

# Rapport de diagnostic Supply Chain

DécoDist International (nom modifié) · Import-export articles de décoration intérieure · 7 collaborateurs

Intervention du 6 au 17 octobre 2025 (7 jours ouvrés) · Réf. IM-2025-091 · CONFIDENTIEL

## 1. Contexte de l'intervention

FICHE ENTREPRISE	
<b>Secteur</b>	Import-export d'articles de décoration intérieure destinés à la grande distribution et au discount
<b>Approvisionnement</b>	Achats de gros en Chine (conteneurs complets) — avantage prix par volume
<b>Entrepôt</b>	700 m <sup>2</sup> — réception, stockage et préparation de commandes
<b>Effectif</b>	7 collaborateurs : 2 magasiniers, 1 responsable achats/import, 2 commerciaux, 1 assistante administrative, 1 dirigeant
<b>Chiffre d'affaires</b>	4,8 M€ (2024) — en croissance de +10 % sur l'exercice
<b>Clients principaux</b>	Centrales d'achat grande distribution et enseignes discount — le 2ème client représente ~18 % du CA
<b>Motif de l'intervention</b>	Accumulation de dysfonctionnements : erreurs de préparation, délais de livraison, coûts transport en dérive, sécurité entrepôt, gestion des arrivées de conteneurs et saturation perçue de l'entrepôt ayant conduit à un projet de déménagement vers un site plus grand

La direction de DécoDist International a sollicité l'Institut Médéric face à une situation préoccupante : six problèmes opérationnels distincts s'accumulent et se renforcent mutuellement. Le plus urgent — des erreurs récurrentes de préparation de commandes — a conduit le 2ème client en termes de chiffre d'affaires à menacer de rompre son contrat. Par ailleurs, alors que le CA progresse de +10 %, les coûts de transport augmentent deux fois plus vite, érodant la marge brute de façon continue. Enfin, les 2 magasiniers signalent un entrepôt saturé, ce qui a conduit la direction à envisager un déménagement vers un site plus grand — une décision que l'audit a permis de remettre en perspective.

## 2. Méthodologie d'audit

L'intervention s'est déroulée sur 7 jours ouvrés en octobre 2025, en six phases structurées. L'audit terrain a été planifié pour inclure un jour de réception de conteneur afin d'observer les conditions réelles de déchargement. Les agents IA de l'Institut Médéric ont analysé 24 mois de données de commandes, de litiges clients et de factures transport.

Phase	Contenu	Durée
<b>Audit — phase terrain</b>	2 jours sur site : observation du flux de préparation des commandes, suivi d'un déchargement de conteneur, entretiens avec les 2 magasiniers, le responsable achats, la direction et le chauffeur du transporteur principal	2 j
<b>Audit — phase bureau</b>	Analyse des factures transport sur 24 mois, des bons de livraison, des litiges clients (taux d'erreur, nature des erreurs), des rapports de sécurité existants et des coûts de transitaire	2 j
<b>Élaboration du rapport</b>	Rédaction du diagnostic, tableaux de criticité, analyse IA des dérives de coûts et estimations de gains	0,5 j
<b>Restitution du diagnostic</b>	Présentation des constats à la direction — validation partagée des priorités	0,5 j

<b>Écriture conjointe des actions</b>	Co-construction du plan d'actions avec la direction et le responsable entrepôt : validation des recommandations, définition des porteurs et des délais	1 j
<b>Élaboration &amp; restitution du plan d'action final</b>	Mise en forme du document de plan d'action et de suivi, puis présentation et validation définitive par la direction	0,5 j + 0,5 j

### 3. Synthèse des constats — Tableau de criticité

Domaine audité	Constat principal	Niveau de risque
<b>Qualité de préparation des commandes</b>	Taux d'erreur de préparation estimé à 4,2 % sur les 12 derniers mois (colis manquants, références erronées, quantités incorrectes). Le 2ème client (18 % du CA, soit ~864 K€) a adressé une mise en demeure formelle après 3 incidents en 6 semaines. Absence de processus de double contrôle (voire de contrôle simple), de lecture de la référence article, d'adressage en entrepôt et de traçabilité des préparations.	<b>CRITIQUE</b>
<b>Gestion des prestataires transport</b>	2 transporteurs habituels non remis en concurrence depuis plus de 3 ans. Les 2 chauffeurs habituels sont devenus proches des magasiniers, créant une relation de complaisance : les délais ne sont plus respectés sans conséquence, les litiges ne sont pas formellement déclarés et aucun indicateur de performance n'est suivi.	<b>CRITIQUE</b>
<b>Dérive des coûts transport</b>	Les coûts de transport représentent 7,5 % du CA (360 K€) en 2024, en hausse de +21 % sur l'exercice (vs CA +10 %). Aucune analyse détaillée n'a été réalisée : surcoûts liés aux retards de livraison, absence de renégociation tarifaire et non-optimisation des tournées sont identifiés comme leviers non exploités.	<b>CRITIQUE</b>
<b>Sécurité de l'entrepôt</b>	Rapports de contrôle extincteurs et châssis de toit à jour, mais absence totale d'inspection des racks de stockage, pourtant visiblement dégradés (montants tordus, encoches abîmées, aucun affichage des charges maximales). Les 2 magasiniers ne connaissent pas les consignes d'évacuation et aucune formation sécurité n'a été dispensée depuis l'embauche.	<b>CRITIQUE</b>
<b>Gestion des arrivées de conteneurs</b>	Lors de l'arrivée d'un bateau porte-conteneurs, les 2 magasiniers seuls ne peuvent traiter qu'environ 2 conteneurs par jour. Les derniers conteneurs du navire attendent plusieurs jours en stockage transitaire (~180 €/jour/conteneur). De plus, le déchargement de conteneurs de petits objets peut atteindre 48h, générant des frais d'immobilisation facturés par la compagnie maritime.	<b>HAUTE</b>
<b>Optimisation de l'entrepôt et gestion du stock</b>	L'entrepôt de 700 m <sup>2</sup> est décrit comme saturé par les magasiniers, conduisant la direction à envisager un déménagement. L'audit révèle que la saturation est avant tout le résultat de trois dysfonctionnements : environ 25 % du stock est constitué de stock mort (aucune surveillance de la rotation), l'absence d'adressage des emplacements génère une occupation sous-optimale du volume disponible, et la configuration actuelle des racks (trop d'emplacements palettes, insuffisamment de casiers pour les petits articles) est inadaptée au profil produit. Une reconfiguration permettrait également d'implémenter un picking par casier, améliorant significativement la qualité de préparation.	<b>HAUTE</b>

<b>Pilotage logistique</b>	Aucune réunion de pilotage logistique n'est organisée. La direction n'a pas de visibilité en temps réel sur les commandes en cours, les délais de livraison ni les coûts par client. Les problèmes remontent uniquement par réclamation client.	<b>HAUTE</b>
----------------------------	---	--------------

## 4. Analyse détaillée des dysfonctionnements majeurs

### 4.1 – Erreurs de préparation : un risque de rupture client immédiat

L'analyse IA des bons de livraison et des réclamations sur 24 mois révèle un taux d'erreur de préparation de 4,2 % (objectif standard pour ce type d'entrepôt : < 0,5 %). Sur un volume de ~2 200 commandes annuelles, cela représente environ 92 commandes erronées par an. Les erreurs se répartissent en trois catégories :

Type d'erreur	Fréquence	Impact client
Référence incorrecte (article substitué)	41 %	Retour marchandise + avoir + reconditionnement
Quantité insuffisante (colis manquant)	35 %	Rupture en rayon client, pénalités logistiques
Colis endommagé lors de la préparation	24 %	Avoir, renvoi, coût de transport double

L'origine de ces erreurs est structurelle : aucun système de scan ou de double contrôle n'existe. La préparation est réalisée de mémoire ou par lecture visuelle des bons de commande papier, dans un entrepôt dont la localisation des références n'est pas formalisée. L'organisation du stock évolue au fil des arrivages sans mise à jour d'un plan de localisation.

**RISQUE MAJEUR : Le 2ème client (864 K€ de CA) a adressé une mise en demeure après 3 incidents en 6 semaines. La perte de ce client représenterait une baisse de CA de 18 % et une réduction de marge brute estimée à 130 K€. Une réponse concrète et rapide est indispensable dans les 15 jours suivant la restitution de ce diagnostic.**

### 4.2 – Transport : complaisance et dérive des coûts

L'analyse des factures transport sur 24 mois met en évidence une dérive significative : les coûts sont passés de 298 K€ en 2023 à 360 K€ en 2024 (+21 %), alors que le CA progressait de +10 %. Trois facteurs expliquent cette dérive :

- Absence de mise en concurrence : les 2 transporteurs actuels n'ont pas fait l'objet d'un appel d'offres depuis plus de 3 ans. Les tarifs ont été revalorisés unilatéralement chaque année sans négociation.
- Relation de complaisance : les 2 chauffeurs habituels, devenus proches des magasiniers, ne sont plus tenus aux engagements de leur contrat (créneau de livraison, intégrité des colis, remontée des litiges). Les retards ne sont pas pénalisés et les incidents ne sont pas formellement déclarés.
- Non-optimisation des tournées : aucune analyse des flux de livraison n'a été réalisée. Certains clients reçoivent des livraisons partielles à des fréquences excessives, générant des coûts de transport non justifiés.

**CONSTAT CLÉ : L'analyse IA des tournées sur 12 mois identifie un potentiel de réduction des coûts transport de 12 à 15 % par la combinaison d'une remise en concurrence, d'une optimisation des tournées et d'une contractualisation ferme des engagements de service. Soit un gain annuel estimé entre 43 K€ et 54 K€.**

### 4.3 – Sécurité : des non-conformités à risque immédiat

L'entrepôt fait l'objet de contrôles périodiques sur les extincteurs et les châssis de toit, mais l'audit révèle des manquements sérieux non couverts par ces contrôles :

Point de contrôle	Situation constatée	Niveau de risque
Inspection des racks de stockage	Aucune inspection par organisme agréé depuis l'installation. Montants tordus constatés sur 3 travées, encoches endommagées sur 2 racks hauts. Aucun affichage des charges admissibles.	<b>CRITIQUE</b>
Formation sécurité du personnel	Les 2 magasiniers n'ont reçu aucune formation sécurité incendie/évacuation depuis leur embauche. Les consignes d'évacuation ne sont pas affichées.	<b>CRITIQUE</b>
Plan de prévention	Absence de plan de prévention formalisé pour les prestataires intervenant dans l'entrepôt (chauffeurs, transitaires).	<b>HAUTE</b>
Signalétique sécurité	Marquage au sol absent dans plusieurs zones de circulation. Allées de secours partiellement obstruées par des palettes.	<b>HAUTE</b>
Contrôles réglementaires existants	Extincteurs et châssis de toit : contrôles à jour et conformes.	<b>CONFORME</b>

**URGENCE : L'état des racks constitue un risque d'effondrement pouvant entraîner des blessures graves. Une inspection par un organisme agréé (type DEKRA ou Bureau Veritas) doit être diligentée dans les 21 jours. Tout rack non conforme doit être immédiatement déchargé et condamné dans l'attente de réparation ou de remplacement. La responsabilité pénale du dirigeant est engagée.**

#### 4.4 – Gestion des conteneurs : une sous-capacité coûteuse

DécoDist International reçoit en moyenne 4 bateaux par an, chacun transportant entre 8 et 14 conteneurs. Avec seulement 2 magasiniers, la capacité de déchargement est limitée à environ 2 conteneurs par jour. Les derniers conteneurs d'un bateau peuvent attendre 5 à 7 jours en stockage transitaire.

Source de coût	Estimation par bateau	Estimation annuelle
Stockage transitaire des derniers conteneurs (~180 €/jour × 5 jours × 6 conteneurs)	5 400 €	21 600 €
Immobilisation conteneur pour déchargement lent (petits objets : jusqu'à 48h × ~120 €/jour)	1 200 €	4 800 €
Heures supplémentaires des magasiniers pour rattraper les retards	600 €	2 400 €
<b>TOTAL coûts additionnels</b>	<b>~7 200 €</b>	<b>~28 800 €</b>

La solution passe par le recours à des renforts ponctuels (intérimaires ou prestataire de manutention) lors des jours de réception de conteneurs, et par une meilleure organisation du dépôt pour accélérer le déchargement des conteneurs de petits objets (tables de tri, zones pré-identifiées par famille de produits).

#### 4.5 – Optimisation de l'entrepôt : la saturation n'est pas une fatalité

Les 2 magasiniers font état d'un entrepôt de 700 m<sup>2</sup> saturé, et la direction envisageait un déménagement vers un site de 1 200 à 1 400 m<sup>2</sup>. L'audit révèle que cette saturation est avant tout le résultat de

dysfonctionnements organisationnels, et non d'un manque structurel de surface. Trois causes principales ont été identifiées :

- **Stock mort non géré** : environ 25 % du stock en volume n'a pas connu de mouvement depuis plus de 12 mois. Ces références occupent des emplacements permanents (palettes et casiers) sans générer aucun chiffre d'affaires. En valeur d'achat, le stock mort représente approximativement 220 à 250 K€ immobilisés. Aucun indicateur de rotation (ABC, taux de couverture) n'est suivi, ce qui a laissé la situation se dégrader progressivement.
- **Absence d'adressage des emplacements** : le stock est organisé de façon empirique, au gré des arrivages. Les références d'un même fournisseur se retrouvent éclatées sur plusieurs zones, les emplacements libres ne sont pas répertoriés, et certaines travées sont utilisées à moins de 50 % de leur capacité alors que d'autres sont surchargées. Un plan d'adressage formalisé permettrait d'optimiser le taux de remplissage volumique et de réduire les temps de préparation.
- **Configuration des racks inadaptée au profil produit** : la majorité des racks sont configurés en emplacements palettes (hauteur 1,2 m libre sous lisse), alors que les articles de l'assortiment sont à 80 % des petits et moyens objets conditionnés en cartons de 10 à 40 cm de hauteur. Cette configuration sous-utilise le volume vertical et empêche la mise en place d'un picking par casier — mode de préparation où chaque référence est stockée dans un alvéole dédié et identifié, permettant une lecture directe de la référence à prélever et réduisant drastiquement les erreurs de picking.

Dysfonctionnement	Impact entrepôt	Solution proposée
~25 % de stock mort non identifié	Occupation permanente d'environ 175 m <sup>2</sup> équivalents d'emplacements	Analyse ABC, campagne de liquidation, destruction ou don des invendables
Absence d'adressage des emplacements	Taux de remplissage sous-optimal, temps de recherche élevés, erreurs de picking	Plan d'adressage (zones + allées + niveaux), mise à jour à chaque arrivage
Racks palettes inadaptés aux petits articles	Volume vertical gaspillé, picking lent et source d'erreurs, impossible à sécuriser référence par référence	Reconfiguration partielle : conversion de 40 % des racks en casiers pour picking avancé par référence

**CONCLUSION ENTREPÔT : L'audit estime qu'après liquidation du stock mort et reconfiguration des racks, la capacité utile de l'entrepôt de 700 m<sup>2</sup> sera suffisante pour absorber la croissance à horizon 3 ans. Le projet de déménagement est à suspendre jusqu'à la mise en œuvre complète de ces optimisations. Le coût d'un déménagement (loyer supplémentaire + frais de transfert) est estimé à plus de 70 K€/an — dépense évitable.**

## 5. Recommandations et plan d'actions

L'Institut Médéric formule 12 recommandations classées par priorité. Les actions 1 et 5 sont des urgences absolues à engager dans les 15 à 21 jours.

#	Action recommandée	Priorité	Porteur	Délai
1	Mettre en place un contrôle qualité de préparation des commandes : lecteur scan par référence + check-list de contrôle avant expédition. Réponse formelle à adresser au 2ème client sous 15 jours.	<b>CRITIQUE</b>	Direction + Entrepôt	J+15
2	Créer un indicateur de taux d'erreur de préparation (suivi hebdomadaire) et mettre en place une réunion courte quotidienne entre les 2 magasiniers pour pointer les commandes du jour	<b>CRITIQUE</b>	Resp. entrepôt	J+15
3	Formaliser le plan d'adressage des emplacements dans l'entrepôt (zones numérotées, allées et niveaux codifiés, plan affiché et mis à jour à chaque arrivage). Ce plan est également le préalable indispensable au picking par casier.	<b>CRITIQUE</b>	Entrepôt	J+30
4	Diligenter l'inspection des racks par un organisme agréé (DEKRA, Bureau Veritas ou équivalent). Condamner immédiatement tout rack non conforme. Établir un plan de remplacement ou de réparation.	<b>CRITIQUE</b>	Direction	J+21
5	Former les 2 magasiniers aux consignes de sécurité incendie, évacuation et premiers secours. Afficher les consignes d'évacuation. Dégager et marquer les allées de secours.	<b>CRITIQUE</b>	Direction	J+30
6	Lancer un appel d'offres transport auprès d'au moins 4 prestataires (les 2 actuels + 2 nouveaux). Définir un cahier des charges incluant délais, taux de service et pénalités en cas de non-respect.	<b>CRITIQUE</b>	Direction	J+45
7	Mettre en place des indicateurs de performance transport mensuels (délai moyen, taux de litiges, coût/colis) et un point mensuel avec les transporteurs référencés	<b>HAUTE</b>	Direction	J+45
8	Recourir à des renforts (intérimaires ou prestataire de manutention) lors des jours de réception de conteneurs. Organiser les zones de déchargement par famille produit pour accélérer le tri et réduire les frais d'immobilisation.	<b>HAUTE</b>	Entrepôt + Direction	J+30
9	Réaliser une analyse ABC du stock (rotation des références sur 24 mois) pour identifier le stock mort. Organiser une campagne de liquidation (vente soldée, destruction, don associatif). Suspendre le projet de déménagement jusqu'au bilan post-optimisation.	<b>HAUTE</b>	Direction + Entrepôt	J+45
10	Reconfigurer partiellement les racks : convertir environ 40 % des emplacements palettes en casiers adaptés aux petits et moyens articles. Cette reconfiguration permettra de mettre en place un picking avancé par casier et par référence, réduisant les erreurs de préparation et les temps de picking.	<b>HAUTE</b>	Entrepôt + Direction	J+60

1	Mettre en place un suivi mensuel de la rotation du stock : taux de couverture par référence, alertes automatiques sur les références sans mouvement depuis 6 mois, revue trimestrielle des niveaux de stock avec le responsable achats.	<b>HAUTE</b>	Resp. achats + Entrepôt	J+60
1 2	Instaurer une réunion mensuelle de pilotage logistique (direction + responsable entrepôt) : taux d'erreur, coûts transport, état des stocks, rotation ABC, prévisions d'arrivages	<b>MODERÉE</b>	Direction	J+30

## 6. Focus — La réforme de la gestion des prestataires transport

La dérive des coûts transport est le levier financier le plus structurant à moyen terme. L'Institut Médéric recommande une approche en trois temps :

### Étape 1 — Audit des flux et préparation de l'appel d'offres (J+15 à J+30) :

Cartographier les flux de livraison par client, fréquence, volume et zone géographique grâce à l'analyse IA des 24 mois de données. Identifier les tournées rationalisables et les fréquences excessives. Ce travail est la base du cahier des charges de l'appel d'offres.

### Étape 2 — Appel d'offres et sélection (J+30 à J+60) :

Consulter au minimum 4 transporteurs sur la base d'un cahier des charges précis : délai garanti par zone, taux de service cible ( $\geq 97\%$ ), pénalités contractuelles, conditions de signalement des litiges. Les 2 transporteurs actuels sont invités à candidater — la relation d'amitié entre chauffeurs et magasiniers doit être explicitement adressée dans le cadre du nouveau contrat.

### Étape 3 — Animation contractuelle continue :

Mettre en place un tableau de bord mensuel des indicateurs transport partagé avec les prestataires retenus. Toute dégradation des indicateurs déclenche une réunion de revue sous 10 jours. Les pénalités contractuelles sont appliquées sans exception dès le 1er mois.

Indicateur	Situation actuelle	Cible contractuelle
Taux de livraison dans les délais	~81 %	$\geq 97\%$
Taux de litiges transport	Non mesuré	$< 0,5\%$
Coût moyen par colis livré	Non calculé	Benchmark J+60
Délai moyen de livraison (J ouvrés)	Non mesuré	$\leq J+3$

**NOTE : La relation d'amitié entre les chauffeurs et les magasiniers n'est pas en soi un problème — elle peut devenir un atout si le cadre contractuel est clair et partagé par tous. L'objectif n'est pas de sanctionner mais de rétablir un cadre professionnel où chacun connaît ses responsabilités.**

## 7. Estimation des gains attendus

Levier d'amélioration	Gain estimé / an
Réduction des coûts liés aux erreurs de préparation (retours, avoirs, transport double, heures supplémentaires)	+ 22 000 €
Renégociation et optimisation transport (12 % de réduction sur 360 K€)	+ 43 000 €

Réduction des frais transitaires et d'immobilisation conteneurs	+ 21 000 €
Évitement des sanctions sécurité (amende DREAL, fermeture administrative, responsabilité pénale)	+ 15 000 €
Amélioration du pilotage : réduction des livraisons partielles et des tournées non optimisées	+ 8 000 €
Évitement du projet de déménagement (loyer supplémentaire + frais de transfert évités)	+ 35 000 €
Réduction du coût de portage du stock (liquidation stock mort ~240 K€, meilleure rotation)	+ 12 000 €
<b>TOTAL DES GAINS ANNUELS ESTIMÉS</b>	<b>~ + 156 000 € / an</b>
<b>Gain non récurrent</b>	<b>Estimation</b>
Liquidation du stock mort : récupération sur ventes soldées ou destruction (valeur d'achat ~240 K€, récupération estimée à 15-20 %)	+ 36 à 48 K€ (one shot)

**GAIN NON QUANTIFIÉ — FIDÉLISATION DU 2ÈME CLIENT : La perte du 2ème client représenterait 864 K€ de CA et environ 130 K€ de marge brute perdue. Sa fidélisation est le bénéfice le plus critique de cette mission, même s'il ne figure pas dans le total ci-dessus.**

Le ROI de la mission est estimé à environ 2 à 3 mois après mise en oeuvre des premières actions (gains progressifs à partir du mois 1 pour la préparation et le transport). L'évitement du déménagement constitue le gain structurel le plus significatif à horizon 12 mois.

## 8. Conclusion

L'audit révèle une entreprise en croissance dont les processus opérationnels n'ont pas évolué au même rythme que le volume d'activité. Les 6 dysfonctionnements identifiés sont tous résolubles sans investissement structurel majeur : ils relèvent principalement d'une meilleure organisation, d'outils de contrôle simples et d'une animation plus rigoureuse des prestataires.

L'urgence absolue est double : répondre formellement au 2ème client sous 15 jours avec un plan d'action concret, et diligenter l'inspection des racks sous 21 jours. Ces deux actions conditionnent la continuité de l'exploitation et la sécurité des personnes.

Le diagnostic entrepôt apporte un éclairage décisif : l'entrepôt de 700 m<sup>2</sup> n'est pas trop petit — il est mal organisé. La liquidation du stock mort, la mise en place d'un adressage rigoureux et la reconfiguration des racks en casiers de picking permettront d'absorber la croissance sans déménagement. Ce seul levier représente plus de 35 000 €/an de charges évitées.

*La mise en place d'un pilotage mensuel rigoureux et d'indicateurs de performance partagés avec les prestataires permettra à DécoDist International de retrouver une marge en croissance cohérente avec son développement commercial.*