**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 cette situation sont :

1. Perte de CA, pour chaque rupture il y a perte de CA.
2. Satisfaction client, risque sur le mécontentement.
3. Perte de temps à chercher les produits, problème de place, temps de contrôle.
4. Forte demande, risque de perte de client pour un concurrent.
5. Risque humain, compétence et réactivité des préparateurs.
6. Risque sur l’image de l’entreprise

Il est intéressant d’évaluer ces risques en fonction de leur gravité et de leur probabilité.

Ainsi les risques 1,2,4 et 6 sont critiques car ils ont un impact direct sur la performance et la pérennité à moyen-long terme de l’entreprise.

**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 :***

C’est le directeur de l’agence de Toulon qui est le déclencheur de l’audit.

Pour la réalisation de l’audit le directeur à choisit de mandater une société de consulting externe qui a déjà fait ses preuves pour l’entreprise dans de précédents audit sur les plans logistique et commercial pour Distrelec.

L’auditeur peut être interne ou externe. Il doit cependant respecter les principes de bases de l’audit, qui sont :

* La confiance
* La neutralité
* La transparence
* Le sérieux
* La confidentialité
* Les ressources et compétences
* Maitriser les étapes de l’audit (préparation, recueil d’information, Synthèse et recommandations)

**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 :***

L’audit organisationnel se compose de 4 étapes :

1. La préparation
2. Le recueil d’information
3. La synthèse de l’audit
4. Les recommandations

Le plan de l’audit fait partie de la phase de préparation. Pour le faire nous avons besoin de définir :

* L’élément déclencheur de l’audit

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 champ de l’audit : Le magasin de distribution Distrelec de Toulon
* Le périmètre de l’audit : Gestion des stocks, gestion des approvisionnements

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | Points d’attention | Personnes à auditer |
| Gestion des approvisionnement | Comment fonctionne le réapprovisionnement  Délai de livraison | Responsable des achats  Date le 02 février 10h |
| Gestion des stocks | Utilisation système d’information  Seuil de commande  Réaction en cas de rupture | Employé de la logistique  Date le 03 février 10h |
| Stockage et entrepôt | Place de stockage  Organisation du stock | Employé de la logistique  Date le 03 février 10h |
| Système d’information | Comment fonctionne le système d’information  Qui le met à jour  Système d’alerte | Vendeur comptoir  Date le 06 février 10h |
| Inventaires | Périodicité  Efficacité | Préparateur  Date 06 février 15h |

**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 :***

L’analyse documentaire est importante pour cette phase de préparation de l’audit. Nous allons utiliser deux types de documents.

1. Ce qui est prescrit : La cartographie des activités, fiches de poste, organigramme, fiches descriptives des processus,
2. Ce qui est de l’état des lieux : Les statistiques de ventes, le taux de rupture, la liste des fournisseurs, des anciens audits avec la même problématique dans d’autres agences de la société.

**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 :***

Pour l’audit il serait pertinent d’auditer un vendeur comptoir, un acheteur et un préparateur.

Le guide d’entretien est le fil conducteur qui va nous mener lors de l’entretien face à face vers les informations dont nous avons besoin pour réaliser l’audit. Une méthode efficace pour le réaliser est d’utiliser le PDCA. Je choisis d’auditer un préparateur de commande :

|  |  |
| --- | --- |
| Connaissances du poste | Description du process de préparation  Connaissances des outils  Disponibilité des outils  Relation avec le client |
| Façon de réaliser ses tâches | Condition de préparation  Décrire une journée type  Comment il s’organise |
| Connaissances de la qualité | Questionner sur l’existence de moyens de contrôle  Quels sont les indicateurs  Comment se mesure la performance individuelle |
| Réactions en cas de difficulté | Problèmes rencontrés  Réaction en cas de rupture  Réactivité et anticipation sur les stocks |

**Q6 : CONCLUSIONS DE L’AUDIT**

Rédiger votre conclusion (à imaginer) présentant :

☞ 1 point fort

☞ 2 points sensibles

☞ 2 écarts

***Votre réponse :***

***Conclusion de l’audit :***

L’audit s’est déroulé dans de bonnes conditions, les processus en matière de commande et préparations sont existants et bien suivis dans la majorité des cas. Le personnel audité était en confiance et les entretiens ont été riches en informations marque de leur investissement et volonté de bien faire.

Rapport :

* **Processus de gestion des stocks :**

**Points forts :**  -Processus de rangement respecté, les produits sont classifiés selon leur taux de rotation conformément aux directives.

**Points sensibles** : -Mise en place des inventaires chaque semaine

-Alerte des préparateurs de commande

**Ecarts : -Place dédiée aux produits A**

**-Suivi du système d’information**

**Q7 : RECHERCHE DES CAUSES**

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

***Votre réponse :***

Analyse des causes en utilisant le digramme d’Ishikawa

Milieu

Méthode

Main d’œuvre

Matière

Matériel

Mise en place des inventaires chaque semaine : les inventaires ciblés hebdomadaires ne sont pas efficaces car il y a des ruptures. Le fait d’avoir du stock au moment de l’inventaire ne garanti pas le fait qu’il n’y a pas eu une rupture durant la semaine. **Causes Méthode**.

Alerte des préparateurs de commande, cette méthode de contrôle peut être aléatoire car pas clairement dans la description de poste et cette méthode repose sur la vigilance des préparateurs. Le préparateur n’a pas toujours les outils à disposition pour faire remonter l’information rapidement. **Causes Main d’œuvre et Méthode.**

**Place dédiée aux produits A**. La place de stockage pour les produits à forte rotation n’est pas adaptée. Cette problématique oblige de travailler à flux tendu. Cette façon de faire est peu flexible lors par exemple d’une grosse commande de dernière minute. En tant que grossiste il n’est pas stratégique de travailler à flux trop tendu. **Causes : Matériel et Méthode**

**Suivi du système d’information**. 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). Tout doit être inscrit dans le système d’information pour que celui-ci soit le plus juste possible. Les processus doivent être suivis à la lettre et de la rigueur dans la saisie des données. Si tout est bien suivi et que l’on utilise ce système d’information pour le réapprovisionnement alors il ne devrait pas avoir autant de ruptures. **Causes main d’œuvre et matériel.**

**Q8 : SOLUTIONS**

Trouver 2 solutions pour chaque écart :

☞ Préciser à quelles causes elles correspondent

☞ Décrire les solutions

***Votre réponse :***

1. **Place dédiée aux produits A**. La place de stockage pour les produits à forte rotation n’est pas adaptée. Cette problématique oblige de travailler à flux tendu. Cette façon de faire est peu flexible lors par exemple d’une grosse commande de dernière minute. En tant que grossiste il n’est pas stratégique de travailler à flux trop tendu. **Causes : Matériel et Méthode**

**Solutions : -Investir dans de nouveaux racks de stockage type satem pour augmenter la surface de stockage de 30% (dédié aux produits A)**

**-Réserver les espaces à portée de mains pour les produits A**

**En augmentant la place de stockage des produits A on ne travaillera plus (ou moins) à flux tendu. Le rangement de ces produits A de manière visible et accessible le suivi des stocks en sera facilité.**

1. **Suivi du système d’information**. 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). Tout doit être inscrit dans le système d’information pour que celui-ci soit le plus juste possible. Les processus doivent être suivis à la lettre et de la rigueur dans la saisie des données. Si tout est bien suivi et que l’on utilise ce système d’information pour le réapprovisionnement alors il ne devrait pas avoir autant de ruptures. **Causes : main d’œuvre et matériel.**

**Solutions : -Motiver le contrôle des stocks et disponibilité des produits et lutter contre les ruptures avec une prime sur l’atteinte des objectifs (qui seront dans ce cas le taux de rupture et la satisfaction client.**

**-MAJ du système d’information en incluant une alerte de stock mini journalière sur les produits A. A quittancer tous les jours lors de la commande fournisseur.**