**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 :***

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| N° du risque | Constat | Risque | Gravité | Probabilité | Critique (prioritéà |
| 1 | 10 reprises une rupture de stock sur les de produits appelé A | **Perte de clientèle** (insatisfaction, perte de confiance et de fidélité) | Significatif / grave | Très probable | 1 |
| 2 | 10 reprises une rupture de stock sur les de produits appelé A | **Baisse du chiffre d’affaires** (rupture de stock répétée encourage les clients à aller s’approvisionner ailleurs) | Significatif | Probable | 2 |
| 3 | 10 reprises une rupture de stock sur les de produits appelé A | **Perte de qualité** (pas le même produit / Visuellement pas pareil peut favoriser la déception du client final) | Significatif / grave | Probable | 1 |
| 4 | 10 reprises une rupture de stock sur les de produits appelé A | **Dégradation de la réputation** (10 reprises = situation récurrente négative influençant la réputation de DISTRELECT auprès de ces clients dans les 3 marchés) | Significatif | Probable | 2 |

Les risques critiques identifiés sont la perte de clients et la perte de qualité car leur impact pourrait être significatif concernant l’activité commerciale de l’agence sur le long terme.

**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 :***

\*L’audit est mandaté par le directeur de l’agence.

\*L’audit peut être réalisé en interne par une ou plusieurs personnes de l’agence qui connaissent parfaitement ses procédures et processus de fonctionnement. Un des points de vigilance à garder à l’esprit est qu’en audit interne, les auditeurs peuvent être influencés par les relations et les attentes du directeur, cela peut influencer leur capacité à conduire un audit de manière impartiale. On notera que cela pourrait aussi prendre moins de temps à la préparation et à l’exécution. A l’inverse, l’audit peut être conduit pas un prestataire externe et dans ce cas là aura une perspective externe impartiale et pourra être spécifique à la situation. Bien évidemment, dans cette configuration, le coût sera plus important et l’auditeur aura besoin de plus de temps (toutes les étapes d’un audit, dont la récupération des documents pour mieux connaitre l’entreprise et organiser l’audit).

\*Les critères sur lesquels est choisi l’auditeur est :

* Son expérience et son niveau d’expertise dans la gestion des stocks et de l’approvisionnement,
* Son expérience dans la conduite d’audits similaires,
* La réputation de l’auditeur (feedback des précédents clients),
* La qualité des audits précédents,
* Son impartialité.

**-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 :
  + **Du 06/02 au 10/02** : Préparation de l’audit (Guide d’entretien et plan d’audit) : dans un premier temps, déterminer les objectifs de l'audit (domaines à auditer et les résultats attendus).
  + **Du 13/02 au 15/02** : Réalisation de l’audit (Observation sur le terrain, entretien face à face et animation de groupe de travail).
  + **15/02** : Conclusion de l’audit (plan d’actions d’améliorations, rapport d’audit).
* Les acteurs de l’audit et leurs responsabilités :
  + Commanditaire de l’audit – client : le directeur de l’agence (Celui qui demande la conduite d’un audit, il établi les objectifs et les attentes).
  + Responsable de l’audit : Responsable commercial qui pourrait aider à la planification, la conduite et la réalisation d’un rapport d’audit.
  + Auditeur : personne externe ou interne qui collecte les données pour les analyser
  + Personnes consultées : Personnes qui pourraient être experte ou assez ancienne dans l’agence et ayant une vue d’ensemble du processus. Elles pourraient fournir des informations ou des points de vue extérieur aux personnes impliquées directement dans les processus audités.
  + Les acteurs clés de l’audit : personnes impliquées dans le processus d’approvisionnement / logistique de l’agence identifiée. Ex : Responsable service logistique / achat, préparateur de commande, approvisionneur, acheteur.
  + Les personnes informées : Direction (client), personnes clés et impliquées informées des conclusions de l’audit.

**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 pourraient nous aider à préparer cet audit :

* Organigramme,
* Fiche de Poste,
* Procédures interne/ process,
* Cartographie des processus,
* Fiche d’identité de processus,
* Manuel d’organisation,
* Modes opératoires,
* Guide des bonnes pratiques,
* Système d’amélioration continue,
* Résultats enquêtes client (questionnaires de satisfaction, commentaires sur internet = CRM),
* Résultats enquêtes internes,
* Rapport d’évolution des KPI,
* Liste des KPI,

**-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 :***

Personne à auditer :

* Préparateur de commande,
* Approvisionneurs,
* Responsable service logistique,

Guide d’entretien : pour le préparateur de commandes

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Audité : *(direction/service)*  *Préparateur de commandes* | Auditeurs :  *Thomas WAMALO* | Date de l’audit :  *13/02/2023* |
| Processus audités : | Préparation des commandes |  |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Étapes du processus | Documentation/ Points à vérifier | Questionnement |
| Leviers d’efficacité  Structurels et opérationnels | Procédure interne/ process  Cartographie des processus  Fiche d’identité de processus  Manuel d’organisation  Modes opératoires  Guide des bonnes pratiques | Pouvez-vous vous présenter et présenter votre rôle dans l’organisation ?  Quelles sont vos missions et comment est organisé votre équipe commerciale ?  Quelles sont les méthodes de contrôle dont vous disposez ? |

**Q6 : CONCLUSIONS DE L’AUDIT**

Rédiger votre conclusion (à imaginer) présentant :

☞ 1 point fort

☞ 2 points sensibles

☞ 2 écarts

***Votre réponse :***

Point fort : exécution du processus d’expédition

Points sensibles :

- Communication faible entre les services

- limites basses pour relance de commandes

2 écarts :

- Pas de respect des points de commandes

- Pas de

**-Q7 : RECHERCHE DES CAUSES**

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

***Votre réponse :***

Milieu :

* L’ambiance n’est pas bonne due au stress de l’activité (flux tendu)
* Les services ne s’entendent pas

Méthodes :

* Poste pas expliqué correctement aux approvisionneurs dont un est nouveau,
* Pas d’accompagnement sur le terrain
* Pas de réunion de coordination

Matériel :

* Système informatique non fonctionnel (beugue, pas d’info à jour ou long)

Main d’œuvre :

* Pas compris les attentes du poste
* Pas compris l’importance stratégique du poste

**-Q8 : SOLUTIONS**

Trouver 2 solutions pour chaque écart :

☞ Préciser à quelles causes elles correspondent

☞ Décrire les solutions

***Votre réponse :***