

# 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 :

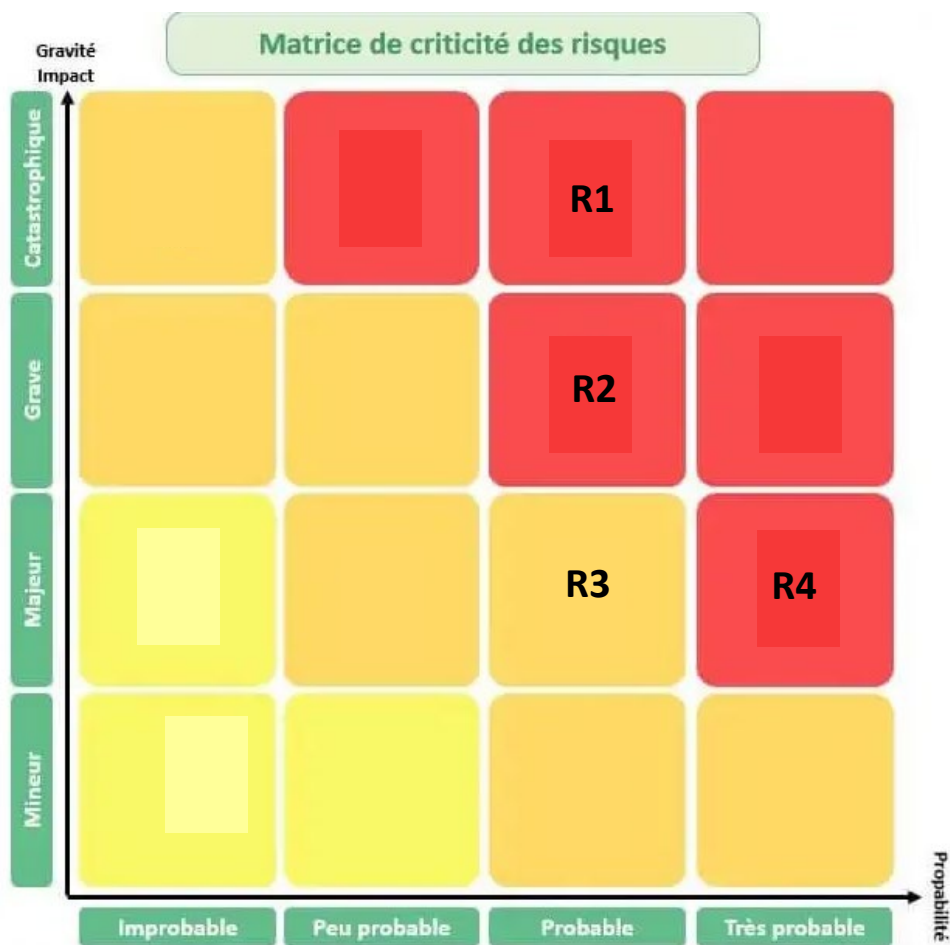
Les risques engendrés par cette situation sont multiples :

Risque 1 : Baisse du chiffre d'affaires

Risque 2 : Perte de clients

Risque 3 : Dégradation de la relation avec la clientèle

Risque 4 : Recours à un produit de substitution



**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 :**

L'Audit est mandaté par le directeur de l'agence.

L'audit sera effectué par un cabinet extérieur spécialisé.

L'auditeur a été choisi en externe afin d'avoir une vision neutre de l'organisation de l'entreprise.

L'auditeur externe a été choisi pour son expérience dans la gestion des problématiques de stocks.

### **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 :**

Voici le planning et les étapes de l'audit :

#### **1- Prise en charge du projet – 30 Janvier**

#### **2 - Préparation de l'audit – Du 1<sup>er</sup> Février au 15 Février**

- Définition des Champs et périmètre de l'audit
- Analyse documentaire
- Plan d'audit
- Guide d'entretien

#### **3 – Réalisation de l'audit sur le terrain – Du 15 Février au 15 Mars**

- Observations
- Entretien face à face
- Animation de groupe de travail

#### **4- Formalisation – Du 15 Mars au 30 Mars**

- Rapport d'audit
- Recherche et mise en œuvre de solution d'amélioration

#### **5- Remise du dossier au client – 31 Mars**

**Les acteurs de l'audit sont :**

TACHES	Responsable des achats et du stock	Directeur de l'agence	Magasinier	Vendeur
Gestion des approvisionnement	<b>R/A</b>		<b>C</b>	<b>I</b>
Préparation des commandes clients	<b>A</b>		<b>R</b>	<b>I</b>
Inventaire du stock	<b>A</b>		<b>R</b>	
Réception de la marchandise	<b>A</b>		<b>R</b>	<b>I</b>
Réalisation des ventes	<b>I</b>		<b>I</b>	<b>R/A</b>
Rangement dans l'entrepôt	<b>A</b>		<b>R</b>	

**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 utiles à la réalisation de cet audit sont :

- La cartographie du processus des achats
- La cartographie du processus de la gestion des stocks
- Un organigramme du service de la gestion des stocks et des achats
- Les fiches de poste du personnel au sein du service de la gestion des stocks et des achats
- La procédure de matrice des activités
- Le système d'information mis en place pour la gestion des stocks
- Les bons de préparations de commande
- Les bons de livraison de la marchandise
- Les bons de commande
- Les étiquettes sur les colis
- La carte représentant la méthodologie du rangement des stocks
- Les commandes clients

#### **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 3 fonctions pouvant être auditées sont :

- Responsable du service des achats et du stock
- Chargée de clientèle
- Le magasinier

Le choix de l'audité est : **Le responsable des achats et du stock**

#### **GUIDE D'ENTRETIEN**

**Audité :** Monsieur Jean – Responsable des achats et des stocks

**Auditeur :** Société AUDITPLUS

**Date de l'audit :** 20 février 2023

**Processus audités :** Entrée et sortie des stocks ; Gestion des commandes clients ; Gestion des approvisionnements.

ETAPES DU PROCESSUS	DOCUMENTATION	QUESTIONNEMENT
Structure du service et fonction de l'audité	Fiche de poste, organigramme	Son organisation avec son équipe, l'état des lieux de son équipe, son scope de responsabilité
Approvisionnement du stock	Bon de commande Système d'information en interne Processus de validation	Procédure de déclenchement des commandes, procédure de validation des commandes.
Gestion des approvisionnements reçus (Réception + stockage)	Bon de livraison Système d'enregistrement informatique Etiquetage des produits Plan de l'entrepôt	Méthodologie en cas d'écart de réception de marchandise, point de contrôle.

Gestion des stocks existants	Inventaires, taux de rotation par produit.	Process en cas d'écart, méthodologie des inventaires, action en cas de stock faible. Action en cas de rupture de stock, action si écart dans les stocks, maîtrise de l'outil informatique et des alertes,
Vente	Bon de commande, devis,	Procédure lors d'une vente d'un produit, système d'alerte mis en place en cas de stock faible.

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

Rédiger votre conclusion (à imaginer) présentant :

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

### **Votre réponse :**

#### **Observation générale :**

Le service est bien structuré et l'équipe semble fonctionner dans une bonne ambiance de travail.  
Les procédures sont appliquées.  
L'ensemble du personnel a participé à l'audit avec beaucoup de volonté et de bienveillance.

#### **Points forts**

- Bonne utilisation des documents internes

#### **Ecarts :**

- Le nombre de produits vendus ne correspond pas aux nombres de produits commandés.
- Les quantités reçues à la livraison ne correspondent pas aux quantités commandées.

#### **Points sensibles :**

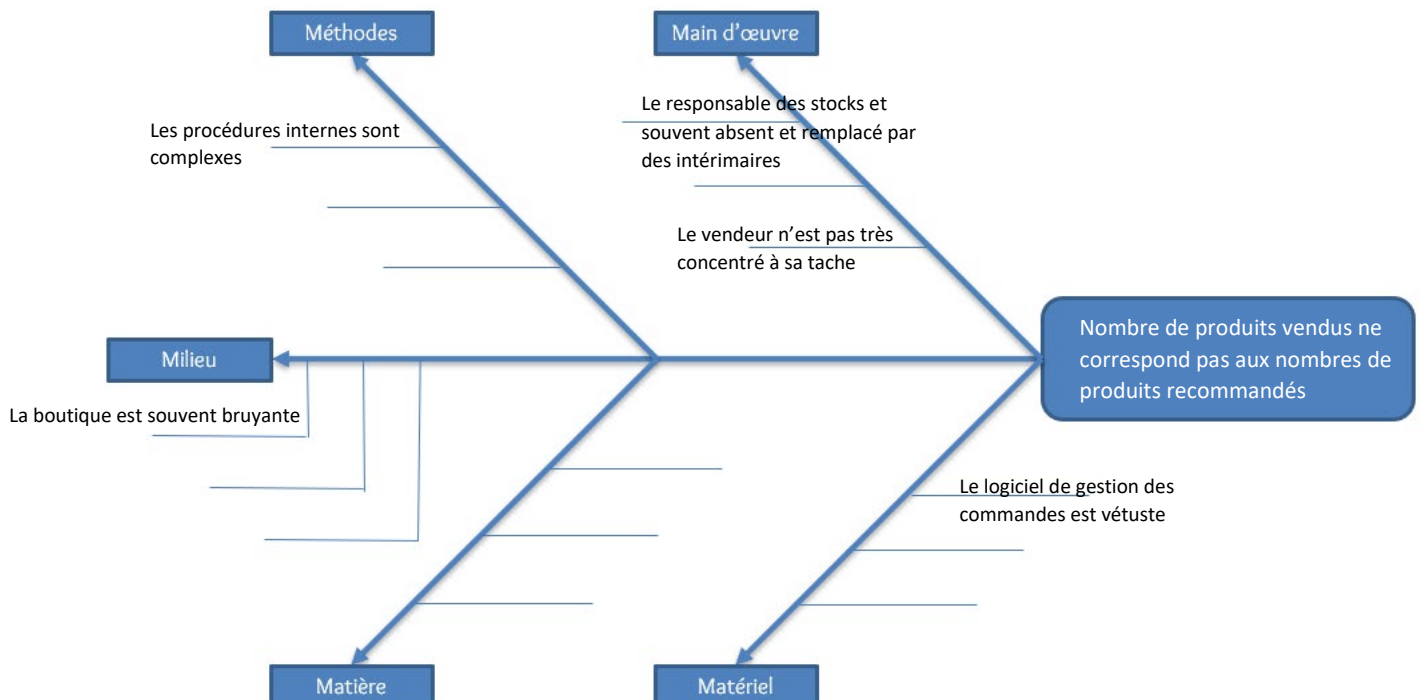
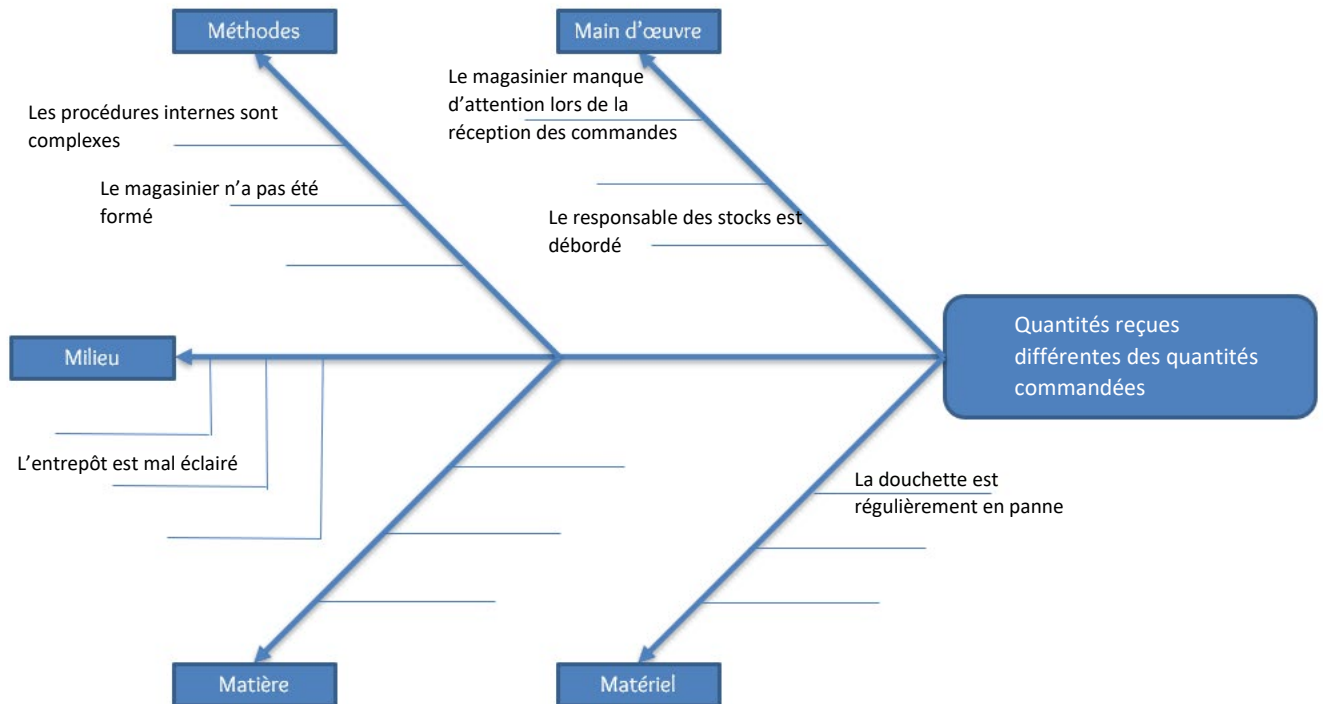
- L'outil permettant d'informatiser les approvisionnements lors de la livraison est souvent en panne
- Les étiquettes apposées sur les cartons stockés se décollent régulièrement



### 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 :**

#### **ECART 1 - Quantités reçues différentes des quantités commandées**

Solutions envisagées :

Former le magasinier aux process internes

Recruter un collaborateur afin d'aider le Responsable des stocks

#### **ECART 2 – Nombre de produits vendus ne correspond pas au nombre de produits recommandés**

Solutions envisagées :

Changement du logiciel interne de gestion des stocks

Entretien avec le vendeur

SOLUTIONS	QUI ?	POUR QUAND ?	COMMENT
Former le magasinier aux process internes	RH, Responsable des achats	Le mois prochain	Formation en interne
Recruter un collaborateur afin d'aider le Responsable des stocks	RH, Directeur d'agence, Responsable des achats	Les trois prochains mois	Fiche de poste, annonce, entretien de recrutement
Changement du logiciel interne de gestion des stocks	Service informatique, direction	Les six prochains mois	Sélection d'un nouveau prestataire. Formation du personnel au nouveau logiciel.
Entretien avec le vendeur	RH, direction	La semaine prochaine	Proposer un entretien avec le vendeur afin de comprendre son Manque d'implication dans ses tâches