**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 :***

**Risque 1 : Perte des clients, les clients achètent ailleurs**

Criticité => PROBABILITE : Probable + CONSEQUENCE : Critique

Pourquoi ? : La perte de clients engendre une perte de chiffre d’affaires. Cela oblige l’entreprise à continuellement rechercher de nouveaux clients pour conserver une certaine stabilité à défaut de croissance.

**Risque 2 : Perte de chiffre d ‘affaire**

Criticité => PROBABILITE : Probable + CONSEQUENCE : Critique

Pourquoi ? : La perte de CA ne permet pas à l’entreprise d’obtenir de la croissance et les ressources nécessaires pour investir dans le recrutement ou l’amélioration de ses processus

**Risque 3 : Perte de personnel « commerciaux »**

Criticité => PROBABILITE : Probable + CONSEQUENCE : Critique

Pourquoi ? : Le commercial est rémunéré sur le CA réalisé et donc perd du salaire. Ces clients deviennent désagréable voir agressif du au problème de gestion du stock et qui n’est pas de son ressort.

**Risque 3 : Mauvaise image de marque**

Criticité => PROBABILITE : Probable + CONSEQUENCE : Majeure

**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 :***

Le directeur de l’agence est le mandataire

Le Responsable Qualité de la société DISTRELEC va réaliser l’audit donc en interne.

L’auditeur est choisi selon les critères suivants :

* Responsable du Système Qualité de l’entreprise et a ce titre qualifier pour mener à bien un audit interne.
* N’est pas responsable ou manager des services à auditer

**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 :***

**ETAPE DE L’AUDIT : 4 étapes**

**1- PREPARATION DE L’AUDIT**

● CHAMP ET PERIMETRE :

- Processus et activité à auditer ?

- Les personnes à auditer ?

**●** ANALYSE DOCUMENTAIRE : => 20 février

● Formaliser le PLAN D’AUDITen concertation avec le responsable => 27 février

● Planifier des entretiens => 6 mars

● Préparation des GUIDES D’ENTRETIENS => 6 mars

**2-RECUEIL D’INFORMATION SUR LE TERRAIN – REALISATION DE L’AUDIT SUR LE TERRAIN**

1-OBSERVATION => 20 mars

2-ENTRETIEN FACE A FACE => 13 mars

3-ANIMATION DE GROUPE => 20 mars

**3-SYNTHESE DE L’AUDIT**

**●** RAPPORT D’AUDIT pour le client de l’audit => 31 mars

**4-RECHERCHE DE SOLUTION D’AMELIORATION**

**Les acteurs de l’audit :**

Réalisateur

Approbateur

Consulté

Informé

|  | Responsable service logistique | Préparateur de commande | Expéditionnaires | Responsable service achat | Approvisionneur | Réceptionnaires |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Commande le produit | I | I |  | C | R | I |
| Réceptionne et range le produit | A | I |  | I | C | R |
| Prépare le produit pour le client | C | I | R | I | I | I |
|  |  |  |  |  |  |  |

**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 de la société

Fiches de poste, fiches de missions et les contrats de travail de chacun des acteurs de l’audit

Matrice RACI qui fait quoi

La Cartographie des différents processus structurels, opérationnels et supports

Les fiches d’identité processus

Le manuel d’organisation, les procédures, les modes opératoires et les instructions concernant les différentes missions des acteurs de l’audit. De l’achat du produit à la réception, au rangement jusqu’à la sortie du stock.

Les guides de bonnes pratiques

Le système d’amélioration continue et tous les rapports de réunions

Tous ce qui concerne les informations sur la CRM ou le logiciel ERP

Tous les documents concernant le processus de recrutement et d’intégration des salariés

**Q5 : REALISATION DE L’AUDIT**

Identifier 3 personnes (fonctions) à audite

Elaborer le guide d’entretien pour l’un des audités (préciser lequel)

***Votre réponse :***

3 personnes (fonctions) à audite :

1. Responsable service logistique
2. Préparateurs de commande
3. Approvisionneur

| ENTREPRISE : **DISTRELEC**  ***Service audité : Préparateur de commande***  ***Processus audités :***   * *Processus opérationnels : Préparation de commande*   ***Date de l’audit :*** *13 mars 2023* |
| --- |
| AUDITEUR |
| **Nom et Prénom :** CROSSON Stéphane  **Adresse** : 393 Promenade des Anglais 06200 Nice  **Tél** : 06.98.51.47.36  **E-mail** : Stéphane. crosson@edhec.com |

| **Etapes du processus** | **Document / Points à vérifier** | **Questionnement** |
| --- | --- | --- |
| 1.Contextes | * Cartographie, * Organigramme * Fiche processus | * Présentez-nous votre processus ? |
| 2. Les objectifs qualité et planification | * Planification des objectifs | * Quels sont les objectifs de votre processus ? * Vos activités sont-elles planifiées ? * Comment les planifiez-vous ? |
| 4. Infrastructures | * Matériel, meuble, bâtiment | * Quels sont les moyens mis à disposition pour la réalisation de vos activités ? * Quels sont les outils mis à disposition pour la réalisation de vos activités ? |
| 5. Réalisations des activités opérationnelles | * Expression de besoin * Bon de commande * Procédure FIFO | * Comment gérez-vous votre activité de préparation de commande ? * Comment avez-vous connaissance des bons de livraison ? * Existe-t-il une méthodologie définie dans la préparation de la commande ? Si oui laquelle ? |
| 8  Non-conformité et actions correctives, Amélioration continue | * Suivi des actions correctives | * Avez-vous déjà observé des ruptures ? * Quelles sont les dispositions prises en cas de ruptures ? * Avez-vous vous déjà observé des non-conformités ? * Si oui, Quelles sont les actions correctives mises en place ? |

**Q6 : CONCLUSIONS DE L’AUDIT**

Rédiger votre conclusion (à imaginer) présentant :

☞ 1 point fort

☞ 2 points sensibles

☞ 2 écarts

***Votre réponse :***

| Processus Préparation de commande | Ecarts :  Points forts :  Points sensibles : | * Les produits manquants ne sont pas signalés dans les documents à remettre au service administration des ventes * Les produits ne sont pas sortis du stock en respectant les numéros de lot FIFO * Bonne maitrise des documents de préparation des commandes * En cas de panne d’imprimante des étiquettes d’expédition, il n’y a pas de solution de remplacement |
| --- | --- | --- |

**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 :***