**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 :

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| ***#*** | ***Risque*** | ***Gravité*** | ***Probabilité*** | ***À traiter ou à surveiller*** |
| 1 | Rupture du fournisseur | Catastrophique | Probable | A surveiller |
| 2 | Départ pour la concurrence des meilleurs clients | Catastrophique | Très probable | A traiter |
| 3 | Diminution de l’image de marque de DISTRELEC | Grave | Probable | A surveiller |
| 4 | Baisse du chiffre d’affaires | Catastrophique | Très probable | A traiter |
| 5 | Rupture du produit de remplacement | Grave | Peu Probable | A surveiller |
| 6 | Tensions dans l’équipe de vente (sentiment d’inefficacité face à la situation) | Grave | Très probable | A traiter |
| 7 | Hausse des ventes du produit de remplacement mais moins de marge | Significatif | Probable | A surveiller |

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Probabilité Impact | Mineur | Significatif | Grave | Catastrophique |
| Très probable |  |  | 6 | 2 / 4 |
| Probable |  | 7 | 3 | 1 |
| Peu probable |  |  | 5 |  |
| 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 :***

Cette rupture de stock est donc l’élément déclencheur constaté par la direction pour provoquer l’audit. Plus précisément, le directeur de l’agence a décidé de mettre en place un audit de l’organisation.

Le directeur de l’agence prend contact avec le siège pour demander au département interne d’audit de DISTRELEC, un audit des processus logistiques. Le directeur de l’agence devient un client (interne) qui suivra les différentes étapes que lui indiquera l’auditeur.

L’auditeur ira vérifier l’existence, la mise en place et l’efficacité des leviers de performance opérationnels qui sont censé garantir une chaine logistique optimal.

L’auditeur sera choisi sur ses compétences dans le milieu logistique, sa capacité à prendre du recul sur l’organisation pour déceler les dysfonctionnements.

**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 :

* La préparation de l’audit :

Définir l’objectif à savoir,

*Qui audit – on ?*

Ici, le service de la gestion de la logistique sera visé par l’audit.

*Qu’est-ce que qu’on audit ?*

Les processus d’approvisionnement, de commande et de la gestion du stock seront au cœur des questions.

*Quand on audit ?*

En fonction du planning, voir exemple ci-dessous

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Date de l’audit : | | | |
| Horaire | Activité auditée | Points particuliers | Personnes à rencontrer |
| 9h00 - 10h30 | Approvisionnements | La prise en compte des propositions du système d’information  L’analyse de ces propositions (cohérence avec le stock et les ventes, la saisonnalité, les événements particuliers de la période) | Antoine (approvisionneur) |
| 10h30 - 12h00 | Gestion du stock | Identification des anomalies de stock  Actions menées  Inventaires tournants | Amal (réceptionnaire) |
| 13h30 - 15h00 | Gestion des fournisseurs | Suivi des délais de livraison  Analyse des anomalies à la réception  Communication et échanges sur les grilles de tarifs et de délais  Analyse des tableaux de bord | Eve (chef du service achat) |
| 15h00-16h30 | Préparateurs de commande | Traitement d’une commande, préparation d’une commande et livraison | Ange (Préparateur de commande) |

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  | Ange (préparateur de commande) | Antoine (approvisionneur) | Amal (réceptionnaire) | Eve (chef du service achat) |
| Commande fournisseur | R | C | A | I |
| Suivi stock | I | R | C | A |
| Préparation des commandes | R | C | I | A |

*R – REALISATEURS A – AUTORITES C – CONSULTES I - INFORME*

**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 :***

Une analyse documentaire aidera l’auditeur à apporter des données précises et factuelles sur les raisons de ces ruptures de stock. Les tableaux de bord des managers pourront être utilisé, mais également les documents présentant les procédures, les modes opératoires. Les anciens rapports d’audit ou les comptes rendus de réunion pourront faire apparaitre les données recherchées.

Aussi, les éléments qui pourraient aider l’auditeur à préparer son audit seraient de recueillir plus de données par des animations de groupe, des entretiens individuels ou par des observations.

**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 trois fonctions à auditer seraient l’approvisionneur (Antoine), la réceptionnaire (Amal) et la chef du service achat (Eve).

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Audité : *(Service logistique / DISTRELEC Toulon)*  *Antoine, Amal et Eve* | Auditeurs : Mr Audit | Date de l’audit :  *13/02/2023* |
| Processus audités :   * Approvisionnement | * Réception | * Achat |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Étapes du processus | Documentation/ Points à vérifier | Questionnement |
| Gestion de l’approvisionnement | Heure d’approvisionnement /  Plan de rangement /  Taille du stock/  Équipement disponible /  Procédure existante /  Fiche de poste /  La perception du travail réalisée | Comment organisez-vous votre stock ?  Y a-t-il un lien entre votre manière de travailler et les procédures existantes |

**Q6 : CONCLUSIONS DE L’AUDIT**

Rédiger votre conclusion (à imaginer) présentant :

☞ 1 point fort

☞ 2 points sensibles

☞ 2 écarts

***Votre réponse :***

En conclusion, le point fort est la cohésion du groupe qui s’entend très bien et est capable de réorganiser leur travail en équipe.

Les points sensibles sont sur la capacité du stock à accueillir l’ensemble des références proposées par DISTRELEC et le renforcement d’une ressource au stock pour faciliter les manœuvres de chargement et de déchargement.

Les écarts sont au niveau de l’enregistrement des données au stock, un clavier est défectueux et entre de mauvaises données ce qui créé l’illusion d’une rupture.

**Q7 : RECHERCHE DES CAUSES**

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

***Votre réponse :***

|  |  |
| --- | --- |
| Milieu | Entrepôt trop petit |
| Méthode | Process non respecté par les équipes logistiques |
| Main d’œuvre | Manque une ressource au stock |
| Matériel | Equipement vétuste |
| Matière |  |

Matière

Méthode

Main d’œuvre

Milieu

Matériel

Rupture de stock

**Q8 : SOLUTIONS**

Trouver 2 solutions pour chaque écart :

☞ Préciser à quelles causes elles correspondent

☞ Décrire les solutions

***Votre réponse :***