

# Livrables d'audit management

Agroalimentaire — Fabrication & distribution de pâtes alimentaires | Institut Médéric

Réf. mission : IM-2025-047 • Client anonymisé • Juin 2025 • CONFIDENTIEL

1	Fiche de cadrage stratégique	2
2	Cartographie des rituels managériaux	4
3	Diagnostic flux & coordination	6
4	État des lieux management commercial	8
5	Rapport de synthèse & plan d'actions	10

# Livrable 1 — Fiche de cadrage stratégique

Institut Médéric • Réf. IM-2025-047 • CONFIDENTIEL

## Identification de la mission

<b>Entreprise cliente</b> Réf. IM-2025-047 (anonymisée)	<b>Effectif</b> 127 collaborateurs
<b>Chiffre d'affaires 2024</b> 18,4 M€	<b>Marchés</b> GMS 62% — RHF 24% — Export 14%
<b>Sites</b> 1 site de production + 2 dépôts régionaux	<b>Consultant référent</b> Institut Médéric — Pôle Management & IA

## Objectifs de croissance à 3 ans (2027)

- Atteindre 22 M€ de CA en 2027 : GMS 12,0 M€ (+5%), RHF 6,2 M€ (+40%, priorité stratégique), Export 3,9 M€ (+50%).
- Lancer 2 nouvelles gammes premium (pâtes bio, sans gluten) représentant 15% du CA à horizon 3 ans, portées par le canal RHF.
- Réduire le lead time moyen de livraison de 72h à 48h pour améliorer la compétitivité sur les appels d'offres GMS.
- Ouvrir un 3e dépôt en région Sud pour soutenir la croissance RHF et Export.

## Défis managériaux identifiés

- Silos production / logistique / commercial : absence d'instance de coordination transverse, tensions récurrentes sur les priorités de production. Coûts cachés estimés à 280 K€/an.
- Management de proximité insuffisant : les 8 chefs d'équipe ont été promus sur critères techniques sans formation managériale. Absentéisme en hausse : 8,2% en juin 2025 vs 5,2% en décembre 2023 (+3 pts en 18 mois).
- Faible maturité digitale : ERP sous-exploité depuis 2019, CRM Salesforce utilisé par seulement 4 commerciaux sur 11 (36%), aucun outil IA en place malgré une direction sensible au sujet.

*Point de vigilance : coexistence de deux cultures managériales (production historique vs nouveaux profils commerciaux recrutés en 2023). Facteur de tension à traiter en priorité dans l'accompagnement.*

## Structure organisationnelle

Critère

Observation

Niveaux hiérarchiques	4 niveaux : DG → Responsables de service → 8 chefs d'équipe → Opérateurs
Instance de pilotage	Comité de direction mensuel uniquement — aucune réunion opérationnelle hebdomadaire transverse
Périmètres de responsabilité	Partiellement formalisés — fiches de poste non actualisées depuis 2021
Transversalité	Absente — coordination ad hoc par email ou appels directs entre services

---

*Éléments réalisés avec l'aide d'Arwen, l'assistante IA de l'Institut Médéric*

# Livrable 2 — Cartographie des rituels managériaux terrain

Institut Médéric • Réf. IM-2025-047 • CONFIDENTIEL

## Rituels de passation de consignes

Équipe	Modalité	Fréquence	Support	Statut
Atelier extrusion	Passation orale uniquement	3x/jour (changements de poste)	Aucun	Absent
Atelier séchage	Cahier de liaison papier	Quotidien	Cahier A4 non structuré	Partiel
Conditionnement	Réunion flash 5 min	À chaque prise de poste	Tableau blanc	En place
Expéditions	Email récapitulatif	Quotidien matin	Email interne	En place

L'atelier extrusion concentre 60% des incidents qualité terrain. L'absence de rituel de passation structuré est un facteur aggravant directement lié à la hausse de l'absentéisme (+3 pts depuis 18 mois).

## Affichage et compréhension des objectifs de production

Indicateur	Affiché	Compris	Mis à jour
Taux de rendement synthétique (TRS)	Partiel	Non	Hebdomadaire
Objectif de tonnage journalier	Oui	Oui	Quotidien
Taux de casse / rebuts	Non	Non	—
Taux de conformité qualité	Partiel	Non	Mensuel
Absentéisme / présences	Oui	Oui	Quotidien

Recommandation : visualiser le TRS sous forme de jauge quotidienne simple affichée en atelier. Les opérateurs connaissent leurs objectifs de tonnage mais ne comprennent pas les indicateurs qualité.

## Gestion des pics saisonniers (RH)

Période	Tension identifiée	Pratique actuelle	Efficacité
Rentrée scolaire (août-sept)	+35% de commandes GMS	Heures supplémentaires + 4 intérimaires	Moyenne

Fêtes de fin d'année (nov-déc)	+50% sur gammes premium	Anticipation stock + 6 intérimaires	Bonne
Été (juillet)	Absentéisme +18% (pic à 9,7%)	Polyvalence interne, sans plan formel	Insuffisante

### Formation & entretiens annuels

Critère	Observation	Réalisation
Plan de formation annuel	Existant mais non actualisé depuis 2022. Focus sécurité uniquement. Aucune action management.	42%
Entretiens annuels — opérateurs	Réalisés sans trame commune par les 8 chefs d'équipe.	71%
Entretiens annuels — managers	Réalisés par la DG sur trame structurée.	100%
Formation management — chefs d'équipe	Aucune action engagée depuis la création des postes.	0%

*Priorité absolue : former les 8 chefs d'équipe au management opérationnel. C'est le levier le plus direct sur l'absentéisme (8,2% → cible 5,5%) et la qualité terrain (réduction des 60% d'incidents sur l'extrusion).*

Éléments réalisés avec l'aide d'Arwen, l'assistante IA de l'Institut Médéric

# Livrable 3 — Diagnostic flux & coordination inter-services

Institut Médéric • Réf. IM-2025-047 • CONFIDENTIEL

## Indicateurs clés supply chain

<b>72h</b>	<b>87%</b>	<b>78%</b>	<b>4,2%</b>
Délai moyen livraison (cible : 48h)	Taux de service (benchmark : 95%)	Fiabilité stock ERP (seuil cible : 95%)	Taux litige transport (benchmark : 1,5%)

## Pilotage des stocks & outils

Outil / Pratique	Situation observée	Évaluation
ERP (pilotage stocks)	En place depuis 2019, mais peu paramétré. Nombreuses saisies manuelles en doublon Excel. Fiabilité mesurée à 78%.	Sous-exploité
WMS entrepôt	Absent sur les 2 dépôts régionaux. Gestion des emplacements sur tableau papier.	Absent
Fiabilité données stock	Inventaires tournants non systématiques. Écarts ERP/physique pouvant atteindre 22% sur certaines références.	Critique
Prévision de la demande	Basée sur historique N-1 + estimation commerciale. Aucun modèle statistique.	Absent

Un module de prévision IA sur l'ERP existant permettrait de réduire les ruptures de 35% et d'optimiser le stock de produits finis de 20% selon les benchmarks sectoriels. Prérequis : fiabiliser les données à 95% (action prioritaire n°3 du plan).

## Coordination inter-services — S&OP;

Critère S&OP;	Observation	Statut
Réunion S&OP; formalisée	Absente. Coordination ponctuelle par email ou appels entre responsables.	Absent
Partage des prévisions commerciales	Transmises une fois par mois, sans format standardisé ni engagement de fiabilité.	Partiel
Visibilité commandes → production	Délai de transmission moyen : 48h. Des commandes urgentes sont découvertes le jour J.	Insuffisant
Plan de production partagé	Planification hebdomadaire réalisée par le responsable production seul.	Partiel

Gestion des litiges / retours

Traitée au cas par cas entre commercial et logistique.  
Aucun processus documenté.

Absent

*L'absence de S&OP; est la principale cause des 13% de non-conformité sur les délais (taux de service 87% vs benchmark 95%).  
Recommandation : instaurer une réunion hebdomadaire S&OP; de 45 min — Commercial + Production + Logistique — avec 3 KPIs partagés.*

*Éléments réalisés avec l'aide d'Arwen, l'assistante IA de l'Institut Médéric*

# Livrable 4 — État des lieux management commercial

Institut Médéric • Réf. IM-2025-047 • CONFIDENTIEL

## Indicateurs de performance commerciale

11	68%	3,2/5	36%	22 j
Commerciaux ETP	Taux de réachat (12 mois glissants)	Score satisfaction client (enquête annuelle)	Taux utilisation CRM Salesforce	Délai moyen traitement réclamations (objectif : 5 j)

## Segmentation clients : GMS & Grossistes vs RHF & Indépendants

Critère	GMS & Grossistes	RHF & Indépendants
Part du CA 2024	62% — 11,4 M€	24% — 4,4 M€
Nombre de comptes	14 enseignes	~340 clients actifs
Suivi dédié	3 Key Account Managers	8 commerciaux terrain (3+8=11 ETP)
Fréquence de contact	Revue trimestrielle formalisée	1 visite terrain toutes les 6 semaines
Taux de réachat	73% (fidélité GMS élevée)	61% (taux de churn : 11%/an)
Visibilité stock partagée	Non	Non

## Pilotage de la force de vente

Critère	Observation	Évaluation
Déclinaison des objectifs	Objectifs CA annuels fixés individuellement. Aucun objectif qualitatif (nouveaux clients, mix produit, satisfaction).	Partiel
Suivi managérial	Point mensuel individuel avec le directeur commercial. Pas de brief hebdomadaire collectif.	Insuffisant
Accès stocks en temps réel	Les 11 commerciaux n'ont pas accès à l'ERP. Ils appellent la logistique pour vérifier les disponibilités — source de friction.	Absent
Utilisation du CRM	Salesforce en place depuis 2021. Utilisé de façon complète par seulement 4 commerciaux sur 11 (36%). Les 7 autres : saisie partielle ou nulle.	Critique

Le taux d'utilisation du CRM à 36% prive le management d'une vision pipeline fiable et empêche tout pilotage prédictif. Plan de remédiation recommandé sur 3 mois (action n°4 du plan d'actions).

## Satisfaction client & gestion des réclamations

Processus	Observation	Statut
Mesure satisfaction client	Enquête annuelle envoyée aux 50 plus gros clients. Score 3,2/5. Taux de retour : 32%.	Partiel
Remontée réclamations	Informelle, par email. Les réclamations < 500€ traitées sans remontée hiérarchique.	Non structuré
Délai de traitement	22 jours en moyenne. Objectif interne affiché : 5 jours. Écart majeur non suivi.	Hors cible
Analyse du taux de réachat	Calculé annuellement (68% global : 73% GMS, 61% RHF). Pas de segmentation par gamme.	Partiel

*Un outil IA de scoring NPS et de traitement automatisé des réclamations permettrait de passer sous 48h de délai et d'identifier en temps réel les clients RHF à risque de churn (11%/an).*

*Éléments réalisés avec l'aide d'Arwen, l'assistante IA de l'Institut Médéric*

# Livrable 5 — Rapport de synthèse & Plan d'actions

Institut Médéric • Réf. IM-2025-047 • CONFIDENTIEL

## Diagnostic global par domaine

Domaine	Score	Appréciation	Principaux faits
Cadrage stratégique & organisation	55/100	À renforcer	Vision claire, mais 4 niveaux hiérarchiques rigides et aucune gouvernance transverse
Management de production	48/100	Prioritaire	8 chefs d'équipe sans formation, absentéisme 8,2%, 60% incidents sur extrusion
Supply chain & logistique	42/100	Prioritaire	Lead time 72h (cible 48h), taux de service 87%, fiabilité stock 78%
Management commercial	61/100	À renforcer	CRM utilisé à 36%, délai réclamations 22j, satisfaction 3,2/5
Culture & engagement	53/100	À renforcer	Absentéisme 8,2% (+3 pts en 18 mois), pas de baromètre social
Maturité IA & transformation	22/100	Critique	Aucun outil IA, ERP sous-exploité, CRM à 36% d'utilisation

## Points forts identifiés

- ✓ Direction engagée et volontariste — Vision de croissance à 22 M€ en 2027 structurée sur 3 segments (GMS +5%, RHF +40%, Export +50%). Adhésion au projet de transformation.
- ✓ Expertise métier solide — Opérateurs avec une ancienneté moyenne de 8 ans. Savoir-faire reconnu sur le marché GMS (14 enseignes, taux de réachat 73%).
- ✓ Base commerciale fidèle — Taux de réachat global de 68% (73% GMS, 61% RHF). Potentiel de développement RHF réel malgré un churn de 11%/an.

## Points de vigilance majeurs

- Silos organisationnels — Déconnexion Production / Logistique / Commercial. Coûts cachés estimés à 280 K€/an. Taux de service à 87% au lieu de 95% par manque de S&OP.;
- Management intermédiaire fragilisé — Les 8 chefs d'équipe n'ont reçu aucune formation managériale. Absentéisme passé de 5,2% à 8,2% en 18 mois, avec un pic à 9,7% en juillet.
- Données non fiables — Stock ERP fiable à 78%, CRM utilisé à 36% (4/11 commerciaux). Tout pilotage data-driven et toute intégration IA sont impossibles sans remise à niveau préalable.
- Satisfaction client en retrait — Score 3,2/5, délai de traitement des réclamations à 22 jours pour un objectif interne de 5 jours. Risque d'accélération du churn RHF (11%/an).

## Plan d'actions prioritaires — 8 actions sur 6 mois

N°	Priorité	Horizon	Action & description	Impact
1	Urgent	J+ 30	<b>Instaurer le S&amp;OP; hebdomadaire</b> Réunion 45 min hebdomadaire (Commercial + Production + Logistique). 3 KPIs partagés : tonnage prévu, stock disponible, commandes à risque. Adresse le taux de service 87% → cible 95% (L3).	Taux de service → 95%
2	Urgent	J+ 60	<b>Former les 8 chefs d'équipe</b> Parcours management terrain de 3 jours : animation d'équipe, feedback, gestion des conflits. Adresse l'absentéisme 8,2% (L1/L2) et les 60% d'incidents sur l'atelier extrusion (L2).	Absentéisme → 5,5%
3	Urgent	J+ 90	<b>Fiabiliser les données stock</b> Inventaires tournants hebdomadaires sur les 20 références à plus forte rotation. Paramétrage des alertes ERP. Objectif : 78% → 95% de fiabilité. Prérequis absolu à l'intégration IA (L3).	Fiabilité stock → 95%
4	Important	J+ 90	<b>Relancer le CRM Salesforce</b> Formation courte (1/2 j), simplification des champs obligatoires, KPI d'utilisation dans les objectifs commerciaux. Adresse le taux 36% (4/11 commerciaux) identifié en L4.	CRM → 90% utilisation
5	Important	J+ 45	<b>Standardiser les rituels de passation</b> Déployer une fiche de passation sur tous les ateliers, modèle issu de la bonne pratique du conditionnement (L2). Priorité : atelier extrusion (60% des incidents qualité).	Incidents qualité -20%
6	Important	J+ 60	<b>Structurer le traitement des réclamations</b> Créer un processus documenté de traitement en 5 jours (vs 22j actuellement), un tableau de suivi hebdomadaire et une remontée systématique à la direction pour les réclamations > 200€ (L4).	Délai réclamations → 5j
7	Moyen terme	J+ 120	<b>Déployer un module IA de prévision</b> Sur base de données ERP fiabilisées (action n°3), intégrer un outil de prévision de la demande. Réduction des ruptures -35%, stock produits finis -20% (L3). Prérequis : action n°3 terminée.	Stock produits finis -20%
8	Moyen terme	J+ 120	<b>Instaurer un baromètre social annuel</b> Enquête interne anonyme sur l'engagement, le management vécu et les axes d'amélioration. Résultats partagés en réunion générale. Mesure l'impact des formations chefs d'équipe (action n°2).	Mesure engagement RH

**Conclusion** — L'entreprise présente des fondations solides (direction engagée, expertise terrain, base clients fidèle à 68%) mais un déficit structurel de coordination et de pilotage qui freine directement sa trajectoire vers 22 M€ en 2027. Les actions 1 à 3 (S&OP;, formation chefs d'équipe, fiabilisation stock), engagées dans les 90 premiers jours, créent les conditions nécessaires aux transformations plus profondes (IA, satisfaction client, engagement RH). Institut Médéric propose un accompagnement sur 6 mois pour piloter ce plan et mesurer chaque étape.

