**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 :***

Il existe plusieurs risques engendrés par la rupture de stock :

1. Le mécontentement des clients
2. Perte de part de marché vers un concurrent proche mais sans rupture de stock
3. La perte de chiffre d’affaires (si le client ne veut pas changer de modèle)
4. La rupture d’un produit similaire à cause du report de vente

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Probabilité : Impact : | Mineur | Significatif | Grave | Catastrophique |
| Très probable |  |  | 1 | 2 ; 3 |
| Probable |  |  | 4 |  |
| Peu probable |  |  |  |  |
| Improbable |  |  |  |  |

Nous nous rendons bien compte que tous ces risques ont des impacts critiques.

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Numéro | Contexte | Risque | Gravité | Probabilité | A traiter/ surveiller |
| 1. | L’insatisfaction du client de ne pas trouver le produit qu’il est venu chercher. | Perte de clients | Grave / Catastrophique | Très probable | A traiter |
| 2. | Perte de part de marché vers un concurrent proche mais sans rupture de stock | Fuite des clients et baisse du panier moyen | Catastrophique | Très probable | A traiter |
| 3. | Perte de CA | Perte de CA et baisse du panier moyen | Catastrophique | Très probable | A traiter |
| 4. | La rupture d’un produit similaire à cause du report de vente | Report de vente sur un produit similaire qui risque de tomber en rupture à son tour | Catastrophique | Probable | A surveiller |

Nous avons besoin de tous les traiter et d’en surveiller un mais qui sera forcément traité au vu de son étroit lien avec la situation principale.

**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 :***

Dans notre cas présent, c’est le directeur de l’agence qui mandate l’audit.

C’est l’auditeur interne du groupe qui va être mandaté. Il fait partie des fonctions supports du groupe attaché au service qualité du siège. Les agences font souvent appel à lui. Il est très proche de la réalité terrain. En effet, il a une connaissance accrue des différents process mis en place dans les différentes agences et son point de vue spécialisé sera le plus judicieux dans cette situation.

Dans ses recommandations qu’il aura à faire, il sera plus pertinent et factuel. Elles seront beaucoup plus près de la réalité et des contraintes du groupe et il pourra donner des plans d’action déjà ciblés groupe et testés sur d’autres agences.

**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 différentes étapes de l’audit sont :

1. Préparation de l’audit :
   1. Champ
   2. Périmètre
   3. Plan de l’audit
      * Processus opérationnels
      * Processus supports
      * Processus de pilotage
      * Analyse documentaire
      * Réalisation du guide d’entretien

**QUI ? QUAND ? SUR QUEL CHAMP ?**

1. Réalisation de l’audit : Recueil d’informations sur le terrain
   1. Observation sur le terrain
   2. Entretien face à face
   3. Animation de groupe de travail
2. Synthèse de l’audit : réalisation du rapport d’audit
3. Recherche de solutions d’amélioration : préconisations et plans d’actions

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Qui / quoi** | **Quand (date/horaire)** | **Sur quelle activité** | **Points particuliers à observer** | **Documents référence** |
| Auditeur interne  Validation problématique | 14/02/2023  10h00 11h00 | Entretien face à face  Validation de la problématique |  | Présentation du plan d’audit et validation de la problématique |
| Préparateur de commande | 14/02/2023  11h00 18h00 | Observation terrain | Processus de saisie de sortie de marchandises |  |
| Préparateur de commande | 15/02/2023  08h00 09h00 | Entretien face à face |  |  |
| Approvisionneurs | 15/02/2023  09h00 18h00 | Observation terrain | Processus de saisie d’entrées de marchandises |  |
| Approvisionneurs | 16/02/2023  08h00 09h00 | Entretien face à face |  |  |
| Responsable service achat | 16/02/2023  09h00 18h00 | Observation terrain | Inventaires des sensibles et saisies dans le CRM | CRM |
| Responsable service achat | 17/02/2023  08h00 09h00 | Entretien face à face |  |  |
| Directeur d’agence | 17/02/2023  09h00 12h00 | Observation | Traitement des ruptures utilisation du CRM | CRM |
| Directeur d’agence | 17/02/2023  13h00 14h00 | Entretien face à face | Quels contrôles sont effectués ? Par qui et quand ? | Document de suivi des ruptures |
|  |  |  |  |  |
| Groupe de travail (un approvisionneur, un préparateur, le responsable des achats, et le directeur ) | 20/02/2023  09h00 12h  13h 16h | Réunion de travail | La communication | CRM et feuilles de suivi de ruptures |
| Auditeur | 21/02/2023  Journée | Observation | Dernière récolte d’information en fonction du travail réalisé par le groupe | Toutes documentations pouvant contribué au rapport d’audit |
|  | 22/02/2023 au 26/02/2023  Journée | Réalisation du rapport d’audit |  |  |
|  |  |  |  |  |

Le rapport d’audit sera rendu le 27/02/2023, ce qui permettra au directeur d’agence de choisir les préconisations qu’il veut mettre en place et l’auditeur prendra une semaine supplémentaire pour proposer les plans d’action en fonction de la solution adopté par le directeur.

**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 me servir sont :

1. Rapports d’audit précédant (quelles étaient les problématiques traitées ?)
2. Compte rendu de réunion organisé par le magasin (quels sont les différents points abordés en réunion d’équipe)
3. Le CRM présent et utilisé ou non (qui y a accès ? qui s’en sert ?)
4. L’organigramme de l’agence (absences ? turn over ?)
5. Le rôle de chacun (qui fait quoi ?)
6. La liste des ruptures des 4 dernières semaines
7. La liste des fournisseurs, leur jour de livraison, leur délai de livraison

**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 :***

Les 3 fonctions que j’auditerais sont :

1. L’approvisionneur
2. Le préparateur de commande
3. Le responsable des achats

Je réalise le guide d’entretien pour le **préparateur de commande**.

« Bonjour et merci d'avoir accepté ma demande d'entretien.

Je me présente, je suis Sabine ARQUE, je suis l’auditeur interne du groupe et j’ai la charge de mener un audit auprès des collaborateurs de l’agence de TOULON. L'objectif est de sonder et de comprendre vos problématiques quant à l’accroissement des ventes des spots encastrables LED et de la problématique de ruptures que vous rencontrez ces dernières semaines. C’est volontairement que je ne vous en dis pas trop afin que vous restiez le plus spontané possible et que votre jugement reste impartial. Cet entretien restera anonyme.

Pour le déroulement de l’entretien qui va durer environ 1h, J’ai un guide d’entretien avec une série de questions.

Nous allons aborder 3 thématiques que j’introduirai à chaque fois par une question assez large et ensuite, je vous poserai des questions de plus en plus précises sur cette thématique. Je précise que le but est que vous me parliez de votre expérience et ressenti à vous personnellement et non ce que pensent les gens autour de vous.

Si vous êtes prêt, on va pouvoir commencer l’entretien.

Tout d’abord, je dois vous demander l’autorisation pour enregistrer cet entretien. Il ne sera pas diffusé, c’est pour me permettre de rester concentrer sur notre conversation et de ne passer à côté d’aucune information.

* 1. **Thème 1 : L’entretien professionnel**
     1. Décrivez-vous-en quelques mots
     2. Présentez-moi vos missions au sein de l’agence en décrivant une journée type ?
     3. Présentez-moi l’organisation de travail idéale pour vous ?
     4. Qu’est-ce qui selon vous peut être amélioré au sein de l’agence ?
  2. **Thème 2 : Le processus de préparation de commande**
     1. Décrivez-moi le processus de commande en quelques mots.
     2. Dans le cas d’une rupture, que faites-vous ?
     3. Dans le cas où vous prenez le dernier produit en stock, que faites-vous ?
  3. **Thème 3 : Le suivi des ruptures**
     1. Présentez-moi votre CRM ?
     2. Comment l’utilisez-vous au quotidien ?
     3. Quelles fonctionnalités vous manqueraient pour être plus optimum ?

Je vous remercie pour cet entretien très instructif et constructif qui nous permettra de faire évoluer -entre autres- nos processus de commandes et de suivi des ruptures et de mieux visualiser les attendus des préparateurs de commande dans leur quotidien. Je vous souhaite une bonne continuation et nous vous tiendrons au courant de l'avancée de cette concertation. »

**Q6 : CONCLUSIONS DE L’AUDIT**

Rédiger votre conclusion (à imaginer) présentant :

☞ 1 point fort

☞ 2 points sensibles

☞ 2 écarts

***Votre réponse :***

Pour donner suite à l’audit effectué dans votre agence, je tiens à vous remercier de l’accueil que vous m’avez réservé. Le CRM mis en place sur votre agence est à son apogée. Toutes les fonctionnalités sont utilisées et mises en place dans votre agence. Toutefois j’attire votre vigilance sur deux points sensibles :

1. Les nouveaux préparateurs n’ont pas suivi de formation à leur arrivée et leur apprentissage du logiciel se fait « sur le tas »
2. Les fournisseurs ne vous informent pas de leur rupture sur à votre passage de commande.

De plus, j’ai pu constater 2 écarts de procédures :

1. Lorsqu’il y a affluence et que vous êtes en sous-effectif la saisie des sorties ne se fait qu’en fin de journée ce qui fausse les propositions de commandes de la journée.
2. Lors de l’inventaire hebdomadaire, les quantités ne sont pas systématiquement modifiées s’il y a écart de stock.

J’ai bien compris que ces dernières semaines, les ventes s’étaient accélérées et les congés n’ont pas aidé au bon fonctionnement. Cependant, le respect des procédures au quotidien permettra de résoudre les petits écarts auxquels vous faites face et anticiper les ruptures au plus tôt.

**Q7 : RECHERCHE DES CAUSES**

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

***Votre réponse :***

Méthode

Matière

Main d’œuvre

Matériel

Milieu

**Q8 : SOLUTIONS**

Trouver 2 solutions pour chaque écart :

☞ Préciser à quelles causes elles correspondent

☞ Décrire les solutions

***Votre réponse :***

Les solutions que nous pouvons apporter pour chaque écart sont :

1. Lorsqu’il y a affluence et que vous êtes en sous-effectif la saisie des sorties ne se fait qu’en fin de journée ce qui fausse les propositions de commandes de la journée.
   1. En cas de forte affluence, privilégier une personne aux renseignements clients et une à la saisie des sorties de marchandises et faire appel au responsable des achats pendant cette affluence.
   2. Mettre une plus grande marge de sécurité sur la proposition de commande, qui provoquera un léger surstock sur les références tombant souvent en rupture.
2. Lors de l’inventaire hebdomadaire, les quantités ne sont pas systématiquement modifiées s’il y a écart de stock.
   1. Faire une double vérification de l’inventaire hebdomadaire afin de sécuriser les sorties
   2. Archiver les rapports d’écart de stock