

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 :

Les risques engendrés par cette situation de rupture de stock identifié comme produits à forte rotation (catégorie A), nous pouvons les énumérer ci-dessous :

- Risque 1 : la perte du chiffre d'affaires sur la vente des produits
- Risque 2 : la perte des clients. Ils peuvent s'orienter vers d'autres fournisseurs qui proposent le produit
- Risque 3 : les difficultés à prévoir des prévisions à la suite de cette situation
- Risque 4 : la notoriété : l'entreprise jouira d'une mauvaise réputation
- Risque 5 : l'annulation des commandes par les clients au profit d'autres fournisseurs
- Risque 6 : augmentation des coûts de logistiques

Ci après la matrice de criticité des risques

Impact	Mineur	Significatif	Grave	Catastrophique
Probabilité				
Très probable				Risque 1
Probable	Risque 3	Risque 4	Risque 2 Risque 5	
Peu probable	Risque 6			
Improbable				

En synthèse, nous pouvons relever plusieurs risques sur la performance. Il faut déclencher un audit.

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 :

Nous pouvons lire que l'audit est mandaté par le directeur d'agence.

Il devient le client de l'audit et il sera en charge de désigner l'auditeur , de valider le champ de l'audit et il sera le destinataire du rapport d'audit.

Le directeur d'agence choisit le cabinet Audit Logistique. Il s'agit d'un auditeur externe et on compte 2 salariés : 1 auditeur (le Dirigeant de la société) et une assistante.

Grâce à son réseau professionnel, il a identifié ce cabinet spécialisé qui a bonne réputation dans son secteur d'activité et dans la région.

Il a pu se renseigner sur les disponibilités car l'échéance est très courte.

Il a rencontré l'auditeur et valider ces critères :

- Le relationnelle, il est important que l'auditeur maîtrise le contact humain
- Aussi il est bon communicant
- L'esprit de synthèse sur la demande et le contexte
- La bonne compréhension du cahier des charges qui marque un professionnalisme
- La connaissance du secteur est un atout pour comprendre le contexte et avoir un référentiel
- La disponibilité pour organiser les échanges et les rencontres
- La curiosité et l'esprit critique

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 :

Vous trouverez les différentes étapes de l'audit

Commençons par définir le périmètre à auditer :

- Le service achat : nous nous intéresserons aux processus d'achats, la gestion des achats et la relations avec les fournisseurs
- Le service logistique : nous nous focaliserons sur les processus de gestion logistique, le logiciel de gestion des stocks
- Le service informatique pour le système d'informations et la gestion du logiciel de gestion des stocks

La date d'échéance est fixée au 15 janvier

Ensuite, nous analyserons la partie documentaire :

- Organigramme de la société
- Procédure de la gestion des stocks
- Procédure de la gestion des achats
- Les manuels d'organisation
- Fiches de poste des fonctions suivantes
- Les tableaux de bord pour le pilotage des activités : achats et gestion
- Les comptes rendus de réunion d'équipes

La date d'échéance est le 1^{er} février

Le plan d'audit à réaliser

- Une communication sur la mise en place de l'audit. Il faudra commencer par les managers
La date échéance sera le 25 janvier
- Une communication sur une présentation du déroulé de l'audit fixé le 5 février. Il faudra inviter les personnes concernées : les managers et les opérationnels
- Lors de cette présentation, un planning de rendez-vous sera présenté en précisant le lieu du rendez-vous et le déroulé (entretien en présentiel)
 - Manager des achats : 15 février à 10h
 - Manager de la supply chain : 15 février à 15h
 - Manager SI : 17 février à 10h
 - Manager équipe commerciale : 17 février à 15h
 - Un vendeur banque : 18 février à 10h
 - Un préparateur de commande : 18 février à 15h
 - Un expéditionnaire : 19 février à 10h
 - Un approvisionneur : 19 février à 15h
 - Un réceptionnaire : 20 février à 10h
 - Un préparateur de commande : 20 février à 15h
 - Un commercial itinérant : 21 février à 10h
 - Un gestionnaire du SI : 21 février à 15h

Une séance de travail pour présenter les conclusions du rapport. L'auditeur invitera le manager de la supply chain et le manager des achats. La date est fixée au 15 mars.

- Une phase de rédaction du rapport commencera à partir du 16 mars
- La livraison du rapport écrit pour le 31 mars à destination du Directeur d'agence

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 nécessaires pour l'analyse documentaire sont les suivants :

- L'organigramme afin de comprendre l'organisation structurelle
- Les procédures d'achats afin d'identifier le cahier des charges et les processus métiers de ces fonctions supports
- Les procédures de gestion de stocks afin de comprendre les mécanismes et les processus métiers et le cahier des charges
- Les procédures de gestion du logiciel de stocks : les manuels d'utilisation pour les opérationnels, le contrat de prestation pour la maintenance du logiciel
- Les fiches de postes des fonctions audités (cités ci-dessus)
- Les comptes rendus de réunions des services : supply chain et achats. L'objectif est de consulter les points abordés et la fréquence des réunions
- Les rapports d'activités annuels de chaque service afin d'identifier les pistes proposées dans le cadre de l'amélioration continue
- Les tableaux de bords sur le suivi de l'activité et la réalisation des objectifs. Ces documents permettront aussi d'évaluer les objectifs

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 :

D'après mes précédentes réponses, j'ai identifié 12 personnes à auditer :

- Manager des achats : 15 février à 10h
- Manager de la supply chain : 15 février à 15h
- Manager SI : 17 février à 10h
- Manager équipe commerciale : 17 février à 15h
- Un vendeur banque : 18 février à 10h
- Un préparateur de commande : 18 février à 15h
- Un expéditionnaire : 19 février à 10h
- Un approvisionneur : 19 février à 15h
- Un réceptionnaire : 20 février à 10h
- Un préparateur de commande : 20 février à 15h
- Un commercial itinérant : 21 février à 10h
- Un gestionnaire du SI : 21 février à 15h

Vous trouverez ci-après le guide l'entretien pour le manager de la supply chain

Étape du processus	Document / points à vérifier	Questionnement
Gestion des stocks	Procédure	Comment est gère les commandes des agences ? Qui est responsable du paramétrage du logiciel de stock ? Comment est gérer l'optimisation de l'espace de stockage ? Comment la communication est établie entre l'agence et le service achat ?
Poste	Fiche de mission	les fiches de postes correspondent à la réalité ? Si oui, les fiches de postes sont mis à jour par qui Si non, quels sont les éléments manquants ?
Plan de développement des compétences	Entretien professionnel	Qui formalise les demandes de formations au service support rh ? comment les managers sont formés à cet entretien ?
Gestion du logiciels de stock	Manuel d'utilisation du logiciel	Qui est responsable du paramétrage du logiciel de stock ? Qui forme à l'utilisation du logiciel ? Comment est gérer les information sur les mises à jour du logiciel ?
KPI	Tableau de bord	Comment sont définis les KPI de la gestion des stocks

Inventaires	Procédure des inventaires	Quelle est la fréquence inventaires ? Quelle est la méthodologie de l'inventaire ?
-------------	---------------------------	---

Q6 : CONCLUSIONS DE L'AUDIT

Rédiger votre conclusion (à imaginer) présentant :

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

Votre réponse :

Les conclusions de l'audit nous ont permis d'identifier plus éléments :

- Un point fort :

La gestion sur l'optimisation de l'espace de stock est parfaitement respectée. Nous pouvons relever que les équipes sont sensibles à cet enjeu majeur pour l'approvisionnement de l'agence.

- 2 points sensibles :

Le premier est le relevé des dysfonctionnements identifiés dans les comptes rendus de réunions notamment sur la gestion du logiciel et de stockage.

Le deuxième point sensible est la non-connexion entre le logiciel de stocks et le système d'informations interne de la société. Les outils sont en « silos » et la communication entre les services n'est pas fluide

- 2 écarts :

Les fiches de postes de l'entreprise ne sont plus à jour avec les missions sur certaines fonctions. Les fiches de poste actuelles et les annonces de recrutement sont en décalage avec les missions de certains collaborateurs

Les tableaux de bords ne sont pas un outil de pilotage par les managers et les équipes car les données sont complexes et difficilement exploitables. À titre d'exemple, la remontée d'informations n'est pas à l'instant T mais S-1

Q7 : RECHERCHE DES CAUSES

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

Votre réponse :

Problème à résoudre	Main d'œuvre	Méthode	Milieu	Matériel	Matière
Fiches de postes	Le service RH ne fait pas de réunions pour une mise à jour des postes et des métiers	Le manager ne peut pas faire des remontées concrètes terrains et sur les besoins en compétences	Le service RH ne fait pas d'état des lieux sur les métiers de la société	Les managers ont des difficultés à recruter	La communication inter service n'est pas optimum
Tableaux de bords	Le manager ne peut pas exploiter les données à l'instant T	Le manager doit passer beaucoup de temps à analyser, filtrer les données pour avoir des données fiables	Il n'a pas de retours du service SI et DATA pour l'optimisation du tableau de bord	Le rapport est très peu lu et d'intérêt léger par les collaborateurs	Les services travaillent en silos

Q8 : SOLUTIONS

Trouver 2 solutions pour chaque écart :

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

Votre réponse :