**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**

1 risque de perte de clients et donc de CA accentuée par le bouche à oreille et les réseaux sociaux

2-baisse de parts de marché provoquant une méfiance de la part des artisans et des clients finaux

3-multiplication des rupture de stocks

4-mécontentement des salariés

5-conflit dans l’agence

**Evaluation des risques**

| impact    probabilité | mineur | significatif | grave | catastrophique |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| très probable |  |  | risque 1  risque 2 |  |
| probable |  | risque 5 | risque3  risque 4 |  |
| peu probable |  |  |  |  |
| improbable |  |  |  |  |

**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 :***

***le directeur de l’agence mandate l’audit***

***l’audit sera réalisé soit par un service interne de préférence car il pourra comparer avec d’autres agences. En outre il connait très bien le secteur d’activité et les produits***

***l’auditeur sera choisi sur son objectivité, son sérieux***

**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 :***

***Phase préparatoire. Ordre de mission. Appropriation du périmètre audité Identification des risques.***

***Phase de réalisation. Réunion d'ouverture. Travail sur le terrain =***

***• entretien avec le directeur d’agence***

***• entretiens avec des salariés***

***• vérification des processus pilotage (points forts et améliorations possibles) :***

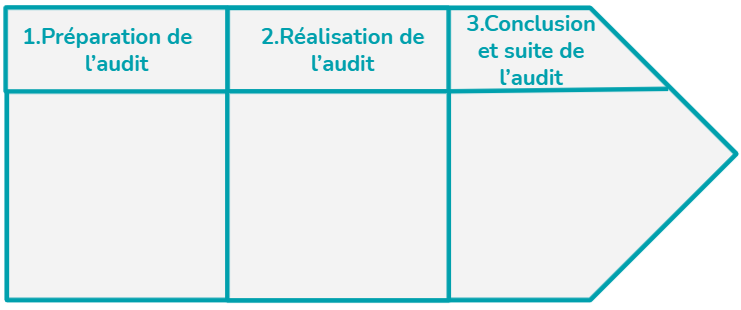
***• compétences du personnel efficacité du tableau de bord***

***• vérification processus RH***

***• maîtrise du système informatique***

***Phase de conclusion. Projet de rapport d'audit. Réunion de clôture.***

nous pourrions schématiser les phases de cette manière :

******

***preparation = guide d’entretien et plan d’audit***

***réalisation =entretiens, observation terrain, animation de groupes***

***conclusion = piste d’amélioration et rapport***

***le planning doit s’étendre sur deux mois : février et mars***

en février :

* entretien avec le directeur d’agence
* entretiens avec des salariés

en mars

* vérification des processus pilotage (points forts et améliorations possibles) :
* compétences du personnel efficacité du tableau de bord
* vérification processus RH
* maîtrise du système informatique
* compte rendu de l’audit avec recommandations

La matrice RACI est un outil de communication. Elle permet de visualiser les rôles de chacun dans un projet et donc de répondre aux questions « Qui fait quoi ? ». Plus précisément, une fois un projet préalablement défini, la méthode RACI consiste en l’élaboration d’un tableau ou d’une grille, dans laquelle est clairement indiqué qui fait quoi dans le projet donné.

**R** Qui est le réalisateur ? (Responsible) l’auditeur

**A** Qui est le responsable ?(Accountable) La personne qui prend la décision finale et rend les comptes. l’auditeur

**C** Qui est consulté ? (Consulted) La personne consultée pour prendre une décision. le responsable de l’agence

**I** Qui est informé ? (Informed) La personne informée de la progression ou des décisions. le resposable de l’agence et les salariés

**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 :***

* **Le référentiel normatif et/ou réglementaire ;**
* **Le rapport du précédent audit ;**
* **Le manuel qualité ;**
* **Les fiches processus**

**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 d’agence
* les salariés
* responsable des approvisionnements

1. Quelle est votre analyse de la situation ?​

​

1. Comment contribuez-vous à atteindre les objectifs de votre organisation ?​

​

1. A votre avis, quel est la fiabilité du système d’information ?​

​

1. Quels indicateurs utilisez-vous pour anticiper les ruptures de stock ?​

​

1. Que faites-vous quand vous êtes confronté à une problématique de stock ?​

​

1. Comment contribuez-vous auprès des services internes lors de réclamations clients ?​

​

1. Comment décrivez-vous vos relations avec les autres agences ?​

​

​

**Q6 : CONCLUSIONS DE L’AUDIT**

Rédiger votre conclusion (à imaginer) présentant :

☞ 1 point fort

☞ 2 points sensibles

☞ 2 écarts

***Votre réponse :***

**Points forts**

une équipe impliquée et compétente sur les caractéristiques des produits

**points sensibles**

une mauvaise mîtrise des outils informatiques

une mauvaise anticipations des besoins des clients

**deux écarts**

* chiffres d’affaires prévisionnel et réel
* entreprise peu connectée

**Q7 : RECHERCHE DES CAUSES**

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

***Votre réponse :***

Problème à résoudre : éviter les nombreuse ruptures de stocks de produits sensibles pour éviter le mécontentement des clients

causes identifiées :

**main d’œuvre**

manque de formation aux outils numériques qui sont peu performants

absences de primes

**matériel**

* Entreprise mal connectée

**Q8 : SOLUTIONS**

Trouver 2 solutions pour chaque écart :

☞ Préciser à quelles causes elles correspondent

☞ Décrire les solutions

***Votre réponse :***

**Pour le CA**

* Evaluer régulièrement la satisfaction des clients et y répondre donc mettre en place un SAV efficient pour anticiper la demande et éviter les ruptures de stocks (méthodes)
* Anticiper les tendances et demandes des clients (méthodes)

**Entreprise peu connectée**

* Renouveler le matériel numérique pour être en constante adéquation avec les clients (matériel) en concertation avec les clients (gestion partagée des approvisionnements)
* Former le personnel à ces outils numériques par un cadre du siège (main d’œuvre)