**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 :***

Contexte : Le produit A a été en rupture 10 fois sur le mois de janvier mais il a été remplacé par un produit équivalent en fonction mais différent visuellement

Les risques identifiés pour l’agence Distrelec de Toulon par ces ruptures :

* Client : Perte des clients électriciens au profit des concurrents distributeurs car ils veulent un fournisseur fiable pour le produit A
* Chiffre d’affaire : même si le produit équivalent et vendu à a place de A, il y a un risque de baisse des vente sur les autres articles secondaires proposée (achats de soutient)
* Sur notoriété de l’entreprise Distrelec auprès des client sur sa gestion des stocks et son organisation
* Confiance de la direction général centrale pour l’agence de Toulon avec un risque de réorganisation mandatée
* Risque de notoriété de la part du fournisseur sur la gestion d’achats de la part du l’agence de Toulon

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Très probable** |  | Risque majeur : perte des clients électriciens |  |  |
| **Probable** | Risque acceptable de perte de CA (produits supports) | Risque acceptable de réorganisation imposée DG |  |  |
| **Peu probable** | Risque acceptable confiance fournisseur | Risque acceptable notoriété marque Distrelec |  |  |
| **Improbable** |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
| **Conséquence** | **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 :***

L’audit est mandaté par le directeur de l’agence de Toulon.

La réalisation de l’audit peut se faire par une agence d’audit extérieure à la société. L’idéal serait une société qui connaissent déjà la société Distrelec pour les avoir audité sur d’autres agences. Les questions en seront que plus précises sur l’activité.

L’auditeur doit avoir été formé à l’activité d’audit, selon les référentiels existant (ISO, Ecocert, …) et idéalement sur un référentiel existant sur une activité de vente et de distribution de produits.

**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 :***

Réalisation d’un plan d’Audit :

* Analyser l’élément déclencheur et les risques afférents
* Préparation du plan d’audit : quel processus auditer, qui rencontrer, dans quelles conditions le réaliser, visites à prévoir
* Etude documentaire sur la base des documents à disposition (ancien rapport d’audit, fiche processus, fiche de poste, indicateurs de performances mesurés)
* Préparation du guide d’entretien

Recueil d’information :

* Déroulement du processus en visite ou sur le poste de l’audité
* Entretien avec l’audité : déroulé et observation de l’activité par rapport au processus. Observer les dysfonctionnements constatés avec l’audité, les difficultés, l’environnement de travail, le ressenti, la compréhension des objectifs, la relation avec la hiérarchie)

Synthèse de l’audit :

* Observation factuelles et rédaction du rapport

Solution et plan d’amélioration

* A établir par la direction de l’agence selon les conclusions du rapport

Les acteurs de l’audit :

* L’approvisionneur
* Le responsable achat et gestion du stock
* Le réceptionnaire
* La direction de l’agence
* Le client (pas de responsabilité mais présent dans la matrice des processus)
* Le fournisseur (pas de responsabilité mais présent dans la matrice des processus)
* Le service commercial
* Le service RH (support)

Ci-dessous le RACI pour le processus achats

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | **Resp Achats** | **Approvisionneur** | **Réceptionnaire** |
| **Commande Achat produit A** | Responsable | Consulté | Informé |
| **Approvionnement et suivi commande** | Informé | Responsable | Consulté |
| **Réception des commandes (nb et état et scan)** | Approuve | Informé | Responsable |
| **Mise en stock physique (scan de l'article + emplacement)** | Informé | Informé | Responsable |
| **Inventaire** | Approuve | Consulté | Responsable |

**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 des fiches de processus contenant notamment : les outils d’aide à la décision d’achats (seuil de stock, estimation des besoins, les données des fournisseurs)
* Les procédures de réception des commandes fournisseur notamment sur le scan du produit à réception et l’emplacement)
* Les KPI utilisés pour la performance
* Les audits précédents (interne ou externe)
* Les procédures de saisies dans le système d’information
* Dans les processus, les éléments d’amélioration continu qui auraient été mis en place
* Le fiches de poste avec les objectifs précisés

**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 réceptionnaire

Le responsable des achats

L’approvisionneur

Guide d’entretien pour l’approvisionneur

Introduction :

* Objet de l’audit et sa finalité
* Le temps imparti
* La confidentialité et un audit sur l’organisation, pas sur la personne
* La confiance sur l’auditeur et son expérience

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Audité** | **Point à établir** | **Questions pour lancer la discussion** |
| Approvisionneur | Description du processus de passage de commande | Pouvez vous me décrire votre passage de commande? |
| Comprendre la comm avec fournisseur | Comment inéragissez vous avec le fournisseur? |
| La procédure de commande | Quels sont les indicateurs que voussuivez pour établir une commande? |
| Les informations saisies dans le système d'information | Comment saisissez vous les informations receuillies dans votre système? |
| KPI: réception en quantité et au délai annoncé  Besoin annuels | Quels sont les indicateurs de performance que vous suivez? |
| Intéraction avec le service commercial |  |
| Connaissance des objectifs du poste | Comment informez vous vos collègues du processus (réceptionnaire, acheteur) |
|  | En cas de rupture chez votre fournisseur, que faites vous? |
|  | Selon quels critères décidez vous d'informer le service commercial en cas de rupture? |
|  |  | Que proposeriez vous comme outils pour améliorer votre processus ou les taches? |

Conclusion :

Remerciement et présenter qu’il y aura une rédaction d’un rapport qui sera présenté à la direction pour établir un plan d’amélioration afin que ces ruptures puissent être résolues.

**Q6 : CONCLUSIONS DE L’AUDIT**

Rédiger votre conclusion (à imaginer) présentant :

☞ 1 point fort

☞ 2 points sensibles

☞ 2 écarts

***Votre réponse :***

Le passage de commande au fournisseur:

Les écarts

* L’indicateur de seuil de stock est trop bas (5) car ne correspond pas à la quantité journalière moyenne des ventes observées sur 1 mois (7)
* Le délai de livraison enregistré dans le système ne correspond pas à celui de l’accusé de réception du fournisseur dans 6 cas sur 7 (observation entre commande passée et accusé de commande reçu).

Les points sensibles

* Les date de réception (livraison) peuvent être décalée par rapport à celle annoncée initialement dans l’ARC de 1 ou 2 jours, ce qui en flux tendus peut être sensible
* le KPI : réception en quantité et à temps a dévié 1 fois sur les mois de janvier et février

Point fort

* L’initiative et la réactivité dès la réception de la rupture par le fournisseur, pour mettre en place un approvisionnement sur le produit alternatif en remplacement du produit A.

**Q7 : RECHERCHE DES CAUSES**

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

***Votre réponse :***

5M problème à résoudre : indicateur de seuil trop bas

* Matériel : données difficiles à saisir dans le système (ouvrir plusieurs fenêtre)
* Matière : besoin de faire une statistique sur un temps long
* Main d’œuvre : besoin d’une personne supplémentaire pour établir les statistiques ventes et approvisionnement
* Méthodes : les ventes ne sont pas lissées, trop de variation saisonnière
* Milieu : peu de temps pour saisir l’information, pas de place pour stocker plus de quantités en stock de sécurité

5M Problème à résoudre : délai de livraison différent entre commande et ARC

* Matériel : transporteur qui a une tournée ralongée
* Matière : problème de quantité du produit A chez le fournisseur
* Main d’œuvre : Commercial du fournisseur change souvent
* Méthodes : communication trop rare avec le fournisseur
* Milieu : ARC reçu 48h après commande trop tard pour un flux tendu

**Q8 : SOLUTIONS**

Trouver 2 solutions pour chaque écart :

☞ Préciser à quelles causes elles correspondent

☞ Décrire les solutions

***Votre réponse :***

Indicateur de seuil trop bas :

* Nouvelle étude sur les besoins annuels avec le fournisseur et l’acheteur : augmenter le volume prévisionnel afin que le fournisseur prévoit ses productions
* Etablir une étude de rotation saisonnière du produit avec les clients électriciens et leur travaux afin d’anticiper ses variations

Délai de livraison différent entre commande et ARC

* Demander un entretien avec le commercial ou sa direction pour établir un délai réaliste des livraison suite aux appels de commande (appels de quantités sur une commande ouverte annuel). Ce délai pourra servir au calcul des besoins annuel
* Etablir une communication immédiate avec le fournisseur sur ses alternatives de livraisons depuis ses autres usines.