

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		Forte sollicitation du personnel pour entrer et sortie de stock + inventaire Mécontentement de la clientèle Conseil client dégradé : moins de choix	Perte de clientèle Baisse de l'image de marque de l'agence	
	Probable		Temps d'attente augmenté dans les agences	Stock surchargé par abondance de ref Désorganisation des services	Rupture définitive sur la réf produit A
	Peu probable				Rupture sur les produits de remplacement
	Improbable				
		Mineure	Significative	Grave	Catastrophique
		Conséquences			

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 :

Le commanditaire de l'audit est ici le directeur de l'agence.

L'auditeur choisi est externe. Celui choisi doit être neutre, à l'écoute de la problématique rencontrée, clair, avoir une vision globale de l'entreprise et de ses différents services (vente, approvisionnement, stock, logistique, commercial etc).

Il doit également avoir idéalement une connaissance du secteur d'activité audité.

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 :

1 – préparation de l'audit 1er février	<ul style="list-style-type: none">- Identification et analyse des processus de l'activité et des leviers de performance (structurels, opérationnels, et humains) afin de trouver leurs impacts sur le problème rencontré- Planification de l'audit + réalisation du plan d'audit (qui, quand, quelle activité)- Réalisation d'un guide d'entretien
2 – recueil des infos sur le terrain Février et Mars	<ul style="list-style-type: none">- Observations sur le terrain- Animation de groupe afin de partager les points de vue et d'échanger des idées et expériences (inter services concernés, brainstorming par ex)- Entretiens en face à face (connaissances, pratiques au quotidien, qvt etc)
3 – synthèse de l'audit 31 mars	<ul style="list-style-type: none">- Formulation des observations, des entretiens et des animations de groupe- Rédaction d'un rapport d'audit destiné au commanditaire et accepté par tous
4 – solutions d'améliorations Après le 31 mars	<ul style="list-style-type: none">- Proposer des solutions d'améliorations, validées par le commanditaire, au groupe de travail

R : responsable

A : approbateur

C : consulté

I : informé

	Responsable commercial	Vendeur comptoir	Responsable logistique	Préparateur de commande	Expéditionnaire	Responsable service achat	Approvisionnaire	Réceptionnaire
Vente au comptoir	A	R					I	
Vente par « informatique »			A	R			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 qui permettent d'aider à préparer l'audit chez DISTRELEC sont :

- Tableaux de bord : en sélectionnant les indicateurs pertinents au champ de l'audit (en rapport avec les ventes, logistique, stocks, approvisionnement)
- Manuel qualité
- Guides de procédure
- Fiches de poste
- Anciens rapports d'audit
- Compte rendu de réunion
- Plaquette de présentation de l'entreprise
- Organigramme
- Bons de préparation de commande

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 :

- Vendeur comptoir
- Préparateur de commande
- Expéditionnaire

GUIDE D'ENTRETIEN D'AUDIT – préparateur de commande

But	<i>Analyser les causes des ruptures sur les spots encastrables à LED</i>		
Type audit	<i>Audit organisationnel + entretien face à face</i>		
Domaine à auditer	<i>Entretien avec un préparateur de commande</i>		
Date de la visite d'audit	<i>13/02/2023</i>		
Auditeur(s)	<i>Linard Guillaume</i>		
Audit�	<i>M. XXX</i>	Fonction	<i>Préparateur de commande</i>
Référentiel documentaire	<i>�tat des stocks</i>		
Conditions générales	<i>Heure début : 10h00 / durée prévue : 1</i>		
Points à aborder	Réponses		
<i>Quelles sont les responsabilités de son poste ?</i>			
<i>La connaissance du travail prescrit</i>			
<i>La connaissance de la situation de rupture</i>			
<i>La connaissance des procédures</i>			

La maitrise des outils

Quelle est sa gestion du stock et disponibilité ?

Sa motivation ?

Quel ressenti sur l'encadrement ?

Quels sont les problématiques pouvant provoquer les ruptures ?






Quelles solutions pour éviter les ruptures ?

Q6 : CONCLUSIONS DE L'AUDIT

Rédiger votre conclusion (à imaginer) présentant :

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

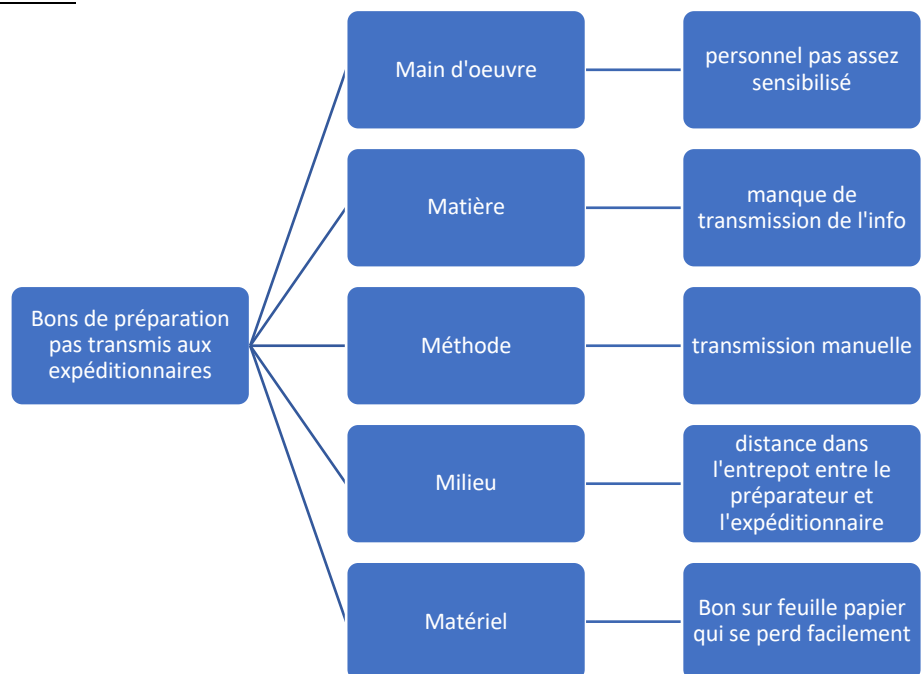
Votre réponse :

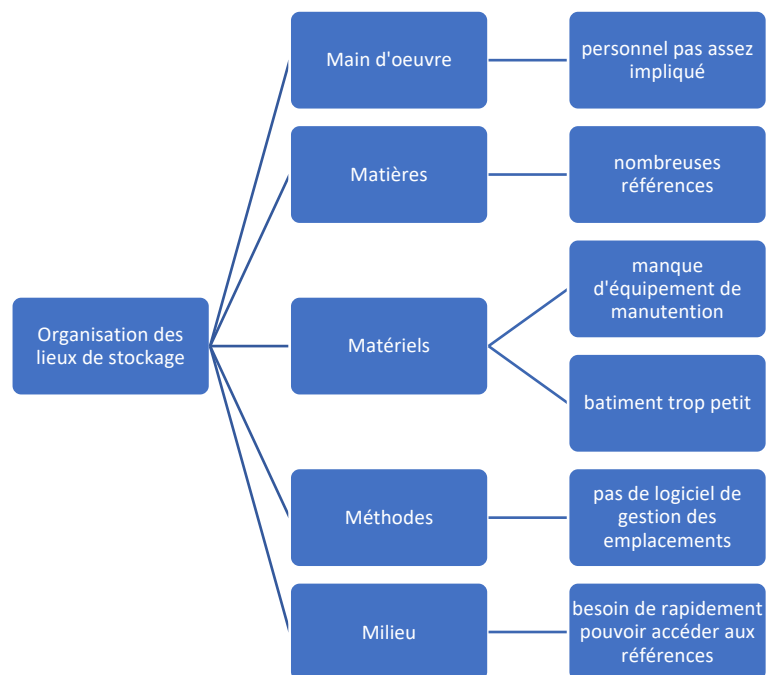
	Réactivité au besoin client
	Manque de communication interservices lors des situations de forte demande client
	Gestion des approvisionnements en flux tendu trop tardif
	Bons de préparation pas transmis aux expéditionnaires
	Organisation des lieux de stockage

Q7 : RECHERCHE DES CAUSES

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

Votre réponse :





Q8 : SOLUTIONS

Trouver 2 solutions pour chaque écart :

☞ Préciser à quelles causes elles correspondent

☞ Décrire les solutions

Votre réponse :

Écarts	Causes	Solutions	
Bons de préparation pas transmis aux expéditionnaires	Bons de préparation papier et transmis manuellement par le préparateur de commande	Informatiser et transmettre automatiquement les bons via un erp	Impression des bons de préparation directement par les expéditionnaires
Organisation des lieux de stockage	Stockage de palette au sol, sans définition d'emplacement	Logiciel de gestion de stock et d'emplacement de stockage	Ajout de rack de stockage