

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 :

Perte de clients, ils peuvent aller se fournir auprès de la concurrence. Perte du chiffre d'affaires de l'agence en question.

Probabilité

Conséquence

Très probable	Mineur	Significative	Grave	catastrophique
Probable				
Peu probable				
Improbable				

C'est de façon régulière depuis quelques temps, nous rentrons dans un état critique qui peut cause une perte importante de clients.

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 :

Celui qui mandate l'audit est le directeur de l'agence.

La personne qui va réaliser l'audit vient d'un cabinet d'audit.

L'auditeur sera choisi pour ses connaissances, sa neutralité à prendre des décisions ou mener correctement des entretiens individuels.

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 :

Préparation de l'audit :

- 10 février : plan d'audit,
- 15 février : Guide d'entretien (ça va être le fil conducteur de notre audit)

Réalisation de l'audit :

- 20 février : Nous allons pouvoir faire une phase d'observation sur le terrain
- 5 mars : Faire des entretiens individuels pour récolter le maximum d'informations
- 12 mars : Faire une réunion de groupe, c'est la phase qui va nous permettre de pouvoir échanger les idées

Conclusion de l'audit :

- 20 mars : Faire un rapport de d'audit (c'est un rapport que nous allons pouvoir présenter, mais qui restera totalement confidentiel)
- 31 mars : Faire un plan d'amélioration: Grâce à toutes les informations collectées aux idées reçues, nous allons pouvoir mettre en place un plan d'amélioration qui nous permettra d'améliorer la situation.

Matrice RACI :

Se demander qui fait quoi?

Attente et exigences clients

Achats en grosses quantités par le responsable des achats

Commande chez le fournisseur par le responsable des stocks

Réception des commandes par le réceptionnaire

Commande des clients

Préparateur de commande pour les clients

livraison de la commande

Réception de la commande par les clients

Satisfaction des besoins

Les acteurs de l'audit :

Responsable des achats, Responsable de la gestion stocks, Réceptionnaire, Préparateur de commande, Livreur .

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 :

On pourrait avoir besoin de documents tels que:

Le registre des commandes, les procédures qui sont mis en place, manuel qualité, les indicateurs et tableaux de bords, la liste des fournisseurs, un CRM si il y en a un.

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 :

Le responsable des achats

Le responsable des stocks

Le préparateur de commande

Élaboration du guide d'entretien :

Expliquer l'objectif de l'entretien

Comprendre leurs tâches

Connaitre les dysfonctionnements qu'ils auraient repéré

Leurs expliquer ma légitimité, leurs parler de ma présence

Connaitre leurs avis sur d'éventuels idées d'amélioration

Q6 : CONCLUSIONS DE L'AUDIT

Rédiger votre conclusion (à imaginer) présentant :

☞ 1 point fort

☞ 2 points sensibles

☞ 2 écarts

Votre réponse :

Le point fort qui a été relevé c'est la bonne gestion de la traçabilité des entrées et sorties dans le système informatique

Deux points sensibles : Les emplacements des produits est mal répertoriés, il y a des pertes de temps dans la préparation de commande et beaucoup trop de produits pour peu de places, on peut donc trouver des produits différents au même emplacement.

Une mauvaise gestion de la relation clients

Q7 : RECHERCHE DES CAUSES

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

Méthode : Commande chez le fournisseurs, trop élevé du stock pour une structure limitée.

Mains d'oeuvre : Face à cette pénurie, le mécontentement des clients, la tension omniprésente dans l'agence les salariés ne se sentent plus motivés.

Milieu : Manque de place, emplacement non précisé des produits, ce qui augmente les erreurs dans la préparations de commande, mauvaise ambiance.

Problème à résoudre

Matériel : Il n'y plus assez de matériel pour répondre à la demande

Matière : Les produits de remplacements ne sont pas de la même qualité

: SOLUTIONS

Trouver 2 solutions pour chaque écart :

☞ Préciser à quelles causes elles correspondent

👉 Décrire les solutions

Votre réponse :

Pour la méthode Il faudrait mettre à jours le registre des stocks,

Mains d'œuvre Privilégier la communication en interne, proposer aux salariés des formations de gestions clients.

Milieu : Il faudrait voir pour déplacer l'agence dans un environnement plus grand et qui serait capable d'entreposer plusieurs références produits bien séparés.

Il faut bien nommés les emplacements afin que les préparateurs ne commettent aucune erreur.

Matériel : Trouver d'autres produits similaires, se fournir auprès d'un autre fabricant et ne plus proposés le produits de seconde mains que l'agence à proposé.

Matière : En expliquant aux clients qu'il y a un problème de matières premières afin de concevoir les articles souhaités.