**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 :***

Rupture de stock :

Mécontentement client : la probabilité d’un mécontentement est très probable, la conséquence peut est être grave.

Risque de perdre des clients : il y a un fort impact client du fait du manque du produit à forte rotation (donc une grande majorité de client). Le risque de départ des clients est majeur, d’autant plus qu’il est difficile de faire revenir un client qui est partie.

Risque de perdre du chiffre d’affaires : concurrence importante avec des produits identiques.

Si on utilise la matrice de criticité, le risque de perte de client est très probable, et les conséquences graves. Le risque est donc critique

Le risque de perdre du CA, est très probable et la conséquence catastrophique. Le risque est donc critique

**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’entreprise ou la commission/le comité de direction

L’audit est réalisé par un professionnel indépendant, un auditeur ou une équipe d’audit. L’auditeur peut être interne ou externe à l’entreprise. Dans les grandes entreprises (exemple BNPP) il y a un département ‘inspection général’, qui se charge de faire les audits.

L’auditeur doit être objectif et avoir une vision globale de l’activité/métier. Il est choisi par le décideur.

**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 :***

L’audit se fait en 4 phases

1-La préparation : qui faut-il auditer ?, à quel moment, sur quel activité/processus.

Cette étape permet de déterminer le champ d’audit, le périmètre (lieu, service, les personnes à auditer). Puis d’établir le plan d’audit.

A cette étape, il y a l’analyse documentaire (analyse du travail prescrit et d’état des lieux) , la formalisation du plan d’audit ainsi le guide d’entretien pour les entretiens face à face.

2- Recueil des informations sur le terrain avec :

Phase d’observation pour voir ce qui est réalisé, voir s’il y a des écarts entre le prescrit et le réalisé

L’entretien face à face ,

Animation de groupe

3- La synthèse de l’audit : pour formuler les observations dans un rapport d’audit pour le commanditaire

4- Recherche de solution d’amélioration

Planning de l’audit

Préparation : (durée d’environ 20 jours). Plan d’audit à remettre le 20 février

Information terrain : observation (7jours) – Entretien face à face (2jours) : fin des recueils terrain :28 fevrier

Synthèse et solution : 31 mars

Acteur et responsabilité :

R esponsable, A autorité, C, consulter, I informer.

*Service approvisionnement : l’approvisionneur*

*Service gestion des stocks : le réceptionnaire*

*Service gestion des fournisseurs : responsable du service achat*

**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 :***

Il y a l’analyse du travail prescrit : les documents que l’entreprise pourraient avoir sont :

les fiches métiers de réceptionneurs, de l’approvisionneur, du responsable des achats ; les guides de bonne pratiques de ces services, guides opératoires, les chartes d’entreprise.

Puis l’analyse de l’état des lieux avec des documents tels que :

Les tableaux de bord sur les chiffres des commandes, le détail des stocks , les comptes rendus de réunion du service gestion de stock et du service achat, les précédents rapport d’audits

**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 :***

*Service approvisionnement : l’approvisionneur*

*Service gestion des stocks : le réceptionnaire*

*Service gestion des fournisseurs : responsable du service achat*

Guide d’entretien pour le responsable du service achat

Point à vérifier

1 -Suivi des délais de livraison

2- Analyse des anomalies à la réception

3- Communication et échanges sur les grilles de tarifs et de délais

1-Sur quel critères effectuez vous les achats ?

Comment suivez-vous les livraisons ?

Comment savez-vous la quantité à acheter ?

2-Comment vérifiez-vous la marchandise ?

que faites-vous en cas d’anomalies ?

3-Quelles sont vos outils de communication avec les autres services ?

Quelles sont les informations que vous leurs communiquez ?

D’après vous comment expliquez-vous les ruptures de stocks ?

Quelles suggestions pourriez-vous faire pour résoudre ce dysfonctionnement ?

**Q6 : CONCLUSIONS DE L’AUDIT**

Rédiger votre conclusion (à imaginer) présentant :

☞ 1 point fort

☞ 2 points sensibles

☞ 2 écarts

***Votre réponse :***

Conclusion

Point fort :

Bonne connaissance de l’outil utilisé pour l’approvisionnement

2 Ecarts :

Des documents obsolètes sont encore en circulation (fiche de poste, grille des tarifications)

erreurs humaines dans l’outil d’approvisionnement

2 Points sensibles

Pas de questionnaire de satisfaction envoyé

Les actions de communication avec les services gestion de stock ne sont pas formalisées

**Q7 : RECHERCHE DES CAUSES**

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

***Votre réponse :***

erreurs humaines dans l’outil d’approvisionnement

Main d’œuvre : pas formé en informatique

Matière : Informatique

Methode : le pas à pas n’est pas suivi

Matériel : Ordinateur ancien

Milieu : très bruyant

Document obsolètes (grille des tarifications)

Main d’œuvre : faible skills en communication, n’aime pas le téléphone

Matière : informatique

Methode : la mise à jour mensuelle des grilles n’est pas faites

Matériel : Ordinateur / téléphone

Milieu : Bruyant, sans bureau

**Q8 : SOLUTIONS**

Trouver 2 solutions pour chaque écart :

☞ Préciser à quelles causes elles correspondent

☞ Décrire les solutions

***Votre réponse :***

Les employées sont dans un environnement bruyant qui ne laisse pas de place à la formation et au temps pour les taches administratives

Des documents obsolètes sont encore en circulation (fiche de poste, grille des tarifications)

* formation parler au téléphone
* formation informatique

erreurs humaines dans l’outil d’approvisionnement

* fiche pas à pas à cocher obligatoirement à chaque fois
* formation informatique
* investir dans un ordinateur recent