**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 :***

***Evaluation des risques***

Les clients passent chercher le matin les produits dont ils ont besoin dans la journée

**Risque** =>

* Quantité en stock insuffisante
* Insatisfaction client
* Baisse des ventes
* Baisse du CA

La gestion du stock se fait quasiment en flux tendu

**Risque** =>

* Rupture de stock fournisseur
* Insatisfaction client
* Baisse des ventes
* Baisse du CA

Marques et modèles de produits A très nombreux

**Risque** => manque de place dans le stock

Gestion du stock (flux tendu) surveillé chaque jour

**Risque** =>

* arrêt maladie/ absence du salarié en charge des commandes
* rupture de stock
* Insatisfaction client
* Baisse des ventes
* Baisse du CA

Gestion du stock via système d’information

**Risque** =>

Panne du système => rupture de stock => insatisfaction client => baisse des ventes et du chiffre d’affaires

***Matrice de criticité des risques***

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Très probable | Congé du collaborateur en charge des commandes |  | Gestion du stock en flux tendu |  |
| Probable |  | Manque de place dans le stock | Arrêt maladie |  |
| Peu probable |  |  |  | Panne du système d’information |
| Improbable |  |  |  |  |
| Conséquences | Mineure | Significative | Grave | Catastrophique |

**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, le comité de Direction ou le responsable de la Business Unit. Dans le cas de Distrelec c’est le Directeur qui déclenche l’audit.

L’audit sera réalisé par une société externe située à Toulon nommée « Audit performance ».

L’auditeur est choisi sur son expérience d’une vingtaine d’année dans la réalisation d’audit auprès d’entreprise du même secteur d’activité. Ils viennent d’ailleurs d’auditer il y a quelques mois le principal concurrent de Distrelec. Ils connaissent donc parfaitement le fonctionnement de ce type d’entreprise et ses bonnes pratiques. Ils sont reconnus dans la région pour leur sérieux avec un bouche à oreille positif.

**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 :**

le déclenchement de l’audit => par qui ? le Directeur pour Distrelec

Lors de la constatation d’un dysfonctionnement => constatation à 10 reprises d’une rupture de stock sur l’un des produits A, ce qui a engendré le remplacement par un produit équivalent dans une autre marque et provoqué le mécontentement des clients.

**Identification des risques =>**

* Baisse des ventes
* Baisse du CA
* Atteinte de la réputation de l’entreprise (commentaires négatifs sur les réseaux sociaux et Google, bouche à oreille négatif…)

ETAPE 1 :

**Préparation de l’audit :**

* Planifier : qu’est-ce qu’on audit ? Qui et quand va-t-on réaliser l’audit ?
* Identifier les informations à recueillir
* Analyser les éléments qui ont déclenché l’audit (KPI,commanditaire…)
* Analyser les risques

Analyse documentaire (procedure, fiche de poste, instructions, …)

Ensuite réaliser un plan d’audit => qui allons-nous auditer ? quand allons-nous auditer ? Quelles sont les activités que nous allons auditer ?

Réalisation du Guide d’entretien

Définir les objectifs et les informations à récolter

ETAPE 2

**Recueillir les informations sur le terrain**

* Observer les collaborateurs sur le terrain lorsqu’ils sont à leur poste de travaille pour analyser le déroulement de l’activité et déceler des écarts
* Réaliser un entretien en face à face
* Analyser les dysfonctionnements

ETAPE 3

**Réaliser la synthèse de l’audit** => rédiger un rapport qui permettra au client de mettre en place un plan d’action

ETAPE 4

**Rechercher des solutions d’amélioration**

**PLANNING DE L’AUDIT**

Démarrage semaine 1 = 13 février 2023

Fin = 31/03/2023

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Semaine | Action | Objectifs |
| Du 13 au 29 février | **Préparation de l’audit**  Analyse documentaire  Réalisation du guide d’entretien  Définition des objectifs SMART |  |
| 01 et 02 mars | **Recueille des informations sur le terrain**  Journée d’accompagnement avec les vendeurs de l’agence | Recueillir des informations et analyser les dysfonctionnements |
| 03 et 04 mars | Journée d’accompagnement avec l’équipe en charge de la gestion du stock et des commandes | Recueillir des informations et analyser les dysfonctionnements |
| du 06/03 au 12/03 | Réalisation des entretiens en face à face avec chaque collaborateur de l’agence | Récolter un maximum d’information sur l’activité  Analyser les dysfonctionnements et les écarts (par rapport aux procédures) |
| 14/03 au 25/03 | Réalisation de la synthèse de l’audit | Preparation du rapport d’audit pour le client |
| le 28/03 | Présentation du rapport d’audit au client | Réflexion sur les dysfonctionnements et écarts |
| Le 31/03 | Animation d’un groupe de travail | Trouver des solutions et définir un plan d’action |

**MATRICE RACI**

R=> en charge de la tache ou du projet

A=> celui qui valide

C=> qui peut aider ou apporter son expertise

I => celui qui doit être informé

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Tâches | Vendeur | Préparateur de commande | Responsable d’agence | Directeur de Distrelec | Auditeur (société Audit performance) |
| Recherche documentaire | C | C | C | A | R |
| Réaliser le guide d’entretien |  |  |  | C | R |
| Définir des objectifs SMART | I | I | C | R | C |
| Réaliser les entretiens face à face | C |  | I | A | R |
| Synthèse de l’audit | I | I | I | I | R |
| Plan d’action | I | I | I | R | C |

**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 préparer cet audit les documents suivants pourrait nous aider :

Documents permettant d’identifier les leviers d’efficacité structurelles

* L’organigramme de la société et de l’agence
* Les fiches de poste du préparateur de commande et du vendeur
* Les missions de chaque collaborateur de l’agence
* La matrice RACI pour visualiser les rôles de chacun dans l’entreprise et à leur poste de travail
* La cartographie des processus pour prendre connaissance des flux d’activité dans l’entreprise et notamment celui de la gestion des stock sur le produit A
* Les processus de pilotage

Documents permettant d’identifier les leviers d’efficacité opérationnelle

* Manuel d’organisation
* Les procédures (qui fait quoi ?)
* Les modes opératoires
* Le guide des bonnes pratiques / gestion des insatisfaction client
* Les contrats de travail
* Les instructions

La roue de DOMING pour comprendre le processus d’amélioration continue

Le système d’information utilisé (CRM/ERP/système de gestion des stocks..)

Document permettant d’identifier les leviers d’efficacité humains :

* Résultats d’enquête de satisfaction interne
* Processus de QVT (qualité de vie au travail)
* Les valeurs de l’entreprise

**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 :***

**3 personnes à auditer**

* **Un vendeur/commercial (de l’agence de TOULON)**
* **Un préparateur de commande**
* **Le responsable du stock**

***GUIDE D’ENTRETIEN :***

**Auditeur : Géraldine (société Audit Performance)**

**Personne auditée : Marc Dupuis**

**Fonction : commercial sédendaire**

**Service : commercial**

**Date de l’audit : le 13 février 2023**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Thème | Sujets à aborder | Questions posées |
| *INTRODUCTION* | *Presentation*  *Légitimité de l’auditeur*  *Presentation des thématiques abordées*  *Durée de l’entretien*  *Non mise en cause des personnes*  *Objectifs de l’audit* |  |
| **Accueil client** | Préparation du magasin  Agencement  Accueil client (attitude, manière d’aborder…) | Que faites vous en premier lieu en arrivant dans le magasin le matin ?  Comment préparez-vous le magasin avant l’ouverture ?  Comment accueillez vous le client qui se présente ?  Pourriez-vous me montrer ? |
| **Compétences commerciales** | Maitrise du discours commercial  Connaissance du marché et des concurrents  Maitrise des produits |  |
| **Gestion des commandes dans l’ERP** | Encodage des commandes |  |
| **Gestion des insatisfactions** | Réaction face à un client mécontent  Solution proposée |  |
| **Gestion relation client** | Suivi des clients  Relance des clients |  |
| *Clôture de l’entretien* | *Reformulation*  *Points positifs*  *Ecarts constatés*  *Remerciement*  *Clôture* |  |

Important : utiliser les techniques suivantes pendant l’entretien =>

Technique QQOQCP

Technique de la pelote (rebondir sur les réponses de l’audité pour creuser plus profondément)

Technique de l’entonnoir (question générales aux plus précises)

**Q6 : CONCLUSIONS DE L’AUDIT**

Rédiger votre conclusion (à imaginer) présentant :

☞ 1 point fort

☞ 2 points sensibles

☞ 2 écarts

***Votre réponse :***

**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 :***