**Etude de cas – Audit de performance**

**Audit d’une entreprise de distribution - processus commercial**

**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**

Le 1er juillet toutes les agences de DISTRELEC préparent un grand événement promotionnel pour les fêtes de fin d’année (guirlandes électriques, enseignes lumineuses, rideaux guirlandes, illuminations…)

Cet événement est principalement destiné aux services techniques des villes et villages du territoire afin de les convaincre de renouveler les décorations de noël de leur ville avec du matériel innovant, attrayant et peu énergivore.

Ils ont tous étés invités à visiter notre showroom entre le 1er juillet et le 30 août et chaque VRP devait assurer le suivi de ces clients (les contacter pour s’assurer de leur présence et ensuite vérifier leur intérêt et, le cas échéant, promouvoir les produits à partir des fiches marketing établies par le siège en lien avec le fournisseur).

Nous sommes le 30 janvier et l’heure est au bilan.

Globalement les articles en promotion ont eu un réel succès et leur vente est conforme ou supérieure aux objectifs… sauf … les rideaux guirlandes dont les ventes plafonnent à seulement 75% de l’objectif dans la plupart des agences.

Ces rideaux guirlandes étaient proposés pour illuminer les façades de certains bâtiments afin de les mettre en valeur. Il s’agit de notre produit phare et celui qui devait nous apporter la meilleure rentabilité de cette opération.

La non-atteinte des objectifs sur ce produit est préjudiciable au bilan de l’opération et le directeur commercial siège a demandé la mise en place d’un audit.

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 :***

* Une baisse du CA globale de la décoration de noël => Critique
* Une perte de la part du marché sur cette catégorie de produits qui va donner l’avantage à un autre concurrent => Critique
* La concurrence a pu récupérer une partie des clients sur cette catégorie de produit et donc difficile de récupérer un client perdu => critique

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Probabilité |  |  |  |  |  |
| Très probable |  |  |  | * Perte de CA * Perte de la part du marché * Perte de clients fidèlent | Prévention |
|
|
| probable |  |  |  |  |
|
|
| peu probable |  |  |  |  |
|
|
| improbable |  |  |  |  |
|
|
| Conséquence | Mineure | Significative | Grave | Catastrophique |  |

**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 :***

* Cet audit sera mandaté par le responsable du service commercial
* L’audit sera réalisé par un cabinet d’audit externe (cabinet lumière)
* L’auditeur doit être objectif et compétant, il doit avoir une vision complète de la société et ses spécificités, il doit également maitriser les méthodes et les étapes de l’audit. C’est un professionnel complétement indépendant, il doit savoir évaluer les points forts et les points faibles de l’organisation cible .

**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 :***

**Les étapes de l’audit sont les suivants**

1. La première étape consiste à La préparation de l’audit qui donne lieu à un plan d’audit c’est le guide d’entretien
2. La deuxième étape consiste à La réalisation de l’audit sur le terrain en entretien face à face
3. La troisième est dernière étape consiste à la formalisation d’un rapport d’audit qui présente les forces et les faiblesses relevées

**Le planning de l’audit**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Date de l’audit : 10 F | | | |
| Horaire | Activité auditée | Points particuliers | Personnes à rencontrer |
| 8h30 - 9h30 | Approvisionnements | Analyser le stock Vs les ventes  Les délais de livraison | Florian (approvisionneur) |
| 14h00 - 15h00 | Le service commercial | Les actions menées pour réussir l’opération  La clientèle ciblée | Jean Yves (commercial) |
| 15h30 - 16h30 | Les achats | Le plan d’achat et les prévisions  Les budgets d’achat | Marion (Responsable achat) |

**La matrice RACI**

#### Consulted

#### Qui

#### Les audités dans notre cas

#### Le responsable achat

#### L’approvisionneur

#### Le commercial

#### La responsabilité

#### Donner des informations sur le fonctionnement de leurs services ainsi que leurs propres fonctions

#### Informed

#### Qui

#### La direction

#### La responsabilité

#### Avoir le rapport de l’audit final afin de prendre des décisions décisives

#### Accountable

#### Qui

#### Le responsable du service commercial

#### La responsabilité

#### Il va déclencher l’audit et en même temps il va veiller à l’exécution correcte de cet audit

Qui

#### Responsible

#### Qui

L’auditeur

#### La responsabilité

#### Identifié les points forts et les points faibles afin d’améliorer le processus

**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 vont m’aider pour préparer mon audit sont**

* Les analyses des ventes
* Le post mortem / REX
* Les procédures de vente
* Le plan stratégique annuel
* Les fiches de postes
* Le CRM
* L’organigramme
* Le manuel des bonnes pratiques

**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 commercial =>** responsable des ventes

**Le responsable achat =>** responsable des prévisions d’achat et la détermination des quantités à approvisionner ainsi que le potentiel globale négocié avec les fournisseurs

**L’approvisionneur =>** responsable d’approvisionner et bien passer les commandes des quantités prévues par le responsable des achats

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Audité : (direction/service) | Auditeurs : | Date de l’audit : |
| service des achats | HANNOUDA | 10-févr-23 |
| Siham HANNOUDA, préparatrice |  |  |
|  |  |  |
| Processus audités : |  |  |
| les prévisions des achats | les budgets des achats |  |
| **Étapes du processus** | **Documentation/Points à vérifier** | **Questionnement** |
| Le chef produit choisi les modèles à commercialiser pour la collection de noël |  | Quel est le processus une fois la collection est choisie ? |
|  | avoir toutes les informations des produits à acheter |  |
|  |  | comment vous communiquer avec les chefs produits ou Catman ( category manager)? |
|  |  |  |
|  | les plans de vente avec l'historique | comment vous faites pour calculer les potentiels d'achat |
|  |  |  |
| **Étapes du processus** | **Documentation/ Points à vérifier** | **Questionnement** |
| les potentiels d'achat sont définis, le passage des commandes aux fournisseurs doit être réalisé | le budget d'achat | Comment vous faites si vos potentiels d’achat dépassent le budget prévu? |
|  | les outils de commandes |  |
|  |  | Comment vous définissez les potentiels des produits Z ? |
|  |  |  |
| les produits sont classés par rotation |  |  |
| ● produits A : vendus plusieurs fois par jour |  | Quel est le processus après les définitions des potentiels ? |
| ● produits B : vendus moins d’une fois par jour mais plusieurs fois par semaine |  |  |
| ● produits C : vendus moins d’une fois par semaine mais plusieurs fois par mois |  | Comment vous gérer les changements de produits de la dernière minute ? |
| ● produits D : produits vendus moins d’une fois par mois mais plusieurs fois par an | Le procédure pour une produit de substitution | Comment vous gérer les augmentations tarifaires imposées par les fournisseurs ? |
| ● produits Z : produits vendus moins d’une fois par an |  |  |
| **Étapes du processus** | **Documentation/ Points à vérifier** | **Questionnement** |
| une fois la commande globale est envoyée aux fournisseurs, les achats font une répartition des quantités par magasin | le reporting par magasin | Quel est le critère que vous prenez en compte pour répartir les quantités aux magasins ? |
|  |  | Qui fixe les prix de vente ? |
|  |  |  |

**Q6 : CONCLUSIONS DE L’AUDIT**

Rédiger votre conclusion (à imaginer) présentant :

☞ 1 point fort

☞ 2 points sensibles

☞ 2 écarts

***Votre réponse :***

**Point Fort**

Bonne communication interne entre les services

**Points sensibles**

1. Les achats ne sont pas faits par rapport aux historiques des ventes
2. Les fournisseurs augmentent les prix d’achats de 10%

Les écarts

1. Les achats ne couvrent pas l’historique des ventes
2. Les tarifs de vente chez DISTRELE des rideaux guirlandes sont plus élevés que la concurrence

**Q7 : RECHERCHE DES CAUSES**

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

***Votre réponse :***

Les causes des écarts

1. Les potentiels ne sont pas suffisants pour la saison donc des ruptures sur certain famille de produit et notamment les rideaux guirlandes
2. Les produits du fond de rayon (sans promotion) sont +cher que la concurrence, ceci est dû à une augmentation tarifaire de +10%

**Q8 : SOLUTIONS**

Trouver 2 solutions pour chaque écart :

☞ Préciser à quelles causes elles correspondent

☞ Décrire les solutions

***Votre réponse :***

1. Changer le fournisseur ou négocier des remises arrières afin d’aligner le prix avec la concurrence
2. Utiliser l’intelligence artificielle est faire développer un outil de calcul des potentiels des achats prenant en compte le prix d’achat, l’historique des ventes, et l’importance du produit dans le PAC