



L'Excellence pour l'Afrique

Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion

Institut Supérieur de Gestion des Entreprises et Organisations

MEMOIRE DE FIN D'ETUDES

Maîtrise Professionnalisée en Gestion des Entreprises et Organisations

Option : Finance – Comptabilité – Audit



**AUDIT DE LA FONCTION PRODUCTION DANS
UNE SOCIETE DE SERVICE PAR L'APPROCHE DE
L'AUDIT OPERATIONNEL :
CAS PCCI**

Présenté par :

Aïssatou Mbacké GUEYE

4^{ème} Promotion MPGEO

Année universitaire 2004 - 2006

Encadré par :

Monsieur Souleymane BOUSSO

Professeur Associé au CESAG

Auditeur Interne à la RTS

DEDICACES

Je dédie ce mémoire à :

- **Mes chers Parents** qui m'ont toujours soutenue, de toutes les manières possibles, dans tous les moments de ma vie. A eux je dis tout simplement **MERCI** car aucun mot ne peut refléter de manière fidèle la reconnaissance que j'ai envers eux.
- **Mon frère Cheikhna et à ma sœur Bébé Fatou**, pour leur soutien et leur témoignage d'affection à chaque fois que j'en ai eu besoin.
- **Mon fils Thierno Ousmane** à qui je dis, tout simplement comme l'avait dit Maman : *« Ce travail est un objectif à dépasser »*.
- **Mes Amies, oncles, tantes et cousines** pour leurs encouragements et leur compréhension durant ces deux années d'études.
- **Mes collègues de la MPGEO soir** avec qui j'ai partagé de bons moments instructifs mais également plaisants.

REMERCIEMENTS

Au terme de ce travail, je tiens à exprimer mes vifs remerciements à :

- **Professeur Souleymane BOUSSO**, du Cesag et Auditeur Interne à la RTS, pour m'avoir honoré en acceptant de m'encadrer.
- **Monsieur Rémi NDOUR**, Bibliothécaire au Césag, pour son aide et son assistance sans faille à la réalisation de ce document.
- **Monsieur Mass THIAM**, Administrateur Directeur Général du PCCI, pour m'avoir autorisé à écrire sur cette société qui est notre.
- **Mlle Marie Vénus SAR**, Chef de Service Audit de la Production PCCI, pour son soutien, sa compréhension et son aide durant ces années d'études et pour la rédaction de ce document.
- **Mes collègues Auditrices Seniors** au PCCI, **Rosalie Manga FAYE** et **Erika JIMINIGA** pour leurs soutiens et leurs conseils depuis que nous sommes ensemble à la CAP.
- **Monsieur Abdoulaye Manou DIOP**, Responsable de la Planification, pour sa disponibilité et son aide lors la rédaction de ce document.
- Tous ceux qui ont eu à contribuer de près ou de loin à la réalisation de ce travail.

SIGLES ET ABREVIATIONS

AFNOR	:	Association Française de normalisation
C+	:	Contact Positif
CA	:	Contact argumenté
CAP	:	Cellule Audit Production
CC	:	Conseiller Commercial
CCpulse	:	Call Concentrator pulse : outil de reporting et de surveillance
CRM	:	Gestion de la relation client
DSI	:	Direction Système informatique
FRABOP	:	Feuille de révélation et d'analyse des bonnes pratiques
FRAP	:	Feuille de révélation et d'analyse de problème
IFACI	:	Institut de l'Audit Interne
IIA	:	The institute of International Auditors
MC	:	Manager commerciaux = Chef de vente
PCCI	:	Premium Contact Center International
PRV	:	Prise de Rendez Vous
QCI	:	Questionnaire du contrôle interne
RAL	:	Responsable Approvisionnement Logistique
RP	:	Responsable de Programme
SSII	:	Société de Services en Ingénierie Informatique
TMK	:	Télémarketing
VNC	:	Virtual Network Computing

LISTE DES TABLEAUX ET FIGURES

Figure 1 : Différence entre l'audit de conformité et l'audit efficacité	11
Figure 2 : Tableau d'identification des risques	23
Figure 3 : Le cycle d'appréciation du contrôle interne.....	29
Figure 4 : Plan d'action.....	32
Figure 5 : Routine de confection de rapport.....	33
Figure 6 : Démarche générale de l'audit d'une fonction	40
Figure 7 : Présentation des différentes activités de PCCI	51
Figure 8 : procédures écoutes CAP	62
Figure 9 : Tableau d'identification des risques de la production.....	78

SOMMAIRE

INTRODUCTION	1
PREMIERE PARTIE : L'audit interne des sociétés de service	6
Chapitre 1 : L'audit interne et ses outils	8
Section 1 : Notions essentielles sur l'audit	8
Section 2 : L'audit ses principes et ses normes	13
Section 3 : L'audit et ses démarches	17
Chapitre 2 : Démarche d'audit de la fonction production	35
Section 1 : L'audit de la fonction production par l'audit opérationnel	35
Section 2 : Présentation de la démarche	38
DEUXIEME PARTIE : Audit de la fonction production de PCCI par l'approche de l'audit opérationnel	46
Chapitre 1 : Présentation de PCCI et de son organisation	48
Section 1 : Historique, activité, organisation	48
Section 2 : Description des principaux intervenants de la production : ...	53
CHAPITRE 2 : Audit de la production	59
Section 1 : Description des différentes composantes	59
Section 2 : Identification et analyse des risques	76
Section 3 : Présentation des résultats et recommandations	81
CONCLUSION	94

CESAG - BIBLIOTHEQUE

INTRODUCTION

La mondialisation avec le développement de nouvelles technologies a fait naître de nouvelles activités pour lesquelles la situation géographique n'a plus d'importance.

Le souci de la réduction des coûts pousse les entreprises à conclure avec les prestataires les moins disant, pour pouvoir être compétitifs dans un marché de plus en plus réglementé par la concurrence.

Cette concurrence est à l'origine du développement de « la relation client » pour les entreprises qui deviennent ainsi de plus en plus agressives dans leurs méthodes de conquête de nouveaux clients et dans leurs démarches de fidélisation. Elles se doivent d'être tout le temps présentes pour ne pas céder la place à d'autres structures qui offrent les mêmes services ; dans la mesure où dans certains domaines comme les télécommunications, les offres sont presque pareilles et les tarifs sensiblement les mêmes.

Tous ces facteurs, associés au développement des NTIC¹, ont facilité le phénomène de la délocalisation qui est « une opération qui consiste pour une entreprise à faire réaliser certaines tâches, fabrications de biens ou prestation de service, dans des localisations géographiques où le coût de la main d'œuvre est plus faible que celui auquel elle a accès par l'implantation de ses opérations»². Le PCCI³ est né dans cet environnement. Il est un pionnier en centre d'appels délocalisé en Afrique.

La multiplication des centres d'appels est telle que les clients ont largement le choix entre différents prestataires. La différence va se jouer au niveau des moyens utilisés et de la qualité des différentes prestations.

C'est dans cet optique que l'audit de la production est un élément fondamental pour PCCI car les entreprises sont très regardantes sur la manière dont leurs clients sont traités et sur la qualité et la fiabilité des informations qu'ils reçoivent.

¹ Jérôme BARTHELEMY, Stratégie d'externalisation, Editions DUNODS, page 38 : Pour lui, le progrès des NTIC permet aux formes de coordinations marchandes comme l'externalisation de se développer au détriment de formes de coordinations hiérarchiques comme l'internalisation pour deux raisons :

- les NTIC permettent de traiter des opérations de plus en plus complexes en facilitant la circulation d'une information riche à coût peu élevé ;
- les NTIC réduisent de plus en plus la nécessité de recourir à des actifs de la production spécifique.

² www.offshore-developpement.com/article.php3?id_article=199 - 19k -

Il sera donc question dans ce travail de faire l'audit de la production de PCCI pour vérifier si tous les dispositifs et moyens utilisés répondent correctement à l'objectif des dirigeants qui est d'assurer une bonne prestation, rentable, dans le respect de la qualité.

Cet audit de la production est un audit de « production de service » qui sort du cadre habituel de production de biens avec des intrants industriels et n'a rien à voir avec l'audit qualité destiné à la certification.

II – Problématique

Comme toute entreprise, PCCI se doit d'être rentable. Sur cette base, il fixe des objectifs à chaque niveau. Pour la production, ces objectifs sont mesurés en terme de contacts argumentés par heure, contacts positifs par heure ou contrats par heure. La recherche de l'efficacité ne va pas souvent avec le respect de la qualité qui est le garant de la pérennité de l'activité. Tout client non satisfait, parce que faisant face à des réclamations ou des résiliations suite aux prestations de l'entreprise, risque de se retirer.

Dans ce contexte la question principale est : l'unité de production de PCCI est-elle efficace pour garantir des prestations de qualité ?

Pour répondre à cette question fondamentale, il est nécessaire de répondre aux questions spécifiques suivantes :

- L'entreprise dispose-t-elle au niveau de la production de moyens matériels et humains pour l'atteinte de ses objectifs en qualité et en quantité ?
- Quels sont les outils utilisés pour avoir une production de qualité ?
- Les outils de contrôle de la production sont-ils pertinents ?

Tous ces aspects mis en relief ont un impact immédiat sur la production et le fait de ne pas les maîtriser peut se matérialiser par :

- Une main d'œuvre pas suffisamment productive par son dimensionnement et par la qualité de ses prestations.
- L'utilisation de ressources qui occasionnent des charges pour la structure sans pour autant être pertinente.
- Des conflits entre les différents intervenants dans la production qui solidifie la « machine ».

- Un contrôle et suivi de la production qui ne fait pas sentir sa pertinence par une quelconque amélioration des performances de la structure.

Pour que PCCI fournisse des prestations de qualité, il faut que l'entreprise cherche à :

- optimiser la gestion de ses ressources humaines ;
- avoir une orientation qui est de paire avec son personnel ;
- faire de telle sorte que tous les acteurs de la production convergent vers le même objectif.

Et pour cela, nous proposons de faire l'audit de son système de production qui permet de sortir ses points forts et ses axes d'améliorations.

Objet de l'étude :

L'objet de notre étude est de faire l'audit de la production de PCCI et d'analyser son système d'audit interne de production en utilisant la démarche suivante :

- L'audit qualité du service.
- L'audit du processus de production qui regroupe la gestion des approvisionnements, la planification opérationnelle et l'ordonnancement des différentes tâches.

L'objectif de l'étude :

L'objectif général de l'étude est de voir si toutes les conditions nécessaires pour assurer une bonne production en fonction des objectifs de qualité sont réunies. Pour cela nous allons utiliser une démarche d'audit opérationnelle de la fonction production qui consiste à étudier la qualité du service puis le processus de production.

De manière spécifique, notre travail cherche à :

- étudier le système de production de PCCI qui est spécifique du fait qu'il intervient principalement dans le domaine des télé services ;
- voir si tous les dispositifs mis en place sont exploités de manière optimale ;
- analyser les éventuels dysfonctionnements qui pourraient agir de manière négative sur la production ;
- faire des recommandations pour régler les dysfonctionnements;
- mettre en place un plan d'action qui pourrait faciliter l'exécution de ces recommandations et leur suivi.

Intérêt de l'étude :

Cette étude présente un intérêt pour PCCI à deux niveaux :

Elle peut permettre d'abord à l'entreprise d'avoir une appréciation sur son système de production. Certains aspects de la production n'étaient pas évalués par la cellule audit, car ne faisaient pas partie de ses programmes. Ainsi, les dirigeants seront avertis pour prendre les mesures nécessaires dans le but d'une meilleure optimisation des ressources.

Elle peut offrir aux différents membres de la cellule audit production de PCCI, les principes fondamentaux que doit connaître tout auditeur ainsi que les différentes démarches à adopter lors d'une mission d'audit. Il faut noter que tous les auditeurs ont été promus en interne et la plupart d'entre eux ont été formés à l'audit sur le tas. Ceci est alors un support pour édifier les auditeurs actuels et imprégner les auditeurs futurs de PCCI au métier qui est le notre.

Cette étude est également un moyen de mettre en pratique les fondements théoriques acquis lors de notre formation et de les approfondir à travers les différentes recherches nécessaires à la rédaction de ce document.

Notre méthodologie s'appuie sur :

- l'analyse documentaire qui correspond à l'étude de différents ouvrages (articles, livres, mémoires, sites web) qui traitent de l'audit interne, de l'audit de la production et du métier de centre d'appels ;
- une étude clinique de toutes les pratiques au niveau de la production de PCCI

Plan du mémoire :

L'étude comporte deux parties :

- Une première partie qui traite des fondements théoriques de l'audit interne avec un accent sur l'audit de la production
- Une deuxième partie qui traite de l'audit de la production de PCCI.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

PREMIERE PARTIE

L'audit interne des sociétés de service

L'audit est une fonction en pleine croissance et fait de plus en plus surface dans les entreprises actuelles. Qu'elles soient de production ou de service, elles font intervenir cette discipline au niveau de leurs structures pour leurs développements.

Même si à ses débuts l'audit était essentiellement une activité se rapportant au domaine comptable et financier, il a connu par la suite de nombreuses mutations l'amenant à intervenir de plus en plus dans tous les départements de l'entreprise et à couvrir toutes les fonctions.

Cette mutation est allée de paire avec la place de cette discipline, qui est aussi une fonction, dans l'entreprise. Réservé à ses débuts à des cabinets indépendants qui venaient intervenir de manière ponctuelle dans la structure, il s'est par la suite installé dans l'organisation jusqu'à devenir un département. Ce fut la naissance de l'audit interne.

L'audit interne qui devient ainsi une fonction universelle est organisé et comporte des normes et des principes qu'il faut appliquer pour l'exécution des différentes missions. Face à cela, des instituts et organisations sont mis sur place pour veiller au respect de ces règlements.

Pour chaque type d'audit, il y a une démarche à suivre mais l'objectif reste toujours le même c'est à dire être force de proposition pour permettre à l'entreprise de se développer de la meilleure manière car aujourd'hui, l'audit a dépassé le stade où il se contentait de vérifier l'adéquation entre les pratiques et les process définis.

La production, même de service, n'échappe plus à cette réalité et c'est ce que nous allons démontrer dans cette partie de notre travail.

Chapitre 1 : L'audit interne et ses outils

Section 1 : Notions essentielles sur l'audit

L'audit interne étant de plus en plus un métier qui fait surface, il est nécessaire de revenir sur sa définition et sur ses différentes missions.

1. Définitions

1.1. Audit

Le mot Audit est de plus en plus à la mode et est utilisé dans des contextes différents du fait de la valorisation qu'il apporte à la personne qui l'utilise. Il peut être défini comme une activité qui permet de vérifier la conformité et l'efficacité des processus mis en place dans le cadre du système de management de la qualité.

D'après Etienne BARBIER, « l'audit est une discipline qui relève autant de l'art que de la technique, suscite des réactions pas toujours rationnelles et dont on attend des propositions complémentaires et parfois contradictoires les unes par rapport aux autres »⁴.

Cette définition fait apparaître toute la complexité de l'audit. D'une part parce que le système de décision attend de lui des solutions et d'autre part parce que toutes les solutions à proposer ne vont pas toujours dans le même sens. Toutefois, l'auditeur sera tenu de donner les meilleures propositions possibles et d'en laisser l'application aux responsables.

1.2. Audit interne

La fonction audit interne est encore jeune avec un tiers des services qui datent de moins de 5 ans en 2005. Et selon Jacques Renard 70 % des auditeurs internes sont rattachés à la direction Générale pour 15% qui sont rattachés à la direction financière⁵.

Selon la théorie classique, l'audit interne assume par délégation une partie de la responsabilité du contrôle de la direction. Une définition qui est floue d'après Jacques Renard car les termes utilisés à savoir « une partie », « délégation de pouvoir » « responsabilité de contrôle » sont ou ambiguës ou pas propres à l'audit interne.

⁴ Etienne BARBIER, Mieux piloter, mieux utiliser l'audit : l'apport de l'audit aux entreprises et aux organisations, Editions Maxima, page 35

⁵ Jaques Renard, Théorie et pratique de l'audit interne, Editions d'Organisation, page 5

Alors que dans le lexique des termes d'audit « l'audit interne est au sein de l'organisation une fonction, exercée de façon indépendante et sur mandat, d'évaluation et du contrôle interne. Cette démarche spécifique concourt à la maîtrise des risques par les responsables »⁶.

D'après cette définition l'audit interne est une fonction complètement à part comme la fonction production mais n'agit que sur « ordre » même si il est indépendant. Son travail est essentiellement basé sur « l'évaluation du contrôle interne ». Un audit interne n'a de sens que quand le dispositif du contrôle interne est mis en place.

Cette idée est soutenue par Michel Weill qui dit que même si la notion recouvre des contenus nombreux, « ce peut être une fonction, si l'on considère par exemple l'audit interne ».⁷

D'après l'IIA⁸ ; « l'audit interne est une activité indépendante et objective qui donne à une organisation une assurance sur le degré de maîtrise de ses opérations, lui apportant ses conseils pour les améliorer et contribuant à créer de la valeur ajoutée.

Il aide cette organisation à atteindre ses objectifs en évaluant par une approche systématique et méthodique ses processus de management de risques, de contrôle et de gouvernement de l'entreprise et en faisant des propositions pour renforcer son efficacité. »

Dans cette définition nous retrouvons les choses telle qu'elles devaient être et non telle qu'elles sont dans la réalité d'où un léger décalage avec les pratiques actuelles. Elle insiste également sur l'indépendance de l'auditeur et son rôle de conseil à travers des recommandations au sein même de la structure. Il ne s'agit plus donc d'être à l'écart et d'observer mais précisément d'apporter ses compétences et d'aider à résoudre les problèmes. La définition va même jusqu'à suggérer l'implication de l'auditeur dans le gouvernement de l'entreprise en participant à toutes les instances qui auront à traiter des risques dans l'organisation.

⁶ Les mots de l'audit, IFACIS – IAS Juin 2000, Edition Liaison

⁷ Michel Weill, L'audit stratégique : qualité et efficacité des organisations, Editions AFNOR, page 37

⁸ The Institute of International Auditors , www.theiia.org

L'audit interne est :

- une fonction de Direction car il concerne au premier chef les responsables de l'entreprise
- un métier qui nécessite un apprentissage et qui ne s'improvise pas
- Il requiert du temps, d'où la nécessité de recruter des spécialistes pour exercer la fonction. On ne peut pas être responsable opérationnel et auditeur interne.

L'audit interne doit avoir un caractère préventif et doit être en amont des problèmes car doit être en mesure d'anticiper. Un audit qui décèle une malversation est dans une certaine mesure révélatrice d'une faiblesse de la fonction audit qui aurait du prévenir l'arrivée du problème.

L'auditeur permet donc en définitive de donner au décideur, avec les informations qu'il apporte, la possibilité d'agir en connaissance de cause.

L'audit interne une fonction en mutation :

L'audit à ses débuts était plutôt un audit « conformité » c'est-à-dire qui permet de voir si la réalité correspond aux règles établies. Le travail de l'auditeur était relativement simple. Il était informé de tout et devait tout simplement signaler aux dirigeants les éventuelles distorsions ou anomalies constatées lors de l'exécution de son activité. Il devait également analyser les causes et les conséquences de ces écarts et faire des recommandations pour que les règles soient appliquées dans le futur. Même si ce type d'audit est toujours d'actualité et se confirme, l'audit interne s'est vu progressivement assigner d'autres tâches. Son champ d'action va ainsi plus loin. L'auditeur interne avait l'habitude de donner son appréciation sur le respect des règles, maintenant il se prononce sur leur qualité. Il devient ainsi un spécialiste du diagnostic et de l'appréciation des méthodes des procédures. Il analyse les postes et organise le travail. L'audit devient maintenant un audit « efficacité » même si le mot le plus approprié est l'audit des performances. L'audit efficacité nécessite des compétences avérées dans les domaines audités et nécessite aussi beaucoup de professionnalisme et une bonne connaissance de l'entreprise. Toutes ces deux fonctions devant se faire simultanément dans l'organisation, il devient nécessaire de faire une répartition des tâches entre les différents acteurs. Ainsi les audits conformité qui sont des contrôles de cohérence sont laissés aux auditeurs juniors alors que les audits efficacité qui nécessitent des analyses très poussées et un certain savoir faire sont laissés aux auditeurs seniors.

	Audit de conformité	Audit d'efficacité
Objectif	S'assurer de la conformité entre le référentiel, le système qualité de l'entreprise et l'application effective.	S'assurer aussi de l'efficacité du système de management de la qualité.
Approche	Etude de la documentation établie et des enregistrements associés.	Système de données, analyse, mesures, indicateurs de performance, et de tout autre moyen disponible pour prouver l'efficacité.
L'orientation des investigations	Rechercher la preuve de l'application des dispositions préétablies.	Rechercher des éléments prouvant aussi l'efficacité des activités pratiquées.
Les résultats d'audits	Présentation des constats d'audit sous forme de conformité et de non conformité aux exigences spécifiées.	Préparation des constats d'audit sous forme de conformité et de non conformité à des critères d'efficacité reposant sur des preuves tangibles.

Figure 1 : Différence entre l'audit de conformité et l'audit efficacité⁹

En 1992, l'institut espagnol d'audit interne projetait l'image de l'audit interne en 2000 suite à une enquête selon les termes suivants¹⁰ :

- Les audits internes vont couvrir de plus en plus des domaines nouveaux et variés ; audit environnemental, audit qualité, audit de joint venture
- Le rattachement des services d'audit interne au niveau le plus élevé de l'entreprise va se confirmer et se généraliser.

⁹ Christophe VILLALONGA, l'Audit qualité Interne, Editions Dunod, page 38

¹⁰ Jaques Renard, Théorie et pratique de l'audit interne, Editions d'Organisation

- Les diplômes d'audit interne délivrés par les universités vont se multiplier, la fonction étant de plus en plus connue, reconnue et enseignée dans l'enseignement supérieur.
- L'existence même d'un service d'audit interne dans les moyennes et grandes entreprises va devenir la règle et l'entreprise ne disposant pas d'un tel service ferait l'exception.
- Mais les recommandations formulées par l'auditeur interne ne devront pas pour autant être obligatoires.

D'après le dernier point énuméré, l'auditeur interne peut être assimilé à un consultant interne qui fait des constats et donne des préconisations. La décision de les appliquer revient exclusivement à la direction générale.

Toutefois l'auditeur interne sera appelé à participer, à collaborer et à s'imprégner du management de l'organisation. Mais il doit veiller à ce que le manager assume les solutions préconisées. Son rôle est de conseiller et non de décider.

Section 2 : L'audit ses principes et ses normes

1. Les normes d'audit :

L'audit interne est une activité pratiquée dans des entreprises de tailles variées, de domaines d'activités diverses et d'environnements différents. Même si les domaines d'interventions ne sont pas toujours les mêmes, l'audit interne est réglementée par des internationales pour une bonne harmonisation de toutes les procédures quelque soit le milieu d'intervention.

Ces normes ont pour objet de :

« définir les principes de base que la pratique de l'audit interne doit suivre ;
fournir un cadre de référence pour la réalisation et la promotion d'un large éventail d'activités d'audit interne apportant une valeur ajoutée ;
établir les critères d'appréciation du fonctionnement de l'audit interne ;
favoriser l'amélioration des processus organisationnels et des opérations. »¹¹

Ces normes sont essentiellement composées de normes de qualifications, de normes de fonctionnement et de normes de mise en œuvre.

Les normes de qualifications déterminent les profils de ceux qui doivent réaliser les missions d'audit à savoir les organisations et les auditeurs eux-mêmes. Elles réglementent le fonctionnement de l'organisation chargée de l'audit et fixe son indépendance et ses champs d'action et oriente le comportement de l'auditeur et détermine ses compétences requises.

Les normes de fonctionnement déterminent les activités de l'audit interne et les procédures qu'il faut suivre pour mener une mission de qualité. Elles vont de l'identification de la mission à la publication des résultats en traitant de tous les aspects nécessaires au bon fonctionnement d'une mission d'audit.

Les normes de mise en œuvre elles sont spécifiques à des activités d'audit bien déterminées contrairement aux deux normes citées plus haut qui sont universelles.

¹¹ www.theiia.org, The Institute of International Auditors, Normes de l'audit interne.

2. Les principes d'audit :

2.1. Champs d'application de l'audit interne :

L'audit interne ne s'applique pas uniquement à l'entreprise mais va au-delà. Ce n'est pas pour rien qu'on parle de « l'audit interne des organisations ». Les entreprises sont son premier lieu de prédilection allant de la petite à la moyenne, si elle peut en supporter les coûts, et devient inévitable dans les grandes entreprises.

L'audit interne s'applique dans toutes les natures d'entreprises allant de l'entreprise commerciale à l'entreprise industrielle en passant par l'entreprise de services. C'est dans ce dernier secteur que s'applique moins l'audit interne si on ne tient pas compte du secteur bancaire. Raison pour laquelle il faut saluer l'initiative du PCCI qui a très tôt cru à la pertinence de l'audit interne dans un secteur de prestation de services qu'est le télémarketing.

Même les administrations optent pour l'audit interne qui est maintenant un passage obligatoire pour atteindre l'efficacité, la qualité et la sécurité.

De manière générale, l'audit interne s'applique à toutes les structures et à toutes les fonctions sans exclusivité même si nombreux sont encore ceux qui lorsque qu'on parle d'audit interne pensent à la fonction financière et comptable. Parmi ces fonctions nous pouvons citer :

- La fonction comptable : c'est le domaine initial de l'audit interne et joue un rôle de complément de l'audit externe. Dans ce domaine, l'audit interne et l'audit externe sont appelés à collaborer parce que leurs actions sont complémentaires.
- La fonction commerciale et logistique : dans ce secteur, l'audit interne est appelé à analyser les relations commerciales et publicités , solvabilité du client, qualité de la livraison, recherche des prospects, etc.
- La fonction production : dans un sens très large du terme, l'audit interne de la production inclut l'examen des installations de fabrication et de la production, la maintenance, les investissements ainsi que la sécurité industrielle. Ce qui veut dire que l'auditeur interne est aussi présent dans les usines sur les chantiers que dans les bureaux. Ce qui nécessite des compétences pointues dans

certaines domaines techniques. Pour permettre à l'audit de pouvoir être performant dans tous les secteurs de l'organisation, il faut que le service soit doté d'agents ayant des compétences variées de toutes origines et de toutes formations. Ceci est d'ailleurs préconisé par les normes professionnelles. Appliqué au contexte PCCI, l'auditeur interne doit pouvoir être capable, en plus de suivre le discours des conseillers commerciaux, d'auditer le dispositif informatique allant des machines aux applications utilisées tels que les scripts et les applications supports de la production à savoir les outils Génésis, le processus de distribution des fiches, etc.

- La fonction informatique : l'auditeur informatique ne doit pas être un auditeur formé en informatique mais un informaticien qui a appris les technologies et qui détient les outils de l'audit interne. Il doit être capable d'auditer des centres informatiques, la bureautique, les réseaux informatiques, les systèmes d'exploitation et logiciels, les systèmes en développement.
- La fonction de Gestion : cet audit s'applique à toutes les fonctions de gestion de l'entreprise. Son champ d'action va du nettoyage des bureaux au gardiennage en passant par l'archivage et l'imprimerie. Et puisque il y a de plus en plus de fonctions codifiées et normalisées, le champ ne cesse de s'étendre et d'atteindre la qualité puis l'environnement.
- La fonction Audit interne : l'audit interne étant une fonction comme les autres, elle doit être auditée. Mais l'audit de l'audit risque d'être compliqué.
- La fonction managériale : Les avis sont partagés quant au fait que la direction générale peut être auditée. Mais à ce niveau se pose deux grands problèmes : la direction générale peut ne pas comprendre le rôle réel de l'audit, et ne pas donner son aval pour cet exercice. Puis l'auditeur interne va veiller à ne pas faire de jugement sûr l'action de la direction générale, ce qui rendra à coup sur sa tâche difficile, voir impossible. Sur le plan principe comme sur le plan pratique, la fonction est audible, ce qui pousse à dire que l'audit interne est une fonction universelle dans tous les sens du terme.

Cependant, Etienne BARBIER sonne l'alerte car l'entreprise dispose très souvent d'un seul service d'audit qui doit être capable d'auditer n'importe quel risque courant au sein de ces fonctions sus mentionnées. D'après l'auteur, « Aucun auditeur n'est capable d'auditer tout et n'importe quoi », d'où la nécessité d'avoir des personnes de profils différents au sein de la structure¹².

2.2. Périodicité de l'audit interne

Etienne Barbier définit l'audit interne comme « une fonction permanente assurée par un service »¹³. Selon lui, il est assuré de manière permanente par les auditeurs. Mais pour les services qui la subissent elle est périodique. Un service d'audit interne va durant tout au long de l'année tourner au sein de l'entreprise. Elle doit sortir un planning qui va refléter les fréquences des différents audits. Les périodicités réciproques seront en fonction du niveau de risque dans les différentes activités. Dans le cadre de la production, le risque est permanent. Toutefois, l'audit est périodique pour chacun des intervenants car étant écouté une fois, et n'est réécouté qu'à une autre vague d'audit. L'audit peut porter également sur un aspect de la production qui ne revient pas toujours.

¹² Etienne BARBIER, Mieux piloter, mieux utiliser l'audit : l'apport de l'audit aux entreprises et aux organisations, Editions Maxima, page 111.

¹³ Etienne BARBIER, L'Audit Interne : permanence et actualité, Editions d'Organisations, page 51

Section 3 : L'audit et ses démarches

1. Organisation d'une mission d'audit

1.1. Définition

Même si l'audit interne est une fonction permanente dans l'entreprise, la mission d'audit est une activité temporaire. Pour l'auditeur, toute mission est bien précise et dure une période déterminée. Le travail de l'auditeur est donc une succession de missions diverses qui ne se chevauchent pratiquement jamais.

Les missions d'audit sont ainsi appréciées en fonction de leur champ d'application et de leurs durées.

1.2. Le champ d'application de la mission d'audit

Le champ d'application de la mission d'audit peut varier en fonction de deux éléments que sont : l'objet et la fonction.

1.2.1. L'objet :

Il va permettre de faire la différence entre les missions générales et celles spécifiques.

- L'audit spécifique porte sur un point précis en un lieu déterminé.
- L'audit général porte quant à lui sur un aspect donné sans limite géographique.

1.2.2. La fonction :

On peut parler de mission unifonctionnelle comme de mission plurifonctionnelle.

- L'audit unifonctionnel ne s'applique qu'à une seule fonction de l'entreprise et a le plus souvent un caractère général.
- La mission d'audit peut concerner plusieurs fonctions à la fois. On retrouve cette situations dans deux cas : à savoir l'audit d'une filiale, quand les auditeurs internes se trouvant au siège se déplacent pour auditer une filiale. Ils peuvent auditer plusieurs fonctions de cette filiale en même temps. Le deuxième cas est l'audit d'un système informatique car même si l'informatique peut prêter à une fonction, le système informatique peut faire appel à des fonctions différentes.

1.3. La durée

Il n'y a pas de règle en ce qui concerne la durée de la mission d'audit. Elle peut se dérouler sur plusieurs jours ou sur plusieurs semaines. Tout est fonction de l'importance du sujet à auditer. Il faut également tenir compte du nombre d'auditeurs affectés à la mission. L'unité de mesure pour l'audit devient un jour, une heure ou une semaine par auditeur. On peut alors parler de missions courtes ou de missions longues.

La mission courte : si la mission est courte, cela veut dire en général qu'elle est simple, que le thème est bien connu par les auditeurs et que les investigations à réaliser sont peu nombreuses. Dans la plupart des cas, le rapport d'audit en résultat est bref, ce qui veut dire que les questions soulevées sont sans importance. Cela veut aussi dire que la méthodologie à utiliser se verra réduite pendant certaines de ses phases.

La mission longue : est une mission dans laquelle tout le processus méthodologique de l'audit interne est déroulé. On utilise une quantité d'outils d'audits. Les dossiers qui en résultent sont volumineux avec des recommandations nombreuses et constructives.

Il faut cependant préciser deux points communs aux missions d'audit quelque soit leur durée.

- Une mission d'audit n'est jamais à l'avance cataloguée « courte ou longue ». Il faut certes une prévision de durée exigée par la planification mais l'auditeur n'arrête jamais sa mission non achevée pour le motif qu'il a atteint le délai prévu, pas plus qu'il ne poursuit une mission terminée pour le simple plaisir de respecter la prévision.
- La méthodologie appliquée dans les détails ou condensée doit toujours respecter les principes et en particulier dans les trois phases fondamentales.

1.4. Principes de la méthodologie

Simplicité : Il faut toujours partir du principe : « une bonne méthode est une méthode simple. Il n'existe pas de « meilleure méthode possible ». La méthodologie à utiliser doit être la plus simple possible pour faciliter son application. Cependant, méthode simple ne signifie pas absence de méthode.

Rigueur : Le déroulement d'une mission d'audit interne exige la plus grande rigueur et pour s'appliquer, elle doit obéir à des règles. La fonction audit obéit à des normes professionnelles qui même si elles ne définissent pas la méthodologie précise, imposent leur existence. L'existence d'une méthode est nécessaire car elle conditionne la rigueur de la mission d'audit interne.

Relativité du vocabulaire : Si quelques termes fondamentaux sont admis et reconnus par tous, dès que l'on approche les pratiques quotidiennes, et les vécus des organisations, les appellations changent. Le vocabulaire est donc l'expression et le véhicule d'une culture. L'ignorer serait se condamner à l'incompréhension. L'important est que la méthode existe et que les normes fondamentales soient respectées.

Adaptabilité : La méthode est unique mais elle n'est pas identique. La méthode énonce les principes à respecter mais dans la pratique laisse toute la latitude pour les appliquer avec rigueur ou avec souplesse. C'est pourquoi on trouve dans la pratique des interprétations différentes des principes identiques. Au fil des ans, les meilleures pratiques émergent et s'imposent mais l'évolution est constante. C'est pourquoi, les normes professionnelles de l'audit énoncent en général des principes mais ne disent pas comment les appliquer réservant ces règles aux modalités pratiques d'applications non obligatoires mais faisant autorité.

Transparence : L'époque où l'audit était « sournois » et cherchait à attraper les audités en flagrant délit de non-conformité est révolue. L'audit est avant tout interne et au service des responsables dont leurs services sont audités. Son objectif est de leur faire partager la pertinence des constats relevés et la nécessité d'agir en conséquence. Les responsables des services d'audit interne tiennent de plus en plus au caractère pédagogique de leurs missions et de la nécessité pour eux de toujours chercher à mieux communiquer, non seulement autour des résultats mais aussi autour de la méthode mise en œuvre.

2. Déroulement d'une mission d'audit

Une mission d'audit comporte trois principales phases que sont : la phase de préparation, la phase de réalisation et la phase de conclusion.

Chacune d'entre elle se découpe en un certain nombre de périodes et exige de la part de l'auditeur des compétences spécifiques qui ne sont pas toujours disponibles chez un seul

auditeur. Ce qui permet de dire que la meilleure mission d'audit est celle qui est réalisée à plusieurs.

2.1. La phase de Préparation

Cette phase est celle qui ouvre la mission d'audit et exige des auditeurs une capacité importante de lecture, d'attention et d'apprentissage. Elle exige une aptitude à comprendre et à apprendre. Elle exige une bonne connaissance de l'entreprise car il faut savoir où trouver la bonne information et à qui la demander. Au cours de cette phase, l'auditeur doit faire preuve de qualité de synthèse et d'imagination. C'est la période au cours de laquelle devront se faire les travaux préparatoires avant de passer à l'action.

2.1.1. A - L'ordre de mission ;

C'est ce qui donne naissance à la mission d'audit ou déclenche la mission d'audit. Il s'agit précisément d'un « ordre » de mission puisque l'auditeur est interne à l'entreprise. Il ne faut en aucun cas le confondre avec la « lettre » de mission envoyée aux consultants externes. L'ordre de mission est : « le mandat, donné par la Direction Générale à l'audit interne, qui informe les principaux responsables concernés de l'intervention imminente des auditeurs »¹⁴. Il répond à 3 principes :

- L'auditeur interne ne peut pas se saisir lui-même de ses missions. Il ne doit pas être assimilé à un détective qui déclenche ses missions et investigations en fonction de ses fantaisies ou de son confort personnel. L'auditeur interne réalise les missions qui lui sont confiées et dont les décisions ne lui appartiennent pas. Ce principe est très souvent ébranlé car l'auditeur interne tend beaucoup plus à proposer qu'on ne lui donne l'ordre. Il ne décide pas de la mission d'audit mais est très souvent à l'origine de la décision. Son rôle peut être déterminant si le responsable de l'audit interne a la confiance de la Direction Générale.
- L'ordre de mission doit provenir d'une autorité compétente : Direction Générale, Comité d'audit. Il peut rarement provenir des responsables d'une direction car il faut que l'organigramme le permette. Un ordre de mission signé par le responsable de la cellule d'audit ne pourrait pas être considéré en tant que tel car ne répond pas à ces deux principes.

¹⁴ Institut de l'Audit Interne (IFACI), La conduite d'une mission d'audit interne, Edition DUNOD, page 35

- L'ordre de mission permet l'information car est adressé aussi bien au service audité mais également à ceux qui vont être audités.

L'ordre de mission revêt donc deux fonctions : celles de mandant et d'information.

L'ordre de mission doit inclure au premier chef la désignation du mandant. De même on indique très précisément le nom du destinataire c'est-à-dire du mandataire qui est le responsable de l'audit interne. Mais l'essentiel du texte reste l'objet de la mission clairement définie. Il peut être général pour les missions planifiées et spécifique pour les missions ponctuelles.

2.1.2. L'étape de la familiarisation :

Elle constitue le plus souvent en termes de durée, la partie la plus importante de la mission. On peut la résumer en quatre points :

- avoir une vision d'ensemble de l'organisation objet de la mission ;
- identifier les risques pour orienter son travail sur l'essentiel de telle sorte à ne pas omettre des points fondamentaux ou de perdre du temps dans des détails inutiles ;
- définir les objectifs de la mission pour mieux l'organiser, la planifier donc être plus efficace ;
- donner de lui-même et de son métier une image de rigueur et donc de professionnalisme qui facilite les contacts et contribue largement au succès de la mission.

L'auditeur doit durant cette période prendre connaissance des activités qu'il aura à auditer. L'auditeur devra donc « apprendre son sujet ». La durée de cette phase de prise de connaissance sera aussi bien fonction de la complexité du sujet à auditer, du profil de l'auditeur (formation et expérience) que de la qualité du dossier d'audit qui est l'ensemble des éléments disponibles sur lesquels peut se baser l'auditeur, par exemple les audits antérieurs.

Pour prendre connaissance de ces activités, l'auditeur peut utiliser les « questionnaires de prise de connaissance » dans le sens où questionnaire ne veut pas dire questions que l'on pose mais des questions que l'auditeur se pose et auxquelles il doit répondre à travers des interviews, observations et documentations.

Un questionnaire de prise de connaissance doit comporter trois grandes parties :

- connaissance du contexte socio-économique ;
- connaissance du contexte organisationnel de l'unité ;
- connaissance du fonctionnement de l'entité auditée.

L'auditeur devra accorder une importance particulière aux deux derniers points car ils signalent les zones de risque.

Les informations tirées du questionnaire peuvent être enrichies par de la documentation complémentaire sur tous les comptes rendus des services à auditer, des notes relatives à des changements récents dans l'organisation etc.

C'est au cours de cette phase qu'a lieu les premières prises de contact et interviews qui seront très déterminants quand au succès de la mission.

2.1.3. L'étape de l'identification et de l'évaluation des risques ;

L'une des normes d'audit préconise : « En planifiant la mission, l'auditeur interne doit relever et évaluer les risques liés à l'activité soumise à l'audit.»

Identifier les risques ne veut pas dire analyser le risque en tant que tel mais déceler les zones où les risques sont susceptibles de créer le plus de dommages. Elle permet à l'auditeur de construire son programme en fonction des menaces mais aussi de ce qui peut être mis en place pour y faire face.

L'une des méthodes préconisées consiste à faire le tableau des risques pour l'analyse des risques d'une activité et consiste à découper l'activité à auditer en « tâches élémentaires ». Face à chaque tâche, noter son objectif, à quoi il sert. Face à chaque tâche et objectif, mettre le risque encouru c'est-à-dire que se passe t il si les objectifs ne sont pas atteints, si la tâche est mal faite ou pas faite puis de mettre face à chaque risque le niveau de risque qui correspond : risque important, risque moyen, risque faible. Puis en face de chaque risque, mettre le dispositif de contrôle interne qui doit exister. Enfin, mettre en sixième colonne le constat, si le dispositif nécessaire existe ou pas.

Tâches	Objectifs	Risques	Dispositif du contrôle interne	Evaluation	Constats

Figure 2 : Tableau d'identification des risques ¹⁵

2.1.4. L'étape de la définition des objectifs :

On l'appelle aussi « Rapport d'orientation », ou « plan de mission », ou « Note d'orientation », ou encore « termes de référence ». Cependant c'est le terme « Rapport d'orientation » qui est le plus souvent utilisé. Quelque soit son appellation, il doit être simple bref et formalisé. D'après l'IFACI, « il définit et formalise les axes d'investigations de la mission et ses limites ; il les exprime en objectifs à atteindre par l'audit pour le demandeur et les audités ». ¹⁶

C'est en quelque sorte « un contrat » entre l'auditeur et l'audité qui permet d'amener l'autre partie à l'adhésion à la mission d'audit. Il est soumis à l'audité lors de la réunion d'ouverture et celui-ci peut apporter des suggestions sur son contenu. Toutefois le dernier mot revient à l'auditeur interne. Le caractère « contractuel » est essentiel, il souligne à quel point il est indispensable que l'auditeur et l'audité sachent sur quoi ils s'engagent afin qu'il n'y ait pas d'écart entre les parties, ce qui peut donner naissance à des malentendus. Ce document doit reprendre les éléments de l'identification des risques à partir desquels l'auditeur interne va définir et proposer le champ d'application de sa mission. C'est sur la base de cette identification des risques que l'on va estimer l'importance de la mission et son contenu. Ce document va devenir en définitive « le référentiel de l'auditeur ».

Le terme de référence va définir les objectifs de la mission sous trois rubriques :

¹⁵ Jaques Renard, Théorie et pratique de l'audit interne, Editions d'Organisation page 224

¹⁶ Institut de l'Audit Interne (IFACI), La conduite d'une mission d'audit interne, Edition DUNOD, page 73

Objectifs généraux : ce sont les objectifs permanents du contrôle interne dont l'audit doit s'assurer qui sont pris en compte et appliqués de façon efficace. Il est permis à l'auditeur interne de se référer aux normes professionnelles. On inclut dans les objectifs généraux, le suivi du précédent audit si antérieurement une mission d'audit a déjà été menée. Les auditeurs examinent systématiquement ce qui est advenu des recommandations antérieures. Ces recommandations peuvent être reconduites, si elles n'ont pas été exécutées et si la situation les exige encore, avec plus d'autorité.

Objectifs spécifiques : Ils précisent de façon concrète les différents dispositifs de contrôle qui vont être testés par les auditeurs. Pour chaque zone de risque, l'auditeur interne va faire un arbitrage et voir en fonction du dispositif de contrôle interne qui doit exister et ce qui existe réellement, si le point nécessite un examen approfondi ou non. L'énoncé des objectifs va permettre de définir très concrètement le cadre de la mission d'audit.

Champ d'actions : Pour atteindre ces différents objectifs, l'auditeur va, dans son rapport d'orientation, proposer un champ d'action à son investigation qui peut être :

- Fonctionnel : quelle division, quels services vont être audités lors de cette mission.
- Géographique : en quel lieu si la structure possède plusieurs sites.

Cette double précision va permettre de définir la logistique nécessaire à l'exécution de la mission.

2.2. La phase de Réalisation

Cette phase fait beaucoup appel aux capacités d'observation, de dialogue et de communication. Se faire accepter est le premier impératif de l'auditeur, se faire désirer est le critère d'une intégration réussie. A cette phase, l'auditeur doit faire appel à son sens de l'analyse et de la déduction. C'est en ce moment que l'auditeur va procéder aux observations et constats qui vont lui permettre d'élaborer son document.

C'est durant cette étape que se déroule concrètement la mission d'audit et comporte 6 grandes étapes.

2.2.1. La réunion d'ouverture :

Cette réunion est différente de la première prise de contact qui peut se faire par simple appel téléphonique ou simple visite et peut être appelée ; « réunion de présentation » ou « réunion de début de mission ».

La réunion d'ouverture ne marque pas le début de la mission car elle vient après l'étape de la préparation, mais elle marque le début des opérations de réalisation. Elle ne peut pas se tenir s'il n'y a pas un « programme » à présenter à l'audité.

Elle se tient sur les lieux même où la mission doit se dérouler c'est-à-dire chez l'audité. Ceci revêt un aspect à la fois symbolique pour que auditeurs et audités soient conscients que l'aspect terrain de la mission a réellement démarré et pratique car il est important que les principaux acteurs de l'opération soient présents. Elle se tient à l'endroit où on peut consulter le maximum de documents si nécessaire.

Ce sont les auditeurs en charge de la mission qui doivent être présents et ne doivent pas être représentés par leur supérieur hiérarchique. Ils doivent connaître et se faire connaître. En face d'eux ils doivent avoir le responsable du service ou de la fonction à auditer qui doit être accompagné de ses collaborateurs directs qui seront les acteurs essentiels dans le déroulement de la mission d'audit. Cette réunion doit être formalisée par un compte rendu. La réunion doit porter sur 6 points qui constituent son ordre du jour qui doit être envoyé, accompagné du « rapport » d'orientation aux participants suffisamment longtemps avant la réunion pour leur permettre d'y réfléchir. Les 6 points de la réunion de lancement sont :

1. Présentation : Les auditeurs ne sont pas nécessairement connus des audités et si c'est le cas, un rappel de courtoisie est nécessaire. Il serait bien qu'ils précisent leurs fonctions antérieurement occupées, leurs compétences spécifiques ainsi que les relations hiérarchiques au sein de la mission. Les audités doivent à leur tour se présenter. Une connaissance mutuelle participe au bon déroulé de la mission.
2. Rappel sur l'audit interne : Les audités peuvent rester longtemps sans être audités ou peuvent ne l'avoir jamais été. Ils peuvent ne pas connaître ce qu'est l'audit interne, ou plus grave, peuvent entretenir des idées fausses sur le sujet. Un rappel est donc nécessaire sur les objectifs généraux de l'audit dont la compréhension est indispensable pour une bonne collaboration.

3. Rapport d'orientation : C'est un rapport que tous les participants doivent recevoir au préalable. Son examen constitue l'essentiel de l'ordre du jour. Le rapport d'orientation est commenté en commun et les audités ont le droit de faire des observations, des suggestions et peuvent même solliciter des compléments omis par les auditeurs. Cette réunion doit faire naître l'esprit de collaboration et après la revue de tout le document, il devient un contrat sur lequel audités et auditeurs internes sont tombés d'accord et il va constituer ainsi le « Référentiel » pour la mission d'audit.
4. Rendez vous et contacts : Lors de cette réunion, les personnes à contacter sont clairement précisées. Et c'est le moment de définir les moments des rendez-vous pour éviter de rencontrer des personnes sans que leur hiérarchie soit informée ou qu'ils aient des difficultés à obtenir des rendez-vous. La liste des personnes à contacter est dressée ainsi que les moments des rencontres. Cependant, ils ne sont pas limitatifs et les auditeurs internes peuvent contacter d'autres personnes auxquelles ils n'avaient pas pensées lors de cette réunion. L'essentiel est que leur hiérarchie soit toujours informée.
5. Logistique de la mission : au niveau de ce point, sont définies les conditions matérielles de la mission d'audit surtout lorsque l'auditeur interne est en déplacement dans un autre site et peut concerner les points suivants : transport, bureau, téléphone, repas, laissez-passer pour entrer dans les lieux à visiter, règles de sécurité à respecter sur le site, etc.
6. Rappel sur la procédure d'audit : Les audités doivent être briefés sur les principes simples de l'audit sur lesquels ils n'ont pas forcément une connaissance. Ils doivent être édifiés sur :
 - l'éventualité de réunions intermédiaires ;
 - l'information systématique sur les constats ;
 - la réunion de clôture où les mêmes participants doivent assister ;
 - quand et comment rédiger le rapport d'audit ;
 - à qui il va être distribué ;
 - la procédure pour le suivi des recommandations ;
 - l'existence éventuelle d'un comité d'audit et son rôle ;

A la fin de la réunion, les audités doivent être surs que rien ne sera écrit ou communiqué sans qu'ils en soient informés et cela est un gage de confiance et permet d'appliquer le principe de la transparence.

Aux termes de cette réunion, il est apporté au rapport d'orientation les retouches nécessaires et il en ressort sous sa forme définitive.

2.2.2. Le programme d'audit :

On l'appelle « Programme de vérification » ou « Planning de réalisation » et est un document interne au service et dans lequel on va procéder à la répartition des tâches. Le contenu du document est essentiellement technique et il répond à six objectifs que sont :

1. C'est un document contractuel : qui va lier l'auditeur interne à sa hiérarchie. Toute modification doit se faire avec l'approbation de sa hiérarchie. L'existence de ce contrat est l'assurance que l'auditeur ne prendra pas seul des orientations au risque de sortir des objectifs fixes.
2. C'est un planning de travail : Il permet de répartir les tâches entre les différents acteurs de la mission. Les juniors se chargent des tâches élémentaires, les seniors des tâches spécifiques et les tâches les plus complexes sont réservées aux auditeurs spécialisés. Le travail est organisé dans le temps et les différentes actions coordonnées. Ce planning est également nécessaire pour les missions avec un seul auditeur pour lui permettre de mener sa mission avec rigueur et précision.
3. C'est un fil conducteur : c'est pour permettre à l'auditeur de suivre une démarche logique et ne pas suivre sa propre initiative. Dans les missions importantes, les tâches des uns et des autres s'additionnent pour donner à la fin un ensemble. Il permet dans ces cas à chacun de suivre les tâches qui lui sont dédiées.
4. C'est un point de départ du QCI ¹⁷: L'élaboration du Questionnaire du Contrôle interne va partir de ce document.
5. Suivi du travail : Le programme permet au responsable de l'audit interne de suivre le travail de leurs agents globalement pour voir les avances et retards par rapport

¹⁷ Questionnaire du contrôle interne

au planning et individuellement de voir où est chaque auditeur dans les tâches qui lui sont assignées.

6. Documentation : Il sert de documentation pour le service d'audit et peut servir pour les audits à venir. A Chaque fois qu'un audit sera nécessaire sur un sujet déjà traité, l'étude se basera sur les audits précédents.

2.2.3. Le questionnaire de contrôle interne :

Qui consiste à poser toutes les questions auxquelles l'auditeur interne doit trouver des réponses. Ce questionnaire va permettre à l'auditeur d'avoir une bonne démarche pour la réalisation de sa mission et doit pouvoir répondre aux questions : Qui, Quoi, Où, Quand et Comment pour faire le tour de tous les points qui sont susceptibles d'être contrôlés.

2.2.4. Le travail sur le terrain :

L'auditeur va avant tout procéder à des séries d'observation du milieu qu'il va auditer. Ces constats sont formalisés dans des (FRABOP)¹⁸ qui regroupent les rubriques ;

- La pratique
- Les faits
- Les facteurs clé de succès
- Les résultats obtenus

L'auditeur tient également un autre document appelé FRAP¹⁹ qui contient les points suivants :

- Problème
- Constats
- Causes
- Conséquences
- Recommandations

A chaque découverte, l'auditeur prend la peine de rédiger de FRAP et vérifie si tous les éléments qui y sont mentionnés s'avèrent exacts. Il accumule ainsi l'ensemble des FRAP

¹⁸ Feuille de révélation et d'analyse des bonnes pratiques

¹⁹ Feuille de révélation et d'analyse de problème

tout au long de son travail de constat. Puis chaque FRAP est analysé et on lui attribue une importance dans la mission d'audit.

Ces FRAP sont rédigées avec précision et concision pour tout écart constaté.

2.2.5. Cohérence et validation :

L'auditeur interne doit veiller à la cohérence de tous les constants qu'il fait et doit valider toutes les informations qu'il mentionne par des recoupements d'informations, des interviews complémentaires.

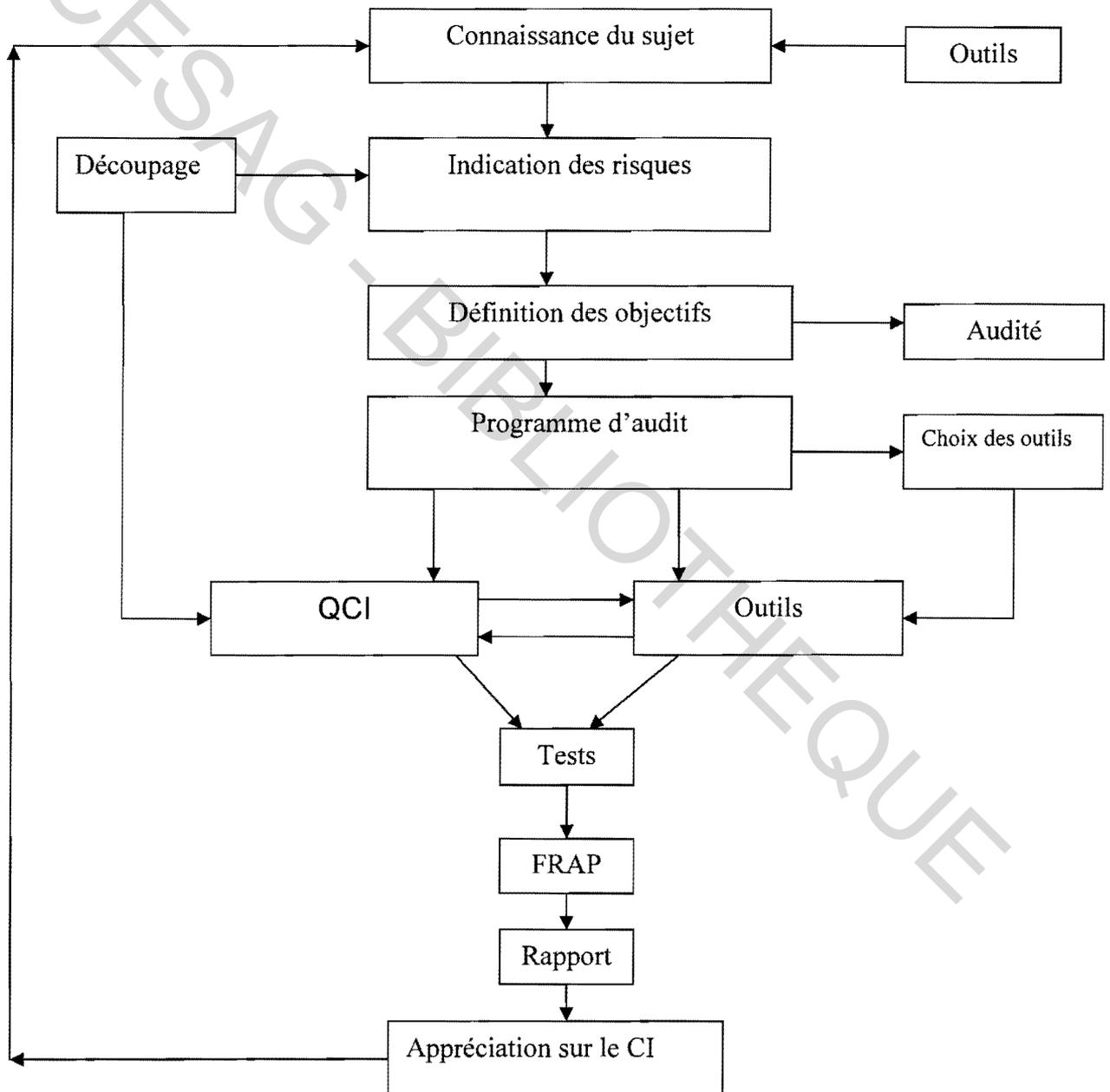


Figure 3 : Le cycle d'appréciation du contrôle interne²⁰

²⁰Jacques RENARD : Théorie et pratique de l'audit interne, Editions d'organisations, Page 275

2.3. La phase de Conclusion

Elle exige une grande faculté de synthèse et une aptitude certaine à la rédaction. L'auditeur va au niveau de cette phase présenter son produit sur la base des éléments recueillis.

La phase de conclusion comporte essentiellement 4 grandes parties :

2.3.1. Le projet de rapport d'audit interne :

Il est appelé projet de rapport parce que c'est un document qui n'est pas encore validé dans sa globalité et aussi parce que il n'a pas encore reçu la réponse des audités et ne comporte pas encore le plan d'action qui est le document qui permet de dire qui va mettre en œuvre les recommandations et à quel moment. Il peut se présenter soit sous la forme d'un rassemblement d'ensembles de FRAP soit sous la forme d'un rapport déjà rédigé.

2.3.2. La réunion de clôture :

Elle regroupe les mêmes participants que pour la réunion d'ouverture et obéit à 5 principes :

1. Principe livre ouvert : qui fait sortir le principe de la transparence et que tout ce qui est écrit dans le rapport doit être transmis aux audités.
2. Principe fil d'attente : les informations sont validées avant d'être diffusées. Aucun rapport d'audit ne doit être divulgué avant la réunion de clôture pour que les audités soient informés de son contenu.
3. Principe ranking : Les recommandations faites sont annoncées par ordre d'importance dans le document de projet de rapport.
4. Principe de l'action immédiate : il est permis à l'audité de prendre immédiatement les mesures correctrices qui s'imposent dès qu'il est informé s'il en a les moyens. Si c'est le cas, il est mentionné dans le rapport d'audit que des actions ont été menées et qu'elles sont efficaces.
5. Principe de la connaissance commune : les deux parties prennent conscience des faits et l'auditeur s'assure que l'audité en est bien informé.

La réunion de clôture commence par une présentation du pré-rapport si possible les distribuer aux audités avant la séance pour leur permettre la lecture. Puis viennent par la suite les contestations qui peuvent porter sur les constats comme sur les recommandations car l'auditeur a pleinement le droit de contester des recommandations.

2.3.3. Le rapport d'audit interne :

Il n'y a jamais de mission d'audit interne sans rapport d'audit interne. Il est un document d'information pour la hiérarchie et un document de travail pour l'audité. Elle se présente de la manière suivante :

1. Page de garde et lettre d'envoi : elle doit être accompagnée d'une lettre d'envoi brève ou à défaut comporter une page de garde qui comporte les informations suivantes :
 - le titre de la mission, la date d'envoi du rapport et l'ordre de mission initiale qui peut être rappelé ;
 - les noms des auditeurs ayant participé à la mission ;
 - les noms de tous les destinataires des rapports ;
 - la mention obligatoire de « confidentialité » ;
2. Sommaire – introduction et synthèse : le sommaire est indispensable surtout pour les rapports volumineux et indique l'emplacement des différents points traités.

L'introduction est généralement brève et comporte un rappel sur le champ d'action, les objectifs de la mission et un bref descriptif de l'organisation ou de la partie de l'organisation auditée.

La synthèse va faire un bref résumé très précis pour permettre aux lecteurs, en particulier aux responsables de l'organisation, d'avoir une opinion du rapport à la fin de sa lecture. Il peut donner son appréciation sur le contrôle interne en faisant ressortir les aspects positifs comme négatifs.

3. Le corps du rapport et rapport détaillé : Il est rédigé suivant les principes de rédaction de rapports et comprend 3 principaux points :
 - constats ;
 - recommandations ;
 - réponses aux recommandations ;

4. Conclusion : la conclusion n'est pas obligatoire dans un corps de rapport. Elle ne doit pas être un résumé des écrits car elle risque de reprendre la synthèse. Elle peut cependant être très brève et ouvrir à des suggestions ou rappeler la prochaine date d'audit sur le même sujet s'il est déjà programmé.

5. Plan d'action : c'est un simple formulaire rédigé sur la base du rapport d'audit et envoyé avec les réponses aux recommandations. Il mentionne la recommandation, la personne responsable de la recommandation et les délais de réalisation.

Recommandations	Personnes responsables de la mise en oeuvre	Date limite de réalisation

Figure 4 : Plan d'action

6. Annexes : les annexes sont nécessaires pour un rapport d'audit interne pour ne pas l'alourdir.

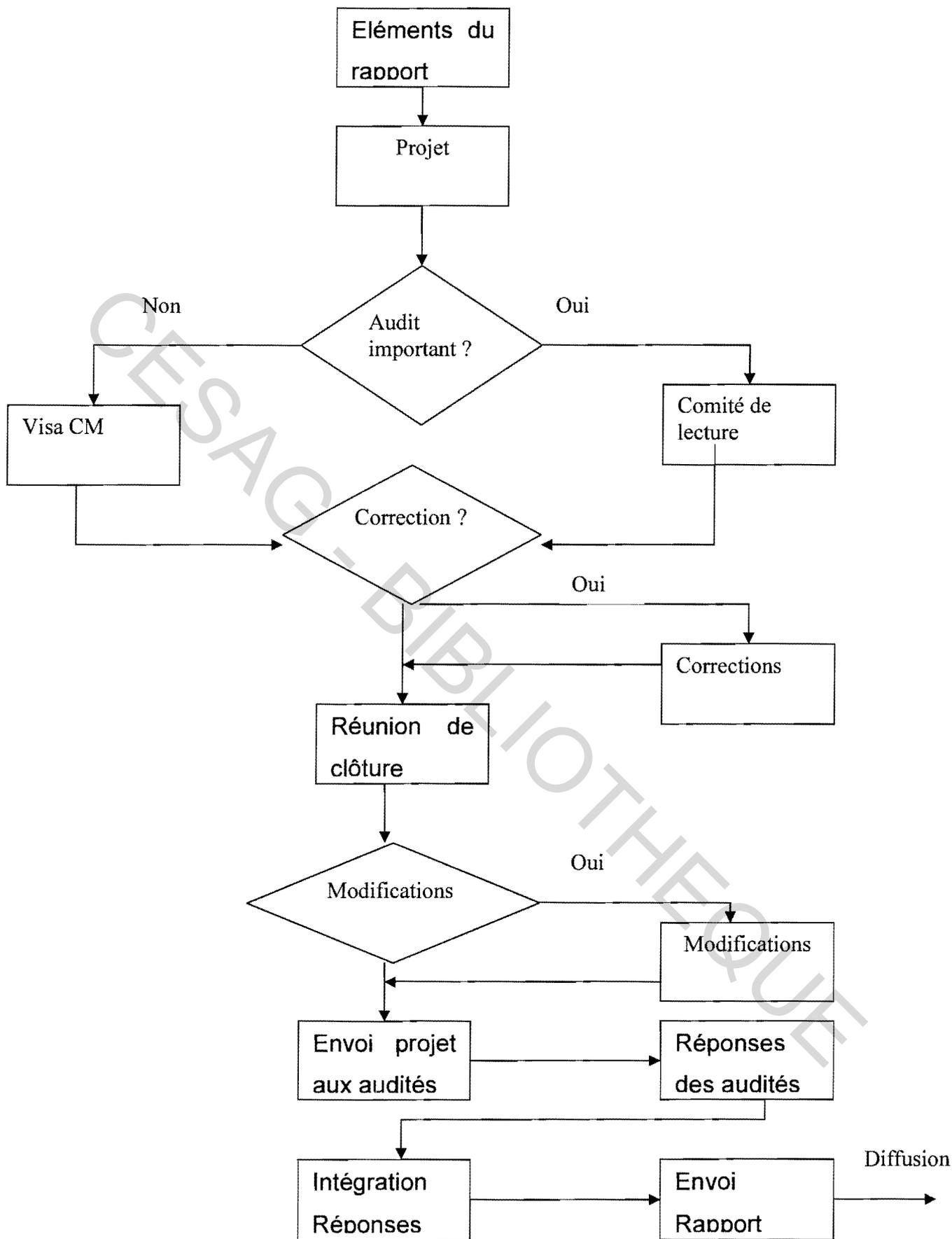


Figure 5 : Routine de confection de rapport²¹

²¹ Jacques RENARD : *Théorie et pratique de l'audit interne*, Editions d'organisations, Page 293

2.3.4. Réponses aux recommandations et suivi du rapport :

2.3.4.1. Réponses aux recommandations :

Lors de la réunion de clôture, les recommandations sont exprimées et les audités ont le droit de réserve sur ces recommandations. Toutefois, une fois les recommandations entérinées, les audités doivent donner des réponses soit orales lors de la même réunion que notent les auditeurs, soit par écrit après la levée de la réunion suivant un délai bien défini. En même temps que l'audité répond à la recommandation, il va dire qui sera responsable de son exécution et à chaque recommandation, il faut une réponse.

2.3.4.2. Suivi du rapport d'audit interne :

Il s'agit plus précisément du suivi des recommandations pour pouvoir mesurer l'efficacité de la mission d'audit. Mais l'auditeur interne ne doit en aucun cas mettre en œuvre ses propres recommandations. L'auditeur interne ne fait que « étudier » les choses et se charge de faire des recommandations pour les faire progresser. Cependant, il doit être informé de la suite donnée à son travail.

D'après les différents principes, le processus de suivi est attribué soit au Responsable de l'audit, soit à ceux qui sont désignés par la charte de l'audit, ou au management qui est responsable de l'action d'audit interne.

Quelque soit le responsable désigné, le suivi peut se faire de manières différentes :

- le mini rapport d'audit : l'auditeur descend sur les lieux de la mission pour constater les éventuels écarts dans la réalisation et faire un autre rapport ou non selon ses préoccupations ;
- la méthode déclarative : qui prend le plan d'action dans un questionnaire et demande à l'audité de situer sa réalisation dans chaque point ;
- la structure peut prévoir que la mission d'audit se limite à la diffusion du rapport et programme que quelques temps après, l'audité adresse une correspondance à sa hiérarchie avec en copie l'audit interne pour faire le point sur les différents points de recommandation en s'expliquant sur pourquoi tel ou tel point n'a pas été réalisé ;
- confier le suivi des préconisations à un service dédié qui n'aura que cela comme tâche.

Suite aux deux premières démarches, l'auditeur peut reprendre les points non réalisés dans le rapport d'audit suivant ou tout simplement saisir la direction générale sur la non exécution des recommandations.

Chapitre 2 : Démarche d'audit de la fonction production

Section 1 : L'audit de la fonction production par l'audit opérationnel

Les entreprises sont confrontées à l'amélioration de leurs performances.

Cette amélioration est de plus en plus recherchée pour la prise de décisions stratégiques surtout pour les secteurs à fortes mutations technologiques où la concurrence est rude et que tout est aléatoire. Le Chef d'entreprise se pose souvent des questions quand à l'orientation à apporter à l'entreprise.

L'audit est présent pour permettre aux dirigeants de savoir si les orientations préconisées sont exécutées et si elles répondent aux objectifs de l'entreprise. Si les choses ne se présentent pas ainsi, l'audit doit faire des préconisations pour permettre de redresser la barre. C'est pourquoi l'audit est devenu une fonction indispensable aux dirigeants et ne se limite plus à voir la conformité dans les choses. Il contribue à l'efficacité et à la performance dans les activités de l'entreprise d'où l'élargissement de son champ d'activité. De l'audit financier et comptable, on aboutit à l'audit de toutes les fonctions qui sont exercées dans une entreprise. Exemple l'audit de la production, l'audit de la formation, l'audit des achats, et. D'où l'utilisation de plus en plus récurrente du terme Audit interne.

1. Définition de l'audit opérationnel

Encore appelé audit de gestion, il s'intéresse à un aspect particulier de l'entreprise (fiscalité, informatique, personnel, qualité globale, etc.) et vise à déceler des dysfonctionnements et émettre des recommandations pour une plus grande efficacité dans la gestion²².

« L'audit opérationnel est l'intervention dans l'entreprise sous forme d'un projet, de spécialistes utilisant des techniques et des méthodes spécifiques ayant pour objectifs :

- d'établir les possibilités d'amélioration du fonctionnement et de l'utilisation des moyens, à partir d'un diagnostic initial autour duquel le plus large consensus est obtenu ;
- de créer au sein de l'entreprise une dynamique de progrès selon les axes d'amélioration arrêtés»²³.

²² OumarDIAGNE, Auditeur diplômé, Auditeur interne SICAP SA, Cours d'audit MPGEO

²³ Philippe Laurent et Pierre Therkawsky, Pratique de l'audit opérationnel, Edition d'organisation 1992, page 33

Mais d'après ces mêmes auteurs, « l'audit opérationnel n'est pas l'audit des activités opérationnelles » dans le sens où « les activités opérationnelles s'opposent aux activités fonctionnelles de l'entreprise (comptabilité, personnel,...) ». Pour eux « l'audit opérationnel peut en effet porter sur tout ou partie des activités fonctionnelles d'une entreprise »²⁴.

Toujours dans ce même ouvrage, les auteurs disent que les audits des fonctions marketing, contrôle de gestion, production, sont des audits spécialisés et que l'audit opérationnel couvre tout ou partie d'une organisation, mais dans ses différentes dimensions.

D'après les auteurs Lionel Collins et Gérard Vallin, l'audit opérationnel se composera, le plus souvent d'un sondage concernant une série d'opérations, ventes par exemple, dont on examine le déroulement dans tous les secteurs de l'entreprise (prise de commande, conditions de vente, transports, assurances, délai de livraison, correspondance avec le client »²⁵.

L'audit de la production peut revêtir deux aspects :

- l'aspect produit : caractérisé par le prix de revient et la qualité ;
- l'aspect processus de fabrication qui intègre les fonctions approvisionnement, planification, ordonnancement des ateliers ;

« L'audit opérationnel de la production est donc le fait d'étudier les performances de la production aussi bien à court et à long terme, et aussi bien dans son organisation interne que dans ses rapports avec la hiérarchie de l'entreprise et les autres entités »²⁶.

C'est pourquoi il n'est pas dit audit de la fonction production qui se limiterait à étudier la production uniquement dans son exécution mais « l'audit opérationnel de la fonction production » qui prend en compte la production sur tous ses aspects allant de l'approvisionnement à la planification des différentes tâches sans oublier les différents supports de la production dont la hiérarchie dans l'entreprise.

²⁴ Philippe Laurent et Pierre Therkawsky, Pratique de l'audit opérationnel, Edition d'organisation 1992, page 27

²⁵ Lionel Collins et Gérard Vallin, Audit et contrôle interne aspect financiers, opérationnel et stratégiques, Edition Dalloz, page 200

²⁶ Cours audit opérationnel

2. But de l'audit de la production

Il est de plus en plus vrai que le développement et la compétitivité des entreprises industrielles comme de services se jouent sur la performance de leurs outils de production. Cette performance « se joue en trois objectifs :

- excellence tout au long du processus de production ;
- nécessité d'une intégration entre les différentes fonctions intervenantes ;
- bannissement d'une optique à court terme dans la prise de décision».²⁷

CESAG - BIBLIOTHEQUE

²⁷ Lionel Collins et Gérard Vallin, Audit et contrôle interne aspects financiers, opérationnels et stratégiques, Edition Dalloz, page 202

Section 2 : Présentation de la démarche

1. L'audit produit : qualité et coût de revient

Les méthodes de production japonaises tout comme la délocalisation viennent mettre en cause la relation qu'il y a toujours eue entre la qualité d'un bien ou service et son prix. Toutefois, l'aspect qualité revêt un aspect très important dans le processus de production.

1.1. Définition de la qualité

La qualité est « l'ensemble des propriétés et caractéristiques d'un produit, d'un processus ou service qui lui confère son aptitude à satisfaire des besoins exprimés ou implicites »²⁸.

D'après l'AFNOR, la qualité est « l'aptitude d'un produit à satisfaire les besoins des utilisateurs »²⁹.

Elle est définie par le Service Général d'Audit budgétaire et financier du Ministre de la communauté Française³⁰ « comme une caractéristique d'un produit ou d'un service. Elle peut être mesurée directement (par la conformité à un standard) ou indirectement (par l'appréciation du citoyen/client) ou encore par son impact ».

A travers les différentes définitions nous notons deux qualités :

- une qualité de conception (cahier de charge correspondant aux besoins du client) ;
- une qualité de conformité (production conforme au cahier de charge).

La vérification de la qualité est souvent faite à la fin du processus de production. Cependant, le mieux serait de mettre en œuvre un contrôle de qualité le plus en amont possible dans le processus de production puis tout au long de la production.

1.2. Le coût de revient

L'auditeur opérationnel devra être intéressé par l'aspect coût de revient qui détermine le sort du produit une fois qu'il est sur le marché.

Nous arrêterons notre étude uniquement sur l'aspect qualité du produit.

²⁸ The international standard organisation

²⁹ Jean Benassy, Gestion de la production, Editions Hermes, page 177

³⁰ www.audit.cfbw.be

1.3. Présentation de la démarche

Les différents types de contrôle qui existent sont :

- le contrôle statistique : prélèvement d'échantillons à vérifier ;
- le contrôle par poste : l'opérateur vérifie lui-même son travail sur la base d'une liste de contrôles préétablis ;
- le contrôle automatique : le dispositif de production est doté d'un système de contrôle automatique qui détecte les anomalies. Ce dispositif est généralement infallible.

L'auditeur aura pour mission d'identifier le type de contrôle mis en place pour analyser son efficacité, son coût, sa pertinence, sa capacité à identifier les causes de défaut de fabrication.

2. L'audit du process de production

De manière générale, d'après BECOURT, tout audit opérationnel d'une fonction est faite de la manière suivante : (voir figure page suivante).

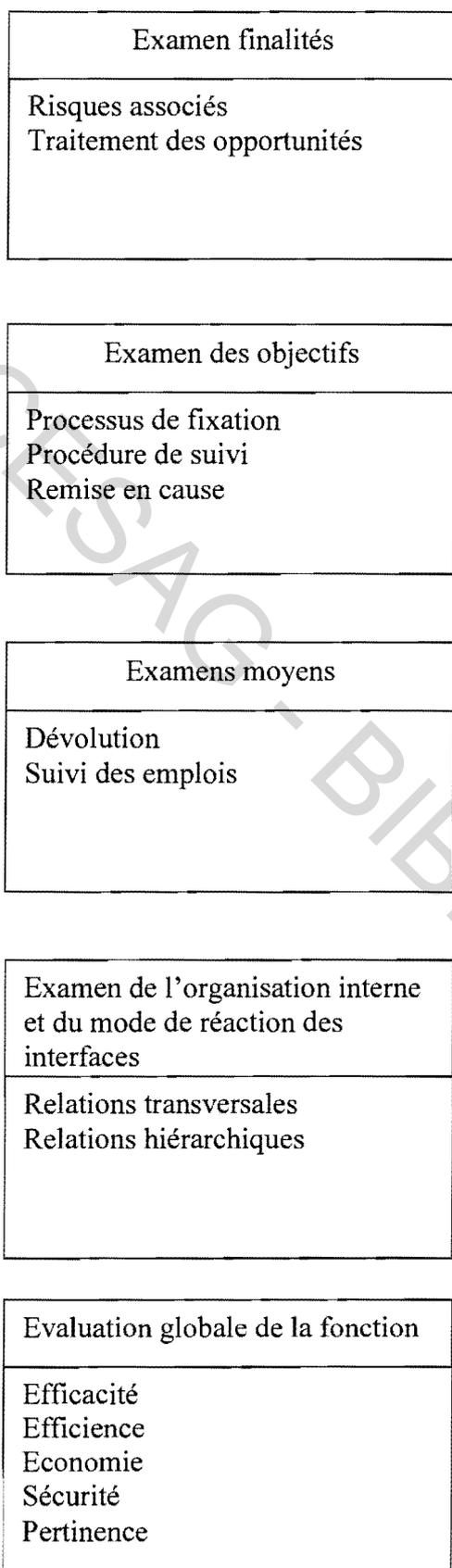


Figure 6 : Démarche générale de l'audit d'une fonction³¹

³¹ Jean Charles BECOUR et Henri BOUQUIN, Audit opérationnel efficacité, efficience ou sécurité, Editions Economica, page 123

2.1. Les points d'audit

Il préconise d'examiner quatre caractéristiques de l'entité à auditer :

2.1.1. Finalité et objectifs de l'entité :

Il s'agit d'identifier le rôle que la fonction doit remplir. Cette étude n'est possible que si la finalité a pu être située soit aux niveaux stratégique et budgétaire soit au niveau de la gestion courante. La première source d'information pour l'audit est la manière dont les finalités sont énoncées : sont-elles identifiées par tous, pour tous. De la même manière avec des nuances voir des contradictions : pour quelles raisons, comment ont-elles été fixées, discutées, divulguées. Ont-elles évolué pourquoi, comment, sont-elles connues des personnes impliquées ? Une fois que les finalités sont clairement exprimées, les risques de non réalisation peuvent être fixés et ainsi on pourra déterminer les causes possibles. Ceci permet d'orienter l'audit sur les aspects à examiner.

La finalité de la fonction production est de mettre sur le marché, au temps voulu, les produits et services que l'entreprise souhaite développer, commercialiser et pour un coût qui peut supporter l'ensemble des charges de l'entreprise et permettre de dégager une marge. Certains éléments peuvent entrer en jeu pour la réalisation de ces finalités et peuvent être des moyens techniques, des connaissances technologiques, des spécificités formés aux instruments pour en tirer les meilleurs résultats, des capacités d'analyse et de développement du personnel chargé d'assurer la continuité de l'exploitation. La finalité dans le long terme est de doter l'entreprise de moyens adéquats pour disposer des produits qu'elle doit commercialiser. Cette finalité agit sur le mode de production qui sera retenu et peut être interne, externe, locale ou délocalisée, un travail à façon, une sous-traitance, le travail à l'entreprise³². C'est un choix qui se fait à long terme car il implique le développement des produits et la localisation optimale. L'audit porte sur la réalisation des investissements, la vérification des réalisations par rapport aux objectifs, la vérification des procédures de contrôle de gestion. L'audit doit également porter sur la structure existante et les différents process. Il doit étudier la cohérence entre les moyens humains et matériels. Il faut alors étudier le flux des matières, la disponibilité et la modification des techniques de production, les besoins de ressources humaines nouvelles, l'adhésion à la politique

³² Qui est une sous-traitance même à l'entreprise

d'environnement. Lorsque l'entreprise dispose d'un système de contrôle à posteriori, il faut vérifier sa fiabilité en mettant en évidence ses performances prévisionnistes, en appréciant ces compétences et la fiabilité de leurs jugements. La finalité à long terme peut s'assimiler à « la qualité totale ».

A moyen terme, la production a pour finalité d'assurer la mise en œuvre des moyens nécessaires pour atteindre les objectifs de la production en qualité et quantité, d'éviter les ruptures de stock, de faire face aux évolutions techniques par un processus de formation et de planification des ressources humaines. Les risques à ce niveau peuvent être : l'incapacité à faire front aux changements, la remise en cause fréquente des standards, l'incapacité de mettre au point de nouveaux investissements et de nouveaux produits, l'accroissement des délais de réalisation des investissements, l'insuffisance des réparations et des maintenances, l'incapacité à respecter les budgets. Les sources des risques peuvent être :

- l'inefficacité dans la prévision, l'absence de coordination entre les corps de métiers différents, l'incohérence des plans et des objectifs (exemple : maintenance au coût par coût), l'insuffisante harmonie entre prévisions à long terme et méthodes de contrôle.
- Les pertes de contrôle se situent dans les investissements, les processus informatisés et les processus de production.

A court terme les finalités sont d'avoir un instrument de production en état de marche, d'avoir les ressources humaines disponibles en quantité et en qualité, d'atteindre les objectifs de production en qualité et en quantité. L'audit des finalités à court terme doit porter sur les instruments de contrôle de la gestion journalière, hebdomadaire ou mensuelle à savoir : l'audit des plans de charge, du système de suivi des travaux, l'audit du système de réaction des écarts constatés. Même si les finalités sont stables, les objectifs peuvent varier en fonction des priorités de l'entreprise. Il s'agit donc d'étudier leur cohérence par rapport aux finalités et à la fonction par rapport à ses finalités. Il faut donc étudier :

- l'existence d'objectifs clairs et quantifiés ;
- leur cohérence, leur équilibre, leur complémentarité dans l'espace et le temps ;

- leur caractère d'universalité, de permanence et d'exhaustivité. Les risques qui apparaissent à ce stade viennent du mode de fixation des objectifs. Il s'agit donc de voir les procédures et de voir ce qui est réellement appliqué. Il faut voir qui incite, qui propose, qui est consulté, qui décide. Ceci aura une incidence sur le processus de fixation des objectifs qui part généralement sur une collecte d'informations et à un phasage sur la définition des objectifs.

L'audit à ce niveau doit étudier :

- Quelles sont les informations employées ?
- Comment sont-elles obtenues ? Par qui sont-elles fournies ?
- Qui est ce qui les valide ? Qui est ce qui s'en porte garant ?
- Qui est consulté dans le processus de construction et de validation de l'information ?
- Comment les personnes consultées sont elles conduites à s'engager lorsqu'elles donnent un avis ? Ou bien comment peuvent-elles parvenir à ne pas s'engager ?

2.1.2. Les moyens de l'entité

Les moyens humains, matériels et outils de fonctionnements sont à étudier dans les horizons temporels. Il faut voir comment ces moyens sont alloués, utilisés dans les différentes étapes de la production à savoir la prévision, la réalisation et l'évaluation. Ces moyens sont suivis dans leurs évolutions et leurs utilisations.

2.1.3. Les interactions entre les autres entités

Il s'agit d'examiner le rôle que peut jouer l'entité pour le développement d'autres composantes de la structure et le rôle qu'il joue dans le fonctionnement quotidien de l'entreprise. Il faut également voir comment l'entreprise communique dans ce sens et les modalités de coordinations prévus et leur souplesse et leur degré de performance (précision, périodicité, rigueur). Sont examinées systématiquement, les relations avec la hiérarchie, le style de direction qui existe et ses relations avec les autres entités : administration, contrôle interne, approvisionnement, etc.

2.1.4. La performance :

C'est « le degré d'adéquation atteint par la fonction en des finalités définies ». C'est aussi « le critère de mesure développé par l'entreprise pour atteindre ses performances. L'examen va porter sur le court, le moyen et le long terme. La

culture de l'entreprise sera présente tout au long de l'étude. La culture de l'entreprise est une équation pour l'audit du fait que c'est un phénomène informel qui a un grand poids et une grande influence sur le fonctionnement de la structure et sur son mode de fonctionnement. Il rend la tâche de l'audit difficile parce qu'il ne peut pas le quantifier et ne peut pas l'appréhender. Elle fait souvent faillir l'universalité de certains principes de gestion. L'auditeur doit en tous les cas tenir compte de l'influence de cet aspect dans son travail. La culture d'entreprise peut avoir des actions sur la plupart des politiques de l'entreprise ainsi que sur sa manière de faire. L'évaluation globale consistera à étudier la fonction dans tous ses aspects et à mesurer les risques qui peuvent se présenter à chaque niveau.

2.1.5. Les méthodes et procédures :

Les méthodes et procédures doivent exister et concerner toutes les activités. Elles doivent être faites par écrit. C'est un référentiel pour l'auditeur qui doit pouvoir s'y baser pour noter les écarts. Les procédures doivent être simples à la compréhension de tout le monde et pas forcément volumineux. Elles doivent être très méthodiques et spécifiques à l'entreprise. On ne doit pas y trouver des principes d'ordre général mais des points qui sont propres à l'entreprise. L'appréciation de l'auditeur interne sur les procédures ne doit pas l'alourdir, il doit essayer de les alléger au maximum. Les procédures et méthodes doivent être revues à chaque fois que c'est nécessaire en fonction de l'évolution des activités. Ils doivent être à la portée de tous les exécutants au sein de la structure. Car il ne suffit pas d'avoir une bonne procédure mais il faut aussi qu'elles soient connues et appliquées.

2.1.6. La supervision :

Dans le sens de vérification, la supervision est le fait d'assister le personnel dans les tâches nouvelles et difficiles, régler les conflits et détecter les points forts et les points faibles. Elle sert à montrer aux autres que l'on s'intéresse à leur travail, que leurs efforts, leurs performances ne sont pas ignorés. Elle permet également de leur faire comprendre que leur travail est contrôlé même si c'est aléatoire. La supervision peut être force de dissuasion pour certaines pratiques. Cependant, il faut noter que la supervision ne vise pas à tendre un piège pour déceler les erreurs. Toute supervision doit être formalisée par écrit c'est-à-dire par note ou rapport et doit avoir une certaine cohérence. Elle doit s'appliquer partout même au niveau des supérieurs de la hiérarchie. La suite donnée à l'activité de supervision doit être bien

connue pour permettre à celui qui supervise d'avoir une idée de ses actions. Pour cela, il faut que la communication entre les différents services soit bien faite.

2.2. Présentation de la démarche

Pour chacun des aspects à étudier, Bécourt préconise d'utiliser la démarche suivante :

1. l'identification de l'objet de l'étude ;
2. le repérage des principaux facteurs de risque, c'est-à-dire des facteurs d'inefficacité ;
3. la définition du contenu précis des vérifications à effectuer compte tenu des risques identifiés³³.

2.3. Le champ d'application

L'audit de la production sera donc en plus de l'audit qualité, l'audit du processus de production. Ce dernier audit consistera essentiellement à étudier les aspects mentionnés ci-dessus en les appliquant au niveau des différentes composantes du processus de production que sont :

- la gestion des approvisionnements ;
- la planification opérationnelle ;
- l'ordonnancement des différentes tâches³⁴.

³³ Jean – Charles Bécourt et Henri Bouquin, Audit opérationnel : Efficacité, Efficience ou Sécurité, Edition Economica 1996, page 114

³⁴ Lionnel Collins et Gérard Vallin, Audit et contrôle interne aspect financiers, opérationnel et stratégiques, page 215

DEUXIEME PARTIE

**Audit de la fonction production de PCCI
par l'approche de l'audit opérationnel**

Le Premium Contact Center, l'un des leaders en Afrique de l'ouest dans le métier de Centre d'appel, est implanté à Dakar depuis quelques années du fait des avantages qu'offre le milieu pour le métier du télémarketing.

De par ses ressources humaines, avec de nombreux diplômés, et matériels avec le réseau de la Sonatel, PCCI dispose de tous les atouts pour pouvoir gérer la relation client d'entreprises européennes.

Même s'il tend à développer ses activités avec l'introduction du développement de logiciels, son activité principale reste le télémarketing avec des types de campagnes variées qui peuvent être de l'émission, de la réception d'appel ou du mailing.

Etant dans un milieu où la concurrence se fait de plus en plus sentir, PCCI se doit de donner des prestations de qualité pour satisfaire ses clients et ainsi les maintenir. Pour cela, les prestations qu'il fournit, considérées comme de la production de services, se doivent d'être contrôlées, suivies pour que à tout moment elles puissent correspondre aux attentes des différents clients.

L'audit de la production dont il est question dans ce document, sera abordé par l'approche de l'audit opérationnel qui préconise d'adopter la démarche suivante : l'audit du produit, puis l'audit du processus de production.

En fonction des différentes études cliniques faites sur la production de PCCI, nous présenterons successivement les résultats auxquels nous avons aboutis et donnerons des recommandations dans le but d'optimiser l'emploi de toutes les ressources pour faire de la prestation de PCCI un exemple de qualité.

Chapitre 1 : Présentation de PCCI et de son organisation

PCCI qui est une entreprise encore jeune, est tout de même une référence dans le métier du centre d'appel en Afrique. Ce statut est dû à l'investissement que ses dirigeants ont fait dans cette structure et les innovations qu'ils ne cessent d'apporter. Il peut être considéré comme étant l'une des plateformes les plus performantes de notre continent.

PCCI, en ce moment, cherche à diversifier ses activités avec l'introduction de nouvelles business unit. Cependant son activité principale reste le télémarketing et notre étude portera principalement sur cet aspect.

Section 1 : Historique, activité, organisation

1. Historique

PCCI est une société anonyme au capital de 1 000 000 000 de francs CFA qui a été créée en septembre 2001. Ses activités ont réellement démarré en avril 2002.

PCCI est fondé par 3 jeunes sénégalais qui détiennent en fonds propre 66 % du capital. Il est actuellement dirigé par un Administrateur Directeur Général qui rend compte à un Conseil d'Administration.

Implanté à Dakar, il est considéré comme un centre d'appel offshore ou délocalisé initialement spécialisé dans la gestion de la relation client pour principalement des entreprises françaises. Un souci de réduction des coûts pousse ces entreprises à sous-traiter leurs appels à ces centres d'appels à l'instar de ceux ouverts au Maghreb. Au Sénégal, le taux horaire est 40 % moins cher qu'en France.

Le contexte sénégalais répond considérablement à la demande :

- plusieurs milliers de diplômés des écoles de commerce, marketing ou informatique ;
- le fait qu'une bonne partie des sénégalais parlent bien le français et n'ont pas souvent de problème avec « l'accent » prononcé ;
- la qualité du réseau téléphonique de la Sonatel (le Sénégal est relié à l'Europe par la fibre optique en câble sous marin).

PCCI engage près de 1500 personnes avec 300 positions et s'était fixé comme objectif dans son plan de développement d'atteindre les 3000 positions avec 7000 employés.

2. Les principales activités

L'organisation de PCCI fait apparaître 2 grandes activités : l'activité télémarketing et l'activité SSII.

2.1. Le télémarketing :

Il s'agit de la gestion de la relation client d'une entreprise en sous-traitance. Il existe différents types de campagnes :

2.1.1. Vente :

C'est l'acquisition de nouveaux clients pour une entreprise bien déterminée par le biais d'appels téléphoniques. Le commercial joint un prospect et lui propose un produit. La vente est faite suivant un script qui est le support mis à la disposition du commercial par le responsable de programme qui est le représentant du client en interne. Le commercial utilise les arguments qui sont mis à sa disposition pour convaincre le prospect avec comme support ses acquis en télémarketing suite aux différentes formations suivies sur les techniques de vente.

2.1.2. L'enquête :

Il s'agit d'administrer un questionnaire à un enquêté joint au téléphone. Les éléments recueillis sont codifiés au niveau du script et seront exploités par le commanditaire.

2.1.3. La fidélisation :

C'est le modèle type de gestion des relations clients. Il s'agit d'appeler des clients d'une entreprise pour voir avec eux s'ils n'ont pas de soucis avec leur produit ou service, s'ils n'ont pas de remarques ou de requêtes à faire et leur proposer si c'est disponible des offres de rétention.

2.1.4. La réception d'appel :

Il peut être le service client d'une société. Le commercial est tenu d'assister le client qui appelle en lui donnant toutes les informations nécessaires. Un autre mode de réception d'appel peut consister à prendre le standard d'une structure ou d'une personne pour lui récupérer ses messages à lui transmettre.

2.1.5. La saisie :

Il s'agit de saisir ou de remplir une base de données sur la base d'informations à mettre en machine.

2.2. Le volet SSII :

En plus de son volet télémarketing qui était son activité initiale, PCCI compte diversifier ses activités en se lançant dans le développement de logiciels avec la création de la Business Unit SSII et avec en vue le lancement de business unit dans d'autres domaines.

C'est une activité propre à PCCI qui est essentiellement du développement de logiciels informatiques sur commande ou standards telle que le logiciel développé pour gérer la force de vente qui est premium CRM. Cependant, l'activité SSII est gérée sous forme de projet et regroupe en son sein toutes les ressources de la production nécessaires à son exécution.

De manière générale les activités de PCCI se présentent de la manière suivante : (voir figure page suivante).

Nos Produits

Offre Centre d'Appels

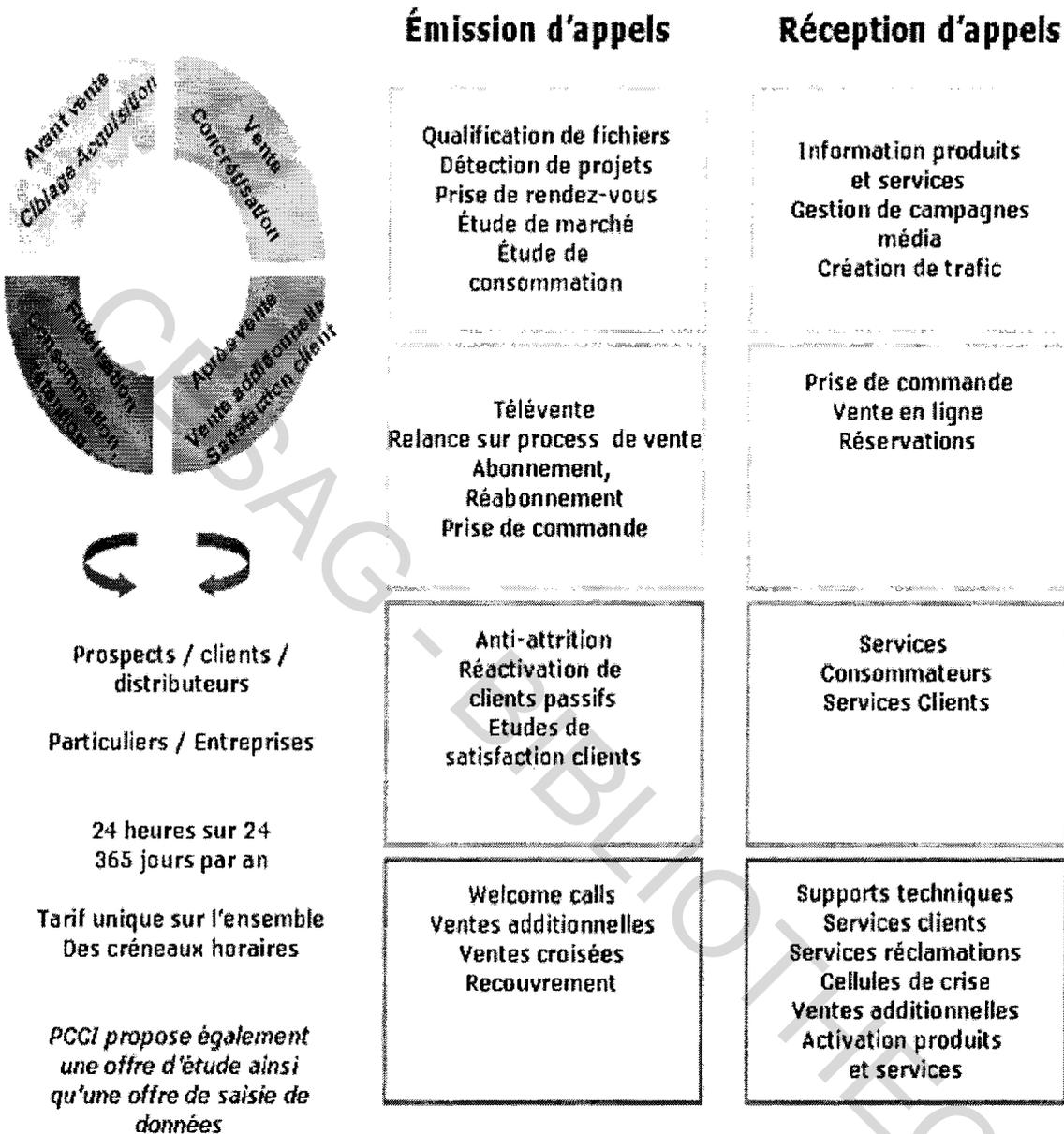


Figure 7 : Présentation des différentes activités de PCCI

3. L'organisation de PCCI

Aujourd'hui PCCI est une entreprise certes jeune mais en pleine expansion et s'organise de la manière suivante :

- la production et la direction générale sont basées à Dakar ;
- la direction commerciale et Marketing est basée à Paris ;
- un holding se trouve à Londres.

L'audit interne dont il est question dans ce document se consacre uniquement au centre de production de Dakar et à son volet télémarketing.

PCCI compte en son sein plusieurs départements qui sont :

- la production ;
- la formation ;
- le recrutement ;
- l'informatique ;
- les télécom
- les ressources humaines ;
- les finances et administration générale ;
- le contrôle de gestion ;
- les programmes ;
- la cellule audit de production.

Vous trouverez l'organigramme de PCCI en annexe

Section 2 : Description des principaux intervenants de la production :

L'organisation de PCCI ainsi présentée est très vaste. Nous allons donc limiter notre présentation aux différents intervenants qui ont un impact direct sur la production et ne pas entrer dans les détails pour les services qui sont certes importants mais qui n'agissent pas ou n'influencent en aucune manière le déroulement de la production par exemple : la comptabilité, les ressources humaines.

1. La Production :

La production est composée par ordre hiérarchique de :

1.1. Directeur de Production :

Il a pour rôle la gestion et le contrôle des différentes activités au sein de la production. Il est secondé par le Directeur de Production Adjoint. Sa mission est de veiller à la bonne exécution des opérations ainsi que de leurs rentabilités financières.

1.2. Les managers de Production :

Ils sont au nombre de trois. Chaque manager supervise un certain nombre de campagnes. Il rapporte directement au directeur de production et est garant de la rentabilité de ses équipes.

1.3. Les Managers commerciaux juniors et seniors :

Ils ont comme principal rôle la gestion des équipes de commerciaux. Ils doivent manager les équipes sur tous les plans :

- qualité : ils doivent veiller à ce que les CC maîtrisent les offres et viennent en plus de la formation apporter leur expertise et leur compétence pour la bonne maîtrise des différentes offres ;
- quantité : ils répondent des ratios de production de leurs équipes. Ils doivent veiller à leur performance et doivent les « Booster » pour augmenter la productivité. Ils mettent en place des plans de montée en compétence qu'il doivent suivre pour assurer une amélioration de la qualité de la prestation ;
- management pure : ils doivent être en mesure de créer l'esprit d'équipe au sein du groupe et rendre le climat de travail optimal pour l'atteinte des objectifs.

1.4. Les conseillers commerciaux :

Ce sont eux qui assurent réellement la production.

Le conseiller commercial est chargé en fonction de sa campagne d'affectation de vendre, de fidéliser, de qualifier ou d'apporter de l'assistance à la personne qu'il a au bout du fil. Il est garant de la qualité du discours sur la base des consignes du client. Il doit respecter les recommandations du chef de vente qui est son supérieur direct et doit lui rendre directement compte. Il doit également produire en fonction des consignes données sur la manipulation du téléphone et des postes informatiques. Il est évalué sur ses capacités à atteindre ses objectifs quantitatifs et sur la qualité de sa prestation.

1.5. Les Responsables Planification Fichier :

Ils sont chargés de gérer le fichier informatique c'est-à-dire la base de données qui regroupe tous les numéros sur lesquels doivent appeler les commerciaux. Ils doivent gérer l'approvisionnement du fichier en quantité et en qualité. Ils assurent la stratégie de distribution des fiches en fonction des décisions de la production. Ils doivent également tenir les ratios au niveau de la production en termes de Contacts Argumentés par heure et de temps parlé. Ils sont évalués en fonction de l'atteinte des objectifs de la production en termes de temps parlé, CA/H, joignabilité et taux d'exploitation du fichier. Ils doivent analyser les ratios de productivité et les meilleures stratégies à la production. Ils gèrent tous les outils de suivi du temps de communication des conseillers commerciaux et sont responsable du paramétrage du CCpulse. L'ensemble des responsables planification fichier reportent directement au manager de la planification qui coordonne leurs activités. Ce dernier est chargé de coordonner et d'informer la production sur les stratégies de gestion mises en place pour gérer le fichier suite au « Conf Call » quotidien et fait les réajustements nécessaires en cours de production.

1.6. Le Responsable Back Office :

Avec un assistant, il gère une équipe d'une vingtaine d'agents de back office chargés de l'envoi, de la réception de fax et de courriers pour toutes les campagnes pour lesquelles la souscription se fait par l'un des canaux mentionnés. Il est chargé de la conception des trames de reporting pour s'assurer de la réception des différents contrats, annulations et rejets. Il est aussi chargé de l'envoi aux analystes reporting, aux Responsables de Programme et aux Responsables Production des

tableaux récapitulatifs, du nombre de retours contrat, de courriers, de rejets de la production, et met à jour le tableau de suivi des annulations. Il doit veiller à la lisibilité des différents documents, des contrats qui doivent être scannés et envoyés aux clients et de la mise à jour de tous les tableaux récapitulatifs des états des souscriptions et de leur envoi aux différents départements que ça intéresse. Il doit veiller au respect des consignes du client validé par le RP sur la composition et la présentation des différents plis à envoyer aux personnes contactées.

1.7. Responsable Planification Ressources :

Il est chargé de planifier et d'affecter les agents de la production pour une optimisation des positions de travail. Il affecte les ressources selon les besoins des différentes campagnes et en fonction de leurs disponibilités et de leurs profils. Il assure le suivi des présences et des absences du personnel de production. Il doit faire la planification des effectifs de CC sur les opérations dédiées. Il s'occupe du suivi et de la mise à jour hebdomadaire des équipes. Il reçoit les décharges de responsabilité, demandes de disponibilité et demandes de congé. Il collabore dans ses missions avec le recrutement, la formation et les ressources humaines.

1.8. Administrateur Genesis :

Il a pour principale mission l'optimisation du temps parlé pour l'atteinte des objectifs qui lui sont fixés en temps parlé. Il a pour principale tâche, la coordination des « conf call »³⁵ quotidien en collaboration avec la planification et les différents responsables de la production et l'ajustement des décisions suite aux « conf call » en cours de production pour l'atteinte des objectifs. Il est chargé de la gestion de tous les paramètres d'optimisation du CC pulse. Il crée et fait la mise à jour de tous les « workspace »³⁶ du CCpulse.

2. Les Programmes :

2.1. Le Manager Relation Client :

Il est chargé de superviser tout ce qui est activité des différents Responsables de programme.

³⁵ Conférence téléphonique journalière durant laquelle les différents responsables de la production discutent du programme de gestion du fichier pour la production du lendemain.

³⁶ L'ensemble des groupes de CC organisés au niveau du CC pulse en fonction des différentes campagnes et segments.

2.2. Les responsables de Programme :

Chaque responsable de Programme est le représentant d'un ou de plusieurs clients au sein de PCCI. Il joue le rôle d'interface entre les sociétés qu'il représente et la production. Son rôle est de véhiculer toutes les consignes venant du client et de lui faire des retours sur l'atteinte des objectifs et sur le comportement de la cible. Il prépare lesancements de campagnes, les coordonne et les suit tout au long de leurs évolutions dans la boîte. Il est chargé de coordonner les activités de tous les intervenants au niveau de la production et doit communiquer toutes les nouvelles offres, tous les changements aux différents acteurs de la production (analyste, Chef de vente, développeur,...). Il doit veiller à la cohérence de toutes les actions qui sont menées pour son compte. Il doit suivre et analyser tous les tableaux qui mettent en relief les aspects qualitatifs et quantitatifs qui viennent de la production et doit analyser les différents indicateurs dans le but de prendre des décisions. Il doit transmettre les différents éléments mis à sa disposition au client et au commercial PCCI. Il suit également les envois et réceptions contrats au niveau du back office ainsi que les rejets et annulations. Il est chargé de la facturation client ainsi que du suivi des accords définitifs.

3. La formation et le recrutement

Le département formation avec à sa tête un chef de département est organisé en deux services :

3.1. Formation :

3.1.1. Le chef de service formation :

Il est à la tête du département de la formation et doit gérer une équipe de formateurs composés de « formateurs », simples, qui ne sont affectés à aucun compte et peuvent dispenser des formations dans des comptes différents et de « formateurs dédiés » qui sont affectés chacun à un compte bien défini. Le chef de service formation est chargé de répondre aux demandes de formation en fonction des besoins et demandes de la production.

3.1.2. Les formateurs dédiés :

Affectés à des comptes précis, ils sont chargés de suivre les commerciaux de ce compte. Ils assurent les formations Produits, les formations mutations, les ateliers. En plus des formations, ils doivent faire du coaching car ils doivent descendre sur le terrain avec les commerciaux à la suite des différentes formations pour leur apporter un suivi. Ils doivent travailler en collaboration avec les chefs de ventes pour la tenue et l'élaboration d'ateliers. Ils doivent suivre et analyser les performances des commerciaux, sortir les axes d'amélioration, les travailler et prendre des mesures. Ils doivent élaborer les modules de formation, les contrôles de connaissance et leur correction, ainsi que les mises à jour nécessaires sur tous les documents.

3.2. Le recrutement

3.2.1. Le chef de service recrutement et gestion des carrières :

Il est à la tête du recrutement et est chargé de la gestion des carrières au sein de PCCI. L'une des forces de l'entreprise est qu'on peut y entrer en tant que commercial et se retrouver au bout de quelques mois à un poste de responsabilité. Au sein de PCCI, il existe des profils et des potentialités divers. Avant tout appel à la candidature en externe, les ressources sont d'abord recherchées au sein de la boîte.

3.2.2. Le responsable du recrutement :

Il gère une équipe chargée de recruter les conseillers commerciaux. Il anime les équipes de recruteurs dans le but d'atteindre les objectifs fixés. Il veille à l'adaptation des tests au profil demandé ainsi que leur mise à jour. Il coordonne toutes les pratiques du recrutement qui vont de l'entretien téléphonique au petit oral en passant par les tests écrits et le face-à-face qu'il doit réaliser. Il valide les candidatures des conseillers commerciaux proposés pour le recrutement, valide les rendez-vous pris par ses équipes. Il doit développer les processus de recrutement et est tenu de faire des reporting réguliers sur l'ensemble de ses activités. Il est tenu de représenter PCCI au niveau des salons, conférences et toute action qui vise la promotion de l'emploi. Il a sous sa tutelle le coordonnateur du recrutement ainsi que les équipes du « recrutel » qui sont chargées sous la supervision d'un manager commercial de faire des entretiens au téléphone pour déceler ceux qui peuvent être apte à faire du télémarketing.

4. Les analystes reporting

Ils sont chargés, sous la supervision d'un responsable, de faire le reporting des résultats des campagnes qui leur sont dédiées. Ils doivent au préalable mettre en place les trames de reporting utilisées dans les différentes campagnes ainsi que les trames de supervisions. Ensuite, ils doivent vérifier si toutes les codifications nécessaires sont disponibles dans le script. Ils doivent veiller à la cohérence entre le reporting et les exports et veiller au respect de leur délai d'envoi.

5. LA DSI

5.1. Les Développeurs :

Ils sont chargés du développement des scripts informatiques de qualité pour les opérations de PCCI et de tous les outils demandés par la production pour les opérations qui leurs sont affectées. Ils sont garants du bon fonctionnement des scripts sans bugs majeurs ainsi que du bon fonctionnement des outils de reporting. Ils sont conseillers en informatique et doivent assister la production à l'utilisation des différentes applications développées. Ils sont chargés de l'application de la gestion du fichier telle que demandée par la production. Ils doivent prendre en charge tout dysfonctionnement noté au niveau de la production et doivent veiller à la cohérence des chiffres affichés par les outils de reporting. Ils constituent le support informatique de la production.

5.2. Les agents Help desk :

Ils sont chargés de la conception et du câblage du matériel informatique et de la maintenance du parc informatique de PCCI (ordinateur, imprimantes, scanners, photocopieuses,...). Ils assistent les utilisateurs des machines dans les différentes tâches quotidiennes et font les paramétrages. Ils sont chargés de la surveillance du matériel de l'entreprise. Ils doivent proposer des solutions visant à améliorer le travail de l'entreprise. Ils assurent également la mise à jour des logiciels et le déploiement des applications à grande échelle.

CHAPITRE 2 : Audit de la production

Comme il a été défini dans la démarche à suivre, l'audit de la fonction production porte sur deux points que sont : l'audit du produit dans ses aspects qualité, qui correspond dans ce document au « discours CC » et coût de revient, et l'audit du processus de production qui porte sur la gestion des approvisionnements, la planification opérationnelle et l'ordonnancement des différentes tâches.

Section 1 : Description des différentes composantes

1. Le discours CC

Nous pouvons dire que 99% de l'audit interne au sein de PCCI tourne autour de la production. La tâche des auditeurs se limitait dans un premier temps à un simple audit de conformité pour voir si les différentes recommandations et pratiques préconisées sont faites de manière conforme au niveau de la production. Pour cela, différents types de contrôles étaient faits pour voir effectivement si les pratiques sont bonnes. Nous pouvons voir parmi les contrôles mis en place :

1.1. Les écoutes :

1.1.1. Description

Les écoutes ont pour objectif de vérifier la maîtrise du produit proposé par le CC et de voir également si le CC maîtrise les règles de télémarketing. Les écoutes sont le fait de se « logger » sur un CC et d'écouter ses communications. La technique consiste à composer à partir d'un téléphone doté de la fonction écoute, le « log » du CC qui est un code à quatre chiffres qu'il compose au niveau de l'écran d'entrée du script pour pouvoir accéder à l'application. Si l'identifiant, qui lui aussi est un code à quatre chiffres est la matricule du CC au niveau de l'entreprise, son log permet de suivre sa trace pour toute activité de production.

Le fait d'activer une la fonction écoute et de composer un log de CC permet de pouvoir écouter l'entretien du CC en cours. Les écoutes peuvent être faites par tous les agents de PCCI et sur tous les CC qui sont en production. Cependant plusieurs personnes ne peuvent pas écouter en même temps un CC. La ligne n'est disponible que pour une écoute en simultanée.

1.1.2. Procédures :

Les écoutes doivent être faites de manière obligatoire par les Chefs de vente et les agents de la cellule audit production.

Pour les chefs de vente, les écoutes servent à suivre l'évolution des conseillers commerciaux et leurs recadrages. La procédure établie pour les écoutes est la suivante :

- Tout chef de vente doit écouter l'ensemble des ses conseillers commerciaux tous les jours. L'objectif a été ramené à l'écoute de 50% de son effectif face à l'impossibilité pour certains d'exécuter cette tâche.
- Suite à chaque écoute, le chef de vente doit débriefer le CC s'il a eu à noter des écarts dans son discours.
- Remplir le tableau d'écoute mis à sa disposition qui permet d'évaluer le CC sur la base des critères essentiels qui ont été retenus en fonction du type de campagne sur laquelle il produit.
- Utiliser les résultats tirés des écoutes pour programmer soit des séances de briefe soit des ateliers, en dehors des heures de production, en fonction de l'importance des recadrages nécessaires.

Pour les auditeurs de production : cette tâche représente 80% de leur temps de travail. A ses débuts, la cellule audit ne comptait que 3 auditeurs supervisés par un chef de service. Avec cet effectif il était pratiquement impossible de suivre un millier de conseillers commerciaux. Les écoutes se faisaient de manière aléatoire et pour chaque campagne, un certain nombre de conseillers commerciaux était écouté. L'important était qu'il fallait écouter au moins les 25% de chaque groupe pour avoir une idée de la prestation des CC. Cependant, les écoutes n'étaient pas très rapprochées car il fallait également un temps de rotation pour faire le tour de l'ensemble des campagnes car chaque auditeur avait à son compte en moyenne sept campagnes. Avec la montée en charge au niveau de la Cellule Audit, la production a pour son suivi un total de 16 auditeurs seniors et juniors. La procédure suivante a été retenue :

- Chaque campagne a un ou des auditeurs qui lui sont dédiés en fonction de l'effectif qui produit dessus.
- 100 % des CC doivent être écoutés tous les mois.

- Suite à chaque écoute, le CC est noté et les différentes grilles doivent être remplies.
- En cas de constatation d'un écart, l'auditeur doit recadrer le commercial en présence de son chef de vente ou par l'envoi d'un interface de messagerie qui apparaît sur l'écran du CC.
- Si une fausse information est repérée ou un mauvais comportement, l'auditeur doit envoyer un « mail d'alerte » afin d'informer tout le team encadrant du dysfonctionnement et demander une action immédiate qui peut aller d'un simple recadrage à une sanction disciplinaire.
- L'ensemble des points sortis lors des écoutes sur une campagne est retracé dans un rapport mensuel accompagné de préconisations qui est envoyé à la production.
- La production doit mettre en place les préconisations et répondre à la CAP sur les procédés et l'effectivité des mises en place.
- Les auditeurs remplissent les tableaux de suivi des préconisations sur la base de la réponse de la production.

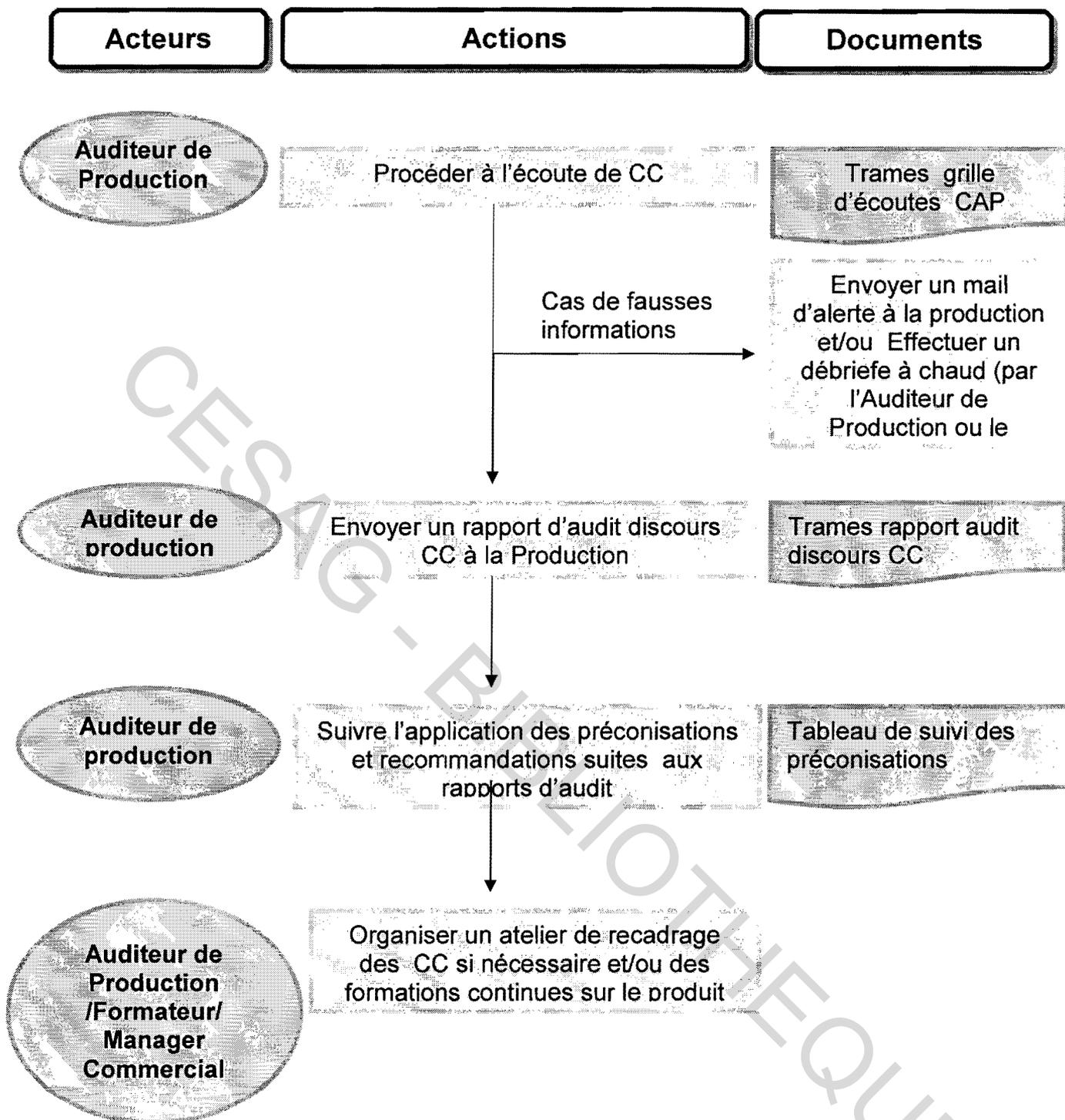


Figure 8 : procédures écoutes CAP³⁷

³⁷ Document de présentation de la CAP : document de Formation à la Cellule Audit de Production

1.2. Les VNC :

1.2.1. Description

La VNC est le fait de pouvoir suivre les manipulations informatiques du CC à partir d'un écran d'ordinateur qui peut être celui de l'auditeur. Il permet de voir si effectivement toutes les codifications sont bien faites par le conseiller commercial et si effectivement, il suit toutes les étapes du script et la succession des différents écrans. Cette VNC est importante pour toutes les opérations mais l'est encore plus pour les opérations d'enquête ou de qualification de fichier pour lesquelles, les éléments codifiés seront à exploiter par le client pour remplir une base de données ou faire des calculs statistiques en vue d'orientations futures.

1.2.2. Procédures :

En ce qui concerne les VNC, le principe suivant est retenu :

- Tous les CC pris en écoute doivent être suivi en VNC pour vérifier la conformité entre le discours, le déroulé du script et les codifications.
- En cas d'écarts constatés, la procédure de suivis et de recadrages reste la même que celle de l'écoute.
- Les points relevés lors des VNC viennent en complément de ceux notés lors des écoutes pour la rédaction des rapports mensuels.

1.3. Les grilles d'écoutes :

1.3.1. Description

Les grilles d'écoutes permettent de savoir quel CC a été écouté et comment est sa prestation sur une campagne donnée et à une date bien précise. Le remplissage des grilles doit être fait aussi bien par les chefs de vente, les formateurs que par les auditeurs. Il permet de pouvoir fixer la prestation d'un CC et s'y baser pour ses orientations futures en formation, en affectation etc. Les grilles utilisées varient d'un département à un autre et chaque département met dans sa grille les items qu'il pense essentiels pour le suivi des CC. Nous trouvons des grilles pour chaque type de campagne : vente, enquête, qualification.

1.3.2. Procédure :

Pour remplir un grille d'écoute, l'évaluateur doit :

- Ecouter le CC sur plusieurs entretiens.
- Ecouter le CC et l'apprécier sur tous les items de la grille.

- Remplir toutes les cases de la grille avec soit des « OK » et « KO » pour les grilles de la production et de la CAP soit mettre une note de 1 à 3 pour les grilles de la formation.
- Remplir les tableaux d'audit pour les écoutes réalisées par les agents de la CAP.
- Procéder à des séances de recadrage si nécessaire.

2. Le procédé de production

Le procédé de la production dans un centre d'appels qui est une production de service commence par le recrutement du conseiller commercial, ensuite passe par la formation puis par l'affectation du conseiller commercial sur une campagne donnée. Le processus de production continue car il faut suivre l'évolution du CC dans ses prestations qui est le produit final mis sur le marché par PCCI.

2.1. La gestion des approvisionnements

2.1.1. Finalité et objectifs de l'entité

La gestion des approvisionnements pour un centre d'appels correspond à l'acquisition des ressources nécessaires à sa production. Le seul intrant utilisé est le conseiller commercial qu'il faut doter des connaissances et attitudes nécessaires pour lui permettre d'atteindre ses objectifs en qualité et en quantité.

Le responsable de l'approvisionnement peut être assimilé au responsable de la planification qui est chargé de doter toutes les campagnes de toutes les ressources nécessaires. En fonction de la demande de la production, la ressource peut soit être trouvée en interne ou recrutée en externe. L'objectif principal de la planification est de trouver la bonne ressource sur le profil et les compétences, pour chaque campagne.

2.1.1. Les moyens de l'entité

Dans les moyens utilisés par la planification, nous parlerons des moyens matériels et des moyens supports qui sont les autres services ou fonctions qui permettent à la planification de mener à bien son travail d'approvisionnement en CC pour les différentes campagnes.

2.1.1.1. Le recrutement

Lorsque la ressource nécessaire n'est pas disponible en interne, le processus de recrutement est entamé. Il peut se faire de manière continue, c'est-à-dire un recrutement

qui n'est pas spécifique à une opération. Dans ce cas là, ce n'est qu'une fois le recrutement fait que les CC sont ventilés sur les différentes campagnes. Il peut aussi se faire de manière ponctuelle suivant le besoin d'une campagne déterminée. Le recrutement va alors tenir compte du profil qu'il faut pour cette campagne.

2.1.1.2. La formation

Le département formation assure la formation des nouveaux CC tout comme celle de ceux qui sont déjà en production. Pour les nouveaux CC, il faut d'abord une formation initiale qui traite des aspects métiers ; règles du TMK, connaissance du milieu, etc. A la suite de la formation initiale, les profils des CC sont sortis et ils sont affectés sur cette base sur les différentes campagnes qui peuvent être de la vente, de l'enquête ou de la qualification.

Les CC qui sont déjà en production peuvent être affectés sur une campagne autre que leur campagne initiale. Ils viennent soit pour augmenter l'effectif existant soit pour démarrer une nouvelle campagne. Dans ces cas également, ils ont recours à la formation. Mais toute formation Produit démarre par un bref rappel des différentes règles de télémarketing.

2.1.1.3. La cellule audit :

La planification demande souvent l'avis de la cellule audit pour le recrutement de CC qui doivent avoir un certain profil. Dans ces cas précis elle peut procéder de deux manières différentes :

- soit demander aux auditeurs de proposer une liste de CC. Sur la base des écoutes qu'ils ont eu à faire, et sur la base du tableau d'audit qui retrace l'historique des différentes écoutes réalisées, les auditeurs sortent les logs qui sont capables de faire de bon résultats sur la campagne ciblée en fonction des critères qui ont été définis ;
- soit soumettre une liste de CC à valider par la CAP également sur la base de critères définis. Dans ce cas là, les auditeurs réécoutent tous les logs proposés et déterminent ceux qui sont capables d'évoluer sur la campagne dont il est question. Si les délais sont courts et que les écoutes ne sont pas possibles, ils se réfèrent à l'historique des CC au niveau du tableau d'audit.

2.1.1.4. Les tableaux Excel ;

Toute la planification est faite sur la base de tableaux Excel qui regroupent l'ensemble des CC, leur log, leur campagne respective et leur disponibilité. Même la répartition des CC par chef de vente et par campagne ainsi que la position des différents groupes au niveau du floor sont présentées sous format excel.

La planification est tenue par une seule personne qui est le Responsable Planification Ressources. Il assure le lien entre la planification et les autres services de l'entreprise.

2.1.2. Les interactions entre les autres entités

La planification est l'entité centrale pour la recherche et la gestion des ressources au sein de PCCI. Elle a une relation étroite avec différents départements notamment :

- La cellule audit à qui elle envoie des requêtes pour la constitution des différentes listes de conseillers commerciaux.
- Le département recrutement vers qui elle se tourne pour l'acquisition de nouveaux CC lorsque le besoin se fait sentir.
- Le département formation à qui elle envoie la liste des CC à former lors de lancements de nouvelles campagnes ou suite à la ventilation de nouveaux CC après la formation initiale.
- La direction des ressources humaines avec qui elle traite de tout ce qui est disponibilités, absences, congé. Elle est le relais des ressources humaines au niveau de la production même si ces dernières conservent les tâches qui leur sont propres. Elle a force de proposition et peut ordonner des demandes d'explications, des sanctions de toute nature.
- Les programmes : pour tout lancement d'une nouvelle campagne, les programmes fixent leurs besoins et leurs critères pour le choix du CC. Ils se tournent par la suite vers le responsable de la planification pour que ce dernier leur trouve les ressources et compétences nécessaires pour la bonne marche de ces campagnes.

2.1.3. La performance

Les ressources nécessaires sont trouvées à tous les prix, mais à ce niveau il arrive que l'on se pose des questions qui sont :

Les ressources affectées sur une opérations sont-elles les meilleures possibles ?

Ces ressources vont-elles acquérir le niveau de performance requis en temps requis ?

Atteindront – elles le niveau qu'il faut à un moindre coût pour l'entreprise ?

2.1.4. Les méthodes et procédures

Au niveau de la planification, il n'existe aucune procédure à suivre par le planificateur. La ressource affectée à ce poste gère ses différentes tâches de la manière la plus appropriée possible. Il se base sur son expérience pour mettre en place des astuces et méthodes de travail qui lui permettent de mener à bien sa mission.

Il se charge de répondre à toutes les demandes des différentes entités de la production et des différents départements de PCCI.

Ce manque de procédure à suivre se matérialise par des manières de traitements des différentes demandes qui peuvent varier d'un demandeur à un autre.

Il faut noter que responsable planification fichier n'a aucune visibilité sur les limites de ses différentes tâches car il n'existe même pas un job description pour ce poste.

De manière théorique, l'acquisition d'un CC pour une campagne doit se faire de la manière suivante :

2.1.4.1. Recrutement en interne :

- Le responsable de la planification lance une requête en y mettant le profil de CC souhaité à la CAP ou aux Chef de vente.
- Les destinataires de la requête établissent des listes en fonction des critères souhaités et les envoient au planificateur.
- Ce dernier centralise toutes les listes reçues et vérifie les antécédents et les disponibilités des CC sélectionnées.

- Il procède à un choix définitif en retenant le nombre de CC souhaité sur la campagne.
- La liste est transmise au responsable de programme qui envoie une demande de formation au département formation.
- Les CC retenus sont formés sur le produit et mis à la disposition de la production pour prestation.

2.1.4.2. Recrutement en externe

- Le responsable de la planification lance une requête en y mettant le profil de CC souhaité au département recrutement.
- Ce dernier lance un appel à candidature pour dépôt de dossier ou consulte sa base de données.
- Suite à l'appel à la candidature qui peut se faire par sms, annonce dans les journaux ou flyers, le candidat intéressé doit appeler sur un numéro mis à sa disposition.
- Cet appel sera son premier entretien et des conseillers commerciaux destinés au recrutement se chargent de l'évaluer sur la base d'un script. Ils évaluent en premier la capacité du candidat à s'exprimer en français, puis sa réactivité et son dynamisme.
- Les dossiers disponibles sont étudiés et les candidats retenus sont également appelés et évalués par les CC du « recrutel » pour leur premier entretien.
- La liste des candidats retenus est transmise au responsable du recrutement téléphonique pour validation et convocation. Il procède à un second appel et vérifie bien que le candidat répond aux critères requis. Si c'est le cas il le convoque pour le second entretien qui est le « face à face » qui se fait dans les locaux de PCCI.
- Lors du face à face, des chargés de recrutement évaluent les différents candidats à travers des « jeux de groupe ». Ils évaluent en ce moment là leur détermination, leur capacité à s'adapter, leur persévérance, leur moralité et leur motivation.
- Une fois qu'ils réussissent à cette étape, ils sont convoqués pour un dernier entretien qui est le petit oral. C'est le moment de mettre le candidat en situation réelle. Il est convoqué à un box de travail et est appelé par un agent de la partie de la production qui a émis la demande de recrutement qui aura à évaluer à son tour si le candidat a bien le profil qu'ils avaient demandé. Pour cela, il peut lui demander par exemple de lui vendre un produit donné en lui donnant les caractéristiques.
- A l'issue de toutes ces étapes, les candidats retenus sont envoyés en formation initiale pour leur inculquer les techniques de base en télémarketing
- Puis ils sont envoyés en formation produit et ensuite mis à la disposition de la production pour leur entrée.

Tout comme pour les CC, le responsable de la planification met à la dispositions de chaque compagne, un chef de vente. Ce dernier peut être soit un chef de vente promu en interne soit un chef de vente recruté en externe.

2.1.5. La supervision

Le planificateur ressources doit rendre compte au responsable planification et fichier.

Cependant, pour cette relation également il n'y a aucune procédure mise en place pour fixer les différents points nécessaires ou différents contrôles.

Dans la réalité, le planificateur collabore directement avec le Directeur de production. Dans cette relation apparaît plus de l'échange car le planificateur traite toutes les requêtes du Directeur de production et participe à l'orientation des différentes campagnes.

En résumé, aucune supervision en tant que telle n'existe sur le travail du responsable planification ressources.

2.2. La planification opérationnelle

2.2.1. Finalité et objectifs de l'entité

Elle doit avoir pour objectifs au niveau de la production de :

- assurer la mise en œuvre de moyens matériels, humains et organisationnels nécessaires pour garantir la disponibilité de positions nécessaires pour la prestation prévue par les plans annuels et pluriannuels ;
- d'éviter le manque d'effectifs qui pourrait contribuer à la perte de la clientèle ;
- pourvoir le niveau de technicité et de technologie nécessaire pour obtenir et maintenir de très bonnes qualités de prestations ;
- avoir une capacité d'analyse qui permet de faire face au changement perpétuel dans le milieu du télémarketing et de programmer des orientations futures.

2.2.2. Les moyens de l'entité

Une bonne planification opérationnelle est avant tout le travail des managers qui doivent avoir un esprit ouvert et anticipatif.

Les systèmes de prévisions, à court terme et à long terme sont les principaux moyens qu'ont les dirigeants pour orienter l'entreprise. Ils peuvent utiliser des méthodes statistiques basées sur des extrapolations ou des méthodes techniques.

Les ressources humaines doivent avec l'aide de la formation, du recrutement et de la gestion des carrières voir l'évolution de la structure et faire de la planification pour pouvoir trouver toutes les ressources qu'il faut au moment voulu. La planification doit être telle que les ressources humaines doivent être capables de savoir de combien de CC la boîte aura besoin dans quelques mois et planifier déjà si l'effectif ne le permet pas le processus de recrutement. Tout comme pour les chefs de vente et autre personnel encadrant voir le besoin future et commencer à déceler ceux qui pourront être promus en interne ou faire des appels à la candidature externe et programmer les formations nécessaires.

Le matériel : dans le milieu des nouvelles technologies, la progression est tellement rapide qu'il faut toujours voir les nouveautés pour ne pas être laissé à la traîne. La concurrence dans ce milieu est également très rude et pour peu, un marché peut être perdu. Le matériel doit être géré de manière optimale avec une adaptation régulière aux nouvelles technologies sans pour autant que le poids financier soit excessif pour la structure.

Les orientations : l'important est de voir si le télémarketing est un métier viable. Si oui, voir quel segment du télémarketing est plus porteur et est plus pérenne à travers le temps. Elles servent également à voir quel métier peut être lié aux métiers actuels de l'entreprise qui lui permettra de ne pas dépendre de l'instabilité de la télévente.

Toutes les orientations doivent être des décisions prises suite à des études sérieuses et fiables. Si des changements doivent se faire, ils doivent se faire avec souplesse pour ne pas perturber de manière brutale les façons de faire au niveau de la société. Elles doivent permettre aux départements concernés de trouver les ressources matérielles et humaines nécessaires pour l'exécution des nouveaux programmes.

2.2.3. Les interactions entre les autres entités

La planification opérationnelle interagit avec tous les secteurs de l'entreprise.

Elle doit être dirigée par les managers qui lancent les idées d'orientations qui seront étudiées sur leur faisabilité et leur rentabilité par le contrôle de gestion. Une fois l'idée entérinée, les différents départements qui participent à l'élaboration du projet prendront le relais chacun en ce qui le concerne.

Le recrutement devra voir les procédés qu'il faut et planifier les recrutements en conséquence.

La formation doit venir aussi après le recrutement pour donner au personnel les potentialités nécessaires dans l'exécution de ses tâches au moment opportun.

L'approvisionnement en matériel doit suivre pour permettre à la structure d'évoluer.

2.2.4. La performance

Il est noté que la plupart des orientations de l'entreprise arrivent au niveau du personnel de manière brutale. Ceci peut être causé soit par des décisions prises de manière rapide qui ne laissent pas le temps aux dirigeants de préparer le personnel soit par des décisions prises à temps mais notifiées au personnel au dernier moment. Les orientations futures de l'entreprise ne sont pas clairement exprimées au personnel et les changements arrivent brusquement à leur niveau et les déstabilisent le plus souvent.

2.2.5. Les méthodes et procédures

La planification opérationnelle est avant tout un travail de management. C'est une tâche qui est dédiée aux responsables de la structure. En cela seul leurs aptitudes managériales peuvent leur permettre de mener à bien cette mission qui est avant tout un travail de visionnaires.

2.2.6. La supervision

La supervision est du ressort de la direction qui fixe elle-même les objectifs et les soumet au conseil d'administration. On ne peut pas parler dans ce cas précis de supervision directe car les principaux acteurs sont eux-mêmes, les dirigeants.

2.3. L'ordonnancement des différentes tâches.

2.3.1. Finalité et objectifs de l'entité

La finalité de cette activité est de faire de telle sorte que tous les intervenants de la production réalisent les différentes tâches qui leur sont destinées sans empiéter sur le travail d'autrui et sans que la chaîne de production soit interrompue ou retardée. Son objectif est de « piloter la production de l'entreprise »³⁸. L'ordonnancement des tâches permet de déterminer les délais d'exécution, les différents intervenants et les procédés à utiliser.

2.3.2. Les moyens de l'entité

Le responsable de programme étant la pièce motrice qui centralise toutes les activités de production, c'est à lui que revient la tâche d'organiser les différents intervenants de la production. Pour cela, il utilise le rétro planning des actions dans lequel il inscrit toutes les actions ouvertes pour une campagne avec pour chaque action une description détaillée et l'inscription du maître d'œuvre, des délais de restitution prévus et délais de restitution réels.

2.3.3. Les interactions entre les autres entités

Seul un bon ordonnancement des tâches permet d'avoir une production qui se déroule de manière correcte avec une bonne optimisation des ressources matérielles et humaines. Exemple : si la formation des CC est terminée et que le script qui doit être mis en production n'est pas prêt, ces CC seront retenus sur des simulations papiers ou ateliers, ce qui est du temps perdu et une perte financière pour l'entreprise.

2.3.4. La performance

Il est souvent noté au niveau de la production des conflits dans la réalisation des différentes actions de la production. Cependant, cette fonction, si elle est bien maîtrisée peut participer à l'efficacité de tous les éléments de production.

³⁸ George JAVEL, Organisation et gestion de la production, Editions DUNOD, page 212

2.3.5. Les méthodes et procédures

Au niveau des programmes, il n'existe qu'un seul manuel de procédures et il traite de lancement d'opérations. Il faut noter que même si le lancement d'une opération est déterminant, il ne constitue que le point de départ pour une campagne.

Aucune procédure n'existe pour déterminer le fonctionnement des programmes lors de la production. Les méthodes d'interventions et les procédures varient d'un RP à un autre et les relations entre les programmes et la production est également à l'image du RP.

Les procédures peuvent être définies de la sorte :

2.3.5.1. Lancement d'une opération :

- Le responsable de programme traite avec le client de tous les contours de la campagne.
- Il convoque tous les départements qui interviennent dans la production pour une réunion de lancement.
- La réunion de lancement se tient avec les représentants des différents départements et le responsable de programme assigne les tâches respectives aux différents intervenants.
- Chacun d'entre eux est tenu de dire le délai qui lui est nécessaire à la réalisation de sa tâche.
- La date de lancement est déterminée en fonction des différents délais et de l'ordonnancement des différentes activités nécessaires au démarrage de la campagne.
- Une fois que toutes les activités nécessaires au démarrage de la campagne sont exécutées, la campagne peut être lancée.
- Le responsable de programme tient une réunion appelée « réunion de clôture » pour coordonner toutes les activités et faire les derniers réglages pour ensuite donner son « go ».
- La campagne est lancée.
- Le Responsable de programme fait son rapport de lancement qui est un résumé de toutes les activités réalisés par les différents intervenants et les retrace dans un rétro planning.
- Le chef de vente est tenu de faire un rapport pour remonter les différents points notés lors du premier jour de production.

- La cellule audit production fait également un compte rendu de lancement qui fait ressortir les points essentiels notés dans le discours des CC, le comportement de la cible et les différentes codifications.
- Sur la base des rapports des chefs de vente et de la CAP, les recadrages nécessaires sont apportés.

2.3.5.2. Suivi d'une campagne :

La production a la particularité de faire intervenir plusieurs départements :

L'avant production :

- Le responsable approvisionnement logistique qui se charge de définir la politique des fiches sur lesquelles les CC doivent produire. Il doit dire dans quelle zone géographique les appels doivent être dirigés et dans quel secteur d'activité. Il doit définir également si on doit charger des fiches qu'on a déjà utilisées et qui ont été classées en « occupés », « nrp » (ne répond pas) ou « rappel » ou il peut opter pour le chargement de nouvelles fiches appelées « fiches vierges ».
- Le développeur qui a mis en place le script doit à tout moment apporter des corrections qui sont demandées par le responsable de programme, sur l'application et veiller à son utilisation optimale par les conseillers commerciaux. Il fait le chargement de fiches en fonction de la demande du responsable approvisionnement logistique.

La production :

- Le chef de vente centralise toutes les informations du terrain qu'il fait remonter en fonction de leurs natures aux différentes entités concernées qui peuvent être le manager de production, le responsable de programme, la cellule audit production, la formation, les help desk, les développeurs ou tous les intervenants à la fois.
- Toute information émanant des organes supports de la production ou de la production elle-même doit être descendue au CC à travers leur chef de vente.
- A la fin de la production les différents indicateurs doivent être exploités, chacun par l'intervenant concerné pour sortir les actions nécessaires en vue d'améliorer la production.
- Les différentes actions retenues sont planifiées et exécutées : modification du script, chargement de fichier donné, briefe, atelier ou formation pour les CC, etc.
- Chaque intervenant doit informer tout le team de l'exécution de sa tâche soit à trouver un rapport soit par un simple mail d'information.

2.3.5.3. Arrêt de la production :

Pour arrêter la production sur une campagne, le responsable de programme doit :

- Aviser le client de PCCI de l'arrêt de la campagne si la demande ne provient pas de ce dernier.
- Aviser tous les intervenants des différents départements de l'arrêt de la campagne.
- Mettre les CC qui produisaient sur la campagne à la disposition du responsable de la planification pour qu'il les affecte sur d'autres opérations.

2.3.6. La supervision

La supervision est assurée par le manager de programme qui supervise toutes les activités des RP qui sont chargés de la coordination des différentes activités au niveau de la production.

Les activités des RP peuvent être contrôlées à l'aide des rétroplanning qu'ils tiennent et dans lesquelles toutes les activités programmées pour la marche d'une campagne donnée sont retracées. Toutes les actions qui nécessitent des délais d'exécution sont retracée avec des « date line » très précises et avec en face de chacune d'elle la personne à qui c'est affectée et les dates de restitution programmées et réelles qui correspondent.

Ces documents sont accessibles à l'ensemble des dirigeants et leur mise à jour régulière qui fait apparaître le niveau de suivi de la campagne permet d'avoir une idée sur la performance du RP.

Section 2 : Identification et analyse des risques

1. Identification des risques et évaluation du contrôle interne

Tâches	Objectifs	Risques encourus par rapport aux objectifs	Dispositif du contrôle interne	Evaluation	Constats	
					Existence de la procédure	Application de la procédure
Les écoutes	<ul style="list-style-type: none"> - Suivi du discours des conseillers commerciaux pour assurer une bonne prestation - Assister les commerciaux qui ont des difficultés à s'améliorer 	<ul style="list-style-type: none"> - Discours commercial non conforme - Non respect des règles de télémarketing - Absence de visibilité sur les prestations et l'évolution des CC - Le commercial n'a aucune visibilité sur ses prestations 	<ul style="list-style-type: none"> - Remplissage des grilles d'écoute par le chef de vente - Contrôle du remplissage des grilles d'écoute par la CAP - Notation du chef de vente sur la base du remplissage de ses grilles - Restitution en temps réelle de la note d'écoute au CC 	Très fort	Oui	Non
					Oui	Non
					Oui	Oui
					Non	Non
Les VNC	<ul style="list-style-type: none"> - Permettent de voir si effectivement tous les CC écoutés codifient correctement les informations 	<ul style="list-style-type: none"> - Résultats destinés à l'exploitation non fiables 	<ul style="list-style-type: none"> - VNC activée sur toutes les machines - Activation des VNC quotidienne par les Chefs de vente 	Très faible	Non	Non
					Non	Non

Le recrutement des CC	<ul style="list-style-type: none"> - Permet de doter à la production un nombre de conseillers commerciaux suffisant et de qualité 	<ul style="list-style-type: none"> - Conseillers commerciaux qui manquent de niveaux 	<ul style="list-style-type: none"> - Procédure de recrutement 	Faible	Oui	Oui / Non
La Formation	<ul style="list-style-type: none"> - Assurer au conseiller commercial et au chef de vente le niveau requis pour les prestations souhaitées - Assurer la mise à niveau permanente des CC 	<ul style="list-style-type: none"> - Conseillers commerciaux en production sans être formés - Conseillers commerciaux laissés à eux même dès leur entrée en production 	<ul style="list-style-type: none"> - Procédure de formation - Procédure de suivi des CC en production 	Faible	Oui Non	Oui Non
La planification	<ul style="list-style-type: none"> - Affecte à la production les ressources nécessaires suivant le profil requis et le nombre optimal 	<ul style="list-style-type: none"> - CC non adaptés - Chefs de vente qui managent difficilement leur équipe - Taux de rotation élevé - Insuffisance ou trop plein de commerciaux 	<ul style="list-style-type: none"> - Logiciel de gestion des ressources 	Très faible	Non	Non

La planification opérationnelle	<ul style="list-style-type: none"> - Mettre le personnel à un niveau de communication qui lui permet d'être en phase avec les orientations de la direction 	<ul style="list-style-type: none"> - Personnel toujours surpris des décisions de la direction - Personnel en situation d'incertitude - Activités surdimensionnées qui occasionnent des pertes de ressources 	<ul style="list-style-type: none"> - Plan d'orientation et de développement des activités - Politique de communication adaptée 	Très faible	Non	Non
L'ordonnement des différentes tâches	<ul style="list-style-type: none"> - Permet une gestion optimale du temps de travail - Permet une coordination de toutes les activités et une mise au même niveau d'information de tous les acteurs 	<ul style="list-style-type: none"> - Démarrage d'une campagne sans que tous les acteurs ne soient informés - Démarrage d'une activité sans que toutes les ressources ne soient disponibles - Absence de suivi optimal de l'évolution de la prestation sur une campagne - Arrêt d'une campagne sans en informer tous les participants 	<ul style="list-style-type: none"> - Procédure de lancement d'une opération - Procédure de gestion et de suivi de la production d'une campagne - Procédure d'arrêt d'une campagne 	Faible	Oui	Oui
					Non	Non
					Non	Non

Figure 9 : Tableau d'identification des risques de la production

2. Analyse des faiblesses

D'après le tableau d'identification des risques nous remarquons que tous les points de contrôle du processus de production présentent des points faibles et très faibles à l'exception du contrôle des écoutes qui est très fort.

Le tableau d'identification des risques fait apparaître très peu de procédures dans la chaîne de production et même s'il arrive qu'elles existent, elles ne sont pas formalisées et ne sont pas appliquées.

Nous pouvons dire de manière générale qu'il existe un réel souci au niveau du contrôle interne de la production et que toutes les procédures présentent des faiblesses.

Ceci est un élément qui fait apparaître énormément de soucis dans la production. Pour déterminer les différents dysfonctionnements, nous allons nous baser sur l'évaluation du contrôle interne pour étudier à la loupe tout le processus de production. Pour cela, nous allons nous poser un certain nombre de questions par rapport aux différentes étapes de la procédure.

2.1. Sur les écoutes :

- L'ensemble des CC est-il écouté ?
- Les CC sont-ils briefés et ont-ils une visibilité sur l'évaluation de leurs discours ?
- Les tableaux d'audit sont-ils remplis de manière objective ?
- Les ateliers tiennent-ils compte des réels besoins décelés lors des écoutes ?
- Les préconisations de la CAP sont-elles mises en place ?

2.2. Sur les VNC :

- Tous les CC écoutés sont-ils pris en VNC ?

2.3. Sur les grilles d'écoute :

- Les grilles d'écoute sont-elles remplies ?
- Le remplissage des grilles d'écoute est-il objectif ?

2.4. Sur la gestion des approvisionnements :

- Les CC affectés sur une campagne répondent ils au profil souhaité ?
- Tous les CC recrutés en externe ont-ils suivi toutes les étapes du recrutement ?
- Tous les CC affectés à une campagne ont-ils suivi la formation produit ?
- Les chefs de ventes chargés de suivre les CC ont-ils le niveau de management requis ?

2.5. Sur la planification opérationnelle :

- Le fonctionnement de la structure est-il en phase avec les orientations du management ?
- Le pilotage des activités se fait-il sur la base de critères concrets ?

2.6. Sur l'ordonnancement des différentes tâches :

- Tous les intervenant de la production sont ils avertis du démarrage d'une nouvelle campagne ?
- La date de démarrage de la campagne est elle bien retenue ?
- La campagne démarre-t-elle après que tout est au point ?
- Les différents rapports qui doivent sortir après le lancement de la campagne sont ils exploités ?
- Toutes les dispositions sur le fichier et le script sont elles prises avant le démarrage de la production ?
- Y a-t-il coordination dans les différentes activités qui concourent à la production ?
- Tous les intervenants sont ils avertis de l'arrêt d'une campagne ?
- Les CC sont ils réaffectés à la fin d'une campagne ?

Section 3 : Présentation des résultats et recommandations

1. Ecart constatés

1.1. L'audit produit : qualité de la production

1.1.1. Les écoutes :

- Nous constatons que les écoutes sont faites sur les CC avec des prises de notes ou le remplissage des tableaux et des grilles. Cependant, le conseiller commercial n'a aucune visibilité sur la qualité de sa prestation à moins qu'il ait eu à faire une faute très grave qui soit à l'origine d'une alerte à la hiérarchie.
- Suite aux écoutes répétées sur son groupe, il arrive que le chef de vente se fasse une idée précise de chaque CC. Ainsi, il peut arriver qu'un chef de vente note un CC en fonction de la perception qu'il a de lui et pas réellement en fonction de sa prestation.
- Il n'y a pas la possibilité de confronter les écoutes des chefs de vente avec les écoutes de la CAP sur un CC précis à une date précise pour voir l'objectivité et la cohérence des notes données.
- Les écoutes ressemblent beaucoup plus à de simples formalités. Même s'il y a des débriefes, ils ne sont pas systématiques. Le fait de remplir des tableaux permet de laisser des traces mais il serait beaucoup plus utile d'avoir des actions suite à chaque écoute.

1.1.2. La VNC

- Les VNC ne sont pas systématiques parce qu'elles ne sont pas souvent activées au niveau des machines des conseillers commerciaux.
- Le fait d'activer la VNC sur un CC peut amener à planter son application.
- Un conseiller commercial pris en VNC a la possibilité de le savoir et forcément change la qualité de sa prestation habituelle. Même si on le rappelle, l'audit n'est pas le fait de « piéger » ses collaborateurs, il serait

bien d'avoir la bonne information sur la qualité de la prestation du commercial parce qu'aucun accompagnement n'est possible si on n'a pas une bonne perception de la qualité de travail habituel du CC.

1.1.3. Le remplissage des grilles d'écoute

- La grille de vente se présente de la manière ci-dessous. Elle est remplie de manière mécanique sans qu'une suite efficace ne s'en suive. Elle sert à avoir des pourcentages qui reflète le comportement de l'ensemble du groupe ou à avoir une idée moyenne de l'entretien du CC sans pour autant que s'en suive un encadrement pour une amélioration sur tel ou tel point.

1.1.4. Le contrôle des grilles d'écoutes :

- Il se fait de manière périodique pour les chefs de vente. Il est réalisé par les auditeurs qui choisissent une date au hasard dans le mois et vérifient l'effectivité des écoutes pour chaque manager commercial sur son groupe. Cependant, le fait qu'un chef de vente n'ait pas rempli sa grille d'écoute un jour ne veut pas dire qu'il ne le fait jamais. Tout comme le fait qu'il ait eu à le remplir un jour ne veut pas dire qu'il le fait régulièrement.
- Le chef de service audit effectue également des contrôles sur le remplissage des grilles suites aux écoutes réalisées par ses agents. Cela lui permet d'avoir une idée sur le travail de chacun des auditeurs car l'objectif fixé est maintenant 100 % d'écoute sur tous les groupes.

1.2. L'audit du procédé de production

1.2.1. La gestion des approvisionnements

Nous constatons que PCCI dispose de toutes les structures nécessaires pour se doter d'un personnel formé et opérationnel pour une bonne qualité de la production avec l'existence d'une planification ressources, d'un service recrutement, d'un service formation et d'une cellule audit de production. Cependant l'utilisation de ces structures n'est pas souvent optimale pour des raisons d'organisation ou de délai.

1.2.2. Le recrutement :

Il arrive que l'on lance un processus de recrutement massif, dans ces cas, si le service recrutement dispose de peu de temps pour recruter un nombre important de CC, cela va sans doute apparaître sur la qualité et le professionnalisme des personnes recrutées.

Pour le lancement d'une nouvelle campagne, les CC sont recrutés surtout s'ils le sont en interne sans tenir compte du profil (bagage intellectuel) requis pour pouvoir évoluer dans le milieu qu'il faut pénétrer. Les critères qui sont les plus mis en avant lors des recrutements de CC sont : la diction, le respect des règles télémarketing et la capacité à atteindre les objectifs. En exemple nous pouvons parler d'une campagne de prise des rendez-vous pour des commerciaux d'une structure spécialisée dans le financement d'actifs immobilier. Les CC recrutés pour cette prestation n'avaient aucune notion en comptabilité. Ces CC n'ayant aucune culture du milieu qu'ils doivent pénétrer ont eu énormément de mal à s'imposer face aux Directeurs Financiers qui étaient leurs principaux interlocuteurs. Même s'il s'agissait de PRV, ils avaient besoin d'un minimum ne serait ce que pour comprendre le jargon utilisé dans le milieu.

La promotion interne de nouveaux chefs de ventes est toujours délicate. Il a été constaté pour certains promus et affectés à la supervision de leurs équipes d'origines, un certain laisser-aller et une incapacité à maîtriser ces groupes constitués de leurs anciens collègues CC.

1.2.3. La formation :

La formation est le plus souvent bien faite. Mais il arrive de remarquer lors des formations de masse que tous les groupes n'ont pas le même niveau d'information.

La formation se déroule suivant un planning déterminé et les CC, une fois en production, sont laissés à leur chef de vente. Puisque les informations données lors de la formation sont nombreuses, les CC ne retiennent que l'essentiel et oublient tout le reste au bout d'une semaine. Pour la plupart des campagnes, seules les offres

standard sont retenues et proposées par les CC et toutes les subtilités qui tournent autour ne sont pas retenues.

Il arrive que certains CC soient affectés sur une campagne sans subir la formation surtout pour les campagnes de fidélisation. Ils se suffisent à quelques minutes de briefes, de simulation machine et de kangourou.

La formation des Managers commerciaux pose très souvent des soucis. Il arrive régulièrement qu'un chef de vente soit affecté sur une campagne alors qu'il n'a aucune notion sur le produit proposé. Ceci est d'autant plus grave que le chef de vente est censé être le support du CC en production. Un manager commercial ne peut de manière objective débriefer un CC ou le noter sur la proposition d'un service sur lequel il n'a aucune notion.

Le taux de rotation des CC et managers commerciaux sur les différentes campagnes est très élevé alors qu'il faut du temps aussi bien pour un CC que pour un manager commercial pour maîtriser un produit et pour le CC surtout pour trouver des astuces de vente. Si à chaque fois que le CC ou le MC commence à être imprégné d'un produit, il change de campagne, jamais il ne sera productif pour l'entreprise car il passera l'essentiel de son temps en apprentissage.

La cellule audit n'est pas systématiquement consultée pour la proposition de logs pour certaines campagnes. Il arrive que le RP lui-même fasse sa liste ou que le responsable planification ressource affecte des CC tout simplement en fonction des disponibilités ou parce que leur campagne d'origine ne tourne plus.

La base de données du planificateur est un ensemble de tableaux Excel. Avec ces tableaux, il est très difficile d'avoir tout l'historique d'un CC allant des différentes campagnes sur lesquelles il a été affecté à ses différentes notes sur la qualité de ses prestations. La possibilité de trier des CC sur la base de critères prédéfinis n'est pas toujours facile.

Il arrive que pour la reprise ou l'augmentation de l'effectif sur une campagne, des CC qui n'ont jamais eu à faire l'opération soient envoyés en formation alors qu'il peut

exister au niveau des autres opérations des CC qui ont déjà été formés sur le produit et qui pouvaient être affectés sur la campagne avec tout simplement une piqûre de rappel. Cela permettrait à la société d'économiser en formation et le temps d'apprentissage pour les CC serait nettement plus court.

1.2.4. La planification opérationnelle

La plupart des orientations de PCCI arrivent au niveau du personnel de manière brutale sans que ces derniers n'y soient préparés.

Les orientations de la structure doivent être conformes avec le budget qui est retenu pour son fonctionnement. Une nouvelle orientation peut faire naître des dépenses supplémentaires qui ne sont pas souvent prévues et cela peut se répercuter sur la production par exemple : retard sur le paiement des salaires. Ceci peut agir de manière très négative sur la motivation du personnel et donc sur la rentabilité des agents de la production.

L'orientation définie par les dirigeants conditionne l'ensemble du processus de production et si elle ne suit pas une régularité, toute la production, ainsi que l'encadrement, vont en subir les conséquences.

Sur cet aspect, seuls les dirigeants ont toutes les informations pour pouvoir justifier les orientations données à la structure et le pourquoi des changements subites constatés très souvent.

Il existait auparavant des campagnes tests avant le lancement de toute nouvelle opération. Cette pratique n'existe plus et les campagnes sont lancées sans avoir une idée du comportement de la cible.

Le staffing des CC sur des opérations nouvelles porte à interprétation. Il arrive qu'une opération démarre avec un staffing maximum et se retrouve au bout de quelques semaines avec un nombre réduit de CC. Tous les autres CC qui avaient été badgés en formation sur cette campagne se retrouvent ventilés sur d'autres campagnes.

La phrase « A PCCI il faut réagir, on a pas le temps » revient très souvent. Mais il faut noter que le fait de réagir n'est pas un pilotage à vu et que pour toute activité, il faut un temps de réalisation opérationnelle et d'adaptation des équipes. A chaque fois qu'il est fait « fi » du temps, il nous rattrape car toute activité non mûrie est vouée à l'échec. Ceci a deux conséquences majeures :

- l'échec d'une activité qui pouvait marcher si toutes les conditions de réalisation étaient réunies ;
- l'utilisation à perte de ressources matérielles et humaines.

1.2.5. L'ordonnancement des différentes tâches

1.2.5.1. Lancement d'une opération

Les nouvelles opérations requièrent l'intervention de tous les acteurs de la production. Avant chaque démarrage de nouvelle opération, les activités sont coordonnées lors d'une réunion de lancement par le responsable de programme.

Il arrive que la date de lancement soit retenue avant cette réunion qui est supposée donner les différents délais de réalisation. Le plus souvent, les différents intervenants s'organisent en fonction de la date de lancement prévue et il arrive que le responsable de programme négocie des délais pour certaines tâches telles que le développement des scripts.

Il peut arriver que la formation des CC se termine quelques jours avant le démarrage effectif de la campagne ou que même les CC soient basculés sur d'autres campagnes une fois formés en attente du démarrage effectif ou au contraire que les CC, aussi tôt formés, entrent en production sans avoir suffisamment de temps nécessaire pour des simulations.

Du temps où les scripts étaient audités, il arrivait très souvent qu'un script soit mis en production sans qu'il n'ait été audité parce que la campagne devait démarrer. Dans ce cas, les audits se faisaient après le lancement de la production et les modifications se faisaient alors que la production était déjà en cours.

Une version de script peut passer de « 1.0 » à « 1.plus 10 » en mois de deux jours de production.

Certaines campagnes sont lancées sans que certains intervenants de la production ne soient au courant. Il arrive que la cellule audit ne soit pas informée du démarrage de certaines campagnes.

1.2.5.2. En production

De nouvelles offres ou changements peuvent intervenir sans que tous les intervenants de la production ne soient informés. La transmission de l'information varie d'un responsable de programme à un autre.

La montée de fiches en production cause souvent des soucis. Il arrive très souvent qu'en début de production, les CC se retrouvent en attente de fiches, il faut dans ces cas faire appel au développeur pour les faire monter. Certaines productions sont beaucoup perturbées par les attentes de fiches qui se matérialisent par des pannes production surtout pour des campagnes ou les CC changent de segments comme le cas des campagnes de fidélisation.

Les ateliers sont de plus en plus programmés parce que le client les exige ou parce que les responsables de la production en font la demande. Alors qu'un atelier doit venir d'un constat très précis surtout du chef de vente et doit traiter d'un besoin de la production.

Il est très rare qu'une équipe déjà formée sur un produit retourne en formation quand des lacunes sont constatées alors qu'une formation peut se faire au lancement d'une campagne comme lorsque la production a déjà démarré si le besoin se fait sentir.

Il arrive surtout pour les campagnes de fidélisation que des segments différents soient lancés en même temps et que les CC valent d'un segment à un autre au cours d'une même production alors que l'ensemble du fichier est exploitable en une période déterminée.

Il faut noter que durant la production chacun des différents intervenants a un objectif qui lui est fixé et les objectifs peuvent sembler être divergents. Si la production a des objectifs en CA ou C+ / H, la cellule audit a des objectifs qualitatifs et le « RAL » a

des objectifs en temps parlé. Chacun des intervenants agit sur la production en fonction des missions qui lui sont assignées et donne des consignes dans ce sens.

1.2.5.3. Arrêt d'une opération

Il est arrivé très souvent qu'une opération soit stoppée sans que les principaux intervenants ne soient avertis. Certaines opérations sont arrêtées et reprises plusieurs fois parce que les chiffres ne suivent pas ou parce que le bon fichier à charger n'est pas encore disponible.

Certaines campagnes sont stoppées sans pour autant que les CC qui y étaient staffés aient d'autres campagnes qui puissent les accueillir. Cela donne lieu à des formations pour les maintenir ou à leur staffing sur des opérations qui étaient déjà dimensionnées.

2. Recommandations

2.1. L'audit produit : qualité de la production

2.1.1. Sur les écoutes

- Faire de telle sorte que le CC soit informé à chaque fois qu'il est écouté sur la qualité de sa prestation et lui sortir les axes d'amélioration qu'il doit travailler et lui désigner un support (MC, Formateur) dans un plan d'actions pour son amélioration.
- Permettre au plan informatique de pouvoir confronter les écoutes réalisées sur un CC pour une période afin de pouvoir juger de la cohérence des différentes notes données par ceux qui sont chargés du suivi des CC.
- Mettre en place un plan d'actions après chaque écoute de CC pour lui permettre de s'améliorer et de voir la possibilité d'avoir un tableau de suivi des écoutes qui retrace les points notés, les actions menées ainsi que les améliorations notées pour un CC à travers le temps.

2.1.2. Sur la VNC

- Faire une formation à l'ensemble des chefs de vente pour leur montrer comment activer les VNC sur les machines des CC et leur demander de vérifier en début de vacation si elles marchent pour tout le monde.
- Voir la possibilité au plan informatique de pouvoir activer les VNC sans planter les applications des CC.
- Voir également au plan informatique la possibilité d'activer la VNC sans pour autant que le clignotant VNC au niveau de l'écran du CC ne change de couleur.

2.1.3. Sur les contrôles des grilles d'écoute

- Faire le contrôle de manière continue sur le remplissage des différentes grilles d'écoute et créer si possible un tableau de suivi des écoutes réalisées par les chefs de vente.
- Affecter le contrôle de l'effectivité des écoutes des MC à un auditeur bien déterminé.

2.1.4. Sur le suivi des chefs de vente

- Les chefs de vente doivent suivre leur équipe, surveiller leur prestation, booster les CC et en plus faire le travail administratif. Il a été remarqué que le remplissage des grilles d'écoutes était relativement compliqué pour les MC qui gèrent des campagnes de vente. Donc il serait bien de répertorier l'ensemble des tâches administratives faites par les MC et voir celles qui se recoupent pour ensuite voir de quelle manière ces tâches administratives peuvent être allégées ou déléguées à d'autres personnes. Le MC pourra ainsi se consacrer essentiellement au suivi qualitatif et quantitatif de son équipe ainsi qu'à sa montée en compétence.

2.1.5. Sur le contrôle de manière générale :

- Aucun indicateur visible ne permet de voir l'évolution d'un conseiller commercial. Il existe le tableau d'audit CC qui retrace les prestations des CC sur les différentes dates où les écoutes sont réalisées. Cependant, il n'existe pas de référentiel et les CC changent régulièrement de campagnes donc il n'y a pas de niveau de repère.

2.2. L'audit du procédé de production

2.2.1. La gestion des approvisionnements

- Le recrutement et la formation doivent en plus d'être des supports pour la production directe, être en collaboration avec la planification opérationnelle pour être en mesure de programmer les besoins dans le moyen et le long terme de telle sorte à organiser les recrutements dans les délais nécessaires pour avoir une main d'œuvre de qualité.
- Le recrutement de CC pour une campagne spécifique doit tenir compte des pré requis du CC pour lui permettre de pouvoir évoluer dans la campagne où il est affecté. Il faudrait qu'il soit en mesure de suivre son interlocuteur dans le domaine de discussion : avoir le même vocabulaire et la même notion des choses.
- Le recrutement des CC destinés à la PRV doit être plus municieux. Ce type de campagne est souvent banalisé. Il faut noter que les professionnels n'ont pas le temps. Recevoir un commercial consiste à dégager une plage dans son agenda. Pour cela, il faudrait que celui qui prend le rendez-vous soit en mesure de susciter son intérêt.
- Affecter les chefs de ventes promus à des équipes différentes de leurs équipes d'origine pour qu'ils puissent facilement travailler leur capacité à s'imposer et se faire la « main » dans un environnement qui ne sera pas difficile pour leur apprentissage.

- Mettre systématiquement en place le système de coaching surtout pour les campagnes pour lesquelles il n'y a pas de formateur dédié. Les CC et le MC pourront ainsi être assistés après leur entrée en production. Le coach pourra ainsi revenir régulièrement en atelier sur les offres pour permettre aux CC d'en retenir tous les contours.
- Rendre la formation obligatoire pour tout CC et chef de vente avant son affectation sur une opération.
- Veiller à réduire le taux de rotation, des équipes sur les différentes campagnes. Trouver des équipes dédiées aux campagnes qui durent et choisir des CC qui ont un fort potentiel d'adaptation et d'apprentissage pour les campagnes éphémères.
- Rendre la validation par la CAP des listes de CC affectés sur une opération obligatoire.
- Doter le planificateur de logiciel de planification qui lui permet de faire une bonne organisation et une bonne affectation géographique des groupes. Il pourra avec un tel outil avoir une base de donnée fiable pour pouvoir faire des recherches sur les profils des différents CC et sur leur historique au sein de PCCI.

2.2.2. La planification opérationnelle

- Tenir un plan d'orientation pour éviter les éventuelles surprises et le réajuster au besoin.
- Donner aux éléments de la production, le temps nécessaire pour réagir et faire les choses dans les règles de l'art et ne pas les obliger à faire des réalisations sous le poids de la contrainte du temps.

2.2.3. L'ordonnancement des différentes tâches

- Pour le lancement de nouvelles opérations, les dates de démarrage sont fixées en accord avec le client, donc il serait bien de les fixer en terme de nombre de jours après la signature du contrat.
- Ce nombre de jours doit être fixé en accord avec différents intervenants. Il faut donc prévoir une réunion pré lancement pour fixer les différents délais. Que chaque intervenant détermine le temps qui lui est nécessaire pour réaliser de manière correcte la tâche qui lui revient. Le RP pourra donc s'y baser et à l'aide d'un outil de planification, exemple du diagramme Pert³⁹, pourra ordonnancer les différentes actions et définir la date de lancement. Ceci peut permettre de respecter les dates de démarrage fixées au client tout en évitant les temps morts et les démarrages sans que toutes conditions soient réunies.
- Faire revenir les opérations tests pour permettre de voir les imperfections qui sont dans le script et dans tous les outils de la production avant le démarrage effectif. Cela peut permettre d'avoir une idée des possibilités sur la campagne et fixer les objectifs et le staffing en conséquence.
- Mettre en place des procédures pour toutes les étapes des campagnes ainsi que pour les méthodes de communications que doivent utiliser les RP à tout moment de la production.
- Veiller sur le plan informatique à ce que les montées de fiches soient contrôlées avant le début de toute vacation pour éviter les pertes de temps.
- Tenir les ateliers immédiatement après que des lacunes soient décelées et recenser régulièrement les CC qui ont besoin de formation supplémentaire pour les ramener en salle.

³⁹ Renvoi à : Aide à la décision et gestion de la Production, Jean BENASSY, Editions HERMES, Chapitre 7

- Faire une planification méthodique de l'exploitation des fiches sur les campagnes à plusieurs segments pour éviter que les CC valent d'un segment à un autre, ce qui occasionne très souvent des perturbations informatiques et une charge de travail trop importante pour le chef de vente.
- Ramener l'organisation de la production sous forme de team qui était un style de gestion par projet qui regroupait l'ensemble des intervenants sous la direction d'un directeur de compte même si chacun d'entre eux se devait de rendre compte à son supérieur fonctionnel. Cette organisation avait le mérite de coordonner les objectifs de chacun des intervenants et il était avant tout question d'une « équipe ».

CEFRAG - BIBLIOTHEQUE

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CONCLUSION

Dans la monde actuel dominé par la concurrence et la recherche de la performance dans tous les secteurs, les entreprises doivent chercher à développer cette culture du « bien fait » qui est le seul garant de leur pérennité. Le métier du télémarketing inséré dans le contexte de la délocalisation se développe de plus en plus dans les pays du tiers monde où la main d'œuvre est bon marché et présente toutes les qualités nécessaires à une bonne prestation.

Ainsi, PCCI qui a été le premier centre d'appel implanté au Sénégal et l'un des pionniers en Afrique derrière ceux du Maghreb, se doit de respecter cette recherche de qualité à tous les niveaux de sa production.

L'objectif de cette étude a été d'abord de mettre à la portée des différents auditeurs de PCCI un manuel de travail qui peut leur permettre d'avoir les notions et démarches nécessaires à un audit interne à travers la recherche documentaire, ensuite de voir comment se présente la production de PCCI en se basant sur les éléments déterminants pour un audit de production déterminés au préalable, puis faire des recommandations pour participer à l'amélioration des prestations de la société.

Pour cela, nous avons cherché à :

- définir les éléments fondamentaux pour un audit interne et les méthodes et démarches à utiliser pour un audit de la production ;
- étudier le système de production de PCCI qui est spécifique du fait qu'il intervient principalement dans le domaine des télé services ;
- voir si tous les dispositifs mis en place sont exploités de manière optimale ;
- constater des éventuels écarts qui pourraient agir de manière négative sur la production et donc sur les chiffres de la structure ;
- faire des recommandations suite aux écarts constatés.

Suite à cette étude, nous avons eu à constater quelques défaillances du système qui peut se résumer à :

- une utilisation pas optimale de tous les moyens (humain, logistique) mis à la disposition de la production ;
- le non respect de toutes les procédures telles qu'elles sont établies ;

- une orientation de la production qui n'est pas toujours en phase avec les principaux agents.

Après avoir relevé ces aspects qui peuvent fragiliser l'outil de production, nous avons eu à préconiser :

- la mise à la disposition du responsable planification des ressources, un logiciel de gestion des ressources ;
- la réorganisation des opérations sous une forme de gestion par projet pour que tous les acteurs participent au même objectif ;
- la mise sur place d'une unité de suivi de l'application des différents process ;
- le développement d'une méthode de coordination des différentes tâches qui concourent à la production pour éviter les pertes de temps et les chevauchements entre les différentes activités.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

ANNEXES

TABLE DES MATIERES

INTRODUCTION.....	1
PREMIERE PARTIE : L'audit interne des sociétés de service	6
Chapitre 1 : L'audit interne et ses outils.....	8
Section 1 : Notions essentielles sur l'audit	8
1. Définitions	8
1.1. Audit.....	8
1.2. Audit interne	8
L'audit interne une fonction en mutation :	10
Section 2 : L'audit ses principes et ses normes	13
1. Les normes d'audit :	13
2. Les principes d'audit :.....	14
2.1. Champs d'application de l'audit interne :	14
2.2. Périodicité de l'audit interne	16
Section 3 : L'audit et ses démarches.....	17
1. Organisation d'une mission d'audit.....	17
1.1. Définition	17
1.2. Le champ d'application de la mission d'audit.....	17
1.2.1. L'objet :.....	17
1.2.2. La fonction :.....	17
1.3. La durée	18
1.4. Principes de la méthodologie	18
2. Déroulement d'une mission d'audit	19
2.1. La phase de Préparation.....	20
2.1.1. A - L'ordre de mission ;	20
2.1.2. L'étape de la familiarisation :.....	21
2.1.3. L'étape de l'identification et de l'évaluation des risques ; ..	22
2.1.4. L'étape de la définition des objectifs :	23
2.2. La phase de Réalisation	24
2.2.1. La réunion d'ouverture :	25
2.2.2. Le programme d'audit :	27
2.2.3. Le questionnaire de contrôle interne :.....	28
2.2.4. Le travail sur le terrain :.....	28
2.2.5. Cohérence et validation :.....	29
2.3. La phase de Conclusion	30
2.3.1. Le projet de rapport d'audit interne :	30
2.3.2. La réunion de clôture :.....	30
2.3.3. Le rapport d'audit interne :	31
2.3.4. Réponses aux recommandations et suivi du rapport :.....	34

Chapitre 2 : Démarche d'audit de la fonction production	35
Section 1 : L'audit de la fonction production par l'audit opérationnel	35
1. Définition de l'audit opérationnel	35
2. But de l'audit de la production	37
Section 2 : Présentation de la démarche.....	38
1. L'audit produit : qualité et coût de revient.....	38
1.1. Définition de la qualité.....	38
1.2. Le coût de revient.....	38
1.3. Présentation de la démarche	39
2. L'audit du process de production.....	39
2.1. Les points d'audit	41
2.1.1. Finalité et objectifs de l'entité :	41
2.1.2. Les moyens de l'entité.....	43
2.1.3. Les interactions entre les autres entités.....	43
2.1.4. La performance :	43
2.1.5. Les méthodes et procédures :	44
2.1.6. La supervision :	44
2.2. Présentation de la démarche	45
2.3. Le champ d'application	45

DEUXIEME PARTIE : Audit de la fonction production de PCCI par l'approche de l'audit opérationnel

Chapitre 1 : Présentation de PCCI et de son organisation	48
Section 1 : Historique, activité, organisation.....	48
1. Historique.....	48
2. Les principales activités.....	49
2.1. Le télémarketing :	49
2.1.1. Vente :	49
2.1.2. L'enquête :	49
2.1.3. La fidélisation :	49
2.1.4. La réception d'appel :	49
2.1.5. La saisie :	50
2.2. Le volet SSII :	50
3. L'organisation de PCCI.....	51
Section 2 : Description des principaux intervenants de la production :	53
1. La Production :	53
1.1. Directeur de Production :	53
1.2. Les managers de Production :	53
1.3. Les Managers commerciaux juniors et seniors :	53
1.4. Les conseillers commerciaux :	54
1.5. Les Responsables Planification Fichier :	54
1.6. Le Responsable Back Office :	54
1.7. Responsable Planification Ressources :	55
1.8. Administrateur Genesis :	55
2. Les Programmes :	55
2.1. Le Manager Relation Client :	55
2.2. Les responsables de Programme :	56

3.	La formation et le recrutement.....	56
3.1.	Formation :.....	56
3.1.1.	Le chef de service formation :	56
3.1.2.	Les formateurs dédiés :.....	57
3.2.	Le recrutement.....	57
3.2.1.	Le chef de service recrutement et gestion des carrières : .	57
3.2.2.	Le responsable du recrutement :.....	57
4.	Les analystes reporting.....	58
5.	LA DSI	58
5.1.	Les Développeurs :.....	58
5.2.	Les agents Help desk :	58
CHAPITRE 2 : Audit de la production		59
Section 1 : Description des différentes composantes.....		59
1.	Le discours CC	59
1.1.	Les écoutes :.....	59
1.1.1.	Description	59
1.1.2.	Procédures :.....	60
1.2.	Les VNC :.....	63
1.2.1.	Description	63
1.2.2.	Procédures :.....	63
1.3.	Les grilles d'écoutes :	63
1.3.1.	Description	63
1.3.2.	Procédure :.....	63
2.	Le procédé de production	64
2.1.	La gestion des approvisionnements	64
2.1.1.	Finalité et objectifs de l'entité	64
2.1.1.	Les moyens de l'entité.....	64
2.1.2.	Les interactions entre les autres entités.....	66
2.1.3.	La performance	67
2.1.4.	Les méthodes et procédures.....	67
2.1.5.	La supervision	69
2.2.	La planification opérationnelle	69
2.2.1.	Finalité et objectifs de l'entité	69
2.2.2.	Les moyens de l'entité.....	70
2.2.3.	Les interactions entre les autres entités.....	71
2.2.4.	La performance	71
2.2.5.	Les méthodes et procédures.....	71
2.2.6.	La supervision	71
2.3.	L'ordonnancement des différentes tâches.....	72
2.3.1.	Finalité et objectifs de l'entité	72
2.3.2.	Les moyens de l'entité.....	72
2.3.3.	Les interactions entre les autres entités.....	72
2.3.4.	La performance	72
2.3.5.	Les méthodes et procédures.....	73
2.3.6.	La supervision	75

Section 2 : Identification et analyse des risques.....	76
1. Identification des risques et évaluation du contrôle interne.....	76
2. Analyse des faiblesses	79
2.1. Sur les écoutes :	79
2.2. Sur les VNC :	79
2.3. Sur les grilles d'écoute :.....	79
2.4. Sur la gestion des approvisionnements :	80
2.5. Sur la planification opérationnelle :	80
2.6. Sur l'ordonnancement des différentes tâches :.....	80
Section 3 : Présentation des résultats et recommandations	81
1. Ecart constatés	81
1.1. L'audit produit : qualité de la production	81
1.1.1. Les écoutes :	81
1.1.2. La VNC	81
1.1.3. Le remplissage des grilles d'écoute	82
1.1.4. Le contrôle des grilles d'écoutes :	82
1.2. L'audit du procédé de production.....	82
1.2.1. La gestion des approvisionnements.....	82
1.2.2. Le recrutement :	83
1.2.3. La formation :	83
1.2.4. La planification opérationnelle.....	85
1.2.5. L'ordonnancement des différentes tâches	86
2. Recommandations.....	88
2.1. L'audit produit : qualité de la production	88
2.1.1. Sur les écoutes.....	88
2.1.2. Sur la VNC	89
2.1.3. Sur les contrôles des grilles d'écoute.....	89
2.1.4. Sur le suivi des chefs de vente.....	89
2.1.5. Sur le contrôle de manière générale :	90
2.2. L'audit du procédé de production.....	90
2.2.1. La gestion des approvisionnements.....	90
2.2.2. La planification opérationnelle.....	91
2.2.3. L'ordonnancement des différentes tâches	92
CONCLUSION	94

BIBLIOGRAPHIE

OUVRAGES :

1. Etienne BARBIER, l'Audit Interne : permanence et actualité, Editions d'Organisations, 1996, (211).
2. Etienne BARBIER, Mieux piloter, mieux utiliser l'audit : l'apport de l'audit aux entreprises et aux organisations, Editions Maxima, 1999, (124)
3. Jérôme BARTHELEMY, Stratégie d'externalisation, Editions DUNODS, 2004, (182)
4. Jean BENASSY, Aide à la décision et gestion de la Production, Editions HERMES, 1990, (113)
5. Jean BENASSY, Gestion de la production, Editions Hermes, 1998 (252) :
6. Jean Charles BECOUR et Henri BOUQUIN, Audit opérationnel efficacité, efficience ou sécurité, Editions Economica, 1996 (418)
7. Cécile CLERGEAU, Gestion des ressources humaines dans un centre d appel, Revue de la Gestion des ressources humaines ; P91 52 / 2004
8. Lionnel COLLINS et Gérard VALLIN, Audit et contrôle interne aspect financiers, opérationnel et stratégiques, Edition Dalloz 1992 (373)
9. Philippe DEHERRIPON, Fabriquez, pilotez l'organisation de votre production, Editions d'organisations 1987 (310).
10. Oumar DIAGNE, Cours d'audit MPGEO, Auditeur diplômé, Auditeur interne SICAP SA
11. Institut de l'Audit Interne (IFACI), La conduite d'une mission d'audit interne, Edition DUNOD, 1995, (279)
12. George JAVEL, Organisation et gestion de la production, Editions DUNOD, 2004 , (510).
13. Philippe LAURENT et Pierre THERKAWSKY, Pratique de l'audit opérationnel, Edition d'organisation, 1992 (268)
14. Jacques RENARD : Théorie et pratique de l'audit interne, Editions d'organisations, 2006, (479)

15. Christophe VILLALONGA, l'Audit qualité Interne, Editions Dunod, 2003, (129)
16. Michel WEILL, L'audit stratégique : qualité et efficacité des organisations, Editions AFNOR, 1999, (248)
17. Bernard GRAND et Bernard VERDALLE, Audit comptable et financier, Editions Economica, 1999, (112)

MEMOIRES :

18. Analyse du système de contrôle de gestion de PCCI ; Dina ANAGONOU
19. L'audit qualité interne appliqué au Processus Finance de la SODEFITEX ; Marie Josiane EBOMO NGOMO
20. Diagnostic de la gestion de la trésorerie : cas du port autonome de dakar : Mbayang GUINDO
21. L'audit de la qualité en milieu industriel ; cas d'une entreprise de process ; la société de raffinage : Babacar SOUR
22. Audit du système de gestion de la formation à la Sonatel SA : Khady SAMAKE
23. Conception d'un tableau de bord prospectif : cas OZARTIS, Issa Chétima TIDJANI.

WEBOGRAPHIE :

24. www.audit.cfwb.be
25. www.faq-logistique.com
26. www.microfinancement.cirad.fr
27. www.offshore-developpement.com
28. [www. Pcci. Fr](http://www.Pcci.Fr)
29. www.theiia.org, The institue of International Auditors, Normes de l'audit interne
30. www.univ.valenciennes.fr/ROAD/ROADEF/Numero2/bulletinNo2.Pdf

Plan d'action

Numéro	Recommandations	Responsables de la mise en oeuvre	Date limite de réalisation
1	Permettre au CC d'avoir une idée sur sa prestation à chaque fois qu'il est écouté	Direction / DSI	
2	Rendre accessible toutes les évaluations faites sur les CC et permettre leurs confrontations	Direction / DSI	
3	Mettre en place un plan d'action après chaque CC pour suivre le CC dans son évolution	Formation	
4	Former les Chefs de ventes sur l'activation de la VNC	Help desk	
5	Voir la possibilité au plan informatique de pouvoir activer les VNC sans planter les applications des CC	DSI	
6	Désactiver le voyant lumineux VNC au niveau des machines des CC	DSI / Help desk	
7	Faire un contrôle de l'effectivité des écoutes des CDV de manière continue	CAP	
8	Dédier le contrôle de l'effectivité des écoutes des M C à un auditeur bien déterminé	CAP	
9	Revoir toutes les taches qui sont dédiées au chef de ventes et voir celles qui sont réellement nécessaires de telle sorte à les décharger pour qu'ils puissent se consacrer au suivi de leurs équipes	Organisation et méthodes	
10	Informers à temps le recrutement et la formation des montées en charges prévues pour leur permettre de mener à bien leurs missions	Direction	
11	Tenir compte du profil du CC lors de son affectation dans les différentes campagnes	Planification	
12	Ne pas banaliser les opérations de PRV et tenir compte du profil adéquat pour ce genre de campagne	planification	

13	Eviter d'affecter les nouveaux chefs de vente promus en interne à leurs équipes d'origine	Planification	
14	Développer le système de coaching pour suivre les nouveaux CC après leur entrée en production	Formation	
15	Rendre la formation obligatoire pour tout CC et chef de vente avant son affectation sur une opération	Direction / Planification	
16	Travailler à la réduction du taux de rotation des CC	Planification	
17	Rendre la validation par la CAP des listes de CC affectés sur une opération obligatoire	Direction / Planification / CAP	
18	Doter le planificateur d'un logiciel de planification	Direction / DSI	
19	Tenir un plan d'orientation pour éviter les éventuelles surprises et le réajuster au besoin	Direction	
20	Définir le temps minimum à l'exécution des différentes tâches au niveau de la production et d'en tenir compte	Direction	
21	Définir les dates de lancement des opérations de concert avec les différents intervenants	Direction / Programmes	
22	Faire revenir les opérations test	Direction	
23	Mettre sur place des procédures pour toutes les étapes de la production ainsi que des méthodes de communication pour les RP	Programme	
24	Veiller à ce que les montées des fiches ne perturbent plus la production	DSI	
25	Recenser régulièrement les CC qui accumulent des lacunes et les ramener en formation en cas de besoin	Production	
26	Gérer de manière optimale les fiches des différents segments	Managers de production	
27	Ramener l'organisation de la production sous forme de production	Direction	

Modèle de FRAP

Référence du papier de travail	FRAP N°
Problème :	
Critère de CI :	
Faits :	
Causes :	
Conséquences :	
Recommandations :	
Auditeur :	Approuvé par :

Organigramme PRODUCTION

