**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 :***

**Risques engendrés par cette situation :**

-Baisse du CA

-Client final insatisfait, dé fidélisation

-Notoriété en baisse

-Baisse de la fréquentation

-Panier moyen plus faible, puisque les artisans risquent de se fournir dans d’autres négoces

-La concurrence va récupérer des parts de marché

-Risque de sureffectif

**Evaluation des risques :**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  | **Mineur** | **Significatif** | **Grave** | **Catastrophique** |
| **Très probable** |  | -La concurrence va récupérer des parts de marché | -Client final insatisfait, de fidélisation |  |
| **Probable** | -Risque de sureffectif | -Panier moyen plus faible | -Baisse de la fréquentation | -Baisse du CA  -Notoriété en baisse |
| **Peu probable** |  |  |  |  |
| **Peu probable** |  |  |  |  |
| **Improbable** |  |  |  |  |

**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 :***

**Qui mandate l’audit ?**

C’est le directeur de l’agence qui mandate l’audit

**Qui réalise l’audit ?**

L’audit est réalisé en interne par les services supports, sous la responsabilité du service qualité

**Sur quels critères l’auditeur est choisi ?**

L’audit doit se dérouler sur une période de 2mois, le délai est très court, le temps de lancer une demande de consultation externe, d’avoir un chiffrage et de valider un devis, cela prendrait trop de temps. De plus les services internes connaissent bien l’entreprise et les procédures.

**Q3 : PLANIFICATION DE L’AUDIT**

Quelles sont les étapes de l’audit

Établir 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 et le planning de l’audit sont les suivantes :

Début de l’Audit : **01/02**

RELATION CLIENT : **Février 01-05**

-Ecoute des besoins clients

-Proposition/Alternative

STOCKAGE : **Février 05-15**

-Capacité de stockage

-Organisation et rangement des réserves

ORGANIGRAMME : **Février 15-17**

-Définir l’ensemble des parties prenantes

PROCEDURES : **Févier 17-20**

-où sont-elles, qui passe les commandes, où sont-elles stockées

RESSOURCES HUMAINES : **21 Février- 05 Mars**

-Recrutement

-Formation : Formation des collaborateurs

-Eléments de motivation

-Remonté des anomalies N+1/N+2/N+3

PILOTAGE : **Mars 06 -15**

-Définition de la capacité de stockage

-KPI’s : Analyse des historiques de ventes

Préparation de l’audit, compte rendu et préconisations : **Mars 15-30**

Compte rendu d’audit : **31/03**

Matrice RACI :

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | Vendeur | Assistante commerciale | Préparateur de commande | DSI : Gestion du site interne | Manager | Responsable régional |
| Vérifie les stock | R | I | R | I | C | I |
| Forme le personnel | R | I | I | I | A | I |
| Analyse les ventes | I | C | I | C | A | R |
| Décide du rangement des réserves | I | I | R | I | C/A | C |
| Vérifie et range les livraison | R | I | R | I | A | C |
| Vérifie la mise à disposition des procédures | I | R | I | C | A | I |
| Propose les primes sur objectif | I | I | I | I | R | A/C |
| Contrôle et analyse les kpi’s | I | I | I | I | A/R | A/C |

**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 :***

-Organigramme interne local et régional avec les liens de subordination directs et indirects/transverses

-Fiches de poste de l’ensemble des intervenants ainsi que les contrats de travail pour vérifier les statuts et le montant des rémunérations

-Livret d’accueil s’il existe pour tous les collaborateurs

-Entretien professionnel et annuel (pour vérifier les attentes et les besoins de formation)

-Comptes rendus de visite de toutes les équipes supports (animation, responsable région…) et autres RETEX

-Analyse du CRM, avec les ventes, les dates de ruptures

-les réclamations clients

-L’ensemble des procédures et manuels sur le fonctionnement des passages de commande auto

-plan des réserves et plan de stockage avec la capacité de stockage

-Plan de formation et vérifier les dates des dernières formations

**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 personnes à auditer sont :

-le vendeur

-le manageur

-le DR

Guide d’entretien pour le Manager sur le modèle de la roue de Deming :

PLAN :

-PLAN :

\*fiches de mission de tout le monde

Comment sont construites les fiches de poste ?

\*Organigramme : interne, local et natio

Peux-tu m’expliquer ton organigramme ?

\*Formation : déjà passé ou les besoins

Comment les plans de formation sont-ils proposés ?

-DO :

\*Type de management

Peux-tu me décrire ton management ?

\*Fixation des primes sur objectif

Comment sont définies les primes sur objectifs ?

\*Validation du rangement des réserves

Peux-tu m’expliquer ton organisation sur le stockage des réserves ?

-CHECK :

\*Point de contrôle sur l’état des stocks

Peux-tu m’expliquer les écarts sur les stocks ?

\*point de contrôle dur l’état des ventes

Peux-tu m’expliquer l’évolution des ventes sur les 6 derniers mois

\*Point de contrôle sur l’état des paniers moyens

Peux-tu m’expliquer l’évolution des paniers moyens sur les 6 derniers mois

\*Point de contrôle sur le CA moyen des principaux clients

Peux-tu m’expliquer l’évolution du CA de tes 12 plus gros clients

-ACT :

\*processus d’amélioration/amélioration continue

As-tu des solutions d’amélioration à proposer ?

\*Retour DR

Comment fais-tu ton retour après auprès de ton DR ?

**Q6 : CONCLUSIONS DE L’AUDIT**

Rédiger votre conclusion (à imaginer) présentant :

☞ 1 point fort

☞ 2 points sensibles

☞ 2 écarts

***Votre réponse :***

Conclusion :

**Un point fort :**

\*Demander un audit est source d’une volonté d’amélioration.

**Deux points sensibles :**

\*Des produits de substitution inadaptée

\*Un état des stocks trop faible

**Deux écarts :**

\*Comparaison des CA entre le mois d’octobre N et octobre N-1 et novembre N et novembre N+1

\*Comparaison entre la valorisation des inventaires N et N-1

**Q7 : RECHERCHE DES CAUSES**

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

***Votre réponse :***

Main d’œuvre : Manque de formation

Méthode : procédures absentes et inadaptées

Milieu : Surface de stockage trop petite

Matériel : Manque de contrôle et de d’analyse des données

Matière : Produits de substitution inappropriés

**Q8 : SOLUTIONS**

Trouver 2 solutions pour chaque écart :

☞ Préciser à quelles causes elles correspondent

☞ Décrire les solutions

***Votre réponse :***

Surface de stockage trop petite :

Il faudrait sans doute trouver une surface de stockage supplémentaire, c’est souvent assez facile à trouver pour augmenter sa capacité de stock et éviter les ruptures

Produits de remplacement inadaptés :

Sourcer/référencer des produits plus adaptés, demander aux professionnels ce qu’ils attendant de façon plus précise. Imaginer des séances collaboratives avec eux. Faure des présentations avec les industrielles come cela se pratique avec les revendeurs de machines électriques (Dewalt ou autre marque…)