

APPLICATION 3 Réorganisation de la fonction commerciale d'une PME

La Société française de cuisines (SFC), société anonyme spécialisée dans le centre de la France, emploie trois cents personnes et a réalisé en 2005 un chiffre d'affaires de 330 M€. Elle occupe une place importante sur le marché français grâce à une bonne image de marque liée à l'utilisation d'un procédé original pour l'assemblage des corps de meubles. Les comptes de l'exercice 2004 ont d'ailleurs fait ressortir une rentabilité remarquable : 49 M€ de résultat net. Les meubles de cuisine sont commercialisés par un réseau de distributeurs exclusifs. Ces distributeurs sont liés à la SFC par des contrats de concession.

La société anonyme Sud-Ouest cuisine (SASOC) est l'un de ses distributeurs, pour un département du sud-ouest de la France. Installée dans une ville de 100 000 habitants, la SASOC emploie dix-huit personnes. Elle a été créée en 1984 par M. Robert, qui est à la fois son PDG et son principal actionnaire. M. Robert est un autodidacte : âgé de quarante ans, il a débuté comme commerçant indépendant (vente au détail d'appareils ménagers). Grâce à un dynamisme à toute épreuve et à d'excellentes qualités de vendeur, M. Robert a diversifié son activité en devenant concessionnaire de la SFC.

Le chiffre d'affaires de la SASOC a connu une croissance continue qui s'est accélérée ces dernières années. Au début de l'année 2006, la SASOC a même reçu de la SFC le titre de « meilleur concessionnaire SFC » pour la France car elle s'est classée en tête des concessionnaires SFC pour 2005 (classement à partir des chiffres d'affaires annuels réalisés en 2005 par les concessionnaires SFC).

Malgré cela, M. Robert n'est pas satisfait : il est actuellement confronté aux problèmes suivants :

- un problème de rentabilité financière : les performances financières semblent en deçà des performances commerciales ;
- un problème d'organisation : il constate dans son entreprise un clivage de plus en plus marqué entre le personnel administratif et les vendeurs, ce qui crée un mauvais climat social et même des incidents (voir annexe).

M. Robert est préoccupé par les points suivants :

- d'abord, des retards permanents dans l'accomplissement des tâches administratives ;

- ensuite, la faiblesse du taux de marge commerciale par rapport à l'objectif poursuivi ;
- Enfin, la mauvaise circulation des informations dans l'entreprise.

ANNEXE 1

Le service commercial

L'équipe de vente est composée de onze personnes. Les vendeurs ne font pas de démarchage à domicile. Ils restent au magasin et accueillent les clients en visite au hall d'exposition. Mme Perez, hôtesse d'accueil, organise la rotation des vendeurs auprès des clients. L'affluence est toujours satisfaisante car la SASOC profite de la bonne réputation de la SFC auprès du grand public.

L'activité de la SASOC est surtout commerciale : il s'agit de vendre des cuisines intégrées (meubles et appareils ménagers) à une clientèle de particuliers. La SASOC dispose d'un local de 800 m², bien situé (ce local est propriété d'une société immobilière, la SASOC est locataire dans le cadre d'un bail commercial). Le quart de la surface des locaux sert à l'activité administrative (comptabilité, secrétariat, service des approvisionnements et planning...).

Le reste (600 m²) est partagé en deux aires :

- un magasin de stockage (150 m²) ;
- un hall d'exposition (450 m²).

Une société indépendante de la SASOC (mais dans laquelle M. Robert est également associé) est chargée de la pose des cuisines et du service après-vente. Ses services sont comptabilisés en « Achats de sous-traitance ».

a. Objectifs de ventes

M. Robert fixe les objectifs de ventes mois par mois et réunit une fois par semaine les vendeurs pour faire le point et leur donner des informations, souvent techniques (les vendeurs ont surtout une formation commerciale). Les objectifs de ventes sont fixés en chiffre d'affaires : chaque vendeur doit réaliser en moyenne 160 000 € de chiffre d'affaires (objectifs volontairement exagérés) hors taxes par mois (le prix de vente moyen d'une cuisine équipée est de 40 000 € HT). Le taux de marge commerciale n'est pas compris dans les objectifs de ventes. Normalement, il devrait s'élever à 48 % du chiffre d'affaires HT (objectif que voudrait atteindre M. Robert). En général, les objectifs de chiffre d'affaires sont largement respectés, et même dépassés par l'équipe de vente.

b. Le travail des vendeurs

Les vendeurs, qui disposent d'un local annexé au hall d'exposition, prennent en charge les clients à la demande de Mme Perez. Après la visite du hall d'exposition, le vendeur établit avec le client un plan de la cuisine en prévoyant l'emplacement des meubles et des appareils ménagers, conformément aux vœux du client. À partir de ce plan, le vendeur établit le chiffrage de la commande sur un document en quatre exemplaires, le devis descriptif. Ce devis, signé par le client, sert aussi de bon de commande. Il est d'une importance capitale car la SASOC s'engage à livrer la cuisine aux conditions fixées dans le devis descriptif.

Pour l'établir, le vendeur dispose :

- pour le mobilier, du catalogue SFC et du tarif SFC. Les prix indiqués sont ceux facturés par la SFC à la SASOC. Il appartient donc au vendeur de déterminer le prix à payer par le client de la SASOC ; en théorie, cela devrait se faire en tenant compte

du taux de marge commerciale de 48 % (malheureusement, les vendeurs prennent souvent l'initiative d'accorder des rabais considérables) ;

- pour les appareils ménagers, des catalogues de fabricants d'appareils ménagers avec les tarifs correspondants. Le même calcul que précédemment est à faire par les vendeurs, qui choisissent eux-mêmes le fournisseur.

Les quatre exemplaires du devis descriptif sont ainsi ventilés :

- l'original est remis au client ;
- le 2^e exemplaire est classé dans le dossier client ouvert par le vendeur ;
- le 3^e exemplaire est remis à Mme Bret (approvisionnements) ;
- le 4^e exemplaire et le chèque d'acompte sont remis au comptable, M. Chevrot, qui ouvre une fiche client et comptabilise le chèque.

Les exemplaires vierges de devis descriptifs ne sont pas extraits de carnets, mais ils sont laissés en vrac à la disposition des vendeurs, dans un local (imprimés non numérotés, déposés sur une table).

Le vendeur, en fin de journée, établit les bons de commande d'appareils ménagers auprès des fournisseurs concernés.

Ces bons sont en quatre exemplaires :

- le 1^{er} est conservé par le vendeur dans le dossier du client ;
- le 2^e est envoyé au fournisseur ;
- le 3^e est remis à Mme Bret pour le contrôle ultérieur de la livraison ;
- le 4^e est remis au magasinier.

Une fois par semaine, chaque vendeur passe commande à la SFC des corps de meubles vendus pendant la semaine précédente. Cette commande est passée en utilisant un ordinateur partagé. Pour chaque client, le vendeur récapitule à l'écran la liste des corps des meubles avec les références figurant sur le devis descriptif. Deux jours après la passation de commande, la SFC fait parvenir à la SASOC un accusé de réception qui reprend le détail de chaque commande. Cet accusé de réception est établi en deux exemplaires : l'un est intégré au dossier du client ; l'autre est remis au magasinier. La livraison a lieu lors de la troisième semaine qui suit la commande par internet (la fabrication d'une cuisine par la SFC s'effectue donc en deux semaines). L'accès à l'ordinateur ne suppose pas l'utilisation de codes particuliers. Les vendeurs n'assurent pas le suivi des chantiers de pose ; ils ne voient le client qu'une fois, lors de la conclusion de la vente.

Les clients paient au comptant ; lorsqu'ils désirent obtenir un crédit, ils sont mis en relation avec une société spécialisée.

c. La rémunération des vendeurs

Les vendeurs perçoivent une rémunération proportionnelle au chiffre d'affaires qu'ils réalisent.

L'objectif mensuel étant de 160 000 € de ventes HT par vendeur, la commission des vendeurs est ainsi fixée :

- pour la fraction de chiffre d'affaires inférieure à 160 000 € : 8 % du chiffre d'affaires ;
- pour l'excédent : 12 % du chiffre d'affaires réalisé en supplément (il s'agit d'une commission brute avant cotisations sociales). La moitié de la commission est versée lors de la vente, la deuxième moitié à la pose de la cuisine.

ANNEXE 2

Le service comptable : M. Chevrot

M. Chevrot est présent à la SASOC depuis 2 ans, mais il a déjà une expérience professionnelle d'une dizaine d'années.

a. Tenue de la comptabilité générale

M. Chevrot ne dispose d'aucun matériel informatique. La comptabilité est traitée à façon par une société de services informatiques (SSI) : chaque mois, M. Chevrot remet à cette société les bordereaux de saisie établis manuellement (ventes, achats, trésorerie, opérations diverses). La SSI retourne, dans les 10 jours, entre autres, un journal du mois, les comptes individuels des clients et la balance mensuelle des comptes clients.

b. Tenue des fiches clients

Ouvertes à partir de l'exemplaire du devis descriptif remis par le vendeur lors de la vente, ces fiches clients sont mises à jour manuellement par M. Chevrot. Ce dernier est très absorbé par ce travail. L'exemplaire de devis descriptif est photocopié et la copie est remise à Mme Duc, secrétaire, pour facturation ultérieure.

c. Paie

M. Chevrot établit la paie du personnel chaque mois à partir du fichier du personnel. En ce qui concerne les vendeurs, ceux-ci remettent à M. Chevrot, chaque mois, un récapitulatif des commissions qui leur sont dues (avec indication du montant des ventes et du nombre de cuisines posées correspondant). M. Chevrot n'effectue pas de vérifications spécifiques à ce sujet. M. Robert appose son visa sur les bulletins de paie.

d. Trésorerie

M. Chevrot a la responsabilité de la remise en banque des chèques. Il établit également les chèques de règlement mais ne dispose pas de la signature sur les comptes bancaires. Pour faciliter l'endossement des chèques reçus, M. Robert a fait confectionner un tampon encreur portant sa signature. Ce tampon encreur est à la disposition de M. Chevrot.

e. Assistance

M. Chevrot aide M. Robert à établir les budgets de trésorerie et les dossiers bancaires de demandes de financement.

ANNEXE 3

Le service planning : Mme Fonfon

Mme Fonfon a pour rôle l'établissement et la mise à jour du planning des livraisons. Elle dresse ce planning à partir de l'exemplaire de devis descriptif resté dans le dossier du client. Elle avertit les clients, par téléphone, des dates de pose et établit une fiche de pose qui récapitule la liste des éléments et des appareils à livrer, les travaux à réaliser et la date prévue de pose. Un exemplaire de la fiche est conservé dans le dossier du client (service commercial) ; deux autres exemplaires sont remis à la société de pose.

ANNEXE 4

Approvisionnements : Mme Brou

a. Contrôle des factures des fournisseurs d'appareils ménagers

Mme Brou effectue ce contrôle à l'aide des doubles des bons de commande remis par les vendeurs. Une fois contrôlées, les factures sont envoyées à M. Chevrot pour comptabilisation et paiement. En cas d'anomalie, les factures des fournisseurs sont conservées par Mme Brou jusqu'à résolution du problème. Mme Brou réceptionne en moyenne

quatre cents factures fournisseurs par mois. Aucune annotation particulière n'est portée sur les factures contrôlées.

Les factures de meubles de la SFC sont traitées personnellement par M. Robert.

b. Mise à jour des fiches de stock

Mme Brou tient manuellement des fiches de stock pour les appareils ménagers, à partir des bons d'entrée et de sortie établis par le magasinier. Mme Brou gère mille cinq cents références différentes. Elle a régulièrement deux mois de retard dans la tenue des fiches de stock. Le problème est moins grave pour les meubles de cuisine : livrés une fois par semaine par la SFC, ils sont posés dans la même semaine et ne restent pas en stock.

c. Appareils ménagers

À la réception, Mme Brou compare le bon de livraison du fournisseur avec l'exemplaire du bon de commande qu'avait établi le vendeur.

ANNEXE 5

Secrétaire : Mme Duc

En plus des tâches traditionnelles de secrétariat (courrier, frappe de notes de service...), Mme Duc établit les factures clients sur une machine à écrire (soixante factures par mois en moyenne) en trois exemplaires : un exemplaire est archivé, les deux autres sont remis au comptable. Après comptabilisation, M. Chevrot dépose un exemplaire dans le dossier client et remet le deuxième à Mme Fonfon, qui le joint à la fiche de pose : ce sont les poseurs qui présentent la facture au client et reçoivent le chèque de solde (conditions de paiement : 30 % à la commande, 60 % à la livraison et le solde en fin de travaux). Les chèques récoltés par les poseurs sont remis directement à M. Chevrot. Les factures sont établies juste avant la pose, à partir des devis descriptifs récupérés par Mme Duc dans le dossier client.

ANNEXE 6

Stocks : M. Mari

M. Mari assure le gardiennage du stock. Il réceptionne les meubles de cuisine et les appareils ménagers, vérifie la concordance entre le bon de livraison et la marchandise. Il transmet le bon de livraison à Mme Brou, qui effectue le rapprochement avec le bon de commande établi par le vendeur. M. Mari établit également des bons d'entrée et de sortie qu'il remet à Mme Brou.

M. Robert, PDG, assiste M. Mari une fois par semaine, lors de la livraison de la SFC (corps de meubles). C'est M. Robert qui contrôle personnellement cette livraison. Les corps de meubles restent peu de temps en stock, mais il n'en est pas de même pour les appareils ménagers : pour ces derniers, M. Robert a défini des niveaux de stock minima, qui sont toujours largement dépassés à cause du retard pris dans la tenue des fiches de stock. Un seul inventaire physique est fait chaque année par M. Mari.

ANNEXE 7

Hôtesse d'accueil : Mme Perez

Mme Perez, en plus de la mise en relation d'un client et d'un vendeur, tient le standard téléphonique. Elle enregistre la fréquentation du magasin (statistiques consultées périodiquement par M. Robert). Elle reçoit le courrier, qu'elle ventile après ouverture dans les différents services. Enfin, elle vend directement à la clientèle, contre reçu, de petits accessoires isolés.

ANNEXE 8

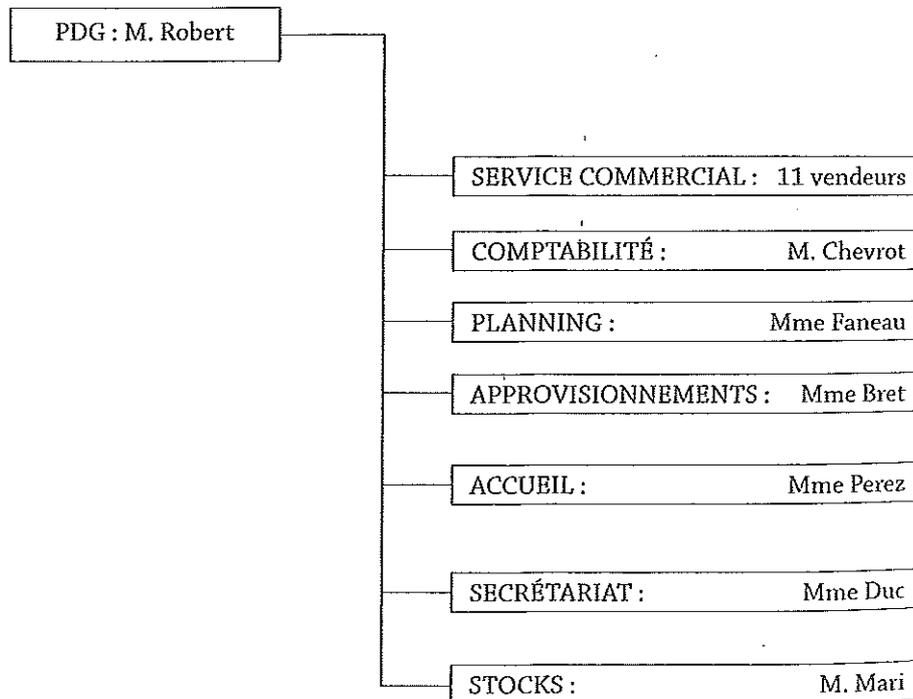
Président-directeur général : M. Robert

M. Robert a actuellement trois fonctions :

- Il assure le suivi général de l'activité : cela concerne principalement le financement de l'entreprise, à partir des budgets de trésorerie fournis par M. Chevrot. En fait, ces budgets sont élaborés et mis à jour avec un retard important, ce qui les rend peu utilisables. M. Robert ne dispose pas de tableau de bord ;
- il s'efforce de faire circuler les informations à l'intérieur de l'entreprise, mais cela se réduit en fait à la réunion hebdomadaire avec les vendeurs ;
- en réalité, M. Robert passe l'essentiel de son temps :
 - à entretenir de bonnes relations avec la SFC, dont il est l'interlocuteur privilégié (il réceptionne même les livraisons de la SFC),
 - à intervenir ponctuellement auprès des clients pour résoudre les problèmes éventuels liés à des malfaçons dans la pose ou à des erreurs commises lors de la passation des commandes de meubles et d'appareils ménagers.

ANNEXE 9

Organigramme actuel de la SASOC



Identifiez les faiblesses du contrôle interne et les risques associés quant à :

- la protection du patrimoine ;
- l'exactitude des comptes.