**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 :***

Problématique :

Déclenchement d’un audit de l’organisation pour identifier les causes des ruptures de stocks du produit A et sur la mise en place de solutions pour éviter le mécontentement des clients.

Les risques engendrés par cette situation sont les suivants :

1. Les clients se tournent vers une autre entreprise pour s’approvisionner ;
2. Pression au sein des équipes pouvant occasionner une mauvaise ambiance ;
3. Perte de chiffre d’affaire
4. Mécontentement des clients pouvant jouer sur l’image de l’entreprise

Matrice des risques :

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Probabilité : impact : | mineur | significatif | Grave | catastrophique |
| Très probable |  |  | 1. | 4. |
| probable |  | 2. | 3. |  |
| Peu probable |  |  |  |  |
| Improbable |  |  |  |  |

De manière globale, le risque le plus grave est que l’image de l’entreprise s’en retrouve entachée et que de potentiels nouveaux clients se détourne de l’entreprise du fait des avis négatifs.

Au final, en plus de perdre des clients, l’entreprise n’arrivera pas à en trouver de nouveau et sera en quelque sorte « blacklistée ».

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Numéro | Contexte | Risque | Gravité | Probabilité | A traiter/ surveiller |
| 1. | Se tourner vers une autre entreprise | Baisse de CA/ part de marché | Grave | Très probable | A traiter |
| 2 | Pression au sein des équipes | Désengagement des équipes, démission, … | Significatif | Probable | A traiter |
| 3 | Perte de chiffre d’affaires | Aggravation de la situation économique de l’entreprise | Grave | Probable | A traiter |
| 4 | Mécontentement des clients | Abîmer la marque de l’entreprise et éprouver des difficultés pour trouver de nouveaux clients | Catastrophique | Très probable | A traiter d’urgence |

**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 d’agence en lien avec la direction générale de l’entreprise DISTRELEC.
* Le mieux est que l’audit soit réalisé par un cabinet extérieur ce qui permettra d’avoir une certaine légitimité et également un regard extérieur sur les processus en place. Cet audit se fera en lien avec le directeur d’agence, le responsable du service logistique et le responsable du service achat afin de mettre à jour les dysfonctionnements liés à ces ruptures de stock.
* Les critères sur lesquels l’auditeur est choisi sont les suivants :
  + Son indépendance (d’où le choix d’un cabinet extérieur) ;
  + Sa légitimité (connaissance des process logistiques) ;
  + Sa discrétion (l’audit doit rester interne à la société) ;
  + Son sens du relationnel (pour faciliter le dialogue avec les collaborateurs) ;
  + Son professionnalisme (il est attendu qu’il connaisse parfaitement le déroulement d’un audit de l’organisation) ;
  + Son impartialité (il ne doit prendre parti ni pour la direction qui le mandate, ni pour les collaborateurs qui pourrait l’attendrir).

**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 sont les suivantes. :

1. Préparation de l’audit
   1. L’analyse documentaire

Il va falloir dans un 1er temps identifier le travail prescrit en étudiant les documents suivants :

* Documents de présentation de l’entreprise
* Organigramme de l’entreprise
* Manuel qualité
  1. Faire un état des lieux
* Existe-t-il d’ancien rapport d’audit
* Tableaux de bord
* CRM
  1. Contour de l’audit
* Qui interroger
* Préparer son guide d’entretien (fil conducteur de l’audit) , utilisation de la roue de Deming (act, plan, check, do).

1. Recueil d’information sur le terrain

* Observer le fonctionnement sans rentrer en contact avec les collaborateurs afin d’identifier d’éventuels dysfonctionnements, des difficultés rencontrées ou des risques apparents ;
* Réaliser des entretiens terrains face à face sur les lieux de travail avec. :
  + Le responsable du service logistique ;
  + 2 ou 3 préparateurs de commande ;
  + 2 ou 3 expéditionnaires ;
  + Le responsable du service achat ;
  + 2 ou 3 approvisionneurs
  + 2 ou 3 réceptionnaires
* Réaliser un groupe de travail avec un représentant de chaque secteur pour pouvoir échanger sur des avis ou idées pouvant faire évoluer le process.

1. Synthèse de l’audit

Partie rédactionnelle interne à l’auditeur.

1. Recherche de solutions d’améliorations

* Utilisation du diagramme d’Ishikawa
* Travail en groupe pour éventuellement essayer de trouver des solutions provenant des collaborateurs qui seront plus facile à appliquer car venant d’eux.

Planning de l’audit :

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Qui / quoi** | **Quand (date/horaire)** | **Sur quelle activité** | **Points particuliers à observer** | **Documents référence** |
| Directeur d’agence | 5 février 8h | Comprendre plus en détail sa problématique et le fonctionnement de son agence |  | Organigramme, manuel qualité |
| Responsable logistique | 15 février 8h | Rôle du service dans l’agence et dans la gestion des flux des produits ainsi que ses relations avec le service achat | Tableau de bord, CRM | - Fiche de poste  -objectifs |
| Préparateur de commande | 16 février 14h | Préparation des commandes et utilisation du logiciel de suivi des produits | Maitrise des process, utilisation du logiciel de suivi | fiche de poste  formations  objectif |
| expéditionnaire | 17 février 16h | Expédition des produits, utilisation du logiciel de gestion | Maitrise des process, utilisation du logiciel de suivi | Fiche de poste  Formations  objectifs |
| Responsable achat | 20 février 8h | Rôle du service dans l’agence et ses relations avec le service logistique | Tableau de bord, CRM | -fiche de poste  Objectifs |
| Approvisionneur | 22 février 14h | Gestion des stocks, utilisation du logiciel de gestion, relation avec la partie logistique | Maitrise des process, utilisation du logiciel de suivi | Fiche de poste  Formations  objectifs |
| Réceptionnaire | 23 février 14h | Gestion des stocks, utilisation du logiciel de gestion, relation avec la partie logistique | Maitrise des process, utilisation du logiciel de suivi | Fiche de poste  Formations  objectifs |
| Groupe de travail (resp log, resp achat, + 1 pax/ cellule) | 1er mars | Relation entre les différentes cellules et services, process mis en place pour faire remonter les problèmes et mettre en place les solutions |  | CRM, tableau de bord, anciens audit |
| Présentation rapport d’audit | 31 mars | Globalité du process | Le faire en groupe de façon à présenter les solutions envisagées. | Présentation PPT + rapport écrit |

**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 :***

Les documents qui pourraient m’aider à préparer cet audit sont les suivants :

* Organigramme
* Fiche de poste
* Contrats de travail
* CRM
* Tableau de bord
* Plaquette de l’entreprise
* Catalogue des produits proposés
* Clauses de vente pour les clients
* CR de réunions
* PV d’audits antérieurs
* Fiche d’identité de processus (notamment pour la gestion des stocks)
* Cartographie des processus opérationnels dédiés à l’approvisionnement et à la logistique ;
* Guides de bonnes pratiques s’ils existent
* Outils ou documents en rapport avec les processus d’efficacité opérationnels
* Le manuel qualité.

**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 :***

1. Le directeur d’agence
2. Le responsable du service logistique
3. Un préparateur de commande

Ex de guide d’entretien pour un préparateur de commande :

Ex d’intro :

Bonjour, je m’appelle Arnaud et j’ai été mandaté par votre direction pour réaliser un audit d’organisation suite à de nombreuses ruptures de stock le mois dernier.

Cet entretien doit me permettre de comprendre quel rôle vous jouer dans le processus de gestion des stocks. Ce dernier se déroulera sur votre lieu de travail si cela ne vous dérange pas. Votre hiérarchie est au courant et ne vous mettra pas en cause en cas de retard dans votre travail durant notre entretien. Il durera 1h environ. Si cela ne vous dérange pas, je souhaiterai également l’enregistrer pour pouvoir m’y replonger à tête reposé. Cet enregistrement est bien entendu confidentiel.

Ex de questions par thématique :

* Pouvez-vous vous présenter et me dire quelle est votre fonction dans l’entreprise ?
* Quel rôle jouer vous dans le processus de gestion des stocks ?
* Quelles relations avez-vous avec les autres services du pilier logistiques ? et du service achat ?
* Quelle type de logiciel utilisez vous pour suivre les stocks ? Avez-vous reçu une formation pour l’utiliser ?
* En cas de problème, quel est la marche à suivre ?
* SI vous pouviez changer quelque chose dans votre travail qu’est ce que ça serait ?
* En quoi cela améliorerait le processus de gestion des stocks ?
* En quoi cela permettrait d’éviter les ruptures de stocks ?
* Auriez vous une idée d’où peut provenir le problème ?

Phase de conclusion

Je vous remercie pour votre franchise et pour le temps que vous m’avez accordé. Je vous solliciterai à nouveau pour un travail de groupe le 1er mars. Les conclusions de l’audit seront connues fin mars et seront présentés au sein de votre entreprise. Merci encore et excellente journée.

**Q6 : CONCLUSIONS DE L’AUDIT**

Rédiger votre conclusion (à imaginer) présentant :

☞ 1 point fort

☞ 2 points sensibles

☞ 2 écarts

***Votre réponse :***

Après avoir pu auditer les membres de l’agence en charge du processus de gestion des stocks je retiens les points suivants :

Point fort de l’agence :

* Une organisation bien structurée et avec des rôles bien identifiés pour chacun des collaborateurs. Les fiches de poste sont bien rédigées et les objectifs fixés par le directeur d’agence sont largement atteignables et ambitieux

Points sensibles :

* Trop de temps passé à gérer les procédures administratives au détriment de la gestion efficace des stocks en temps réel ;
* La bonne structure de l’organisation peut conduire à une organisation en colonne ou l’information doit d’abord remonter en tête de pilier (chef de service) avant d’être transmise dans un autre pilier. (ex : une info du préparateur de commande à destination du réceptionnaire passe par le responsable du service logistique puis le responsable du service achat avant de redescendre au réceptionnaire). Un travail plus transversal serait profitable.

Écarts :

* Un logiciel de gestion des stocks qui n’est pas encore au point et pour lequel tout le monde n’est pas encore formé.
* Écart entre le guide des bonnes pratiques et la réalité du terrain ou certaines taches décrites ne sont pas réalisable en l’état.

**Q7 : RECHERCHE DES CAUSES**

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

***Votre réponse :***

|  |  |
| --- | --- |
| **Problème** | Un logiciel de gestion des stocks qui n’est pas encore au point et pour lequel tout le monde n’est pas encore formé. |
| **Méthode** | Absence de formation |
| **Main d’œuvre** | Pas qualifié pour l’utilisation de ce logiciel |
| **Milieu** | Gestion des stocks |
| **Machines** | Logiciel trop complexe |
| **Matières** | Outil informatique |

|  |  |
| --- | --- |
| **Problème** | Écart entre le guide des bonnes pratiques et la réalité du terrain ou certaines taches décrites ne sont pas réalisable en l’état. |
| **Méthode** | Absence de formation |
| **Main d’œuvre** | Collaborateurs qui s’adaptent aux nouveaux outils |
| **Milieu** | Poste de travail |
| **Machines** | nouveaux outils |
| **Matières** | Guide écrit |

**Q8 : SOLUTIONS**

Trouver 2 solutions pour chaque écart :

☞ Préciser à quelles causes elles correspondent

☞ Décrire les solutions

***Votre réponse :***

Ecart 1 : Un logiciel de gestion des stocks qui n’est pas encore au point et pour lequel tout le monde n’est pas encore formé.

Solutions :

1. Finaliser le logiciel de gestion des stocks en lien avec les collaborateurs en charge de l’utiliser afin de prendre en compte les bonnes pratiques et de le rendre utilisable rapidement par le plus grand nombre
2. Assurer la formation des collaborateurs à l’utilisation de ce logiciel y compris les responsables de service

Ecart 2 : Écart entre le guide des bonnes pratiques et la réalité du terrain ou certaines taches décrites ne sont pas réalisable en l’état.

Solutions :

1. Mettre en place un groupe de travail pour travailler sur la refonte du guide des bonnes pratiques incluants des membres de chaque service
2. Faire valider les process pour chaque atelier avec les membres de ces derniers afin d’être en corrélation entre les pratiques normées et les pratiques efficaces et rapides en vue d’améliorer l’efficacité et l’efficience des processus opérationnels.