

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 :

| Probabilité | | | | |
|---------------|--------------------|--|------------------------------|---|
| Très probable | | | Insatisfaction clients | Perte de clients Perte de CA |
| Probable | | Dégradation de l'image de la marque | Rupture sur un autre produit | |
| Peu probable | | Qualité du produit de remplacement moindre | | |
| Improbable | | | | Produit de remplacement défectueux qui provoque un accident |
| | Mineure | Significative | Grave | Catastrophique |
| | Conséquence | | | |

Le risque le plus critique de cette situation est une très probable perte de clients, et donc de chiffre d'affaires, si la rupture de stocks sur le produit demandé perdure ou prend de l'ampleur (s'étend à d'autres produits du même type).

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 :

C'est le directeur de l'agence qui a décidé de mettre en place un audit et sera donc le mandataire. Les différents livrables lui seront adressés directement.

L'organigramme de la société Distrelec ne semble pas présenter de service disposant des compétences nécessaires à la préparation et la réalisation de l'audit (service qualité, QHSE, contrôle de gestion...). Il est probablement utile dans ces circonstances de faire appel à un cabinet externe.

L'auditeur devra avoir des compétences spécifiques dans le domaine logistique et avoir déjà réalisé ce type d'audit dans des entreprises similaires. En particulier, il devra maîtriser les processus liés à cette activité et connaître les systèmes informatiques de gestion des stocks utilisés par Distrelec.

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 :

L'audit devra se dérouler en quatre étapes successives :

- La préparation de l'audit : il s'agit de planifier l'audit en prévoyant ce qui sera audité, qui sera audité et quand. Il faut identifier toutes les informations utiles comme la cartographie des processus et les leviers de performance (structurels, opérationnels et humains), ainsi que les documents permettant de comprendre quel est le travail prescrit et les procédures en place (manuels qualité, procédures, fiches de postes, fiches sécurité...). Le but de cette étape est de comprendre les raisons du déclenchement de l'audit.
Durant cette phase sera formalisé un Plan d'audit et éventuellement les guides d'entretiens.
- Le recueil d'informations sur le terrain à l'aide d'observation, d'entretien en face à face et de groupe de travail.
- La synthèse de l'audit qui permettra de formaliser les observations sous un angle factuel et chiffré. Le rapport sera remis uniquement au commanditaire (directeur de l'agence).
- La recherche de solution qui pourra faire appel à des groupes de travail et des outils tels que le brainstorming, la méthode des 5M ou encore le QQOQCP.

Planning de l'audit :

- 01/02 au 15/02 : analyse documentaire + Plan d'audit
- 16/02 au 20/02 : observation dans l'entrepôt logistique
- 21/02 au 28/02 : entretiens en face à face
- 01/03 au 10/03 : rédaction de la synthèse de l'audit
- 11/03 au 30/03 : recherches de solutions
- 31/03 : remise du compte rendu d'audit final

Les acteurs de l'audit :

| Tâches | Responsable service achat | Responsable service logistique | Approvisionneurs | Réceptionnaires | Préparateurs de commandes |
|--------------------------------------|---------------------------|--------------------------------|------------------|-----------------|---------------------------|
| Passer les commandes | A | I | R | I | |
| Récupérer les commandes | I | A | I | R | |
| Ranger les commandes dans les stocks | I | A | I | R | |
| Gérer le système | R | I | I | I | |

| | | | | | |
|-----------------------------|--|--|--|--|--|
| d'information des stocks | | | | | |
|-----------------------------|--|--|--|--|--|

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 :

L'analyse documentaire sera importante car elle pourra s'appuyer sur les documents suivants, très probablement présents chez Distrelec :

- Fiches de postes, notamment celles des approvisionneurs et réceptionnaires.
- Fiches de procédures dans les entrepôts (réception d'une commande, vérification des commandes, validation dans le système d'informations...).
- Le Document Unique d'Evaluation des Risques
- Les contrats de travail
- Le manuel qualité s'il existe

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 :

Les processus qu'il faut auditer en priorité concernent ceux du service des achats. En conséquence, les personnes à auditer prioritairement sont :

- Le responsable du service des achats
- Les approvisionneurs
- Les réceptionnaires

Nous décidons d'auditer en priorité un réceptionnaire et préparons le guide d'entretien suivant.

| | | |
|--|--------------------|---|
| <u>Audité</u> : (direction/service) <i>M. Jean-Pierre VUHONG (réceptionnaire)</i> | <u>Auditeurs</u> : | <u>Date de l'audit</u> : <i>22/02/2023</i> |
| <u>Processus audités</u> : <ul style="list-style-type: none">- Réception de la commande fournisseur- Rangement de la commande dans les stocks | | |

| <u>Étapes du processus</u> | <u>Documentation/ Points à vérifier</u> | <u>Questionnement</u> |
|---|---|--|
| Réception de la commande fournisseur | Procédure écrite Connaissance de sa mission Objectifs | Comment procédez-vous lorsqu'une commande arrive ? Quelles sont les étapes que vous suivez durant cette phase ? Que faites-vous si vous constatez qu'une commande est incomplète ? Avez-vous des objectifs chiffrés sur le nombre de commandes traitées ? |

| | | |
|---|---|--|
| Rangement de la commande dans les stocks | <p>Procédure écrite</p> <p>Connaissance de sa mission</p> <p>Difficultés de rangement ?</p> | <p>Comment se déroule le rangement dans les étagères de stocks ?</p> <p>Quels sont les produits les plus difficiles à ranger ? Pourquoi ?</p> <p>Que faites-vous si vous ne trouvez pas l'emplacement pour ranger un produit ?</p> <p>Que pensez-vous du système informatique dans lequel vous entrez les produits avec la douchette ?</p> |
|---|---|--|

Q6 : CONCLUSIONS DE L'AUDIT

Rédiger votre conclusion (à imaginer) présentant :

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

Votre réponse :

Arrivés au terme de notre enquête de terrain, nous pouvons d'ores et déjà apporter les éléments suivants en conclusion de notre analyse.

Tout d'abord, l'entreprise dispose de par ses employés réceptionnaires d'un atout indéniable car il a été relevé que la connaissance qu'ils ont de leurs missions et des moyens pour les remplir était importante. Ces salariés ont à cœur de « bien faire leur travail » (expression revenue plusieurs fois lors des entretiens) et les observations ont pu confirmer qu'ils respectent les procédures et les outils mis en place.

Toutefois, nous avons pu relever les points sensibles suivants qui ne leur permettent pas d'atteindre les objectifs :

- Le nombre de commandes reçues est en constante augmentation alors que les effectifs ne varient pas. Certaines commandes restent en souffrance.
- Les produits faisant l'objet de la rupture de stock identifiée sont placés dans un endroit peu accessible de l'entrepôt alors qu'ils font partie des produits à forte rotation (A).

En conséquence, les écarts suivants ont été constatés durant l'audit :

- Les objectifs de mise en étagère des produits réceptionnés à J+1 maximum ne sont pas atteints pour certains produits A.
- Un écart dans le système d'information est constaté car ces produits non rangés peuvent être achetés par les clients alors qu'ils ne sont pas prêts à être vendus ou expédiés.

Q7 : RECHERCHE DES CAUSES

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

Votre réponse :

| | Mise en étagère J+1 | Ecart système d'information |
|--------------|---|---|
| Main-d'œuvre | Manque de personnel | Manque de personnel pour saisir toutes les commandes |
| Matériel | Etagères peu accessibles Charriots ou transpal inadaptés (contenance...) | Logiciel de gestion des stocks qui ne fait pas la différence entre un produit réceptionné et un produit rangé |
| Méthode | Mauvaise priorisation des commandes à ranger en fonction des produits | Aucun moyen de remonter l'information d'une commande en souffrance |
| Matière | Petits cartons (produits A petits) difficiles à manipuler | |
| Milieu | Mauvaise circulation dans les allées | Commandes en souffrance laissées à plusieurs endroits (pour ne pas gêner la circulation), mais qui peuvent donc être oubliées |

Q8 : SOLUTIONS

Trouver 2 solutions pour chaque écart :

☞ Préciser à quelles causes elles correspondent

☞ Décrire les solutions

Votre réponse :

Ecart 1 : Mise en étagère J+1

| Solutions | Cause traitée | Qui ? | Pour quand ? | Pourquoi et comment ? |
|---------------------------------------|-------------------------------------|---------------------------------|---------------------|--|
| Recrutement de réceptionnaires | Manque de personnel | RH + responsable service achats | Dès que possible | La cause principale de la rupture de stocks constatée est la mise en souffrance de commandes de produits A car elles sont devenues plus nombreuses à traiter à effectifs constants. Le recrutement d'un ou deux réceptionnaires supplémentaires devrait permettre de résorber ce flux de commandes. |
| Nouvelle procédure | Mauvaise priorisation des commandes | Responsable des achats | Dès que possible | Les produits A sont ceux à plus forte rotation. Ils doivent être prioritaires dans le rangement sur étagères (par rapport à l'ordre d'arrivée des commandes). Une procédure spécifique doit être appliquée lorsque ces produits font partie d'une commande qui arrive. |

Ecart 2 : Ecart système d'information

| Solutions | Cause traitée | Qui ? | Pour quand ? | Pourquoi et comment ? |
|--|---|---|---------------------|---|
| Détection de BUG et/ou demande d'amélioration du logiciel | Logiciel de gestion des stocks qui ne fait pas la différence entre un produit réceptionné et un produit rangé | Responsable des achats | Dès que possible | Le logiciel présente une anomalie importante pour un système de gestion des stocks. L'entreprise doit demander un correctif à l'éditeur de logiciel. |
| Procédure d'urgence pour commande non traitée | Aucun moyen de remonter l'information d'une commande en souffrance | Responsable des achats en coordination avec ses réceptionnaires | Dès que possible | Procédure écrite et alerte à l'attention des préparateurs de commandes. Possibilité d'aller chercher les produits pour servir les clients directement dans les |

| | | | | |
|--|--|--|--|-------------------------------|
| | | | | commandes non encore rangées. |
|--|--|--|--|-------------------------------|