**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 :**

* Risque 1 : Baisse du CA
* Risque 2 : Dégradation de l’image de marque pour distrelect
* Risque 3 : Perte de clients qui vont aller s’approvisionner chez des concurrents
* Risque 4 : Mécontentement des clients qui dégrade l’ambiance « convivial » de l’agence
* Risque 5 : Baisse de la motivation des salariés de l’agence

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  | Mineur | Significatif | Grave | Catastrophique |
| Improbable |  |  |  |  |
| Peu probable | R5 |  |  |  |
| Probable |  | R4 | R2  R3 |  |
| Très probable |  |  |  | R1 |

Les risques 1, 2, 3 sont ceux pouvant avoir le plus d’impact. L’agence de Toulon fonctionne beaucoup avec les artisans qui passent le matin avant les chantiers. S’ils n’ont pas leur matériel, ils vont devoir se tourner sur d’autres concurrents pour ne pas prendre du retard sur leurs chantiers.

Le bouche à oreille fonctionne très vite sur ce type de commerce.

L’image de marque de Distrelect pourrait vite en pâtir et surtout, le chiffre d’affaires serait rapidement impacté.

**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 30 janvier, le responsable de l’agence qui veut mettre en place un audit et pouvoir avoir les résultats le 31 mars

L’audit concernera 2 secteurs d’activités :

* Le service logistique (préparateurs de commandes – expéditionnaires)
* Le service achat (approvisionnement – réceptionnaires)

Vu les délais contraints, il est préférable de faire un audit interne.

Il est important que ce soit une personne ayant la légitimité (hiérarchique) et la neutralité (services autres que logistique et achat) pour faire cet audit. Le responsable Qualité pourrait la bonne personne.

Bonne connaissance de :

* L’entreprise
* Des commandes
* Des clients
* Des agences

**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 différentes étapes :

* Définir le champ et le périmètre à auditer – 5 février
  + Direction d’agence
  + Service qualité
* Analyse documentaire – 10 février
  + Organigramme
  + Process
  + Tableaux de suivi
  + Outils de gestion informatique sur les 6 derniers mois
  + Inventaires hebdomadaires sur les 6 derniers mois
  + Evolution de l’agence sur la même période
* Plan d’audit – 13 février
  + Planifier les différents audits et prévenir les personnes
  + Prévenir les responsables de service de la tenue d’un audit
* Réalisation de l’audit – 23 février
  + Entretien face à face avec les personnes ressources identifiées dans le plan d’audit
* Rédaction du rapport d’audit – le 29 mars
  + Responsable service qualité
* Remise et présentation du rapport d’audit au Directeur d’agence le 31mars
  + Responsable service qualité

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  | Responsable | Approuve | Consulté | Informé |
| Définir le champ et périmètre de l’audit | Directeur qualité | Direction agence |  |  |
| Analyse documentaire | Directeur qualité | Responsable des services | Services logistiques, commerciale, achat | Salariés |
| Plan d’audit | Directeur qualité | Direction agence | Services logistiques, commerciale, achat | Toute l’agence |
| Réalisation de l’audit | Directeur qualité | Direction agence | Les 3 services |  |
| Rédaction du rapport | Directeur qualité |  |  |  |
| Remise et présentation du rapport | Directeur qualité | Direction agence |  | Toute l’agence |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |

**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 :***

L’analyse documentaire peut s’appuyer sur les documents suivants :

* + Organigramme
  + Process
  + Fiche de poste
  + Tableaux de suivi des stocks
  + Outils de gestion informatique sur les 6 derniers mois
  + Inventaires hebdomadaires sur les 6 derniers mois
  + Carnets des ventes (évolution de la vente du produit)
  + Notes internes sur l’évolution de l’agence sur la même période (effectifs, changements d’organisation, etc)
  + Autres indicateurs comme satisfaction clients s’il y a

**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 personnes que nous pourrions auditer :

* Préparateur de commande (c’est lui qui fait l’alerte quand il voit les stocks faibles)
* Approvisionneur
* Vendeur banque

(Même s’il serait également souhaitable d’auditionner les responsables des 3 services Commerciale / Logistique / Achat)

Le préparateur de commande

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Etapes du processus | Documentation – points à vérifier | Questionnement |
| Poste | Fiche de poste | Description du poste  Les taches au quotidien  Evolution du poste ces derniers mois |
| Objectifs | Objectifs posés par Distrelect ou l’agence | Connaissance des objectifs  Objectifs SMART |
| Organisation | Organigramme | Liens entre les différents services  Difficultés  Avantages |
| Gestion des stocks | Outils informatiques de gestion  Inventaires hebdomadaires  Process d’alerte | Gestion des stocks  Quelle méthode pour le système d’alerte  Quels délais  Evolution des commandes sur ce produit (+ ou -) |
| Management |  | Lien avec N+1  Fréquence des réunions d’équipe (agence) |
| Personnel |  | Evolution professionnel  Motivation  Reconnaissance |

**Q6 : CONCLUSIONS DE L’AUDIT**

Rédiger votre conclusion (à imaginer) présentant :

☞ 1 point fort

☞ 2 points sensibles

☞ 2 écarts

***Votre réponse :***

Le mois de janvier a vu à 10 reprises une rupture du stock d’ampoule LED. Ce qui entraine un mécontentement des clients. Le Directeur d’agence a souhaité faire un audit interne pour améliorer la situation.

C’est le service qualité qui a été mandaté pour réaliser cette mission.

L’audit c’est déroulé du 05 février au 29 mars. Nous avons pu accéder à tous les documents de l’agence :

* + Organigramme
  + Process
  + Fiche de poste
  + Tableaux de suivi des stocks
  + Outils de gestion informatique sur les 6 derniers mois
  + Inventaires hebdomadaires sur les 6 derniers mois
  + Notes internes sur l’évolution de l’agence sur la même période (effectifs, changements d’organisation, etc)
  + Indicateurs satisfaction clients

Les personnes qui ont été auditionnées en face à face :

* + Les responsables commerciale – logistique – achat
  + Préparateur commande
  + Vendeurs banque
  + Approvisionneurs
  + Réceptionnaires

Nous avons identifié

* Un point fort :
  + La motivation et l’implication des acteurs dans un esprit d’agence et fier de leur marque employeur.
* Deux points sensibles :
  + La durée des commandes qui s’est allongée à cause des fournisseurs
  + Le manque de lien d’information entre le service commerciale et le service achat.
    - Augmentation de la vente d’un produit non prit en compte par le service achat
* Deux écarts :
  + Le manque de processus d’alerte sur les stocks faibles qui est à la bonne appréciation des préparateurs de commande
  + Pas de niveau de stock de réserve permettant le temps du réapprovisionnement

**Q7 : RECHERCHE DES CAUSES**

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

***Votre réponse :***

Désolé pas asses de temps pour faire Hishikawa, du coup je l’ai refait en tableau

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Ecarts | Main d’œuvre | Méthode | Milieu | Matériel | Matière |
| Manque de process sur les alertes de stocks faibles | Le préparateur de commande qui gère aussi les stocks et qui fait les alertes | Le préparateur de commande signale à sa libre appréciation que le stock est bas | Commandes quotidiennes faites par des artisans. Donc difficile d’anticiper les commandes | Outil informatique de gestion des stocks n’émet pas d’alerte automatique au service achat | Modèle de LED très prisés et pas de modèle identique de substitution |
| Pas de niveau de stock adaptés aux délais de commandes / réception | Approvisionneurs ne connait pas les niveaux de stocks en temps réel | Le préparateur de commande alerte avec bons de commande que le stock est bas | Les services sont proches mais il y a un manque de place pour le stockage des pièces, donc gestion à flux tendu | Outil informatique de gestion des stocks n’émet pas d’alerte automatique au service achat | Les délais des Fournisseurs ont augmenté |

**Q8 : SOLUTIONS**

Trouver 2 solutions pour chaque écart :

☞ Préciser à quelles causes elles correspondent

☞ Décrire les solutions

***Votre réponse :***

Il y a une cause qui revient dans les 2 écarts :

* Outil informatique de gestion des stocks qui n’émet pas d’alerte automatique au service achat

Solutions proposées :

* Faire évoluer le système informatique de gestion des stocks avec un paramétrage qui peut être modifier par le responsable de service achat.
  + Le paramétrage doit prendre en compte :
    - Le délai de livraison
    - Le nombre de pièce vendu durant cette période
    - Avoir une réserve de J+2
  + Il doit pouvoir être adapté mensuellement par le service achat en fonction des écarts de ventes et variation de des délais d’achat
  + Organisation de réunions interservices pour faire un pour sur ventes / achats permettant y compris aux commerciaux d’avoir les informations nécessaires en cas de rupture à cause des fournisseurs.

Pour l’autre cause :

* Pour le manque de process sur les alertes de stocks faibles :

Solutions proposées :

* Définir les seuils d’alerte et un seuil minimal
* Etablir un processus d’alerte pour le service achat quand on arrive en zone d’alerte
* Etablir un processus d’information pour le service achat et le service commercial quand nous sommes en zone minimale