**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 :***

Les risques principaux engendrés par cette situation sont :

* Les électriciens vont se fournir chez un concurrent – très probable & catastrophique -->

Niveau critique

* Problèmes de livraison du stock de produits (grèves, blocage des routes, etc) - Très probable & catastrophique 🡪 niveau critique
* Difficulté d’approvisionnement d’un produit rendant le produit indisponible de manière régulière 🡪 Peu probable & Catastrophique 🡪Majeur
* Beaucoup de retours produits car les substituts ne conviennent pas aux clients finaux – Probable & significatif 🡪 Acceptable

Les risques critiques sont ceux qui touchent à la satisfaction client et donc au chiffre d’affaires de l’entreprise. Si un client est mécontent et décide d’aller se fournir ailleurs, toute l’entreprise en sera impactée.

De la même manière, le fonctionnement en flux tendu crée des ruptures de stocks régulières, s’il est bien géré, mais serait catastrophique si un soudain blocage des livraisons devait survenir (gilets jaunes, covid) et empêcher le stock de se renouveler durant plusieurs semaines consécutives.

**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’équipe étant relativement petite, un auditeur externe sera plus pertinent. Cet auditeur sera choisi en fonction de sa connaissance des procédés logistiques des entreprises de distribution de produits au détail, ainsi que du marché.

**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 :***

La préparation de mon audit se décompose en 3 parties avant la date du 31 mars, et 1 étape à postériori.

1 – Préparation de l’audit – Dès à présent/ jusqu’à fin février

* Réalisation du plan d’audit
* Préparation de la grille d’entretien
* Recherche documentaire, lecture de l’état des lieux et des audits précédents

🡪 Organisation de l’audit avec le responsable de l’unité. Il s’occupe de prendre les différents rendez-vous avec les interlocuteurs et de planifier l’observation

2 – Recueil d’informations terrain à mettre en place sur les 10 premiers jours de mars

* Observation
* Entretiens individuels

3 – Synthèse et rédaction du rapport d’audit – Mi-mars /Deadline 31 mars

4 – Recherche de solutions (à postériori) – Courant avril et mai

* Mise en place de groupes de réflexion sur la modification des processus
* Formalisation des solutions et des nouveaux axes de recherche.

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Tâche | Responsable logistique | Equipes | Directeur | Service achat | Auditeur |
| Préparation de l’audit |  |  | C |  | R |
| Envoi des documents | R |  | R | R | A |
| Préparation de la grille d’entretien |  |  |  |  | R |
| Réalisation du plan d’audit | I |  | I |  | R |
| Organisation de l’audit | R | I | I | I | A |
| Observation | A | A | I | A | R |
| Entretiens individuels | A | A |  | A | R |
| Rédaction de la synthèse de l’audit |  |  | A |  | R |
| Mise en place d’un groupe de travail pour trouver des solutions | R | A | I | A | A |
|  |  |  |  |  |  |

**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 :***

Afin de préparer au mieux cet audit, je demande :

* Les comptes rendus des précédents audits liés à ce domaine
* Les fiches de post des préparateurs de commandes, approvisionneurs, expéditeurs de commande, du service achat et du responsable de logistique
* Le manuel d’organisation de la business unit logistique
* Les procédures de commandes
* Le mode opératoire du système de gestion des commandes

**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 :***

Si je devais choisir 3 fonctions à auditer me permettant de comprendre au mieux la situation, je choisirais :

* Le responsable service logistique
* 1 préparateur de commandes
* 1 approvisionneur

**Guide d’entretien avec le responsable du service logistique :**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Étapes du processus | Docu/points à vérifier | Questionnement |
| Réception des commandes client | Le processus de réception des commandes en amont du besoin | * Comment se passent les prises de commandes ? * Les clients se rendent-ils directement sur place pour passer commande ? |
| Diffusion des commandes à l’équipe de préparation |  | * Comment les commandes sont diffusées à l’équipe de préparation ? * A quel moment ? |
| Intégration de la commande dans le système d’information | Le mode opératoire du système de gestion des commandes | * A quel moment la commande est-elle intégrée dans le système d’information ? * A quel moment une potentielle rupture de stock est-elle identifiée par le système d’information ? * Qui est responsable du suivi du système d’information ? |
| Préparation de la commande | Les procédures de commandes | * Comment la commande est-elle reçue par le préparateur de commandes ? * Est-elle attribuée à une personne précisément ? * Le préparateur a-t-il des informations sur les produits demandés en amont ? * Que se passe-t-il si le produit n’est pas disponible ? |
| Livraison de la commande | Procédures de livraison | * Qui est chargé de donner sa commande au client ? * Comment se passe la procédure lorsque la commande est complète ? * Comment se passe la procédure lorsque la commande comporte un produit de substitution ? * Comment le mécontentement des clients se fait-il ressentir ? |
| Inventaire hebdomadaire | Manuel opérationnel des inventaires | * Comment se déroule un inventaire hebdomadaire classique ? * Comment les produits sont-ils répartis entre les différents employés ? * Y’a-t-il un système de vérification des comptes ? * Qui est chargé d’intégrer les informations dans le système d’information ? |
| Demande au service achat pour une nouvelle commande de stock |  | * Comment les besoins de produits sont-ils remontés au service achats ? * A quel moment décide-t-on de déclencher le ré achat d’un produit ? * Quels sont les délais de livraison ? |

**Q6 : CONCLUSIONS DE L’AUDIT**

Rédiger votre conclusion (à imaginer) présentant :

☞ 1 point fort

☞ 2 points sensibles

☞ 2 écarts

***Votre réponse :***

Après audit de la situation, nos conclusions se présentent telles quelles :

* Point fort : La réactivité du réachat est présente. Les nouveaux produits sont commandés rapidement et il n’y a que peu de jours consécutifs de rupture de stock
* Point sensible : Le fonctionnement à flux tendu rajoute une pression supplémentaire sur les préparateurs de commandes qui ne savent jamais quand leur stock va être livré. Cette situation crée des tensions sur toute la chaîne d’approvisionnement du produit et des discordes apparaissent au sein de l’équipe.
* Point sensible : Le manque de stock sur les produits A amène à une surcharge de travail au sein du département achat qui se voit contraint de passer de nouvelles commandes tous les jours afin d’être approvisionnées à temps.
* Écart : Durant le mois de janvier, 10 ruptures de stock sur l’un des produits A.
* Écart : Les clients mécontents le font sentir aux personnes en charge de délivrer leurs commandes. Ces personnes ne sont pas formées à la gestion des mécontentements et sont les premières réceptrices de la colère/déception sans aucun moyen de diffuser la situation.

**Q7 : RECHERCHE DES CAUSES**

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

***Votre réponse :***

Écart 1 : Durant le mois de janvier, 10 ruptures de stock sur l’un des produits A.

Main d’œuvre : Les préparateurs de commandes relèvent les stocks faibles puis les envoient au service achat. Le procédé au service achat est cependant plus long, ce qui amène à une rupture du stock.

Méthode : Méthode de transmission des informations via le système d’informations qui n’est pas consulté par tous en permanence

Milieu : Absence de communication entre les différents métiers autrement que par le système d’information

Matériel : système d’information

Matière :

Écart 2: Les clients mécontents le font sentir aux personnes en charge de délivrer leurs commandes. Ces personnes ne sont pas formées à la gestion des mécontentements et sont les premières réceptrices de la colère/déception sans aucun moyen de diffuser la situation.

Main d’œuvre : Préparateurs de commandes non formés à la gestion de la relation client, ce qui accentue le mécontentement

Méthode : Pas de méthode clairement définie

Milieu : Pas d’espace dédié à la réception des clients avec un accueil

Matériel :

Matière :

**Q8 : SOLUTIONS**

Trouver 2 solutions pour chaque écart :

☞ Préciser à quelles causes elles correspondent

☞ Décrire les solutions

***Votre réponse :***

Écart 1 : Durant le mois de janvier, 10 ruptures de stock sur l’un des produits A.

Cause 1 : Méthode de transmission des informations via le système d’informations qui n’est pas consulté par tous en permanence

Les solutions : Mise en place d’une procédure : Définir des deadlines horaires pour faire remonter les stocks faibles au service achat. Pour le service achat, obligation de consulter le système d’informations plusieurs fois par jour.

Cause 2 : Les préparateurs de commandes relèvent les stocks faibles puis les envoient au service achat.

Les solutions : Amorcer une réflexion avec la direction sur la politique de gestion du stock. Est-il possible de commander les produits A en plus grand nombre, ou lorsqu’ils ne sont pas au plus bas ?

Pour le service achats, mettre en place un processus plus efficace leur permettant plus d’autonomie dans le restock de produits sans avoir besoin d’attendre validation de la hiérarchie.

Écart 2 : Les clients mécontents le font sentir aux personnes en charge de délivrer leurs commandes. Ces personnes ne sont pas formées à la gestion des mécontentements et sont les premières réceptrices de la colère/déception sans aucun moyen de diffuser la situation.

Cause 1 : Préparateurs de commandes non formés à la gestion de la relation client, ce qui accentue le mécontentement

Les solutions : Création d’une formation destinée aux préparateurs de commande afin de les accompagner dans la gestion des clients mécontents. Identifier une procédure pour permettre à un préparateur de commande de demander de l’aide pour diffuser une situation, avant que celle-ci ne devienne trop tendue.

Cause 2 : Pas de méthode clairement définie

Les solutions : Mettre en place un groupe de réflexion transverse afin de créer un manuel d’organisation de la relation client. En l’état, le client n’est prévenu de la rupture de stock qu’au dernier moment. Il faut impérativement mettre en place une solution qui lui permette d’être au courant bien avant, et qui permette aux équipes d’avoir suffisamment de temps pour commander le produit manquant si besoin est.