

UNNIVERSITE MOULOD MAMMERI DE TIZI-OUZOU
FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUE, COMMERCIALES ET
DES SCIENCES DE GESTION
DEPARTEMENT DES SCIENCES GESTION



Mémoire de fin de cycle
EN VUE DE L'OBTENTION DU DIPLÔME DE MASTER EN SCIENCE
FINANCIER ET COMPTABILITE
SPECIALITE : AUDIT ET CONTÔLE DE GESTION

THEME

Audit de la politique de distribution des entreprises :
Normes et pratique professionnel
Cas de : La SARL RCMG

Présenté Par :

- ✓ FELLAH SAMIR
- ✓ KACIMI GHILES

Encadré Par :

Mme SI SALAH KARIMA

Promotion : 2019/2020

Remerciements

Nous tenons Tout d'abord le tous puissant dieu qui nous a accordé la santé le courage pour réaliser notre travail. Nous tenons à exprimer nos sincères remerciements et notre profonde gratitude à notre promotrice, Mme Si SALAH Karima. Ainsi à Mr AMIAR pour nous avoir si bien guidés au cours de ce travail, nous leur exprimons notre reconnaissance pour leurs précieux conseils qui nous ont aidés dans l'élaboration de ce mémoire.

On remercie profondément notre encadreur Mr HARGAZ Athmane de nous avoir accueillis au sein de sa société ainsi que l'ensemble du personnel de la SARL RCMG -Boghni, de nous avoir aidés dans notre étude de cas, sans qui notre travail de recherche n'aurait pas eu lieu, et a fait tout son possible pour nous aider dans notre étude de cas. Nous adressons nos remerciements également à l'ensemble de nos enseignants Master pour nous avoir transmis leur savoir dans ce vaste domaine d'Audit et Contrôle de gestion.

Enfin nous adressons notre grande reconnaissance ainsi que nos remerciements aux membres du jury pour nous avoir fait l'honneur d'évaluer notre travail.

Dédicaces

*Toute aventure ne mérite d'être vécue que si elle est partagée
C'est avec joie que je dédie ce travail réalisé grâce au bon Dieu à :*

Mon très cher grand père a qui je doit tout dans ma vie

Ma chère mère

Mon cher père

Mes très chères frères et sœurs

*Mes camarades de Master, toutes les personnes qui m'ont aidé
dans mon parcours et ceux qui, de près ou de loin, ont contribué
à la réalisation de ce travail.*

Mes très chers amis et amies

*Mon cher binôme Ghiles avec qui j'ai partagé notre travail
et notre amitié*

Samir

Dédicaces

*Toute aventure ne mérite d'être vécue que si elle est partagée
C'est avec joie que je dédie ce travail réalisé grâce au bon Dieu à :*

Ma chère mère

Mon cher père

Mes très chères frères et sœurs

*Mes camarades de Master Toutes les personnes qui m'ont aidé dans
mon parcours et ceux qui, de près ou de loin, ont contribué à la
réalisation de ce travail.*

Mes très chers amis et amies

Mon cher binôme Samir avec qui j'ai partagé notre travail

Ghiles

Liste des abréviations

B to B (Business to Business)

B to C (Business to Consumer)

CACES (**Conduite** d'Engins en Sécurité)

COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission)

DN (Distribution Numérique)

DV (Distribution de Valeur)

ERP (Entreprise Ressource Planning)

IFACI (Institut Français de l'Audit et du Contrôle Interne)

MDD (Marque De Distribution)

NTIC (Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication)

PESTEL (Political, economy, society, technology, environment, law (Politique, économique, sociétal, technologique, environnemental, légal))

PLV (Publicité sur le Lien de Vente)

PRAP (Prévention des Risques Liées aux Activités Physiques)

SARL (Société à Responsabilité Limitée)

SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats (Forces, Faiblesses, Opportunités, menaces))

Liste des tableaux

Tableau 01 : Synthèse des risques

Tableau 02 : Synthèse des risques de non-conformité

Tableau 03 : Structure d'effectifs de SARL RCMG

Tableau 04 : Position de RCMG dans la filière

Tableau 05 : Forces et faiblesses de l'RCMG

Tableau 06 : Les menaces et les opportunités

Tableau 07 : Environnement RCMG

Sommaire

Sommaire

Remerciement

Dédicaces

Liste des abréviations

Liste des tableaux

Introduction générale.....	01
Chapitre 01: Audit et politique de distribution des entreprises	05
Introduction.....	05
Section 01: La politique de distribution des entreprise.....	05
Section 02 : L’audit de distribution.....	11
Conclusion.....	38
Chapitre 02: Approche d’audit par risque.....	39
Introduction.....	39
Section 01: Risques de distribution.....	39
Section 02: Audit des risque de distribution.....	49
Conclusion.....	89
Chapitre 03: Audit de la politique de distribution de RCMG.....	90
Introduction.....	90
Section 01: Présentation de l’entreprise RCMG.....	91
Section 02: L’audit de la distribution de RCMG.....	95
Conclusion.....	104
Conclusion générale.....	107

Introduction générale

Introduction

L'objectif de chaque entreprise est la réalisation des profits, pour se faire une entreprise doit appliquer une bonne politique de commercialisation de ses produits.

La commercialisation d'un produit passe par plusieurs étapes telles que la fixation des prix, la distribution de son produit ...etc. Tout cela entre dans la politique de distribution. Quand on parle de la distribution des entreprises on fait références au chemin que prend un produit pour atteindre le consommateur final. En effet la distribution d'un produit consiste à acheminer le bon produit, les bonnes quantités au bon endroit, au bon moment avec l'ensemble des services associés.

A noter : Le terme « distribution » couvre aussi bien la distribution physique du produit que sa commercialisation, sa promotion, etc. En effet, un détaillant (intermédiaire entre le producteur et le consommateur) a pour vocation d'approvisionner, stocker et vendre.

Pour distribué son produit l'entreprise a le choix entre trois chemin : chemin direct c'est-à-dire il n'y a aucun intermédiaire entre l'entreprise et le consommateur, chemin court ou vente par un intermédiaire, la distribution des produits repose alors sur un partenaire intermédiaire. Il peut s'agir d'un détaillant – exemple des épiceries fines qui distribuent la production d'entreprises artisanales, enfin chemin long, le chemin de distribution se complexifie par l'ajout d'un ou plusieurs intermédiaires qui peuvent être des grossistes, des centrales d'achat (typiquement pour des produits de grande consommation).⁽¹⁾

La constitution d'un réseau doit être menée à partir d'études approfondies, il faut définir la mission auxquelles doit répondre le réseau, évaluer et définir les coûts de constitution. Pour mettre en œuvre cette stratégie et pour couvrir d'une manière adéquate le marché, l'entreprise doit appliquer des stratégies de distribution.

La pratique de l'audit, jadis considérée comme domaine spécifique de la finance et de la comptabilité, s'est orientée vers d'autres fonctions (tel que l'audit opérationnel) dans l'entreprise, dès lors qu'il s'agit de remodeler la ou les stratégies sont mises en place.

⁽¹⁾BILODEAU, Y, (2009), *Comment faire un plan marketing stratégique*, 2^{ème} éd., (résumé du livre de Pierre FILIATRAULT, 2007), Collection Entreprendre, Les éditions de la fondation de l'entrepreneurship, Québec

C'est une préoccupation qui trouve son explication dans le besoin, pour l'entreprise à travers sa direction générale, de se faire une opinion de la manière dont s'organisent et fonctionnent ses différentes structures, en vue d'une prise de conscience sur les anomalies pouvant aller au-delà de ses problèmes de finance.

Une entreprise, tout en montrant des bonnes performances financières, peut se trouver face à un dysfonctionnement dans la réalisation de ses stratégies commerciales par le fait des aléas du marché au moment où elle s'y attend le moins. Ce dysfonctionnement, très souvent, échappe au contrôle de l'entreprise pour des raisons diverses, et la direction générale se voit interpellée sur l'opportunité de redéfinir toute ou une partie de sa politique commerciale. Tel peut être le cas de la fonction marketing.⁽²⁾

Pour ce faire, elle lui doit de faire auditer sa fonction marketing, en vue de chercher et de trouver les voies et moyens qui lui permettent de faire face au dérèglement constaté. C'est ainsi qu'elle sera appelée à opérer un contrôle, soit préventivement de manière périodique pour parer à toute éventualité, soit de l'appliquer, comme solution chaque fois que le besoin se fait sentir, dès lors que surgissent des problèmes pour les moins inattendus dans l'écoulement de ses produits.

L'audit marketing étant un des mécanismes d'outil d'aide à la décision, il doit obéir à une certaine démarche plus ou moins standardisée, selon que la direction générale se laisse ou non influencer par la direction commerciale sur les orientations de cette démarche.

Alors que certains associent l'audit marketing à une analyse des applications des stratégies du marketing par le responsable de la direction marketing, d'autres l'identifient au tableau de bord, pendant que d'autres encore estiment qu'il s'agit d'un problème de pragmatisme qui dépend de la démarche que se choisit, avec neutralité, la direction de l'entreprise en auditant sa fonction commerciale, dans le but de se faire une idée décisionnelle dans l'atteinte de ses objectifs de gestion.⁽³⁾

Ces approches que nous estimons universalistes, car sujet à des considérations scientifiques, peuvent-être spécifiques d'une entreprise à une autre suivant la réalité managériale dans laquelle elle évolue et qu'il faudrait analyser et comprendre.

⁽²⁾. BILODEAU, Y, (2009), *Comment faire un plan marketing stratégique*, 2^{ème} éd., (résumé du livre de Pierre FILIATRAULT, 2007), Collection Entreprendre, Les éditions de la fondation de l'entrepreneurship, Québec.

⁽³⁾. COLLINS, J., (2006), *De la performance à l'excellence*, éditions Nouveaux Horizons, Paris.

Introduction générale

L'audit d'un réseau de distribution consiste à analyser les caractéristiques locales du marché de chacun des points de distribution du réseau et de les comparer aux performances commerciales locales. Il permet aussi d'identifier dans un réseau les points de vente objectivement sur-performants et ceux semblant sous-performant au regard de leur marché potentiel local.

La mesure de l'évaluation de la performance logistiques des entreprises et dans les chaînes d'entreprises constituent un moyen incontournable pour entretenir et développer les capacités des entreprises à satisfaire les clients et assuré l'amélioration contenu. ⁽⁴⁾

La démarche d'audit sur la logistique de distribution peut être étalé de la sorte ; La qualité du transport de livraison, La sécurité des produits pendant les opérations du transport, la maîtrise des opérations du transport sur le plan circulation d'informations, la politique de traitement de commandes, l'ordonnancement des ordres de livraison émis, le lancement du transport, le besoin de ressources de distribution et de transport. ⁽⁵⁾

Pour mesuré la performance de la logistique de distribution, il faut prendre conscience des enjeux de cette dernière dont elle cherche que l'article demander soit conforme a l'article livré dans un délai optimal et avec un coût minimum.

Tout entreprise doit faire face à des risques de distribution, et ces dernier sont nombreux et différent et qu'ils risquent de freiné le bon fonctionnement d'une entreprise, c'est pourquoi une entreprise doit faire face on adoptant une bonne stratégie pour gérée ces risques. Et c'est la où se réside l'importance de l'audit interne.

Ce mémoire a pour objectif, l'audit de la politique de distribution des entreprises : normes et pratiques professionnel. Ce thème a pour objectif de démontré les déférents stratégies de distribution qu'ont doit appliqué lors de la politique de distribution, la relation et l'importance de l'audit dans la distribution des entreprises, les mesures de prestations de la logistique, enfin les risques de distribution et l'importance de l'audite dans leur gestion.

Ce que nous amènes a posé la problématique suivante :

« Comment la politique distribution est elle établie ? Des démarches de distribution sont elles mises en place dans l'entreprise RCMG ? Les risques de distribution sont ils prirent en considération ? Quelle est l'importance d'audit interne dans la gestion des risques des entreprises ?

De ces questions centrales, nous formulons les sous-questions suivantes :

⁽⁴⁾ ⁽⁵⁾ Fabrice Mocellin, « Gestion des stocks et des magasins » édition Dunod, Paris 2011

Introduction générale

- ✓ Quels sont les circuits de distribution utilisés dans la commercialisation dans l'entreprise RCMG ?
- ✓ Quelles sont les stratégies de distribution que l'entreprise RCMG adopte dans l'acheminement de ces produits ?
- ✓ Quelle est la démarche d'audit de distribution à suivre ?
- ✓ Quelles sont les différents risques de distribution ?
- ✓ Comment un auditeur pourrait il gérée tous ces risques ?

Afin de mieux répondre à la question centrale et aux sous-questions posées, nous avons émis les hypothèses suivantes :

H1 : La politique de distribution de l'entreprise RCMG est établie selon l'objectif de couvrir le marché national et d'assurer une disponibilité permanente de ses produits.

H2 : L'auditeur suit et respecte différent démarche dans le but d'assuré une bonne gestion de l'entreprise RCMG

H3 : Les risques de distribution sont multiples et surtout très important c'est pour ça qu'un auditeur doit les prendre très au sérieux.

H4 : La gestion des risques permet le bon fonctionnement de l'entreprise ce qui fait que l'audit des risques jeux un rôle très important au sien d'une entreprise.

Afin de répondre aux questions posées et confirmer ou infirmer les hypothèses énoncées, nous avons adopté une méthodologie axée scindée en deux étapes.

Dans la première étape, nous avons effectué une recherche bibliographique basée sur la compilation de rapports, d'ouvrages, et de document divers, pour traiter les différents aspects théoriques de la distribution et de son audit et des déférents risques qui la menace.

Dans la deuxieme étape, nous avons effectué une analyse de la stratégie de distribution adopté par RCMG, puis audité les differents risque qui menacé la distribution au sien de RCMG.

Notre mémoire sera composé d'une introduction générale du thème, de deux chapitres théorique, chaque chapitre de deux sections. Et une conclusion générale. Et pour le chapitre 3, il se résumerait sur le cas pratique réalisé au sien de l'entreprise RCMG.

Introduction

Une entreprise est une unité économique, juridiquement autonome, organisée pour produire et commercialiser des biens et services pour d'autres acteurs dans le but de réaliser des bénéfices.

Pour atteindre ses objectifs, l'entreprise se dote de ressources, leur mise en œuvre constitue la fonction logistique de l'entreprise.

La logistique est l'intégration de deux ou plusieurs activités dans le but d'établir des plans, de mettre en œuvre et de contrôler un flux efficace de matières premières, produits semi-fini, produit fini, de leur point d'origine au point de consommation.

La prospérité de l'entreprise ne parvient pas uniquement par la production des biens ; il faut les mettre à la disposition des consommateurs dans des conditions correspondant à leurs attentes.

Pour cette raison, l'un des éléments du marketing mix, « la distribution » est devenue désormais une fonction primordiale dans le commerce. Sa mauvaise maîtrise risque d'engendrer un dérèglement du marché et entraînerait des pénuries fréquentes. Elle constitue l'étape indispensable pour mettre les produits à la disposition du consommateur, car elle permet l'acheminement des produits du lieu de fabrication jusqu'à celui de la vente. Cette mise à disposition peut être réalisée par un intermédiaire ou revendeur ou directement au consommateur.

La politique de distribution est primordiale pour une entreprise : elle prend rang parmi les préoccupations majeures de l'entreprise.

Section 01 : La politique de distribution des entreprises

1. Définition de la politique de distribution

La distribution est une variable contrôlée et incontournable du mix marketing qui couvre toutes les opérations pour qu'un élément quitte l'appareil. La production peut être utilisée par les consommateurs ou les utilisateurs finaux.

Selon Yves Chirouze, la distribution est « toute logistique, financière, effectuée pour les activités administratives et commerciales à compter de la date d'achèvement du produit, attendez qu'ils aient réussi, jusqu'à ce que le consommateur final ait » ⁽¹⁾

⁽¹⁾ CHIROUZE, Y, « Le marketing études et stratégie », 2ème édition, Paris, Ellipses, 2007, p.628

La distribution est également définie comme « une série d'activités menées, à partir du moment où le produit entre dans le magasin sous forme d'utilisation, temps du producteur ou du dernier processeur jusqu'au les consommateurs possèdent la propriété ».

1.1 Les fonctions de la distribution

La distribution doit assurer deux grandes fonctions :

- la fonction de gros : elle est assurée par les grossistes et les centrales d'achat. Le principe est d'acheter aux producteurs en grande quantité afin de bénéficier de prix intéressants, puis les stocker pour les revendre en plus petite quantité à des revendeurs.
- la fonction de détail : elle est assurée par les producteurs, les commerçants, les grandes et moyennes surfaces... Ils sont chargés d'acheter les produits aux producteurs ou aux grossistes pour les revendre aux consommateurs finaux excepté les producteurs qui vendent directement leur propre production.

1.2 Les composantes du réseau de distribution

Le réseau de distribution est composé d'**une chaîne d'intermédiaires** qui permet au produit de passer du producteur au consommateur final.

Cette chaîne d'intermédiaires est appelée le **canal de distribution**. Il se compose de l'ensemble des intermédiaires qui va acheminer le produit depuis le producteur jusqu'au consommateur.

Le canal de distribution peut être plus ou moins long. ⁽²⁾

- **Le canal est direct** lorsque le produit est acheminé du producteur directement au consommateur final.
- **Le canal est court** lorsqu'il n'y a qu'un seul intermédiaire entre le producteur et le consommateur final. Le producteur vend ses produits au détaillant qui les vend au consommateur final.
- **Le canal est long** lorsque le nombre d'intervenants ou intermédiaires est supérieur à deux. Ainsi le producteur vend ses produits au grossiste qui les vend aux détaillants qui les vendent au consommateur final.

(2) Nathalie, F – C., Jacques, C., Gilles, P., « faire de la recherche en logistique et distribution ? », librairie Vuibert, Paris, Cidex 13, mai 27 KOTELER, P., DUBOIS, B., MANCEAU, D., « Marketing Management », 14^{ème} édition. Pearson éducation, France, 2012.

L'ensemble des canaux utilisés pour un produit, une catégorie de produit ou encore une entreprise, est appelé le circuit de distribution.

Le réseau de distribution est l'ensemble des personnes qui concourent au **stockage**, à la **livraison** et à la **vente** du produit depuis le producteur jusqu'au consommateur final.

La distribution a deux grandes fonctions principales : **la fonction de gros et de détail**.

Le réseau de distribution se compose de **canaux de distribution**. Trois canaux de distribution se distinguent : le canal direct, le canal court et le canal long.

L'ensemble des canaux utilisé pour une catégorie de produits ou une entreprise est appelé le **circuit de distribution**.

2. Les stratégies de distribution

Une entreprise qui souhaite vendre ses produits sur le marché par un intermédiaire Distribution, vous pouvez choisir entre plusieurs stratégies.

La fonction de distribution ne fait généralement pas l'objet d'une attention suffisante. La distribution est généralement considérée comme un transport. La distribution à long terme couvre tous les services et les conditions nécessaires pour que le produit soit entre les mains des consommateurs. ⁽³⁾

2.1 Les stratégies de couverture de marché

2.1.1 La distribution intensive

Les canaux larges caractérisés par de nombreux détaillants permettent une distribution intensive des produits. C'est généralement le cas des produits de grande consommation.

Dans une politique de distribution intensive, l'industriel cherche à obtenir une distribution numérique(DN) et une distribution en valeur(DV) élevées

La distribution numérique représente le pourcentage de points de vente d'une catégorie de magasins donnée référencant le produit.

⁽³⁾ Fabrice Mocellin, « Gestion des stocks et des magasins » édition Dunod, Paris 2011

La distribution en valeur est le pourcentage du chiffre d'affaires total de la catégorie de produit réalisé par les points de vente qui référencent la marque. ⁽⁴⁾

Comme une distribution intensive permet une couverture de masse, les gains en volume sont potentiellement importants, que ce soit en termes de chiffre d'affaires ou de part de marché.

Toutefois, une distribution intensive multiplie les coûts de distribution. Et, à force de vouloir être présent dans de nombreux points de vente, le producteur ne peut plus contrôler efficacement son mix marketing et perd le contact avec le marché. C'est pourquoi certains producteurs préfèrent adopter une distribution plus sélective. ⁽⁵⁾

2.1.2 La distribution sélective

Parfois, les producteurs ne cherchent pas à être présents dans le plus grand nombre de points de vente mais préfèrent sélectionner un nombre de magasins spécifique. C'est souvent le cas des produits de luxe, des produits de marque ou des biens durables.

Une distribution sélective est généralement couplée à une stratégie de marge : volumes de vente limités et forte rentabilité. Elle permet au producteur de garder le contrôle de son mix marketing et d'engager une coopération avec les intermédiaires au niveau de la disposition de la PLV (publicité sur le lieu de vente) ou de l'aide à la vente. ⁽⁶⁾

En revanche, une distribution sélective peut conduire le producteur à être présent dans un nombre trop limité de points de vente et donc restreindre la pénétration du marché

Outre le choix du nombre d'intermédiaires et du nombre d'interface avec le client, c'est-à-dire sur les formats de vente utilisés.

2.1.3 La distribution exclusive et le franchisage

Un système de distribution exclusive est la forme extrême de la distribution sélective. Dans une région prédéfinie, un seul distributeur reçoit le droit exclusif de vendre la marque. En retour, le distributeur accepte de ne pas référencer les marques concurrentes dans la même catégorie de produits. ⁽⁷⁾

^{(4) (5)} Michel ROUX, « Entrepôt et magasin » 4^{ème} édition d'organisation

⁽⁶⁾ François BLONDEL, dans « gestion de la production » 2^{ème} édition Dunod 1998

⁽⁷⁾ Jean-Jacques, L., « marketing stratégique et opérationnel », du marketing à l'orientation marché, 7^{ème} édition, Dunod, Paris, 2008

Une stratégie de couverture exclusive est utile lorsque le fabricant veut différencier son produit par une politique de haute qualité, de prestige ou de qualité du service. La coopération étroite entre fabricant et distributeur facilite la mise en œuvre de ce programme de qualité. Les avantages et inconvénients de ce système sont ceux de la distribution sélective, mais amplifiés. Une forme particulière de distribution exclusive est le franchisage.

La franchise est un système marketing vertical contractuel qui organise la distribution de biens ou de services. Il y a accord de franchise lorsque, par contrat, une entreprise, appelée franchiseur, concède à une autre le droit d'exploiter un commerce dans un territoire délimité, selon des normes définies et sous une enseigne ou une marque donnée. L'entreprise qui concède offre généralement à ses franchisés une aide continue leur permettant de commercer dans les meilleures conditions possibles dans leurs territoires respectifs. C'est donc à la fois pour rémunérer le droit à l'utilisation d'une marque de commerce et pour bénéficier d'un apport continu de savoir-faire que le franchisé s'engage contractuellement à verser au franchiseur des droits initiaux « une redevance forfaitaire » et des redevances sur ses ventes. Le franchisé achète en fait une formule à succès dont le franchiseur et peut être d'autres franchisés ont fait la preuve dans d'autres territoires.

2.2 Les Stratégies vis à vis du distributeur

La coopération des distributeurs à la réalisation des objectifs de l'entreprise est une condition essentielle de succès. Pour obtenir cette coopération de la part des intermédiaires, deux stratégies s'offrent à l'entreprise : une stratégie d'aspiration ou une stratégie de pression. Une troisième possibilité est celle d'une stratégie mixte qui combine les deux premières

2.3 Les stratégies d'aspiration

Une stratégie d'aspiration (pull) concentre les efforts de communication et de promotion sur la demande finale, c'est-à-dire sur le consommateur ou l'utilisateur final, en court-circuitant les intermédiaires.

L'objectif est de créer, au niveau de la demande finale, des attitudes positives vis-à-vis du produit ou de la marque, et de faire en sorte que le client demande, voire idéalement exige, telle marque chez le distributeur qui, de cette manière, sera contraint de la référencer pour rencontrer la demande de ses clients. Au contraire de la stratégie de pression, on tente ici de créer une coopération forcée de la part des intermédiaires, les clients jouant en quelque sorte le rôle d'une pompe : la marque est aspirée dans le circuit de distribution par la demande finale.

La mise en œuvre d'une stratégie d'aspiration requiert d'importants moyens publicitaires répartis sur de longues périodes pour réussir à créer la demande et la pression sur la distribution. C'est proprement le rôle exercé par les grands médias publicitaires et par les

politiques de marque. D'autres moyens couramment utilisés sont les distributions gratuites de produits, les coupons-réduction, les expositions et les foires commerciales, la publicité directe. Généralement, une stratégie d'aspiration demande des moyens financiers plus importants que ceux exigés par une stratégie de pression. En outre, les dépenses sont des frais fixes indépendants du volume d'activité, alors que, dans une stratégie de pression, les dépenses sont, en général, proportionnelles au volume de vente et donc plus facilement supportables par une entreprise de petite taille. L'intérêt que présente pour l'entreprise une stratégie d'aspiration réussie est de neutraliser le pouvoir de négociation des distributeurs, et d'obtenir de leur part une coopération importante.

La société Procter & Gamble lance ses nouveaux produits en utilisant en grande partie une stratégie d'aspiration. Cependant, la campagne de publicité auprès des clients ne débute généralement que lorsque le produit est distribué à 100 % auprès des détaillants. Il va sans dire qu'un tel résultat n'est atteint que parce que les représentants de Procter & Gamble peuvent montrer aux détaillants les plans des campagnes publicitaires qui vont être réalisées. La renommée de la société aidant, les détaillants veulent bien coopérer avec elle.

En outre, dans une stratégie d'aspiration, l'entreprise investit à long terme : au lieu d'orienter ses efforts de promotion vers la distribution « avec le risque de surenchère que cela suppose » l'entreprise s'efforce de se créer une image de marque et un capital de marque, qui constituent à terme la meilleure garantie de coopération de la part des intermédiaires.

2.4 Les stratégies de pression

Une stratégie de pression (push) consiste à orienter par priorité les efforts de communication et de promotion vers les intermédiaires, de manière à les inciter à référencer la marque, à stocker le produit en quantités importantes, à lui accorder l'espace de vente adéquat et à inciter les clients à acheter le produit. L'objectif est de susciter une coopération volontaire du distributeur qui, en raison des incitants et des conditions de vente qui lui sont proposées (marges élevées, remises sur quantités, publicité sur le lieu de vente, budget promotionnel, distributions gratuites, etc.), va naturellement privilégier le produit chaque fois qu'il le peut. ⁽⁸⁾

(8) LAMBIN, Jean-Jacques, « marketing stratégique et opérationnel », édition DUNOD, 7e édition, paris, 2008

Section 02 : L'audit de distribution

Comme décrit précédemment, l'entreprise évolue pour l'instant dans un environnement de plus en plus hostile. L'augmentation de la concurrence en provenance des pays « bas coûts »,

l'instabilité des marchés et des récoltes pourraient rendre l'entreprise non rentable. De manière à lutter contre ces phénomènes, il est très important de maîtriser toutes les composantes de l'entreprise, y compris la composante logistique (ROUX, & LIU, 2010). L'objectif de cet audit est donc de mettre en lumière les faiblesses et pistes d'amélioration possibles de la logistique au sein de l'entreprise, afin d'augmenter la compétitivité et la rentabilité de celle-ci.

1. Demarche Logistique global ⁽⁹⁾

L'audit logistique est défini selon la norme ISO 10011-1 comme un examen méthodique et indépendant, en vue de déterminer si les activités et résultats relatifs, à la logistique, satisfont aux dispositions préétablies (cahier des charges, normes..) et si ces dispositions sont mises en œuvre de façon efficace et aptes à atteindre les objectifs. Son but est de vérifier, au-delà des performances mesurées :

- si le fonctionnement d'un site ou d'un système logistique est tel qu'il garantit une performance déterminé pour le coût le plus bas ;
- quels sont les points à améliorer, en termes de performance de service et de coût;
- quels sont le plan et l'échéance des améliorations nécessaires.

Il faut, toutefois, signaler que la pratique de l'audit des activités logistiques n'est pas encore enracinée dans les mœurs et qu'elle se développe essentiellement sous l'impulsion de l'industrie automobile.

Dans le domaine de la performance logistique, l'audit s'impose comme outil de mesure incontournable.

Les objectifs et rôle de l'audit logistique sont:

- Mesurer la performance de l'organisation logistique,
- Traiter les dysfonctionnements à travers une démarche de progrès permanent,
- Mettre en œuvre un plan d'actions et mesurer les progrès accomplis.

Pour auditer efficacement la fonction logistique d'une entreprise, il convient préalablement de bien appréhender la mission allouée à la logistique au sein de cette entreprise. Celle-ci sera naturellement influencée par la stratégie globale de l'entreprise auditée.

En fonction de son positionnement concurrentiel (leadership par les coûts, importance de la qualité de service, etc.), de la place qu'elle accorde à l'innovation, de ses marchés cibles et de sa largeur de gamme, les missions accordées à son département logistique varieront sensiblement.

Le prix de vente final des produits/services commercialisés par l'entreprise auditée et le ratio entre ce prix et les coûts logistiques qui lui sont associés auront également un impact prépondérant.

L'audit logistique doit en définitive s'articuler avec la stratégie logistique de l'organisation, elle-même dépendante de la stratégie globale de l'entreprise.

Mesurer la performance de la fonction logistique va permettre :

- de s'assurer que les moyens sont mis en œuvre pour assurer la qualité de service cible aux Clients
- de s'assurer que l'organisation dispose de moyens et procédures pour maîtriser les coûts issus des composantes du « mix logistique » (transport, stock, entreposage, etc.)
- permettre d'introduire de la confiance entre les différentes entreprises qui interviennent tout au long de la Supply-Chain. En effet, pour que la chaîne d'approvisionnement fonctionne le mieux possible, il est nécessaire que les différents intervenants adoptent une attitude de collaboration avec des processus compatibles, voir unifiés. Le fait de mesurer la performance logistique de chacun de certains intervenants (et de partager les résultats de ces analyses) leur permettra de s'assurer que leurs Fournisseurs / Clients vont dans la bonne direction, celle de l'intérêt général de la Supply-Chain.

1.1 Management de la stratégie

❖ Intégration de la logistique dans l'élaboration d'une stratégie :

- Les principaux indicateurs de performance logistique et les postes de coûts logistiques sont identifiés et intégrés dans les objectifs budgétaires.

Outre l'impact des coûts logistiques, les éléments du service apporté aux clients sont intégrés à partir d'informations dispensées à ces clients par rapport à la situation du marché. éléments de la chaîne logistique (Conception, appro, production, traitement commande, distribution...) sont maîtrisés et participent à l'élaboration de la stratégie.

⁽⁹⁾ ASLOGV.2010

- Pour les grandes décisions que doit prendre l'entreprise, une étude de leur conséquences logistiques (service, stocks, transport, flexibilité, ...) est menée avec soin et systématiquement. Elle est ensuite réellement prise en compte.
- ❖ **La répartition des responsabilités dans une entreprise :**
 - La logistique de l'entreprise est identifiée en plusieurs services distincts (réception, expé, appro, ...). Des objectifs sont clairement définis et des moyens sont mis en œuvre.
 - Le responsable logistique sert d'interface entre les différents services de l'entreprise et la direction. Il influe sur les choix stratégiques de l'entreprise.
 - Un membre de l'équipe de Direction est Responsable Logistique. Tous les
- ❖ **L'adaptation de la composante logistique aux catégories de produits, de services et de clients**
 - Des règles de priorité existent pour les produits et les clients, concernant les éléments principaux de performance : stocks, délais, services, coûts, etc.
 - Des catégories ont été défini en fonction de critères précis dont la pertinence est établie. Des règles de gestion et des objectifs sont instaurés pour chaque catégorie.
 - Les catégories des produits et des services sont définies dans les contrats et gérées en commun avec les partenaires, les clients et les fournisseurs autant de fois que possible.
- ❖ **La fixation des objectifs logistiques**
 - Les objectifs logistiques sont définis par chaque responsable assisté de ses collaborateurs.
 - La définition des objectifs de chacun des membres de l'équipe logistique est élaborée en cascade à partir des objectifs généraux de l'entreprise. Le service commercial participe à la définition des objectifs de service.
 - La mise au point des objectifs logistiques fait l'objet d'allers et retours multiples afin que chaque objectif soit cohérent et réaliste. Des informations sur les sites analogues et/ou sur la concurrence existent et sont utilisées pour fixer les objectifs.
- ❖ **Pratiques de l'entreprise en matière de planification**
 - L'entreprise construit sa planification, soit en utilisant l'historique récent, soit en intégrant le carnet de commandes fermes. Des outils adaptés et validés sont utilisés ; la planification ainsi obtenue est mise à jour et discutée à fréquence régu

lière, le plus souvent chaque semaine.

- En outre, des informations d'origine commerciale permettent d'avoir une vision plus étendue sur le futur à moyen terme. Ces informations sont par exemple utilisées pour la planification du PDP (Product Development Program), voir du PIC (Package Identification Code) et la construction budgétaire. La planification ainsi obtenue est mise à jour et discutée à fréquence régulière, le plus souvent chaque mois.
- De plus, des informations d'origine marketing permettent d'avoir une vue la plus large possible. Les orientations et évaluations potentielles du marché sont réellement prises en compte et permettent l'établissement d'un plan stratégique, ou business plan à 3 ou 5 ans. La planification ainsi obtenue est mise à jour et discutée à fréquence régulière, le plus souvent une fois par an. La pertinence du plan précédent est prise en compte pour améliorer le dispositif de planification.

❖ **Les pratiques de l'entreprise en matière de risques**

- L'entreprise a clairement identifié les risques auxquels elle peut être confrontée ; des dispositions sont prises en matière d'assurances (incendie, dégâts des eaux, pertes d'exploitation, ...). Sur un plan pratique, une procédure indique les démarches à entreprendre.
- De plus une approche logistique de ces risques a été soigneusement étudiée ; des dispositions sont prévues pour ce qui concerne les clients, les stocks, les fournisseurs et prestataires. Des procédures dégradées sont prévues et tenues à jour.
- En outre, ces procédures dégradées font en permanence l'objet d'améliorations, même si elles n'ont pas encore été utilisées ; les dispositions prises par la concurrence sont connues.

1.2 Les flux d'informations

❖ **Le système d'information logistique industriel utilisé**

- Un système d'information de gestion logistique industrielle est installé et il est utilisé pour : connaître les stocks et les mouvements en temps réel ou avec quelques heures de décalage, gérer les appels de livraison et lancer les ordres de fabrication et d'approvisionnement en vérifiant les niveaux de stocks et les règles de décalage et de groupage. Un manuel et des procédures d'utilisation clairs et documentés sont disponibles. Ils offrent des explications pour une utilisation pratique et un support pour comprendre leur fonctionnement. Tous les utilisateurs du système ont reçu une véritable formation, des modules étant prévus pour les nouveaux arrivants.

- Le système permet en outre de : mesurer le niveau du service et du respect des délais des ordres de fabrication et d'approvisionnement. Il calcule la charge des équipements et des principales ressources nécessaires, calcule des délais de disponibilité en fonction des capacités (planification à capacité finie). Les responsabilités sont définies pour l'introduction des données des nouveaux produits et pour la mise à jour des données des produits existants : nomenclatures, paramètres de gestion (délais, seuils de stocks, stocks de sécurité, lots). La méthode de détermination de ces données est prévue et documentée. La fréquence et la responsabilité des mises à jour sont prévues. Si un système kanban ou similaire est en place, les règles en sont documentées. Les méthodes de détermination des paramètres de fonctionnement (nbre de cartes) sont décrites et les méthodes de leur mise à jour documentées.
- Ce système à dominante industrielle est en fait un sous-système d'un système plus global. Ce système global permet de répondre aux interrogations stratégiques de l'entreprise. Sa conception permet également interfaçage et paramétrage dans un environnement aisément accessible.
- ❖ **Le système d'information logistique utilisé sur le flux aval**
- Un système d'information de gestion logistique est installé et il est utilisé pour : connaître les stocks et les mouvements en temps réel ou avec quelques heures de décalage, gérer et lancer les ordres de préparation et de livraison en vérifiant les niveaux de stocks et les règles de groupage. Un manuel et des procédures d'utilisation clairs et documentés sont disponibles. Ils offrent des explications pour une utilisation pratique et un support pour comprendre leur fonctionnement. Tous les utilisateurs du système ont reçu une véritable formation, des modules étant prévus pour les nouveaux arrivants.
- Le système permet en outre de : mesurer le niveau du service et du respect des délais des ordres lancés. Il calcule la charge des équipements et des principales ressources nécessaires, calcule des délais de disponibilité en fonction des capacités. Les responsabilités sont définies pour l'introduction des données des nouveaux produits et pour la mise à jour des données des produits existants : nomenclatures, paramètres de gestion délai, seuils de stocks, stocks de sécurité, lots). La méthode de détermination de ces données est prévue et documentée. La fréquence et la responsabilité des mises à jour sont prévues.
- Ce système à dominante distribution est en fait un sous-système d'un système plus global. Ce système global permet de répondre aux interrogations stratégiques de l'entreprise. Sa conception permet également interfaçage et paramétrage dans un environnement aisément accessible.
- ❖ **Le comportement de l'entreprise avec le nouveau mode de communication et de transfert d'information**
- L'entreprise utilise le courrier électronique et dispose d'un site internet.

- L'accès à Internet est libre dans le cadre professionnel, l'entreprise, dotée de son propre site, utilise ces technologies pour les achats, le commerce, les relations journalières clients -fournisseurs. En outre, la transmission des commandes en provenance des clients et celle des commandes vers les fournisseurs utilisent ces nouvelles technologies de façon privilégiée. Le site Internet de l'entreprise sert de relais à cette partie du flux d'information. Les éventuels surplus, stocks obsolètes, éléments non utilisés de l'outil de production et/ou de distribution sont mis en vente grâce à ce nouvel outil par exemple.
- L'entreprise a mis également en place les outils adaptés permettant de connecter son site avec son système d'informations principal. Des techniques, telles que le "web EDI", échanges de données informatisées utilisant le support Internet, sont utilisées pour permettre la transmission immédiate des ordres des clients et leur répercussion immédiate vers les fournisseurs concernés. L'ordonnancement à moyen et long terme est également incrémenté par ces données. La gestion partagée des approvisionnements est au moins partiellement en place avec les principaux clients.

❖ **Le comportement de l'entreprise pour assurer la traçabilité de ses flux**

- Lorsque cela est requis, tant pour le produit, ses composants que pour le procès, des moyens d'identification sont utilisés, et une procédure du système qualité de l'entreprise est en place. Elle est réellement prise en compte et correctement appliquée.
- Toute défaillance, non-conformité relative à l'application de cette procédure fait l'objet d'actions correctives, dont la mise en œuvre, le suivi et l'efficacité sont décrites dans le système qualité de l'entreprise.
- Pour les défaillances et les non-conformités les plus sévères, des actions préventives sont décidées, appliquées ; leur efficacité est mesurée, comme il est indiqué et pratiqué selon le système qualité de l'entreprise.

❖ **Le comportement de l'entreprise pour assurer la traçabilité du flux d'information concernant les commandes des clients et celles passées à ses principaux fournisseurs**

- Un système de gestion des informations permet à tout moment de connaître le statut et l'état d'avancement d'une commande d'un client.
- Tout évènement qui empêcherait la menée à bonne fin d'une commande d'un client est immédiatement identifiable, des actions peuvent être menées pour revenir au niveau de service attendu par le client.

- Pour les défaillances et les non-conformités les plus sévères, des actions préventives sont décidées, appliquées ; leur efficacité est mesurée, le SI évolue en conséquence.

1.3 Les flux financiers

❖ La programmation des investissements logistiques

- Les investissements logistiques font l'objet d'une planification à court, moyen et long terme (délai, montant, retour sur investissement), comme tous les autres projets d'investissement de l'entreprise. Ils sont clairement identifiés en tant que tels.
- Les projets d'investissements logistiques sont étudiés, et le calcul de retour sur investissement fait, non seulement en prenant en compte les immobilisations (sens comptable), mais aussi l'ensemble des autres frais et charges, liés au projet, et qui ne pourront être immobilisés. Le calcul de retour sur investissement tient réellement compte de tous les paramètres, tels que le temps, les économies ou suppléments d'impôts, la rémunération du capital immobilisé, le financement, ...
- De plus, après mise en place, des "post audits" sont pratiqués afin de vérifier le bien-fondé des informations fournies au moment de la présentation et de l'acceptation du projet.

❖ Organisation de reporting financier et budgétaire concernant les dépenses logistiques

- Un système de contrôle budgétaire (écart entre réel et prévisionnel) est en place pour ce qui concerne l'ensemble des charges logistiques d'exploitation. Il est diffusé régulièrement et rapidement.
- Des actions clairement identifiées permettent de contenir les dépenses dans les niveaux prévus, leurs effets sont visibles sur des indicateurs.
- Grâce à des actions d'amélioration permanente, des ratios sont établis afin de garantir que chaque année, dans les limites de ce qui est acceptable, les coûts logistiques sont en baisse à taux de service et périmètre constants.

❖ Les coûts logistiques

- Les coûts de manutention, transport, stockage et administration logistique sont évalués au moins annuellement.
- Des objectifs sont fixés dans une perspective d'amélioration. Ils sont liés à des interventions concrètes. Une norme de coût de stockage (% des frais annuels sur la valeur des stocks) existe pour l'entreprise : elle prend en compte les frais financiers, de surface, bâtiments, équipements, conditionnements, manutention, gestion, inventaires, risques de détérioration, sinistres et obsolescence. Les résultats

sont suivis. Des actions efficaces sont prises en cas de dérive. Des suivis spécifiques pertinents permettent d'affiner l'analyse (transports exceptionnels, traitement des litiges, traitement des retours).

- A partir des résultats enregistrés, un plan d'amélioration a été mis en œuvre. Le niveau de coût de la concurrence est connu ou évalué. Ce facteur contribue à la définition des objectifs.

1.4 Les ressources humaines

❖ La gestion de personnel de manutention, de réception, de préparation et d'expédition

- Un personnel en nombre suffisant est formé et habilité à la manutention des marchandises ainsi qu'aux tâches administratives. Les procédures de saisie sont connues et appliquées.
- Les besoins en personnel pour ces différentes catégories sont étudiés avec soin. Des mesures sont prévues pour faire face aux pics d'activité. La polyvalence est prévue ainsi qu'un dispositif de formation systématique.
- Les flux sont régulièrement étudiés pour améliorer constamment l'efficacité dans le domaine des expéditions. Les réceptions et expéditions sont planifiées pour lisser la charge.

❖ La gestion de personnel

- Le personnel est accueilli et formé (personnel temporaire compris). Les règles de sécurité, d'hygiène et d'environnement sont connues et appliquées avec rigueur.
- La polyvalence est évaluée et développée. Il est possible de modifier de façon suffisamment rapide le temps d'ouverture des sites. Le programme de formation du personnel comprend une information aux objectifs de l'entreprise et à la qualité.
- Une analyse de charge prévisionnelle, permet de connaître de façon fiable, à l'avance, les besoins en personnel logistique. Des actions préventives sont mises en place de façon à lisser la charge et réduire l'amplitude des écarts d'activité. Le personnel est motivé et participe au progrès.

❖ La mise en avant du travail d'équipe

- L'organisation de l'entreprise est telle que le travail en équipes autonomes est privilégié.
- En outre, les équipes autonomes sont mises en avant, par le biais des résultats qu'elles obtiennent.

- De plus, en allant au delà de leur mission de base, les équipes contribuent à l'évolution de leur propre mission et ainsi font progresser le travail sur les différents flux logistiques.
- ❖ **La maîtrise qui exerce sur la préparation des commandes et des expéditions**
- Il existe des ratios utilisant des unités d'œuvre reconnues permettant la détermination de l'effectif requis. Un suivi des performances générales et individuelles est réalisé.
- Le résultat de la performance est analysé. Des actions sont menées en cas de dérive. La formation du personnel, y compris du personnel temporaire, est assurée.
- A partir des résultats constatés, un plan d'amélioration a été défini et est mis en œuvre. Des actions sont menées pour mieux apprécier la charge de travail et les moyens nécessaires ainsi que pour renforcer la flexibilité.
- ❖ **Le système de motivation mis en place**
- Un système général existe dans l'entreprise qui permet, au vu de résultats représentatifs de la situation générale, de distribuer une ou plusieurs primes dans le cadre d'un accord négocié.
- De plus, le personnel logistique, comme certains autres groupes de personnel, perçoit un complément de rémunération, calculé uniformément pour groupe sur la base de valeur logistiques, telles que, par exemple, le taux de service ou de rupture, la baisse des coûts logistiques, l'amélioration de la rotation des stocks, etc.
- En outre, de la même façon, des sous-groupes de personnels logistiques existent, et les valeurs de référence sont spécifiques à ces sous-groupes. Les pratiques de la concurrence en la matière sont connues et servent de référence. D'autres pratiques en matière de motivation existent en plus, telles que visites, salons, etc.
- ❖ **La politique de l'entreprise en matière de sécurité**
- L'engagement général de la Direction d'aller dans le sens de la prise en compte de ce critère de façon stratégique est clairement formalisé. Des indicateurs concrétisent les résultats obtenus et à atteindre.
- De plus, le personnel logistique, comme certains autres groupes de personnel, doit décliner les aspects spécifiques de la politique sécurité, sur la base de critères spécifiquement logistiques. Des indicateurs adaptés sont en place qui montre le progrès en la matière.

- En outre, de la même façon, des sous-groupes de personnels logistiques existent, et les critères de référence sont spécifiques à ces sous-groupes. Les pratiques de la concurrence en la matière sont connues et servent de référence.

❖ **La politique de l'entreprise en matière de conditions de travail**

- L'engagement général de la Direction d'aller dans le sens de la prise en compte de ce critère de façon stratégique est clairement formalisé. Des indicateurs concrétisent les résultats obtenus et à atteindre.
- De plus, le personnel logistique, comme certains autres groupes de personnel, doit décliner les aspects spécifiques de la politique en matière de conditions de travail, sur la base de critères spécifiquement logistiques. Des indicateurs adaptés sont en place qui montre le progrès en la matière. Du personnel logistique est systématiquement intégré, à chaque fois que cela est possible dans les groupes de travail qui sont constitués dans l'entreprise sur ce sujet.
- En outre, de la même façon, des sous-groupes de personnels logistiques existent, et les critères de référence sont spécifiques à ces sous-groupes. Les pratiques de la concurrence en la matière sont connues et servent de référence.

1.5 Conception, industrialisation, procédures (CONCEPTION ET PROJET)

❖ **Comment prend-on en compte les moyens disponibles lorsqu'on envisage de nouveaux services ou contrats?**

- On prend en compte les moyens existants et leur taux d'occupation.
- Plusieurs scénarios (un optimiste & un pessimiste) sont envisagés pour déterminer les moyens à mettre en œuvre.
- En ce qui concerne les moyens de réalisation, une alternative (au moins) est étudiée pour chaque hypothèse.

❖ **Comment conçoit-on les emballages et conditionnements (primaires et secondaires)?**

- On prend en compte : les souhaits des clients, la réglementation, les quantités, les moyens de transport et le magasinage.
- On prend en compte : les manutentions internes et externes, le transport, l'implantation des postes de travail, la réduction des stocks et des en-cours. L'analyse de la valeur est pratiquée.
- La standardisation des emballages est étudiée avec soin, ainsi que la possibilité de réemploi. Si l'on doit dimensionner un parc d'emballages ré-employables, une

méthodologie précise est appliquée. L'emballage permet une personnalisation après coup si elle est nécessaire. Dans les cas où des emballages perdus sont concernés, l'impact environnemental de leur destruction est étudié avec soin et pris en compte.

❖ **L'assurance de la coordination des procédures**

- Une personne assure la coordination de l'ensemble de procédures de l'entreprise, logistiques ou autres ; il est chargé de s'assurer, principalement, que chacun dispose bien des derniers éléments à jour.
- Ce coordinateur vérifie régulièrement, par des audits adaptés, à fréquence appropriée, que les dispositions ci-dessus décrites sont correctes ; des actions correctives sont menées en cas de dérive.
- En outre, l'ensemble des procédures, logistiques et/ou autres, n'existent que sous forme virtuelle, sont disponibles sur un réseau interne, de sorte que seule la version électronique est réputée à jour, et que toute version papier est de facto réputée sans aucune garantie, partout où cela est possible. De plus, un message est publié sur le réseau qui informe des modifications successives.

1.6 Le pilotage

❖ **Garantir la qualité des opérations sur le flux amont**

- L'intégration des fournisseurs dans la chaîne logistique est suffisante pour que les éléments clés traditionnels, coûts, délais et niveau de service soient parfaitement connus, et reconnus par chacune des parties.
- La connaissance du fournisseur, interne ou externe, par le donneur d'ordres est telle que les actions correctives et préventives logistiques sont discutées simplement, comme peuvent l'être l'ensemble des éléments constituant la relation commerciale au sens le plus habituel du terme.
- De plus, le fournisseur et son donneur d'ordre conviennent, formellement ou non, de chercher par tout moyen, de façon régulière et continue, à réduire les délais, faire baisser les coûts et améliorer le niveau du service, dans un véritable esprit collaboratif, pour autant que des limites pratiques, commerciales, économiques ne soient pas atteintes.

❖ **Garantir la qualité des opérations sur le flux interne**

- L'intégration de la production, comme étant un fournisseur interne, dans la chaîne logistique est suffisante pour que les éléments clés traditionnels, coûts, délais et niveau de service, soient parfaitement connus et reconnus par chacune des parties.

- La parfaite connaissance de la production par la fonction "Approvisionnements", est telle que les actions correctives et préventives logistiques sont discutées simplement, comme peuvent l'être l'ensemble des éléments constituant la relation quasi journalière au sens le plus habituel du terme. Les fonctions de planification, ordonnancement et lancement sont parties prenantes de ces discussions.
- De plus, la Production et la fonction "Approvisionnement" conviennent, formellement ou non, de chercher par tout moyen, de façon régulière et continue, à réduire les délais, faire baisser les coûts et améliorer le niveau du service, dans un esprit de progrès permanent, pour autant que des limites pratiques, commerciales, économiques ne soient pas atteintes.

❖ **Garantir la qualité des opérations sur le flux aval**

- Un suivi des performances en matière d'erreurs de préparation et d'expédition est réalisé : erreurs de code de produit, de quantité, d'étiquetage, produit détérioré, etc. Des indicateurs sont publiés.
- Les erreurs sont traitées dès qu'elles ont été identifiées. L'analyse faite génère des actions correctives et de formation du personnel.
- Un plan d'amélioration a été établi. Il vise à identifier clairement les causes d'erreurs et amener les actions appropriées : modification du processus, des procédures, de l'adressage, utilisation de nouveaux moyens (lecteur de code à barres, transmission radio, dispositif de pesage, etc.). Le personnel est appelé à participer à ces travaux.

❖ **La mesure de la performance de la Supply Chain**

- Le tableau de bord global existe, il est suivi au plus haut niveau de l'entreprise, et le personnel est informé régulièrement des performances logistiques.
- Le tableau de bord global est accompagné d'indications qui précisent les écarts entre les réalisations et les objectifs et les dispositions correctives prises ou proposées et l'évolution des facteurs qui concourent à la réalisation des objectifs.
- Le tableau de bord global est conçu de façon pyramidale pour pouvoir prendre en compte en détail à chaque étape du flux dans la mesure du possible le taux de service et/ou le délai, ainsi que le stock et les coûts de transport et de la manutention s'ils sont significatifs. Le système de diffusion est fiable et régulier, tant vers les secteurs d'exécution que vers la direction, et cela contribue au progrès.

❖ **L'assurance de l'information sur la performance logistique**

- Les objectifs logistiques sont considérés et pris en compte, comme les objectives qualités, les objectifs financiers ou sociaux.

- Le système d'information et les procédures utilisées permettent de garantir la fiabilité des indicateurs de façon objective et indépendante.
- La fiabilité des indicateurs de performance logistique est également vérifiée auprès des clients et des fournisseurs, qui sont informés régulièrement des indicateurs les concernant.

1.7. Déplacement

❖ Le choix de transporteurs pour la livraisons

- Le choix des transporteurs s'effectue selon une procédure précise qui prévoit entre autres la rédaction préalable d'un cahier des charges, une réponse claire, complète et sans ambiguïté du transporteur, et des moyens de contrôle conçus pour évaluer les réalisations par rapport aux engagements.
- Au delà de cette procédure de choix, un contrôle préalable à chaque chargement permet de s'assurer de la conformité du véhicule qui se présente (aspects légaux, réglementaires, contractuels, etc.).
- En outre, les principaux transporteurs sélectionnés sont préalablement audités, dans le but d'analyser et de vérifier la faisabilité des opérations qui peuvent leur être confiées, ainsi que celle concernant les évolutions potentielles attendues.

❖ La maîtrise exercée sur les opérations de transport

- Un programme de transport est établi, qui tient compte des jours et horaires d'ouverture des clients. Ce programme est établi avec le transporteur et permet de livrer dans les délais toutes les commandes traitées. Si une commande ne peut être acheminée correctement, le service chargé de l'administration des ventes est avisé pour que le client puisse en être informé.
- Tous les moyens sont mis en œuvre pour que les commandes soient systématiquement livrées dans les délais. Si un retard de transport survient, le transporteur prend contact avec le client ou l'administration des ventes pour le prévenir et fixer une autre date ; en même temps le service chargé de l'administration des ventes est avisé. Un étiquetage approprié, sur les envois, permet au transporteur de prendre tous les contacts, rapidement. Un contrôle des délais et un état des retards est tenu à jour et publié aux intéressés avec qui il est régulièrement analysé pour contribuer au progrès.
- Les délais et les coûts de transport sont maîtrisés comme en attestent les indicateurs publiés. A partir de statistiques, des moyens sont mis en place pour éviter les retards. Un plan général d'amélioration inclus la réduction des délais et des coûts de transport. Des appels d'offres sont émis et traités à périodicité régulière de manière à répertorier les meilleurs opérateurs de transports répondant au schéma de distribution souhaité.

❖ **La maîtrise exercée sur la qualité du transport et de la livraison**

- Le service chargé de l'administration des ventes est avisé dès que l'anomalie est constatée en sorte qu'il puisse réagir auprès du client et amoindrir l'effet des erreurs de livraison ou fautes de la part du livreur.
- Un état analytique permet de suivre les dommages et les erreurs de livraison. Des enquêtes ponctuelles sont renseignées par les clients qui indiquent la qualité de service perçue ; les résultats de ces enquêtes sont régulièrement publiés.
- Des enquêtes systématiques sont effectuées auprès des clients pour mesurer leur niveau de satisfaction en matière de transports et de livraison ont été mis en place périodiquement avec le transporteur et le service client de façon à éviter la répétition des erreurs. L'efficacité de ces moyens est attestée par les résultats. Un plan de formation, des moyens de prévention existent, en rapport avec ce qui précède.

❖ **L'effectuation du transport dans le traitement des commandes et l'ordonnancement des ordres de livraisons émis**

- Le lancement de la préparation de commande est effectué à partir des ordres de livraison et est mis en œuvre pour que les délais convenus avec le client soient respectés.
- Des moyens sont mis en place pour garantir que toutes les commandes à expédier ce jour le soient effectivement. Lorsqu'un problème se pose, le ou les clients sont avisés du retard et informés de la date probable de livraison. La même information est donnée à l'administration des ventes.
- Le respect des délais étant maîtrisé, leur réduction fait l'objet d'une étude constante.

❖ **La réalisation de la programmation des opérations**

- Les opérations de magasinage, entrées, sorties, préparation des commandes, expédition et transport font l'objet d'une programmation régulière avant le lancement des ordres de livraison.
- La programmation des activités logistiques de distribution et transport fait l'objet d'une procédure formalisée. Les résultats de cette programmation sont systématiquement fournis aux responsables des opérations. Cette programmation s'appuie sur le PDP (Plan Directeur de Production) ou le PDL (Point De Livraison), ou, à défaut, sur le programme de livraison des fournisseurs et sur le programme des ventes.
- Un responsable est chargé d'optimiser l'utilisation des ressources et de proposer des améliorations qui permettent de progresser à la fois sur le service promis au client et sur la rentabilité de l'utilisation de ces ressources.

1.8 Les stocks

- ❖ **Garantir au client que le taux de service ou de disponibilité convenu sera respecté**
 - Un niveau de stock moyen est déterminé pour l'ensemble des produits, basé sur l'expérience passée et la capacité de l'entreprise à maintenir économiquement et physiquement ce stock.
 - Une méthode est utilisée pour garantir le niveau de disponibilité de chacun des produits en fonction du taux de rupture accepté. Si ce taux diffère d'une classe d'articles à l'autre, une classification est opérée et un niveau de disponibilité est déterminé par classe de produits, à partir d'une méthode adaptée.
 - L'analyse des stocks et des taux de disponibilité permet d'améliorer la rotation ou la couverture des stocks, par une meilleure maîtrise des délais de réapprovisionnement par exemple.

- ❖ **La gestion des moyens de manutention et de stockage**
 - La quantité et la qualité des moyens de manutention et de stockage disponibles permettent de répondre aux besoins. Un personnel de maintenance compétent est présent sur le site pendant les horaires d'ouverture. La surface et l'organisation des espaces de stockage sont satisfaisantes et évitent la saturation. Les règles de sécurité sont respectées.
 - L'implantation est rationalisée et révisée régulièrement (zones de réception, de stockage, d'expédition, plans de circulation, emplacement des produits suivant le taux de rotation par exemple). Si toutes les compétences de réparation ne sont pas présentes sur le site, des contrats de maintenance sont signés, avec des délais de réparation garantis. En cas d'indisponibilité prolongée, un matériel de rechange est disponible. En cas de surcharge momentanée, on a prévu des moyens de stockage exceptionnels.
 - Les installations et matériels font l'objet d'un plan de maintenance préventive. Le taux de remplissage du magasin est suivi. Une analyse régulière des besoins permet la gestion préventive des ressources en surface, moyens de manutention et de stockage. Des mesures préventives sont prises pour lisser l'activité du magasin afin d'optimiser l'utilisation des ressources.

- ❖ **La gestion des conditionnements.**
 - L'entreprise privilégie de façon visible et contrôlable l'utilisation de conditionnements normalisés de grande diffusion.

- Un programme de réduction du nombre de références (types, variétés) de conditionnement existe et, régulièrement, la standardisation est recherchée.
- En outre, l'entreprise cherche de façon permanente à utiliser partout où cela est possible des conditionnements réutilisables (en navette).

1.9 La distribution

- ❖ **Existe-t-il une procédure permettant d'évaluer les besoins en ressources de distribution et transport?**
- Une procédure existe qui fixe pour chacune des entités et/ou chacun des partenaires, à partir des éléments prévisionnels d'entrées, de sorties et de livraison, la manière de traiter les besoins et se charge de faire en sorte que les ressources nécessaires soient disponibles au moment le plus approprié.
- La procédure est formalisée. Cette procédure est intégrée dans la Planification Industrielle et Commerciale (PIC) ou une procédure du même genre s'il n'y a pas d'activité industrielle. Des réunions régulières ont lieu entre les différents partenaires intéressés, commerçants, industriels ou fournisseurs, magasin, transporteurs, même s'il s'agit de sous-traitants, dans le but de réévaluer à partir des prévisions de vente, de stock et d'approvisionnement, les besoins en ressources (personnel, équipement), et veiller à leur acquisition ou disponibilité.
- Un responsable est chargé de préparer les réunions, de simuler des solutions de façon à optimiser la gestion de la chaîne logistique. Ce même responsable est habilité à faire les arbitrages nécessaires entre les différents partenaires.

1.10 Ventes

- ❖ **La maîtrise des différents éléments issus du client, qui permettent de garantir le bon déroulement des opérations à venir**
- Une vue globale du réseau de la clientèle est disponible (cartographie par exemple), qui permet d'adapter les ressources et moyens logistiques à la configuration géographique, à la répartition des différents circuits de distribution, ainsi qu'à la topologie du portefeuille clients.
- De plus, à fréquence régulière, une optimisation des coûts logistiques de distribution est pratiquée, qui permet de prendre en compte l'évolution des contraintes économiques et de service.
- En outre, des actions sont menées de façon continue pour contribuer à la baisse permanente des coûts de la distribution, tant à périmètre et taux de service constant qu'à périmètre et taux de service réel, pour autant que des limites pratiques, économiques ou autres ne soient pas atteintes.

- ❖ **L'indication des prestations qui peuvent être fournies aux clients en matière logistique, lors de l'établissement de l'offre commerciale du futur couple produit/client**
 - Lorsque le client est amené à rédiger sa demande de prix ou son appel d'offre, il a déjà en sa possession les principaux éléments logistiques offerts par l'entreprise amenée à devenir son fournisseur.
 - Ces éléments ont déjà fait l'objet de discussions précises à l'occasion des contacts commerciaux préliminaires.
 - Il n'existe aucun point de désaccord potentiel avec le futur client, et la réception de l'offre de prix en réponse à sa demande ne provoque aucune réaction pour les domaines logistiques. Des enquêtes sont régulièrement réalisées dans ce domaine pour vérifier, même auprès de prospects non transformés en clients, afin d'améliorer sans cesse l'offre logistique de l'entreprise.

- ❖ **La spécification des prestations qui seront fournies aux clients en matière de distribution et de transport**
 - Il existe un Cahier des Charges pour la majeure partie des relations clients fournisseurs concernant la distribution et le transport, et son application est vérifiée régulièrement. On cherche à mesurer le taux de respect de ce cahier des charges.
 - Les résultats sont suivis. Des actions efficaces sont menées en cas de dérive. Des enquêtes sont régulièrement menées vis-à-vis des clients pour connaître leur niveau de satisfaction.
 - On cherche de manière permanente à offrir une prestation sans cesse améliorée sur le plan de la qualité, du coût et du délai. Le niveau et le type de prestations offerts sur le marché sont connus. Ils contribuent à faire évoluer les cahiers des charges.

- ❖ **Comment la forme et la nature des informations échangées sont-elles préalablement définies avec le client?**
 - Il y a un engagement préalable de la part du fournisseur sur la nature des informations qu'il donnera à son client.
 - Un interlocuteur est spécifiquement désigné pour chaque client. Toute information relative à une livraison peut être donnée en quelques minutes par téléphone. Des interlocuteurs choisis et formés de façon adéquate sont susceptibles de faire face à d'éventuels problèmes de communication avec des clients de langue différente. Des suppléants sont également prévus.

- Le choix des informations transmises et les modalités de ces transmissions sont convenus avec le client lors de négociations préalables. Des procédures précisent non seulement les conditions de ces échanges, mais également le suivi du respect des engagements. Ces procédures sont connues et appliquées.

- ❖ **Le choix et l'étiquetés des emballages de protection et les supports de manutentions**
- Le client est préalablement informé de la nature des emballages utilisés et de l'étiquetage. Les procédures en matière de réserves à la réception ont été rappelées.
- Une procédure précise les emballages et étiquetages à utiliser. Le client et son fournisseur conviennent d'un choix lors de négociations préalables.
- La fiabilité de l'étiquetage et notamment les informations concernant des quantités annoncées est garantie et vérifiée par des audits réguliers. On prévoit systématiquement lorsque cela est nécessaire les modalités de retour, d'échange ou déconsignation/déconsignation des emballages de protection ou des supports de manutention.

- ❖ **L'influence de la gestion du crédit client sur les décisions logistiques concernant la relation avec le client**
- Les conditions de crédit accordées au client sont connues, indiquées, et une information concernant l'état de l'en-cours autorisé permet à l'opérateur de valider la commande dans le respect des règles en la matière. Tout dépassement nécessite obligatoirement l'accord d'une autorité supérieure.
- De plus, le système d'information est capable de globaliser l'état de l'en-cours pour les clients ayant plusieurs adresse de facturation, ce qui rend impossible une opération détaillée si l'en cours total est atteint (dans le cas où, par exemple, un dépassement exceptionnel a pu être autorisé sur une adresse), notamment en cas de crédits croisés sur plusieurs produits.
- En outre, une autorité supérieure a la possibilité de bloquer toute prise de commande, pour des raisons particulières de risque, même si l'en-cours autorisé n'est pas atteint.

- ❖ **L'influence de la gestion des recouvrements clients sur les décisions logistiques concernant la relation avec le client**
- Les conditions de crédit accordées au client sont connues, indiquées, et un suivi des échéances est réalisé, qui permet de prévenir des risques de retards ou impayés habituels.

- De plus, le système d'information est capable de permettre l'envoi de lettre de rappels, sur la base de modèles standardisés, selon la gravité du retard constaté ; à cet effet, des instructions, une procédure, uniques existent, suivi par le pôle juridique groupe, qui contient également toutes les instructions nécessaires en cas de cessation des paiements des clients.
- En outre, pour certaines catégories de clients, un suivi préventif est organisé, qui vise à détecter dès livraison tout litige potentiel, réel ou fictif, qui aurait pour but de chercher à décaler des échéances de règlement. Nous allons maintenant examiner de près tout ce qui concerne la commande du client.

1.11 Les relations clients

❖ Les vérifications effectuées par l'opérateur lors de la prise de commande

- L'opérateur dispose de toutes les informations nécessaires au traitement de la commande et s'assure qu'elles sont correctes. Ceci concerne les informations propres au client : adresse de livraison, circuit de livraison, délai, crédit autorisé ainsi que celles qui sont propres aux produits (quantité, volume, etc.). L'opérateur dispose de toutes les informations nécessaires dans le cas d'une exportation : monnaie, Incoterm CCI 2000, mode et moyen de règlement, etc.
- Outre la disponibilité de toutes les informations nécessaires, l'opérateur dispose des moyens lui permettant de corriger les anomalies constatées. Dès qu'une erreur a été commise, on propose au client une réparation tandis que l'on étudie immédiatement avec le personnel y compris celui qui a commis l'erreur, les moyens d'éviter que cela ne se reproduise. De plus, une politique de responsabilisation permet au personnel de réparer lui-même auprès du client les erreurs qu'il aurait pu commettre. Il prévient alors seul le client des modifications intervenues.
- L'opérateur dispose de statistiques concernant les anomalies relevées. Les causes en sont systématiquement recherchées avec les services concernés et un plan d'action préventive est mis en place pour y remédier.

❖ La confirmation de la commande au client (accusé de réception de commande)

- Lorsque cela est possible, le client reçoit systématiquement un accusé de réception de sa commande. Tous les écarts potentiels en matière de délais et de quantités ont déjà fait l'objet de négociations préalables. Ce document constitue la donnée d'entrée fondamentale dans le système d'information, quel qu'il soit.
- En cas de modification de délai à l'initiative du client, et après d'éventuelles négociations, un nouvel accusé de réception est émis, et un historique des modifications significatives est conservé aux fins d'analyse. Si l'entreprise est à l'origine de la modification, les données de l'accusé de réception ou de la commande d'ori

gine sont conservées et elles seules serviront de base au calcul du taux de service.

- Pour ce qui concerne la gestion des reliquats de commandes non livrés dans le délai convenu, il existe un taux de service spécifique de ces reliquats, basé sur les délais donnés aux clients. Les objectifs sur ce taux de service secondaire sont naturellement plus ambitieux que sur le taux de service principal. Des analyses permettant des actions catégorielles sont disponibles et sont utilisées pour faire en sorte que le taux de service mesuré pour la commande complète tende vers celui qui est mesuré à la ligne de commande.

❖ **Les informations que l'opérateur dispose concernant l'état d'avancement de la commande**

- Un opérateur est capable de donner au client l'état d'avancement de la commande.
- Dans la mesure où il y a des manquants ou retards, l'opérateur est capable de donner une nouvelle date fiable de livraison des produits à la demande du client.
- En cas de problème, l'opérateur peut annuler la commande enregistrée et proposer des produits de substitution.

❖ **La gestion de la pénurie**

- Des instructions sont données à l'opérateur pour qu'il en réfère à une autorité désignée chaque fois qu'une situation de pénurie se produit.
- Une procédure prévoit une information et une négociation avec le client selon des règles de gestion clairement définies.
- La procédure en place prévoit en outre, couplée avec le "Disponible Prévisionnel", une information sur les disponibilités futures du produit manquant ainsi que des produits similaires, avec possibilité d'affectation des disponibilités futures et de réorganisation du portefeuille. Ce qui est dit au client concerné est connu de tous.

❖ **Le suivi de portefeuille client et la maîtrise des délais**

- L'état du portefeuille client est connu. Il est possible d'indiquer au client un délai fiable de livraison de sa commande.
- Les délais sont connus et maîtrisés. Il est possible d'agir sur le programme de fabrication de modifier l'ordre de traitement des commandes et, partant des délais, au moment de la programmation, et cette possibilité est au moins hebdomadaire. Il est en outre possible de réserver de la capacité disponible pour un client.

- Grâce à un outil de simulation, il est à tout instant possible d'évaluer la capacité disponible dans le temps et de calculer la date de livraison d'une commande nouvelle tout en garantissant l'optimisation de l'utilisation de cette capacité. A partir du même outil, il est possible de réordonnancer le programme si le client confirme sa commande.

❖ **Les données disposées lors du traitement des commandes**

- Un opérateur connu du client connaît le disponible en quantité (produits en stock) ou en capacité (production à la commande). Il dispose du calendrier de livraison et du circuit de livraison prévu. Il peut déterminer une date de livraison.
- Outre le disponible, l'opérateur dispose de l'ensemble des informations concernant le disponible : le disponible à la vente, disponible prévisionnel, disponible en produits de substitution ou capacité disponible. Il est en mesure de proposer au client un produit de substitution, une autre date de livraison, tout en respectant l'ensemble des contraintes commerciales.
- L'opérateur dispose en outre d'un outil d'interrogation et de reprogrammation permettant d'évaluer les disponibilités futures en quantité ou en capacité. Cet outil agit sur les programmes de fabrication de façon à les adapter à cette nouvelle demande. La commande étant correctement prise et traitée, il faut maintenant se préoccuper de sa réalisation.

1.12 Préparation de commande

❖ **Le suivi de la charge et l'activité de préparation de commandes**

- Un personnel en nombre suffisant est disponible pour faire face à l'activité planifiée.
- Les besoins en personnels sont étudiés avec soin. Des mesures sont prévues pour faire face aux pointes ou creux d'activité. La polyvalence préside à la gestion du ratio charge/capacité.
- Les flux sont régulièrement étudiés pour améliorer constamment l'efficacité. Une planification permet le lissage de la charge.

❖ **La réalisation de la préparation de commandes**

- Les préparations sont réalisées à partir d'informations transmises aux préparateurs. Des règles telles que FIFO ou FEFO par exemple, sont respectées.
- Le processus a fait l'objet d'une recherche approfondie, dans le but de réduire le nombre d'erreurs et d'améliorer l'efficacité.

- Les écarts, erreurs et/ou non-conformités qui pourraient subsister sont analysés en permanence, et des solutions techniques ou des modifications de processus sont recherchées puis mises en place. Réaliser la commande, certes, mais en respectant ce qui a été convenu avec le client.

❖ **Existe-t-il des objectifs de service concernant la livraison?**

- Il existe un objectif de taux de service sur le transport vers le client, et l'indicateur associé est mesuré régulièrement. Ambition, précision, fréquence et diffusion sont appropriées. On cherche à mesurer la réelle satisfaction des clients pour le dernier maillon de la SupplyChain.
- Les résultats sont suivis. Des actions efficaces sont menées en cas de dérive. Des suivis spécifiques pertinents permettent d'affiner l'analyse (taux de service préparation, répartition par famille de pièces, par client, etc.).
- A partir des résultats enregistrés, un plan d'amélioration a été mis en œuvre. Le niveau de service du marché est connu : perception et besoin des clients, performance de la concurrence. Ces deux facteurs contribuent à la définition des objectifs.

❖ **Comment les considérations logistiques pour ce qui concerne le lancement d'un nouveau produit ou le lancement d'une promotion sur un produit existant sont-elles prises en compte?**

- L'ensemble des acteurs logistiques concernés sont avertis par avance de la survenance d'une telle opération.
- De plus, l'information est disponible suffisamment tôt pour que des modifications éventuelles de programmation puissent être prises en compte pour le cas où l'un des acteurs logistiques concerné puisse identifier une difficulté qui pourrait remettre en cause le bon déroulement de l'opération prévue.
- Enfin, une gestion du lancement de telles opérations est assurée sous forme de gestion de projet, tous les acteurs logistiques gèrent de la même façon les tâches dans lesquelles ils sont impliqués, les dérives éventuelles sont identifiées au plus tôt, et si elles sont critiques, des dispositions appropriées sont mises en place. L'expérience des lancements précédents montre que de telles dérives sont de moins en moins fréquentes. Malheureusement, servir un client avec un taux de service de 100% ne peut être réalisé que pendant un intervalle de temps très réduit. Des dysfonctionnements vont naturellement apparaître.

❖ **L'élimination des dysfonctionnements constatés voir perçus par les clients**

- Les principaux dysfonctionnements sont identifiés régulièrement (qualité de service, conditionnement, stocks, délais, etc.), des indicateurs de mesure sont mis en

place et suivis.

- Les objectifs, les délais et les responsabilités sont fixés par un plan de progrès.
- Les objectifs sont comparés aux meilleures performances et on cherche à les atteindre. Le taux de service offert à la clientèle doit également être comparé à la satisfaction exprimée par le client lui-même.

❖ **La mesure du service global donné au client**

- Un indicateur mesure en permanence la qualité du service ; il est associé à un objectif ambitieux.
- Toutes les défaillances sont analysées, puis traitées.
- La satisfaction du client est mesurée par des enquêtes régulières, ces enquêtes ont un contenu logistique suffisant, pour apprécier la perception du client sur le service donné. Le traitement de ces enquêtes est un facteur de progrès logistique important.

2. Questionnaire ⁽¹⁰⁾

Auditer une activité marketing consiste à passer en revue la cohérence et la qualité de l'ensemble des opérations et tâches réalisées. Le questionnaire proposé ci-dessous est un

exercice de synthèse de cet ouvrage, que nous vous proposons d'appliquer à votre entreprise. Véritable photographie de l'activité marketing, il permet de démarrer un audit. Les questions qui n'auraient pas de réponse satisfaisante sont susceptibles de fournir des opportunités de pousser la réflexion dans le détail.

Questions

A- Identité

I1 : Entreprise ou business unit, périmètre concerné

I2 : Secteurs du périmètre

(10) Manuel d'audit interne Améliorer l'efficacité de la gouvernance, du contrôle interne et du management des risques by IFACI, Kurt-F Riding, Paul-J Sobel, Urton-L Anderson, Collectif

I3 : Taille en effectif de l'entreprise et de son groupe

I4 : Chiffre d'affaires du groupe et du domaine d'activité stratégique

I5 : Produits et services

I6 : Signature de marque

I7 : Bénéfices essentiels apportés au client

I8 : Adresses des sites et pages de réseaux sociaux

B-Produit

P1 : Quelles sont les hauteurs et largeur de gamme de l'entreprise ?

P2 : Les produits sont-ils personnalisés ?

P3 : Quelle est la criticité d'usage des produits ?

P4 : Quels services accompagnent les produits ?

P5 : Quel est le prix moyen du produit ?

P6 : Le produit est-il financé ?

P7 : Sous quelle logique de noms se déclinent les produits ?

P8 : Quels services d'assistance sont proposés aux acheteurs ?

P9 : Quelle est la rentabilité par produit ?

C-Client

C1 : Qui sont les clients acheteurs et potentiels ?

C2 : Qui sont les clients des clients et les influenceurs de la filière ?

C3 : Des entreprises pure player ont-elles changé la filière ?

C4 : Combien de clients composent le marché ?

C5 : Quels sont les besoins et les souffrances des clients ?

C6 : L'entreprise a-t-elle une base de données des clients et prospects ?

C7 : Quels événements provoquent l'achat ?

C8 : Quel pourcentage de clients change de marque ?

C9 : Quels sont les volumes d'achat moyens ?

D- Vente

- V1 : Qui se déplace pendant la vente ?
- V2 : Quelle est la durée moyenne de vente ?
- V3 : Quelles sont les étapes d'une affaire ?
- V4 : Quel est le parcours client à distance et des visites ?
- V5 : Quels sont les outils de vente ?
- V6 : Quel est le rapport coût vente/prix de vente ?
- V7 : Quel est le CA moyen d'une affaire ?
- V8 : Quelle est la marge de négociation du vendeur ?
- V9 : Comment est calculé le coût d'acquisition du client ?
- V10 : Comment est évaluée la valeur d'un client ?

E- Communication

- Com1 : Quel est le pourcentage dépense de communication/CA ?
- Com2 : Combien de leads sont produits par an au total ?
- Com3 : Quels sont les médias inbound et outbound exploités aux différentes étapes de la vente ?
- Com4 : Comment se répartissent les leads entre les médias ?
- Com5 : Combien de leads chaque commercial reçoit-il par an ?
- Com6 : Quelles sont les cibles les plus importantes et secondaires ?
- Com7 : Quel est le taux de transformation des leads en vente ?
- Com8 : Quels sont les scénarios des campagnes multicanal ?
- Com9 : Quels sont les événements de la vie du client traités en CRM ?
- Com10 : Quelles sont les opérations de nurturing mises en place ?
- Com11 : Combien de visiteurs uniques viennent sur les sites ?
- Com12 : Comment cela se compare-t-il à la taille votre cible ?
- Com13 : Quels outils sont à disposition des clients sur les sites ?

Com14 : Quelles sources de content marketing sont exploitées ?

Com15 : Quelles activités en réseaux sociaux sont pratiquées ?

Com16 : Quels sont les leaders d'opinion de la profession ?

Com17 : Quelle communication existe auprès des influenceurs ?

Com18 : Quels sont les indicateurs clés des communications ?

F- Distribution

D1 : Quelle est la structure de distribution : directe, indirecte, grands comptes, verticale, télévente ?

D2 : Quel pourcentage du marché est couvert par le réseau ?

D3 : À combien de clients le réseau a-t-il revendu ?

D4 : Comment se différencient les réseaux ?

D5 : Quels sont les supports au client apportés par le réseau ?

D6 : Comment se répartissent les ventes par vendeur debout, télévente, Internet et point de vente ?

D7 : Quels contacts les clients ont-ils avec les fabricants en plus des contacts avec le réseau ?

D8 : Quelles sont les compétences clés de la distribution ?

D9 : Quels sont les supports marketing au réseau ?

D10 : Quel est le taux de satisfaction des distributeurs ?

D11 : Quelle est la notoriété du réseau et des fabricants ?

D12 : Quel est le taux de satisfaction des clients ?

G-Marché

M1 : Comment mesurez-vous le marché ?

M2 : Quelle est la taille et votre part du marché par segment ?

M3 : Quels éléments font évoluer la taille du marché ?

M4 : Des opérations de lobbying sont-elles nécessaires ?

M5 : Quels sont les critères de segmentation ?

M6 : Quels sont les principaux segments ?

M7 : Quelles sont les sources de connaissance du marché ?

M8 : Qui sont les concurrents ?

M9 : Quels sont les points de différenciation de l'entreprise ?

H- Stratégie

S1 : Quelles études sont pratiquées ?

S2 : Quels outils d'analyse stratégique sont utilisés ?

S3 : Quelle est la stratégie 6P ?

S4 : Sur quelle cible préférentielle la stratégie est-elle centrée ?

S5 : Quels sont les points clés du business model ?

S6 : Quel est le positionnement marketing ?

S7 : Quel est le mix opérationnel ?

S8 : Quels sont les indicateurs de performance marketing ?

I- Processus

Proc1 : Comment les activités marketing sont-elles inscrites dans le processus produit ?

Proc2 : Un plan à trois ans, un plan produit, un plan marketing opérationnel et quels autres documents sont-ils publiés ?

Proc3 : Quelles sont la structure et les fonctions du marketing ?

J-Conclusion

CO1 : Quelles questions méritent d'être approfondies ?

CO2 : Quelles actions marketing cela vous inspire-t-il ?

Conclusion du chapitre

La distribution est une fonction essentielle, indispensable pour toutes entreprises, spécialement dans sa démarche marketing. Sa performance est considérée comme un atout majeur, elle englobe plusieurs stratégies que l'entreprise doit choisir afin d'atteindre ses objectifs.

Elle est devenue aujourd'hui une fonction fondamentale du commerce. Mal maîtrisée par les entreprises, elle engendre une pénurie ponctuelle de son produit sur le marché et la présence des concurrents peut mettre en danger la fidélité de ses consommateurs.

Considérée ainsi, le choix d'une politique de distribution est vital pour une entreprise, car il ne s'agit pas seulement de concevoir un bon produit, mais le distribuer afin de permettre au consommateur de procurer les biens dont ils ont besoin dans des conditions adéquates.

La logistique représentait traditionnellement l'activité allant de la mise à la disposition des produits finis par l'usine, le négociant jusqu'à la livraison aux clients. Elle s'est désormais fondue dans le concept de supply chain management dont l'objectif est d'optimiser la gestion des flux physique et des flux d'information le long de la chaîne logistique depuis le fournisseur du fournisseur jusqu'au client du client. C'est pour ça qu'un audit de distribution s'impose jouant ainsi le rôle du cerveau dans la distribution des entreprises.

Introduction

Les centres de distribution (ou plates-formes logistiques), sont des entrepôts qui gèrent les flux de marchandises depuis leur lieu de production jusqu'aux magasins de détail ou aux clients finaux, recevant des marchandises en gros volume, les stockant et les réexpédiant en petits lots : approvisionnement des rayonnages, stockage sur palettes, préparation, emballage et livraison des marchandises pour l'expédition sont des tâches de la chaîne logistique confiées aux magasiniers-caristes et aux préparateurs de commandes. Ces métiers sont exposés à des risques provenant des nombreuses manutentions manuelles et déplacements dans les magasins, des dangers de l'utilisation de chariots automoteurs, de transpalettes, de rayonnages métalliques permettant le transport et le stockage des palettes ainsi que du stress de la préparation de commandes (notamment avec le système du « Voice picking »), le tout dans une organisation soumise à des impératifs de rendement.

Section 01 : Risques de distribution

1. Définition des risques

Le mot français risque dérive du latin *resecare*, qui a donné l'italien *rischiare*, verbe qui signifie « oser » ; il s'agit de faire un choix dans des contextes d'incertitude, plutôt que d'adopter un comportement fataliste. La clé de cette définition est la notion d'incertitude. Partant de cette définition, le Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) définit le risque comme « la possibilité qu'un événement survienne et ait un impact défavorable sur la réalisation des objectifs ». L'Organisation internationale de normalisation (ISO), située en Suisse, définit tout simplement le risque comme « l'effet de l'incertitude sur les objectifs » ⁽¹⁾

. Des définitions du risque proposées par le COSO et l'ISO peuvent se dégager un certain nombre de points clés fondamentaux.

- Le risque est inhérent à la formulation de la stratégie et à la fixation des objectifs. Une organisation mène ses activités dans le but de mettre en œuvre des stratégies et d'atteindre des objectifs précis, et les risques correspondent aux obstacles qui sont susceptibles d'affecter la réalisation de ces objectifs. En conséquence, puisque chaque organisation a des stratégies et des objectifs différents, chacune sera confrontée à des risques propres. ⁽²⁾

⁽¹⁾ Le Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) et ISO

⁽²⁾ COSO /PwC /IFACI (trad.), Référentiel intégré de contrôle interne - Principes de mise en œuvre et de pilotage (Paris: Eyrolles, 2014), p. 21.

- Le risque ne représente pas une estimation à un moment précis (par exemple l'issue la plus probable), mais plutôt un éventail d'issues possibles. Parce que de nombreuses issues différentes sont possibles, l'idée d'éventail est ce qui crée l'incertitude lorsque l'on cherche à comprendre et à évaluer les risques.

- La notion de risque peut renvoyer à la volonté d'empêcher que des événements négatifs ne surviennent (maîtrise des risques), ou la capacité de faire en sorte que des choses positives se produisent (c'est-à-dire exploiter des opportunités ou en tirer parti). La plupart des gens se concentrent sur la première de ces deux idées, par exemple sur un danger qui doit être écarté ou éliminé. Certes, de nombreux risques présentent effectivement une menace pour une organisation, mais ne pas aboutir à une issue positive peut également générer un obstacle à la réalisation d'un objectif, et constitue donc aussi un risque.

- Les risques sont inhérents à tous les aspects de la vie : partout où il y a de l'incertitude, il existe un ou plusieurs risques. Les exemples présentés plus haut dans la section historique montrent comment a évolué la compréhension du risque. Les risques spécifiquement associés à une organisation selon sa structure ou son activité commerciale sont généralement appelés risques opérationnels. Pour le formuler plus simplement, les incertitudes relatives aux menaces pesant sur la réalisation des objectifs de l'organisation sont considérées comme des risques opérationnels.

A la lumière de cette définition du risque, il devient évident qu'une organisation rencontre un grand nombre de risques lorsqu'elle s'efforce d'appliquer sa stratégie et d'atteindre ses objectifs. Cette multitude de risques pouvant entraver significativement la bonne marche de l'organisation, il apparaît d'autant plus nécessaire de disposer d'un processus qui permette de comprendre et de gérer efficacement les risques dans l'ensemble de l'organisation. Tel est le but du management des risques de l'entreprise (Entreprise Risk Management - ERM).

2. Les principaux risques dans les centres de distribution

La gestion optimale des chaînes logistiques, ou "supply chain management", entraîne la création de nombreux et vastes centres de distribution, dont l'importance n'a cessé de croître, avec une main d'œuvre, elle-aussi en augmentation, soumise à un taux de sinistralité au travail élevé : l'activité logistique, avec le BTP, est un des secteurs industriels les plus accidentogène. ⁽³⁾

Dans les entrepôts et magasins des plates-formes de distribution, les travailleurs les plus exposés aux risques d'accidents du travail sont les magasiniers-caristes et les préparateurs de commandes.

⁽³⁾ Le Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) et ISO

Les travailleurs intérimaires qui sont nombreux dans ce secteur sont encore plus exposés aux risques de ces accidents du travail du fait du manque d'information de cette main d'œuvre, de formation et de connaissances des lieux et des procédés qui augmentent ainsi leur vulnérabilité.

-le magasinier-cariste

Le magasinier-cariste effectue la réception et le stockage des marchandises sur les rayonnages métalliques, à l'aide de différents chariots automoteurs de transport et élévateurs. Le cariste conduit un chariot automoteur pour manutentionner des marchandises et approvisionner les stocks en gerbant en hauteur les palettes pour les placer sur les alvéoles de stockage.

-Le préparateur de commande

La préparation de commande peut se dérouler de deux manières différentes : le picking (préparation sur stock) ou le préparateur charge une palette de produits prélevés sur les rayonnages de stockage (racks) puis effectue le filmage, et l'éclatement (ou allotissement) ou le préparateur distribue sur des chariots spéciaux (rolls) les colis prêts à la livraison (gestion en flux tendu).

Il existe plusieurs modes de guidage : listing, terminal radio, « Voice picking »...qui permettent d'organiser son travail et choisir son chemin de préparation de façon plus ou moins autonome.

Dans la méthode du « Voice picking », ou préparation vocale assistée par ordinateur, un logiciel de gestion dicte aux préparateurs, munis d'un casque d'écoute, l'emplacement et la quantité des produits à charger sur les palettes avant leur emballage et l'embarquement sur les camions de livraison.

- **Les risques de la manutention manuelle**

La manutention manuelle est à l'origine de fréquents accidents du dos souvent dus à des postures incorrectes (à bout de bras, tronc penché en avant). Elle peut engendrer, tout comme la manutention mécanique, des contusions, des écrasements, des chutes. De plus, les surfaces anguleuses ou rugueuses, les chutes d'objets sont parmi les principales causes de blessures, de lacérations ou de contusions pendant le travail de manutention manuelle. Le travailleur peut également subir ces blessures s'il tombe ou s'il entre en collision avec des objets.

Le filmage de la palette avec un rouleau de film étirable occasionne des efforts de traction, de torsion, de position tête en bas provoquant des contraintes sur le rachis et sur le système cardiaque et vestibulaire (vertiges). Les risques de troubles musculo-squelettiques (TMS) du bande rôlage sont aggravés si cette tâche est répétitive : les fréquentes alternances de postures entre les positions baissé, courbé et redressé provoquent une augmentation du rythme cardiaque et une hypotension orthostatique sur l'oreille interne.

L'ouverture (ou la réouverture) de cartons et d'emballages avec des cutters est susceptible de provoquer des accidents aux mains, des coupures plus ou moins profondes d'un doigt ou d'un membre, des perforations...

- **Les risques de la circulation interne**

Les situations à risques tiennent aux voies de circulation, aux engins, à l'organisation des flux circulatoires et aux comportements humains : tous ces facteurs agissent de façon autonome mais aussi inter-dépendamment, et à chaque modification apportée à l'un d'entre eux, le risque d'accident est susceptible de changer lui aussi.

- **Les voies de circulation**

La largeur et la géométrie des voies de circulation, sont parfois insuffisantes et/ou peu pratiques (virages trop serrés, rétrécissements, dénivelés...), des angles morts existent, les espaces sont trop étroits ou mal adaptés pour réaliser des manœuvres,...

La circulation sur les voies peut être perturbée par des obstacles permanents (poteaux, piliers, tuyauteries...) ou temporaires (palettes, outils, emballages non rangés...), qui obligent à des contournements délicats ou provoquent des heurts.

Les sources d'éclairage mal positionnées entraînent des zones d'ombre ou à contre jour. Une assise du sol peu solide, inégale, glissante provoquent des embardées et cahots. Des aires de circulation des piétons et des engins non ou mal matérialisées par marquage au sol des zones de cheminement, l'absence de signalisation adéquate génèrent un manque d'information très préjudiciable à la sécurité.

- **Les engins**

Les engins utilisés dans les centres de distribution sont variés : chariots divers de manutention et de levage, transpalettes manuels ou électriques... La diversité de leurs vitesse, poids, gabarit, manœuvrabilité font de leur coexistence un facteur de danger. Le mauvais état de ces véhicules (freins, pneumatiques, direction, feux de signalisation, éclairage, moyens de calage, avertisseurs sonores ou lumineux), par défaut d'entretien et de maintenance, est un facteur d'accident. De même que l'absence ou la dimension insuffisante des rétroviseurs.

- **Les facteurs humains et comportementaux**

- Le comportement des magasiniers et des conducteurs d'engins de manutention est fondamental car les dimensions psychologiques ou cognitives modifient leur perception du risque, augmentant la probabilité d'erreurs ou d'omissions humaines de toutes sortes.
- Indiscipline : non-respect des règles et des procédures, de la signalisation, des priorités, des passages piétons, stationnement sauvage, vitesse excessive, cheminement hors des zones prévues ...
- Variabilité des critères d'aptitude des individus (morphologie, sexe, handicap, ancienneté dans l'entreprise, fatigue...)

- Organisation du travail générant précipitation, stress.
- Comportements addictifs : alcoolisme, drogues, médicaments psychotropes.

- **Les risques des équipements de stockage**

Tous les systèmes de stockage comportent des risques. Des rayonnages mal conçus et mal utilisés peuvent se révéler très dangereux car le personnel d'exploitation est exposé :

- Aux chutes de charges sur des lieux de passage très fréquentés : lors des manutentions en hauteur, un colis mal arrimé sur une palette peut tomber sur les manutentionnaires ou sur les magasiniers et entraîner des blessures gravissimes. Les risques de chutes du matériel en raison des rayonnages trop hauts, non fixés ou surchargés peuvent entraîner des contusions corporelles sévères (écrasement des membres, traumatisme crânien, abdominal ou thoracique).

- Aux heurts des engins de manutention qui peuvent frotter contre les structures entraînant, petit à petit, le décrochage de lisses ou entretoises, la déformation de l'installation ou pire, venir heurter les piliers des rayonnages et entraîner leur effondrement.

- à des charges qui peuvent être trop lourdes et le dépassement de poids prévu conduit à la déstructuration des alvéoles de rayonnages.

- à l'instabilité du rayonnage métallique : défaut de planéité ou d'horizontalité du sol, problème de calage ou de fixation, fissures formées dans les planchers de béton.

- **Les risques psychologiques**

Les réponses organisationnelles à toutes les exigences de productivité se caractérisent dans le secteur de la logistique par une grande augmentation des pressions (réduction des erreurs, des casses, des délais, des manquants et des niveaux de stock) exercées notamment par les grandes surfaces de distribution alimentaires (GSA), de bricolage (GSB) ou d'habillement. La crainte d'erreurs dans la préparation des commandes soumise à des impératifs de rendement, le « Voice picking », système de préparation de commandes assistée par ordinateur par système de reconnaissance et de guidage vocal, génère un stress permanent, aggravé par des facteurs organisationnels : cadences rapides pour augmenter la productivité, travail dans l'urgence, travail posté et de nuit (par exemple en messagerie). La flexibilité imposée avec des exigences d'horaires ajustés en fonction de la demande et le travail en horaires décalés, la disponibilité constante par le truchement du casque d'écoute, l'intensification de la charge mentale due aux nouvelles technologies informatiques, le travail effectué à flux tendu... sont des facteurs de stress qui provoquent à court et à long terme, une augmentation de la fréquence cardiaque, de la pression artérielle, entraînant de nombreuses conséquences psychosomatiques : atteintes physiques comme les troubles gastro-intestinaux, augmentation des accidents cardiovasculaires et accidents vasculaires cérébraux, céphalées et migraines, atteintes psychiques comme fatigue et irritabilité chroniques, troubles du sommeil et des conduites alimentaires (obésité), consommation accrue de médicaments anxiolytiques, d'alcool et de substances psychotropes..

3. Les mesures préventives des risques professionnels des centres de distribution

Pour diminuer les risques professionnels dans les centres de distribution, il faut prendre une série de mesures préventives, ayant trait à la prévention organisationnelle (plan de circulation, règles et procédures...), technique (aménagement des voies et des locaux, entretien et ergonomie des engins, sécurité des équipements de stockage...) et psychologique (organisation, formation...), ainsi qu'à la prévention individuelle (équipements de protection).

Au-delà de l'amélioration des conditions de travail et de la santé au travail des employés des centres de distribution, ces mesures entraînent une meilleure productivité du fait de la moindre démotivation, d'un turn-over et d'un absentéisme réduits (dont les taux sont élevés dans ce secteur d'activité).

Il convient d'évaluer les risques professionnels dans le centre de distribution et de rédiger le Document Unique de Sécurité en appréciant à la fois l'environnement matériel et technique et l'environnement managérial et organisationnel. La retranscription de cet état des lieux dans le Document Unique doit conduire à l'élaboration d'un plan de prévention correspondant aux risques identifiés, y compris pour les aspects psychologiques qui existent dans les centres de distribution et sont parfois négligés. ⁽⁴⁾

- **Les mesures préventives organisationnelles**

- L'établissement d'un plan de circulation permet de déterminer le tracé des trajets effectués dans l'entreprise et leurs itinéraires et de lister les moyens de transport des marchandises et de déplacement des personnes. Cela permet d'identifier les zones critiques des circulations (croisements multiples, ...), de prévoir des voies de décélération, d'accélération et ronds points giratoire, les zones de stationnement, l'emplacement des aires de chargement/déchargement, les zones interdites ou réservées à certains véhicules etc.

- Le plan de circulation est à la fois un outil technique qui permet une vision globale de la circulation dans l'entreprise, mais aussi un outil d'information auprès du personnel, des entreprises extérieures amenées à intervenir à l'intérieur de l'entreprise (sous-traitants, maintenance ...).

- Règles de circulation

- Les consignes générales de circulation interne doivent être intégrées au règlement intérieur de l'entreprise : règles sur les manœuvres de demi-tours, marches arrière, priorités de passage, limitation de vitesse, distances de sécurité etc. Le règlement intérieur permet

(4) Peter L. Bernstein, *Against the Gods: The Remarkable Story of Risk* (Indianapolis, Indiana : John Wiley & Sons, 1996). Plus fort que les dieux. La remarquable histoire du risque (Paris : Flammarion, 1998).

aussi de mettre en place un véritable « règlement alcool et produits illicites » de l'entreprise et d'interdire cette consommation dans l'entreprise formellement pour tous les conducteurs et caristes pour leur sécurité et celle d'autrui. Le dépistage d'alcoolémie est autorisé pour autant que la liste des postes de travail concernés, le rythme et les conditions de pratique des contrôles soient incluses dans le règlement intérieur.

- Conditions de travail

Une saine gestion rend compatible la pratique avec les règles de circulation interne, qui ne l'est pas ou peu lorsque d'autres priorités apparaissent contraignantes à l'excès : délais impératifs à respecter, aires de stockages saturées, ... La réduction des contraintes de manutention et des déplacements font partie des changements organisationnels qui contribuent automatiquement à diminuer les risques liés au transport interne : diminuer les distances entre les points à desservir, avec des chemins les plus courts possibles, réduction de la hauteur des palettes pour diminuer le travail des bras, ... L'augmentation de la fréquence des pauses pour permettre des échanges et la restauration de marges de manœuvre pour le préparateur de commandes assujetti au « Voice picking » sont nécessaires. La polyvalence permet aussi d'alterner les tâches entre opérateurs (postes de réception ou d'expédition).

o **Les mesures préventives techniques**

- Dimensionnement des aires de circulation

Les allées de circulation doivent être nettement délimitées et dégagées de tout encombrement et obstacle, et de largeur suffisante.

- Equipement et entretien des aires de circulation

- revêtement au sol à la résistance adaptée aux sollicitations, anti-dérapant, sans trous.
- éclairage approprié des différentes zones, bien positionné
- marquage au sol des zones de cheminement bien clair
- ouvertures recouvertes de plaques encastrées au raz du sol conformes à la norme NF EN 124
- équipements d'aide à la visibilité (miroir) pour les zones aveugles
- suppression des obstacles et rectification des virages

- Confort thermique des locaux.

Il convient d'adapter l'aération, la ventilation et l'isolation thermique des locaux des entrepôts.

- Equipement et entretien des engins

La présence et le bon fonctionnement des équipements de sécurité des véhicules et engins est indispensable : éclairage, avertisseur sonore et/ou lumineux de recul, freins, pneuma

tiques, direction, moyens de calage, rétroviseurs, ceinture et arceaux de sécurité, bouclier, dossier protégé-tête adapté. Sièges ergonomiques suspendus et réglables et tapis de sol rembourré réduisant les transmissions de vibrations pour les chariots, roulettes en bon état pour les transpalettes sont aussi des facteurs de diminution des troubles musculo-squelettiques.

Les chariots automoteurs sont soumis à trois types de vérifications :

- les vérifications lors de la mise en service,
- les vérifications lors de la remise en service après réparation ou accident (démontage, remontage ou modification pouvant remettre en cause la sécurité)
- Les chariots automoteurs doivent subir une visite générale périodique (à réaliser tous les 6 mois par un organisme compétent ou une personne qualifiée).

- La signalétique de circulation

Des pictogrammes de signalisation ou panneaux permettent d'aménager des chemins sécurisés en attirant l'attention ou en signalant un danger spécifique à certains endroits (présence de produits dangereux stockés, repérage des obstacles ...). Ils doivent être identiques au code de la route pour les cas les plus courants, avec un logo spécifique sinon.

L'efficacité de la signalisation dépend de son emplacement (endroit bien éclairé, facilement accessible) et doit être visible soit à l'accès à une zone pour un risque général, soit à proximité immédiate d'un risque déterminé ou d'un objet (poteau, tuyauterie...) à signaler. Une signalétique redondante ou excessive est à proscrire (Ex : nombre excessif de panneaux à proximité immédiate les uns des autres, signal lumineux à proximité d'une autre émission lumineuse,....).

- Les équipements de stockage doivent être conçus et mis en place de manière à pouvoir supporter les charges, à en empêcher la chute et l'effondrement des racks.

La sécurité des entrepôts dépend d'abord de leur conception, ensuite de leur utilisation.

Les règles de construction des entrepôts concernent l'implantation des voies de circulation, le dimensionnement et la structure des équipements de stockage adaptés au poids des matériaux à stocker, la qualité de la surface de fixation et du calage des piliers au sol, le bon éclairage des locaux.

L'accès entre les rayons doit être suffisant (largeur supérieure à 80 cm) pour la manutention des produits et l'inspection des stocks. La largeur des voies de circulation doit dépasser d'au moins 1 m la largeur des engins de manutention ou de la charge transportée (Exemple : largeur de chariot 1 m ; largeur minimale de l'allée 2 m).

On dispose des sabots de protection à la base des rayonnages, pour éviter les chocs des chariots de manutention. Chaque entrée de rayonnage indiquera les dimensions du support avec sa charge et la charge unitaire maximale par alvéole. La bonne utilisation des

équipements de stockage repose sur une répartition des charges adéquate sur la surface de stockage. Car la stabilité du rayonnage dépend en effet, en grande partie, de la stabilité des produits stockés.

Il convient de contrôler les rayonnages, neufs ou existants de façon périodique suivant la norme NF EN 15635 : qualité du montage réalisé et des éléments de sécurité mis en œuvre, identification de tous les composants déformés ou impactés. Les visites annuelles de contrôle doivent être suivies d'opérations de remise en état et de remplacement de pièces hors d'usage.

-Les accessoires de sécurité des équipements de stockage

Il existe une large gamme d'accessoires pour assurer un stockage efficace des produits et la sécurité des personnes et destinés à l'aménagement des zones de transfert de marchandises.

- les butées (ou arrêteurs) de palettes se montent à l'arrière des rayonnages pour prévenir la chute des palettes et permettre un bon alignement sur les niveaux
- les cloisons grillagées anti-chutes qui répondent aux exigences de sécurité des racks à palettes et se fixent à l'arrière des racks à palettes pour protéger les allées de circulation des chutes de marchandises. Elles peuvent aussi servir à protéger les marchandises contre le vol. Les panneaux sont constitués d'un treillis soudé sur un cadre tubulaire pour obtenir une résistance optimale
- les filets de protection pour rayonnages
- les protections d'extrémités des porte-palette, protecteurs de poteaux et d'angle
- les barrières et rambardes de sécurité et balustrades garde corps
- Les bandes de signalisation ainsi que les bandes antidérapantes pour sécuriser les entrepôts et aires de passage.
- Les étiquettes adhésives permettant à l'opérateur de visualiser la charge admissible par niveau de stockage

-L'utilisation du chariot automoteur

- Prendre connaissance du site de travail et des instructions à respecter à chaque prise de poste ou avant chaque nouvelle tâche (état des sols, ponts de liaison, stabilité des stockages, etc.).
- Ne pas prendre un virage trop rapidement, ce qui tend à faire basculer le chariot
- Ne pas lever une charge supérieure à la capacité de l'appareil.
- Ne pas augmenter la valeur du contrepoids des chariots.

- Ne pas lever une charge mal équilibrée.
- Ne pas lever une charge avec un seul bras de fourche.
- Ne pas circuler avec une charge haute.
- Ne pas freiner brusquement

-L'utilisation du transpalette

- Avant levage, s'assurer que les palettes, plates-formes... sont appropriées aux charges à déplacer et en état de les supporter.
- S'assurer que les charges sont parfaitement équilibrées, calées ou amarrées sur leurs supports.
- S'assurer que la charge est stable et bien centrée sur le plateau ou les fourches, qu'elle ne dépasse pas du gabarit de l'engin et que le centre de gravité est le plus bas possible. Eviter les charges hautes qui masquent la visibilité vers l'avant (moins e 1,2 m).
- Engager les bras de fourche à fond sous les charges, ne jamais lever une charge avec un seul bras de fourche.
- Ne placez en aucun moment les mains ou pieds sous le transpalette.
- Ne laisser jamais un transpalette chargé en position de levage sans surveillance; abaisser toujours la charge au plancher.
- Utiliser les moyens de manutention manuels « au pas », c'est-à-dire à la vitesse de marche d'une personne (3 à 4 km/h), sans virage brusque et interdire formellement le transport de personnes.

-L'utilisation d'un dérouleur de filmage approprié

Les opérations de filmage manuel de palettes sont un facteur de risques pour les préparateurs de commandes non équipés d'un dispositif de filmage approprié qui, grâce à son ergonomie, permet de limiter les efforts physiques répétitifs et contraignants.

-L'utilisation d'outils anti-coupures

L'employeur doit fournir des outils de sécurité destinés au déconditionnement à lame automatiquement rétractable. En ce qui concerne le cutter coupe-films pour couper les films plastiques épais, des mécanismes de sécurité avec dispositif de retrait automatique protègent les mains et le corps d'un faux mouvement de la lame.

• Les mesures préventives individuelles

- L'utilisation des protections individuelles adaptées aux tâches exécutées (vêtements de travail, chaussures de sécurité, gants, casques, port éventuel d'une ceinture lombaire et d'une protection auditive) est indispensable.
- Pas de boissons alcoolisées ni de prise de drogues ou de médicaments pouvant altérer la vigilance.
- Formations
- Les conducteurs d'engins de manutention doivent avoir reçu une formation adéquate et être en possession de l'autorisation de conduite délivrée par le chef d'établissement (Article R 233-13-19 du code du travail). Bien que non obligatoire, le Certificat d'Aptitude à la Conduite d'Engins en Sécurité (CACES) est fortement recommandé pour valider les compétences requises.
- La formation aux bons gestes et postures en manutentions manuelles est au cœur du dispositif de prévention : la mise en place de formations PRAP (Prévention des Risques liées aux Activités Physiques) est un des moyens permettant de lutter contre tous les troubles musculo-squelettiques dus à des positions articulaires inadéquates, en appliquant les principes de base de sécurité physique et d'économie d'effort.
- Pour le personnel intérimaire, une information minimale sur les risques et les moyens de les prévenir (notamment pour les dorsalgies, tendinites, coupures, ...) doit être prévue, à la fois dans le cadre de leur intégration, puis lors d'un suivi particulier et d'un encadrement adapté à leur profil.

Section 02 : Audit des risques de distribution

1. Etablissement de la stratégie globale et du plan de mission

A la suite de la phase de prise de connaissance générale et de compréhension de l'entreprise et de son environnement y compris de son contrôle interne, l'auditeur dispose d'une appréciation suffisante de l'environnement externe, interne ainsi que des particularités opérationnelles de la société et il doit par la suite établir la stratégie globale et le plan de mission répondant à son évaluation des risques.

1.1 Synthèse des risques d'anomalies significatives et conception de la cartographie des risques

L'auditeur doit avoir une parfaite connaissance des spécificités fonctionnelles et opérationnelles de l'activité. Ces spécificités influent directement sur le risque inhérent de la mission d'audit. En effet, la norme d'audit définit le risque inhérent comme la possibilité que sans tenir compte du contrôle interne de la société, une anomalie significative se produise dans les comptes.

Selon l'ISA 200 le risque d'anomalies significatives est le risque que les états financiers comportent des anomalies significatives avant l'audit. Ce risque comprend deux composantes, définies comme suit :

- « Risque inhérent » ;
- « Risque lié au contrôle ».

Les nouvelles orientations de l'approche d'audit a introduit la notion du « business risk », le risque d'entreprise ou le risque d'affaires.

Dans cette section nous allons étudier ces différents risques et en se basant sur la compréhension du métier examinée au niveau des deux premiers chapitres, nous allons synthétiser ces différents risques spécifiques à la grande distribution.

1.1.1 Risques d'affaires

L'ISA 315 définit le risque d'affaires ou le « risque d'entreprise » comme étant le risque résultant soit de conditions, de circonstances, d'actions, d'inactions ou d'évènements importants qui pourraient compromettre la capacité de l'entité à atteindre ses objectifs et de mettre à exécution ses stratégies, soit de l'établissement d'objectifs et de stratégies inappropriés. ⁽⁵⁾

La nouvelle approche d'audit par les « Business Risks » a vu le jour suite aux multiples scandales financiers. Nous pouvons citer à titre d'exemple Enron, WorldCom, Global Crossing, Halliburton, Tyco, Harken...

La nouvelle approche d'audit prévoit un élargissement de l'étendue de la connaissance de l'entreprise auditée qui est basée sur l'idée que le risque d'audit découle d'autres risques liés à la capacité de l'entreprise à réaliser ses objectifs. ⁽⁶⁾

La compréhension de l'auditeur doit porter sur la situation concurrentielle de l'entité, ses stratégies, ses objectifs, ses activités, son plan d'investissement y compris les investissements à réaliser par les sociétés affiliées ou ad hoc...

L'auditeur doit apprécier la cohérence de la stratégie adoptée avec, d'une part, le positionnement de la société dans son marché et par rapport à ses concurrents. D'autre part,

⁽⁵⁾ Paragraphe 4 b de l'ISA 315.

⁽⁶⁾ Lemon et al. 2000

avec l'organisation de la société, ses ressources et ses moyens matériels, humains et financiers.

❖ **Synthèse du risque entreprise ou le risque d'affaires**

L'analyse et la compréhension du marché tunisien de la grande distribution a soulevé les points suivants :

Marché local très concurrentiel en pleine croissance : La grande distribution est un marché en pleine croissance. La part de marché à conquérir est très importante et les enseignes se sont lancées dans une course au moyen :

- d'extension du réseau, d'élargissement de la couverture, de construction des centres commerciaux et des nouveaux hypermarchés.
- de rachat des concurrents émergents ou dépassés par l'évolution rapide du secteur.
- de diversification et d'adoption de plusieurs moyens de promotion et de fidélisation.
- de développement des autres techniques de vente comme les MDD,
- de guerre des prix.
- de pression de plus en plus forte sur les fournisseurs demandant de plus en plus d'effort commercial et financier.

❖ **Développement des NTIC** : La Algérie n'échappera pas à la révolution commerciale et connaîtra forcément l'essor numérique passant par le développement du canal virtuel de distribution : E-commerce, drive... Nous présentons ci-dessous un tableau de synthèse des risques :

Concurrence accrue et course à la croissance et au développement	
- Investissements importants - Opérations atypiques d'ouverture de nouveau magasin. - Rachat, acquisitions - fusions des concurrents émergents ou dépassés par l'évolution rapide du secteur.	-Capacité financière de remboursement, taux d'endettement et solvabilité du groupe. -A vérifier la nature de l'investissement, coût et rentabilité. -Obtention des autorisations d'ouverture et respect de la réglementation. -Evaluation, comptabilisation et propriété juridique du fonds de commerce (opération atypique). -Evaluation et comptabilisation des rachats

	d'entreprise, goodwill... (opération atypique)
Développement des MDD	-Protection de la notoriété de l'enseigne : qualité du produit, image de marque et disponibilité.
Diversification et adoption de plusieurs moyens de promotion et de fidélisation. -Guerre des prix.	-Respect des obligations légales en matière de fixation des prix, de vente à perte et des promotions et autres opérations de soldes. -Comptabilisation et valorisation de ces opérations spécifiques à la grande distribution.
-Pression de plus en plus forte sur les fournisseurs en leurs demandant de plus en plus de participation à l'effort commercial et financier	-Respect des accords. -Réaction des instances de contrôle de la concurrence et des autorités. -Validité juridique des accords conclus.
Révolution numérique : Développement du commerce électronique et des drives	
Conception des sites marchands et/ou plateforme pour le drive	- Respect des règles de comptabilisation des actifs incorporels. - Vérification des pertes de valeur. - Faisabilité et mode de financement.
Système d'information	- Fiabilité du système d'information et assurance dans la traduction des flux financiers - Sécurité des informations et données électroniques de la société - Sécurité des données personnelles des clients de l'enseigne - Risque d'intrusion et de piratage - Risque de perte de donnée et politique de sauvegarde - Risque de fraude en ligne (selon une enquête menée en 2014 par le cabinet Pricewaterhouse Coopers sur les types de fraudes, la cybercriminalité est classée 2ème après le détournement d'actifs ⁽⁷⁾)
Composante informatique et Internet	- Risque de panne informatique ou de coupure internet : Impossibilité de passer commande sur le

	<p>site marchand en raison d'une défaillance interne ou externe</p> <ul style="list-style-type: none"> - La boutique ne connaît pas d'horaire et le service de vente doit être disponible en permanence - Compétence informatique pour le webmarketing, la maintenance, les mises à jours... <p>=> Risque de continuité d'exploitation</p>
Cadre réglementaire et protection des données personnelles des clients	<ul style="list-style-type: none"> - Risque d'annulation de commande et de retour... - Risque de non-conformité réglementaire : Loi de sécurité informatique concernant l'audit informatique. -Risque de paiement des dédommagements importants à la suite de piratage des données bancaires des clients. - Commande frauduleuse : utilisation des cartes bancaires piratées et/ou volées.
Webmarketing	<ul style="list-style-type: none"> - Comptabilisation erronée des dépenses et des abonnements relatifs au frais du webmarketing : sous -estimation de ces frais et non respect du cut-off ainsi que l'exhaustivité. - Images de marques et notoriété : Mauvaise publicité sur les réseaux sociaux

(Tableau 01)

D'autre part et conformément à l'ISA 315, la nouvelle approche d'audit alloue une importance aux aspects suivants :

- Appréciation de l'éthique de la gouvernance et des dirigeants.
- Outils d'identification des risques mis en place par la direction.

1.1.2 **Risque inhérent à l'activité**

L'ISA 200 ⁽⁸⁾ définit le risque inhérent comme étant "la possibilité qu'une assertion

⁽⁷⁾ Etude Pricewaterhouse Coopers, 2014 Global Economic Crime Survey

⁽⁸⁾ ISA 200 : Objectifs généraux de l'auditeur indépendant et réalisation d'un audit conforme aux Normes internationales d'audit.

portant sur une catégorie d'opérations, un solde de compte ou une information à fournir comporte une anomalie qui pourrait être significative, individuellement ou cumulée avec d'autres, avant prise en considération des contrôles y afférents". Les risques inhérents dépendent de certains facteurs. Il existe deux types de facteurs :

Les facteurs relatifs à une assertion particulière. La norme ISA 200 donne quelques exemples comme :

- Les calculs complexes ;
- Les estimations comptables ;
- Vulnérabilité et nature de certains actifs ;
- Eléments exceptionnels.

Les facteurs relatifs à l'ensemble de l'entité ou à son environnement. Ces facteurs peuvent être spécifiques à l'activité ou spécifiques à la société. La même norme cite les exemples suivants:

- Spécificités particulières de l'activité ;
- Réglementation particulière ;
- Intégrité des dirigeants ou existence de pressions pour l'atteinte de certains objectifs.

❖ **Synthèse des facteurs de risque inhérent**

A la suite de la compréhension de l'environnement de la société et notamment des spécificités de l'activité de grande distribution, nous avons identifié les facteurs des risques inhérents suivants :

❖ **Facteurs des risques inhérents en matière de chiffre d'affaires, trésorerie et programme de fidélité**

- ✓ Volumétrie des transactions;
- ✓ Gestion en multi-site et en multi-canal;
- ✓ Fixation des prix de vente pour une multitude de référence. Cet exercice est rendu plus difficile lorsqu'on prend en considération les différentes formules de promotion et de réduction des prix;

- ✓ Utilisation des calculs complexes pour la détermination des points fidélité;]
- ✓ Utilisation des estimations comptables pour la détermination de la provision] relative au programme de fidélité;
- ✓ Manipulations très importantes des fonds en espèces ou en bons.

❖ **Facteurs des risques inhérents en matière de gestion des stocks et de gestion des achats**

- ✓ Volumétrie des transactions : commandes, réception...;
- ✓ Articles vendus en libre services accessibles à l'ensemble des employés et visiteurs des magasins;
- ✓ Complexité des accords conclus avec les fournisseurs;
- ✓ Utilisation des estimations pour déterminer les différentes remises et ristournes;
- ✓ Utilisation des formules complexes pour la détermination de la valorisation des stocks;
- ✓ Utilisation des estimations et des calculs complexes pour la détermination de la] provision sur stock?

❖ **Autres facteurs généraux du risque inhérent**

- ✓ Risque inhérent au système d'information;
- ✓ Normes de sécurité d'hygiène et respect de la chaîne du froid;
- ✓ Sécurité des équipements, stocks ainsi que des personnes;
- ✓ Opérations atypiques d'achat des fonds de commerce, des sociétés concurrentes...;
- ✓ Investissements matériels et immatériels conséquents.

1.1.3 Risque inhérent au cadre réglementaire

L'ISA 250 définit la « non-conformité » comme étant les actes, y compris les omissions, commis intentionnellement ou non par l'entité, qui enfreignent les textes légaux et réglementaires en vigueur. Ces actes englobent les opérations conclues par l'entité, au nom de l'entité ou pour son compte, par l'intermédiaire des responsables de la gouvernance, la direction ou des employés. La non-conformité ne s'étend pas aux fraudes personnelles commises par les responsables de la gouvernance, la direction ou les employés de l'entité.

Cette multitude de texte et d'obligations impacte le risque de non-conformité et l'auditeur doit être en mesure de cerner l'ensemble des obligations à respecter.

❖ Synthèse des risques de "non-conformité"

Le volet juridique est très vague réglementant et rentrant dans plusieurs aspects de l'activité d'une enseigne au niveau :

- des modalités et conditions d'ouverture d'un magasin,
- des obligations d'affichage,
- des obligations portant sur les prix de vente, les opérations de promotion... ;
- des relations avec les fournisseurs,
- des obligations en matière de système d'information et de la protection des données personnelles. Par ailleurs et partant de l'analyse stratégique du secteur sur les voies de développement, l'auditeur doit prendre en compte les obligations juridiques encadrant l'E-Commerce.

D'autre part, l'auditeur doit être en mesure d'identifier les risques concernant le cadre fiscal, social et comptable.

En ce qui concerne la réglementation fiscale, nous avons recensé auparavant les particularités suivantes à prendre en considération : - Recours aux dégrèvements financiers.

- Multitudes et volume important des références articles et du nombre des fournisseurs, des règlements...

- Opérations réalisées avec les parties liées.
- Traitement fiscal des points de fidélité.

Nous présentant ci-dessous un tableau de synthèse des risques de non-conformité :

❖ Cadre réglementaire juridique :
Respect des obligations d'ouverture d'un magasin, hypermarché ou d'un centre commercial
Respect des obligations d'affichage de l'enseigne et d'affichage des prix
Respect des obligations de fixation des prix de vente : <ul style="list-style-type: none">- Prix homologués- Vente à perte- Lors des opérations de solde et de promotion
Respect des modalités légales à appliquer avec les fournisseurs
Conformité des programmes de fidélisation
Respect des dispositions de protection des données et réglementation de l'E-Commerce
❖ Cadre réglementaire fiscal :
Multitude des références articles : Fixation du taux de TVA
Multitude des transactions de règlement des fournisseurs (en nombre et en nature) : Application de la retenue à la source
Traitement fiscal du programme de fidélité : Respect des conditions de déductibilité
Traitement fiscal des produits invendables et classés en démarque
Respect des modalités d'application du taux de déduction partielle de la TVA
Opérations avec les parties liées : <ul style="list-style-type: none">- Respect des obligations des dégrèvements fiscaux

- Traitement des frais communs, fixation des marges entre sociétés dépendantes, taux de TVA...
Traitement fiscal des acquisitions – fusions de sociétés, fonds de commerce...
❖ Cadre réglementaire Social
Masse salariale importante : Respect des dispositions de la convention collective du secteur du commerce du gros et des dispositions du code de travail
<p>Activité saisonnière :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Heures supplémentaires : Contrôle de la méthode de détermination - Travail de nuit : Respect des dispositions du code de travail - Saisonniers et occasionnels : Respect des dispositions du code de travail - Travail de nuit : Respect de la loi
Référentiel Comptable
<p>Vérification et contrôle des modalités des opérations atypiques et particulières concernant :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Traitement comptable du programme de fidélité - Traitement comptable des coopérations commerciales - Traitement comptable des différentes remises accordées par les fournisseurs - Valorisation des stocks
Traitement comptable des opérations d'acquisition – fusion de sociétés, fonds de commerce...
Traitement comptable des estimations : Marges arrières, provision pour dépréciation, provision liée au programme de fidélité...

(Tableau 02)

1.1.4 Risques préliminaires liés au contrôle interne

D'après l'ISA 200 : « le risque lié au contrôle est le risque qu'une anomalie significative susceptible de se produire au niveau d'une assertion portant sur un flux d'opérations, un solde de compte ou une information fournie dans les états financiers et qui pourrait être significative individuellement ou cumulée avec d'autres, ne soit ni prévenue, ni détectée et corrigée en temps voulu par le contrôle interne de l'entité».

Le risque lié au contrôle peut être engendré par une mauvaise conception des procédures de contrôle interne ou lié à l'application de ces procédures.

L'environnement de contrôle interne d'une société de Grande distribution est marqué par un degré important de dématérialisation des traitements, des procédures et du contrôle.

Au niveau du contrôle interne d'une société de grande distribution, il existe deux processus importants de base qui se trouvent complètement intégrés et informatisés, à savoir :

- ✓ Le processus enregistrement du chiffre d'affaires – Encaissement
- ✓ Le processus gestion des stocks de la réception à la vente.

Selon notre compréhension des spécificités du secteur et étant donné le nombre de transactions enregistrées par la société, il est impossible à l'auditeur de valider ces deux processus en se basant uniquement sur une approche corroborative. L'auditeur devra se baser sur le dispositif de contrôle interne et le dispositif du système d'information de la société et étant donné que ces processus sont intégralement informatisés et automatisés, l'auditeur devra arriver à un niveau du risque très bas lié au contrôle.

Lors de la mise en œuvre des procédures d'évaluation du dispositif du contrôle interne, l'auditeur devra consacrer une bonne partie de sa mission et de ses diligences pour la validation du dispositif informatique traitant les processus les plus importants de la société. Parmi ces procédures, l'auditeur pourra se faire épauler par un expert informatique et système d'information pour s'assurer de la fiabilité du système mis en place.

Dans le cas où les procédures d'appréciation du contrôle interne et d'évaluation du système d'information dégagent des anomalies et des faiblesses portant sur le traitement informatisé des processus du base, l'auditeur n'aura pas d'autre choix que d'en tirer les conclusions appropriées au niveau de son opinion.

1.2 Etablissement du seuil de signification

1.2.1 Définition du seuil de signification

Le seuil de signification est lié au principe de l'importance relative et l'ISA 320⁽⁹⁾ définit le seuil de signification comme étant : « le ou les montants que l'auditeur établit en deçà du seuil de signification pour les états financiers pris dans leur ensemble, afin de ramener à un niveau suffisamment faible la probabilité que le total des anomalies non corrigées et non détectées excède le seuil de signification pour les états financiers pris dans leur ensemble. Le cas échéant, «seuil de signification pour les travaux» désigne aussi le ou les montants que l'auditeur établit en deçà du ou des seuils de signification pour certaines catégories d'opérations, certains soldes de comptes ou certaines informations à fournir».

Il s'agit tout d'abord d'un jugement professionnel de l'auditeur et la détermination de ce seuil de signification dépend de l'évaluation et de l'appréciation des risques selon les nouvelles orientations de la norme ISA 315.⁽¹⁰⁾

D'autre part, l'auditeur s'appuie sur des critères quantitatifs liés aux réalisations financières de la société et sur des critères qualitatifs liés à l'environnement spécifique de la société. Nous présentons au niveau de la deuxième partie du mémoire un exemple pratique et chiffré.

Lors de la phase de la planification, l'auditeur doit apprécier le seuil de signification global au niveau des états financiers. A titre d'exemple, pour le bilan, l'auditeur apprécie le seuil de signification par rapport au total des actifs ou des capitaux permanents. Par contre et au niveau de l'état de résultat l'importance relative se base sur le chiffre d'affaires ou le résultat d'exploitation. L'auditeur doit s'assurer que le seuil de signification global demeure cohérent entre les différents états.

L'auditeur doit prendre en considération l'environnement de la société : environnement du contrôle interne, le système d'information et l'environnement externe pour le choix du seuil de signification

⁽⁹⁾ ISA 320 Caractère significatif dans la planification et la réalisation d'un audit

⁽¹⁰⁾ ISA 315 Identification et évaluation des risques d'anomalies significatives

Ce seuil de signification global retenu pour les états financiers pris dans leur ensemble doit être traduit en erreur tolérable fixée pour les rubriques et les catégories de transactions. Lors de la mise en œuvre du plan d'audit et la réalisation des tests, l'auditeur doit apprécier le seuil de signification par rubrique. Il s'agit de la fixation et l'allocation de l'erreur tolérable.

1.2.2 Fixation du seuil de signification

Pour déterminer la nature et l'étendue des travaux, l'auditeur doit se baser sur le seuil de signification. C'est un seuil psychologique pour l'utilisateur des états financiers au-delà duquel, ses décisions économiques sont susceptibles d'être influencé.

Lors de la phase de planification, l'auditeur détermine un seuil de signification au niveau des états financiers pris dans leur ensemble. Par la suite, il détermine les seuils à retenir au niveau des rubriques, modules, comptes, ensembles de transactions ou pour les informations à fournir au niveau des notes. Au cours de sa mission, l'auditeur peut être amené à réviser ce seuil.

Dans la pratique et pour la fixation du seuil de signification au niveau des états financiers, la méthode la plus répandue est la sélection de certains critères les plus pertinents sur lesquels on applique des taux. Ces critères peuvent être le chiffre d'affaires, les capitaux propres, le résultat d'exploitation, le résultat de l'exercice, le total des actifs...

1.3 Stratégie d'audit et plan de mission

1.3.1 Elaboration de la stratégie globale d'audit

A la suite de la phase de compréhension de l'environnement de la société et après la compréhension du secteur et des spécificités de l'activité, du système d'information, du contrôle interne, l'analyse des risques d'audit et la fixation du seuil de signification, l'auditeur doit arrêter la stratégie de la mission.

Cette stratégie doit atteindre l'objectif d'identification des anomalies significatives tout en efficacité et efficience de la mission.

La stratégie d'audit élaborée par l'auditeur doit répondre aux objectifs d'audit et elle doit définir l'étendue, le calendrier ainsi que les procédés à mettre en œuvre.

Selon son appréciation des risques et la nature des éléments audités, l'auditeur retiendra :

- une approche corroborative se basant sur les tests substantifs;
- ou une approche mixte se basant sur des tests de contrôle et substantif.

Etant donné l'existence d'un nombre très important de transactions de faible valeur, la stratégie doit se reposer sur la validation de l'efficacité du contrôle interne de la société ainsi que sur la fiabilité du système d'information mis en place.

Le choix de la stratégie est conditionné par la fiabilité des procédures de contrôle interne, du système d'information et de la qualité des éléments d'audit recueillis.

1.3.2 Formulation du plan d'audit

Le plan d'audit doit refléter la stratégie globale retenue par l'auditeur en détaillant la nature, le calendrier et l'étendue des travaux. Selon la compréhension préliminaire de l'activité et de l'environnement de la société de Grande Distribution, le plan d'audit doit cerner les éléments suivants :

- Analyse approfondie du système d'information et des logiciels utilisés par la société. Ce point est essentiel pour la réussite de la mission. L'auditeur devra collecter les éléments probants quant à la fiabilité du système d'information pour pouvoir utiliser et exploiter ses informations et ses données.
 - Il s'agit d'une intervention dans un milieu hautement informatisé et il faut prévoir des outils adaptés pour mener à bien la mission.
 - Une évaluation de la fiabilité du système d'information déployé pour les nouvelles techniques de vente à titre d'exemple les ventes en ligne ou les "drive".
 - Le recours à un expert est obligatoire.
- Vérification approfondie du dispositif du contrôle interne de la société afin d'apprécier la fiabilité et l'efficacité. D'autre part, l'auditeur devra vérifier l'application systématique de ces points de contrôle que ce soit les contrôles manuels ou informatisés.

Point sur la sécurité physique des actifs de la société notamment en matière de :

 - Sécurité informatique et des mesures de sauvegarde et de récupération des données y compris des systèmes d'anti-piratage et de protection des données.
 - Sécurité physique des installations informatiques.

- Sécurité physique des marchandises : contrôles d'accès et conditions de stockage
- Sécurité physique des marchandises exposées ainsi que des magasins : caméra de surveillance, système antivoile, système contre l'incendie...
- Revue et appréciation des travaux de l'audit interne et de contrôle de gestion.
- Appréciation de la Gouvernance de la société et prise en considération de la pression → budgétaire et des objectifs commerciaux. Il faut analyser les moyens mis en place par la Direction pour l'identification et le traitement des risques d'entreprise ainsi que des risques de fraudes
- Prise en considération du cadre réglementaire contraignant et des obligations légales en matière de protection des consommateurs, des lois régissant la concurrence et la fixation des prix de vente, des obligations spécifiques à la grande distribution et enfin en matière de protection des données personnelles.
- Prise en considération des aspects fiscaux spécifiques à la Grande Distribution, à savoir :
 - Obligations fiscales de facturation
 - Obligations fiscales régissant l'assujetti partiel
 - Obligations fiscales en matières de dégrèvements financiers
 - Volumétrie importante et respect des taux de TVA à appliquer aux produits vendus et respect des obligations fiscales en matière de retenue à la source sur les règlements des fournisseurs.
 - Obligations fiscales en matière de déclaration d'employeur au titre des ristournes à accorder ou à recevoir.
- Les stocks de la société une composante importante des états financiers : il faut s'assurer → de la valorisation et de l'existence de ces stocks. Une attention particulière sera accordée à l'appréciation de la provision pour dépréciation.

- L'assistance à l'inventaire de fin d'année réalisé par la société est une étape importante et l'équipe d'audit devra regarder de plus près les modalités et les procédures de cet inventaire à réaliser au niveau de la centrale et au niveau des magasins.
- Une analyse et une étude approfondie des démarques connues et inconnues devra être menée par magasin.
- **Chiffre d'affaires et autres revenus de la société** : il s'agit d'un poste important présentant une volumétrie importante avec des milliers d'opérations à faible valeur. L'équipe d'audit devra recueillir les éléments probants suffisants et pertinents en mettant en place une stratégie mixte. D'une part, il faudra s'appuyer sur le système d'information et le système de contrôle interne après évaluation de la fiabilité de ces dispositifs et d'autre part, mettre en place des tests compensatoires. A titre d'exemple, rapprocher le chiffre d'affaires avec les encaissements. La revue analytique à mener sur cette rubrique est aussi importante et il faudra comparer la réalisation de l'exercice avec les données historiques. A titre d'exemple, un chiffre d'affaires qui baisse au niveau d'un magasin peut être expliqué par l'ouverture d'un magasin concurrent dans la zone. La revue analytique sera réalisée par magasin et portera sur les indicateurs financiers les plus pertinents à savoir, le chiffre d'affaires au m², la rentabilité par magasin et par rayon... D'autres aspects sont à prendre en considération, à savoir :
 - Le programme de fidélité et la comptabilisation soit d'une provision au titre des points fidélités accordés ou d'un produit différé à porter sur l'exercice suivant
 - Coopérations commerciales constituées des facturations faites par la société au titre de l'exposition des produits en tête de gondole ou en îlots, l'animation au niveau des magasins ou les insertions magazines ... Un point d'attention devra être accordé à l'appréciation du dispositif de contrôle de ces opérations qui seront à l'évidence manuelles et difficilement automatisées.
 - Le déploiement de nouvelle technique de vente comme à titre d'exemple les ventes en ligne ou les "drives". Ces ventes se passent en dehors des magasins et l'équipe d'audit devra appréhender la vérification de ces opérations d'une manière différente. Impact sur l'approche d'audit et la vérification du cycle revenu.

- Achats et dette fournisseur d'exploitation constituent également un cycle conséquent dans la grande distribution. Une attention particulière de l'équipe intervenante doit traiter notamment des points suivants :
 - Volumétrie des factures achats.
 - Les achats directs réalisés par les magasins.
 - Traitement des livraisons non facturés et les factures fournisseurs livrées partiellement ou non encore livrées.
 - Les ristournes et les remises hors factures à recevoir ou les modalités particulières à appliquer en période de promotion ou des périodes d'anniversaire.
- Immobilisations incorporelles constituées principalement de fonds de commerce, des logiciels et ERP du système d'informations conséquent dans la grande distribution.
- Immobilisations corporelles constituées des coûts des magasins, hypermarché ou galerie marchande mais aussi des installations et aménagement.
- Immobilisations financières constituées des participations dans des sociétés généralement de logistique, immobilière ou agricole.
- Transactions réalisées avec les parties liées.
- Gestion de la trésorerie. Volet important dans la grande distribution et revue de la politique de placement. En effet, le besoin en fonds de roulement de l'exploitation est négatif et généralement un besoin de fonds de roulement au titre de l'investissement positif avec un besoin de financement important.
- Revue analytique approfondie permettant de recueillir des éléments probants pertinents à moindre coût. A titre d'exemple :
 - Le rapprochement du chiffre d'affaires par rapport aux données historiques et l'analyse de l'accroissement du chiffre d'affaires en isolant l'impact de l'ouverture des nouveaux magasins, l'impact des hausses des prix...
 - L'analyse du chiffre d'affaires par magasin et au m².

- L'analyse de la rentabilité et de la marge brute par magasins.
- La comparaison des ristournes et remises à accorder par rapport au volume des achats de l'exercice et comparaison de taux par rapport aux autres années.
- La comparaison des autres revenus par rapport au volume des ventes de l'exercice et comparaison de taux par rapport aux autres années.
- Estimations comptables : utilisées largement dans la grande distribution.
- Ecritures de fin de période : ce point est présenté individuellement au niveau des points→ ci-dessus.
- Référentiel et méthodes comptables : ce point est présenté individuellement au niveau des→ points ci-dessus.

2. La Gestion Des Risques

2.1 Le cadre de référence relatif au management des risques de l'entreprise élaboré par le coso

Aux États-Unis, le COSO a publié en 2004 Enterprise Risk Management - Integrated Framework (dispositif de management des risques du COSO ou cadre de référence relatif au management des risques de l'entreprise) traduit en français par l'IFACI et Price water house Coopers en 2005 sous le titre « Le Management des risques de l'entreprise, Cadre de référence -Techniques d'application ». Le COSO a perçu la nécessité d'établir un cadre de référence solide permettant d'aider les organisations à identifier, évaluer et gérer efficacement le risque. Le cadre de référence qui en résulte prend pour base l'ouvrage Internal Control - Integrated Framework publié précédemment (traduit en français par l'IFACI et Price water house Coopers sous le titre« La Pratique du contrôle interne »), intégrant tous les aspects essentiels de ce premier cadre de référence dans le contexte plus large du management des risques de l'entreprise. ⁽¹¹⁾

Le COSO définit le management des risques de l'entreprise en ces termes:

«Processus mis en œuvre par le Conseil d'administration, la direction générale, le management et l'ensemble des collaborateurs de l'organisation. Il est pris en compte dans l'élaboration de la stratégie ainsi que dans toutes les activités de l'organisation. Il est conçu pour identifier les événements potentiels susceptibles d'affecter l'organisation et pour gérer les risques dans les limites de son appétence pour le risque. Il vise à fournir une assurance raisonnable quant à l'atteinte des objectifs de l'organisation. » ⁽¹²⁾

Le COSO explique que cette définition contient certains concepts fondamentaux. Le management des risques de l'entreprise:

- est un processus permanent qui irrigue toute l'organisation;
- est mis en œuvre par l'ensemble des collaborateurs, à tous les niveaux de l'organisation;
- est pris en compte dans l'élaboration de la stratégie;
- est mis en œuvre à chaque niveau et dans chaque entité de l'organisation;
- permet d'obtenir une vision globale de l'exposition aux risques à l'échelle de l'entité
- est destiné à identifier les événements potentiels susceptibles d'affecter l'organisation;
- permet de gérer les risques en fonction de l'appétence pour le risque de l'organisation;
- donne à la direction générale et au Conseil une assurance raisonnable quant à la réalisation des objectifs;
- est orienté vers l'atteinte d'objectifs appartenant à une ou plusieurs catégories indépendantes susceptibles de se recouper.

2.1.1 Les catégories d'objectifs

Lorsque l'organisation se dote d'une mission et d'une vision, le management fixe également divers objectifs qui favorisent la réalisation de la mission, sont cohérents et se déploient dans toute l'organisation. Introduction à l'audit interne, le cadre de référence relatif au management des risques de l'entreprise répartit les objectifs d'une organisation en quatre catégories.

(11) Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) | PwCI IFACI (trad.), Le management des risques de l'entreprise: Cadre de référence - Techniques d'application.

(12) Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) | PwCI IFACI (trad.), Le management des risques de l'entreprise: Cadre de référence - Techniques d'application.

- **Objectifs liés à la stratégie** : objectifs de haut niveau (liés à la stratégie de l'organisation). Ils sont en ligne avec sa mission et la soutienne.
- **Objectifs liés aux opérations** : objectifs vastes visant l'utilisation efficace et efficiente des ressources.
- **Objectifs liés au reporting**: objectifs axés sur la fiabilité du reporting (tant externe qu'interne).
- **Objectifs liés à la conformité**: objectifs visant la conformité aux lois et règlements applicables.

Le rattachement des objectifs d'une organisation à des catégories distinctes permet de se concentrer sur les différents aspects, d'égale importance, du management des risques de l'entreprise. Tout en étant distinctes, ces catégories se recoupent - un objectif donné peut relever de plusieurs d'entre elles - et répondent aux divers besoins de l'organisation. Elles peuvent relever de la responsabilité directe de différents membres de la direction générale.

Le COSO décrit ainsi la réalisation des objectifs: «L'organisation ayant le contrôle sur les objectifs relatifs à la fiabilité du reporting et à la conformité aux lois et aux règlements, il est légitime d'attendre du processus de management des risques une assurance raisonnable quant à l'atteinte de ces objectifs. En revanche, l'atteinte des objectifs stratégiques et opérationnels dépend parfois d'événements extérieurs qui peuvent échapper au contrôle de l'organisation. Par conséquent, dans ce cas, le management des risques ne peut donner qu'une assurance raisonnable que la direction et le Conseil d'administration, dans son rôle de supervision, sont informés en temps utile de l'état de progression de l'organisation vers l'atteinte de ses objectifs ».

2.1.2 Les éléments du management des risques de l'entreprise

Le dispositif de management des risques du COSO comprend huit éléments. Ils traduisent la façon dont l'organisation est gérée et sont intégrés au processus de gestion. Ces éléments sont décrits ci-après:

- **L'environnement interne.** « La direction expose sa conception en matière de management des risques et détermine l'appétence de l'organisation pour le risque. [L'environnement interne englobe la culture et l'esprit de l'organisation.] Il pose les bases qui vont déterminer la façon dont les risques et les contrôles sont appréhendés et considérés par les collaborateurs de l'entité. Les collaborateurs - avec leurs qualités individuelles, notamment l'intégrité, les valeurs éthiques, la compétence - et l'environnement dans lequel ils travaillent sont au cœur de toute organisation ».

Le COSO poursuit: «L'environnement interne constitue le fondement structurel de tous les autres éléments du dispositif de management des risques. Il exerce une influence sur

la façon dont les stratégies et les objectifs sont définis, sur la façon dont les activités sont structurées et les risques identifiés, évalués et gérés. Il a également une influence sur la conception et le fonctionnement des activités de contrôle, sur les systèmes d'information et de communication ainsi que sur le suivi des opérations ».

L'environnement interne est influencé par l'histoire et la culture de l'organisation. Il englobe de nombreux éléments, dont les suivants, qui sont décrits plus en détail dans le cadre de référence du COSO.

- **La culture du risque**, qui représente un ensemble de croyances et d'attitudes partagées, caractéristiques de la façon dont l'organisation appréhende les risques dans toutes ses activités.

- **L'appétence pour le risque**, ou l'appétit pour le risque, c'est-à-dire le niveau de risque global qu'une organisation accepte de prendre.

- **Le Conseil d'administration**, à savoir le principal organe de gouvernance de l'organisation, qui apporte sa structure, son expérience, son indépendance et son rôle de supervision.

- **L'intégrité et les valeurs éthiques**, reflétant les choix, jugements de valeur et styles de management.

- **L'engagement de compétence**, portant sur les connaissances et les aptitudes nécessaires à l'accomplissement des tâches requises.

- **La structure organisationnelle**, à savoir l'infrastructure permettant de planifier, d'exécuter, de contrôler et de faire un suivi des activités.

- **La délégation de pouvoirs et de responsabilités**, c'est-à-dire la manière dont les individus et les équipes sont autorisés et incités à prendre des initiatives pour aborder et résoudre des problèmes, ainsi que les limites de leurs pouvoirs.

- **La politique de ressources humaines**, qui englobe les activités relatives au recrutement, à la gestion de carrière, à la formation, aux évaluations individuelles, au conseil, à la promotion, à la rémunération et aux actions d'amélioration.

- **La fixation des objectifs**. « Les objectifs opérationnels, de reporting et de conformité découlent des objectifs définis au niveau stratégique. Chaque organisation est confrontée à une grande variété de risques d'origines externes et internes. La condition préalable pour pouvoir identifier les opportunités et les menaces, les évaluer et y répondre efficacement est la fixation d'objectifs ».

Les objectifs doivent être alignés sur l'appétence pour le risque de l'organisation, qui détermine le niveau de risque qu'elle accepte de prendre pour atteindre ses objectifs. La tolérance au risque désigne le niveau de risque et d'écart acceptable entre les objectifs et

la performance réelle ; elle doit être en adéquation avec l'appétence pour le risque de l'organisation.

• **L'identification des événements.** « Le management identifie les événements potentiels qui, s'ils se réalisent, pourront affecter l'organisation. Il détermine s'ils représentent une opportunité ou s'ils sont susceptibles de nuire sérieusement à la capacité de l'entité à mettre en œuvre, avec succès, sa stratégie et à atteindre ses objectifs. Les événements ayant un impact négatif constituent des risques qui demandent une évaluation du management et un traitement. Les événements ayant un impact positif représentent des opportunités que le management doit intégrer à la stratégie et au processus de définition des objectifs. Lors de la phase d'identification des événements, le management prend en compte, à l'échelle de l'organisation dans sa globalité, différents facteurs externes et internes pouvant se traduire par des menaces et des opportunités »⁽¹³⁾.

Le COSO cite plusieurs facteurs externes, ainsi que des exemples d'événements qui leur sont liés. Il s'agit des facteurs suivants.

- **Économiques**, tels que les fluctuations de prix, la disponibilité des capitaux ou l'abaissement des barrières à l'entrée du marché.
- **Environnementaux**, comme les inondations, les incendies, les séismes ou autres événements météorologiques.
- **Politiques**, tels que l'élection de nouveaux responsables politiques ayant des priorités différentes, la promulgation de nouvelles lois et règlements.
- **Sociaux**, à savoir les évolutions démographiques, les coutumes sociales, les structures familiales, l'équilibre entre priorités professionnelles et familiales.
- **Technologiques**, comme les nouveaux modes de commerce électronique, de stockage ou de traitement⁽¹⁴⁾.

Le COSO cite également des facteurs internes, ainsi que des exemples d'événements pouvant les accompagner.

- **Infrastructure**, par exemple l'augmentation des capitaux alloués à la prévention ou aux centres d'appels.

(13), (14) Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) | PwC | IFACI (trad.), Le management des risques de l'entreprise: Cadre de référence - Techniques d'application.

- **Personnel**, par exemple les accidents du travail, les activités frauduleuses ou l'expiration des accords collectifs.
- **Processus**, par exemple la modification des processus, les erreurs d'exécution ou l'externalisation.
- **Technologie**, par exemple l'augmentation des ressources pour gérer la volatilité des volumes, les violations de la sécurité ou l'interruption des systèmes⁽¹⁵⁾.
- **L'évaluation des risques**. « L'évaluation des risques consiste à déterminer dans quelle mesure des événements potentiels sont susceptibles d'avoir un impact sur la réalisation des objectifs. Le management évalue la probabilité d'occurrence et l'impact de ces événements. Pour ce faire, il recourt habituellement à une combinaison de méthodes qualitatives et quantitatives. Les impacts d'un événement, qu'ils soient positifs ou négatifs, doivent être analysés individuellement ou par catégorie, à l'échelle de l'organisation. Il convient d'évaluer à la fois les risques inhérents et les risques résiduels »⁽¹⁶⁾.

Pour simplifier à l'extrême, le risque inhérent représente le risque « brut », tandis que le risque résiduel est le risque « net ». Le risque inhérent est celui auquel l'organisation est exposée en l'absence d'actions correctives du management pour en modifier la probabilité d'occurrence ou l'impact. Il peut être inhérent au modèle économique de l'organisation ou découler des décisions prises par le management sur la manière d'appliquer ce modèle. Le risque résiduel est défini comme le risque qui subsiste après prise en compte des modalités de traitement des risques mises en œuvre par le management (par exemple, en vue de réduire ou de transférer le risque). Le risque inhérent est évalué dans un premier temps.

Le risque résiduel sera évalué à partir des modalités de traitement des risques mises en œuvre par le management dans un deuxième temps. Il existe de multiples manières d'évaluer l'impact et la probabilité d'occurrence d'un risque, allant du recueil d'avis généraux et des points de vue de différentes personnes au benchmarking et à l'utilisation de modèles probabilistes sophistiqués. Quelle que soit l'option (ou la combinaison d'options) retenue, il est important que ces évaluations prennent en compte les liens entre les événements. De fait, l'impact et la probabilité des scénarios extrêmes peuvent dépendre de la manière dont différents risques sont reliés entre eux. En évaluant chaque risque individuellement, il arrive que l'organisation sous-estime le scénario extrême, qu'il est pourtant important qu'elle prenne en compte.

(15,16) Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) I PwCI IFACI (trad.), Le management des risques de l'entreprise: Cadre de référence - Techniques d'application.

2.1.3 Le traitement des risques. Selon le COSO, « une fois les risques évalués, le management détermine quels traitements appliquer à chacun de ces risques. Les différentes solutions possibles sont : l'évitement, la réduction, le partage et l'acceptation. En fonction de la solution retenue, il convient de considérer l'effet des différentes solutions en termes de probabilité et d'impact, ainsi que de coûts et bénéfices. Le choix doit porter sur une solution ramenant le risque résiduel en deçà du seuil de tolérance souhaité par la direction. Les opportunités potentielles sont également identifiées. Les risques et opportunités sont appréhendés de manière transversale ou agrégés de façon à déterminer si le risque résiduel global correspond à l'appétence de l'organisation pour le risque. »

Les différentes modalités de traitement proposées par le COSO sont les suivantes.

- **L'évitement.** Cesser les activités à l'origine du risque. L'évitement du risque peut aussi bien avoir pour conséquence d'interrompre une ligne de produits, de ralentir l'expansion prévue sur un nouveau marché géographique ou de vendre une activité.

- **La réduction.** Prendre des mesures afin de réduire la probabilité d'occurrence, ou l'impact du risque, ou encore les deux à la fois. Il s'agit habituellement d'une multitude de décisions prises quotidiennement telle la mise en place de contrôles.

- **Le partage.** Diminuer la probabilité ou l'impact d'un risque en transférant ou en partageant le risque. Parmi les techniques courantes, citons l'achat de produits d'assurance, les opérations de couverture ou l'externalisation d'une activité.

- **L'acceptation.** Ne prendre aucune mesure pour modifier la probabilité d'occurrence du risque et son impact.

- **Dans les faits,** l'organisation préfère accepter le risque à son niveau actuel plutôt que de dépenser de précieuses ressources pour appliquer l'une des autres modalités de traitement des risques.

Il est important de considérer les effets du traitement des risques de façon globale, ou agrégée. Dans certains cas, un traitement donné peut ne pas apparaître comme le meilleur ou le plus rentable pour un risque en particulier. Cependant si ce traitement contribue à gérer d'autres risques, l'avantage qui en découle pour l'organisation peut justifier le choix de cette option. C'est en analysant les risques selon une perspective globale que le management sera le mieux à même de les gérer de manière optimale en respectant l'appétence pour le risque définie par l'organisation.

- **Activités de contrôle.** « Les activités de contrôle sont constituées des politiques et procédures qui permettent de s'assurer que les traitements des risques souhaités par la direction ont été effectivement mis en place. Les activités de contrôle sont présentes partout dans l'organisation, à tout niveau et dans toute fonction. »

Si elles sont le plus souvent associées aux stratégies de réduction du risque, certaines peuvent aussi se révéler nécessaires lorsqu'on exécute d'autres types de traitement des risques. Elles sont classées de diverses manières et englobent diverses activités qui peuvent être préventives ou détectives, manuelles ou automatisées, et intervenir au niveau du processus ou au niveau du management. Le contrôle interne, pour une analyse plus détaillée des différentes catégories de contrôles. Voici quelques exemples des activités de contrôle les plus courantes décrites par le COSO.

- **Revue du management.** Contrôles normalement exécutés au niveau de l'entité, tels des examens du respect du budget, l'actualisation des prévisions, la surveillance des actions de la concurrence ou des initiatives de maîtrise des coûts.

- **Supervision directe d'une activité ou d'une fonction.** Contrôles exécutés par les responsables de fonctions ou d'activités spécifiques, par exemple vérification des rapports analytiques de gestion dans leur domaine ou supervision de l'exécution des contrôles de niveau détaillé (tels des rapprochements).

- **Traitement de l'information.** Contrôles conçus pour vérifier l'exactitude, l'exhaustivité et la validation des transactions. Ce domaine englobe aussi habituellement les contrôles généraux de l'infrastructure, tels que la sécurité physique et logique, les contrôles sur la mise en œuvre des systèmes, les évolutions de versions ou les modifications, la reprise après sinistre et les contrôles des opérations issues des systèmes.

- **Contrôles physiques.** Ces contrôles englobent le décompte physique des espèces, des titres, des stocks, du matériel et des autres immobilisations, et la comparaison du résultat de ce décompte avec les chiffres enregistrés dans les livres et les registres, et les obstacles ou restrictions physiques, tels que les barrières et les verrous.

- **Indicateurs de performance.** Analyse et suite donnée aux écarts observés par rapport aux normes de performance ciblées ou attendues.

- **Séparation des tâches.** Séparation des tâches entre différentes personnes afin de limiter le risque d'erreur ou de fraude. Par exemple, les personnes qui entrent les nouveaux fournisseurs dans le système ne devraient pas avoir la possibilité d'autoriser une transaction de paiement en faveur de ces fournisseurs. ⁽¹⁷⁾

- **Information et communication.** «Les informations pertinentes sont identifiées, saisies et communiquées dans un format et dans des délais permettant à chacun de s'acquitter de ses responsabilités. »⁽¹⁸⁾ Elles doivent être suffisamment étoffées pour répondre aux

^{(17), (18)} Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) | PwC | IFACI (trad.), Le management des risques de l'entreprise: Cadre de référence - Techniques d'application.

besoins qu'a l'organisation de repérer, d'évaluer et de traiter le risque tout en restant dans ses différents seuils de tolérance au risque. Les systèmes d'information traitent des données générées en interne et en externe notamment pour que les informations soient utiles à la gestion des risques. Enfin, l'information doit être de qualité suffisante pour étayer la prise de décisions.

Le COSO précise que l'information doit être :

- appropriée et aussi détaillée que nécessaire ;
- disponible dès que nécessaire ;
- actualisée, reflétant les données opérationnelles et financières les plus récentes;
- exacte et fiable ;
- accessible à ceux qui en ont besoin.

Le COSO poursuit : « Pour être efficace, la circulation de l'information doit être multidirectionnelle, ascendante, descendante et transversale au sein d'une organisation. Tous les collaborateurs reçoivent un message clair de la direction indiquant que les responsabilités en matière de management des risques doivent être prises au sérieux. Ils comprennent le rôle qu'ils ont à jouer dans le dispositif de management des risques et les interactions entre leurs activités et celles des autres membres du personnel. Ils doivent disposer de moyens de communication leur permettant de faire remonter les informations importantes. La communication avec les partenaires externes tels que les clients, les fournisseurs, les régulateurs et les actionnaires doit également être efficace. »⁽¹⁹⁾

La communication peut revêtir des formes très diverses : manuels de politique de l'organisation, notes internes, courriels, sites Internet et Intranet, avis sur des panneaux d'affichage et messages vidéo. Lorsque les messages sont transmis oralement, le ton de la voix et la gestuelle peuvent aussi influencer sur la manière dont les messages sont interprétés.

- **Pilotage.** «Le dispositif de management des risques fait l'objet d'un pilotage qui repose sur l'évaluation de l'existence et du fonctionnement de ses éléments au fil du temps. » Ce type de contrôle descendant peut s'opérer par le biais d'opérations

(19) Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) | PwCI IFACI (trad.), Le management des risques de l'entreprise: Cadre de référence - Techniques d'application.

courantes de pilotage, d'évaluations spécifiques ou d'une combinaison des deux. Les opérations courantes de pilotage s'inscrivent généralement dans le cadre des activités quotidiennes du management. La nature, l'étendue et la fréquence des évaluations spécifiques dépendent principalement de l'appréciation, par le management, des risques sous-jacents et de l'efficacité des procédures de pilotage existantes. Les déficiences relevées grâce à ce pilotage sont remontées à la hiérarchie. Les problèmes les plus graves sont portés à l'attention de la direction générale et du Conseil.

En dehors des activités courantes de pilotage effectuées par le management, d'autres activités peuvent participer au processus de pilotage. Ainsi, les personnes chargées d'exécuter des activités importantes peuvent procéder à une auto-évaluation afin de

déterminer l'efficacité de leurs activités de gestion des risques. Généralement, les auditeurs internes font partie du système global de pilotage, et les résultats de chaque audit permettent d'évaluer l'efficacité des activités de gestion des risques y afférentes. Dans certaines circonstances, les travaux des auditeurs externes peuvent aussi influencer sur l'évaluation par le management de l'efficacité de ses activités courantes de gestion des risques.

Par nature, les éléments du management des risques de l'entreprise constituent un environnement qui permet de répondre à quelques questions courantes et quotidiennes résumant la philosophie de la gestion des risques (liée au cadre de référence relatif au management des risques de l'entreprise):

1. Qu'essayons-nous d'accomplir (quels sont nos objectifs)?
2. Qu'est-ce qui pourrait nous empêcher de les accomplir (quels sont les risques, quelle que soit leur gravité, et comment sont-ils susceptibles de se produire)?
3. Quelles options avons-nous pour que cela ne se produise pas (quelles sont les stratégies de gestion des risques, donc les modalités de traitement, disponibles)?
4. Sommes-nous en mesure de mettre en œuvre ces options (avons-nous élaboré et instauré des activités de contrôle permettant de déployer les stratégies de gestion des risques) ?
5. Comment saurons-nous que nous avons atteint nos objectifs (existe-t-il des informations qui permettront d'attester de la réussite et pouvons-nous suivre les performances de manière à vérifier que nous avons réussi) ?

Ces cinq questions ne s'appliquent pas uniquement à la gestion des risques d'une organisation. Elles peuvent s'appliquer à presque tout objectif et décision. Le fait de

répondre à ces questions instaure une réflexion et des approches orientées sur la gestion des risques en ligne avec le dispositif de management des risques du COSO et d'autres cadres de référence relatifs à la gestion des risques.

2.1.4 Rôles et responsabilités dans le cadre du management des risques de l'entreprise

Le Conseil, la direction générale, le management, les directeurs des risques, les directeurs financiers, les auditeurs internes et même chaque personne au sein d'une organisation contribuent à l'efficacité du management des risques de l'entreprise.

• **Le Conseil.** Le Conseil surveille et dirige la direction générale d'une organisation. Il peut jouer un rôle dans la définition de la stratégie, la formulation des objectifs de haut niveau, l'affectation globale des ressources et la création de l'environnement éthique. Le COSO précise que, pour avoir une vue globale du dispositif de management des risques de l'organisation, le Conseil d'administration doit:

- avoir connaissance des limites de l'efficacité du dispositif de management des risques mis en place par le management au sein de l'organisation;
- avoir connaissance et accepter l'appétence de l'organisation pour le risque ;
- revoir les risques auxquels l'entité est soumise par rapport à son appétence pour ceux-ci;
- être informé des principaux risques et savoir que le management les gère de façon appropriée.⁽²⁰⁾

Le Conseil est l'un des éléments de l'environnement interne du management des risques de l'entreprise. Il doit donc être composé de façon à permettre un dispositif de management des risques efficace. Il contribue à définir l'environnement dans lequel s'inscrit le management des risques de l'entreprise, apporte des conseils sur les principaux critères de risque de l'organisation et les approuve. Le Conseil exerce ses responsabilités via différents comités, tels que le comité d'audit, le comité de nomination et le comité de gouvernance.

⁽²⁰⁾ Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) | PwCI IFACI (trad.), Le management des risques de l'entreprise: Cadre de référence - Techniques d'application.

• **Le management.** Le management est responsable de toutes les activités d'une organisation, y compris du management des risques de l'entreprise. Cependant, ses responsabilités varient suivant le niveau hiérarchique et les caractéristiques de l'organisation.

Le directeur général (DG) a la responsabilité ultime de l'efficacité et de l'efficience du management des risques de l'entreprise. L'un des aspects les plus importants de sa responsabilité consiste à veiller à l'existence d'un environnement interne propice. Le DG fait preuve d'exemplarité au plus haut niveau de l'organisation, est force de proposition sur la composition et les activités du Conseil, exerce un leadership, définit une orientation aux managers. Il pilote l'ensemble des activités de l'organisation liées au risque, en fonction de l'appétence pour le risque définie par l'organisation et d'autres critères de risque tels que la capacité à assumer le risque et la tolérance au risque. Si des changements importants de l'environnement, l'émergence de nouveaux risques, la mise en œuvre de la stratégie ou d'actions préventives écartent l'organisation de ces critères de risque, le DG prend les mesures nécessaires pour recadrer l'activité.

Les managers en charge des différentes unités sont responsables de la gestion des risques liés aux objectifs spécifiques de ces unités. Ils traduisent la stratégie globale de l'organisation en activités relatives aux opérations courantes, identifient les événements présentant un risque potentiel, évaluent ce risque et y apportent un traitement afin de le gérer. Les managers orientent l'application des éléments du management des risques de l'entreprise au sein de leur sphère de responsabilité, en s'assurant que cette application est conforme aux seuils de tolérance au risque définis. Ils délèguent aux managers des processus fonctionnels la responsabilité de certaines procédures de management des risques de l'entreprise. En conséquence, ces managers jouent habituellement un rôle actif dans la définition et l'exécution des procédures applicables aux objectifs de leur unité (techniques d'identification des événements et d'évaluation du risque, par exemple), ainsi que dans la conception des traitements spécifiques des risques (stratégies de gestion des risques). C'est le cas, par exemple, lorsque le management développe des règles et procédures applicables à l'achat de matières premières ou à l'acceptation de nouveaux clients.

Les fonctions transverses telles les ressources humaines, la comptabilité, la gestion de la conformité ou les services juridiques jouent également un rôle de soutien important dans la conception et l'exécution des pratiques efficaces de management des risques de l'entreprise. Ces fonctions peuvent concevoir et aider à la mise en œuvre de programmes permettant de gérer certains des principaux risques dans toute l'organisation.

• **Le directeur des risques.** Certaines organisations ont instauré un poste de direction qui sert de point de coordination centralisé pour faciliter le management des

risques de l'entreprise. Ce directeur des risques, encore appelé dans certaines organisations « risk manager » ou « chief risk officer » ou « responsable des risques », travaille avec les managers opérationnels pour établir un management des risques de l'entreprise efficace au sein de leur sphère de responsabilité. Le directeur des risques dispose des ressources nécessaires à la gestion du management des risques de l'entreprise dans l'ensemble des filiales, branches, services, fonctions et activités. Il peut avoir la responsabilité du pilotage de la mise en œuvre du dispositif et aider les autres managers à communiquer les informations pertinentes relatives aux risques de manière ascendante, descendante et transversale au sein de l'organisation.

Le COSO décrit les responsabilités spécifiques de ce directeur des risques:

- définir des politiques de management des risques, y compris les rôles, responsabilités, et les objectifs de mise en œuvre ;
- délimiter, au sein de l'organisation, des personnes ayant la responsabilité du dispositif de management des risques;
- promouvoir une compétence en matière de management des risques au sein de l'entité, en développant un savoir-faire et une expertise et en aidant les managers opérationnels à mettre en adéquation les traitements des risques avec la tolérance au risque, ainsi qu'en définissant les contrôles appropriés;
- aider à intégrer le dispositif de management des risques dans les activités de planification et de management;
- établir un langage commun en matière de management des risques qui intègre des mesures communes relatives à la probabilité et à l'impact et qui définit des catégories communes de risques ;
- faciliter le développement par les managers de protocoles de reporting qui tiennent compte de seuils quantitatifs et qualitatifs et superviser le processus de reporting;
- rendre compte au Directeur général des progrès et améliorations et recommander les actions nécessaires. ⁽²¹⁾

(21) Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) I PwCI IFACI (trad.), Le management des risques de l'entreprise: Cadre de référence - Techniques d'application.

- **La direction financière.** Les cadres rattachés à la Direction financière (comptabilité, contrôle de gestion, etc.) ainsi que leurs équipes s'occupent d'activités qui concernent toute l'organisation. Ils participent souvent à l'établissement des budgets et des plans à l'échelle de l'organisation et ils suivent et analysent leur exécution sous l'angle de l'exploitation, de la conformité et du reporting. Ils jouent un rôle majeur dans la prévention et la détection du reporting frauduleux et influent sur la conception, la mise en œuvre et le pilotage du système de contrôle interne relatif au reporting financier et des systèmes annexes.

- **Les auditeurs internes.** Les auditeurs internes occupent une place importante dans l'évaluation de l'efficacité du management des risques de l'entreprise et dans la formulation de recommandations sur les améliorations à y apporter. Les Normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne (les Normes) établies par l'Institute of Internal Auditors précisent que le périmètre des activités de l'audit interne doit englober la gouvernance, la gestion des risques et les systèmes de contrôle. Cela comprend l'évaluation de la fiabilité du reporting, de l'efficacité et de l'efficience des opérations et de la conformité aux lois et règlements. Dans l'exercice de leurs responsabilités, les auditeurs internes assistent la direction générale et le Conseil par l'examen, l'évaluation, le reporting et les recommandations visant à améliorer l'adéquation et l'efficacité du management des risques de l'organisation.

Les autres collaborateurs. En réalité, le management des risques de l'entreprise relève de la responsabilité de l'ensemble des collaborateurs de l'organisation et devrait

- donc, à ce titre, faire partie intégrante du descriptif de chaque poste, de façon explicite (fiche de poste) ou implicite. Cet aspect est important pour au moins deux raisons :

- si tous les collaborateurs ne peuvent pas être considérés intrinsèquement comme des propriétaires de risques, presque tous jouent un rôle dans le management des risques de l'entreprise, allant de la production d'informations utilisées pour l'identification ou l'évaluation des risques à la mise en œuvre des stratégies et des actions nécessaires à la gestion de ces risques ;

- tous les collaborateurs sont responsables des flux d'informations et de communication inhérents au management des risques de l'entreprise et font partie intégrante de ce dispositif.

- **Les auditeurs externes.** Les auditeurs externes d'une organisation peuvent fournir à la direction générale et au Conseil un point de vue éclairé, indépendant et objectif sur la gestion des risques qui peut contribuer, entre autres, à la réalisation, par l'organisation, de ses objectifs liés au reporting financier externe. Les constats issus de leurs audits peuvent porter sur les déficiences relatives à la gestion des risques, les

informations analytiques et autres recommandations d'amélioration, qui sont autant d'informations précieuses pour le renforcement du programme de gestion des risques.

- **Le législateur et le régulateur.** Ils exercent une influence sur le management des risques de nombreuses organisations, soit en leur imposant la mise en place de mécanismes de gestion des risques ou de contrôle interne (c'est par exemple le cas du Sarbanes-Oxley Act voté en 2002 aux États-Unis), soit en soumettant certaines entités à un examen (effectué par des inspecteurs bancaires fédéraux et d'État par exemple).

Le législateur et le régulateur peuvent établir des règles contraignant le management à s'assurer que son système de gestion des risques et de contrôle interne répond à certaines exigences législatives et réglementaires minimales. De plus, ils peuvent procéder par la suite à un examen obligatoire qui fera apparaître des informations utiles à l'organisation dans l'application du management des risques de l'entreprise et émettre des recommandations à l'attention du management concernant les améliorations à apporter.

- **Les autres tiers extérieurs.** Enfin, d'autres parties prenantes extérieures peuvent influencer sur les activités relatives au management des risques d'une organisation :

- les clients, fournisseurs, partenaires et autres tiers qui ont une relation d'affaires avec l'organisation constituent une source importante d'informations à utiliser dans le cadre du management des risques de l'entreprise;

- les créanciers peuvent surveiller et influencer la manière dont les organisations atteignent leurs objectifs. Ainsi, certains contrats de prêts imposent aux organisations de procéder à un pilotage et à un reporting différents de ceux qu'elles auraient effectués spontanément ;

- les analystes financiers, les agences de notation, les médias et autres tiers extérieurs peuvent influencer sur les activités de gestion des risques. Ils mènent des activités d'investigation et de surveillance qui sont susceptibles de donner des indications sur la manière dont les tiers perçoivent les performances d'une organisation, sur les risques sectoriels et économiques auxquels elle est confrontée, sur des stratégies d'exploitation ou de financement innovantes et sur les tendances du secteur. Le management doit tenir compte des observations et commentaires formulés par ces tiers et, si nécessaire, ajuster les activités de gestion des risques correspondantes ;

- les prestataires de services externalisés permettent de plus en plus aux organisations de déléguer la gestion quotidienne de certaines fonctions non essentielles. Les tiers extérieurs évoqués ci-dessus peuvent influencer directement les activités de management des risques d'une organisation, mais le recours à des prestataires

extérieurs peut également entraîner des risques et des modalités de traitement différents de ceux que l'organisation rencontrerait et appliquerait si elle n'externalisait pas la prestation. Bien que ces tiers extérieurs puissent exécuter des activités pour le compte de l'organisation, le management ne peut pas se décharger de sa responsabilité quant à la gestion des risques y afférents et doit donc instaurer un programme de pilotage des activités externalisées. Les processus et les risques, qui traitent plus en détail des enjeux liés à l'externalisation des processus opérationnels.

Les dispositifs formels de management des risques de l'entreprise ne font pas encore partie des pratiques de la plupart des organisations, mais ces dernières ont de plus en plus tendance soit à se doter d'un tel dispositif, soit au moins à en appliquer les grands principes. Le COSO énumère les avantages potentiels d'un tel dispositif de management des risques:

- aligner la stratégie de l'organisation avec son appétence pour le risque;
- renforcer les modes de traitement du risque;
- diminuer les incidents et les pertes opérationnelles ;
- identifier et gérer les risques transverses ;
- traiter, de manière intégrée, les risques multiples ;
- saisir les opportunités ;
- améliorer l'utilisation du capital.

2.1.5 Norme Iso 31000:2009, Management Du Risque - Principes Et Lignes Directrices

En 2009, l'Organisation internationale de normalisation a publié la norme ISO 31000:2009 (la « norme ISO 31000 »), la première norme relative à la gestion des risques reconnue à l'échelle mondiale. Cette norme a été élaborée afin de proposer une approche de la gestion des risques universellement acceptée, qui tienne compte de principes, de cadres de référence, de modèles et de pratiques qui évoluent à travers le monde. Elle comprend trois sections : des principes, un cadre organisationnel et un processus. Chacune de ces sections est décrite ci-après.

- ❖ **Principes de la norme ISO 31000** La norme ISO 31000 fournit 11 principes que l'Organisation internationale de normalisation juge nécessaires pour mettre en œuvre un management du risque efficace. Selon ces principes, le management du risque:

- crée de la valeur et la préserve ;
- fait partie intégrante des processus organisationnels ;
- est un élément de la prise de décision ;
- traite explicitement de l'incertitude ;
- est systématique, structuré et en temps utile ;
- s'appuie sur la meilleure information disponible;
- est adapté ;
- tient compte des facteurs humains et culturels;
- est transparent et participatif;
- est dynamique, itératif et réactif au changement ;
- facilite l'amélioration continue de l'organisation. ⁽²²⁾

La non-conformité à l'un de ces principes complique la mise en œuvre d'un management du risque efficace et durable et, par conséquent, la réalisation des objectifs.

2.1.6 Cadre organisationnel de la norme ISO 31000

Selon l'Organisation internationale de normalisation, le succès du management du risque dépend de la mise en place d'un cadre organisationnel qui sert de base au processus dans l'ensemble de l'organisation. Les éléments de ce cadre sont les suivants.

- **Mandat et engagement** du Conseil et de la direction générale afin de garantir l'alignement avec les objectifs de l'organisation et l'engagement des ressources suffisantes pour contribuer à la réalisation de ces objectifs.
- Conception du cadre organisationnel de management du risque, afin de s'assurer que la base établie est propice à l'efficacité des processus de management du risque. Ceci implique de prendre les mesures suivantes :

⁽²²⁾ ISO 31000:2009(F), Management du risque - Principes et lignes directrices, pp. 7-8.

- comprendre l'organisation et son environnement ;
- définir une politique de management du risque ;
- déléguer les pouvoirs et le devoir de rendre compte ;
- intégrer le management du risque aux processus organisationnels;
- allouer les ressources nécessaires ;
- mettre en place des mécanismes de reporting et de communication internes et externes.

- Mise en œuvre du processus et du cadre organisationnel de management du risque, afin d'aider l'organisation à atteindre ses objectifs.
- Surveillance du cadre organisationnel, afin d'évaluer son efficacité en permanence.
- Amélioration continue du cadre organisationnel, afin de garantir sa pérennité. ⁽²³⁾

Si les éléments spécifiques du cadre organisationnel de management du risque peuvent être adaptés en fonction des besoins de l'organisation, le manque de structure peut néanmoins entraîner une baisse d'efficacité et d'efficience du management du risque.

❖ **Processus de la norme ISO 31000**

Enfin, il est nécessaire de mettre en place, dans l'ensemble de l'organisation, un processus qui permette au management du risque de fonctionner de manière cohérente. Le processus de management du risque établi par la norme ISO 31000 comprend les activités suivantes.

- **L'établissement du contexte**, qui consiste à comprendre et à accepter les facteurs tant internes qu'externes qui influenceront sur le management du risque. Cette activité intègre également la définition des critères de risque qui correspondent aux « termes

⁽²³⁾ D'après ISO 31000:2009(F), Management du risque - Principes et lignes directrices, pp. 9-13.

de référence vis-à-vis desquels l'importance d'un risque est évaluée ». Ces termes peuvent inclure l'appétence pour le risque de l'organisation, les seuils de tolérance au risque et les critères au regard desquels un risque peut être évalué (comme l'impact et la probabilité).

- **L'appréciation du risque**, qui consiste à identifier les risques, à les analyser en tenant compte de leurs causes, leurs origines et leurs conséquences, et à les évaluer afin de déterminer lesquels devraient être traités en premier.

- **Le traitement des risques**, qui consiste à prendre des décisions similaires à celles du COSO présentées précédemment dans ce chapitre.

- **La surveillance du risque**, afin d'identifier la survenue d'un événement comportant un risque et de déterminer si les modalités de traitement des risques ont les effets escomptés. En ce sens, il est également important de s'assurer que les activités de management du risque sont correctement enregistrées pour faciliter cette surveillance.

- **L'établissement d'un processus de communication et de concertation**, afin de s'assurer que l'information circule de manière ascendante, descendante et transversale au sein de l'organisation et contribue ainsi au processus de management du risque.

Le processus de management du risque fonctionne en continu et est intégré dans l'ensemble des activités de prise de décision. Un processus efficace contribuera à assurer le succès permanent du management du risque.

Autres référentiels

Bien que le dispositif de management des risques du COSO soit largement reconnu aux États-Unis, de même que la norme ISO 31000 au niveau international, certains pays ont élaboré leur propre cadre de référence en matière de gestion des risques. La situation des organisations et les initiatives de réglementation ont débouché sur divers codes et réglementations visant à répondre aux besoins locaux des marchés financiers et des organisations. Si la plupart de ces référentiels sont fondamentalement analogues à celui du COSO et à la norme ISO 31000, chacun présente néanmoins des spécificités, que le lecteur est invité à étudier. Selon les cultures et les organisations, certains de ces référentiels pourront s'avérer plus adaptés.

3. Le Rôle De L'audit Interne Dans Le Management Des Risques De L'entreprise

La Norme 2120, Management des risques, précise que « l'audit interne doit évaluer l'efficacité des processus de management des risques et contribuer à leur amélioration »⁽²⁴⁾

Grâce à leur éventail de compétences et à leur expérience, les auditeurs internes sont bien placés pour jouer un rôle précieux dans le management des risques de l'entreprise. En fait, étant donné la large portée de la plupart des fonctions d'audit interne, ainsi que leur rôle dans le processus global de pilotage, ne pas associer la fonction d'audit interne au management des risques de l'entreprise reviendrait à en compromettre la réussite. La discussion ci-après s'attache au rôle que l'audit interne peut jouer dans un tel dispositif, selon que l'organisation dispose ou non d'une fonction spécifique dédiée au management des risques de l'entreprise.

3.1 Organisations dotées d'un dispositif de management des risques

Le Cadre de référence international des pratiques professionnelles de l'audit interne comprend une prise de position intitulée, Le rôle de l'audit interne dans le management des risques de l'entreprise, qui expose les différentes possibilités d'action pour les auditeurs internes dans ce domaine. Dans son résumé, ce document précise: «Concernant le management des risques de l'entreprise, le rôle essentiel de l'audit interne consiste à apporter au Conseil une assurance objective quant à l'efficacité de cette activité, afin que les principaux risques de l'entreprise soient gérés correctement et que le système de contrôle interne fonctionne bien ». ⁽²⁵⁾

Cette prise de position est présentée dans un diagramme en éventail qui précise les différents rôles que l'audit interne doit ou ne doit pas jouer . Voici les catégories qui sont évoquées

. dans l'objectif plus large de donner une assurance sur les activités de gestion des risques. Ces activités sont les suivantes :

- donner une assurance sur les processus de gestion des risques ;
- donner l'assurance que les risques sont bien évalués;
 - évaluer les processus de gestion des risques ;
 - évaluer la communication des risques majeurs ;
- examiner la gestion des principaux risques.

⁽²⁴⁾ IIA /IFACI (trad.), Cadre de référence international des pratiques professionnelles de l'audit interne (Paris : IFACI, 2014), p. 50.

⁽²⁵⁾ IIA /IFACI (trad.), Le rôle de l'audit interne dans le management des risques de l'entreprise, (Paris : IFACI, 2004).

3.2 Rôles légitimes de l'audit interne, sous réserve de prendre les précautions nécessaires.

L'audit interne peut réaliser des activités de conseil qui améliorent les processus de gouvernance, de gestion des risques et de contrôle de l'organisation. L'étendue de l'activité de conseil de l'audit interne dans le cadre du dispositif de management des risques dépendra des autres ressources, internes et externes, dont dispose le Conseil et de la maturité de l'organisation sur la question du risque. De manière générale, plus l'auditeur s'aventure vers la droite, plus il doit prendre des précautions pour préserver son indépendance et son objectivité. Ces activités sont les suivantes :

- faciliter l'identification et l'évaluation des risques ;
- accompagner la direction dans sa réaction face aux risques;
- coordonner les activités de management des risques;
- consolider le reporting des risques ;
- actualiser et développer le cadre de gestion des risques ;
- promouvoir la mise en œuvre du management des risques ;
- élaborer une stratégie de gestion des risques à valider par le Conseil.

3.3 Rôles que l'audit interne ne doit pas jouer.

Ils relèvent de la responsabilité du management et compromettraient l'indépendance et l'objectivité des auditeurs internes. Ces activités sont les suivantes :

- définir l'appétence pour le risque;
- définir des processus de gestion des risques ;
- gérer l'assurance sur les risques [autrement dit, constituer la seule source d'assurance pour le management que les risques sont correctement gérés, ce qui reviendrait à exécuter une fonction de gestion] ;
- décider de la manière de réagir face aux risques ;
- mettre en œuvre des mesures de maîtrise du risque au nom de la direction ;
- prendre la responsabilité de la gestion des risques.

Lors de la définition du rôle de l'audit interne dans le processus de management des risques de l'entreprise, le responsable de l'audit interne doit principalement se demander si

l'activité constitue une menace pour l'indépendance et l'objectivité des auditeurs internes. Il importe que l'organisation comprenne bien que le management reste pleinement responsable de la gestion des risques. Plus l'audit interne étend son rôle vers la droite de l'éventail, plus il convient de prendre les précautions suivantes :

- il doit être clair que la direction demeure responsable de la gestion des risques ;
- la nature des responsabilités de l'audit interne doit être consignée dans la charte d'audit et validée par le Comité d'audit;
- l'audit interne ne doit pas gérer de risque au nom de la direction;
- l'audit interne doit formuler des conseils, contester ou au contraire appuyer les décisions du management, mais en aucun cas prendre lui-même des décisions concernant la gestion des risques ;
- l'audit interne ne peut pas donner d'assurance objective quant à tout volet du cadre de référence de gestion des risques dont il est responsable. Ce sont d'autres parties qualifiées [internes ou externes à l'organisation] qui devront donner une telle assurance ;
- toute tâche sortant du cadre des activités d'assurance doit être considérée comme une mission de conseil, qui donne lieu au respect des normes régissant ce type de missions.

Organisations dotées d'un dispositif de management des risques piloté par l'audit

La Modalité Pratique d'Application 2120-1, Évaluer la pertinence des processus de management des risques, indique que « le management et le Conseil sont responsables des processus de management des risques et de contrôle de leur organisation. Toutefois, les auditeurs internes peuvent, dans le cadre d'une mission de conseil, aider l'organisation à identifier, à évaluer et à mettre en place des méthodes de management des risques et des contrôles permettant de maîtriser ces risques ». ⁽²⁶⁾ Lorsqu'une organisation ne s'est pas dotée d'un processus de management des risques, cette Modalité Pratique d'Application recommande la démarche suivante:

« Dans l'hypothèse où l'organisation n'a pas mis en place de processus de management des risques, le responsable de l'audit interne examine formellement avec la direction générale et le comité d'audit : leurs responsabilités en matière de compréhension, de gestion

⁽²⁶⁾ IIA /IFACI (trad.), Cadre de référence international des pratiques professionnelles de l'audit interne, p. 166.

et de surveillance des risques dans l'organisation; leur besoin d'informations sur le caractère opérationnel des processus (y compris les processus informels) qui donnent une visibilité appropriée des risques majeurs, de leur gestion et de leur surveillance. Le responsable de l'audit interne recueille les attentes de la direction générale et du Conseil en ce qui concerne le rôle de l'audit interne dans le processus de management des risques de l'organisation. Ce rôle est précisé dans la charte d'audit interne ainsi que dans la charte du Conseil. Les responsabilités de l'audit interne doivent être coordonnées avec tous les groupes ou les personnes qui interviennent dans le processus de management des risques de l'organisation. Le rôle de l'audit interne dans le processus de management des risques d'une organisation peut évoluer dans le temps et revêtir les formes suivantes :

- aucune intervention ;
- audit de processus de management des risques dans le cadre du programme d'audit interne;
- soutien actif et continu, et participation au processus de management des risques, notamment dans le cadre de comités de surveillance, d'activités de suivi et de rapports officiels ;
- gestion et coordination du processus de management des risques.

En définitive, il incombe à la direction générale et au Conseil de déterminer le rôle de l'audit interne dans le processus de management des risques. Leur vision dans ce domaine dépendra de facteurs tels que la culture de l'organisation, la compétence de l'équipe d'audit interne, les us et coutumes du pays. Cependant, la responsabilité dans le processus de gestion des risques, son impact potentiel sur l'indépendance de l'audit interne nécessitent une discussion approfondie et une approbation de la part du Conseil. »⁽²⁷⁾

Ces orientations mettent en évidence la nécessité de porter à la connaissance du management l'absence de gestion des risques, et de formuler des suggestions en vue de la mise en place d'un tel processus. Les auditeurs internes peuvent, s'ils y sont invités, jouer un rôle proactif en participant à la mise en place initiale d'un processus de gestion des risques au sein de l'organisation. Outre leur mission classique d'assurance, ils assument alors un rôle de conseil en vue de l'amélioration des processus fondamentaux. Si cette assistance dépasse le cadre des missions d'assurance et de conseil généralement confiées aux auditeurs internes, l'indépendance des auditeurs peut être altérée. Dans ce cas, ils doivent respecter l'obligation d'information prévue par les Normes.

⁽²⁷⁾ IIA /IFACI (trad.), Cadre de référence international des pratiques professionnelles de l'audit interne, p. 166.

Conclusion du chapitre

L'approche d'audit par les risques adoptée par les normes internationales d'audit vient remplacer l'approche d'audit classique complètement caduque et inefficace en raison notamment de l'importance des mutations économiques qu'a connu le monde ces dernières décennies en termes de progrès technologique. Dans ce sens, l'ISA 315 exige la mise en place des procédés nécessaires et permettant à l'auditeur de disposer d'une compréhension et d'une connaissance suffisante de l'entité et de son environnement, y compris de contrôle interne. Cette compréhension englobe également une appréciation du business-risk ou le risque d'affaires propres à l'activité de la distribution.

Introduction

Sur le plan pratique de notre travail, et pour traiter ce thème, nous avons opté pour le cas d'une entreprise privée algérienne en l'occurrence la SARL RCMG -Boghni. Il faut savoir que c'est une entreprise récente ayant été créée afin d'exploiter un segment important du secteur de la métallurgie. Cette entreprise appartient à une branche qui a connu et connaît à ce jour beaucoup de difficultés notamment pour le problème de la matière première, qui lorsqu'elle n'est pas en rupture voit ses prix grimper, affaiblissant parfois les capacités de production de l'entreprise, d'autant plus que cette année le prix de la matière première de l'acier a presque doublé.

La rupture d'activité du complexe d'El Hedjer et l'exploitation étrangère des rares gisements de minerai en Algérie met en difficulté les approvisionnements en terme de métaux pour la filière de la métallurgie mécanique en Algérie, forçant les maillons de la filière à se fournir de plus en plus auprès d'importateurs étrangers rendant l'exploitation et la production dans ce secteur complexe et coûteuse. La SARL RCMG occupant une place au milieu de la filière n'échappe pas à cette réalité et est conditionnée par la conjoncture économique externe, rendant ses choix stratégiques notamment dans le choix de ses produits, dépendants de la contingence.

Nous avons essayé d'analyser les informations recueillies lors de notre stage au sein de cette entreprise, puis, nous avons analysé la stratégie de distribution dans laquelle elle est intégrée.

Nous avons fait appel aux méthodes de recherche de l'enquête qualitative et quantitative, à savoir la consultation de données officielles, un questionnaire formel ainsi que des entretiens informels (entretien avec divers groupes de compétence de l'entreprise), le tout renforcé par un guide d'entretien basé sur des grands thèmes à savoir l'Etat de l'entreprise, sa politique produit, ainsi que sa position concurrentielle sur le marché.

Sur ce, nous découpons ce volet d'étude de cas en deux parties :

- **La première section** réservée à la présentation de l'entreprise et des composants élémentaires qui la structurent.

- **La deuxième section** sera consacrée au choix de la politique de distribution et à l'audit de la distribution de **RCMG**

Section 1 : Présentation de l'entreprise

Afin de situer notre travail de recherche, il convient de montrer les aspects élémentaires de l'entreprises, son historique, domaine d'activité...etc. Ainsi que sa position dans la filière de production.

1. Historique de l'entreprise RCMG

Créé en en 2010 par arrêté no 101063 du 28 Janvier 2010, RCMG est une SARL (société à responsabilité limitée) mise en service le 16/06/2013, pour entamer sa mission de fabrication de fil galvanisé et répondre à une demande locale nationale de plus en plus croissante.

L'établissement de production du fil galvanisé SARL RCMG, s'est fait une renommée nationale et internationale, ayant un caractère vital pour l'économie nationale notamment dans divers secteurs.

L'exploitation est autorisée pour une production moyenne de 8 000 tonnes/an. Vue la demande nationale croissante des produits en fil galvanisé, les actionnaires de la SARL RCMG ont opté pour la réalisation de l'établissement de production du fil recuit à la zone d'activité de Boghni, dont la production est totalement commercialisée localement pour satisfaire les besoins du marché national, ainsi qu'à participer à la réduction progressive des importations.

La concrétisation de ce projet permet de maintenir les prix des produits et autres matériaux valorisés, de réduire le transport de ces produits par camions et de participer à la création des emplois locaux directs et/ou indirects.

C'est pour l'ensemble de ces raisons que l'entreprise a vu le jour et est un potentiel vecteur de croissance pour l'économie nationale.

2. Activités de l'entreprise SARL RCMG

La nature des activités exercées :

- ACTIVITE PRINCIPALE : La Galvanisation du fil d'acier.
- ACITIVITE SECONDAIRE : Laminage, Profilage à froid et Tréfilage de l'acier.
- ACTIVITE ANNEXE : Néant.

3. Objectifs de l'entreprise

Avec une production annuelle estimée à 8 000 tonnes de fil d'acier galvanisé, l'entreprise SARL RCMG tiens une place importante dans le marché national.

Au vue de la politique entreprise par le gouvernement de limiter les importations, l'entreprise avec sa capacité de production importante, est engagée à faire face aux déficits de la demande croissante nationale en produits galvanisés.

L'entreprise dispose d'une ligne de production de fil recuit enrobé qui aura un impact social et économique positif sur la région en valorisant les ressources locales et va permettre un développement local, régional et national.

- L'innovation, l'amélioration et la création des produits :

Le leader d'un marché est bien souvent celui qui crée les nouveautés, destinent les tendances, Le danger si l'on néglige cet aspect est de passer de la place d'innovation à celle d'imitateur et ainsi perdre sa position de numéro 1 aux yeux des consommateurs.

- Croissance de production

Le but étant de maintenir une productivité accrue ce qui se traduira par une augmentation de chiffre d'affaires.

- Management de leurs coûts fixes

Une meilleure gestion des coûts fixes permet des économies d'échelles et donc une meilleure rentabilité.

4. Structure d'effectif de SARL RCMG

Cadres	02 postes
Maitrise	05 postes
Exécution	23 postes
Emplois indirects	20 postes
Total	50 postes

(Tableau 03)

5. Position géographique

L'établissement est d'une superficie totale de 5 582 m² se localisant sur le territoire de la zone d'activité de Boghni. à la montée de la Route Chergui, Lieu-dit Afragh N'Daoud Local n o 09, à seulement 3Km du chef-lieu de Daïra de Boghni . Il est bordé :

- Au Nord par le lot No 78 (une parcelle non attribuée)
- Au Sud par le lot No 86 (une parcelle non attribuée)
- A l'Est et à l'Ouest par des pistes carrossables.

L'emplacement est de ce fait idéal pour une activité industrielle réputée bruyante, et pratique pour les manœuvres logistiques importantes à l'extérieur.

6. Fiche technique de la SARL RCMG

- **CREATION** : Acte notarié No 101063 du 28 Janvier 2010.
- **SIEGE SOCIAL** : Local No 09, AFRAGH N'DAOUD, 15426 Boghni, Daira de Boghni, Wilaya de Tizi Ouzou.
- **LIEU D'IMPLANTATION DE L'ETABLISSEMENT DE PRODUCTION** : SARL RCMG, ZONE D'ACTIVITE DE BOGHNI, Commune et Daïra de Boghni, Wilaya de Tizi Ouzou.
- **DATE DE MISE EN SERVICE** : 16/06/2013.
- **PRODUIT FINI** : Fil recuit enrobé.
- **PRODUITS MIS EN ŒUVRE** : Bobines de fil de fer
- **STOCKAGE DES PRODUITS** : à l'abri des facteurs climatiques.
- **INSTALLATION PRINCIPALES**
 - Machine Tréfilage avec soudeuse bout à bout.
 - Machine Galvanisation du fil d'acier.
 - Armoires électriques.
 - Emballeuse automatique
 - Compresseur d'air.
 - Transformateur électrique.

7. La position de RCMG dans la filière

Filière de SARL RCMG

Fournisseur MP Acier	RCMG Transformateur Fil Galvanisé	Industriels -Bâtiment -Agriculteurs -Transformateurs
Fournisseur MP Zinc		Particuliers

(Tableau 04)

Section 02 : L'audit de la distribution de RCMG

1. Analyse de la stratégie de distribution de RCMG

Un diagnostic stratégique externe et interne doit analyser la position concurrentielle et les facteurs d'opportunités et de menaces qui influencent positivement ou négativement la rentabilité et les forces et faiblesses qui influencent l'entreprise ainsi que ses produits dans son secteur d'activité.

1.1 Le choix de réseau de distribution

1.1.1 La politique de distribution

Acheminer le produit de l'unité de production vers le consommateur.

- Les moyens de transport : l'entreprise se charge elle-même de la logistique de livraison, et dispose d'une dizaine de camions qui acheminent le produit au client.
- Un choix de canal de distribution : RCMG utilise un canal de distribution direct.

SARL RCMG

Canal de distribution direct

Client industriel

Les objectifs de cette stratégie

- Renforcer l'image de marque.
- Ecouler rapidement la production (éviter les coûts de stock).
- Entretenir un lien étroit avec le client et le fidéliser grâce à ce service.
- Améliorer la relation fournisseur/client en garantissant le service de transport.

1.2 Analyse SWOT de l'entreprise

L'analyse SWOT de l'entreprise RCMG permet de détecter quelques forces et faiblesses, menaces et opportunités.

1.2.1 Les force et faiblesses de l'entreprise

Les forces et faiblesses de l'entreprise sont représentées dans le tableau suivant :

Forces	Faiblesses
<ul style="list-style-type: none"> _Emplacement géographique favorable _Prospérité financière _Equipement de production de pointe _Qualité des produits irréprochable _Produits en normes et certifiés _Maitrise de la technologie _Personnel qualifié _Fort potentiel de développement du marché de l'acier courant _Un réseau de distribution direct efficace avec possibilité de l'étendre et le consolider _Rapport qualité/prix _Image de marque idéale _Position de monopole régionale _Bonne relation/client à long terme _La disponibilité : <ul style="list-style-type: none"> →L'entreprise assure la disponibilité du produit et cela selon la demande →Le service de transport assuré par l'entreprise →La communication avec l'ensemble des clients 	<ul style="list-style-type: none"> _Actions promotionnelles très faibles _Manque de moyens marketing _Absence d'études de marché _Portefeuille produit limité l'exposant aux risques de marché _Absence d'actions marketing _Gamme limitée (production peu flexible)

(Tableau 05)

Les forces de l'entreprise prouvent sa situation favorable en terme de condition d'implantation, prospérité financière ainsi que sa supériorité en terme de technologie, de réputation et de qualité supérieur de ses produits.

Ces faiblesses montrent que l'entreprise a des efforts redresser la situation en vue de restructurer cette analyse et ce à plusieurs niveaux.

• **Au niveau du réseau de distribution**

Il y a lieu d'abord de développer la clientèle par la prospection de nouveaux grands comptes au-delà des entrepreneurs du bâtiment, comme plus de transformateurs du fil galvanisé.

La recherche de nouveaux distributeurs constitue le deuxième angle d'attaque. Ceux-ci seront ciblés en fonction de leur disponibilité à livrer les nouveaux clients, notamment ceux des zones éloignées comme Oran, allégeant ainsi la charge logistique entièrement assurée par l'entreprise (activité internalisée).

• **Au niveau organisationnel**

La création d'un service « promotion, publicité et études » au sein de la direction commerciale, est impérative. Ce service jouera le rôle de force de vente par un travail de prospection, de démarchage de la clientèle (étude, enquêtes...) et un rôle d'animation au sein de l'entreprise pour lui insuffler une logique de fonctionnement qui tient compte des impératifs commerciaux et enjeux de la communication en **B to B**.

• **Au niveau de la communication externe**

La SARL RCMG doit lancer une campagne publicitaire multidirectionnelle : - Cible multiples consommateurs finaux (revendeurs), grands comptes, transformateurs... - Site web (en cours de création), supports multiples : panneaux, dépliants, presse écrite - Buts multiples : développement de l'image de l'entreprise, de la marque, prospection de clients etc.

1.2.2. Les menaces et les opportunités de l'entreprise RCMG

Les menaces et les opportunités de l'entreprise RCMG sont représentés dans le tableau suivant :

Tableau 06: Les menaces et les opportunités de l’entreprise RCMG

Menaces	Opportunités
<p>_Dépendance vis-à-vis des fournisseurs d’acier et de Zinc qui sont concentrés et souvent des importateurs étrangers.</p> <p>_La réglementation : par exemple pour les normes d’emballage, ce qui coûte à l’entreprise des coûts liés à ces dépenses et à ses stocks.</p> <p>_La concurrence au niveau national.</p> <p>_Potentielle entrée de concurrents de produits de substitution, mettant en difficulté l’entreprise en vue de sa gamme recentrée.</p>	<p>_L’étendue du marché algérien, elle est déjà présente sur quelques territoires nationaux, reste à exploiter le reste du potentiel de marché algérien.</p> <p>_Prospérité du secteur du bâtiment en Algérie, qui en fait une demande importante pour l’entreprise.</p> <p>_Elargissement de la filière de la métallurgie en Algérie : de plus en plus de transformateurs des matériaux métalliques.</p> <p>_Augmentation de la capacité de production</p> <p>_Très bonne intégration des clients.</p> <p>_Un grand nombre de transformateurs du produit fil galvanisé.</p>

Face à la concurrence, aux besoins actuels du consommateur industriel et pour maintenir son activité, la SARL RCMG se trouve contrainte :

- D’investir dans la formation du personnel producteur dans le domaine du fil galvanisé pour garder son avantage de qualité supérieure.
- Il est impératif aussi de prendre en charge le volet recherche et développement pour élargir sa gamme de produits et améliorer encore plus la qualité.
- Plus d’automatisation dans les lignes de conditionnement.
- Suivre l’évolution technologique des machines pour répondre aux exigences du marché et palier à un potentiel risque d’obsolescence.
- Plus de collaboration avec le département commercial.

- Capacités de production à mieux exploiter et productivité de travail à améliorer.
- Création d'un groupe de compétence marketing pour veiller sur les fluctuations du marché et évolution des éléments de contingence.

En plus de cette analyse, l'entreprise cherche à :

- Améliorer le système d'information interne (meilleure transmission de l'information).
- Adopter un programme de fidélisation des clients pour réprimer une éventuelle volonté de se diriger vers les concurrents.
- Et améliorer la relation Entreprise/ client.

1.3 La position de RCMG sur le marché

Une entreprise sur le marché ou qui lance une nouveauté à une innovation peut être soit un leader, soit un challenger, soit un suiveur ou spécialiste.

➤ Le leader

Dans la plupart des secteurs d'activité, il existe une entreprise reconnue, comme le leader du marché. Le leader prend généralement l'initiative des modifications de prix, des lancements de nouveaux produits et possède le système de distribution le plus vaste et le budget promotionnel le plus élevé.

L'entreprise RCMG est de ce fait Leader dans son marché régional du fait qu'elle est le seul fournisseur, et est parmi les premiers à l'échelle nationale.

Trois solutions s'offrent au leader :

- Accroître la demande primaire par la recherche de nouveaux consommateurs (utilisateurs).
- La protection de la part de marché par la stratégie d'innovation.
- L'extension de la part du marché avec un système de distribution plus performant.

➤ Le Challenger

Toute société qui occupe la seconde, la troisième ou la quatrième place sur un marché et en position de dauphin. RCMG est challengé au niveau du marché national. Le deuxième qui cherche à accroître sa part devient un « Challenger ».

➤ Suiveur

Si le concurrent se contente des positions acquises, il devient alors un « Suiveur ».

1.4 Analyse PESTEL de l'entreprise

Tableau 05 : Environnement de RCMG

Economique	<ul style="list-style-type: none">●SARL RCMG entretient des relations avec des organismes financiers et organismes de l'état pour maintenir les interactions avec ses clients et fournisseur.●Toutefois la flambée des prix de la matière première de Zinc et d'Acier et les difficultés d'approvisionnements de celles-ci mettent en difficulté l'entreprise.●La crise sanitaire observée en fin 2019 a engendré des blocages d'importation de matières premières, et la suspension l'exploitation de la plupart des secteurs productifs.
Politeco-légal	<ul style="list-style-type: none">●Les lois régissant l'industrie métallurgique en Algérie se voient s'assouplir, le premier fournisseur d'acier en Algérie le complexe El-Hedjer se voit relancé cette année.●L'entreprise est homologuée par divers organismes nationaux, répondant ainsi aux normes nationales et internationales garantissant la qualité, la sécurité du consommateur et du personnel.●L'imposition des entreprises industrielles privées algériennes est élevée, augmentant les coûts d'exploitation de l'entreprise.●Les perturbations politiques du début 2019 ont affecté l'activité de la firme, rendant les opérations administratives moins fluides et parfois impossibles.
Technologique	<ul style="list-style-type: none">●L'entreprise est à jour des derniers progrès techniques en terme de procédé de fabrication et de processus de traitement du fil galvanisé.●En terme d'innovation dans le produit du fil galvanisé, il n'y a actuellement pas d'avancées majeures qui mettraient l'entreprise en situation d'obsolescence, ou l'apparition de matériaux de substitution.
Social	<ul style="list-style-type: none">●Le pouvoir d'achat de la clientèle (industrielle) est suffisent pour s'assurer une pérennité à long terme.

	<ul style="list-style-type: none"> ●L'essentiel de la clientèle réside hors wilaya. ●Personnel compétent formé à l'utilisation des différentes machines de production
--	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

- La SARL RCMG évolue dans un environnement qui n'est ni forcément favorable ni défavorable à son activité. Il y'a un certain équilibre entre les points forts et les mauvais côtés de la conjoncture externe.
- Son environnement n'est pas très concurrentiel pour le moment, même à l'échelle nationale, elle exerce ainsi sans pression son activité de transformation et de commercialisation du fil galvanisé.
- Son milieu social est une clientèle industrielle, certes très faiblement présente à l'échelle régionale mais d'un nombre suffisant aux autres wilayas, c'est une clientèle informée dont l'avantage recherché est avant tout la qualité et les caractéristiques techniques du produit.
- L'entreprise est à jour avec son milieu technologique où elle se renseigne sur les plus récents procédés de transformation d'acier et de revêtement de Zinc, et n'a pas de soucis à se faire quant à d'éventuels progrès susceptibles de nuire à son activité comme l'apparition de produits de substitution.
- Pour son environnement juridique, elle y est en parfaite adéquation, en se soumettant évidemment aux impositions des entreprises privées, mais aussi en s'ayant souscrites à divers organismes étatiques et privés de conformité et de certification qualité, lui procurant ainsi un atout que beaucoup de ses concurrents n'ont pas.
- Le principal problème conjoncturel pour l'entreprise réside dans son environnement économique, les divers événements politiques et crises économiques de ces dernières années ont affectés l'industrie métallurgique en Algérie, faisant de l'Acier et le Zinc des denrées rares et de plus en plus coûteuses, altérant ainsi l'activité de l'entreprise.

2. L'audit des risques de distribution de RCMG

Lors de notre stage au sien de la SARL RCMG on a constatée certain risque lier a la distribution soit qui touche le personnels de la société soit la marchandise a distribuer.

2.1 Les principaux risques

-le magasinier-cariste

Les déplacements des chariots pour les approvisionnements des stocks sont responsables de collisions entre véhicules et heurts avec des personnes ou des obstacles, de chutes de charges, et l'exposition aux vibrations des engins provoquent des traumatismes aux caristes. Par ailleurs, les rayonnages métalliques permettant un stockage de palettes (ou racks de stockage ou palettiers) sont largement utilisés dans tous les magasins et les entrepôts des centres de distribution..., car ce stockage en hauteur permet d'optimiser au maximum l'espace des locaux : ces structures sont sources de risques fréquents, soit du fait de chutes d'objets, soit d'effondrement total ou partiel de la structure par surcharge, mauvaise fixation ou entretien, par choc brutal d'un engin de manutention ou impacts répétés des déposes de charge.

-Le préparateur de commande

Le préparateur de commandes est le manutentionnaire qui compose une commande pour un client. A la réception des bons de commandes, il prélève les produits dans les stocks, les met sur palette et les déplace par exemple sur des diables ou des transpalettes manuels ou électriques, les emballe et les étiquète. Ces activités entraînent une gestuelle répétitive et des postures souvent contraignantes.

- **Les risques de la manutention manuelle**

Le développement général de l'activité des plateformes logistiques a accru fortement les accidents du travail liés aux manutentions manuelles ou aux ports de charges : les dangers sont liés à la nature des charges, au nombre excessif de manipulation et au mouvement : torsion, déplacement, soulèvement. Non seulement les risques d'accidents de travail concernent le dos (lombosciatiques, cervicalgies) mais aussi les membres supérieurs (tendinopathies des coudes et des épaules, syndromes du canal carpien des poignets) et inférieurs (entorses ...) ou les extrémités (coincement des doigts ...) et le vieillissement progressif des structures ostéoarticulaires peut aboutir à une inaptitude professionnelle, ce qui, de par leur fréquence et leur impact, tant médical que socioprofessionnel, constitue un problème majeur de santé au travail dans les centres de distribution.

Certains facteurs peuvent aggraver la pénibilité de la manutention manuelle :

- Facteurs liés à la charge : poids, taille et forme de la charge ; charge située en hauteur ou à déposer en hauteur.

- Facteurs liés aux locaux de travail : espace de travail exigu, sol encombré, en mauvais état, glissant du fait des ruptures d'emballage ou fuites et déversements de liquides...
- Facteurs d'ambiance : ambiance froide (entrepôt frigorifique) ou chaude, intempéries, bruit
- Facteurs organisationnels : cadence rapide, gestes répétitifs, travail dans l'urgence, travail posté, travail de nuit.

- **Les risques de la circulation interne**

Les risques concernent les collisions entre véhicules, les heurts de véhicules sur des travailleurs ou des obstacles, des freinages ou virages brusques d'engins qui mènent à la chute de la charge sur des personnes.

Les dangers concernent donc non seulement les conducteurs d'engins (caristes) mais également tous les travailleurs qui se trouvent à proximité, qui peuvent être heurtés par l'engin ou sa charge du fait de l'inattention, du manque de visibilité, ...

- **Les risques des engins de manutention**

- Le renversement latéral du chariot automoteur, les heurts avec un élément de bâtiment ou une structure de stockage (dont retour de volant lorsque la roue heurte un obstacle), la chute de la charge (principalement depuis les fourches ou en montant ou en descendant du chariot), l'exposition aux vibrations sont les risques les plus fréquents pour le cariste : il en résulte des traumatismes pouvant être graves, des troubles musculo-squelettiques induits par les contraintes posturales (rotation du tronc et de la tête) et des lombalgies liées aux vibrations. Le risque total dépend de la dose vibratoire excessive en instantané, mais aussi de la totalité de la dose vibratoire reçue au cours de la journée de travail et de la vie professionnelle.

- Si les transpalettes limitent les risques de blessures dues à un effort excessif dans les travaux de manutention, toutefois, le fait de tirer, de pousser et de manipuler un transpalette présente certains dangers, tels que : les doigts et les mains qui peuvent rester coincés (p. ex., entre le chariot et d'autres objets); les orteils qui peuvent être écrasés sous un chariot ; les pieds ou les jambes qui peuvent être heurtés par la chute de la charge ...

- **Les risques psychologiques**

L'isolement, l'absence d'autonomie, la perte d'identité, le repli sur soi sont des conséquences possibles du « Voice picking » sur le préparateur de commandes : interaction constante entre le casque et le travailleur muni d'un kit mains libres pour les dialogues avec l'ordinateur, absence de communication avec son entourage, perte d'initiative ou marge de manœuvre sur son itinéraire, ... Cette dépendance à la machine, si elle est ressentie comme excessive, est facteur de risque psychologique.

2.2 Les mesures preventives

- L'analyse des flux de circulation interne et la mise en place un plan de circulation, qui limite les risques de collision entre véhicules et heurts avec des personnes ou des obstacles, de chutes de charges, ...
- L'éclairage, la signalisation et l'entretien des voies de circulation,
- L'ergonomie, la vérification du bon état des engins de manutention et de la formation de leurs conducteurs,
- La bonne conception et installation, l'entretien régulier des équipements de stockage (racks ou palettiens) et l'usage adapté aux charges stockées pour préserver la sécurité des personnes, piétons ou conducteurs d'engins, qui travaillent près de ces structures.
- L'utilisation d'outils adaptés (dérouleurs de filmage, cutters anti-coupures..).
- La réduction de l'intensification et la répétitivité des tâches, le souci de laisser une latitude décisionnelle aux opérateurs, la formation aux bons gestes et postures.

2.3 Questionnaire

Question 01 : le nombre de clients dans votre secteur d'activité est-il :

Très petit Petit Moyen Grand Très grand

Question 02 : l'utilisation de vos produits par les clients est-elle la même :

Oui Non

Question 03 : les négociations de vente pour un nouveau client/ nouveau produit sont-elles :

Très facile Facile Difficile Très difficile

Question 04 : la connaissance des besoins des clients de vos clients est-elle importante en terme Convaincre vos

clients Financier Aucune

Question 05 : votre entreprise fait elle recours à l'étude de ces besoins ?

Oui Non

Question 06 : comment qualifiez-vous les relations avec vos clients/ fournisseurs : Relation
partenariale Relation commerciale

Question 07 : avez-vous réalisé une étude de marché :

Oui Non

Question 08 : segmenter son marché a-t- il pour vous :

Aucune importance Faible importance Moyenne importance Important Très important

Question 09 : Afin de segmenter un marché comptez-vous sur :

Vos connaissances du marché L'étude de marché Les deux

Question 10 : Les produits de votre entreprise sont-ils tous regroupés sous la même marque :

Oui Non

Question 11 : la commercialisation des nouveaux produits dans votre secteur est-elle :

Facile Difficile

Question 12 : vos clients sont-ils plus sensibles aux :

Prix Produit Liens entre vous

Question 13 : les caractéristiques du produit sont-elles connues de manière détaillée par votre commercial ?

Oui Non

Question 14 : Afin de faire connaître votre produit/entreprise, quel moyen utilisez-vous :

Presse Affichage Internet Relation entreprise Marketing direct

Question 15 : Avez-vous participé à des :

Salons Foires Expositions Aucune

Question 16 : Quels sont les axes de communications les plus efficaces pour votre entreprise :

Qualité produit l'image de l'entreprise Par les employés

Question 17 : votre distribution est-elle assurée par :

Vous-même Distributeur professionnel

Conclusion

Tout d'abord, après avoir effectué ce travail au niveau de l'entreprise SARL RCMG, nous avons pu aboutir à un certain résultat sur les forces, les faiblesses, les objectifs et aussi sur la stratégie de distribution de produit, à travers la stratégie de focalisation de la gamme offerte par l'entreprise RCMG.

L'objectif principal de RCMG est d'assurer la pérennité de son activité, c'est-à-dire un maximum de profit et une rentabilité durable et continue pour garantir la survie de l'entreprise tout en étant flexible dans un environnement industriel et économique extrêmement fluctuant, et qui contrairement aux années précédentes, commence à être concurrentiel.

Ensuite, nous avons analysé la politique de distribution celle qui définit la gamme de l'entreprise, ce qui nous a permis de conclure que l'entreprise RCMG est rentable et performante en termes de la maîtrise des coûts sur le plan financier et commercial. De plus leur stratégie de distribution leur permet de couvrir l'essentiel des segments du marché du fil galvanisé, il s'agit là d'un avantage sur le plan opérationnel.

A travers cette stratégie de distribution, l'entreprise a pu développer des avantages compétitifs, et bénéficier de nouvelles compétences en développant sa capacité de production, grâce à des effets d'apprentissage et de spécialisation, permis grâce à la nature de leur gamme, et de la profondeur de celle-ci, lui permettant de couvrir plus de segments que ses concurrents.

Conclusion générale

La distribution est définie comme « une série d'activités menées, à partir du moment où le produit entre dans le magasin sous forme d'utilisation, temps du producteur ou du dernier processeur jusqu'au les consommateurs possèdent la propriété ».

L'audit de la distribution est une étude essentielle pour toute entreprise, car elle permet aux entreprises de mieux gérer et planifier des stratégies qui vont mener une entreprise au succès. Nous avons constaté que l'établissement d'une stratégie de distribution demande beaucoup de techniques et de démarches que l'auditeur doit mettre en pratique, dans le but d'assurer une bonne gestion de l'entreprise. Ces stratégies ont comme objectif de couvrir le marché et d'assurer une disponibilité permanente des produits.

L'audit de distribution a permis d'identifier et de se prémunir des différents risques qui guettent une entreprise, dans le but de limiter ses différents risques qui menacent la distribution et l'entreprise tout entier, l'audit interne joue un rôle très important dans la gestion des risques, tout en suivant un cadre de référence qui lui permettra d'aider l'entreprise à identifier, évaluer et gérer efficacement les risques. Ce qui nous amène à confirmer la troisième hypothèse.

Dans notre recherche et étude pratique au niveau de l'entreprise SARL RCMG que nous avons effectuée durant la période allant du mois d'octobre 2021 au mois de novembre 2021, nous avons, après avoir analysé les documents de l'entreprise et interrogé ses dirigeants, pu avoir des réponses sur les questions posées sur notre thématique

Premièrement, la politique de distribution adoptée par RCMG est le choix du canal de distribution direct son objectif est de couvrir le marché national et d'assurer une disponibilité permanente de ses produits.

Deuxièmement, pour auditer une entreprise l'auditeur suit un cadre de référence et respecte différentes démarches dans le but d'assurer une bonne gestion de l'entreprise.

Troisièmement, se prémunir des risques est une démarche très importante lors de la gestion des risques, afin de permettre un bon fonctionnement de l'entreprise ce qui fait que l'audit des risques joue un rôle très important au sein d'une entreprise.

Nous affirmons aussi que l'audit interne joue un rôle très important dans la gestion des risques de distribution, ce qui donne une protection à l'entreprise RCMG contre d'éventuels risques.

L'étude menée sur le terrain nous a permis de mieux comprendre l'importance de la distribution pour une entreprise industrielle, et son rôle est primordial, vital et indispensable dans la relation d'une enseigne avec ses clients, aussi bien que pour la remontée des informations recueillies.

Conclusion générale

En ce qui concerne SARL RCMG, la distribution est établie selon l'objectif d'assurer une disponibilité permanente de ses produits, et couvrir le marché national et de bien positionner sur le marché de métallurgique.

A travers une organisation et une gestion efficace de leur distribution, RCMG est su se positionner et s'imposer comme une pièce majeure dans le cercle des entreprises activant dans le même secteur alimentant un marché aval en plein expansion.

A l'issue de notre étude, nous avons constaté quelques insuffisances auxquelles nous suggérons modestement les recommandations suivantes :

- Développer un système d'information et de communication au sein de l'entreprise.
- Songer à consacrer un budget pour la communication externe, notamment le marketing digital.
- Diversifier la gamme (extension) à travers d'autres lignes de gamme afin d'anticiper d'éventuels risques de marché (comme ça a été le cas en 2020).
- Améliorer les faiblesses analysées dans la 2ème section du chapitre III.
- Participer à des foires et salons industriels afin de faire connaître d'avantage le fil galvanisé et exposer ses particularités techniques aux investisseurs.
- Essayer d'externaliser une partie de sa logistique externe afin d'alléger les coûts de sa distribution directe intégrée.

Une entreprise performante ne se défine pas seulement par sa capacité de production ou la qualité de ses produits mais aussi bien par l'image qui lui procure son équipe de distribution et de vente au près de ses clients, et sa capacité de répondre à leur attentes et exigences.

Face à une concurrence agressive et parfois même déloyale, imposée par la conjoncture économique, RCMG, devra appliquer une nouvelle dynamique dans sa politique de distribution, car la survie et la pérennité d'une entreprise dépendent essentiellement de ses compétences managériales, qui sont une condition sine, pour un marché potentiel en croissance constante, et qui est convoité par de nombreux concurrents, à l'affut et toujours sur leur garde, pour s'accaparer le maximum de parts de marché.

C'est sur la distribution qu'RCMG doit concentrer ses efforts, et ce en organisant un système lui permettant d'optimiser ses résultats. En effet, l'objectif primordial de la distribution d'RCMG est de satisfaire au maximum sa clientèle, par la disponibilité permanente de ses produits, facteur qui va lui faciliter la conquête du marché national de métallurgique.

Bibliographie

Référence bibliographiques

Ouvrages

BILODEAU, Y, (2009), *Comment faire un plan marketing stratégique, 2^{ème} éd.*, (résumé du livre de Pierre FILIATRAULT, 2007), Collection Entreprendre, Les éditions de la fondation de l'entrepreneurship, Québec

CHIROUZE, Y, « Le marketing études et stratégie », 2^{ème} édition, Paris, Ellipses, 2007.

COLLINS, J., (2006), *De la performance à l'excellence*, éditions Nouveaux Horizons, Paris.

Fabrice Mocellin, « Gestion des stocks et des magasins » édition Dunod, Paris 2011

François BLONDEL, dans « gestion de la production » 2^{ème} édition Dunod 1998

Jean-Jacques, L., « marketing stratégique et opérationnel », du marketing à l'orientation marché, 7^{ème} édition, Dunod, Paris, 2008

LAMBIN, Jean-Jacques, « marketing stratégique et opérationnel », édition DUNOD, 7^e édition, Paris, 2008

Marketing Management », 14^{ème} édition. Pearson éducation, France, 2012.

Michel ROUX, « Entrepôt et magasin » 4^{ème} édition d'organisation

Nathalie, F – C., Jacques, C., Gilles, P., « faire de la recherche en logistique et distribution ? », librairie Vuibert, Paris Cedex 13, mai 27 KOTELER, P., DUBOIS, B., MANCEAU, D., «

Peter L. Bernstein, *Against the Gods: The Remarkable Story of Risk* (Indianapolis, Indiana : John Wiley & Sons, 1996). Plus fort que les dieux. La remarquable histoire du risque (Paris : Flammarion, 1998).

Ouvrages en format PDF

ASLOGV.2010

Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) I PwCI

COSO /PwC /IFACI (trad.), *Référentiel intégré de contrôle interne - Principes de mise en œuvre et de pilotage* (Paris: Eyrolles, 2014).

Etude Pricewaterhouse Coopers, 2014 Global Economic Crime Survey

Le Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) et ISO

Lemon et al. 2000

Référence bibliographiques

Manuel d'audit interne Améliorer l'efficacité de la gouvernance, du contrôle interne et du management des risques by IFACI, Kurt-F Riding, Paul-J Sobel, Urton-L Anderson, Collectif

Normes

IFACI (trad.), Le management des risques de l'entreprise: Cadre de référence - Techniques d'application.

IIA /IFACI (trad.), Cadre de référence international des pratiques professionnelles de l'audit interne (Paris : IFACI, 2014).

IIA /IFACI (trad.), Le rôle de l'audit interne dans le management des risques de l'entreprise, (Paris : IFACI, 2004).

ISA 200 : Objectifs généraux de l'auditeur indépendant et réalisation d'un audit conforme aux Normes internationales d'audit.

ISA 315 Identification et évaluation des risques d'anomalies significatives

ISA 320 Caractère significatif dans la planification et la réalisation d'un audit

ISO 31000:2009(F), Management du risque - Principes et lignes directrices.

Paragraphe 4 b de l'ISA 315.

Travaux de recherche universitaire

ATMANI Cylia, MOUKNACH Esma, Mémoire: “ La politique de distribution au sein d'une entreprise : Cas de CEVITAL”, UNIVERSITE ABDERRAHMANE MIRA DE BEJAIA, Master en sciences commerciales Option : Logistique et distribution, Promotion 2016/2017

BOUABBA Dihia , Mémoire: “ La fonction de distribution au sein d'une entreprise nationale : Cas de l'ENIEM” Université UMMTO, master en sciences commerciale Option : marketing et management des entreprises, Promotion 2014/2015

Jérémy Lambert. L'audit de risques en entreprise. Droit. Université de Bordeaux, 2014. Français.

Référence bibliographiques

Site internet

<https://www.algerie-eco.com>

<https://www.etudier.com>

<https://www.marketing-etudiant.fr>

PRESENTATION DE L'ETABLISSEMENT SARL RCMG

1. PRESENTATION DE L'ENTREPRISE SARL RCMG

- *CREATION : ACTE NOTARIÉ N° 101063 DU 28 JANVIER 2010*
- *SIEGE SOCIAL : LOCAL N°09, AFRAGH N'DAOUD, 15426 BOGHNI,
DAIRA DE BOGHNI, WILAYA DE TIZI OUZOU.*
- *LIEU D'IMPLANTATION DE L'ETABLISSEMENT DE PRODUCTION :*
*SARL RCMG, ZONE D'ACTIVITE DE BOGHNI,
COMMUNE ET DAIRA DE BOGHNI, WILAYA DE TIZI OUZOU.*
- *DATE DE MISE EN SERVICE : 16/06/2013*
- *PRODUIT FINI : FIL RECUIT ENROBÉ*
- *PRODUITS MIS EN ŒUVRE : BOBINES DE FIL DE FER*
- *STOCKAGE DES PRODUITS : A L'ABRI DES FACTEURS CLIMATIQUES*
- *INSTALLATIONS PRINCIPALES :*
 - *MACHINE TREFILAGE AVEC SOUDEUSE BOUT A BOUT ;*
 - *MACHINE GALVANISATION DU FIL D'ACIER ;*
 - *ARMOIRES ELECTRIQUES ;*
 - *EMBALLEUSE AUTOMATIQUE ;*
 - *COMPRESSEUR D'AIR ;*
 - *TRANSFORMATEUR ELECTRIQUE.*

2. ACTIVITES DE L'ENTREPRISE SARL RCMG

La nature des activités exercées :

- *ACTIVITE PRINCIPALE : La Galvanisation du fil d'acier ;*
- *ACTIVITE SECONDAIRE : Laminage, Profilage à froid et Tréfilage de l'acier ;*
- *ACTIVITE ANNEXE : Néant*

3. IMPLANTATION DE L'ENTREPRISE SARL RCMG

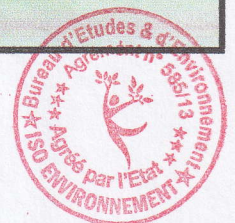
La carte N°01 représente une vue aérienne qui nous permet de visualiser le site d'implantation de l'établissement et ces accès ainsi que l'ensemble des structures le constituant. «Facultatif»



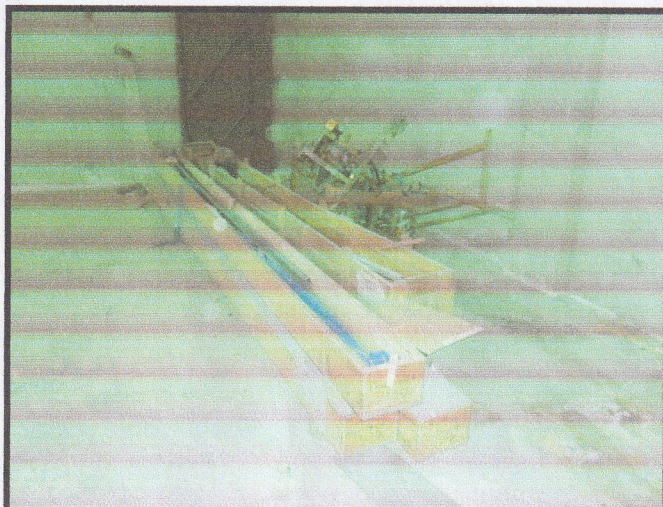
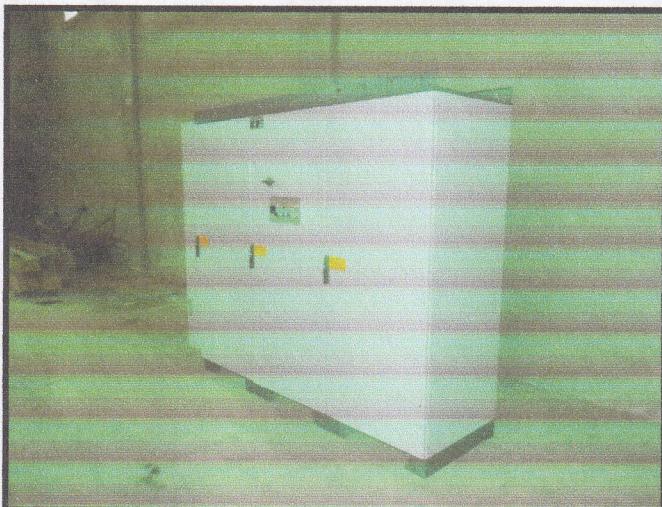
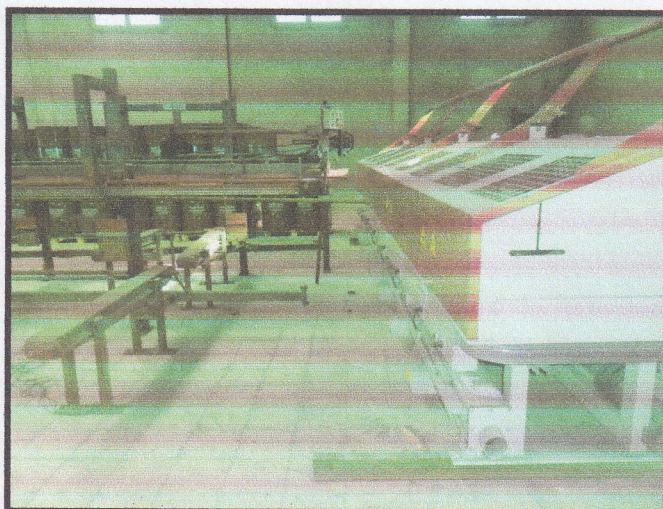
REFERENCES PHOTOGRAPHIQUES DES EQUIPEMENTS



Ces équipements sont déjà disponibles



REFERENCES PHOTOGRAPHIQUES DES EQUIPEMENTS



Ces équipements sont déjà disponibles





Sarl RCMG Transformation de l'Acier Courant
au Capital de 44. 291. 000. 00 DA

Direction technique

Fiche Technique du produit

Produit	:	Fil d'acier galvanise.
Diamètre du fil	:	1,6 mm à 4,5 mm.
Poids spécifique	:	70 à 120 g/mm².
Resistance mécanique	:	420 à 550 N/mm².
Resistance élastique	:	360 N/mm².
Allongement	:	16 %.
Poids de la bobine	:	500 à 1400 Kg.
Norme de galvanisation	:	NF EN 10244 -2.
Norme d'adhérence	:	ISO 7802.

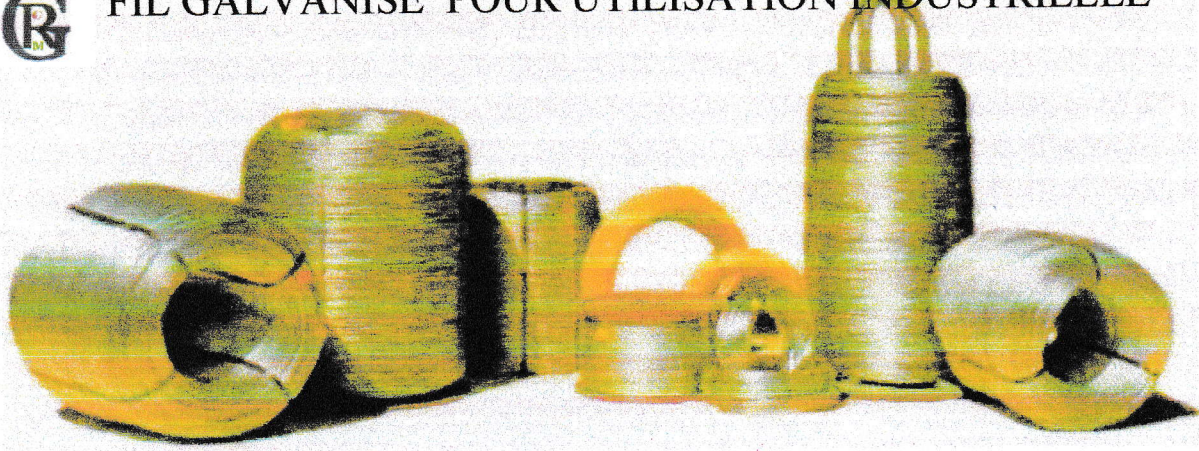
SARL RCMG
Transformation de l'Acier Courant
Siège social: Loc. n° 19F, Afragh n'Daoud
Beni-Mendes, Boghni W.T-Ouzou

Directeur technique

Siege Social: sarl RCMG Local N 19 F Afrag N'daoud Beni Mendès Boghni
Tél: 00213 (0) 26 38 41 56 Fax: 00213 (0) 26 38 41 56
E-mail: sarlrcmg@yahoo.fr



FIL GALVANISE POUR UTILISATION INDUSTRIELLE



Les fils galvanisés, pour des emplois techniques générales, ont été étudiés et mis au point pour répondre à toute les exigences de ces emplois pratiques. La gamme de production satisfait toutes les conditions requises par les phases de travail successives effectuées sur des machines automatiques.

Les matières premières, soigneusement sélectionnées, telles que l'acier parfaitement homogène et le zinc électrolytique pur, les procédés technologiques de fabrication avancées et fiables et les rigoureux contrôles de qualité effectués en permanence assurent l'obtention d'un produit aux caractéristiques mécaniques et chimiques-physiques uniforme, qui est conforme aux plus strictes normes internationales et qui garantit un emploi économique.

Système Qualité

Désignation	Norme de Revêtement	Resistance à la Traction N/mm ²	Φ mm Min-Max
Fil galvanisé en acier doux	EN 10244-2 Classe B et C	420-600	1.6 – 4.5
		600-800	

Gamme de Production

Φ mm	J.d.P	Poids KG/KM	Longueur M/KG
1.6	11	15.50	64.2
1.8	12	19.78	50.5
2	13	24.40	41.1
2.2	14	29.47	33.8
2.4	15	35	28.6
2.7	16	44.40	22.5
3	17	54.90	18.2
3.5	18	75.52	13.2
4	19	98.64	10.1
4.5	20	124.85	8

Siège Socail: sarl RCMG Local N 19 F Afrag N'daoud Beni Mendès Boghni

Tél: 00213 (0) 26 28 48 02 Fax: 00213 (0) 26 28 48 02

E-mail: sarlrcmg@yahoo.fr

Alger, 27 / 10 / 2015.

Nom client : Sarl RCMG Transformation de l'Acier Courant

Date de reception de l'échantillon : 26/10/2015.

Type d'analyse : Analyse chimique spectrometrique et Mécanique.

Nom de l'échantillon : Tréfiles Galvanisés

Date de réalisation : 27/10/2015

Résultats d'analyses

<u>Désignation</u>	<u>Analyse</u>	<u>Resultat</u>
Fil Nu Fe. N°:01. Ø: 2,20 mm	Fe	94,5%
Fil Nu Fe. N°:02. Ø : 2,40 mm	Fe	94,2%
Fil Nu Fe. N°:03. Ø : 2,70 mm	Fe	96,8%
Fil Nu Fe. N°:04. Ø : 3,40 mm	Fe	98,1%
Fil Galvanisé Zn. N°:01. Ø : 2,20 mm	Zn	90,2%
Fil Galvanisé Zn. N°:02. Ø : 2,40 mm	Zn	90,8%
Fil Galvanisé Zn. N°:03. Ø : 2,70 mm	Zn	90,1%
Fil Galvanisé Zn. N°:04. Ø : 3,40 mm	Zn	90,1%

Veillez trouver ci-joint les bulletins d'analyses chimiques.



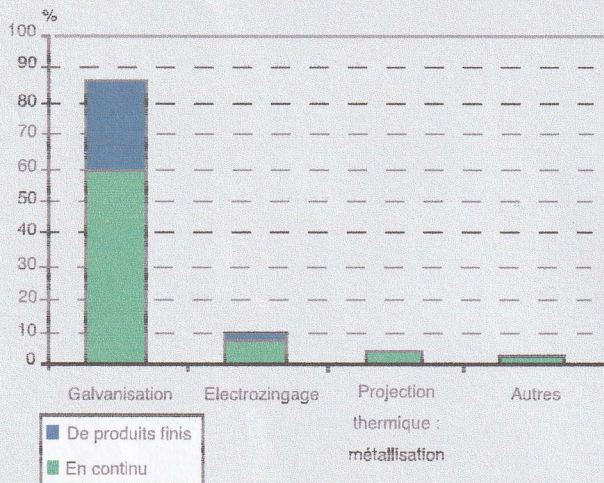
Signature et Cachet

Benaid

LE PROCÉDÉ D'APPLICATION DU ZINC LE PLUS UTILISÉ

De tous les procédés d'application du zinc employés dans le monde pour protéger les aciers, la galvanisation à chaud est le plus utilisé et consomme à elle seule 87 % du zinc.

Répartition de l'utilisation du zinc entre les différents procédés d'application

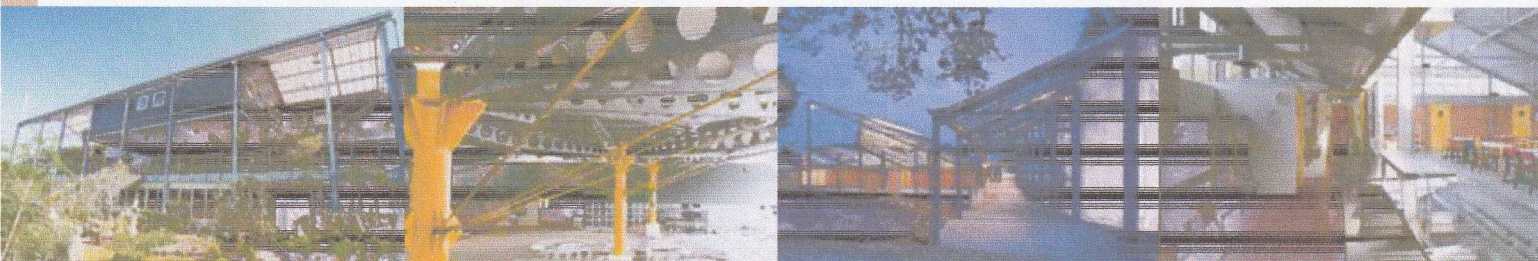


Les panneaux de carrosseries sont collés directement sur le châssis galvanisé.

La durée de vie d'une galvanisation à chaud est directement liée à l'épaisseur de zinc du revêtement. D'où l'importance de choisir le procédé d'application le mieux adapté afin de répondre aux exigences de durabilité.

PROCÉDÉS DE PROTECTION ANTICORROSION DE L'ACIER PAR LE ZINC

Procédés	Normalisation	Épaisseur du revêtement (micron)
GALVANISATION À CHAUD Immersion de l'acier dans un bain de zinc fondu (T 450°C) • Produits finis • Tôles en continu • Tubes en continu • Fils en continu	NF EN ISO 1461 Épaisseur courante	≥ 85 85 À 150
	NF EN 10142 NF EN 10147 Épaisseur courante	7 à 42 par face 20
	NF EN 10240	25 à 55
	NF A 91-131	4 à 40
PROJECTION THERMIQUE (métallisation) Projection de zinc fondu par une flamme ou un arc électrique, à l'aide d'un pistolet, en fines gouttelettes sur la pièce à métalliser	NF EN 22063 Épaisseur courante	50 à 200 100
ZINGAGE ELECTROLYTIQUE Dépôt de zinc par électrolyse sur l'acier placé en cathode	NF EN 10152 NF EN 12329 Épaisseur courante	2,5 à 10 par face 5 à 25 10 à 15



COMPARATIF ENTRE LA GALVANISATION À CHAUD ET LES AUTRES PROTECTIONS

Galvanisation à chaud	Autres revêtements métalliques	Peinture
<ul style="list-style-type: none"> • Alliée à l'acier • Très bonne adhérence • Très longue durée de vie • Double protection : <ul style="list-style-type: none"> - écran - électrochimique (cathodique) • Protection intégrale y compris corps creux, tubes... • Excellente résistance aux chocs • Excellente résistance à l'abrasion • Très facile à inspecter • Sans entretien 	<ul style="list-style-type: none"> • Non alliés à l'acier • Bonne adhérence • Durée de vie variable • Protection écran uniquement • Pas de protection des surfaces inaccessibles • Bonne résistance aux chocs • Bonne résistance à l'abrasion • Parfois difficiles à inspecter • Entretien parfois nécessaire 	<ul style="list-style-type: none"> • Revêtement distinct • Adhérence moyenne • Durée de vie variable • Protection écran uniquement • Pas de protection des surfaces inaccessibles • Résistance aux chocs moyenne • Résistance à l'abrasion variable • Assez facile à inspecter • Entretien périodiques

UN PROCÉDÉ UTILISÉ PAR TOUS LES SECTEURS D'ACTIVITÉ POUR PROTÉGER DIVERSES PIÈCES

Répartition par secteurs d'activités de l'utilisation de la galvanisation à chaud de produits finis.

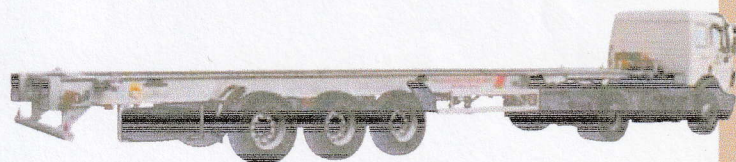


Photo : Rebergwede Gröh & Co. AG

L'industrie automobile a été parmi les premières à mesurer les conséquences de protections insuffisantes contre la corrosion. Les constructeurs ne pouvaient en effet pas proposer de garantie anticorrosion à l'automobiliste, malgré l'utilisation de

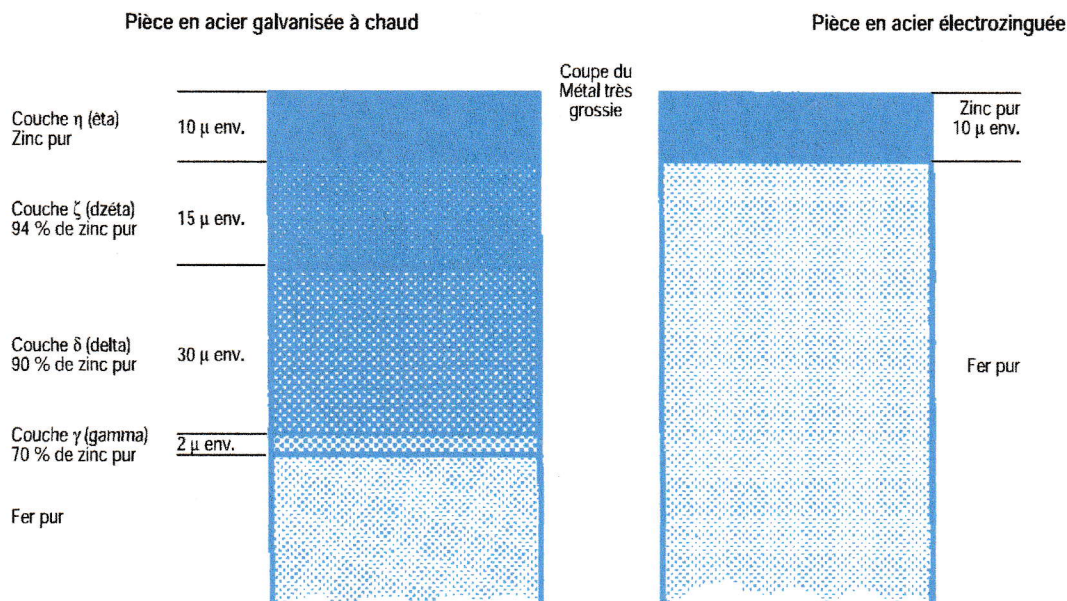
ÉTUDE TECHNIQUE/QUALITÉ

LA GALVANISATION À CHAUD

1. Introduction

La galvanisation à chaud des alliages ferreux est une opération de revêtement par trempé dans un bain de zinc ou d'alliage de zinc en fusion à une température voisine de 460° C. Elle concerne les pièces finies (par exemple : tirefonds), pour la « galvanisation à chaud au trempé », les tôles (cavaliers, plaquettes) et les fils revêtus (tiges et crochets), pour la « galvanisation à chaud en continu ».

Le mot « galvanisation » est souvent employé à tort, l'effet galvanique pouvant s'appliquer aux autres applications du zinc, (shéradisation, zingage électrolytique...). L'ambiguïté sur le mot « galvanisation » a conduit à de nombreux problèmes d'interprétation, et la norme française NFA 91-010 interdit l'emploi du mot « galvanisé » lorsqu'il s'agit de pièces électrozinguées (le terme « galvanisation à chaud » est réservé exclusivement au recouvrement par « immersion dans un bain de zinc fondu »).



La galvanisation à chaud est un procédé de revêtement (traitement de surface) anticorrosion traditionnel.

Ce traitement n'en est pas moins efficace !!

En effet, un des principaux avantages du zinc est sa grande électronégativité par rapport à celle de l'acier : il sert ainsi à la protection électrochimique de l'acier contre la corrosion.

2. Protection électrochimique par galvanisation

La corrosion est la résultante de réactions électrochimiques dues à la formation de piles locales. Il faut 4 éléments pour les former :

- un électrolyte (eau, sol...),
- deux électrodes à potentiels différents,
- une connexion électrique.

L'électrode ayant le potentiel le plus électronégatif est appelée *anode*. C'est elle qui subit les phénomènes d'oxydation (perte d'électrons) donc de corrosion.

L'électrode ayant le potentiel le moins électronégatif est la *cathode*, où se passe des phénomènes de réduction (gain d'électrons) donc de protection.

ÉTUDE TECHNIQUE/QUALITÉ

LA GALVANISATION À CHAUD

Dans le cas d'une pièce en acier galvanisée, les matériaux acier - zinc forment une pile électrochimique où l'acier est la cathode et le zinc l'anode. (Potentiel du fer = - 0,44V et potentiel du zinc = - 0,76V).

L'acier sera protégé par le zinc qui se dissoudra dans une réaction cathodique lente. L'attaque du zinc (perte d'électrons, ou oxydation $Zn \rightarrow Zn^{2+} + 2e^-$) se fera avec la formation d'oxydes, d'hydroxydes, d'hydrocarbonate, etc., sels à caractère protecteur conduisant à une cicatrisation locale de la détérioration de l'acier qui n'est pas recouvert (figure 1).

A cette protection électrochimique s'ajoute bien évidemment la protection physico-chimique (ou protection barrière) que confère une couche sur une surface (comme une peinture, métal...).

Une seule couche de peinture ne permet pas une protection électrochimique : il y aura, si la surface de revêtement n'est pas continue (ou si elle est blessée), une formation de rouille, donc soulèvement - dégradation du revêtement par la rouille (Fe_2O_3) (figure 2)

3. Influence de l'épaisseur du traitement :

La durée de protection contre la corrosion assurée par galvanisation (soit gris clair, soit gris

foncé) est approximativement proportionnelle à l'épaisseur du revêtement.

Généralement, on parle pour déterminer l'épaisseur en terme de gramme/m² (masse déposée).

4. Différentes galvanisations à chaud :

Il y a essentiellement :

- La galvanisation à chaud au trempé.

Chaque fois que l'on recherche une bonne protection contre la corrosion et que le fini des surfaces (aspect esthétique) ne requiert pas de conditions spécifiques, on peut appliquer la galvanisation à chaud au trempé. Les qualités et les caractéristiques du développement sont essentiellement fonction de la composition de l'acier, de la composition et la température du bain de zinc, de la durée d'immersion... Notons qu'une bonne galvanisation ne peut s'obtenir qu'avec une préparation de surface de l'acier adaptée. Les épaisseurs de zinc par galvanisation à chaud au trempé sont plus importantes que les autres procédés de galvanisation.

- La galvanisation en continu des tôles.

Les principales caractéristiques des revêtements de tôles galvanisées sont regroupées dans le tableau ci-après (d'après les normes NF EN 10142 et NFA 36-322).

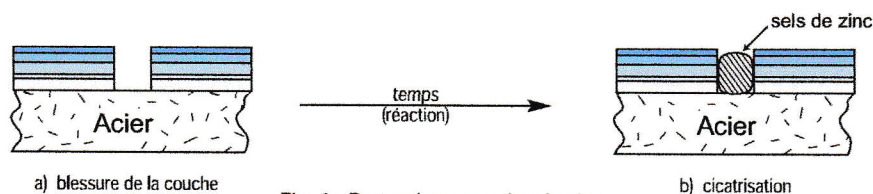


Fig. 1 : Protection par galvanisation
Phénomène de cicatrisation

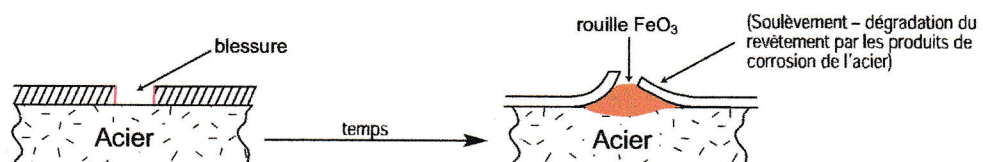


Fig. 2 : Protection barrière simple sans galvanisation
(exemple peinture)

ÉTUDE TECHNIQUE/QUALITÉ

LA GALVANISATION À CHAUD

Désignation du revêtement	g/m ² double face essai en 3 points	g/m ² double face essai en 1 point
Z 100	100 (7 µm)	85
Z 200	200 (14 µm)	170 (12 µm)
Z 225	225 (16 µm)	200 (14 µm)
Z 275	275 (19 µm)	235 (16,3 µm)
Z 350	350 (25 µm)	300 (21 µm)
Z 450	450 (31 µm)	385 (27 µm)
Z 600	600 (42 µm)	510 (35 µm)
Alliage Fer-Zinc		
ZF 100	100	85
ZF 180	180	150

Il existe également des lignes de prélaquage en continu couplées à la ligne de galvanisation, ce qui permet une protection supplémentaire (protection barrière supplémentaire), et un aspect esthétique varié (différentes couleurs).

- La galvanisation des fils.

La galvanisation des fils est un procédé de fabrication intermédiaire entre la galvanisation au trempé et celles des tôles.

Les fils sont dits clairs (galvanisés en l'état écroui de tréfilage) ou recuits (galvanisés après recuit en ligne).

Pour certains usages les fils sont retréfilés après galvanisation.

D'une façon générale, la fabrication des pièces réalisées à base de fils se fait par pliage, torsion, enroulement, ce qui impose une bonne adhérence et aptitude à la déformation du revêtement sans écaillage. La norme NFA 91-181 donne trois classes de qualité pour les fils galvanisés :

- **CLASSE A** : Galvanisation ordinaire (pas d'exigence particulière en charge de zinc ou en continuité de revêtement).
- **CLASSE B** : Galvanisation soignée (charge minimale, continuité, adhérence).
- **CLASSE C** : Galvanisation épaisse (charge de zinc nettement plus forte, 2 à 3 fois par rapport à la classe B).

5. Caractéristiques et Normes :

5.1. Normes, masse et épaisseur :

Les masses et épaisseurs sur divers produits galvanisés sont données par le tableau ci-après :

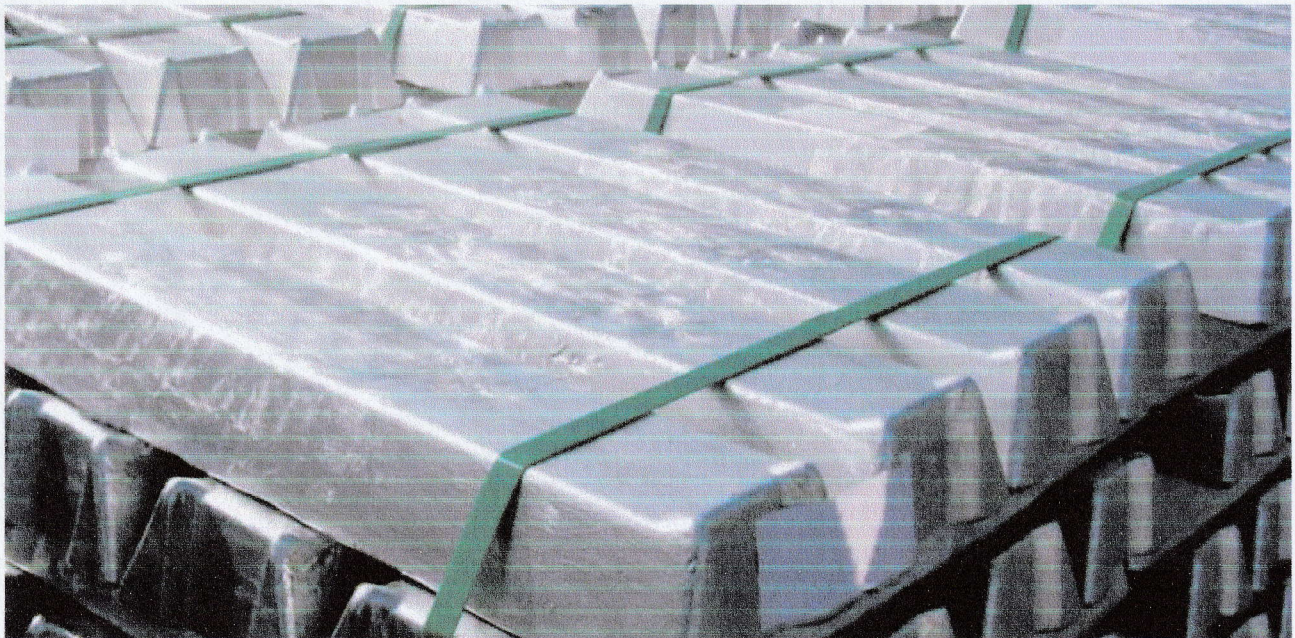
Produits	Masse de Zinc (g/m ²)	Épaisseur de couche de Zinc (µm)	Normes AFNOR
Produits manufacturés (galvanisation à chaud au trempé)	350 à 500	50 à 70	NFA 91-121
Tôles	Double face 100 à 600	7 à 42	NFA 36-321 NFA 36-322
Fils	30 à 290	4 à 40	NFA 91-131

5.2. Découpage des tôles :

Pour les tôles galvanisées dont l'épaisseur totale ne dépasse pas 3 mm, les tranches mises à nu par le découpage restent insensibles à la corrosion grâce à l'effet de protection cathodique de l'acier par le zinc.

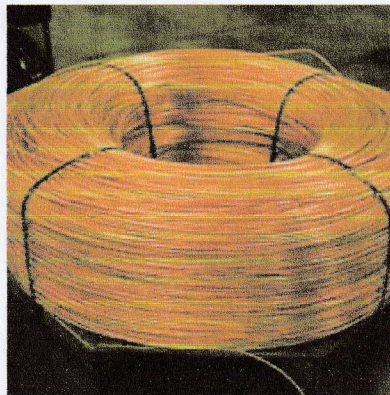
5.3. Contact avec d'autres matériaux :

- Il faut éviter un contact direct avec d'autres métaux en milieu humide plus électropositifs que le zinc (par exemple le cuivre ou l'innox), car une rapide consommation du zinc par couplage galvanique aura lieu ; (Voir tableau page suivante.)
- des incompatibilités ont été signalées entre le zinc et les éléments de type acides, alcools, lubrifiants...

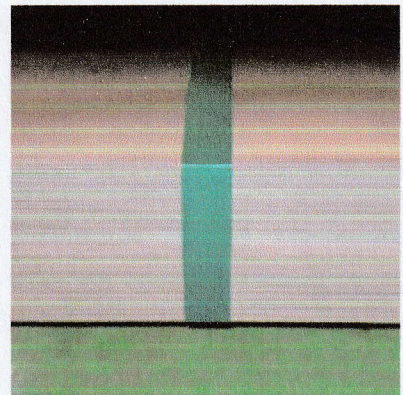


Applications du feillard polyester STARstrap™

Une résistance exceptionnelle, l'absorption des chocs et la force de fermeture sont les conditions déterminantes pour la sécurisation du transport. Parfaitement adaptés aux machines et groupes de cerclage FROMM, les feillards **STARstrap™**, **STARstrap™- plus** et **STARstrap™- ULTRA** vous assurent une protection optimale de vos produits. Une synergie dont vous êtes le premier à profiter!



Industrie des métaux précieux



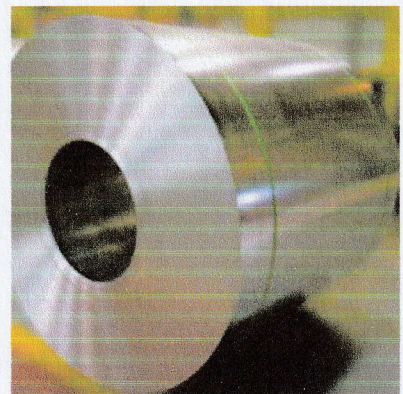
Tôles d'aluminium

Aperçu de vos avantages

- Pas d'endommagement ni de salissure de la marchandise emballée (anti-corrosion)
- Grande absorption des chocs en cas de transport fortement contraignant
- Tension toujours optimale du feillard même en cas de « rétraction » du produit transporté
- Prix coûtant diminué de 50% par rapport au feillard acier avec la perspective d'un amortissement à court terme des nouveaux équipements
- Maniabilité simple et sûre, risque de blessure insignifiant
- Les feillards de cerclage PET plus épais satisfont aux directives d'emballage légales
- Contrainte nettement diminuée sur arêtes du produit – on pourra fréquemment se passer des coins de protections onéreux.



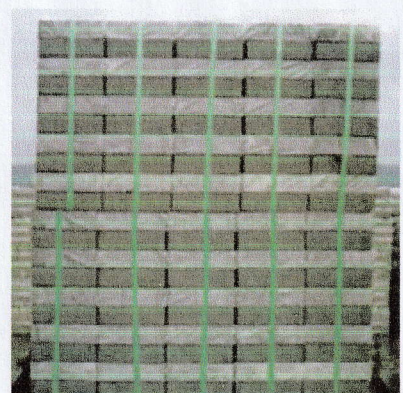
Balles de coton



Cerclage des tôles d'acier



Industrie du bois



Industrie des matériaux de construction

La qualité du feillard polyester STARstrap™

La fabrication de notre feillard de cerclage PET fait l'objet d'un contrôle de qualité permanent comprenant entre autres:

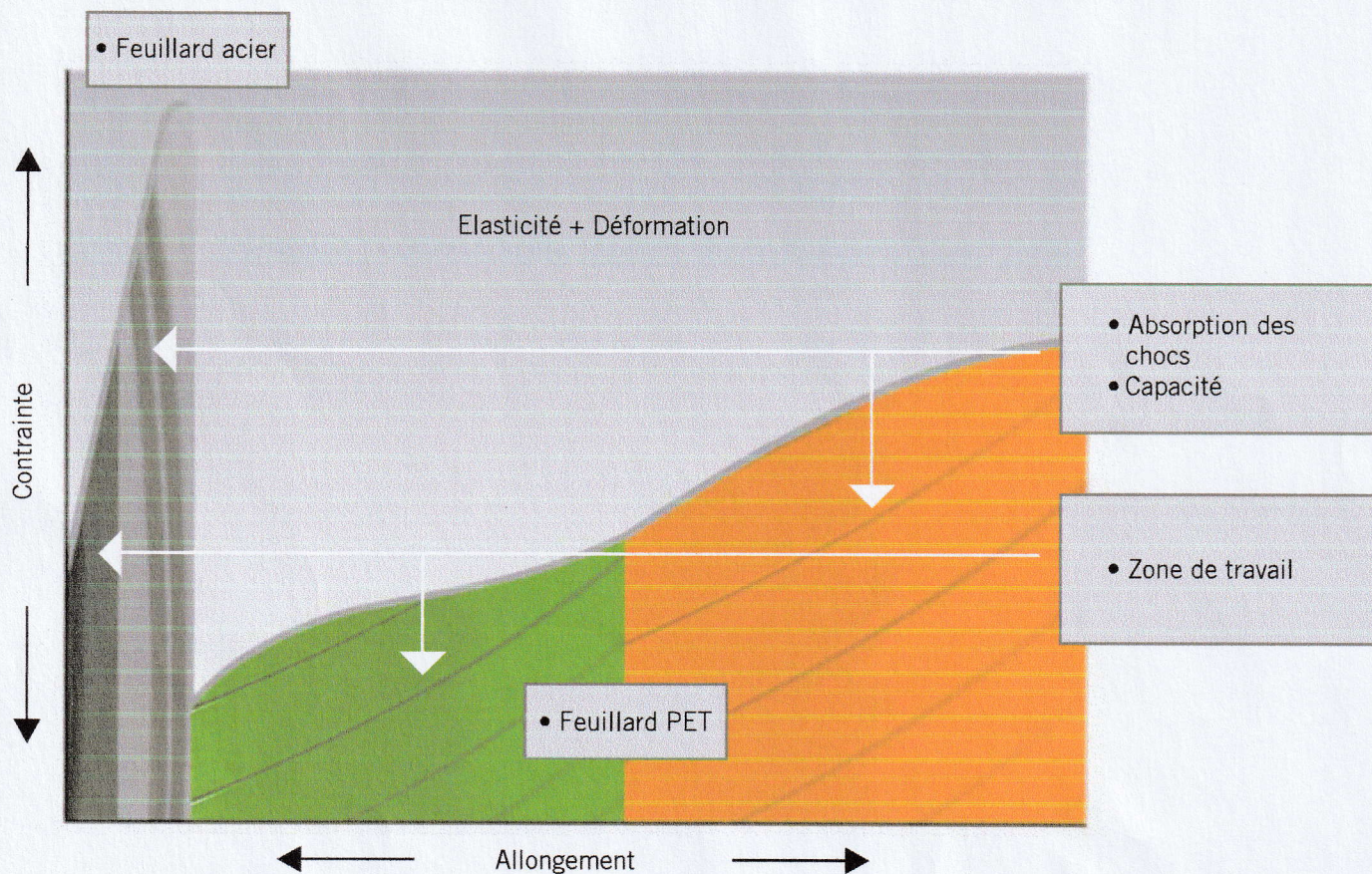
- Vérification de la matière brute
- Surveillance de la spécification en cours de production
- En fin de fabrication et avant la sortie de la marchandise: double contrôle du produit

L'assurance qualité se fait suivant des normes rigoureuses et à l'aide d'instruments de contrôle modernes et automatisés.



Le centre d'application est entièrement réservé aux tests continus sur les nouveaux produits et de meilleures spécifications, dans une démarche de satisfaction du client autour de critères toujours plus ambitieux. Un savoir-faire complet et des postes d'essai modernes sont la condition sine qua non à toute innovation en termes de produit.

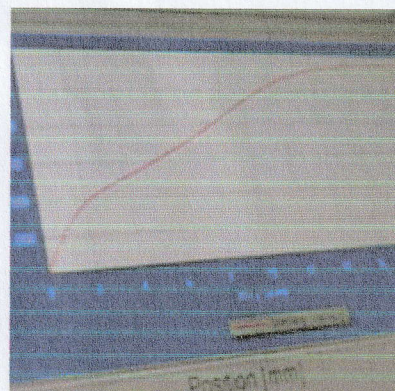
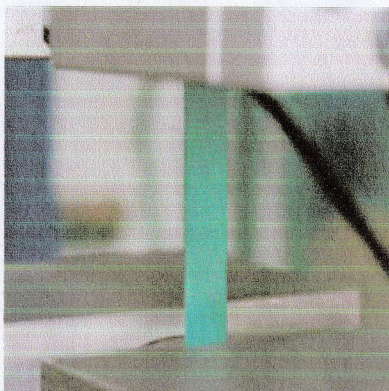
Caractéristique force/allongement pour l'acier et le PET



La fabrication de notre feillard de cerclage PET fait l'objet d'un contrôle de qualité permanent comprenant entre autres:

- Vérification de la matière brute
- Surveillance de la spécification en cours de production
- En fin de fabrication et avant la sortie de la marchandise: double contrôle du produit

L'assurance qualité se fait suivant des normes rigoureuses et à l'aide d'instruments de contrôle modernes et automatisés.



Tables des matières

Introduction générale.....	01
Chapitre 01: Audit et politique de distribution des entreprises.....	05
Introduction.....	05
Section 01: La politique de distribution des entreprise.....	05
1. Définition de la politique de distribution	05
1.1 Les fonctions de la distribution.....	06
1.2 Les composantes de réseau de distribution.....	06
2. Les stratégies de distribution.....	07
2.1 Les stratégies de couverture du marché.....	07
2.1.1 La distribution intensive.....	07
2.1.2 La distribution sélective.....	08
2.1.3 La distribution exclusive et le franchisage.....	08
2.2 Les stratégies vis-à-vis du distributeur.....	09
2.3 Les stratégies d'aspiration.....	09
2.4 Les stratégies de pression.....	10
Section 02 : L'audit de distribution.....	11
1. Démarche logistique globale.....	11
1.1 Management de la stratégie.....	12
1.2 Les flux d'informations.....	14
1.3 Les flux Financiers.....	17
1.4 Les ressources humaines.....	18
1.5 Conception, Industrialisation procédures.....	20
1.6 Le pilotage.....	21
1.7 Le déplacement.....	23
1.8 Les stocks.....	25
1.9 La distribution.....	25
1.10 La ventes.....	25
1.11 Les relations clients.....	29
1.12 Préparation de commande.....	30
2. Questionnaire.....	33
A. Identité	33
B. Produit.....	34
C. Client.....	34
D. Vente.....	35
E. Communication.....	35
F. Distribution.....	36
G. Marché.....	37
H. Processus.....	37

Conclusion.....	38
Chapitre 02: Approche d’audit par les risques.....	39
Introduction.....	39
Section 01: Risques de distribution.....	39
1. Définition des risques.....	39
2. Les principaux risques dans le centre de distribution.....	40
3. Les mesures préventives des risques professionnels des centres de distribution....	44
Section 02: Audit des risque de distribution.....	49
1. Etablissement de la stratégie globale et de plan de mission.....	49
1.1.Synthèse des risques d’anomalies significatives et conception de la cartographie des risques.....	49
1.1.1. Risque d’affaire.....	50
1.1.2. Risque inhérent à l’activité.....	53
1.1.3. Risque inhérent au cadre réglementaire.....	56
1.1.4. Risque préliminaires liés au contrôle interne.....	59
1.2.Etablissement du seuil de signification.....	59
1.2.1. Définition du seuil de signification.....	60
1.2.2. Fixation du seuil de signification.....	61
1.3.Stratégie d’audit et plan de mission.....	61
1.3.1. Elaboration de la stratégie globale d’audit.....	61
1.3.2. Formulation du plan d’audit.....	62
2. La gestion des risques.....	66
2.1.Le cadre de référence relatif au management des risque de l’entreprise élaboré par le COSO.....	66
2.1.1. Les catégories d’objectifs.....	67
2.1.2. Les éléments du management des risques de l’entreprise.....	68
2.1.3. Le traitement des risques	72
2.1.4. Rôle et responsabilités dans le cadre du management des risques de l’entreprise	76
2.1.5. Norme ISO 31000 : 2009 Management Du Risque-Principes Et Lignes Directrices.....	81
2.1.6. Cadre organisationnel de la norme ISO 31000.....	82
3. Le rôle de l’audit interne dans le management des risques de l’entreprise.....	84
3.1.Organisations dotées d’un dispositif de management des risques.....	85
3.2.Rôle légitime de l’audit interne, sous réserve de prendre les précautions nécessaires	86
3.3.Organisation dotées d’un dispositif de management des risques piloté par l’audit.....	86

Conclusion.....	89
Chapitre 03: Audit de la politique de distribution de RCMG.....	90
Introduction.....	90
Section 01: Présentation de l'entreprise RCMG.....	91
1. Historique de l'entreprise RCMG.....	91
2. Activités de l'entreprise.....	91
3. Objectifs de l'entreprise.....	91
4. Structure d'effectifs de SARL RCMG.....	92
5. Position géographique	92
6. Fiche technique de la SARL RCMG.....	93
7. La position de RCMG dans la filière.....	94
Section 02: L'audit de la distribution de RCMG.....	95
1. Analyse de la stratégie de distribution de RCMG.....	95
1.1.Choix de réseau de distribution.....	95
1.1.1. La politique de distribution.....	95
1.2.Analyse SWOT de l'entreprise	95
1.2.1. Les forces et faiblesses de l'entreprise.....	95
1.2.2. Les menaces et les opportunités.....	97
1.3.La position de RCMG sur le marché.....	99
1.4.Analyse PESTEL de l'entreprise.....	100
2. L'audit des risques de distribution de RCMG.....	102
2.1.Les principaux risques.....	102
2.2.Les mesures préventives.....	104
3. Questionnaire.....	104
Conclusion.....	106
Conclusion générale.....	107
Bibliographique	
Annexes	
Résumé	

Résumé

L'industrie métallurgique en Algérie dépend directement des ventes de pétrole qui a enregistré un recul durant ces dernières années, poussant les maillons de la filière à s'approvisionner de l'extérieur à des coûts élevés.

De ce fait, il devient important de booster d'avantage les politiques actuelles dans le secteur industriel et les adapter aux exigences et capacités de la demande de l'économie nationale. Pour y arriver il est essentiel d'adapter les formations au secteur industriel et de mettre les moyens nécessaires pour atteindre le niveau souhaité dans le développement de l'industrie qui est essentiel pour tous les autres secteurs technologiques.

Par ailleurs ce genre de réformes exige l'amélioration du climat des affaires en Algérie car il est devenu très urgent pour adapter les mécanismes de fonctionnement en économie à ce qui se fait ailleurs en faisant appel aux nouvelles technologies qui permettent d'avoir plus de précisions et plus de gains de temps pour les investisseurs industriels.

La stratégie industrielle apparait clairement comme un impératif dans le bon fonctionnement des firmes et dans la gestion optimale de ses ressources et compétences, les décisions en termes de gamme doivent faire l'objet d'une sérieuse implication marketing dans les entreprises algériennes et la réflexion marketing est un point névralgique dans l'atteinte des performances et aspirations des acteurs de l'environnement B to B.

Mots clés : Politique de distribution, audit de la distribution, les risques de distribution, la gestion des risques, stratégie de distribution

Abstract

The metallurgical industry in Algeria depends directly on oil sales, which has declined in recent years, pushing links in the sector to source from outside the country at high costs.

Therefore, it becomes important to further boost the current policies in the industrial sector and adapt them to the demand and demand capacities of the national economy. In order to make this happen, it is essential to adapt training to the industrial sector and to put in the necessary means to reach the desired level in the development of the industry which is vital for all other technological sectors.

Moreover, this type of reform requires an improvement in the business climate in Algeria. Because, it has become very urgent to adapt the operating mechanisms in economics to what is done elsewhere by calling on new technologies which allow more details and more time savings for industrial investors.

The industrial strategy clearly appears as an imperative in the proper functioning of firms and in the optimal management of its resources and skills, decisions in terms of range must be the subject of serious marketing involvement in Algerian companies and marketing reflection is a key point in achieving the performance and aspirations of players in the B to B environment.

Key word: Distribution policy, Distribution audit, distribution risks, Risks management, distribution strategy