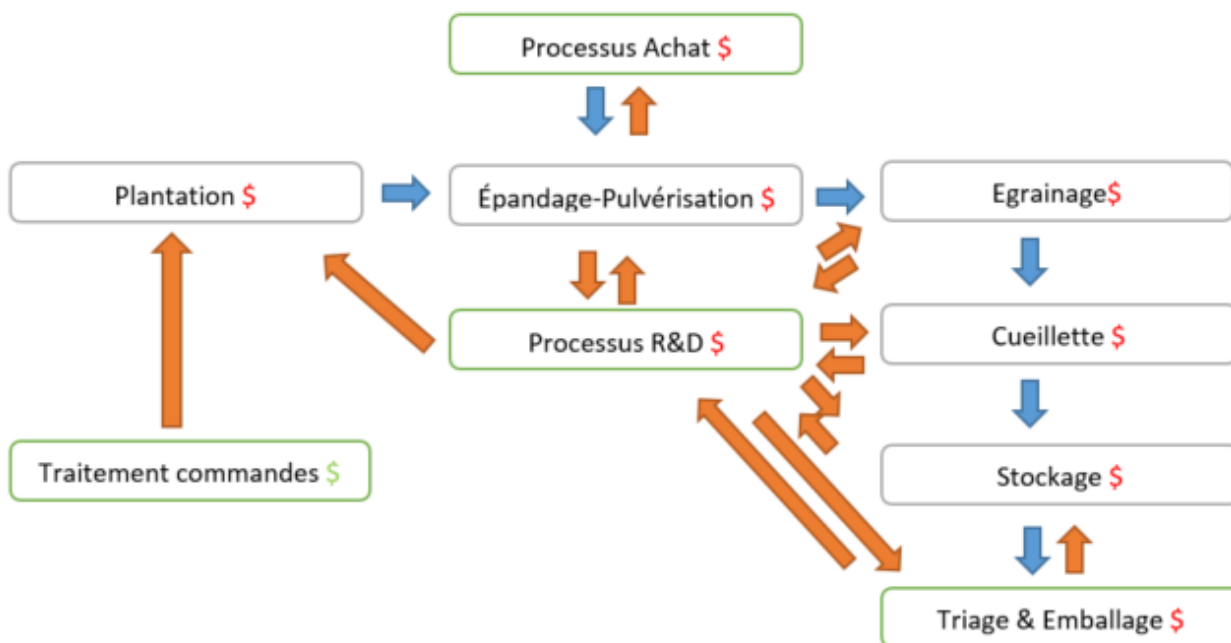


Figure 4 - Processus production

Le processus de production est un des processus les plus importants pour la société Buttiens Fruits. En effet, il s'agit du processus qui représente le métier historique de la famille, et c'est ce dernier qui a permis à l'entreprise de se développer. Des améliorations sont effectuées chaque année au niveau des techniques de production, et ce, grâce à des tests effectués avec l'aide de certains consultants dans de petites parcelles de fruits. Ce processus semble dès lors peu propice à une investigation plus profonde.

3.3. Processus de traitement des commandes



Figure 5 - Processus de traitement des commandes

Le processus de traitement des commandes est assez simple. C'est celui-ci qui régit l'ensemble des commandes clients, et permet à l'entreprise de générer un bénéfice. Ce processus démarre avec la réception d'une commande, génère ensuite le lancement du processus de triage et d'emballage. Enfin, le produit est livré et le processus aboutit au paiement de la commande.

3.4. Processus achat

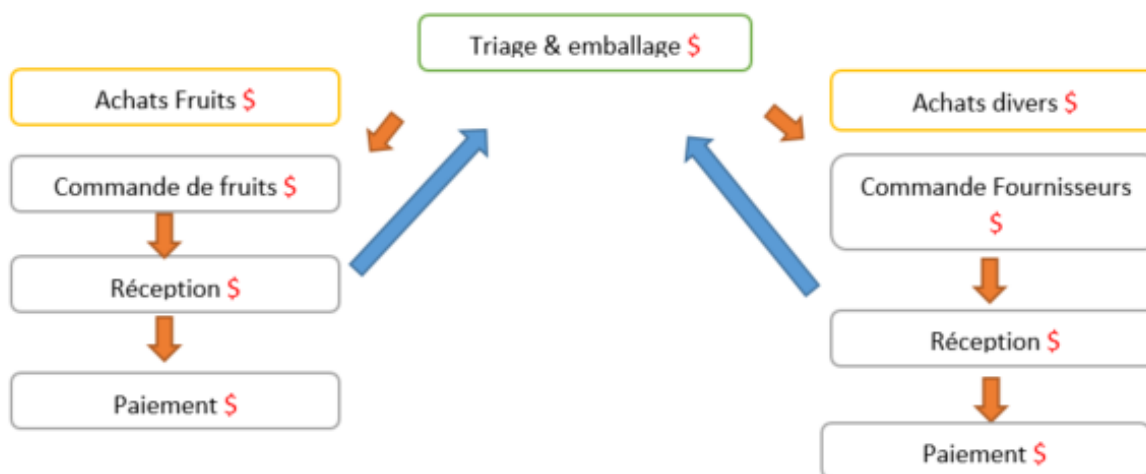


Figure 6 - Processus achat

Le processus achat est un processus important : en effet, c'est lui qui comble les besoins en matériel et en fruits des autres processus. Sa structure est elle aussi assez simple à visualiser. Selon qu'il s'agisse de fruits ou de matériel devant être commandés à un fournisseur, la commande est passée à l'interlocuteur adéquat. Une fois la marchandise livrée, le paiement est effectué selon les termes du contrat en vigueur avec le fournisseur. L'input est ici le besoin du triage ou de la production, et l'output est une réponse à ce besoin.

3.5. Processus triage & emballage

Ce processus est le processus central de la société : c'est à lui que sont adressées les commandes, et c'est celui-ci qui lance les achats de matériels et qui entraînera l'ouverture ou non d'un frigo. C'est aussi ce processus qui représente la plus grosse masse salariale, et le temps de travail le plus conséquent. Ce processus est donc le plus important d'un point de vue logistique.

Il se déroule de la manière suivante. A la suite de l'acceptation d'une commande (l'input), la première étape consiste à vérifier si les fruits commandés sont disponibles dans les différents espaces et dans l'ordre suivant :

- Dans l'espace de stockage court terme pour les produits emballés
- Dans l'espace de stockage court terme des fruits avant triage
- Dans l'espace de stockage long terme
- Chez les fournisseurs

Dès que la quantité commandée est disponible dans l'un de ces quatre endroits, la suite du processus est lancée. Les fruits déjà emballés seront directement livrés, les fruits disponibles dans le stockage CT sont sortis du frigo et amenés à l'espace de triage, où une machine les nettoiera, ils seront triés et ensuite calibrés, avant d'être mis en caisse en bois ou en plastique, emballés dans les barquettes ou ensachés, selon la demande du client. Ceux-ci seront ensuite étiquetés. Lorsque les fruits ne sont pas disponibles dans les espaces de stockage CT, on vérifie leur disponibilité dans les frigos LT (= frigos sans oxygène). Dès lors qu'un frigo LT est ouvert, celui-ci ne peut être refermé qu'au prix d'approximativement 500€. Si les fruits ne sont pas disponibles

ou que la commande n'est pas suffisante pour justifier l'ouverture d'un frigo LT, on achètera les fruits à un fournisseur, avant de les trier, de les emballer, et de les étiqueter. Une fois ces opérations effectuées, la commande est prête à être transportée et livrée (l'output).

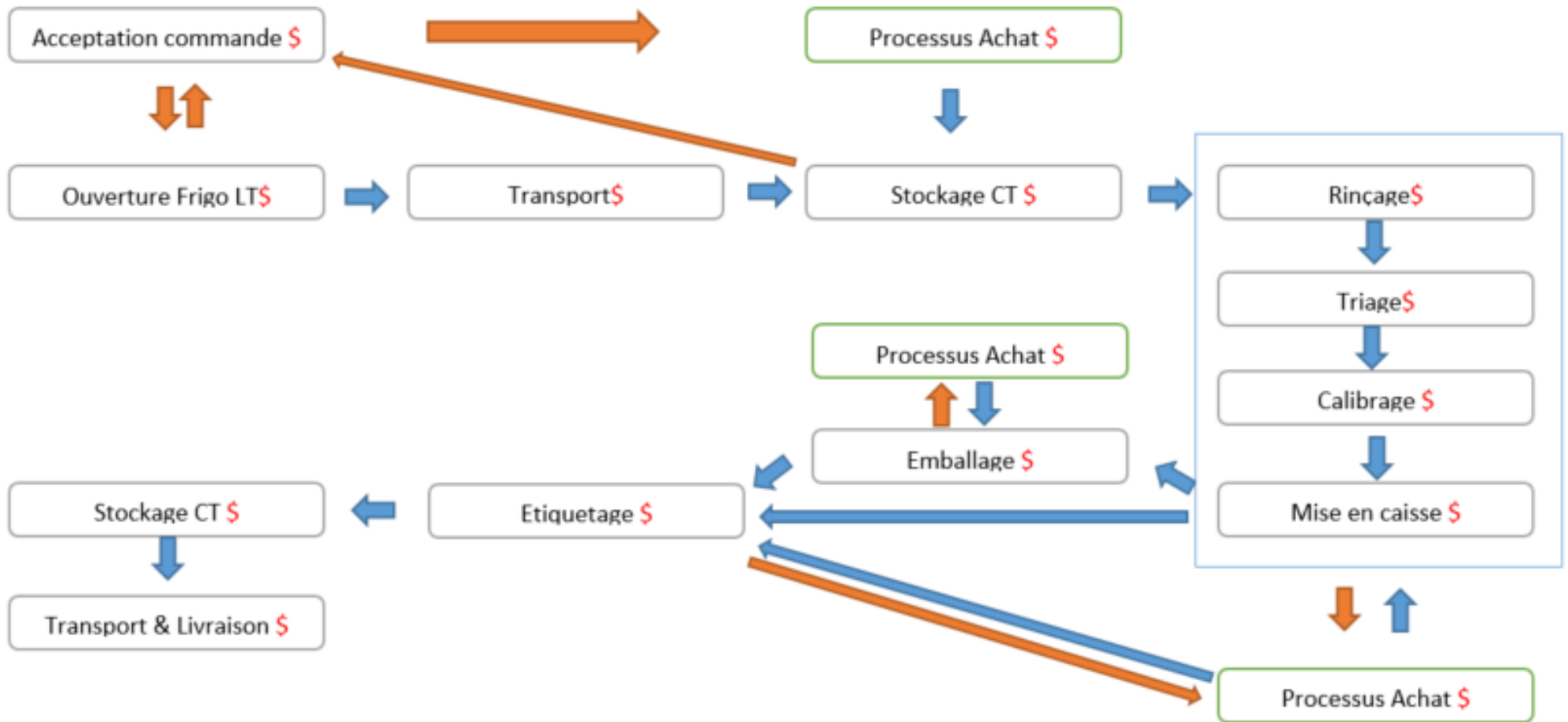


Figure 7 - Processus triage et emballage

4. Cartographie des flux physiques dans l'entreprise

L'ensemble des processus ayant été décrits, passons maintenant à la cartographie des flux à l'intérieur de l'entreprise. La gestion des flux est une composante majeure de la logistique, puisqu'elle influence directement l'efficacité de la ligne. En annexe 1, un plan général de l'infrastructure reprenant les frigos et les stockages longs termes est présenté.

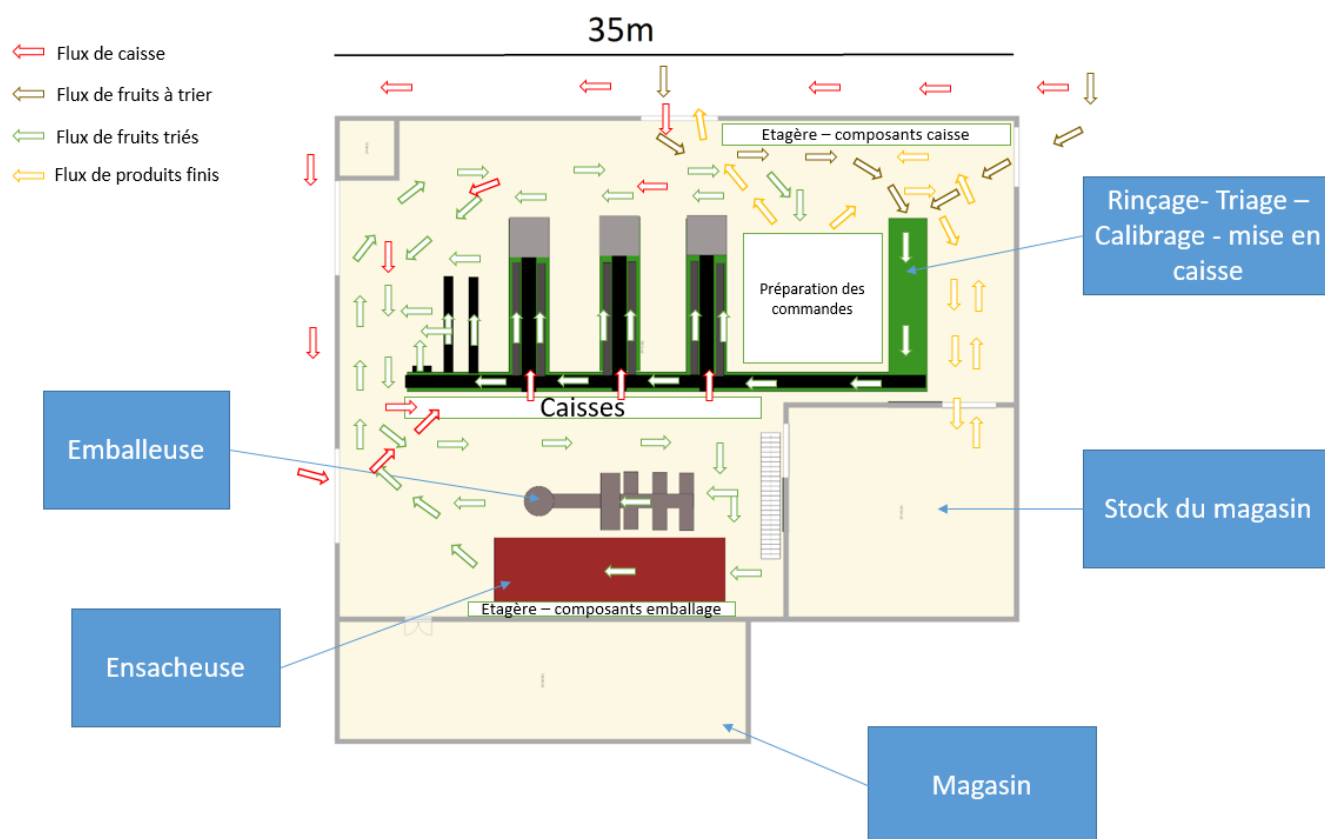


Figure 8 - Cartographie des flux physiques actuels

Ce schéma nous apprend que les flux se croisent de nombreuses fois durant le processus de triage et d'emballage, et que les flux de fruits s'entrecroisent avec les flux de composants tels que les caisses. Les emplacements des stocks intermédiaires ne sont pas définis, de même que les chemins à prendre pour éviter d'entremêler les flux. On note cependant qu'au vu de l'infrastructure disponible, les machines de production ne peuvent être déplacées.

PARTIE II : MISE EN PLACE ET ANALYSE DE L'AUDIT LOGISTIQUE

1. Cadre de l'audit logistique

1.1. Pourquoi réaliser un audit logistique

Comme décrit précédemment, l'entreprise évolue pour l'instant dans un environnement de plus en plus hostile. L'augmentation de la concurrence en provenance des pays « bas coûts », l'instabilité des marchés et des récoltes pourraient rendre l'entreprise non rentable. De manière à lutter contre ces phénomènes, il est très important de maîtriser toutes les composantes de l'entreprise, y compris la composante logistique (ROUX, & LIU, 2010). L'objectif de cet audit est donc de mettre en lumière les faiblesses et pistes d'amélioration possibles de la logistique au sein de l'entreprise, afin d'augmenter la compétitivité et la rentabilité de celle-ci.

1.2. Choix du référentiel

Il existe de nombreux référentiels permettant de réaliser un audit logistique. La plupart d'entre eux ont été développés pour de grandes entreprises. Parmi ceux-ci, on peut citer, par exemple (ROQUES, 2015) :

- Le Référentiel d'excellence de l'ASLOG (Association Française de la Supply Chain et de la Logistique) (BONNINGUE, JOURNET, LAURENTIE, LE DENN, & EYMERY, 2005)
- Le Référentiel EVALOG global (fusion du référentiel EVALOG d'Odette et le référentiel MMOG) (GALIA, s.d.)
- Le Référentiel AFNOR (association française de normalisation)
- Le Référentiel SCOR (Supply-Chain Operations Reference-model)

Certains référentiels ont cependant été créés et étudiés de manière à s'appliquer à la réalité des entreprises de type PME. Parmi ceux-ci on retrouve :

- Le Référentiel de SCM (Supply Chain Master) (SCM, s.d.)
- Le Référentiel fondamental de l'ASLOG
- Le Référentiel SCALE (Supply Chain Advisor Level Evaluation – développé par l'Institut Supérieur de Logistique Industrielle) (SCALE, s.d)

L'ensemble de ces référentiels peut être positionné sur le graphe suivant (CAT-Logistique, s.d.), d'un 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.

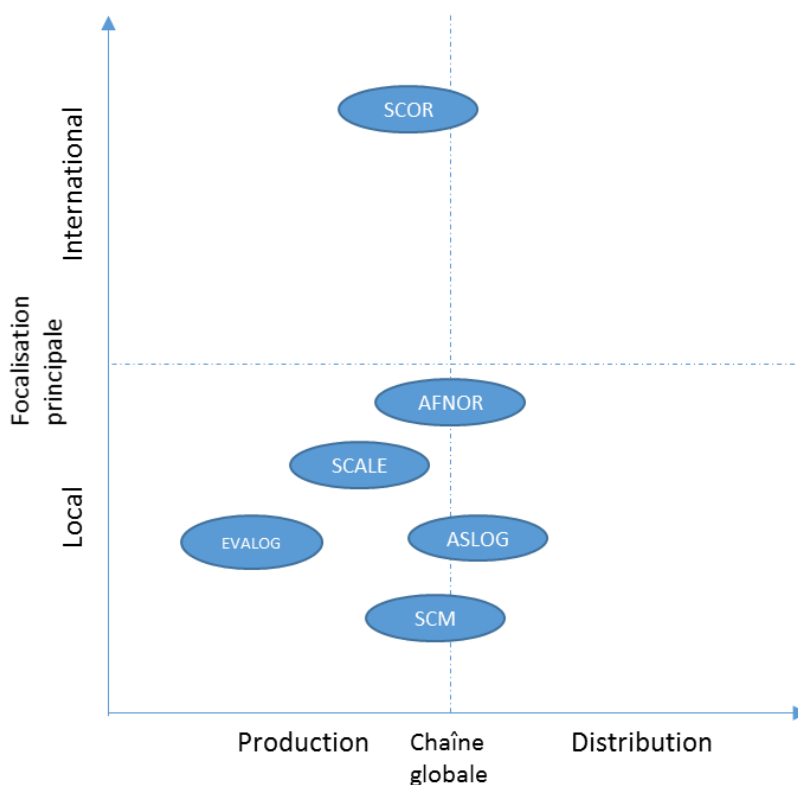


Figure 9 - Positionnement des référentiels

Il en ressort donc que les deux référentiels les mieux adaptés à la société Buttiens Fruits sont les référentiels de l'ASLOG et le SCM ; puisque celle-ci se positionne à mi-chemin entre la

distribution et la production et que celle-ci travaille principalement localement, à quelques exceptions près.

Pour rappel, un des objectifs clés de ce travail est d'étudier la faisabilité de la transposition des bonnes pratiques logistiques des grandes entreprises dans une société telle que Buttiens Fruits, afin de tirer profit au maximum de celles-ci. Le référentiel choisi sera donc le référentiel de l'ASLOG, disponible dans l'ouvrage : *Evaluation de l'aptitude à la performance logistique – le référentiel de l'ASLOG* (BONNINGUE, JOURNET, LAURENTIE, LE DENN, & EYMERY, 2005). Cependant, les techniques de traitement de l'information recueillie ne sont pas disponibles. Une méthodologie de traitement devra donc être mise en place.

1.3. Présentation de l'ASLOG

Créée en 1972, l'ASLOG, l'Association Française de la Supply Chain et de la LOGistique a pour but d'encourager les entreprises dans l'implication de la logistique dans les stratégies de ces dernières, d'en promouvoir les enjeux, les principes et les métiers, et ce, dans l'ensemble des milieux économiques. L'association se veut également être un représentant des métiers de la logistique dans les institutions politiques, au niveau régional, national et international. Cette association se veut neutre et indépendante. Elle est aussi multisectorielle et tente de couvrir l'ensemble des activités existant au sein de la chaîne logistique. Elle représente un réseau professionnel de plus de 1.500 membres en France et plus de 135.000 en Europe à travers l'ELA (European Logistics Association). L'ASLOG est aujourd'hui le plus grand réseau français de professionnels de la Supply Chain.

Sur le terrain, les actions de l'ASLOG sont principalement les suivantes (ASLOG, s.d.) :

- Multiplier les échanges entre les différents acteurs de terrain, au travers d'événements ;
- Permettre aux sociétés d'évaluer leur performance logistique et offrir à celles-ci les outils nécessaires à la mise en place d'une démarche de progrès ;
- Favoriser le transfert des connaissances et le benchmarking en matière de logistique ;

- Représenter les métiers de la logistique en tant qu'interlocuteur privilégié des administrations et des pouvoirs politiques.

1.4. Présentation du référentiel ASLOG

L'audit de l'ASLOG se caractérise principalement par sa finalité et son contenu. L'objectif de celui-ci réside dans le fait d'améliorer les performances de l'entreprise sur l'ensemble des éléments logistiques : service aux clients, fiabilité des livraisons, délais de livraison améliorés, réactivité, optimisation des stocks, diminution des coûts logistiques. Son contenu se présente sous la forme de questions ouvertes, élaborées et expérimentées par des logisticiens professionnels de l'ASLOG, et constitue une véritable check-list en matière de performance logistique. Ces questions permettent dès lors d'identifier de manière rationnelle la situation actuelle des pratiques logistiques dans l'entreprise, et de mettre en lumière les points d'amélioration possibles. Il est à noter que les questions reprises ne sont pas toujours applicables à la situation réelle de l'entreprise. Il en revient donc à l'auditeur de vérifier la pertinence de chacune des questions dans le cas particulier de l'entreprise, et d'adapter celles-ci si nécessaire.

Le référentiel de base comporte 136 questions, se rapportant à 10 sections distinctes (BONNINGUE, JOURNET, LAURENTIE, LE DENN, & EYMERY, 2005):

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

Ces 10 sections, dont l'intérêt sera décrit en détail dans l'analyse des résultats de l'audit, sont représentatives du schéma de la logistique global présenté par l'ASLOG :

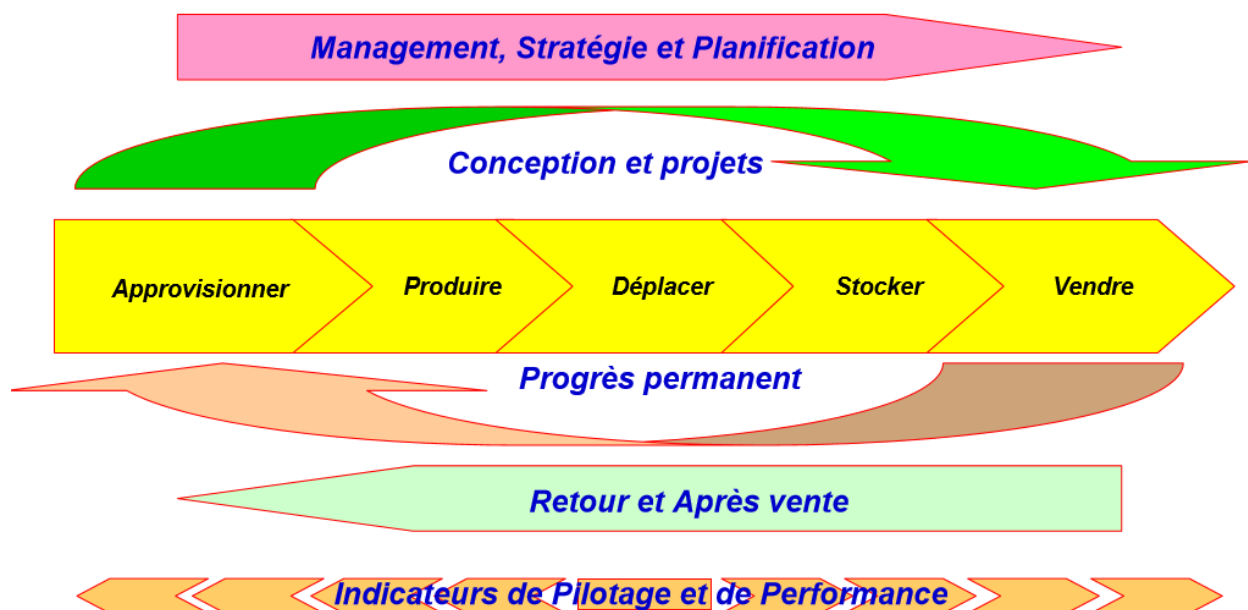


Figure 10 - Schéma logistique ASLOG

Chacune des 136 questions du référentiel permet d'obtenir des points en fonction du niveau atteint par l'entreprise étudiée. Le système de cotation comporte quatre niveaux : zéro point sont obtenu en l'absence du minimum nécessaire à l'obtention d'un point. Pour chaque question, on obtiendra donc entre zéro à trois points, trois points étant la meilleure cotation possible. A chaque question, mention est faite du minimum exigé pour l'obtention d'un, deux ou trois points. Une exigence non satisfaite entraîne l'impossibilité d'obtenir le nombre de points correspondants. Pour atteindre un niveau donné, toutes les exigences du ou des niveaux inférieurs doivent être satisfaites. Ces quatre niveaux correspondent à un certain niveau de maturité du management de la logistique dans la société.

2. Mise en place de l'audit et traitement des données

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

Un premier travail a donc été de trier les questions du référentiel de base de façon à éliminer les questions n'ayant pas de sens concret dans l'application traitée, à savoir Buttiens Fruits. En effet, certaines questions portent par exemple sur la gestion des outillages de production, qui n'existent pas dans notre cas. Les questions sur la gestion de projet ne sont pas non plus d'application, celles-ci étant principalement destinées aux grandes entreprises de production, lorsque de nouveaux produits doivent être intégrés régulièrement et rapidement dans la chaîne de production. Une fois trié, le référentiel utilisé dans l'audit comporte 109 questions, en annexe de ce travail.

L'audit a eu lieu au sein de l'entreprise, après une période d'observation pour permettre d'avoir une vision claire des processus, ainsi que de la réalité du terrain. Nous avons réalisé cet audit en deux phases afin d'obtenir des réponses précises à chaque question et éviter une disparité trop importante dans la qualité et la précision des réponses.

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

En supply chain, on peut considérer qu'il existe 5 niveaux de maturité (ROQUES, 2005 ; N4C, s.d.) :

- Le premier correspond à une entreprise qui se limite à des activités d'exécution, dans laquelle aucune réflexion logistique n'est initiée.
- Le second niveau correspond à la recherche d'une optimisation fonctionnelle et locale. Chaque fonction est optimisée séparément.
- Le troisième niveau correspond, à l'inverse du précédent, à une optimisation et une étude interfonctionnelle, dans laquelle les fonctions sont considérées de manière plus large et évaluées sur la performance globale de l'entreprise.
- Le quatrième niveau correspond à celui dans lequel l'optimisation est effectuée et étendue aux fournisseurs et distributeurs. La chaîne logistique est donc optimisée dans le cadre d'une organisation collaborative.
- Le cinquième niveau, le plus avancé, se présente comme une optimisation collaborative de l'ensemble de la supply chain, du premier fournisseur, jusqu'au client final.

L'audit ASLOG ne présente que 4 niveaux. Ceux-ci correspondent en réalité aux 4 premiers niveaux, les deux derniers niveaux étant confondus dans le référentiel.

3. Présentation et analyse des résultats de l'audit

Une fois l'audit effectué, il est important de post-traiter correctement les informations recueillies, de manière à pouvoir en tirer un maximum d'informations, et à établir un plan d'action le plus clair et le plus précis possible.

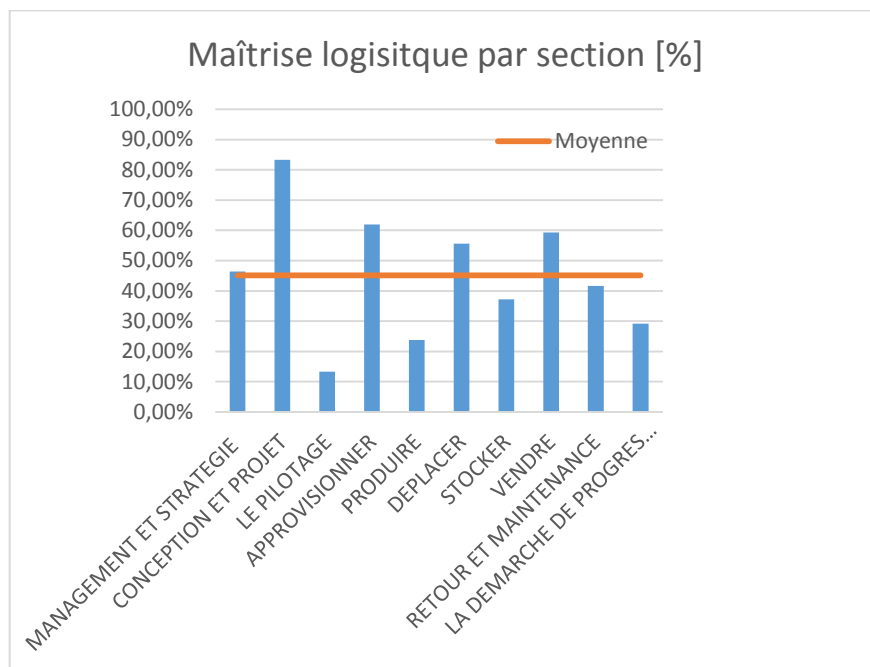


Figure 11 - Résultat général

La première information importante est le score moyen obtenu par Buttiens Fruits sur l'ensemble des questions. On obtient un score de 45,17%, ce qui représente un degré de maturité de la logistique globale situé entre le second et le troisième niveau décrits ci-dessus.

Cependant, avant de nous plonger dans chaque section, il est intéressant d'observer que la logistique ne présente pas le même niveau de maturité selon le thème abordé. En effet, pour certains aspects, tels que la conception et les projets, la vente, les transports et l'approvisionnement, le niveau de maîtrise est relativement élevé, surtout pour une entreprise de cette taille. Ceci est principalement dû au secteur, qui impose toute une série de règles d'hygiène et de traçabilité et qui présente une concurrence assez forte.

Ensuite, viennent les catégories Management & Stratégie, le stockage et le traitement des retours clients. Celles-ci se situent à un niveau acceptable, bien que des améliorations parfois importantes devraient être mises en place. Les points les plus critiques se situent au niveau du pilotage, de la gestion de production et de la démarche de progrès permanent. En effet, comme il sera présenté plus loin, aucun indicateur n'existe chez Buttiens Fruits. Ceci a pour conséquence principale de ne pas pouvoir mesurer un écart, qu'il s'agisse d'une amélioration ou d'un dysfonctionnement dans la chaîne de production. Enfin, comme nous l'avons vu dans la première

partie de ce mémoire, l'infrastructure n'a pas été réfléchi pour de diminuer un maximum les temps de déplacement et les croisements de flux. De plus, aucun emplacement précis n'est défini pour les stocks et les produits semi-finis.

Passons maintenant en revue chacune des 10 sections du référentiel, pour lesquelles la répartition des points sera à chaque fois mise en évidence et discutée.

3.1. Management & Stratégie

Selon l'ASLOG : « *La logistique doit être une composante majeure de la stratégie d'une entreprise* »¹. Celle-ci doit donc être structurée de manière cohérente par rapport à cette stratégie. Des objectifs doivent être définis en accord avec l'ensemble des fonctions présentes pour permettre cette cohérence. L'objectif global d'une entreprise devrait être la satisfaction du client, définie au travers de différents sous-objectifs tels que la disponibilité des produits, le respect des délais, la fiabilité des livraisons... Ceux-ci peuvent dès lors être contrôlés en temps réels à l'aide d'indicateurs. L'amélioration des coûts quant à elle, peut être réalisée grâce à une maîtrise des stocks améliorée, à une optimisation des flux et un souci de recherche d'amélioration pour l'ensemble des processus. Les systèmes d'informations représentent aussi un point clé du management logistique. En effet, ceux-ci permettent l'automatisation de certains mécanismes, limitant de cette manière les saisies et reprises d'informations manuelles souvent génératrices d'erreur.

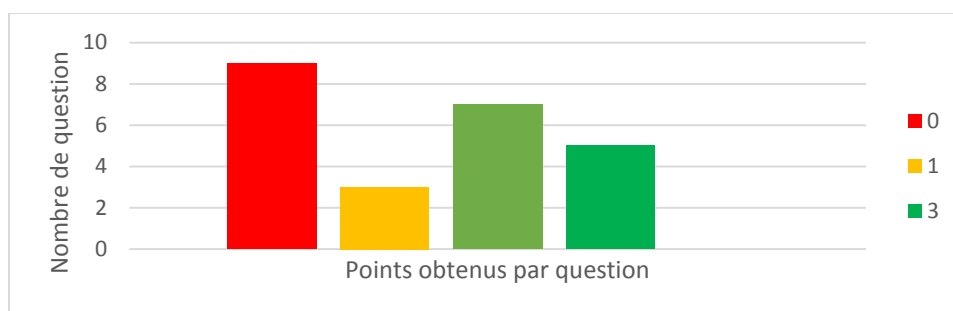


Figure 12 - Répartition des résultats Management & Stratégie

¹ <http://www.aslog.fr>

Par rapport aux normes d'excellence proposées par l'ASLOG, Buttiens Fruits obtient un résultat de 49%. Ceci signifie que dans ce domaine, la société se situe globalement entre le deuxième et le troisième niveau de maturité. Le graphique ci-dessus nous indique cependant que l'ensemble des processus liés au management et à la stratégie n'atteignent pas un niveau de maturité homogène. Ceci signifie la présence de forts écarts entre ces différents processus. Il est donc intéressant d'analyser quelles sont les sous-catégories maîtrisées et surtout celles qui ne le sont pas. Nous allons donc passer en revue chacune de ces sous-catégories.

3.1.1. Les objectifs de la performance logistique

Dans l'entreprise, les objectifs de la performance logistique ne sont pas définis, et aucun indicateur n'est pour l'instant mis en place pour maîtriser celle-ci. 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. En ce qui concerne la planification, les commandes récurrentes sont planifiées à l'avance, mais il n'existe cependant pas de tableau de planification ni d'ordonnancement. C'est donc le manager qui devra lancer les commandes selon sa propre planification, qui n'est pas partagée. Les risques semblent par contre être maîtrisés, sans pour autant qu'une analyse de risques concrète n'ait été réalisée. Ceux-ci sont donc maîtrisés suite à l'expérience, mais aussi à l'utilisation intensive du « benchmarking » dans le secteur.

3.1.2. Les flux d'informations

Les flux d'informations sont relativement bien maîtrisés. En effet, le secteur impose une traçabilité précise des produits. Un nouveau logiciel ERP est en outre en cours d'installation. Cependant, comme expliqué précédemment, il n'existe pas de système d'information permettant une communication claire et précise des ordres de fabrication vers les opérateurs. Ceux-ci travailleront suite aux demandes directes des managers.

3.1.3. Les flux financiers

De nouveau, il n'existe pas d'indicateur permettant d'évaluer la performance au niveau financier de la société. Les investissements logistiques sont bien entendu réfléchis et calculés en

termes de retour sur investissement, mais aucun indicateur ne permet de connaître les coûts logistiques par exemple. La valeur des stocks immobilisés et leurs évolutions ne sont que très peu connues, il est donc difficile d'en chiffrer les améliorations.

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

En matière de gestion des ressources humaines et de sécurité, il n'existe pas d'indicateur formel. Cependant, les règles sont très strictes et les opérateurs sont formés en interne de manière à éviter toutes blessures graves dues à l'activité. Aucun processus n'est pour l'instant mis en place pour permettre une motivation accrue des opérateurs et employés. En matière d'environnement et de qualité du processus de fabrication, la société est certifiée GlobalGap, certification internationale regroupant l'ensemble des exigences imposées aux entreprises agricoles et horticoles en matière de sécurité alimentaire, de durabilité et de qualité (GLOBALGAP, s.d. ; REO, s.d.).

3.2. Conception et projet

La conception et l'organisation de nouveaux projets sont un élément capital pour la performance logistique. En effet, si les éléments logistiques sont pris en compte avant même l'installation d'un nouveau produit (capacité et capacité des machines, situation des machines, etc.), les chances d'éviter une remise en question coûteuse à posteriori sont plus faibles. De la même manière, il est important de tenir compte des possibilités de standardisation des emballages, ainsi que des produits de substitution, pour éviter un maximum la dispersion des processus logistiques. La prise en compte de l'ensemble des éléments logistiques dès le lancement d'un nouveau produit donnera directement à l'entreprise un avantage concurrentiel, grâce à une meilleure gestion des flux mais aussi grâce à une réduction des coûts annexes.

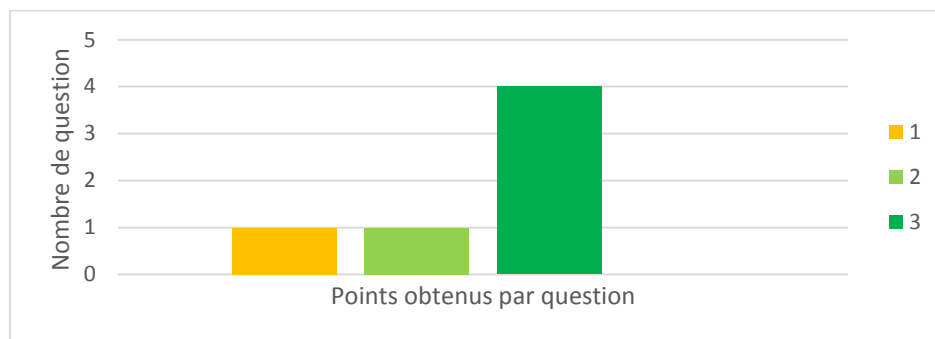


Figure 13 - Répartition des résultats Conception et projet

Il ressort de l'audit que Buttiens Fruits maîtrise correctement les processus de conception et d'installation des nouveaux produits. Elle obtient un score de 83%, et on observe sur le graphique ci-dessus que les résultats sont assez homogènes. En effet, aucune question n'a obtenu un score de 0. Il est à noter que certaines questions ont dû être éliminées du référentiel puisqu'elles portaient sur la gestion des outillages, inexistant dans ce cas. On peut donc dire dans ce domaine, la maturité logistique est relativement élevée.

La capacité des moyens de production est systématiquement vérifiée dès qu'une nouvelle commande est introduite, ou qu'une nouvelle sorte de fruit apparaît sur le marché. Chacun des processus peut par ailleurs être sous-traité en fonction de la capacité résiduelle à l'instant de la nouvelle commande. Les emballages sont imposés par les clients mais sont très standardisés, puisque ceux-ci sont majoritairement actifs dans le domaine de la grande distribution. La société se garantit de projets d'innovation, notamment auprès de l'université de Gembloux. Il existe aussi des projets d'innovation sur les emballages, et l'état du produit livré (possibilité de vendre directement des quartiers de pomme par exemple), pour lesquels l'équilibre innovation-standardisation devra être réétudié pour éviter de trop étendre les différents processus. Ces projets d'innovation sont à l'étude et bénéficieront donc de l'éclairage du présent audit.

3.3. Pilotage

Le taux de service représente un indicateur capital en termes de performance logistique. Il permet de juger de la pertinence des actions entreprises précédemment et représente, s'il est bien construit, une image de la satisfaction client. Pour permettre la compréhension de l'évolution de ce taux de service, il est important de disposer d'indicateurs synthétiques et détaillés au travers de l'ensemble de la chaîne logistique.

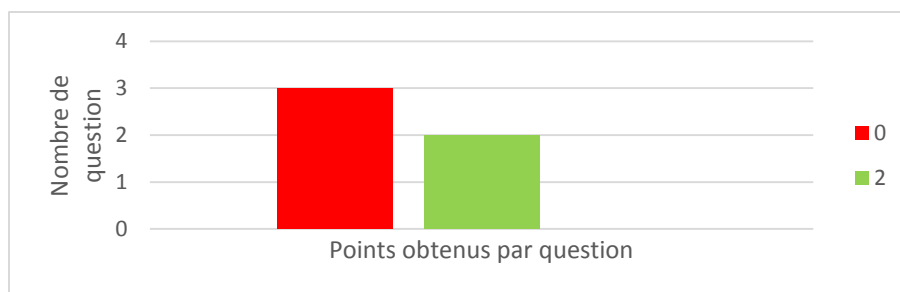


Figure 14 - Répartition des résultats Pilotage

Le degré de maturité de l'entreprise en termes de pilotage est faible. En effet, comme déjà évoqué précédemment, l'entreprise n'utilise que peu, voire pas, d'indicateurs. La qualité des produits et services en provenance du flux amont est garantie sur des bases de confiance et de connaissance des fournisseurs, mais n'est pas suivie de manière rigoureuse. De la même manière, les flux internes sont connus et semblent maîtrisés, mais aucun indicateur ne permet de déceler un éventuel glissement ou dysfonctionnement dans la chaîne. Il en va de même pour les livraisons, ces dernières sont gérées sans indicateurs. En cas de problème, aucune procédure n'est mise en place en vue d'éviter le dysfonctionnement survenu. Une amélioration de la chaîne ne pourra pas non plus être quantifiée, puisqu'aucune mesure n'existe actuellement. Un point d'attention important est donc à émettre dans cette section.

3.4. Approvisionner

Cette section concerne les approvisionnements dans leur globalité, qu'il s'agisse d'une prestation ou de l'approvisionnement de matière première. Les questions de l'audit se rapportent dans un premier temps aux fournisseurs et à la gestion de ceux-ci, pour ensuite se diriger vers la planification des rapports avec les fournisseurs et les prestataires de services.

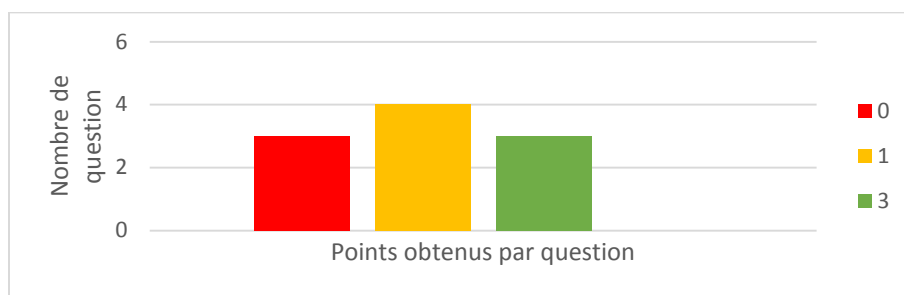


Figure 15 - Répartition des résultats Approvisionner

Le référentiel est ici peu pertinent. En effet, les relations commerciales entre la société Buttiens Fruits et ses fournisseurs ne sont quasiment jamais réalisées au travers de contrats à long terme. La quantité de fournisseurs disponible étant assez importante, il n'est pas nécessaire de se garantir une exclusivité avec l'un ou l'autre fournisseur. Le matériel d'emballage est quant à lui imposé par le client, ce qui empêche toute possibilité d'amélioration. Pour les activités d'approvisionnement, Buttiens Fruits vérifiera à chaque commande la disponibilité de chaque élément nécessaire, au travers d'un modèle semblable à un MRP. En cas d'insuffisance, les délais de livraison des fournisseurs dans le domaine étant très court, il leur suffira de passer une commande pour obtenir les composants nécessaires. Lorsque les produits manquants sont des fruits, il est évident qu'il est impossible de relancer une commande dès lors que le stock initial interne et externe est épuisé.

3.5. Produire

Comme vu précédemment, une entreprise peut être industrielle et concentrée sur la production, ou être de distribution. Dans certains cas, elle peut aussi être à la fois de distribution et industrielle. La présente section s'attarde sur les points spécifiques au flux interne, pouvant aussi bien s'adapter aux activités de distribution qu'à celles de production. La performance logistique est aussi dans ce domaine une composante de la compétitivité et de l'efficacité de l'entreprise. Il est dès lors primordial de travailler sur l'amélioration des flux internes autour d'objectifs. Ces objectifs doivent être clairement définis, dans la lignée de l'amélioration des taux de services, délais de fabrication et coûts logistiques. La planification en production a bien entendu aussi un rôle important en matière de production. De même, les risques de ruptures doivent être pris en compte, et des mesures préventives doivent être mises en place. Il est à noter ici que c'est l'optimisation de l'ensemble des processus, dans leur globalité, qui sera importante, et non l'optimisation des processus séparés.

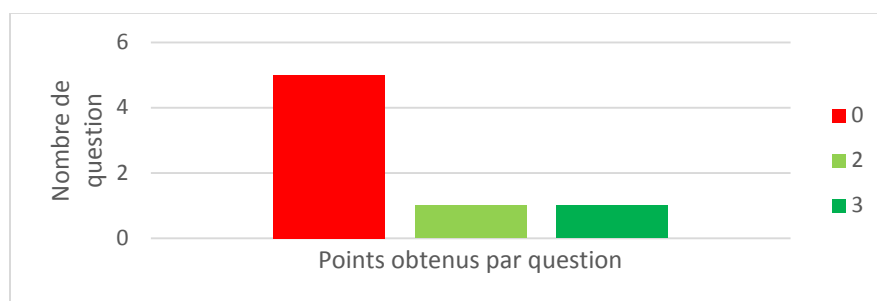


Figure 16 - Répartition des résultats Produire

Dans cette section l'entreprise n'obtient que 24%, le niveau de maturité logistique est donc jugé faible, et ce de manière assez homogène comme le montre le graphique ci-dessus. Le premier élément est bien entendu le manque d'indicateur permettant un contrôle et une évaluation des taux de service, ce qui empêche l'aboutissement des démarches d'amélioration, qu'elles soient ponctuelles ou continues. Ensuite, le manque de visibilité sur l'ordonnancement de la production pour l'ensemble du personnel ne permet pas de contrôler celui-ci, et de suivre la production de manière rapprochée. La flexibilité industrielle n'est pas garantie et aucune

démarche d'amélioration n'a été mise en place à ce jour. Un arrêt total de la production est nécessaire pour permettre à la production de changer de produit.

D'un point de vue gestion des flux internes, aucune donnée n'est actuellement disponible pour permettre un contrôle de l'efficacité de la chaîne. Etant donné l'historique de la société, et l'expansion très rapide qu'elle a connue en termes de volume, l'optimisation des installations n'a pas été réalisée car jugée non pertinente à l'époque, ce qui signifie que les flux physiques ne sont pas toujours cohérents par rapport aux différents processus. On note tout de même que les aspects concernant la flexibilité de la force de travail et la maintenance sont, quant à eux, bien maîtrisés.

3.6. Déplacer

L'objectif de cette section est de vérifier que les déplacements et transports sont bien organisés et programmés selon l'ordonnancement, les commandes enregistrées et les intentions de commandes pour les jours à venir. De nouveau, il est important de s'assurer de la capacité des ressources critiques, de manière à éviter tout problème de surcharge. Le niveau de formalisation a, lui aussi, son importance. En effet, tous les intervenants doivent bénéficier de la même information, les procédures sont donc ici utilisées comme un moyen de prévention, mais aussi de communication.

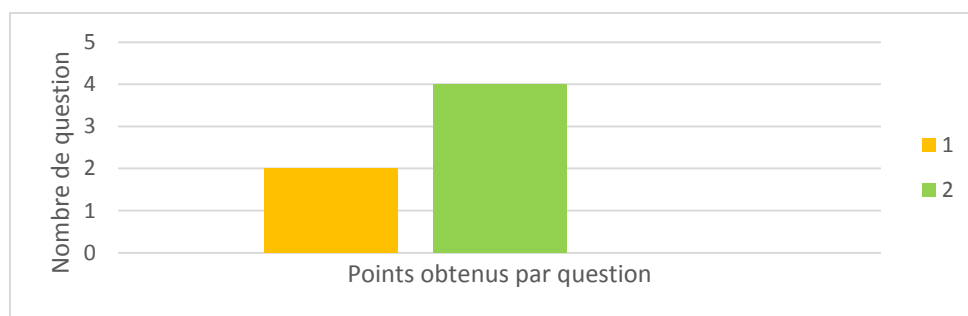


Figure 17 - Répartition des résultats Déplacer

Dans le domaine des déplacements et transports, Buttiens Fruits obtient une note de 66%, ce qui montre que le niveau de maturité logistique est relativement élevé dans ce domaine. Le

graphique ci-dessus nous montre par ailleurs que l'ensemble des processus et éléments de cette catégorie possèdent plus ou moins le même niveau de maturité. Le point fort se situe dans le contrôle quasi-total des transports, et ce, par le biais de la société de transport annexe à la société Buttiens Fruits. La plupart est donc prise en charge par la société elle-même, ce qui permet d'obtenir de très bons résultats. La communication avec le transporteur en est de ce fait améliorée, et celui-ci ne présente jamais de problème de charge lié à un manque de réservation de capacité puisque les besoins sont partagés par les deux parties, en direct. Cependant, aucun indicateur n'existe, ce qui rend difficile l'évaluation du service. Le choix de la maîtrise n'est donc pas démontré de manière objective, bien qu'il semble tout à fait judicieux.

3.7. Le stockage

La gestion des stocks représente un élément clé de la supply chain. En effet, celle-ci est associée à des coûts importants de gestion, de possession et de rupture. La maîtrise de ces coûts est d'une importance capitale. Au-delà de la volonté d'obtenir une logistique performante, et de porter le taux de service à son optimum, il est primordial de tenter de diminuer le capital immobilisé que représente le stock de produits finis, afin d'augmenter la rentabilité de l'entreprise. Il faut donc fixer un objectif ambitieux, tout en restant réaliste pour garantir le service aux clients. L'évaluation de ce paramètre porte sur les méthodes mises en œuvre par l'entreprise pour garantir le délai de livraison, tout en minimisant le stock. Pour cela, on vérifie 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. L'intégration entre les systèmes de gestion des fournisseurs et de l'entreprise représente un atout majeur pour la gestion de ce stock. En effet, elle assure une continuité dans l'approvisionnement qui ne peut être maîtrisée parfaitement sans ce type de fonctionnement.

Le présent audit vérifiera s'il existe une méthode de réapprovisionnement, et si celle-ci est basée sur une méthode indépendante, telle que les seuils de commande, les commandes périodiques ou sur une méthode dite dépendante, telle que le *Time phase Order Point System*, ou à des outils tels que le *DRP* (équivalent du MRP dans le cas d'un approvisionnement). Ce type de système permet de rendre dépendant le déclenchement de l'approvisionnement par rapport

aux commandes, ou aux prévisions de commande, ce qui garantit un niveau faible de capital immobilisé, tout en garantissant le taux de service, si celui-ci est bien défini. Lorsque l'utilisation d'une méthode indépendante est justifiée, il est impératif de vérifier que la formule appliquée est adaptée pour éviter tout risque de rupture, ou de sur-approvisionnement. Une meilleure gestion des stocks peut de même garantir un délai de fabrication plus court, et donc une meilleure flexibilité, ce qui donne à l'entreprise un avantage compétitif non négligeable. Il est évident que ces méthodes peuvent être transposées à l'ensemble des composants et matières premières.

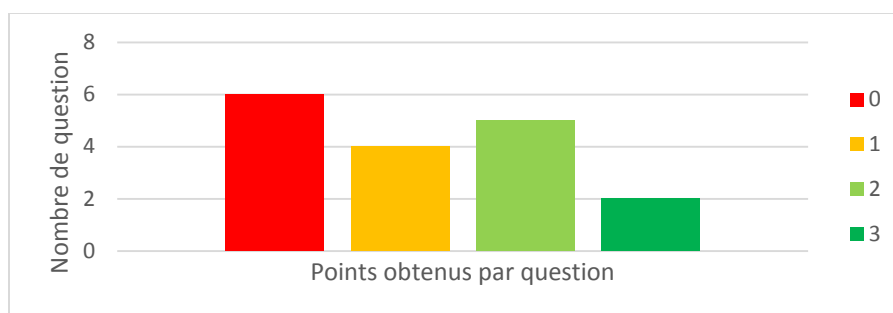


Figure 18 - Répartition des résultats Stocker

Pour la gestion des stocks et les méthodes de stockage, Buttiens Fruits obtient la note de 37%. Le graphe ci-dessus nous indique par ailleurs que certains aspects sont très bien maîtrisés tandis que d'autres ne le sont pas du tout.

De nouveau, l'absence totale d'indicateurs diminue fortement le résultat obtenu. En effet, ceux-ci donneraient la possibilité d'observer l'évolution et l'amélioration de la gestion des stocks et de leurs quantités, mais aussi de se comparer à la concurrence. Cela permettrait donc également de vérifier que les concurrents ne réussissent pas à diminuer leur coût de stockage plus efficacement que notre société.

Les matières premières étant principalement des fruits, les stocks présentent un caractère fini, c'est-à-dire qu'il n'est pas possible de trier et d'emballer plus que la récolte d'une année. Certaines variétés ne seront d'ailleurs en vente que durant une courte période après la cueillette. Les plus connues sont bien entendu produites en plus grandes quantités pour permettre de couvrir l'ensemble de l'année. Il est à noter ici que la diminution des stocks de produits finis est

inhérente au secteur. En effet, les pommes emballées ne peuvent être conservées que 3-4 jours dans les frigos. De ce fait, le stock de sécurité permettant de gérer les aléas de commande reste relativement faible et semble ne pas pouvoir être optimisé plus que cela, au vu des nombreux changements et commandes urgentes apparaissant dans le secteur.

D'un point de vue spatial, les espaces de stockage sont bien définis pour ce qui est du stockage de matière première et des composants d'emballage. Cependant, les espaces de stockage intermédiaires et finaux sont mal définis, ce qui perturbe fortement le flux dans l'atelier. En effet, des palettes vides et des produits finis se mêlent aux palettes de caisses et d'emballages sur la ligne de production. Les aires de stockage intermédiaires ne sont quant à elles pas délimitées.

Les systèmes d'informations sont quant à eux maîtrisés et efficaces. Les stocks sont gérés informatiquement, grâce à l'utilisation de codes-barres pour chaque commande. Une particularité est cependant à noter ici.

Quatre cents kilos de pommes d'une même variété non triées ne donneront pas un nombre constant de pommes triées, et ce en raison des différentes parcelles utilisées pour la récolte, des différents calibres demandés, de la qualité de la cueillette et de très nombreux facteurs influençant la taille et la qualité des fruits. Il est bien évident qu'une méthode statistique permettrait de connaître cette valeur en moyenne pour chaque variété, mais ceci ne peut empêcher l'obligation d'un recomptage en sortie de triage pour permettre un suivi correct de l'état des stocks.

3.8. La vente

Cette section traite principalement des relations avec le client, et abordera l'ensemble des sujets concernés. Tout d'abord, afin d'assurer une prestation correcte du point de vue du client, il est nécessaire de connaître celui-ci et ses attentes, et de faire correspondre l'offre à la demande. Les responsabilités de chacun doivent être définies au mieux afin d'éviter d'éventuels conflits. Les acteurs se doivent donc de se poser les questions suivantes : La méthode de validation d'une

commande est-elle aussi importante, les délais de livraison attendus sont-ils connus, le crédit client est-il contrôlé ? Les informations concernant le client sont-elles connues ?

La présente section s'attardera donc sur la disponibilité des produits et des informations concernant les clients. Il est en effet capital de pouvoir informer le client sur l'état d'avancement de sa commande en temps réel. Cette information est aussi capitale en cas de changement de dernière minute, ou d'annulation de la commande.

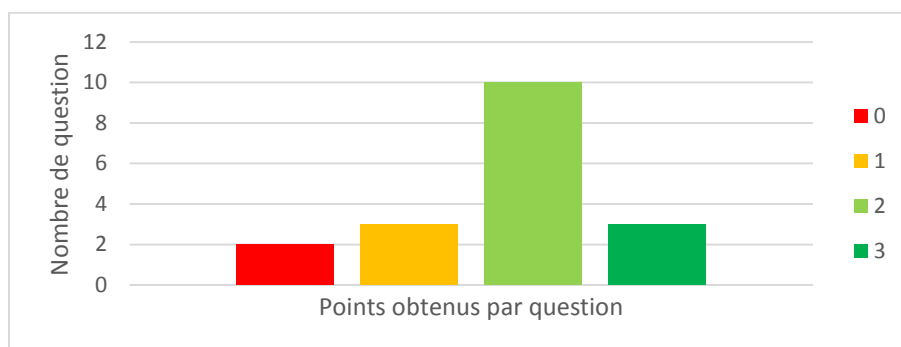


Figure 19 - Répartition des résultats Vendre

En matière de vente et de connaissance du client, Buttiens Fruits démontre de très bons résultats, et l'audit lui attribue un score de 59%, ce qui montre un degré de maturité assez élevé à ce niveau. La connaissance des clients est un atout majeur de la société. En effet, les relations commerciales sont nombreuses et la communication est permanente entre les différents intervenants. Les attentes des clients sont souvent discutées, ce qui permet à l'entreprise d'adapter sa production et ses produits à celles-ci. Les délais de production et de livraison peuvent être annoncés précisément. Les commandes urgentes sont mises en priorité tandis que les commandes récurrentes sont préparées selon un planning défini en fonction des commandes fermes déjà reçues. Lorsqu'une promotion en magasin est envisagée, le client est tenu de prévenir en avance de phase, pour vérifier que la capacité de triage sera suffisante et que les délais pourront être tenus. Les délais semblent ne pas pouvoir être dépassés, ce qui pousse les dirigeants à garder une flexibilité importante du personnel. Lorsqu'une commande n'est pas prête, les opérateurs effectuent des heures supplémentaires jusqu'à ce que la commande soit réalisée. Dans ce domaine, le retard n'est jamais acceptable étant donné la nature périssable des produits, mais aussi de la forte concurrence.

Comme pour chacune des sections précédentes, le point faible réside dans le manque d'indicateurs. La satisfaction du client n'est pas mesurée et les dysfonctionnements éventuels ne pourront pas être mise en lumière de cette manière.

3.9. Les retours et la maintenance

Dans cette section, l'audit aborde tous les aspects logistiques de la maintenance, de l'après-vente et des retours client. Un bon service logistique nécessite une bonne maîtrise de ces aspects. En effet, les retours clients dans leur ensemble doivent être gérés de manière aussi efficace que le service de livraison et la mise à disposition des produits. Emanent généralement d'un client mécontent, ils conditionnent eux-aussi la perception de ce dernier vis-à-vis de l'entreprise. Ces événements perturbent de plus fortement les flux internes, et ils représentent un coût non négligeable pour l'entreprise. Il est donc important de définir le cadre stratégique, organisationnel et financier dans lequel cette activité se déroule. Il s'agit dès lors de vérifier en détail la façon dont ces opérations se déroulent en prenant compte des directives générales lorsqu'elles existent.

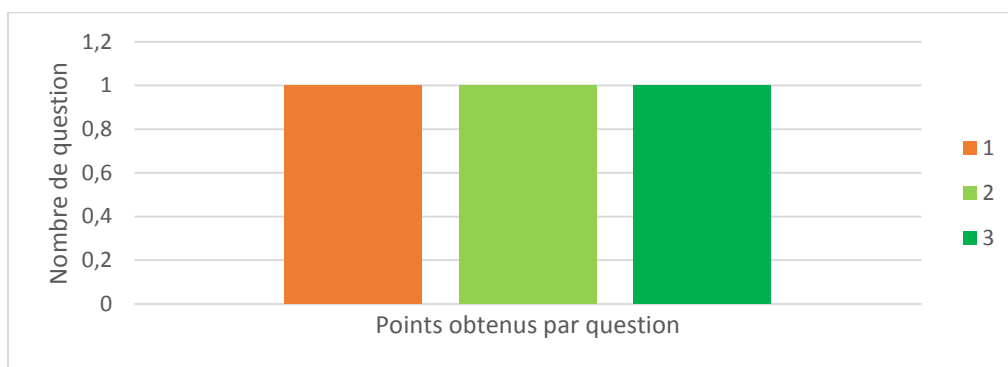


Figure 20 - Répartition des résultats Retours et Maintenance

Les retours après-vente semblent suivant les résultats de l'audit assez bien maîtrisés, puisqu'on obtient un résultat de 66,7%. Chez Buttiens Fruits, la qualité revêt une importance capitale, et chaque retour client est traité et analysé avec soin. Lorsqu'une commande présente un défaut, elle est de suite remplacée si ceci est demandé par le client, et des actions correctives sont

mises en place afin d'empêcher la réapparition du dysfonctionnement. Les procédures de rappel existent, et sont par ailleurs imposées par le secteur. Elles n'ont cependant jamais dû être mises en œuvre

3.10. La démarche de progrès permanent

La perspective de progrès est primordiale dans une démarche logistique. Les actions menées doivent être coordonnées et mesurées. Elles nécessitent l'intervention de l'ensemble des départements et personnes, de manière à prendre en compte les besoins et contraintes de chacun. La logistique doit aussi être menée en parallèle avec une démarche de qualité, qui permet de prendre en compte la globalité du service fourni. Un plan d'amélioration permet un pilotage et un suivi rapproché de cette démarche. L'ensemble des dysfonctionnements observés devrait par exemple voir apparaître une série d'actions correctives, permettant à l'entreprise d'éviter ceux-ci dans le futur. L'évolution des normes environnementales doit sans cesse être prise en compte et ce, sans diminuer la performance. De la même manière, l'adaptation de l'offre à la demande passe par le biais d'une maîtrise et d'une bonne conception du plan d'amélioration. Il est donc très important de définir une démarche d'amélioration continue, pour s'adapter rapidement et continuellement à la demande et au marché. Cette démarche nécessite elle aussi la définition d'objectifs en termes d'indicateurs, pour permettre de vérifier l'obtention ou non des résultats escomptés. Enfin, cette démarche peut permettre d'impliquer le personnel dans sa réalisation, et d'en augmenter la motivation. La méthode de travail s'inspire d'une méthode de conduite de projet, et le management a pour rôle le contrôle de sa réalisation.

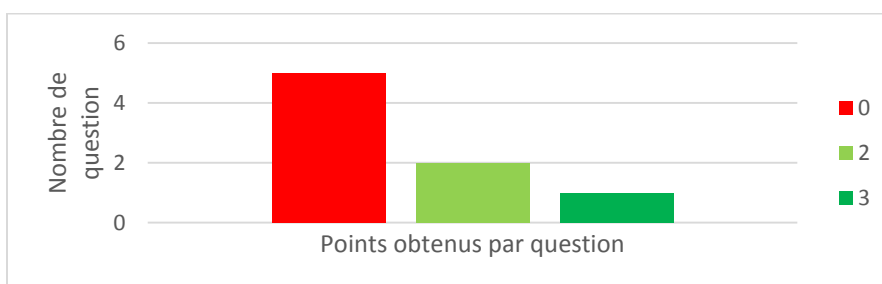


Figure 21 - Répartition des résultats Progrès

Dans le domaine de l'amélioration continue, Buttiens Fruits présente de fortes lacunes. Effectivement, cette démarche n'est entreprise qu'au niveau des plantations et des techniques de culture et non dans la logistique. Aucun indicateur ne permet de mesurer les performances, et encore moins les évolutions de celles-ci. Aucun plan de progrès n'a été mis sur pied jusqu'à ce jour. Le présent rapport en pose donc les prémices.

4. Synthèse des résultats

Maintenant que nous avons parcouru l'ensemble des sections du référentiel de l'ASLOG, nous étudierons les limites de la méthodologie et présenterons l'ensemble des résultats de l'audit sous forme d'une analyse SWOT.

4.1. Les limites de la méthodologie utilisée

Comme déjà évoqué précédemment, la méthodologie présente un certain nombre de limites, qu'il est important de garder en mémoire lors de l'analyse des résultats et surtout de la mise en place de pistes d'amélioration.

- Le référentiel :
 - Le référentiel a été créé dans l'optique d'auditer rapidement et efficacement de grandes sociétés du domaine industriel et de proposer directement une série de mesures et de méthodes à mettre en place dans celles-ci, sur base des bonnes pratiques connues et développées dans ce secteur. Certaines questions sont donc dans certains cas inadaptées. Dans le monde industriel par exemple, peu de matière première présente un caractère périssable, tandis que la quasi-totalité des produits utilisés dans ce cas présente cette caractéristique.
 - Les propositions de réponses sont parfois inadaptées à une activité telle que celle de Buttiens Fruits. Il est donc par moment difficile d'évaluer le nombre de points à attribuer pour une question. Par exemple, en ce qui concerne la gestion des

transports, les réponses ne correspondent pas à la situation réelle puisque Buttiens Fruits est responsable du transport de ses produits dans la majorité des cas.

- La pondération :
 - De manière à éviter toute subjectivité, aucune pondération n'a été mise en place durant l'audit. Toutes les questions ont donc un même effet sur le résultat final, alors qu'il est évident que certaines mériteraient plus de poids que d'autres. Cependant, il est très difficile de mettre en place un système de pondération consistant, sans risquer d'apporter une vision trop personnelle dans l'étude.

- La complexité de certaines procédures :
 - Certaines propositions de réponses mettent déjà des pistes d'amélioration en avant. De nouveau celles-ci ont été étudiées sur base des bonnes pratiques de grandes entreprises industrielles, et le niveau de complexité de mise en place de certaines propositions semble en dehors de la réalité du terrain, bien qu'elles soient intéressantes pour donner une vision d'un optimum à atteindre.

- La norme ISO :
 - Dans une petite entreprise, il n'est pas courant d'être certifié aux normes internationales ISO, pour des raisons évidentes de coût et de disponibilité, même si l'ensemble des processus respecte la norme. Les questions de l'audit demandent cependant certaines de ces qualifications, et un certain nombre de points en dépendent.

4.2. Analyse SWOT suite à l'audit

Pour permettre une meilleure lisibilité des résultats, ceux-ci seront présentés sous la forme d'une analyse SWOT. Cette analyse met en lumière les menaces et opportunités relevées par l'audit qui seront à la base des propositions d'amélioration.

Forces :	Faiblesses :
<ul style="list-style-type: none"> - Flexibilité du personnel - Contrôle des transports grâce à la société associée - Certification GlobalGap - Fiabilité des fournisseurs - Standardisation des produits et emballages importante - Règles de sécurité - Très bonne connaissance des clients - Taux de retour faible et bien maîtrisé - Stocks de produits finis intrinsèquement faibles 	<ul style="list-style-type: none"> - Aucun indicateur disponible - Pas de flexibilité du moyen de production - Gestion des flux physiques interne non optimisée - Pas d'objectifs définis pour la société et pour le personnel - Système d'information interne peu développé - Pas de dispositif d'amélioration continue - Stocks non maîtrisés - Espaces de stockage intermédiaires très mal définis
Opportunités :	Menaces :
<ul style="list-style-type: none"> - Optimisation des flux physiques pour une réduction du temps et des coûts - Mise en place des indicateurs de manière à chiffrer les améliorations et à mettre en lumière tout dysfonctionnement de la chaîne - Développement d'un système d'information plus performant (nouvel ERP en cours d'installation) - Possibilités d'introduction d'objectifs personnels et globaux - Création d'un processus d'amélioration continue - Création d'espace de stockage précis en vue de fluidifier les flux 	<ul style="list-style-type: none"> - Dysfonctionnement de la chaîne non maîtrisé - Perte de clientèle suite à un manque de flexibilité de la chaîne de production (difficulté de changement rapide de produit) - Manque de motivation des opérateurs - Erreurs dans la chaîne suite à une mauvaise communication - Perte de compétitivité suite à l'amélioration des concurrents dans les domaines logistiques

Le présent audit a finalement permis d'identifier le niveau de maturité de la société, se situant comme déjà mentionné entre le 2^{ème} et le 3^{ème} niveau, c'est-à-dire au début de la prise de conscience de la nécessité d'obtenir un optimum global et non local. Les opportunités d'amélioration ont elles aussi été établies, et un plan d'amélioration pourra être mis en place sur cette base.

PARTIE III : PISTES D'AMÉLIORATION

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

Le premier élément d'amélioration de la logistique de Buttiens Fruits serait d'y introduire une démarche d'amélioration continue, existant actuellement uniquement au niveau des plantations, recherches de nouvelles variétés et traitement des arbres. Cependant, ceci ne peut être mis en place sans un minimum d'indicateurs. En effet, toute amélioration, pour être efficace nécessite une mesure de son efficacité. Sans cela, il n'est pas possible d'effectuer la démarche de manière efficiente.

Le travail d'implémentation de cette démarche semble colossal. En effet, dans le secteur, on peut dire que ce genre de considération n'est pas une priorité étant donné la charge de travail importante de chacun et les pressions financières subies. Une activité de ce type trouve ses effets dans le long terme, et ne rapporte pas directement de rentrée financière. La mise en place de cette démarche devrait donc être menée en parallèle avec une démarche de gestion du changement.

D'un point de vue processus, le changement semble cependant assez simple. Il faudrait étendre le processus de R&D à l'ensemble des processus comme indiqué sur le schéma ci-dessous.

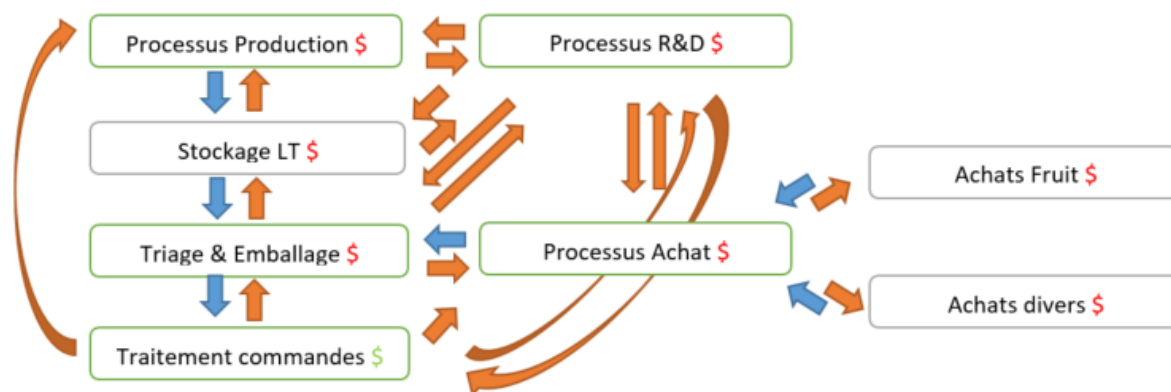


Figure 22 - Processus global amélioré

Bien entendu, ce changement ne peut être réalisé en une seule journée. Idéalement, une personne devrait être nommée responsable de l'amélioration continue. Celle-ci présenterait le projet à l'ensemble de la chaîne dans un premier temps. Pour rester cohérent, celle-ci devrait aussi être en charge de la mise en place des indicateurs, qui sera traitée ci-après. Pour que cette démarche soit efficace, il est important de travailler de manière constructive et de mesurer l'ensemble des évolutions et modifications mises en place. Le processus R&D devrait donc être défini suivant la représentation de la roue de Deming, représentée ci-dessous.

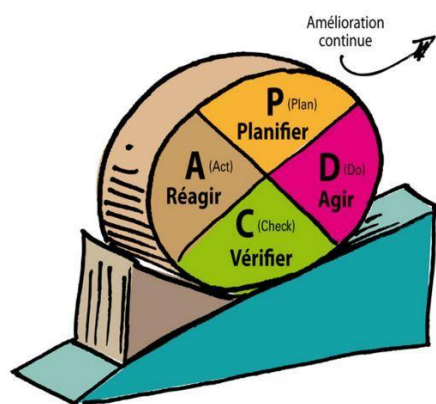


Figure 23 - Roue de Deming

Cette roue donne une image du processus appelé le PDCA, pour Plan-Do-Check-Act, processus généralement appliqué au management de la qualité. Une cale y est représentée pour

montrer l'expérience acquise au cours des itérations de la qualité et de la logistique dans notre cas. La première étape du PDCA consiste à décrire un plan d'action pour permettre l'amélioration continue. Ensuite, une première application de ce plan d'action devra avoir lieu. Le résultat sera mesuré, à l'aide d'indicateurs, et permettra de corriger les éventuels écarts, et ce, au travers d'un nouveau plan d'action. L'étape initiale à l'utilisation du PDCA consiste donc à introduire des indicateurs dans la société, permettant de développer ce système de progrès permanent.

2. Mise en place des indicateurs et définitions des objectifs

Comme indiqué de nombreuses fois tout au long de l'audit, une des grosses faiblesses en matière de logistique de la société réside dans l'absence totale d'indicateurs de performance au sein de la ligne de production. Bien évidemment, il est important de rappeler que l'obtention et le suivi de toute information ont un coût, et que dans une petite société telle que Buttiens Fruits, ce coût ne peut être négligé. Il faut donc établir des indicateurs pertinents, mais ne demandant pas une prise de mesure trop importante, ni un temps de traitement trop lourd. Un autre facteur majeur réside dans l'aspect fortement aléatoire de la production. En effet, il est aisé d'estimer et de mesurer le temps de production d'une pièce en usinage, ou de l'assemblage d'un objet. Dans le contexte de la production de pommes et de poires, les temps peuvent varier fortement en fonction des lots, étant donné que ceux-ci proviennent de parcelles différentes, qui n'auront ni les mêmes rendements ni les mêmes qualités et tailles de fruits. La définition même des indicateurs est donc complexe dans ce secteur. Cependant, il est possible de mettre en place une série d'indicateurs simples qui permettront déjà d'obtenir une meilleure connaissance des capacités de l'entreprise, et ensuite d'en définir des objectifs.

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

2.1. Le taux de service

Par définition, il s'agit d'un « *Indicateur de la performance d'une activité ou d'un processus logistique permettant d'appréhender le degré de réalisation des objectifs logistiques fixés. Le taux de service logistique est en général calculé sur la base du nombre de commandes (parfois sur un pourcentage du chiffre d'affaires) livrées conformes aux : attentes du client et/ou du consommateur final au bon moment et dans les délais sur le nombre total de commandes à réaliser* ». (CAT-logistique, s.d.)

Comme discuté précédemment, le taux de service est considéré comme étant maintenu à 100% en tout temps par les propriétaires. Cependant, il semble que les écarts soient gommés par des reports acceptés par les clients et non tracés. Il n'est en effet pas possible de livrer en temps et en heure toutes les demandes de tous les clients. Dès lors, il serait intéressant de connaître le vrai taux de service offert par Buttiens Fruits, sans correction ni report. Pour cela, et afin d'éviter toute perte de temps, il est possible d'intégrer l'indicateur au nouvel ERP en cours d'installation, de manière à ce qu'il soit extrait automatiquement du système. Pour ce faire, le système pourrait comparer pour chacune des commandes la date et la quantité de la première demande du client et la date, l'heure et les quantités du bon de livraison, lors de la validation du transport puisque les transports ne représentent que quelques heures. Bien entendu, les aléas du transport ne seraient pas mis en lumière, mais ce taux de service permettrait d'obtenir une vision de la performance du service de la ligne de production. Le suivi de l'indicateur pourrait être réalisé par la mise en place d'un tableau de bord, lui aussi généré automatiquement par le système. Ceci demande bien évidemment un travail informatique sur le logiciel.

2.2. Le taux de non qualité et de retour client

Pour pouvoir mettre en évidence un dysfonctionnement de la ligne de production, il pourrait être intéressant de suivre le taux de non qualité et de retour client observé. Le premier serait calculé comme le pourcentage de lots non conformes sur le nombre de lots livrés. Le second indicateur serait quant à lui défini comme le pourcentage de lots en retour client sur le nombre de lots livrés. Ces deux indicateurs permettraient deux choses.

Premièrement, la mise en lumière d'un dysfonctionnement éventuel de la chaîne menant à des non-conformités. Ensuite, il permettrait d'observer l'évolution des retours clients, qui émaneraient soit d'un problème du système qualité de Buttiens Fruits, soit d'une incohérence entre les règles de qualité du client et celles de Buttiens Fruits. Par exemple, certains fruits sont parfois jugés trop petits par le client tandis qu'ils sont annoncés conformes par Buttiens Fruits. Dès lors, les systèmes qualité ne concordent pas et il est important de clarifier la situation lorsque ce type de problème devient répétitif. Ces indicateurs permettraient probablement de mettre en lumière ce genre de phénomène.

2.3. Les temps de production

Bien que difficilement mesurables directement, les temps de production moyens correspondants à chaque calibre de chacune des variétés devraient être connus, et suivis. Ceci permettrait de vérifier plusieurs choses de manière structurée et non sur base de l'appréciation des opérateurs et dirigeants. Une parcelle produit-elle de meilleurs fruits qu'une autre ? Il serait dès lors possible de choisir les fruits à trier pour diminuer le temps de production lorsque cela est nécessaire, et de trier les lots des parcelles moins performantes lorsque les besoins sont moins urgents. Ces temps de production pourraient être mis en corrélation avec les opérateurs présents sur la ligne au moment du triage, pour connaître de même les personnes les plus performantes, à faire travailler donc en priorité. De même, tout dysfonctionnement de la chaîne pourrait être mis en évidence par la connaissance de ces temps. Le calcul n'en est cependant pas simple. Il faut en effet se poser la question de la base de calcul. Doit-on mesurer le temps de production à la tonne, au nombre de tonne par journée ? Ces considérations devront être réfléchies en vue de la mise en place de ces indicateurs, qui semblent être primordiaux pour l'amélioration des performances de la société.

2.4. Le temps de traitement moyen d'une commande

Un autre indicateur temporel intéressant serait celui du traitement d'une commande. Celui-ci pourrait par exemple être ramené à la tonne, ou bien être défini selon une classe de commande. Ceci permettrait d'annoncer correctement les délais de production, mais aussi de mettre en évidence un dysfonctionnement de la chaîne de production, du système d'information ou de communication.

2.5. Le temps moyen de changement de produit

Comme décrit lors de l'audit, la flexibilité de la ligne n'est pas garantie, puisqu'il faut arrêter entièrement la ligne de triage lorsque l'on change de variété. Il serait donc intéressant de mesurer les arrêts du triage pour permettre d'en mesurer l'évolution.

3. Amélioration de la flexibilité de la ligne

Comme précité, la ligne de triage manque de flexibilité lorsqu'il s'agit de changer de produit. Une commande étant généralement composée de plusieurs sortes de fruit, les arrêts machines sont très fréquents, et perturbent fortement les flux. Une étude approfondie du système, de type SMED (pour Single Minute Exchange of Die) serait intéressante (ROUX, & LIU, 2010). En effet, lors d'un changement de produit, la machine de triage nécessite un arrêt complet avant de pouvoir reprogrammer le calibrage et la variété de fruit à trier. Une reprogrammation dite Offline pourrait par exemple permettre de ne pas arrêter la machine durant ce changement. La préparation des contenants devrait elle aussi être prise en compte.

Il est évident que cette étude serait rendue plus pertinente en étant combinée au suivi d'un indicateur tel que le temps moyen de changement décrit ci-dessus. De cette manière, les effets et bénéfices tirés de l'étude pourraient être mesurés, et les arbitrages entre les différentes possibilités seraient facilités.

4. Gestion du personnel et motivation

Comme mentionné précédemment dans les résultats de l'audit, il semble que la motivation du personnel n'ait pas été prise en compte par les dirigeants de manière approfondie. Or, il a été démontré par de nombreuses études que celle-ci fait partie intégrante de la réussite et de la performance d'une entreprise (ROUSSEL, 2000). Il serait donc très intéressant pour Buttiens Fruits de mettre en place un système de motivation du personnel.

Bien évidemment, les méthodes d'intéressement financier semblent être les plus simples à développer. Mais celles-ci ne peuvent se suffire à elles-mêmes et d'autres méthodes doivent être installées pour permettre une amélioration réelle.

La première amélioration serait par exemple de proposer un système d'objectifs pour la ligne de triage. Par exemple, définir le nombre de tonnes triées pour un type de produit en une journée pourrait être bénéfique. L'objectif pourrait être affiché, une liste de records établie, et le record à battre affiché à son tour dans l'atelier lorsque le produit correspond. Un bonus journalier pourrait aussi être perçu par les opérateurs selon que l'objectif soit atteint ou dépassé.

Grâce à ces mesures et en utilisant les techniques statistiques adéquates, il serait de plus possible de vérifier quelles disparités existent entre les différents opérateurs, et de mettre en lumière quels opérateurs correspondent le mieux à chacune des opérations. Il serait aussi très intéressant d'établir une liste de préférences pour les postes occupés par les opérateurs. En effet, permettre à ceux-ci de choisir leur poste de travail pourrait influencer positivement leur travail.

Pour la cueillette, un système de paiement au palox pourrait rendre le processus plus efficace. Il est cependant important d'y ajouter une composante de qualité, sans quoi les pommes/poires risqueraient d'être plus abîmées.

Un système de prime d'intéressement pourrait être mis en place, lorsque l'entreprise réalise des bénéfices suffisants pour le permettre.

Une fois les indicateurs installés, il pourrait être judicieux de les partager dans l'atelier, à travers un tableau de bord, affiché et mis à jour chaque semaine par exemple, pour permettre à chacun de s'intéresser à l'évolution de la performance de l'entreprise.

La mise sur papier et la communication des valeurs de l'entreprise constituent elles aussi une amélioration qui pourrait influencer les opérateurs dans leur comportement. De manière à rassembler les personnes et à dynamiser l'entreprise, il serait probablement intéressant d'instaurer des activités de team-building, tels qu'un barbecue sur le site de l'entreprise, ou un quelconque jeu, en restant toujours en accord avec ces valeurs, voire en les mettant en exergue.

5. Gestion des flux physiques internes

Comme expliqué dans la première partie et mis en lumière durant l'audit, les flux physiques n'ont pas été optimisés. Ceux-ci représentent donc un point d'amélioration important pour la société. Cependant, un certain nombre de contraintes existent :

- Le bâtiment dédié à la production ne peut être agrandi
- La machine de triage ne peut être déplacée
- Le frigo présent dans le hangar est nécessaire au bon fonctionnement du magasin accolé à la production et soutient les bureaux situés juste au-dessus.

Dès lors, un remaniement complet de la ligne de production est impossible. Il est cependant possible de proposer plusieurs pistes.

5.1. Hypothèse 1 : Pas de changement d'infrastructure

Cette première piste d'amélioration respecte l'entièreté des contraintes émises plus haut. Elle repose sur le fait de formaliser de manière explicite les lieux de stockage intermédiaires et de produits finis, ainsi que les trajets à réaliser par les transpalettes. En effet, rien n'est aujourd'hui formalisé, ce qui a pour effet de perturber très fort les flux. Une palette en provenance du triage sera déposée à l'endroit où l'opérateur trouvera une place près de l'espace d'emballage. Le

nombre de palettes grandissant, les espaces deviennent faibles et la disposition devient chaotique. Dès lors, avec l'utilisation d'un marquage au sol et la mise en place d'une formation de sensibilisation pour les opérateurs, on observerait fort probablement une amélioration des flux, qui correspondrait au schéma présenté dans la figure 8, exposé ci-avant, dans lequel certain flux aurait disparus pour éviter les collisions et interférences.

5.2. Hypothèse 2 : Utilisation du frigo magasin comme espace de stockage de produit fini

La deuxième hypothèse demande soit la diminution de l'espace nécessaire au magasin, soit la création d'un nouveau petit frigo spécifique pour le magasin. L'idée de cette proposition serait d'obtenir un flux continu, dans un seul sens, afin d'éviter tout croisement de flux. Le schéma ci-dessous présente cette solution et les flux en présence.

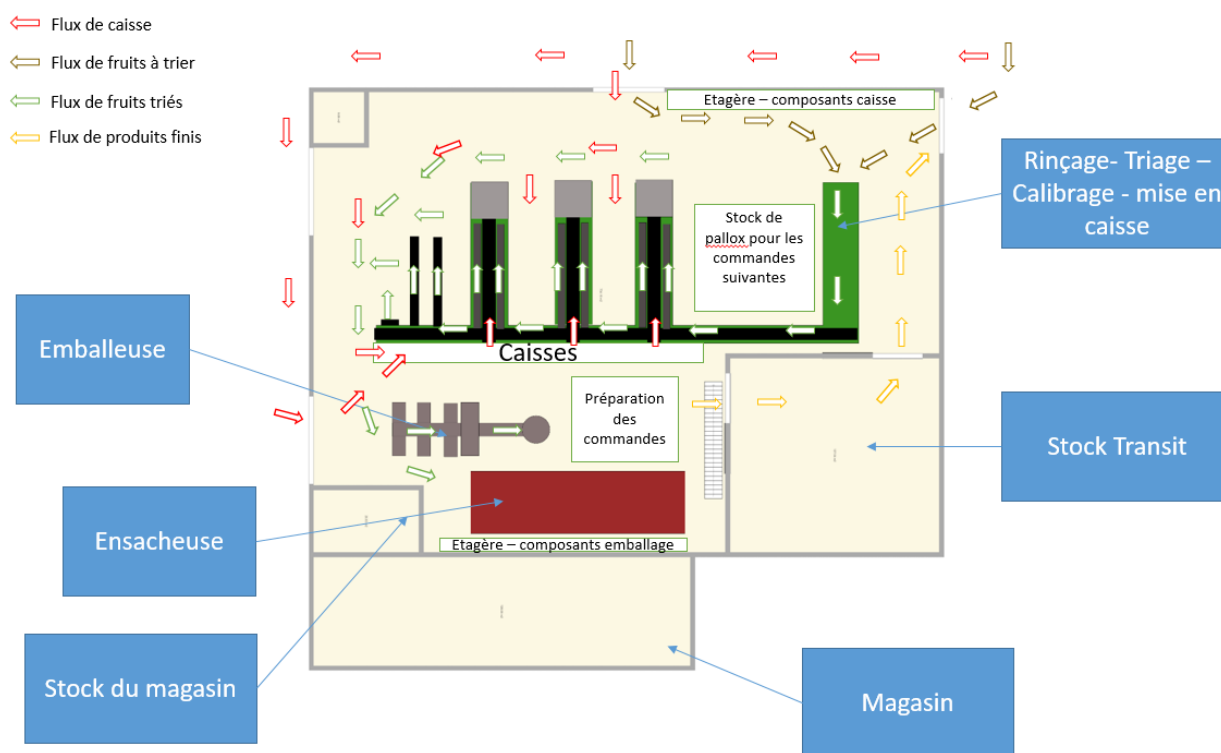


Figure 24 - Hypothèse 2

Cette solution évite donc de nombreux croisements entre les flux. Il est à noter que les palettes sur lesquelles reposent les caisses doivent suivre le même flux que les pommes pour permettre une bonne cohérence des flux. Dans ce schéma, on observe aussi qu'il est possible de préparer les caisses entre les espaces de triages pour éviter de couper le flux de pommes lorsque cela est nécessaire. Le point faible de cette solution réside dans la nécessité de nombreuses ouvertures du frigo de transit, qui pourraient rendre celui-ci inefficace, ou en augmenter fortement la consommation.

5.3. Hypothèse 3 : modification du frigo du magasin

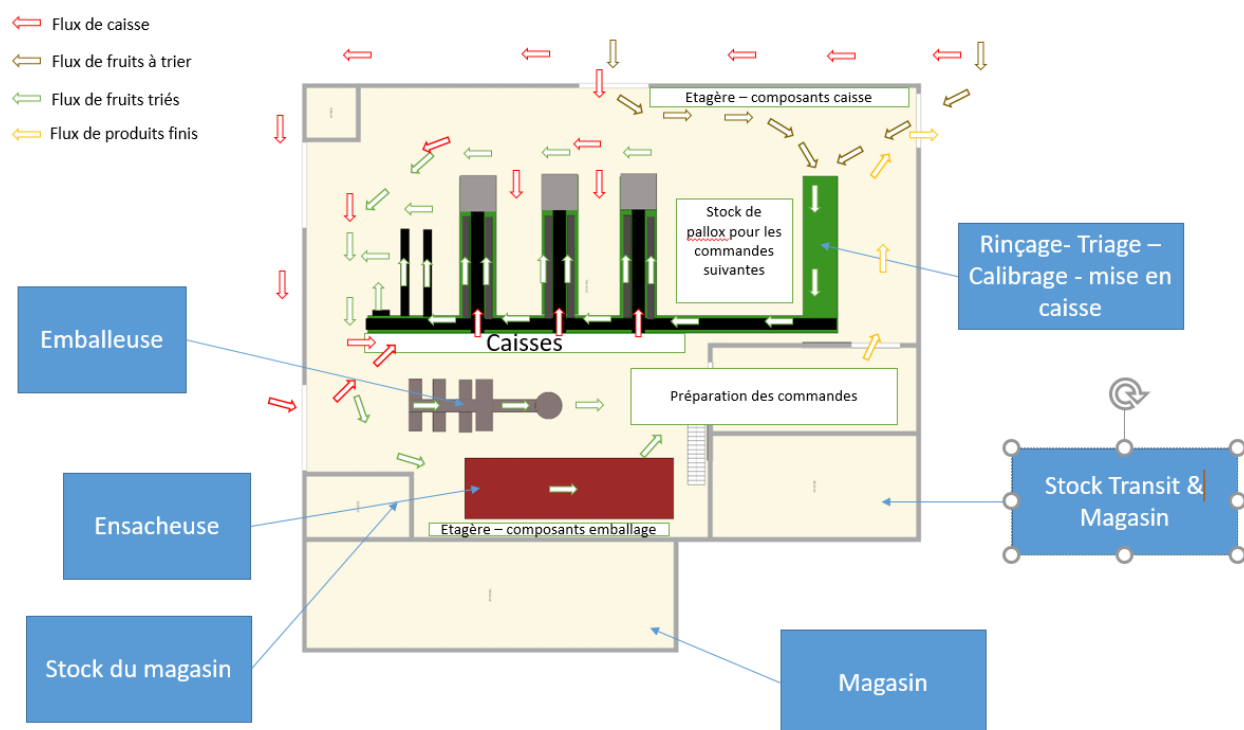


Figure 25 - Hypothèse 3

La troisième hypothèse est une amélioration de la précédente consistant en l'ajout d'un passage au travers du frigo du magasin. Elle permet d'éviter les problèmes d'ouverture et de fermeture du frigo, tout en garantissant un passage des flux au travers de ce frigo. Ce frigo ne peut cependant pas être enlevé ni rétréci puisqu'il soutient les bureaux situés juste au-dessus.

5.4. Hypothèse 4 : Utilisation du futur espace de préparation des commandes et du nouveau frigo de transit

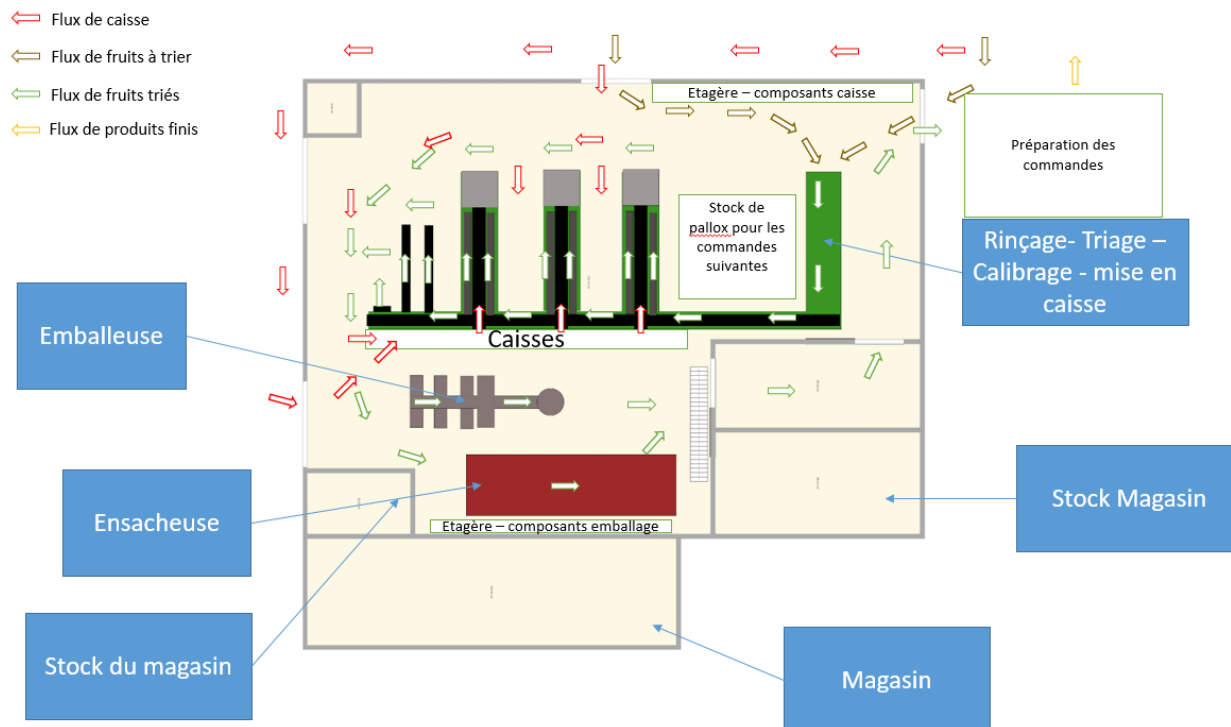


Figure 26 - Hypothèse 4

Buttiens Fruits prévoit actuellement un agrandissement de sa surface de stockage, ainsi que la création d'un espace de préparation des commandes et d'un nouveau frigo de transit comme montré dans l'annexe 2.

Cette dernière hypothèse permettrait d'utiliser ces nouveaux espaces efficacement. Les croisements entre flux seraient de cette manière beaucoup moins fréquents qu'actuellement. Cette dernière hypothèse nécessite tout de même une modification du frigo du magasin, pour permettre le passage des flux au travers de celui-ci.

5.5. Choix de la stratégie à adopter

Les différentes pistes ayant été exposées, un choix est à opérer. Ce choix ne peut être fait qu'en évaluant les coûts de transformation nécessaires pour chacune des hypothèses et l'amélioration induite par celles-ci. Les coûts doivent être évalués sous la forme de devis, que Buttiens Fruits pourrait demander sans grosses implications. L'évaluation de l'amélioration induite par chacune des propositions est plus complexe. Il est cependant possible de simuler, au travers de logiciel tel qu'Anylogic², ce type de flux pour en connaître les détails. Cette étude sort cependant du cadre de ce mémoire. De nouveau, les indicateurs de performances permettraient ici de vérifier l'efficacité des démarches entreprises.

² <http://www.anylogic.com/>

CONCLUSION

Comme présenté dans la première partie de ce travail, le contexte actuel des sociétés du secteur de la production agricole rend celles-ci de plus en plus fragiles, principalement en raison de la concurrence accrue des pays dans lesquels le prix de la main d'œuvre est très faible. Dès lors, les entreprises de ce secteur se doivent de rechercher des solutions pour améliorer leur rentabilité et diminuer leurs coûts. Pour ce faire, celles-ci peuvent avoir recours à plusieurs techniques, dont l'amélioration de la logistique, de manière à augmenter le service rendu à leurs clients en termes de délais et de qualité, ou simplement de façon à diminuer les temps et les coûts de production.

Dans ce contexte, les grandes entreprises du secteur manufacturier se munissent d'un système de gestion de la logistique performant, prenant en compte l'ensemble des caractéristiques de leur réseau logistique. Celles-ci contrôlent leur performance au travers d'indicateurs, de manière à évaluer l'efficacité de leurs processus internes et externes et à repérer les éventuels dysfonctionnements. Elles optimisent leurs lignes de production afin de réduire les temps d'attente, les stocks intermédiaires et de cette manière diminuer leurs dépenses. Les systèmes d'information présents dans ces sociétés intègrent un grand nombre de données, qui sont partagées efficacement en interne, mais aussi chez les clients et fournisseurs. Pour atteindre ce niveau de maîtrise, celles-ci ont intégré des démarches d'amélioration continue, recherchant toujours un optimum global de la chaîne et non un optimum local pour chaque opération. Pour aider ces sociétés à évaluer la performance de leur système logistique, il existe de nombreux organismes d'audit, qui se basent chacun sur un référentiel, recueil de questions reprenant l'ensemble des éléments de la logistique, allant de la stratégie à la production, en passant par l'approvisionnement et la gestion des ventes.

Le présent travail avait pour objectif de réaliser un audit de ce type dans une société du secteur agricole, plus particulièrement de la société Buttiens Fruits, pour en vérifier la pertinence et ensuite proposer des pistes d'amélioration. Les audits officiels ayant un coût relativement élevé, peu de sociétés du secteur se lancent dans ce genre de démarche. Il existe donc très peu de référentiels d'audit adaptés à ces sociétés, et ceux-ci ne sont disponibles ni librement, ni à la

vente. De plus, on peut considérer qu'il soit légitime d'utiliser un référentiel construit dans le but d'optimiser la logistique d'une grande entreprise, puisque ceux-ci sont étudiés de manière à rechercher l'excellence logistique, objectif final de toute démarche de ce type.

Après l'étude et la consultation des différents référentiels disponibles, le choix du référentiel mis en place par l'ASLOG s'est avéré judicieux, et ce, en raison de la large étendue des aspects traités. Certaines adaptations ont bien entendu été réalisées pour correspondre au mieux au secteur et à la réalité du terrain, sans pour autant diminuer l'intérêt de cet audit.

L'audit a pu montrer que le niveau de maturité de la société Buttiens Fruits se situe entre le 2^{ème} et le 3^{ème} niveau de maturité logistique, ce qui correspond à un début de prise en compte de l'optimisation inter-fonctionnelle de la chaîne, tandis que chaque poste a été préalablement optimisé séparément. Les points faibles résident principalement dans le manque d'indicateurs, la gestion des flux physiques internes et le manque d'optimisation de la localisation des machines. La démarche d'amélioration continue est elle aussi absente. D'un point de vue des systèmes d'information, la société possède un système de traçabilité performant, imposé par les certifications nécessaires à la production et la vente de fruits et légumes. Un nouvel ERP est en cours d'installation, et devrait permettre de rendre encore plus efficace ce système, avec notamment une gestion détaillée des stocks de produits bruts, non triés, et des stocks de produits triés.

Face aux points faibles mis en lumière par l'audit, le présent travail propose une série de pistes d'amélioration. Premièrement, le concept de progrès permanent devrait être introduit dans la société. Ceci nécessite un plan d'action bien construit, puisque l'installation de cette démarche risque de faire face à une résistance au changement bien présente dans ce milieu. Le développement de ce type de démarche doit bien entendu être accompagné par la définition d'une série d'indicateurs et d'objectifs, qui donneront une image des performances de l'entreprise et des améliorations mises en place. Ensuite, un certain nombre de propositions ont été données en vue de l'augmentation de la motivation du personnel dans l'implication dans la société, menant forcément à une amélioration des performances de celle-ci. Le dernier point concerne les différents réaménagements possibles de l'atelier de production. Plusieurs solutions ont été proposées, impliquant certains travaux pour certaines, et un simple renforcement de la formalisation dans d'autres cas. Le choix de la solution optimale doit être réalisé dans le cadre

d'une étude plus approfondie qui devra évaluer les coûts de mise en œuvre en comparaison aux résultats atteignables. L'utilisation d'une méthode de simulation performante est nécessaire pour obtenir un résultat pertinent.

En conclusion, le présent travail démontre qu'il est tout à fait possible de réaliser ces audits dans ce type de société, moyennant bien entendu un travail d'adaptation des référentiels. Ceux-ci donnent donc l'occasion aux petites entreprises de mesurer leur maturité en termes de logistique, de se comparer aux grandes sociétés de production et donnent directement des pistes de solutions, envisageables dans la plupart des cas. Cette étude pourrait être renouvelée chaque année dans la société, de manière à évaluer l'évolution de la maturité et la réussite du plan d'action mis en place. La généralisation de l'utilisation de ce type d'audit dans le secteur permettrait de définir le niveau de maturité moyen de celui-ci, constituant dès lors un objectif minimum à atteindre.

BIBLIOGRAPHIE

Ouvrages :

BONNINGUE Dominique, JOURNET Michel, LAURENTIE Jean, LE DENN Yves, Pascal EYMERY (2005), *Le référentiel logistique de l'ASLOG – Evaluation de l'aptitude à la performance logistique*, Paris

ROQUES Thierry (2015), *Optimisez votre chaîne logistique*, AFNOR Editions et Livre à Vivre, coll. « TPE-PME »

ROUX Michel et LIU Tong (2010), *Optimisez votre plateforme logistique*, Editions d'Organisation, « Gestion industrielle »

Article :

Patrick ROUSSEL (2000), *La motivation au travail – concept et théories*, note n°326, Les notes du LIRHE

Sites web:

ASLOG : <http://www.aslog.fr/fr/index.php> consulté entre le 15/12/2015 et le 14/05/2016

CAT – cabinet de conseil spécialisé en logistique : <http://www.cat-logistique.com/> consulté entre le 15/12/2015 et le 14/05/2016

FruitNet : <http://fruitnet.be/> consulté le 23/03/2015

Global Evalog : http://www.galia.com/visuels/dossiers/texte_5.pdf consulté le 1/03/2015

GlobalGap : http://www.globalgap.org/uk_en/ consulté le 1/05/2016

N4C : <http://aisne4c.fr/niveaux-de-maturite-logistique/> consulté le 3/05/2016

Référentiel SCM : <http://aisne4c.fr/wp-content/uploads/2012/08/REFERENTIEL-SCM-MASTER.pdf> consulté le 1/03/2015

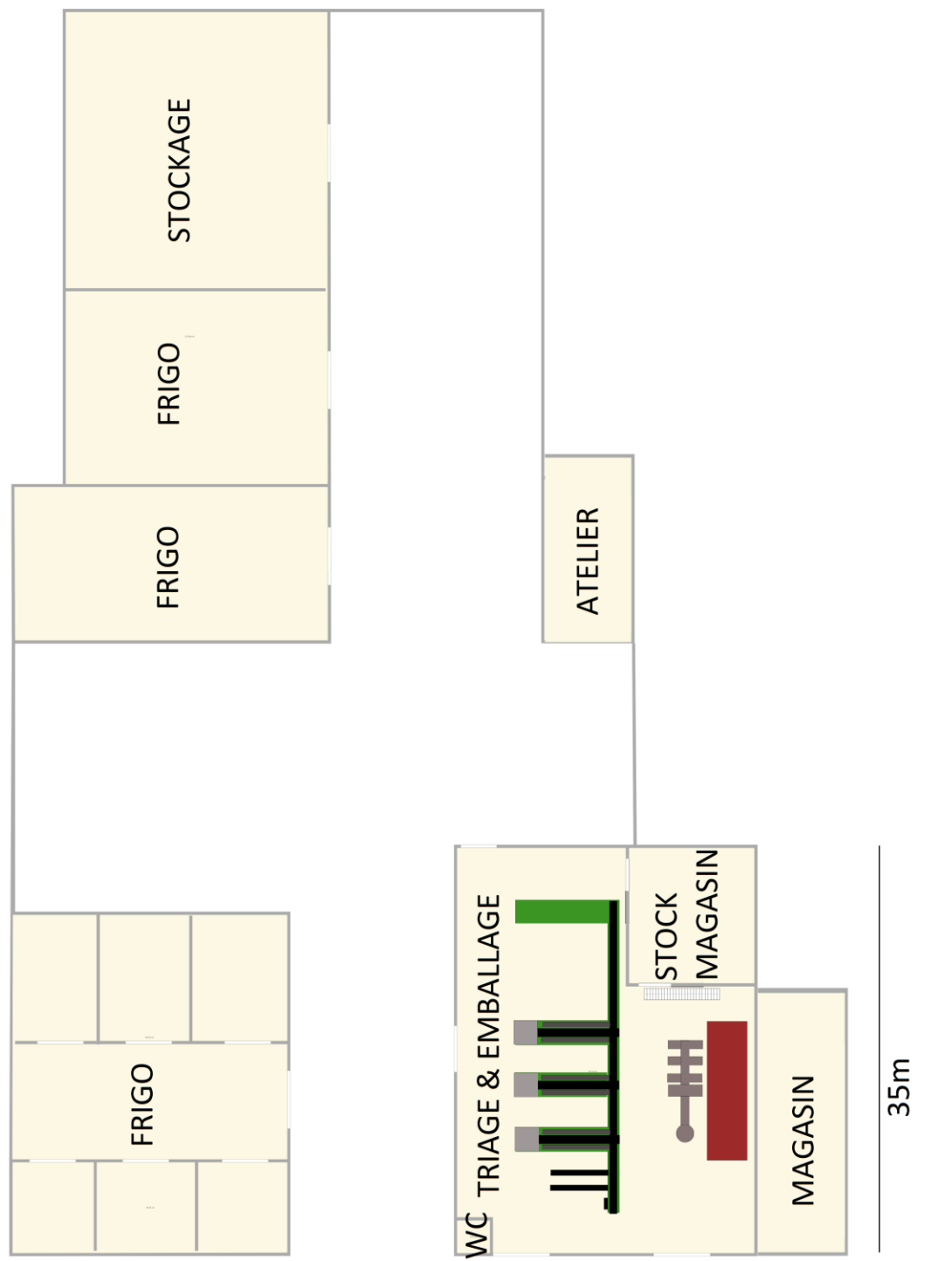
REO : <http://www.reo.be/fr/eurepgap/wat.asp> consulté le 1/05/2016

SCALE : http://www.logistique-management.com/document/pdf/article/12_1_1818.pdf consulté le 1/03/2016

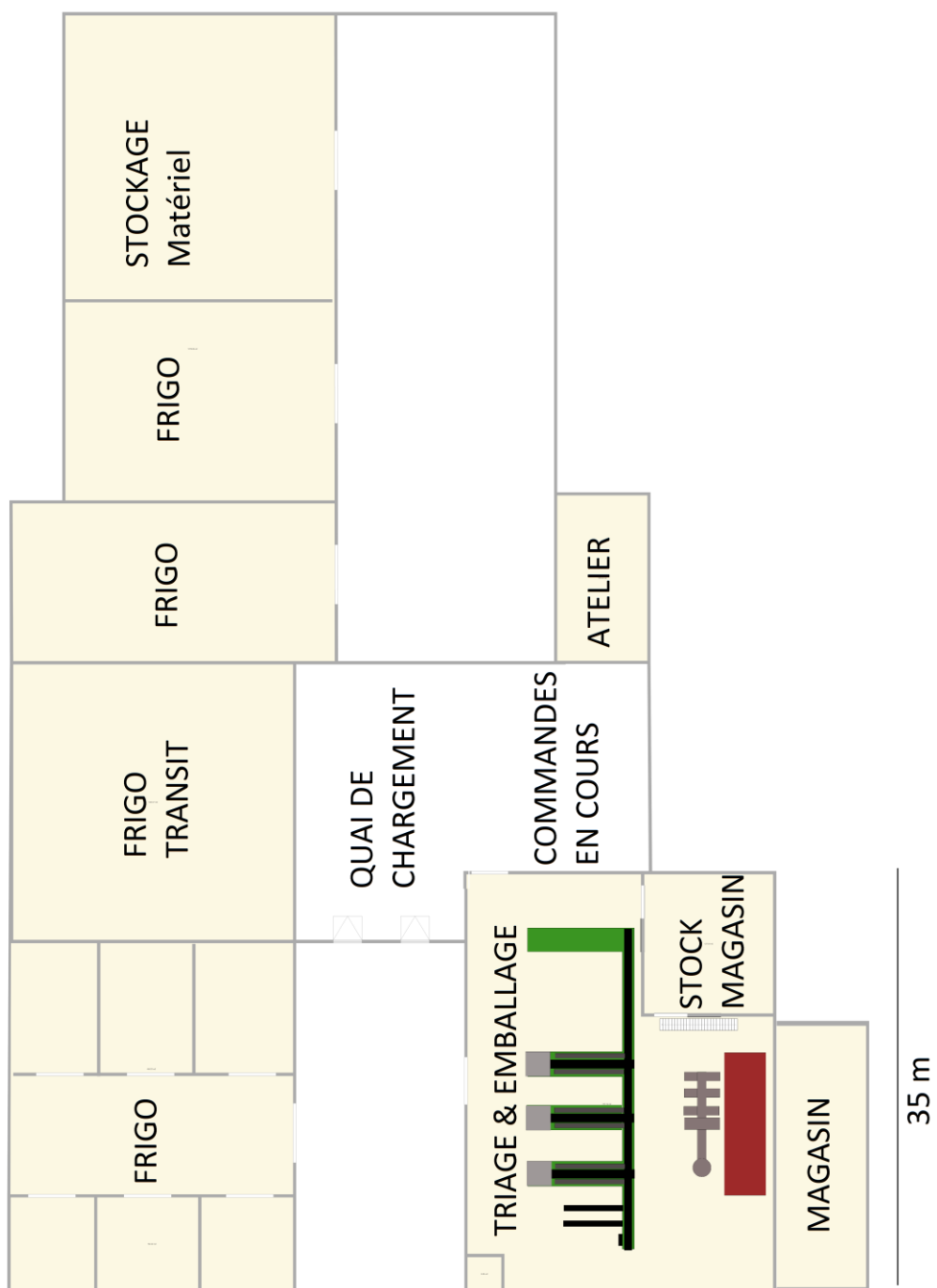
SCM : <http://www.supplychain-masters.fr/> consulté le 25/04/16

ANNEXES

1. Schéma des installations actuelles



2. Schéma des installations futures prévues par Buttiens Fruits



3. Référentiel ASLOG modifié

MANAGEMENT ET STRATEGIE

LES OBJECTIFS DE LA PERFORMANCE LOGISTIQUE :

1. Comment la logistique est-elle intégrée dans l'élaboration de la stratégie ?
2. Comment la composante logistique de la stratégie s'adapte-t-elle aux catégories de produits, de services et de clients ?
3. Comment les objectifs logistiques sont-ils fixés ?
4. Quelles sont les pratiques de l'entreprise en matière de planification ?
5. Quelles sont les pratiques de l'entreprise en matière de risques ?

LES FLUX D'INFORMATION

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

LE SOUTIEN A LA VENTE.

9. Comment la planification prend-elle en compte les besoins et ressources du SAV ?

LES FLUX FINANCIERS

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

LES RESSOURCES HUMAINES

14. Comment le personnel de manutention, de réception, de préparation et d'expédition est-il géré ?
15. Comment le personnel est-il géré ?

16. **Comment le travail en équipe est-il mis en avant ?**
17. **Quelle maîtrise exercez-vous sur les délais ?**
18. **Comment le personnel de réparation est-il géré ?**
19. **Quel est le système de motivation mis en place ?**
20. **Quelle est la politique de l'entreprise en matière de sécurité ?**
21. **Quelle est la politique de l'entreprise en matière de conditions de travail ?**
22. **Quelle est la politique de l'entreprise en matière de gestion de l'environnement ?**
23. **Quelle est la politique de l'entreprise en matière de formation ?**
24. **Quelle est la culture sociétale de l'entreprise ?**

CONCEPTION ET PROJET

LA CONCEPTION, L'INDUSTRIALISATION, LES PROCEDURES 2.1.1

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

LE PILOTAGE

31. **Comment garantissez-vous la qualité des opérations sur le flux amont ?**
32. **Comment garantissez-vous la qualité des opérations sur le flux interne ?**
33. **Comment garantissez-vous la qualité des opérations sur le flux aval ?**
34. **Comment la performance de la Supply Chain est-elle mesurée ?**

35. **Comment est assurée l'information sur la performance logistique ?**

APPROVISIONNER

36. **Comment choisit-on les lieux d'implantation des fournisseurs (flux amont) ?**

37. **Comment choisit-on les lieux d'implantation des prestataires ?**

38. **Comment une fiabilité adaptée est-elle assurée ?**

39. **Comment travaillez-vous sur les contrats et cahiers des charges qui doivent régir les relations logistiques avec les fournisseurs, sous-traitants et prestataires ?**

40. **Comment les fournisseurs et les prestataires sont-ils choisis et quel partenariat logistique existe-t-il avec eux ?**

LES APPROVISIONNEMENTS

41. **Comment exprimez-vous vos besoins auprès de vos fournisseurs de matières premières et composants ?**

42. **Comment déterminez-vous les besoins ?**

43. **Comment les paramètres de gestion de production et des approvisionnements sont-ils revus ?**

44. **Comment les approvisionnements sont-ils gérés ?**

45. **Comment les approvisionnements influent-ils sur l'activité de réception ?**

PRODUIRE

46. **Comment travaillez-vous sur les taux de service ?**

47. **Comment l'ordonnancement de la production est-il fait ?**

48. **Comment une flexibilité du personnel de production est-elle assurée ?**

49. **Comment une flexibilité du process industriel est-elle assurée ?**

50. **Comment une fiabilité adaptée est-elle assurée (aspects maintenance) ?**

52. **Comment les implantations sont-elles optimisées ?**

53. **Comment le flux de production interne, et externe pour ce qui concerne la sous-traitance, est-il maîtrisé ?**

DEPLACER

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

STOCKER

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

temporairement chez des prestataires ?

LES FLUX PHYSIQUES

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

LA DISTRIBUTION

- 77. **Comment choisit-on les lieux d'implantation des entités de distribution, ou des partenaires qui en assurent la fonction ?**
- 78. **Existe-t-il une procédure permettant d'évaluer les besoins en ressources de distribution et transport ?**

VENDRE

- 79. **Comment sont maîtrisés les différents éléments issus du client, qui permettent de garantir le bon déroulement des opérations à venir ?**
- 80. **Comment indiquez-vous les prestations qui peuvent être fournies aux clients en matière logistique, lors de l'établissement de l'offre commerciale du futur couple produit/ client ?**
- 81. **Comment spécifiez-vous les prestations qui seront fournies aux clients en matière de distribution et de transport ?**
- 82. **Comment la forme et la nature des informations échangées sont-elles préalablement définies avec le client ?**
- 83. **Comment les emballages de protection et les supports de manutention sont-ils choisis et étiquetés ?**
- 84. **Comment la gestion du crédit client influe-t-elle sur les décisions logistiques concernant la relation avec le client ?**
- 85. **Comment la gestion des recouvrements clients influe-t-elle sur les décisions logistiques concernant la relation avec le client ?**
- 86. **Quelles sont les vérifications effectuées par l'opérateur lors de la prise de commande ?**
- 87. **Comment la commande est-elle confirmée au client (accusé de réception de commande) ?**
- 88. **De quelles informations l'opérateur dispose-t-il concernant l'état d'avancement de la commande ?**

89. **Comment gérez-vous la pénurie ?**
90. **Comment suivez-vous le portefeuille client, comment maîtrisez-vous les délais ?**
91. **De quelles données dispose-t-on lors du traitement des commandes ?**
92. **Comment suivez-vous la charge et l'activité de préparation de commandes ?**
93. **Comment réalisez-vous la préparation de commandes ?**
94. **Existe-t-il des objectifs de service concernant la livraison ?**
95. **Comment les considérations logistiques pour ce qui concerne le lancement d'un nouveau produit ou le lancement d'une promotion sur un produit existant sont-elles prises en compte ?**
96. **Comment cherchez-vous à éliminer les dysfonctionnements constatés voire perçus par les clients ?**
97. **Comment le service global donné au client est-il mesuré ?**

RETOUR ET MAINTENANCE

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

LA DEMARCHE DE PROGRES PERMANENT

102. **Quels sont les moyens mis en place pour garantir le pilotage d'un plan de progrès ?**
103. **Quel est le plan de progrès logistique dans l'entreprise ?**
104. **L'entreprise est-elle dans une démarche qualité ?**
105. **Quels sont les audits sur la logistique pratiqués dans l'entreprise ?**
106. **Comment est mesurée l'efficacité des éléments généraux de la politique de l'entreprise ?**

107. **Comment est organisée la communication avec l'extérieur en ce qui concerne la logistique ?**

108. **Comment l'information sur la performance logistique est-elle donnée dans l'entreprise ?**

109. **Comment l'ouverture aux évolutions technologiques et méthodologiques est-elle assurée ?**