**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 :***

Il y a eu à plusieurs 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. Cette situation engendre plusieurs risques

**La rupture de stock** n’est généralement pas appréciée par les consommateurs car elle les oblige à changer de décision d’achat et donc le risque c’est qu’ils changeront d’entreprises, ils vont reporter leur achat, ils peuvent même annuler l’achat. Cela aura des conséquences sur les délais de livraisons des chantiers. Ce qui donnera une mauvaise image sur l’entreprise et on lui collera l’étiquette d’une entreprise qui gère mal son stock.

**Mauvaise image de marque** : la rupture de stock répétée peut entraîner une mauvaise image de marque pour DISTRELECT, ce qui peut affecter la réputation de l'entreprise auprès de ses clients actuels et potentiels.

**Chute de la qualité du service** : les clients pourraient juger la qualité du service de DISTRELECT insuffisante, ce qui peut entraîner une perte de clients fidèles et une baisse des ventes.

**Coûts supplémentaires** : la rupture de stock peut entraîner des coûts supplémentaires pour DISTRELECT, tels que les coûts de transport et de stockage de produits de remplacement.

**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 :***

1. L'audit est mandaté par le directeur de l'agence.
2. L’audit devra être réalisée par un employé de l’agence qui maitrise les produits et qui maitrise la gestion des stocks.
3. L’auditeur choisi doit maitriser le système de gestion de stock, doit connaitre la clientèle et ses attentes, doit être flexible f, doit avoir une aisance relationnelle et rédactionnelle, doit avoir une capacité à gérer les priorités et doit être objectif.

**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 :***

Tout d’abord le responsable d’agence doit :

1) sélectionner l’auditeur qui répond aux critères,

2) définir le but de l’audit, calendrier et des ressources nécessaires, les résultats attendu en terme de business.

3) L'auditeur doit planifier les activités d'audit, préparer le questionnaire, et les produits sur les zones concernées.

4) L'auditeur doit analyser les registres de stock, les contrats d'approvisionnement, les bons de commande, les fiches techniques des produits, la liste des fournisseurs.

5 Discuter avec les employés la gestion du stock et proposer le questionnaire.

6) Analyser le terrain.

7) Analyser les résultats des réponses au questionnaire.

8)Rédiger un rapport avec beaucoup de precisions.

9) Discuter les résultats avec le responsable et les équipes.

10) Proposer un plan d’action et éventuellement aider l’équipe pour l’implémenter.

**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 :***

On peut demander les documents relatifs à l'historique de la gestion des stocks (des données de ventes, des données de stocks, des KPIs, la liste des fournisseurs ...)

Le document qui décrit le système des gestions de stocks, la procédure, les noms et les responsabilités de chaque personne dans l’équipe et leurs coordonnées

les fiches produits, les données d'approvisionnement, les contrats avec les fournisseurs, les fiches de suivi de la qualité, la liste des produits les plus vendus.

Les documents sur les habitudes des consommateurs, les produits les plus vendus, le retour des clients.

Les documents sur l’agence, les règles de sécurités, les processus, les contrats, les garanties.

En utilisant ces documents, DISTRELEC pourrait réaliser un très bon audit.

**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 :***

Il s’agit d’un audit sur la gestion de stock. Donc nous allons auditer ; 1) Le responsable de stock. 2) Le responsable logistique 3) Le responsable de vente/ relation clientèle.

Je choisirai d’auditer le responsable logistique puisqu’il veille à ce que le transport des marchandises qu'il supervise se fasse dans les meilleures conditions possibles. Objectif numéro un : réduire les stocks, les délais et les coûts. C'est avant tout un organisateur et un manager.

1. D’abord je vais définir les objectifs de l'entretien : déterminer les informations clés que je souhaite obtenir
2. Préparer la liste des questions en rapport avec son poste (Planification, approvisionnements, gestion de stocks et processus)
3. Choisir le temps qui convient au mieux pour obtenir le plus de précisions
4. Prendre les notes surtout des données pour les analyser
5. Evaluer les résultats surtout analyser les données et comprendre les forces puis les faiblesses.

**Q6 : CONCLUSIONS DE L’AUDIT**

Rédiger votre conclusion (à imaginer) présentant :

☞ 1 point fort

☞ 2 points sensibles

☞ 2 écarts

***Votre réponse :***

La structure a sensiblement évolué depuis deux ans, on note un bon fonctionnement global et  
une efficacité de l’organisation.Pour conclure, notre audit de la gestion de stock a mis en évidence un point fort considérable, l’existence d’un processus de la gestion des sorties et entres très précis. Cependant, nous avons également identifié deux points sensibles : Tout d'abord, l’application de la méthode KANBAN dans ce contexte n’est pas forcément une bonne idée. Deuxièmement, le manque de la sensibilisation aux bonnes pratiques de la gestion de stock.

Enfin, nous avons également découvert deux écarts significatifs dans la gestion de stock. Tout d'abord, la présence de surstocks et une rupture de stock de certains produits très demandés. Et enfin le manque de communication avec les fournisseurs pour améliorer les approvisionnements.

L’entreprise a pu faire des progrès mais doit quand même suivre l’action plan pour apporter des mesures correctives.

**Q7 : RECHERCHE DES CAUSES**

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

***Votre réponse :***

1. Le problème de surstock est dû à une mauvaise planification et coordination entre les ventes, la logistique et la production, entre autres et au fait de ne pas attribuer la rotation appropriée à un produit.

### 2) La rupture de stock est causée par une mauvaise communication ou relations avec les fournisseurs et Une mauvaise gestion des personnes, des processus et de la technologie.

**Q8 : SOLUTIONS**

Trouver 2 solutions pour chaque écart :

☞ Préciser à quelles causes elles correspondent

☞ Décrire les solutions

***Votre réponse :***

1. Le problème de surstock est dû à une mauvaise planification et coordination entre les ventes, la logistique et la production, entre autres et au fait de ne pas attribuer la rotation appropriée à un produit. =🡺 Solution et sa description :
2. 1) Pour éviter le sur-stockage et l’impact financier qu’il entraine à l’entreprise, il faudra alors trouver le bon équilibre entre la rotation du stock et la fréquence d’approvisionnement. 2) Optimiser la gestion du stock.
3. 3) Organiser des réunions régulièrement entre la logistique et la production pour donner de la visibilité.
4. La rupture de stock est causée par une mauvaise communication ou relations avec les fournisseurs et Une mauvaise gestion des personnes, des processus et de la technologie. Solution et sa description => Mettre en place des logiciels performants et user friendly pour faciliter la gestion des personnes et utiliser la technologie d’une façon optimale, discuter régulièrement avec les fournisseurs et leur envoyer des rapports par rapport aux produits les plus demandes.