**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 :***

Nous réalisons dans un premier temps une analyse SWOT pour identifier les risques :

* Retards de livraisons ponctuels
* Demande supérieure au stock disponible ponctuelle
* Retards de livraisons répétés
* Demande supérieure au stock disponible répétée / prolongée
* Pas assez de place disponible pour le stockage
* Baisse de disponibilité des produits (= Baisse de l’étendue de la gamme)
* Baisse de la satisfaction clients
* Baisse du Chiffre d’Affaires
* Baisse de la réputation de l’entreprise
* Baisse de la fidélité de la clientèle
* Baisse des parts de Marché de l’entreprise
* Baisse des conditions d’approvisionnement auprès des fournisseurs
* Augmentation du BFR (= Fragilisation économique de l’entreprise)
* Licenciements économiques
* Faillite de l’entreprise

Établissons ensuite la matrice de criticité des risques :

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| PROBABILITE |  | | | |
| **Très Probable** | Retards de livraisons ponctuels  Demande supérieure au stock disponible ponctuelle |  |  |  |
| **Probable** |  | Retards de livraisons répétés  Demande supérieure au stock disponible répétée / prolongée  Pas assez de place disponible pour le stockage  Baisse de disponibilité des produits (= Baisse de l’étendue de la gamme)  Baisse de la satisfaction clients | Baisse du Chiffre d’Affaires  Baisse de la fidélité de la clientèle  Baisse des parts de Marché de l’entreprise  Baisse des conditions d’approvisionnement auprès des fournisseurs  Augmentation du BFR (= Fragilisation économique de l’entreprise) | Baisse de la réputation de l’entreprise  Licenciements économiques |
| **Peu Probable** |  |  |  | Faillite de l’entreprise |
| **Improbable** |  |  |  |  |
| **CONSEQUENCE** | **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 :***

Un audit peut être déclenché par la direction, le comité de direction ou un responsable de service ou de Business Unit.

Ici l’audit pourrait être mendaté par :

* Le directeur général
* Le comité de direction
* Le directeur Supply Chain
* Le directeur Service Client

Le mandataire désigne le(s) auditeur(s) qui seront responsables de mener à bien la mission d’audit. Il peut s’agit d’auditeurs internes, c’est-à-dire des salariés de l’entreprise qui ont un regard neutre vis-à-vis des opérations de l’entreprise : membres du service qualité ou du service contrôle interne par exemple.

Il peut également s’agit d’auditeurs externes, comme un cabinet de conseil ou d’audit.

L’auditeur est avant tout choisi pour sa neutralité vis-à-vis des opérations de l’entreprise, c’est-à-dire qu’il n’existe pas de lien de subordination direct entre l’auditeur et les services audités, ni de conflits d’intérêts.

L’auditeur doit de plus démontrer une bonne connaissance du secteur ou du métier concerné, ainsi que des qualités humaines d’écoute et de communication.

**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 :

* **La préparation de l’audit :** l’auditeur définit le champ et le périmètre de l’audit. Il mène une analyse documentaire, formalise notamment le plan d’audit et le guide d’entretien
* **La réalisation de l’audit :** l’auditeur procède à des observations sur le terrain et mène des entretiens en face à face. L’auditeur peut également animer des groupes de travail auprès des services audités.
* **La conclusion de l’audit :** l’auditeur rédige le rapport d’audit qui lui permet de formuler les observations factuelles et quantifiées réalisées au cours de l’audit, mais aussi les points forts, les points faibles et les écarts.
* **La recherche de solutions d’améliorations :** Des solutions aux problèmes identifiés sont formulées. Le client valide les solutions proposées pour procéder à leur mise en œuvre à travers un plan d’action.

Planning prévisionnel de l’audit :

13 février : l’auditeur est sélectionné

20 février : le contrat d’audit est formalisé et validé par les parties

23 février : l’auditeur débute sa mission d’audit

3 mars : La rédaction du plan d’audit est terminée

6 mars : La rédaction du guide d’entretien est terminée

6 au 17 mars : Observations sur le terrain et premiers entretiens en face à face

20 au 24 mars : Entretiens en face à face d’approfondissement et observations complémentaires

30 mars : La rédaction du rapport d’audit est terminée

31 mars : Le client accuse bonne réception du rapport d’audit

**Matrice RACI :**

**Légende :**

R : Réalisateur

A : Autorité

C : Consultés

I : Informés

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | **Auditeur** | **Cabinet Audit / Service Auditeur** | **Client** | **Responsable achats** | **Responsable Supply-Chain** | **Responsable service clients** | **Responsable Qualité** | **Responsable RH** |
| **Préparation Audit** | R | A | I | C | C | C | C | C |
| **Réalisation Audit** | R | A | I | C | C | C | C | C |
| **Conclusion Audit** | R | A | I/C | I | I | I | I | I |
| **Recherche Solutions** | R | A | C | C | C | C | C | C |
| **Validation Solutions** | I | A | R | I | I | I | I | I |

**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 :***

Un levier de la performance en entreprise est en relation avec la structure organisationnelle. Dans le cadre de l’audit, il est ainsi primordial de vérifier l’existence et la mise à jour régulière des outils concernés : Organigrammes hiérarchiques, fonctionnels et/ou matriciels, les fiches de poste les fiches de mission, les contrats de travail, les matrices RACI réalisées par l’entreprise, les cartographies des processus opérationnels, supports et de pilotage.

Un deuxième levier relatif à l’efficacité opérationnelle s’appuie sur le savoir-faire propre à l’entreprise décrit dans les documents suivants qu’il convient de consulter : les manuels d’organisation, les procédures, les modes opératoires et autres instructions, les guides de bonnes pratiques ou encore le règlement intérieur.

En complément, l’existence d’un système d’amélioration continue doit être vérifiée : des outils spécifiques tels que la Roue de Deming doivent être consultés afin d’étudier l’adéquation entre les outils utilisés, les objectifs fixés et les moyens pour y parvenir.

Enfin, les systèmes d’informations de l’entreprises (CRM, ERP, etc…) et les éventuels outils de Workflow nécessaires à la bonne traçabilité de l’information doivent être vérifiés.

Seront également consultés tous documents spécifiques à l’activité : tableaux de bords logistiques, rapports d’inventaires et le cas échéant les comptes rendus des réunions et d’audit précédents

La finalité consiste à obtenir des données précises et factuelles sur les raisons du déclenchement de l’audit, et permettra au cours de l’audit d’identifier d’éventuels écarts entre les prescriptions et les réalisations. Cela permet également d’identifier d’éventuelles situations non nominales ou à risque et de vérifier leur bonne prise en compte par 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 :***

**Personnes à auditer :**

Responsable Achats

Responsable Supply-Chain

Responsable Service Client

**Guide d’entretien : Responsable Achats**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Étape du processus** | **Documentation/ points à vérifier** | **Questionnement** |
| **Connaissance Marché et produits** | Connaissance du marché  Connaissance des fournisseurs  Connaissance des produits  Connaissance des conditions fournisseursapplicables |  |
| **PROSPECTION** | Organisation de la prospection (plages horaires/ nombre d'appels...)  Maitrise du discours de prospection achats  Suivi des offres |  |
| **Entretien de négociation Achats** | Préparation du RDV  Maitrise des étapes de la négociation fournisseurs  Maitrise des enjeux du secteur |  |
| **Organisation** | Organisation des RDV  Nombre de RDV/semaine  Administratif (appels d’offres, traitement des propositions fournisseurs) |  |
| **KPI / Objectifs** | Suivi de ses résultats  Accés aux kpi et tableau de bords individuels et collectifs  Connaissance et suivi des objectifs individuels et collectifs |  |

**Q6 : CONCLUSIONS DE L’AUDIT**

Rédiger votre conclusion (à imaginer) présentant :

☞ 1 point fort

☞ 2 points sensibles

☞ 2 écarts

***Votre réponse :***

L’entreprise montre une organisation rigoureuse et a démontré la mise en place d’outils robustes lui permettant une bonne vision des différents flux, ainsi qu’un reporting en temps réel quantifié et détaillé.

Nous soulignons une bonne compréhension et une bonne application des procédures. Le personnel de l’entreprise se montre impliqué et réactif au quotidien. Nous notons une bonne communication entre les différents services, ainsi qu’entre les différents postes au sein de chaque service.

**Processus Flux Supply-Chain:**

Ecarts : Les seuils d’alertes du niveau des stocks mis en place sont inférieurs aux recommandations du service approvisionnements

Le délai entre l’alerte du niveau des stocks et l’envoi des commandes de réapprovisionnement est supérieur aux attentes du service approvisionnements

Points forts : Respect strict des procédures et normes de sécurité liées à la manutention

Points sensibles : Le matériel de mécanisation des flux logistiques est vieillissant et diminue en performances

La disposition des unités de stockage n’est pas optimisée et conduit à une perte d’espaces de stockage

**Q7 : RECHERCHE DES CAUSES**

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

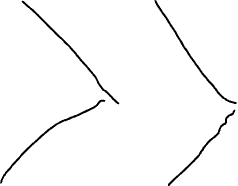
***Votre réponse :***

**Ecart: Les seuils d’alertes du niveau des stocks mis en place sont inférieurs aux recommandations du service approvisionnements**

***Méthode Main Œuvre***

*Absence modop*

*suffisamment détaillé Manque connaissances techniques*



***Milieu***  ***Pb : Seuils Alertes trop bas***

*Système trop complexe N/A*

***Matériel Matière***

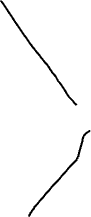
**Ecart: Le délai entre l’alerte du niveau des stocks et l’envoi des commandes de réapprovisionnement est supérieur aux attentes du service approvisionnements**

***Méthode Main Œuvre***

*Procédures manuelles*

*Pas adaptées Pas de personnel qualifié en intégration de solutions SI*

*Utilisateurs pas formés*



***Milieu Pb : Délai trop grand entre alerte & commande***



*Absence d’interfaces N/A*

*Entre différents SI*

*Absence systèmes de*

*Workflow*

***Matériel Matière***

**Q8 : SOLUTIONS**

Trouver 2 solutions pour chaque écart :

☞ Préciser à quelles causes elles correspondent

☞ Décrire les solutions

***Votre réponse :***

**Ecart: Les seuils d’alertes du niveau des stocks mis en place sont inférieurs aux recommandations du service approvisionnements**

**Causes :**

Trop grande complexité des solutions informatiques du pilotage logistique

Incapacité à paramétrer correctement le système WMS (Warehouse Management System)

**Solution :**

Faire appel à un consultant expert dans la solution WMS utilisée pour paramétrage correct.

**Ecart: Le délai entre l’alerte du niveau des stocks et l’envoi des commandes de réapprovisionnement est supérieur aux attentes du service approvisionnements**

**Causes :**

Absence d’interfaçage entre le WMS (Warehouse Management System) et le module Achats de l’ERP utilisé par le service approvisionnement

Vérifications manuelles et suivi dans des fichiers Excel qui prennent trop de temps

Validations des actions par emails en dehors du système d’information

**Solution :**

Internalisation des étapes de validation dans le système par Workflows d’approbations

Faire appel à un consultant expert dans l’interfaçage de la olution WMS avec l’ERP utilisé