**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 :***

*Manque de place 🡺 Il y a un risque très probable de gestion des commandes en flux tendu avec des conséquences grave sur l’approvisionnement et donc la disponibilité des produits.*

*Rupture de stock 🡺 On peut noter un risque probable avec conséquence significative sur la satisfaction clients.*

*Réputation 🡺 On présage un risque très probable avec conséquence grave sur la fréquentation du magasin.*

*Perte de client 🡺 On constatera un risque très probable avec des conséquences grave sur le chiffre d’affaires.*

**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. L’idée est de comprendre ce qui, dans le fonctionnement de la chaine logistique, ne permet pas de garantir une disponibilité des produits conforme à nos objectifs, c’est à dire un stock suffisant pour garantir la présence des produits et la satisfaction des clients.

Nous ferons appelle à une société d’audit et de conseil donc externe pour apporter un regard et un point de vue neutre et hors de la structure organisationnelle.

Pour plus d’efficience, l’auditeur sera choisi sur des critères de connaissance de l’activité de la société afin qu’il soit légitime et il aura une base de réflexion liée au benchmark du secteur d’activité.

**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 :***

Il faut au préalable savoir et comprendre ce qu’on veut diagnostiquer 🡺 5 février

Ensuite il faudra dresser un inventaire des informations que l’on souhaite pour faire une analyse documentaire 🡺7 février

Enfin nous mettrons en place le recueil d’informations sur différent format. Il s’agira aussi d’identifier le ou les collaborateur(s) qui seront audité🡺 14 février

Il sera aussi question d’identifier les informations à obtenir lors de l’entretien et ça nous permettra de préparer le guide d’entretien. Nous pouvons réaliser des observations sur les postes de travail🡺 21 février

A la suite des démarches précédentes nous allons procéder aux entretiens face à face. La mise en place d’un groupe de travail pourra aussi être réaliser pour mettre à profit l’intelligence collective et profiter des différents points de vue face à la situation 🡺 7 mars

Apres analyse, un rapport d’audit pourra être remis au commanditaire avec un plan d’action pour réduire les écarts entre la situation souhaitée et la situation actuelle 🡺 31 mars

**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 :***

Nous pourrions avoir besoin des fiches de poste des collaborateurs afin de savoir qui fait quoi et comment. Nous pouvons aussi demander à voir le règlement intérieur et les fiches de procédures. Nous aurions aussi besoin du tableau de bord, fiche de suivi, traçabilité, l’accès au système d’informations et/ ou CRM.

**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 :***

Il pourrait être pertinent d’auditer :

* Un préparateur de commande
* Le responsable des achats
* Le responsable des systèmes d’information

Nous allons mettre en place l’entretien avec le préparateur de commande :

Nous allons commencer par une introduction de présentation et la mise à plat des objectifs de l’audit. Nous lui ferons un point sur le déroulement de l’audit et nous insisterons sur la confidentialité de l’échange car celui-ci doit mettre en cause les failles de l’organisation et non des personnes.

Nous entrerons par la suite dans la phase de questionnement et j’opterai sur une technique en entonnoir. L’idée est de le questionner sur son poste et sa façon de l’exécuter avec des interrogations ouvertes et claire. Je m’appuierai sur les réponses pour poser les questions qui me permettrons de rentrer dans le sujet. Je lui demanderai par exemple qu’elle est la procédure à effectuer à la réception du matériel, comment il veille à rentrer les informations sur les besoins en fonction des stocks dans le système d’information, qui est en contacte avec les fournisseurs. Comment il gère l’anomalie de gestion des stock… Quelles sont selon lui les causes de ruptures.

**Q6 : CONCLUSIONS DE L’AUDIT**

Rédiger votre conclusion (à imaginer) présentant :

☞ 1 point fort

☞ 2 points sensibles

☞ 2 écarts

***Votre réponse :***

Point fort 🡺 Les effectifs sont en nombre suffisant et engagés pour fournir des prestations de qualité.

Point sensible 1 🡺 Il pourrait y avoir une lecture plus dynamique sur les variations de stock pour plus d’agilité.

Point sensible 2 🡺 Ils pourraient optimiser les surfaces de stockage afin d’accroitre le volume (en réduisant par exemple les surfaces de stockage de produit avec un cycle de vente moins dynamique)

Ecart 1 🡺 Il n’y a pas de système automatisé de suivi des stocks

Ecart 2 🡺 Il n’y a pas de procédure simplifier pour accélérer l’achalandage en cas de rupture d’approvisionnement.

**Q7 : RECHERCHE DES CAUSES**

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

***Votre réponse :***

Problème à résoudre **: Il n’y a pas de système automatisé de suivi des stocks**

Milieu : les zones de stockage sont réduites

Méthode : Le personnel n’a pas été mis en place de process uniforme de contrôle des stocks

Matériel : Le personnel n’a pas les outils pour scanner les codes-barres produits entrant et sortant.

Matière : Le personnel est affairé sur d’autres taches

Main d’œuvre : Le personnel n’a pas été informé et formé sur ce type de système.

Problème à résoudre : **Il n’y a pas de procédure simplifier pour accélérer l’achalandage en cas de rupture d’approvisionnement.**

Milieu : Les horaires de travail ne permettent pas l’exécution de cette tache dans la plage horaire dédiée.

Méthode : La procédure de fait pas partie des éléments d’informations fourni pour l’exécution des différentes tâches.

Matériel : Il n’y a pas d’affichage précisant quoi faire dans la situation

Matière : Le manager n’a pas mis en place la fiche de procédure pertinente.

Main d’œuvre : Le personnel ne peut pas prendre la responsabilité de mettre en place des procédures.

**Q8 : SOLUTIONS**

Trouver 2 solutions pour chaque écart :

☞ Préciser à quelles causes elles correspondent

☞ Décrire les solutions

***Votre réponse :***

Ecart 1 🡺 Il n’y a pas de système automatisé de suivi des stocks :

Faire l’acquisition d’un gestionnaire de stock informatisé avec des scannettes pour avoir une lecture dynamique de la variation de stock. Mettre en place un protocole automatisé de commande avec la fixation d’un seuil.

Ecart 2 🡺 Il n’y a pas de procédure simplifier pour accélérer l’achalandage en cas de rupture d’approvisionnement.

Mise en place par le service qualité d’une procédure en cas de constat de défaut sur les stock.