

Canard Dodu

Dossier N° 2
Les interviews
V 2.1

François Delgas (DG)

- Nous réalisons un CA annuel de 50 M€ et nous avons comme objectif de le doubler dans les 3 ans. Nous avons comme projet également de monter deux agences à Toulouse et Montpellier. Nos agences sont relativement autonomes, et le seront de plus en plus car dans notre métier il faut tenir compte des spécificités des marchés locaux. Ce sera encore plus vrai si on s'implante à l'étranger. Je suis en train d'étudier le projet d'implantation d'une agence à Londres et à Munich puis peut-être un jour à New-York et pourquoi pas à Tokyo.

- *Pouvez-vous m'en dire un peu plus sur les dysfonctionnements de votre système ?*

- Oh, je ne suis pas vraiment au charbon, mais ce que je peux vous dire c'est que nos services, et notamment Madame Mirabelle, ils se débattent dans la paperasse. La cause probable c'est le problème de l'informatique qui ne va pas du tout, ça marche mal, il faut arrêter le bricolage, et c'est pour ça que nous avons fait appel à vos services.

Les dysfonctionnements ont des conséquences externes de plus en plus graves, les clients râlent et Françoise vous en dira encore plus à ce sujet.

Si nous avons une très bonne image pour la qualité de nos produits, nous en avons une très mauvaise pour notre fonctionnement. J'ai peur qu'à terme cela soit nuisible.

Et puis on ne peut plus ignorer internet actuellement. Sans se lancer forcément tout de suite dans l'e-commerce ou dans le B to B, il faut absolument être présent sur internet.

- *Parlez-moi un peu des produits que vous commercialisez*

- Il y a différentes sortes de produits : ceux que nous fabriquons comme les pâtés et ceux que nous revendons comme certaines charcuteries artisanales ou comme bien sûr les bouteilles de vin. Mais le mieux c'est que vous consultiez notre catalogue, et puis que vous alliez faire un tour dans nos cuisines, ce qui vous permettra de les goûter ! Vous verrez, vous ne serez pas déçu !

- *Avez-vous une nomenclature de gestion des produits par secteurs, rayons, familles... un peu comme dans la grande distribution ?*

- Euh... non. Vous savez le problème chez nous c'est que la gestion n'a pas suivi le développement de l'entreprise.

On attend donc de vous que vous mettiez déjà tout à plat pour voir ce qui ne va pas... Et surtout on attend de vous que vous dégagiez les orientations pour l'avenir c'est-à-dire que vous meniez une étude préalable pour nous préciser ce que devrait être, au moins sur le plan fonctionnel, notre système d'information futur pour notre gestion commerciale.

Vous ne pourrez pas rencontrer Monsieur Pierre Pélissier tout de suite. Peut-être à la fin de votre mission, vous pourrez parler avec lui de l'historique de la société, c'est un sujet qui lui tient particulièrement à cœur.

Françoise Delgas-Pélissier (Directeur Commercial)

- Les clients ne sont pas contents, on ne livre pas ce qu'ils commandent. Comme en plus, les remises et les ristournes qu'on leur consent sont fonction du chiffre d'affaire commandé, vous voyez le bazar que ça entraîne. Ils ont vite fait de dire que s'ils n'ont pas réalisé le CA, c'est notre faute et pas la leur, et en plus, ils ont raison.

D'ailleurs, concernant les remises, ce n'est pas du tout souple. Il m'est indispensable de pouvoir faire des remises exceptionnelles indépendamment du taux de remise habituel d'un client. Et puis pourquoi ne pas envisager aussi des remises sur le

montant de la commande. Il est préférable de traiter une seule commande à 10 000 euros plutôt que 10 commandes à 1000 euros !

— *J'ai un peu regardé le système de prise de commande et celui de facturation. On ne retrouve pas les indications de remises ou de ristournes dedans. Tout est écrit sur papier ou dans des fichiers Excel. Les accords commerciaux ne sont pas saisis dans le système ?*

— Euh ... je ne sais pas, mais je crois que non vu le bazar qu'il y a à ce sujet. Il faudra demander confirmation à Patrick.

Mais vous voyez, pour mettre ça en place, il faudrait bien sûr pouvoir tout livrer, ce qui est loin d'être le cas. Car en plus, surtout en fin d'année, ces ruptures de stock nous posent ainsi qu'à nos clients des problèmes considérables et ils ont en plus autre chose à faire que de s'embrouiller dans la paperasse des avoirs et des commandes de complément. Généralement ils vont alors voir chez un concurrent.

Nous sommes sur un marché porteur, mais nous ne sommes pas les seuls et nous le serons de moins en moins... Le marché des produits authentiques et de qualité a explosé et beaucoup veulent s'engouffrer dans ce créneau.

François a dû vous dire qu'on avait une grande politique d'expansion et on ne peut plus fonctionner comme ça. La qualité, c'est bien sûr celle de nos produits, mais c'est aussi notre mode de fonctionnement, c'est aussi la satisfaction du client. Et là dessus, il y a beaucoup à redire.

Je ne sais pas comment les agences de province se débrouillent, ils sont peut-être mieux organisés, mais il y a beaucoup moins de problèmes.

— *Vous avez quand même une activité qui a de fortes variations saisonnières, notamment au moment des fêtes de fin d'année. Avez-vous des statistiques fiables qui vous permettent d'anticiper la fabrication afin d'éviter ces ruptures ?*

— Oui, on les a... mais on les a surtout dans la tête... Ce n'est absolument pas formalisé. C'est justement un point que je souhaiterais que vous étudiez. Patrick m'a parlé d'un Datamachinchose qui permettrait de faire ça mais pour tout vous dire c'est comme s'il me parlait de physique quantique.

— *Il a dû vous parler de Datawarehouse. Un Datawarehouse c'est un entrepôt de données qui permet de faire les extractions que l'on veut à des fins de contrôle et de statistiques. Effectivement, on pourrait avec cet outil consolider les ventes sur une période donnée, pour un type de produit donné, etc. Mais il est bien évident que ça ne peut fonctionner que sur un système d'information complètement stabilisé et surtout correctement alimenté en informations réellement représentatives.*

— Votre Datatruc là, s'il permet d'avoir des statistiques prévisionnelles fiables, je suis preneuse.

— *Comment fonctionne votre équipe commerciale ?*

— Nous avons des commerciaux qui démarchent nos clients habituels et en prospectent de nouveaux. Justement vous faites bien de me parler de ça car pendant qu'on y est, il serait bien de mieux gérer cela. Comme vous le devinez, ils ont des primes en fin d'année en fonction de leur efficacité commerciale et justement j'y passe un temps fou car ce n'est pas géré actuellement et il faut alors rapprocher les commandes avec les commerciaux, consolider tout ça, et en fin d'année, compte tenu de notre activité saisonnière, j'ai vraiment autre chose à faire! Il faudra me proposer quelque chose pour faciliter cela.

Alain Birmont (Chef service prise de commande)

- La prise de commande ne pose pas trop de problèmes, l'outil est simple et pratique ce qui prouve que le petit frère il peut faire des choses bien quand il a le temps et les moyens.
Notre gros problème, c'est que les clients passent de plus en plus commande par téléphone et nous demandent si le produit est disponible car c'est pour eux une condition pour passer la commande. Nous, on n'en sait rien et ça la fout mal, on appelle Flécharde mais la plupart du temps, soit il ne nous répond pas, soit il nous envoie paître.
Ça ne serait quand même pas difficile que St Quentin nous envoie chaque matin l'état du stock des produits disponibles, comme ça on pourrait renseigner les clients.
- *Quand les commandes sont saisies, qu'est-ce qu'on en fait ?*
- Quand les commandes sont créées, elles sont récupérées informatiquement par la comptabilité client d'Hélène qui peut ainsi éditer les factures. Elles sont envoyées toujours informatiquement à Saint Quentin pour qu'ils puissent préparer et livrer les produits.
- *Vous traitez combien de commandes par an ?*
- Oh là, c'est très variable, on en traite, au moins, environ 30 par jour dans les périodes creuses mais ça peut monter à plus de 100 avant les fêtes de fin d'année, là on prend des intérimaires. En général, il y a 5 à 10 lignes par commande mais il peut y en avoir beaucoup plus si c'est pour un buffet d'une manifestation par exemple.
- *Et les commandes de province ?*
- On s'en occupe aussi, ils nous les envoient pour les saisir. Mais ce qui est dingue c'est qu'ils les saisissent chez eux sous Excel, ils les impriment et nous les envoient par fax ! Patrick avait bien prévu une interface pour nous éviter de ressaisir mais les agences ont bidouillé leurs fichiers Excel et ça ne marche plus.

Hélène Mirabelle (Chef service comptabilité client)

- Donc je vais vous dire comment on travaille, ou plutôt comment on devrait travailler...
On édite les factures à partir des commandes du service de Alain. Notre valeur ajoutée c'est la prise en compte de la remise et l'éclatement des factures éventuellement car comme vous savez un pâté de lapin n'a pas la même TVA qu'une bouteille de vin ! Si Flécharde nous signale un écart avant que la facture soit partie, on modifie alors cette facture en fonction de la quantité réellement livrée, sinon il faut faire un avoir.
Notre plus gros problème ce sont justement ces avoirs. Il y a entre 100 et 200 signalisations d'écarts par mois.
- *200 avoirs par mois, 10 par jour, mais c'est considérable !*
- Oui c'est considérable. Et en plus, généralement, ça nous arrive 3 ou 4 jours après, quand ça nous arrive, et la facture est déjà partie. Le client râle, il faut faire des avoirs, on y passe un temps fou entre les appels des clients, les appels vers Flécharde qu'on n'arrive jamais à joindre. Les rapports avec lui ne sont pas faciles, il est parfois à la limite de la correction et il n'en a rien à faire de nos problèmes. Malheureusement c'est notre seul interlocuteur à St Quentin. Ah, si on pouvait avoir quelqu'un d'autre ! Vous vous rendez compte, c'est souvent le client lui-même qui nous signale qu'il y a un écart entre la livraison et la facture. Rien que ces problèmes d'avoirs, ça me mobilise 1 à 2 personnes à plein temps.
- *Avez-vous d'autres problèmes avec la facturation ?*

- Oh oui ! bien d'autres ! Par exemple, vous savez que le système de facturation centralisée se développe de plus en plus chez nos clients. Il y a de plus en plus de chaînes de restaurants et c'est chaque restaurant qui nous envoie sa commande mais la facture, elle, doit être envoyée non pas au restaurant mais au service de facturation centralisé de la chaîne. Tout ça est actuellement très mal géré et ça induit une quantité folle de factures qui n'arrivent pas au bon endroit, qu'on doit refaire, et quand tout ça se mélange avec les avoirs qui n'arrivent pas non plus au bon endroit, je ne vous dit pas le bordel... euh... le bazar que ça occasionne.
Alors vous comprenez, moi j'en ai marre, je me débats dans la paperasse. Ce n'est vraiment pas une façon de travailler. J'en ai plusieurs fois parlé à Monsieur Delgas mais il est plus préoccupé par son idée d'agence à Londres que par le fonctionnement de Paris. Moi je dis que si on marche comme ça avec les angliches on va se payer une gamelle là-bas.
- *Vous vous occupez également de la facturation pour les agences de province ?*
- Oui, mais avec eux, on n'a pas tous ces problèmes d'avoir parce qu'il n'y a pas d'écart
On a également un problème avec les remises, les documents papier que Madame Delgas nous remet périodiquement ne sont pas toujours à jour et comme elle est toujours par monts et par vaux chez les clients, c'est pas facile de la joindre quand il y a un doute. Alors on se fait engueuler par le client quand on se trompe dans la remise, ou par Madame Delgas, ça dépend du sens de l'erreur.
- *Et pour les règlements client ?*
- Là on a un progiciel comptable qui fonctionne très bien. C'est plutôt les clients qui ne fonctionnent pas très bien... Ils se font parfois tirer l'oreille pour payer...
- *J'ai regardé vos factures, je vois une ligne pour les frais de transport mais elle n'est jamais remplie.*
- Oui car la plupart de nos livraisons se font "franco", enfin dans la mesure où la commande est conséquente.
- *Il y a donc un seuil de franco, quel est-il ?*
- Euh... je ne sais pas

Matthieu Flécharde (Chef service livraison SQY) : au téléphone

- Un rendez-vous ? Mais vous voulez rire ! Vous n'êtes pas au courant qu'on a eu le marché des buffets de la conférence de Rambouillet et je n'ai vraiment pas de temps à perdre avec vos conneries. C'est comme la mère Prunelle, elle n'a pas eu ses écarts et elle n'est pas prête à les avoir et tant pis si elle râle. Ou alors qu'elle vienne nous donner un coup de main, ça la changera des 35 heures, hier je me suis couché à 3 heures du mat' et ce soir ça va être pire ! Au revoir... Clic...tuut...tuut...tuut...tuut...tuut...tuut...tuut.....

H. Scheving + J. Meyer + O. Waldroff (Equipe Direction de Strasbourg)

- Il n'y a pas vraiment de problèmes chez nous. On se débrouille un peu tout seul, sans passer par le siège. Notamment, on a de plus en plus de clients allemands et avec nous il n'y a pas de barrière linguistique. Vous savez, moins on a de contacts avec le siège et mieux on se porte. On aimerait bien sûr avoir un système de remise un peu plus souple, pensez qu'actuellement il n'y a qu'une remise associée au client c'est tout !
Le problème vient plutôt de la facturation du siège. Pensez-donc qu'ils ne sont même pas capables d'avoir plusieurs taux de TVA sur la même facture. Ce n'est pas la

faute d'Hélène ni à son équipe, ils font déjà des miracles avec les moyens qu'on leur donne. Mais tout ça, c'est les bricolages du petit Patrick. On ne fait pas de la facturation de cette façon, ce n'est pas sérieux ! Enfin bon, si on dit ça c'est pour Hélène, ça lui pose plus de problèmes à elle qu'à nous.

Seulement voilà, il n'est pas question de dire du mal du petit frère de Françoise, et elle a des moyens de pression auprès du DG que nous, nous n'avons pas ...

- *Expliquez-moi comment vous fonctionnez notamment pour la liaison des commandes avec le siège*
- C'est simple, on envoie le double de la commande par fax au siège en y portant les quantités réellement livrées, et ils font la facturation avec ça.
- *Vous les transmettez par fax. Votre fichier Excel, pourquoi il ne part pas par réseau ?*
- Parce que c'est plus pratique, et puis c'est plus sûr. Et puis ça évite que ça se perde en route, et puis aussi on ne sait pas trop utiliser ces trucs là !
- *La facturation est donc faite totalement au siège*
- Oui. Ils nous envoient alors un double des factures mais pas par fax. Là c'est un envoi mensuel.

Mais il va être l'heure de l'apéritif. Que diriez-vous d'un Gewurztraminer vendanges tardives avec quelques canapés de foie gras ? Vous allez voir, le seul foie gras digne de ce nom, c'est le foie gras alsacien, les autres c'est de la pâtée pour chien.

Patrick Pélissier (Responsable informatique)

- Il y a un serveur NT dans chaque structure avec un réseau local et des PC. Les serveurs sont reliés par un réseau national.
- Il y a un système de messagerie interne qui est peu utilisé. Souvent, à St Quentin ou ailleurs, ils éditent un fichier et l'envoient au siège par courrier ou fax au lieu de l'envoyer par le réseau ! Ce qui implique une re-saisie au siège, c'est débile !
- On a en projet un site internet pour présenter nos produits. L'idéal serait que nos clients puissent y passer les commandes directement, mais faut pas rêver, construire un tel truc et le sécuriser, ça ne se fait pas en claquant des doigts, c'est du boulot et François il a trop lu la pub "créez votre site Web en une heure" !
- C'est vrai que les applications de la gestion commerciale ne sont pas terribles mais j'ai fait avec les moyens du bord. J'ai tout juste le personnel nécessaire pour faire l'exploitation du système et du réseau. Pour les développements, ils n'ont pas voulu qu'on fasse appel à des professionnels ou qu'on étudie une solution progicielle sérieusement, tout ça, ça prend du temps.
- J'ai dû utiliser des stagiaires, des gens doués bien sûr mais qui n'avaient pas les connaissances des spécificités et des contraintes de notre profession.
- Alors moi, j'en ai un peu marre. Quand y'a un problème tout le monde me tape dessus. Bien sûr l'informatique n'est pas parfaite mais il faudrait que certains comprennent qu'on ne peut plus bosser comme y'a 20 ans tout seul dans son coin sans s'occuper des autres. Ce n'est quand même pas ma faute si Flécharde ne signale pas les écarts à la pauvre Hélène !
- *Comment est constitué le système informatique de gestion commerciale ?*
- Voilà ce que nous avons :
 - Client : base Access et application de création / modif écrite en VB
 - Article avec tarif : base Access
 - Remises : dans le référentiel client mais c'est rarement à jour car Françoise fait souvent des modifs, donne les modifs à Hélène et oublie de me les donner.

- Taux de TVA : feuilles de papier ! Au départ, tous les produits qu'on vendait avaient la même TVA
 - Commandes : base Access et application écrite en VB
 - Factures : base Access et application écrite en VB
- *Et votre système de sauvegarde ?*
- Les commandes sont régulièrement purgées de la base et les factures, les produits et les clients sont (plus ou moins) régulièrement archivés sur disquettes zip.

François Delgas (DG)

- Alors vous avez fait le tour des popotes, qu'est-ce que vous en pensez ?
- *Je pense qu'il faut revoir radicalement le système, faire des petits bidouillages à droite à gauche ça ne servirait à rien*
- Oui, je le pense aussi, et vous êtes là pour ça ! Je désire que dans 3 ou 4 jours, vous nous présentiez à Françoise et à moi un premier bilan des dysfonctionnements avec les orientations que vous envisagez
- *C'est possible. Mais je peux déjà vous dire qu'il me semble que les dysfonctionnements ne sont pas seulement informatiques mais aussi organisationnels*
- S'il faut modifier l'organisation, nous le ferons ! Seulement il faudra bien le justifier, Monsieur Péliissier est peut-être âgé mais il a encore toute sa tête quand il est question de gros sous.
- *J'ai déjà quelques idées en tête mais ce ne sera peut-être pas facile de les faire passer si vous les retenez, il faudra un plan de communication musclé, notamment envers certaines personnes...*
- Oui, je vois de qui vous parlez, de Fléchard pour ne pas le nommer. Lui c'est un cas, pensez qu'une fois il a même engueulé Monsieur Péliissier car il le dérangeait, mais c'est un type formidable au niveau boulot, faudra faire avec ! Une chose est sûre c'est que Madame Mirabelle et lui, ils ne passeront pas leurs vacances ensemble !
- Mais comme vous avez commencé à y réfléchir, je ne vous demande pas encore vos orientations, mais à votre avis, sur quoi il faut s'attacher en priorité et selon vous qu'est-ce qu'on doit laisser de côté pour le moment ?
- *Les plus gros problèmes sont sur le circuit prise de commande-livraison-facturation. Ça génère une quantité d'avoirs énorme. Il faut voir aussi comment optimiser la circulation d'information entre le siège, Saint Quentin et les agences. D'après Madame Mirabelle l'encaissement des règlements ne pose pas de problèmes, on peut donc le laisser hors champ d'étude. Et puis bien sûr aussi laisser de côté tout ce qui concerne le fonctionnement interne des cuisines, la gestion des stocks de matières premières, etc... Par contre, il faudra qu'on réfléchisse pour améliorer le système des remises ainsi que la gestion des primes des commerciaux. En plus, il faudra se préoccuper de tout ce qui est informatique décisionnelle et notamment des statistiques commerciales où tout reste à faire.*
- Ça me paraît une bonne base de départ. Mais vous oubliez Internet...
- *Je ne l'oublie pas mais je le place en priorité 2. Ce sera la cerise sur le gâteau. Je pense qu'il faut d'abord construire un SI de gestion commerciale performant et fiable car les dysfonctionnements actuels risquent de conduire à terme à des situations catastrophiques. Après on pourra étudier son accès par Internet. Bien sûr ça n'empêche pas d'y réfléchir dès maintenant.*

- OK, on part là-dessus ! Je vous appelle quand j'aurai vu Françoise pour qu'on se fixe une réunion pour votre bilan et vos orientations. Et puis n'hésitez pas à me dire les personnes qui risquent d'être des freins. Chez nous tout est clair, ou bien on bosse dans le bon sens, ou bien on dégage !
- *Monsieur, ma déontologie de consultant m'interdit de porter des jugements qualitatifs sur les personnes. Ne comptez pas sur moi pour cela.*
- Ah bon ! De toute façon on verra bien ceux qui adhèrent et ceux qui traînent les pieds. Bon courage !