

Audit des potentiels

2014

Analyse du positionnement de l'évolution de l'entreprise (état d'avancement) dans chacune de ses quatre grandes fonctions vitales, ainsi que de la qualité de son environnement

**Société
DKLMP**

Sommaire

RAPPEL DES PRINCIPES GENERAUX DU DIAGNOSTIC OPERATIONNEL	2
PRESENTATION DE L'INTERVENTION	4
PRESENTATION DE L'ENTREPRISE	5
RAPPORT DE SYNTHESE	6
RECOMMANDATIONS EN MATIERE D' ACTIONS A METTRE EN ŒUVRE	13
PLAN D' ACTIONS PROPOSE	16
GRAPHIQUE PAR DOMAINE : L'ENTREPRISE ET SON DIRIGEANT	19
GRAPHIQUE PAR DOMAINE : L'ENVIRONNEMENT DE L'ENTREPRISE	20

RAPPEL DES PRINCIPES GENERAUX DU DIAGNOSTIC OPERATIONNEL

L'objectif de ce diagnostic consiste :

1°/ à positionner l'évolution de l'entreprise (état d'avancement) dans chacune de ses quatre grandes fonctions vitales :

- fonction commerciale grâce à laquelle se développe le chiffre d'affaires,
- fonction production qui génère la rentabilité de l'entreprise,
- fonction administrative et financière qui gère et formalise les flux engendrés par les deux fonctions précédentes,
- fonction management qui permet la meilleure utilisation possible des différentes ressources existant dans l'entreprise

2°/ à s'assurer de la qualité de l'environnement de l'entreprise au niveau :

- de son marché,
- de ses produits,
- de sa concurrence,
- de son environnement local,
- de l'évolution de son secteur d'activité,
- des risques attenants à l'activité.

I- Positionnement de l'entreprise

Le but n'est pas de juger de la qualité des actions mises en place, des réflexions menées ou en passe d'être réalisées, mais de constater à quel niveau de fonctionnement et d'organisation l'entreprise est arrivée. Les écarts d'avancement entre chaque fonction seront significatifs de dysfonctionnements plus ou moins importants. Ces dysfonctionnements sont en général source de nombreux coûts cachés qui pénalisent la rentabilité de l'entreprise.

Une des premières priorités sera de retrouver la meilleure harmonie en agissant sur la réduction des écarts ainsi identifiés. Le diagnostic détectera aussi les failles (actions non finalisées) qu'aura laissées, derrière lui, le dirigeant, ainsi que les avancées, généralement intuitives qu'il aura menées au sein de chaque fonction. La lecture du diagnostic sera facilitée par la présentation de différents graphiques :

Le graphique de synthèse

Ce graphique présente sur une seule page l'entreprise et ses quatre fonctions. D'un seul "coup d'œil", vous allez pouvoir apprécier l'état d'avancement dans chacune des fonctions précitées. Chaque axe est découpé en 7 phases d'avancement :

- 1- *le cadre de développement de la fonction : cadre des ventes, de la production...*
- 2- *l'organisation au sein de la fonction : organisation des ventes, de la production, administrative...*
- 3- *l'action menée : la vente, la production, l'administratif, le management.*
- 4- *le contrôle et la fiabilité des informations générées par l'action.*
- 5- *le suivi à court terme : les différents tableaux de bord (commercial, de production, financier...).*
- 6- *l'amélioration à moyen terme des ventes, de la production, des finances...*
- 7- *la veille, la pérennité à long terme (marketing, technique, financière, stratégique).*

Les écarts seront immédiatement visibles, ainsi que le chemin restant à parcourir.

II- L'environnement de l'entreprise

Le but est d'analyser rapidement si l'Entreprise se trouve dans un contexte plus ou moins favorable à son développement.

L'effet porteur de l'environnement s'ajoutera aux efforts effectués au sein de l'Entreprise.

L'effet défavorable de l'environnement viendra pondérer le résultat des efforts effectués au sein de l'Entreprise.

Pour un même effort, le résultat ne sera pas le même, du fait de l'environnement du moment.

La lecture du diagnostic sera facilitée par la présentation de différents graphiques :

Le graphique de synthèse

Ce graphique représente en une seule page la "qualité" de l'environnement de l'Entreprise.

PRESENTATION DE L'INTERVENTION

I- Cadre de l'intervention

Monsieur Dupont a créé sa société en 2010 afin d'exercer l'activité de maintenance industrielle. Il a commencé seul.

L'entreprise se développe bien depuis le départ, lié principalement à un fort investissement de la part du dirigeant.

Afin de maintenir un certain développement, Monsieur Dupont souhaite effectuer une analyse de l'organisation de sa structure et ainsi pouvoir améliorer l'organisation.

II- Déroulement de l'intervention

Notre intervention a été réalisée dans les locaux de votre société du mercredi 8 au 20 juin 2014, par plages horaires préalablement définies de 2 heures.

Nos interlocuteurs ont été :

- Monsieur Dupont : Gérant et associé unique de la société

Nous restons à votre disposition pour toute information complémentaire que vous pourriez souhaiter concernant les éléments présentés dans ce rapport.

RAPPORT DE SYNTHÈSE

En synthèse des interviews réalisées, nous faisons état, ci-dessous, des constats opérés, d'une part, sur le positionnement de l'entreprise vis-à-vis de ses quatre grandes fonctions vitales, et d'autre part, sur son environnement.

I- Potentiels internes

Afin de faciliter la lecture de nos observations sur les fonctions commerciale et de production, nous les présentons sous forme d'un tableau listant les forces et faiblesses relevées à chaque phase d'avancement

A/ Capacité à vendre

	FORCES	FAIBLESSES
Le cadre	<p>La politique de communication commerciale (cartes, site internet, etc.) est en cours de réflexion</p> <p>Le logiciel de gestion commerciale est en place et exploité partiellement</p> <p>Il existe une répartition des tâches pour la rédaction des documents (BC, BL, facture)</p>	<p>Le fichier commercial est plutôt un fichier administratif</p> <p>L'organigramme et la répartition des tâches au sein de la fonction commerciale restent imprécis</p> <p>Grande dépendance de l'entreprise vis-à-vis de la personne maîtrisant les ventes</p> <p>Les méthodes et techniques de ventes sont inexistantes</p>
L'organisation	<p>L'entreprise dispose de tarifs et de moyens pour établir un devis</p> <p>Il y a une volonté de déléguer la préparation des devis</p> <p>Les avantages concurrentiels sont connus : réactivité, qualité, prix</p>	<p>Les éléments suivants sont aujourd'hui perçus de manière intuitive, et ne sont pas clairement formalisés :</p> <ul style="list-style-type: none"> • la segmentation de la clientèle, et les objectifs de vente y attachés ; • les motivations d'achat de la clientèle, et les moyens de communication y attachés ; • les opportunités de ventes ; • le calendrier des actions commerciales ; • les entretiens de vente.

B/ Capacité à produire, à être rentable

	FORCES	FAIBLESSES
Le cadre	Le mode de production a été défini et la fonction dispose d'un organigramme précis La technique est maîtrisée et le savoir-faire sauvegardé	Chacun est chargé du contrôle de son travail. Il n'y a pas, dans l'organigramme actuel, d'emploi affecté à la qualité
L'organisation	L'atelier est bien organisé, les matières premières étiquetées Chaque personne connaît les tâches qui lui sont attribuées Le process d'approvisionnement est fiable Un planning de travail existe, il est en lien avec le commercial et l'administratif	Faiblesses constatées : <ul style="list-style-type: none"> • pas de référentiels de production écrits • la procédure qualité en place relève d'instructions orales uniquement • grande dépendance de l'entreprise vis-à-vis de la personne maîtrisant la production
L'action	Les délais de production sont respectés Les modes d'approvisionnements ont été définis	La production se fait souvent sous la pression des clients, et il peut exister des difficultés d'adaptation de la production
Le contrôle	Les stocks sont suivis régulièrement et contrôlés	Pas de contrôle lors de la réception des matières premières (en terme de qualité, notamment) Les produits remis au client font l'objet uniquement d'un autocontrôle (qui n'est pas systématique)
Le suivi à court terme	L'entreprise a mis en place un suivi des délais. Les retards et les réclamations sont analysés Suivi des temps passés par l'atelier	Pas de contrôle de la production réalisée, ni des coûts de production Prix matières très fluctuants : Pas de contrôle de l'évolution des prix
L'amélioration à moyen terme	La possibilité de se former est offerte au personnel, bien que les compétences dans ce métier s'acquièrent beaucoup par expérience L'entreprise souhaite mettre en place une réunion de planification	
La veille	L'entreprise est attentive aux évolutions des demandes clients et aux évolutions du marché	La production n'est pas en relation avec les principaux clients utilisateurs. Les insatisfactions ne sont donc pas systématiquement corrigées pour les prochaines productions (contrôle des pièces)

III- Conclusions

La préférence va à la fonction de production et à la fonction administrative et financière, où nous constatons un stade d'avancement abouti.

Cependant, les distorsions avec la fonction management ne sont pas significatives.

C'est la fonction commerciale qui présente le stade d'avancement le moins évolué : la démarche commerciale reste encore intuitive, et le processus manque d'organisation, ainsi que d'outils de contrôle et de suivi.

Ces caractéristiques créent, tout naturellement, des dysfonctionnements entre les quatre fonctions de l'entreprise. Ce manque d'harmonie est générateur de coûts cachés dans la société.

Cela risque de créer un frein à la volonté de parvenir à un certain niveau de chiffre d'affaires et de s'y maintenir, et présente également un risque de continuité en cas de perte de certains marchés.

RECOMMANDATIONS EN MATIERE D' ACTIONS A METTRE EN ŒUVRE

La mise en harmonie des trois grandes fonctions de l'entreprise :

- . fonction commerciale
- . fonction de production
- . fonction administrative et financière,

est un préalable indispensable à tout plan de développement pouvant être envisagé.

Le plus grand effort à effectuer se situe au niveau de la fonction commerciale. Il est prioritaire.

La fonction de production devra également être consolidée. Un gisement de productivité, et donc, de rentabilité vous y attend.

NEUF ACTIONS à mettre en place au sein de la fonction **COMMERCIALE**

- 1) Mettre en place et faire vivre un véritable fichier commercial
- 2) Définir un organigramme et une répartition des tâches précis
- 3) Réfléchir aux dispositions à prendre afin d'assurer la sauvegarde du savoir-faire commercial, ainsi que la maîtrise du réseau relationnel
- 4) Mettre en place la segmentation de la clientèle, et identifier les motivations d'achat de vos clients, afin de définir des objectifs de vente précis et d'utiliser les moyens de communication adaptés
- 5) Formaliser les opportunités de ventes (naturelles et provoquées), et établir un calendrier d'actions commerciales
- 6) Renforcer les méthodes et techniques de vente :
 - Elaborer un guide d'entretien de vente et travailler sur les argumentaires
 - Créer un book de présentation des produits
- 7) Définir des objectifs commerciaux précis
- 8) Mettre en place différents contrôles permettant d'assurer de la qualité des actions réalisées, éventuellement :
 - En contrôlant le respect du calendrier commercial
 - En s'assurant de la qualité des techniques de communications utilisées
 - En contrôlant le respect de la procédure de relance des propositions
 - En appliquant aux clients existants le contrôle des actions préparatoires à la vente
- 9) Mettre en place des tableaux de bord et un contrôle budgétaire

SIX ACTIONS (ou améliorations) à mettre en place au sein de la fonction de **PRODUCTION**

- 1) Définir un responsable qualité, et formaliser la procédure de contrôle qualité
- 2) Etablir les référentiels de production
- 3) Identifier les tâches réalisées actuellement par le personnel de production et les tâches qui pourraient être confiées
- 4) Prévoir des contrôles sur les tâches déléguées au personnel administratif
- 5) Renforcer les liens entre le planning production, le commercial et l'administratif, et ainsi éviter toute rupture de fabrication
- 6) Elaborer différents outils permettant un suivi de la production réalisée, un suivi des coûts de production et un suivi des approvisionnements (en termes de qualité notamment)

HUIT ACTIONS (ou améliorations) à mener au niveau de la fonction **COMPTABLE**

- 1) Identifier les tâches réalisées actuellement par le personnel administratif et les tâches qui pourraient être confiées
- 2) Envisager de formaliser le devoir de discrétion du personnel administratif sur les informations comptables et financières de l'entreprise
- 3) Prévoir des contrôles sur les tâches déléguées au personnel administratif
- 4) Formaliser le planning des tâches administratives et comptables
- 5) Analyser de manière systématique et méthodologique les comptes 41 / 70, ainsi que les soldes fournisseurs réellement dus. Mettre en place le suivi rigoureux des créances clients, et une procédure suivie de relance
- 6) Améliorer le tableau de bord d'exploitation, et le tableau de bord financier
- 7) Mettre en place un budget de trésorerie
- 8) Elaborer les outils de mise en place d'un tableau de bord analytique, qui permette notamment une analyse des coûts de revient

PLAN D' ACTIONS PROPOSE

Cet audit a été présenté à Monsieur Dupont le 6 juillet 2014.

Un échange lors de la présentation des actions à mettre en œuvre pour les quatre fonctions de l'entreprise a ainsi permis de hiérarchiser et de prioriser certaines actions :

1) Formaliser les fiches de poste :

- de la secrétaire administrative/production ;
- de la secrétaire administrative/commerciale ;
- du chef d'atelier ;
- du technico-commercial.

Ces fiches de poste doivent contenir :

- les compétences techniques requises ;
- la liste des tâches qui doivent être réalisées régulièrement ;
- les compétences comportementales requises ;
- éventuellement les compétences culturelles requises (connaissance d'un ou plusieurs secteurs d'activité, implication dans la vie locale, associative ou dans des réseaux...)

Ces postes seraient attribués pour partie à des personnes déjà salariées (Madame Martin pour le poste de secrétaire administrative/production et Monsieur Alain pour le poste de chef d'atelier) et pour partie à de futurs embauchés.

2) Validation de l'attribution de ces postes auprès des personnes concernées

Il est à noter que, pour le poste attribué à Madame Martin, celle-ci devra suivre deux formations :

- formation à la lecture de plans (formation courte au sein d'une école ou d'un bureau d'études par exemple) ;
- formation à la gestion de stocks et approvisionnements de matières premières et d'outillage (sur le logiciel EBP ?)

Ce poste sera en lien avec le poste de chef d'atelier pour la planification hebdomadaire et la gestion des stocks et outillage.

Une durée « d'apprentissage » devra être convenue entre Monsieur Dupont et Madame Martin afin que chacun ait une vision claire du délai requis pour que le poste soit opérationnel, et donc des exigences qui pourront être demandées à partir de cette date.

GRAPHIQUE PAR DOMAINE : L'ENTREPRISE ET SON DIRIGEANT

