**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 de rupture de stock : Majeur

* Probabilité : Très probable en raison des flux tendus
* Conséquence : Significative car peut entrainer une perte de valeur et de crédibilité pour l’entreprise

Risque de mécontentement du client : Critique

* Probabilité : Très probable en raison de la demande récurrente pour ces produits
* Conséquence : Grave car le client risque de ne plus faire confiance à ce fournisseur

Risque de perte de client : Critique

* Probabilité : Très probable
* Conséquence : Catastrophique pour la réputation et survie de l’entreprise à long terme qui base ses valeurs justement sur la qualité et la fiabilité de son service

**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 :***

C’est le directeur de l’agence de Toulon qui mandate l’audit car son agence ne remplis pas les engagements de fiabilité et de partenariat avec ses clients prônés par l’entreprise distrelec (« Chez DISTRELEC, nous mettons tout en œuvre pour faciliter, au quotidien, la vie de nos clients »).

Pour cette situation, un auditeur externe sera choisi car il n’y a pas d’auditeur salarié professionnellement formé au sein de l’entreprise. En effet, ce travail nécessite une expertise professionnelle pour être suffisamment compétent et indépendant.

**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 d’un audit organisationnel sont :

* Le déclanchement (par le commanditaire de l’audit au 30 Janvier)
* 1ère Étape : la préparation : (1er Février au 15 Février)
  + Le plan d’audit
  + Identification des informations à récolter
  + Le guide d’entretien
* 2ème Étape : le recueil d’information (15 Février au 28 Février)
  + Les entretiens face à face
  + Animations de groupe
  + Observation sur le terrain
* 3ème étape : Faire la synthèse de l’audit : (1er Mars au 15 Mars)
  + Rédaction du rapport d’audit
  + Observations pour le commanditaire
* 4ème étape : Trouver des solutions (15 Mars au 31 Mars)
  + Présenter les solutions d’amélioration
  + Mise en œuvre

La Matrice RACI permet d’identifier « qui fait quoi ? »

Ici nous voulons identifier tous ceux qui ont une incidence sur le stock de marchandise :

* Vendeur Comptoir Réceptionniste :
  + Conseille, enregistre la commande, prépare le matériel, délivre et enregistre la commande délivrée sur le système d’information. En cas de rupture de stock le vendeur-comptoir peut proposer un produit de remplacement ou lancer une commande d’appro (via le système d’information) qui sera livrée ou mise à disposition du client.
* Préparateur de commande :
  + Prépare les commandes informatiques.
* Le réceptionniste :
  + Récupère les bons de commandes, réceptionne et range le matériel réceptionné dans le hangar.
* Responsable Achat
* Responsable Logistique
* Expeditionnaires

**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 :***

Pour bien s’imprégner du fonctionnement de l’entreprise et comprendre tout le travail prescrit pour garantir son bon fonctionnement et ses processus, il convient de récupérer tous les documents pertinents :

* Manuel Qualité (Si distrelec est certifiée)
* Manuels de Procédures de prises de commande, de réapprovisionnement des stocks (avec instruction sur les par-stock)
* Manuel d’instruction du logiciel de gestion de stock,
* Attestation de formation sur le logiciel de gestion de stock
* Manuel de mode opératoires de gestion des stock
* Descriptifs de postes, organigrammes, fiche de postes, fiche de mission des vendeurs de comptoir, des réceptionnistes et des préparateurs de commandes ainsi que tous ceux qui sont impliqués dans la gestion et la fluctuation des stocks

**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 :***

Un vendeur comptoir, un préparateur de commande, un réceptionniste marchandise.

Guide d’entretien pour préparateur de commande :

Audité : Paul Dupond – Préparateur de commande

Auditeur : Ivan Feij

Date de l’audit : 13 Février 2023

Processus audités :

* Connaissance de son poste :
  + Points à vérifier : Responsabilités, objectifs, attente de la direction, valeurs de l’entreprise
  + Questions :
* Connaissance des produits en stock
  + Points à vérifier : Les différentes lampes LED
* Connaissances des du processus de prise de commande
  + Points à vérifier : respects des étapes, précisions
  + Questions :
* Gestion des Stocks :
  + Connaissances de la fluctuation des stocks et des produits en flux tendus
  + Questions :
* Connaissance du logiciel de gestion du stock :
  + Points à vérifier : facilité d’utilisation de l’interface, formation du collaborateur, contraintes ou autres difficultés d’utilisation
  + Questions :
* Environnement de travail du collaborateur :
  + Condition de travail, horaires, niveau de charge de travail, outils mis à disposition
  + Questions :

**Q6 : CONCLUSIONS DE L’AUDIT**

Rédiger votre conclusion (à imaginer) présentant :

☞ 1 point fort

☞ 2 points sensibles

☞ 2 écarts

***Votre réponse :***

Point fort :

1. Les employés concernés ont tous suivi la formation pour l’utilisation du logiciel de gestion des stocks. D’après mes observations sur le terrain, ils savent tous s’en servir correctement que ce soit lors d’une prise de commande au comptoir ou par internet.

Points sensibles :

1. Le matériel informatique informatique mis à disposition a plus de cinq ans
2. Il n’y a de gros problèmes de chauffage des locaux (bureaux et entrepôts), la chaudière semble ne pas fonctionner correctement en permanence

Écarts :

1. Compte tenu du froid, en cas de forte affluence de commandes, le préparateur de commande peut souffrir de des basses températures lorsqu’ils passe ses commandes sur le clavier du terminal
2. Le même operateur a parfois du mal à suivre ce qui a été bien saisi sur son ordinateur car il « crashe » reguliéèreement du fait de sa vetusté.

**Q7 : RECHERCHE DES CAUSES**

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

***Votre réponse :***

Main d’œuvre

Méthode

Milieu

Matériel

Matière

**Q8 : SOLUTIONS**

Trouver 2 solutions pour chaque écart :

☞ Préciser à quelles causes elles correspondent

☞ Décrire les solutions

***Votre réponse :***

* Renouveler le matériel informatique (Matériel, main d’œuvre)
* Changer la chaudière des batiments (Milieu)