

# Etude de cas – Audit de performance

## Audit d'une entreprise de distribution - processus logistique

### **PRESENTATION DE L'ENTREPRISE**

DISTRELECT est une entreprise de distribution de matériel électrique à destination de professionnels. Elle achète du matériel électrique à des fournisseurs, le stocke et le revend à ses clients.

Les clients peuvent venir dans une agence acheter le matériel ou le commander et se faire livrer.

*La présentation complète de DISTRELEC figure dans le déroulé du cours)*

### **PRESENTATION DU CONTEXTE**

A l'agence de Toulon les artisans électriciens sont nos principaux clients, ils s'approvisionnent chez nous pour leur chantier car ils sont satisfaits de l'étendue de notre gamme, de la disponibilité des produits courants, de l'accueil convivial et du conseil de nos vendeurs dans les agences. Il est fréquent qu'un artisan passe le matin à l'agence avant d'aller sur son chantier afin de récupérer du matériel dont il a besoin pour l'installer dans la journée.

Nous sommes donc très vigilants sur la disponibilité de ce type de produit que nous appelons produits A (produits à forte rotation).

Parmi ces produits on trouve les spots encastrables à LED qui sont demandés de plus en plus souvent par les clients de nos artisans.

La particularité de ces produits c'est que les marques et les modèles sont très nombreux et variés et nécessitent une grande place dans le stock ce qui n'est pas très facile dans cette agence.

La gestion des approvisionnements de ces produits se fait donc presque « à flux tendu » et le niveau de stock est quotidiennement surveillé (en particulier par une bonne gestion de la traçabilité des entrées et sorties dans le système d'information, des alertes des préparateurs de commande quand ils voient un stock presque vide et la mise en place d'inventaires ciblés chaque semaine).

Nous sommes le 30 janvier et sur le mois de janvier nous avons constaté à 10 reprises une rupture de stock sur l'un de ces produits ce qui a engendré le remplacement par un produit équivalent dans une autre marque (mais visuellement un peu différent) et provoqué le mécontentement de nos clients.

Le directeur de l'agence a donc décidé de mettre en place un audit de l'organisation.

Le compte rendu d'audit est attendu pour le 31 mars

### **Barème :**

Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	Q6	Q7	Q8
2	2	3	2	3	2	3	3

### **Q1 : ANALYSE DES RISQUES**

Quels sont les risques engendrés par cette situation

Evaluer ces risques

Identifier ceux qui sont critiques – et pourquoi (*vous pouvez vous servir de la matrice de criticité des risques*)

#### **Votre réponse :**

Audit organisationnel :

Analyse de risques :

Perdre des clients mécontents : Très probable/ catastrophique = CRITIQUE

Risque réputationnel sur la qualité du service : Très probable/catastrophique = CRITIQUE

Tensions internes dues à aux plaintes de clients : Probable/significative = Acceptable

Risque financier : Probable/significatif = acceptable

Très probable				Perdre des clients mécontents/ risque réputationnel
Probable		Tensions internes/ risque financier		
Peu Probable				
Improbable				
	Mineure	Significative	Grave	Catastrophique

## **Q2 : DECLENCHEMENT DE L'AUDIT**

Qui mandate l'audit

Qui va réaliser l'audit (vous pouvez choisir interne ou externe)

Sur quels critères l'auditeur est choisi ?

### **Votre réponse :**

L'audit est mandaté par le directeur de l'agence de Toulon

L'audit se fera en externe, via un cabinet spécialisé et connaissant bien le type d'activité exercée par DISTRELEC. Un audit en interne ne pouvant s'envisager que si Distrelec possède un personnel formé à cet effet, ce qui n'est pas le cas.

Il convient donc de choisir un auditeur qui comprend bien la chaîne de valeur de l'entreprise et est familiarisé avec la problématique de gestion des stocks.

Il s'agira d'un professionnel à l'aise avec ce type d'enquête, c'est-à-dire à même de mener des interviews objectives et en rassurant les acteurs, il sera aussi à l'aise avec l'analyse des documents.

Il est capable de réaliser des observations, des entretiens en face à face et éventuellement des animations de groupe de travail. Il devra être à même de synthétiser et présenter ses conclusions et propositions d'amélioration.

### **Q3 : PLANIFICATION DE L'AUDIT**

Quelles sont les étapes de l'audit

Etablir le planning de l'audit (en tenant compte des dates prévues)

Identifier les acteurs de l'audit et leurs responsabilités (utiliser la matrice RACI)

#### **Votre réponse :**

Les étapes de l'audit sont :

Le déclenchement : qui ici survient suite à une constatation d'un écart, un niveau de rupture de stock a été constaté sur le terrain et l'entreprise se trouve face à un problème qu'il faut résoudre.

Plan d'Audit :

Guide d'entretien :

Entretiens face à face :

Rapport d'Audit :

Solutions proposées :

Planning de l'audit :

La demande du client est de disposer des résultats pour le 31 mars.

La période utile est donc située entre le 31 janvier et le 31 mars, soit deux mois.

Il faut d'abord établir le plan d'audit. Ce dernier sera réalisé pour le 10 février.

Une analyse des éléments suivants sera menée :

Procédures de préparation (que faire si constat de produit manquant)

Procédure de réception (ce qui est prévu au niveau du contrôle du matériel et du rangement au bon endroit prévu dans le stock)

Procédure d'approvisionnement (tenant compte des délais requis)

Procédure d'inventaire (comment mesure-t-on les écarts)

Système d'information (quel est le système utilisé, comment peut-on évaluer son efficacité, quelles sont les erreurs constatées et à quelle fréquence)

Système d'amélioration continue (existe-t-il des rapports, des tableaux d'amélioration)

Usage du plan de check act

Un guide d'entretien sera ensuite réalisé et les entretiens seront menés, en fonction des disponibilités du service, avant la fin février.

Un rapport d'audit sera présenté avant la date du 31 mars.

Détermination du champ et du périmètre de l'audit (ici au niveau de l'entrepôt et ses interactions avec son amont et son aval)

Les acteurs concernés par l'audit sont :

- L'approvisionneur
- Le réceptionnaire
- Le préparateur de commande
- Le responsable de la gestion des stocks et des achats

Tâches approvisionneur réceptionnaire préparateur de commandes responsable gestion

Taches	Approvisionneur	Réceptionnaire	Préparateur	Responsable
Réception commande	I	R	I	A
Validation	I	I	I	R
Stockage	C	R	I	A
Sortie du stock	I	I	R	I

A autorité

R réalisateur

C consulté

I informé

**Q4 : ANALYSE DOCUMENTAIRE**

Quels sont les documents qui pourraient vous aider à préparer cet audit ? (Soyez précis, vous pouvez identifier des documents que DISTRELEC pourrait avoir)

**Votre réponse :**

Voici une liste non-exhaustive des documents qui peuvent aider à la préparation de l'audit

- Les rapports de réunion de service
- Les modes opératoires et les manuels instructions
- Les inventaires
- Les documents comptables analytiques pour rotation des stocks
- Les plaintes des clients enregistrées
- Le manuel d'organisation
- Les guides de bonnes pratiques
- Les règles édictées par l'entreprise
- Les notes de service
- La définition des procédures

**Q5 : REALISATION DE L'AUDIT**

Identifier 3 personnes (fonctions) à auditer

Elaborer le guide d'entretien pour l'un des audités (préciser lequel)

**Votre réponse :**

Trois fonctions à auditer :

- Préparateur de commandes
- Responsable des achats et de la gestion du stock
- Approvisionneur

Guide d'entretien pour le préparateur de commandes

Audité : Préparateur de commande	Auditeur : JM Delroeux	Date de l'audit : 13 février 2023
Processus audités : IN/OUT stocks	Traitement des demandes magasin	Traitement de commandes clients
<b>Etapes du process</b>	<b>Documents/points de contrôle</b>	<b>Questions</b>
Missions de l'approvisionneur	Fiche de poste, expérience, compétence	Responsabilités, interactions avec les collègues de l'équipe, relationnel
Préparation des commandes	Document de commande, système informatique, procédure	Explications de la procédure de commande, magasin et clients – détections d'anomalies
Expédition commandes	Etiquetage, code barres, documents divers à vérifier, bon de commande, bon de livraison	Description du process, quels sont les contrôles effectués, comment réagissez-vous en cas d'erreurs

#### **Q6 : CONCLUSIONS DE L'AUDIT**

Rédiger votre conclusion (à imaginer) présentant :

- ☞ 1 point fort
- ☞ 2 points sensibles
- ☞ 2 écarts

#### **Votre réponse :**

##### Point fort :

Bonne utilisation des documents requis par les process, et bonne connaissance des procédures à suivre.

##### Points sensibles :

Les contrôles de scanning se font de manière irrégulière, il n'y a pas de normes précises à suivre.

La communication avec le magasin n'est pas systématique en cas de problème à signaler.

##### Les écarts :

Le contrôle de l'échantillon a démontré 3 erreurs d'encodage sur un échantillon de 50

Casse de spots constatée (10 spots)



**Q7 : RECHERCHE DES CAUSES**

Pour chaque écart relevé identifier faite une analyse des causes (en utilisant le diagramme 5M)

**Votre réponse :**

Les écarts à analyser :

- Le contrôle de l'échantillon a démontré 3 erreurs d'encodage sur un échantillon de 50
- Casse de spots

**Diagramme d'Ichikawa**

Problème à résoudre : ruptures de stock

Main d'œuvre : responsable communique peu – expérience remplace suivi des process chez les anciens

Méthode : procédure de contrôle sujette à interprétations – manque de précision.

Milieu : ambiance semble bonne, mais il existe deux groupes, les anciens et les jeunes.

Matière : emballage des spots fragile, parfois écrasés lors du stockage

Matériel : Logiciel informatique ne permettant pas un contrôle systématique des scannings

### **Q8 : SOLUTIONS**

Trouver 2 solutions pour chaque écart :

☞ Préciser à quelles causes elles correspondent

☞ Décrire les solutions

### **Votre réponse :**

1. Proposer une nouvelle procédure de contrôle
2. Former le responsable et un backup afin d'effectuer les contrôles
3. Envisager un autre mode de stockage pour éviter la casse
4. Changer de fournisseur
5. Demander un autre type d'emballage

Cause de méthode et de main d'œuvre pour (1) (2)

Cause de méthode pour le (3) et (4)

Cause de matière pour le (5)