

# 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 :

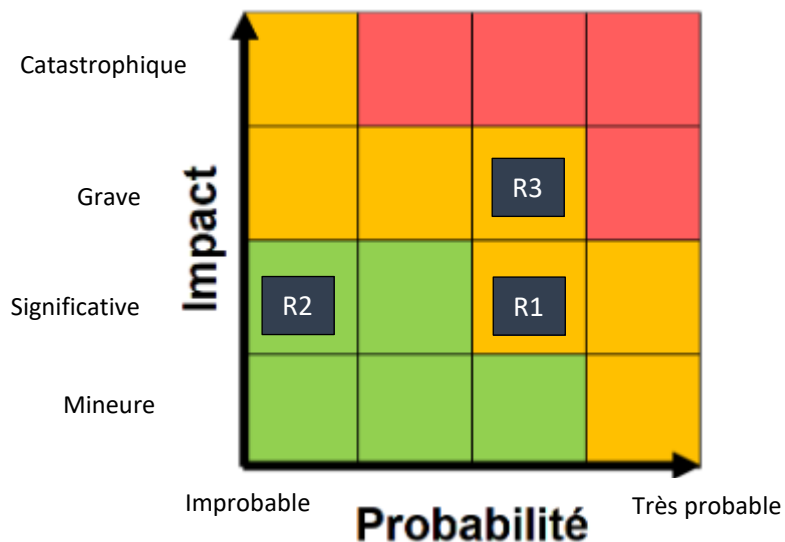
Quels sont les risques engendrés par cette situation

Les principaux risques engendrés par cette situation sont les suivants :

- **R1** : Le risque de perdre le client mécontent au profit d'un concurrent
- **R2** : Le risque d'être mal évalué par les fabricants des matériels concernés lors des évaluations périodiques et de ne plus pouvoir distribuer certains produits.
- **R3** : Le risque de détériorer l'image de la société durablement auprès des clients et de perdre une partie significative de la clientèle

Evaluer ces risques

Nous allons nous aider d'une matrice d'évaluation des risques :



Les risques **R1** et surtout **R3** sont les plus critiques en raison de l'impact qu'ils auraient combiné à leur probabilité de survenance.

**R3** notamment car la perte massive de clientèle entrainerait une baisse significative du chiffre d'affaires en raison d'un effet de contagion aux autres produits.

Il va être nécessaire de mettre en place des dispositifs de maîtrise du risque (préventifs pour faire baisser la probabilité d'occurrence et de protection pour diminuer l'impact).

## **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 :**

Qui mandate l'audit

L'audit est mandaté par le directeur d'agence.

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

L'audit devra être réalisé par un professionnel de l'audit et indépendant, qu'il soit interne ou externe à l'entreprise.

Dans le cas de DISTRELEC, en raison de sa taille importante (600 collaborateurs dans 50 agences), il y a de grandes chances que le siège dispose d'une fonction de contrôle périodique à même d'effectuer cette mission d'audit.

Sur quels critères l'auditeur est choisi ?

L'auditeur sélectionné devra maîtriser la démarche d'audit, idéalement être certifié. C'est préférable de prendre un auditeur de la maison car il a une bonne connaissance des activités de DISTRELEC et pourra identifier les éventuels écarts de fonctionnement par rapport aux normes et procédures établies qu'il aura certainement audités dans d'autres agences du groupe par ailleurs.

L'auditeur devra être parfaitement neutre par rapport aux équipes qui seront auditées.

### **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 :**

Quelles sont les étapes de l'audit

Il y a principalement 4 étapes pour la réalisation d'un audit :

- **La préparation de l'audit** : elle consiste principalement à échanger avec le commanditaire pour comprendre le besoin et les objectifs ; à analyser la littérature existante ; à analyser les risques ; à produire le plan d'audit et le guide d'entretien.
- **Le recueil d'informations sur le terrain** : Cela consiste à réaliser des observations in situ ; à effectuer des entretiens face à face ; à effectuer des animations en groupe
- **La synthèse de l'audit** : Elle consiste principalement à la rédaction du rapport d'audit et à sa présentation au mandataire de l'audit.
- **La recherche de solutions d'amélioration** : consiste à identifier les causes des constats effectués et de trouver des solutions permettant d'améliorer le fonctionnement. Cette démarche s'effectue principalement par des séances de travail de groupe.

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

Le rapport d'audit est prévu pour être rendu le 31 mars. Nous sommes le 30 janvier, il y a donc deux mois pour réaliser l'audit et rendre nos conclusions.

Le planning suivant pourrait être proposé :

#### **Préparation de l'audit** : Semaine 1 & 2 (du 01/02 au 14/02)

- Kick off avec le mandataire pour comprendre les objectifs
- Transmission de la lettre de mission au responsable de service juridique avec la liste des documents à collecter.
- Analyse de la littérature
- Analyse des risques
- Rédaction du plan d'audit
- Rédaction du guide d'entretien
- Envoi du plan d'audit au responsable de la logistique afin de l'informer des dates des différents entretiens

#### **Recueil d'informations sur le terrain** : Semaine 3,4 et 5 (du 15/02 et 07/03)

- Observations sur le terrain
- Réalisation des entretiens face à face

#### **La synthèse de l'audit** : Semaine 6 et 7 (du 08/03 au 22/03)

- Rédaction du rapport d'audit

- Organisation d'un pré-closing avec les mandatés pour échanger sur les constats effectués
- Organisation du closing avec le directeur d'agence
- Transmission du rapport d'audit au directeur d'agence.

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

Le tableau RACI permet d'identifier les différents acteurs ainsi que leur niveau de responsabilité pour les différentes tâches (Responsable ; Approbateur ; Consulté ; Informé)

Tâche	Resp achat et stock	Préparateur commande	Approvisionneur	Réceptionnaire
Classification des produits	A	C	R	I
Réalisation de l'inventaire tournant	A	I	I	R
Préparation des commandes	A	R	C	I

**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 :**

Les documents suivants pourraient être utilisés pour préparer l'audit :

- L'organigramme de l'agence de Toulon
- La liste du personnel de l'équipe logistique
- Les différentes fiches de poste
- Les objectifs définis pour la gestion de stock ainsi que les Tableaux de Bord de suivi
- La liste des incidents survenus sur le premier trimestre
- Les fiches d'inventaires tournants
- La liste des produits et leur classification par fréquence de vente
- Le manuel qualité s'il existe
- Les procédures de gestion de stock
- Les modes opératoires de saisie dans l'outil informatique
- La liste des réclamations client

#### **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 :**

Identifier 3 personnes (fonctions) à auditer

Par rapport au tableau des responsabilités décrit plus tôt, il serait intéressant de rencontrer les personnes suivantes :

- **Le responsable des achats et du stock** : il est le « patron » de l'équipe. Il serait important de comprendre le contrôle qu'il effectue régulièrement et particulièrement sur la chaîne d'approvisionnement des produits à risque de rupture.
- **L'approvisionneur** : C'est une personne clé sur la problématique à analyser. C'est lui qui est en charge des commandes de produits.
- **Le réceptionnaire** : C'est la personne qui réceptionne les commandes et qui est également en charge des inventaires tournants

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

Nous allons élaborer le guide d'entretien de l'approvisionneur :

<b>Audité</b> : M. X, Direction de la logistique / Approvisionneur	<b>Auditeurs</b> : M. Z, chargé d'audit à la Direction de l'Audit Interne Groupe	<b>Date de l'audit</b> : 26/02
<b>Processus audités</b> : Classification des produits ; Gestion des commandes ; Gestion des inventaires		
<b>Etape du processus</b>	<b>Documentation / Point à vérifier</b>	<b>Questionnement</b>
Classification des produits	Les produits sont-ils correctement classifiés ?  Docs : Listing des produits avec classification ; Rapport de ventes par produits	Comment s'effectue la classification des produits ?  Quel est le processus de révision de la classification ? (Qui, Fréquence ...)
Gestion des commandes	Les commandes sont-elles exécutées conformément aux prévisions ? (Quantité, délais ...)  Docs : Bons de commandes de janvier. Bons de livraison du matériel. Fiches d'inventaires tournants de janvier.	Quels sont les critères utilisés pour lancer les commandes ? (Seuil minimum, délais de livraison par les fournisseurs ...)  Comment est organisé le contrôle des commandes ?

Gestion des inventaires	<p>Les inventaires effectués permettent-ils de détecter les ruptures de stock de certains produits ?</p> <p>Docs : rapports d'inventaire tournants ; Fiche d'inventaire global</p>	<p>Comment est définie la liste des produits pour les inventaires tournants ?</p> <p>Quelle est la procédure en cas de faible quantités disponibles sur un produit ?</p>
-------------------------	--	--



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

Rédiger votre conclusion (à imaginer) présentant :

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

#### **Votre réponse :**

##### Point fort :

- Le logiciel utilisé permet d'anticiper les commandes à effectuer en fonction de la classification du produit, du stock actuel, des seuils minimums et de la prévision de vente basée sur l'AI.

##### Points sensibles :

- La révision de la classification des produits n'est pas effectuée régulièrement. Sur un échantillon de 12 produits à forte rotation, seuls 3 ont fait l'objet d'une révision au cours des 12 derniers mois et 4 au cours des 24 derniers mois. 5 n'ont jamais fait l'objet de révision depuis leur création dans le système.
- Le personnel n'est pas suffisamment formé à l'utilisation de l'outil informatique. L'approvisionneur dont l'embauche est récente (7 mois d'ancienneté) n'a pas suivi de formation formelle. Il a simplement profité d'une période de passation avec son prédécesseur de 4 jours, ce qui est insuffisant par rapport à la quantité d'informations à transmettre.

##### Ecarts :

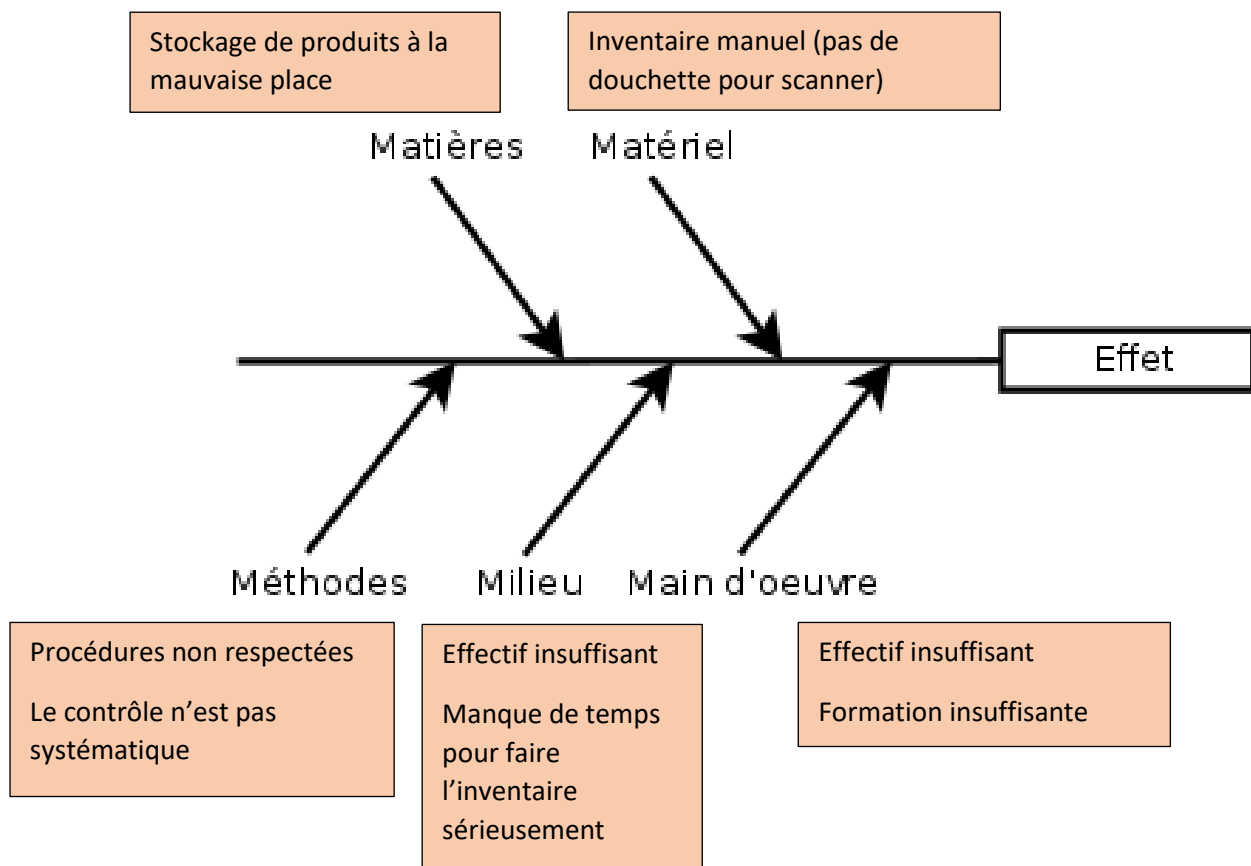
- Les inventaires tournants ne sont pas systématiquement réalisés et les fiches remplies sont incohérentes avec le stock des précédents inventaires et les ventes réalisées au cours de la période. 5 produits ayant fait l'objet de rupture sur la période n'avaient pas la bonne information au niveaux des fiches d'inventaire.
- Les délais de livraison des fournisseurs ne sont pas correctement renseignés dans le système. Sur un échantillon de 17 commandes lancées pour 5 fournisseurs différents, 14 ont fait l'objet de délais de livraison nettement supérieurs à ceux prévus en machine (en moyenne 6 jours de délai supplémentaires)

### Q7 : RECHERCHE DES CAUSES

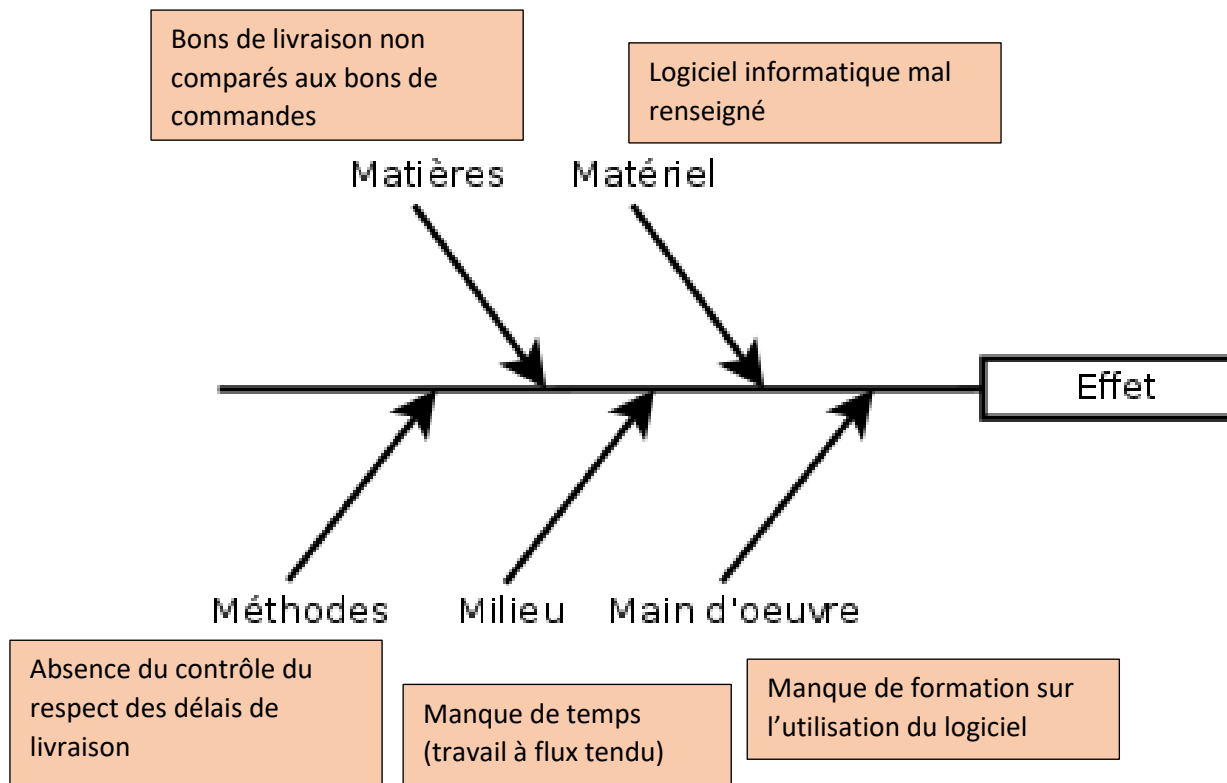
Pour chaque écart relevé identifier faite une analyse des causes (en utilisant le diagramme 5M)

#### Votre réponse :

Ecart 1 : Inventaires tournants non systématiquement réalisés



Ecart 2 : Délais de livraison des fournisseurs pas correctement renseignés



## **Q8 : SOLUTIONS**

Trouver 2 solutions pour chaque écart :

- ☞ Préciser à quelles causes elles correspondent
- ☞ Décrire les solutions

### **Votre réponse :**

#### **Ecart 1 : Inventaires tournants non systématiquement réalisés**

##### **Causes identifiées :**

- En raison d'un manque de temps de la part du réceptionnaire, les inventaires tournants ne sont pas réalisés conformément au planning prévu.
- Le contrôle prévu par le N+1 n'est pas effectué (absence de visa sur les états d'inventaire). Les erreurs d'inventaires ne sont donc pas détectées et les quantités en machine sont parfois erronées.
- L'inventaire est entièrement manuel. Nous avons estimé à 4 heures le temps qu'il faut pour réaliser un inventaire tournant.

##### **Solutions proposées :**

- Modifier la procédure d'inventaire tournant en incluant un visa de contrôle de la part du directeur d'agence afin de s'assurer de son effectivité.
- Déployer un module d'inventaire par lecture de code barre afin d'accélérer le déroulement d'un inventaire.

#### **Ecart 2 : Délais de livraison des fournisseurs pas correctement renseignés**

##### **Causes identifiées :**

- Les délais de livraison prévus ne sont pas renseignés dans le logiciel car personne n'a été formellement désigné pour le faire.
- Les bons de livraison ne sont pas confrontés aux bons de commande et les délais de livraison réels ne sont donc pas calculés.
- Il n'existe pas d'évaluation périodique du taux de respect des délais de livraison prévus de chaque fournisseur

##### **Solutions proposées :**

- Effectuer une revue exhaustive des délais de livraison de l'ensemble des fournisseurs et procéder à la correction des délais prévisionnels erronés.
- Mesurer systématiquement le délai de livraison pour chaque commande et tenir un registre des commandes livrées en retard.

- Intégrer le taux de respect des délais de livraison dans la revue annuelle des fournisseurs effectuée dans le cadre de notre démarche qualité ISO 9001.