**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 engendrés par la rupture de produits A à forte rotation sont***

* ***1 U*ne insatisfaction client**
* ***2 Image de marque écornée (incapacité de Distrelect à tenir produits courants en stock)***
* ***3 Recherche du produit manquant chez autre distributeur.***
* ***4 Fréquentation magasin en baisse***
* ***5 Impact sur la part de CA enlevé au comptoir, perte de clients***

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Probabilité : impact : | mineur | significatif | Grave | catastrophique |
| Très probable |  |  | 1 |  |
| probable |  | 2 | 3 | 4 et 5 |
| Peu probable |  |  |  |  |
| Improbable |  |  |  |  |

Les risques critiques la fréquentation en baisse du magasin et l’impact sur la part de CA enlevé au comptoir (perte clients)

**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 déclenché par la direction commerciale avec une validation de la DG.***

***Celui-ci sera réalisé par un cabinet extérieur en collaboration et co-construction avec la Direction Commerciale et LOGISTIQUE.***

***L’expertise métier Distrelect (distributeur matériel électrique) ne sera pas le premier critère de sélection mais une maîtrise du monde du négoce et la distribution spécialisée.***

***La discrétion ainsi qu’une communication efficace et rassurante (pas accusatrice). Pour ne pas déstabiliser les équipes il sera nécessaire pour éviter la diffusion d’informations alarmistes des équipes aux clients de communiquer avec les audités en amont .***

***Capacité du cabinet à donner du sens et expliquer la mission***

**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 d’un audit au nombre de 4 . 3 pour l’audit et 1 pour la suite.***

***1 LA PREPA DE L AUDIT : Quoi, qui, quand. Identification des infos à recueillir***

***Analyse des éléments déclencheurs, les attentes, KPI analyse des risques.***

***Ce qui permet identifier les processus, activités et leviers qui ont un impact sur le disfonctionnement.***

***2 LE PLAN D AUDIT : Qui, quelles activités et quand avec les guides d’entretien (permet de remplir les infos à collecter, fil conducteur)***

***4 LE RAPPORT D’AUDIT : Synthèse de l’audit qui permet de formuler les observations faites***

***5 LA RECHERCHE DE SOLUTIONS (améliorations, groupe de travail)***

**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 nous aider à la préparation de l’audit, sont :***

* ***Les commandes fournisseur***
* ***Le support des inventaires ciblés***
* ***Les KPI d’analyse des ventes par produits et clients***
* ***Un comparatif N-1 des ventes .***
* ***Une analyse des volumes de vente par client (identification précise).***
* ***Les fiches de postes de la chaîne logistique et magasin***

**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 :***

***Le Responsable des approvionnements***

***Les préparateurs de commande***

***Les vendeurs comptoir***

***Le guide d’entretien pour le responsable des appros se fera de la façon suivante :***

* ***Présentation***
* ***Définition des missions / Avec quels services interaction ?***
* ***Combien de personnes sur le poste***
* ***Une journée type***
* ***Quels sont les axes d’amélioration selon lui***
* ***Comment procède les autres agences ? Les bonnes pratiques ?***
* ***Fréquence des points avec les équipes commerciales et logistique.***
* ***Quels sont les outils utilisés***
* ***La formation est-elle ok***
* ***Quelles actions en cas de disfonctionnement (rupture et autres)***
* ***Comment sont faits les contrôles.***
* ***Il y a-t-il un process de réappro ? Est-il connu et appliqué***
* ***Quels sont les moyens de contrôle à dispostion ?***
* ***Quels sont les changements dans l’organisation de l’agence sur les 6 derniers mois ?***
* ***Qui intervient dans la chaine d’appro et gestion du stock***

***Les acteurs ?***

**Q6 : CONCLUSIONS DE L’AUDIT**

Rédiger votre conclusion (à imaginer) présentant :

☞ 1 point fort

☞ 2 points sensibles

☞ 2 écarts

***Votre réponse :***

***Au cours de cet audit concernant notre taux de service sur les produits A et spécifiquement sur les spots encastrables Led nous avons pu constaté la connaissance (cycle complet) du processus des appros et des outils***

***Les axes de progrès se situent dans un suivi plus régulier des indicateurs à disposition (tableaux de bord, alerte système)***

***Ainsi que de*** ***la mise à jour des nouveaux seuils d’appros en fonction des éléments cités ci-dessus .***

**Q7 : RECHERCHE DES CAUSES**

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

***Votre réponse :***

***Suivi régulier des indicateurs :***

***Méthode : Main d’œuvre :***

***Milieu : Problème à résoudre***

Matériel : Matière :

**Q8 : SOLUTIONS**

Trouver 2 solutions pour chaque écart :

☞ Préciser à quelles causes elles correspondent

☞ Décrire les solutions

***Votre réponse :***

***Pour le suivi plus régulier des indicateurs à disposition (tableaux de bord, alerte système) : non application de la procédure prévue au quotidien.***

***Rappel de la règle et formalisation pour application de celle-ci à horaire fixe.***

***La mise à jour des nouveaux seuils d’appros : ne savait pas qu’il devait le faire***

***Rappel de la fiche de poste, formation complémentaire sur l’outil ainsi que sur les personnes impliquées dans le process.***