



Conseil en Gestion Opérationnelle

2CGO - 248A Darriet 33 650 SAINT MORILLON – Port : 06 08 70 34 81

Tel : 09 82 20 78 76 – Fax : 05 24 84 74 02

www.2cgo.com

RAPPORT D'AUDIT DU



Conseil en Gestion Opérationnelle
2CGO - 248A Darriet 33 650 SAINT MORILLON – Port : 06 08 70 34 81
Tel : 09 82 20 78 76 – Fax : 05 24 84 74 02
www.2cgo.com

PLAN

1. PRESENTATION

- | | | |
|-----|----------------------------------|---|
| 1.1 | Objectif de l'audit | 3 |
| 1.2 | Méthodologie et approche globale | 3 |

2. ANALYSE DE L'ORGANISATION GENERALE ET DES DIFFERENTES METHODOLOGIES, PRECONISATIONS D'AXES D'AMELIORATIONS ET CONSEIL

- | | | |
|---|--|---|
| - | Management | 4 |
| - | Commerce | 5 |
| - | Achats / Stock | 6 |
| - | Trésorerie | 7 |
| - | Chiffrage / Commande / Suivi / Facturation | 9 |

3. CONCLUSION 9

4. AVIS DU CONSULTANT 10



Conseil en Gestion Opérationnelle
2CGO - 248A Darriet 33 650 SAINT MORILLON – Port : 06 08 70 34 81
Tel : 09 82 20 78 76 – Fax : 05 24 84 74 02
www.2cgo.com

1. PRESENTATION

1.1 Objectif de la mission :

L'audit réalisé par Maxime JOSE BRON a pour but de recueillir des informations sur l'organisation générale de l'entreprise et les diverses méthodologies éventuellement mises en place.

Nos échanges avec Monsieur _____, gérant des sociétés _____ et _____ ont permis d'analyser précisément les problématiques rencontrées et le contexte général.

_____ attend de cet audit de mettre en avant les axes d'amélioration afin de prendre toutes les mesures et le recul nécessaire à une prise de décision judicieuse par rapport à son fonctionnement et sa gestion. Il souhaite également recevoir durant l'accompagnement mensuel des préconisations pour gérer ses sociétés de façon optimale.

Le chef d'entreprise a recours au diagnostic et au conseil d'un consultant extérieur pour :

- garantir une impartialité de jugement.
- s'assurer d'un détachement permettant une vue plus globale du fonctionnement.
- apporter une expérience différente.

1.2 Méthodologie et approche globale :

L'auditeur doit se focaliser sur l'analyse de l'organisation générale et de la pertinence des méthodologies en place. Il conviendra de répondre de manière précise sur l'impact actuel des leviers inhérents à la gestion opérationnelle :

- Management: fonctionnement actuel et préconisation d'organisation future.
- Commerce: marchés et axes de développement.
- Achats / Stock: analyse de la chaîne des achats et de l'utilisation du stock.
- Trésorerie: gestion des relances
- Chiffrage / Commande / Suivi / Facturation: impact de l'utilisation du logiciel de gestion.
- Préconisations d'axes d'améliorations et conseil stratégique de maîtrise des dépenses.
- Présentation du point de vue du consultant.



2. ANALYSES DE L'ORGANISATION GENERALE ET DES DIFFERENTES METHODOLOGIES, PRECONISATIONS D'AXES D'AMELIORATION ET CONSEIL

- Management:

La société compte salariés et la société compte salariés.

L'organigramme opérationnel des deux sociétés se résume de manière très simple: le chef d'entreprise centralise toutes les demandes clients, réalise les devis, les factures, gère les achats, la préparation matériel, encadre l'ensemble du personnel et renforce les chantiers lorsque nécessaire.

Bien que l'effectif global des deux entreprises confondues soit à salariés, il est conseillé de commencer à mettre en place un management d'encadrement qui permettra au chef d'entreprise de se consacrer beaucoup plus à la gestion. Il est important de faire monter un salarié en tant que chef de chantier ou chef d'équipe.

Dans ce secteur d'activité, les salaires exercés par les deux entreprises sont tout à fait corrects.

Aujourd'hui on constate que l'activité ne nécessite pas de grands déplacements. Pour les petits déplacements, une mise en place plus efficace et rentable pour l'entreprise serait la bienvenue. En effet, les heures de trajet ainsi que les heures de travail effectif devront être renseignées par chaque salarié, validées par le chef de chantier ou le chef d'entreprise et saisies dans le logiciel *Batigest* chaque semaine.

Il est important de formaliser des notes de service qui définiront le bon fonctionnement de la société et fixeront les règles à appliquer. Par exemple, il faut responsabiliser le personnel à la bonne tenue des outils mis à leurs dispositions (outillage, camions, téléphones,...) mais aussi à l'importance de respecter les temps de pause et de minimiser les temps de trajet dû à une mauvaise anticipation. Ces points impactent négativement la rentabilité de l'entreprise.

Le chef d'entreprise a équipé chaque salarié d'un téléphone portable type *smartphone* pour qu'il puisse avoir accès à de la documentation ou des informations essentielles à leurs fonctions. Au niveau management, le personnel est plus valorisé en travaillant sur des outils performants et efficaces leur permettant d'évoluer et d'avoir une vision beaucoup plus large sur leurs tâches et/ou le fonctionnement global de l'entreprise.

Il est donc indispensable de bien sensibiliser l'ensemble du personnel sur le geste fait mais surtout les attentes de la direction envers chacun.



Conseil en Gestion Opérationnelle
2CGO - 248A Darriet 33 650 SAINT MORILLON – Port : 06 08 70 34 81
Tel : 09 82 20 78 76 – Fax : 05 24 84 74 02
www.2cgo.com

Il n'y a pas d'entretien annuel pratiqué au sein des deux sociétés. Il est indispensable de mettre en place ce genre de pratique. Ceci permettra:

- de laisser la possibilité à chacun de s'exprimer
- de fixer des objectifs clairs, compris et convenus par les deux parties
- d'exprimer les axes d'améliorations possibles pour l'entreprise et l'organisation générale
- de développer un management participatif

Actuellement, le management pratiqué n'implique pas et ne responsabilise pas suffisamment le personnel. Une simple hiérarchisation est à prévoir.

- Commerce:

La clientèle est répartie en deux secteurs: particuliers et professionnels. L'approche commerciale et les attentes des clients ne sont pas les mêmes.

Le chef d'entreprise n'a pas connaissance du réel taux de concrétisation de devis. Il pourrait pourtant permettre de mieux connaître les secteurs à fort chiffre d'affaires et/ou à forte marge mais aussi les clients qui passent peu ou jamais commande et pour lesquels le chiffreur passe peut être beaucoup de temps lors de l'étude.

Les devis sont réalisés par le chef d'entreprise qui est garant du bon établissement du prix et des limites de prestations. Dans l'organisation actuelle des sociétés, ce fonctionnement doit être conservé, aujourd'hui seul le chef d'entreprise maîtrise l'utilisation du logiciel, a la "casquette" de commercial / gérant et peut ainsi mieux apprécier le contexte du marché et le relationnel avec les clients afin de positionner ses stratégies.

Un partenariat avec une société de courtage de travaux a été mis en place. % de commission doivent être reversées; ce qui oblige de rehausser le prix de vente de chaque chiffre et donc d'être au-dessus du prix du marché. Une seule question à se poser: Est-ce que les chantiers réalisés via sont rentables? Marge nette dégagée? Apport supplémentaire en chiffre d'affaires?

Si ce n'est pas le cas, ne faudrait-il pas envisager de se séparer de la société en les amenant à comprendre et accepter cette possibilité afin que la réputation de et ne soient pas entachée.

Il faudra vérifier au préalable quel est le pourcentage de bénéfice pratiqué dans vos devis et voir s'il est possible de le remplacer ou d'ajouter le pourcentage de commission tout en s'assurant de ne pas dépasser significativement le prix du marché.



Conseil en Gestion Opérationnelle

2CGO - 248A Darriet 33 650 SAINT MORILLON – Port : 06 08 70 34 81

Tel : 09 82 20 78 76 – Fax : 05 24 84 74 02

www.2cgo.com

En ce qui concerne les contrats de maintenance, ils sont à conserver voire à développer vers d'autres clients: ils fidélisent (tacite reconduction) et assurent une récurrence de facturation. En s'appuyant sur l'outil de gestion, il faudra comparer, chaque mois puis à la fin du contrat, les dépenses engendrées par rapport à la facturation émise. S'il est important dans tout devis de bien définir les limites de prestations, cette pratique, dans ce cas, est primordiale si on veut éviter une perte d'argent conséquente et immaîtrisable.

D'après le chef d'entreprise, l'activité dépannage / SAV ne serait pas vendue suffisamment chère. Au niveau chiffrage, il faudra quantifier et paramétrer un temps de main d'œuvre ou un forfait spécifique aux travaux d'urgence mais aussi définir le cadre d'intervention (temps maximum, périmètre géographique,...). Bien que cette activité déstabilise généralement le fonctionnement journalier de l'entreprise et demande une réactivité, ils permettent de faire une marge non négligeable si toutefois bien vendue: nous vous rappelons que la réactivité d'une entreprise a un coût et doit par conséquent être répercuté sur le devis. Pour conserver ou pas cette activité, il faudra analyser votre réactivité (stock, souplesse d'organisation) et l'impact sur le fonctionnement général.

Les chiffreages réalisés sur *Batigest* et l'implication du chef d'entreprise sur le développement commercial devrait permettre de mieux vendre, de chiffrer plus rapidement, de prendre de nouveaux marchés. Par rapport aux conditions actuelles, l'image et la qualité de la gestion des affaires ne pourront qu'être qu'améliorées vis-à-vis du client.

- Achat / Stock:

Les achats par chantier sont gérés au coup par coup et manquent d'anticipation. Les besoins en matériel et fourniture des chefs d'équipe / ouvriers doivent être exprimés minimum un jour auparavant auprès du responsable achat (aujourd'hui le chef d'entreprise).

Lors d'une promotion d'un salarié en tant que chef de chantier, il pourra être envisagé de lui attribuer cette tâche et de veiller à son bon fonctionnement. Il aura bien entendu besoin d'une visibilité et de passer les commandes via *Batigest*.

Toutes les commandes devront être passées par le logiciel afin de pouvoir réaliser le suivi analytique par chantier.

La préparation du matériel devra être confiée à un chef d'équipe ou de préférence le futur chef de chantier. Ces préparations seront rattachées à un numéro de chantier et le matériel pris dans le stock devra être alloué au chantier. Une rigueur est à mettre en place entre le matériel reçu directement du fournisseur et attribué au chantier et celui pris du stock pour le chantier.

L'idéal est de gérer le stock via *Batigest*, cependant nous vous conseillons de le gérer visuellement dans un premier temps et de noter les rotations approximatives de chaque produit. Il sera important de négocier également les délais d'approvisionnement avec les



Conseil en Gestion Opérationnelle
2CGO - 248A Darriet 33 650 SAINT MORILLON – Port : 06 08 70 34 81
Tel : 09 82 20 78 76 – Fax : 05 24 84 74 02
www.2cgo.com

fournisseurs pour connaître les produits à stocker et éviter des ruptures dégradant la productivité.

La gestion précise du stock nécessite une importante et lourde mise en place à ce stade du projet.

Le passage au comptoir devra être à proscrire tant que ce peut: il ne doit être pratiqué que dans des situations d'urgence et imprévisibles.

Pour assurer une réactivité, il faudra mettre en place avec les fournisseurs des prix négociés et tenus; des remises ou dérogations correctement renseignées dans leurs outils de gestion. L'objectif premier est bien entendu de négocier les meilleurs prix mais également de faire stocker au maximum et à disposition pour votre entreprise la majorité des références utilisées.

Dans un même temps, il faudra convenir avec les fournisseurs qu'ils vous transmettent une base de données prix mis à jour à chaque changement qui sera importable de manière rapide dans le logiciel *Batigest*.

Chaque bon de livraison devra être ramené et saisi dans le logiciel de gestion pour suivre les dates de livraisons et les reliquats.

Le retour matériel devra être également suivi via *Batigest*.

Les factures d'achat seront par conséquent transférées depuis chaque bon de livraison. Cette mise en place nécessite qu'il n'y ait aucune erreur de facturation du fournisseur: ce qui est difficile à maîtriser et demande un temps de traitement supplémentaire.

Si ce processus alourdit trop l'organisation actuelle, alors on pourra faire saisir directement dans le logiciel *Batigest* les factures d'achat par le cabinet comptable sans suivre scrupuleusement les éventuelles erreurs de facturation sur le logiciel.

- Trésorerie:

Il y a deux structures qui ont chacune leur banque: *Crédit agricole* pour et *BPSO* pour .

Dans un but d'optimisation des coûts et d'allégement de gestion, il serait judicieux de ne travailler qu'avec une seule banque mais de garder bien entendu deux comptes distincts. Avant ce passage, il faudra analyser et négocier les conditions proposées afin de faire le meilleur choix.

Les particuliers règlent généralement par chèques et les professionnels par virement, LCR ou chèques.



Conseil en Gestion Opérationnelle

2CGO - 248A Darriet 33 650 SAINT MORILLON – Port : 06 08 70 34 81

Tel : 09 82 20 78 76 – Fax : 05 24 84 74 02

www.2cgo.com

D'après Monsieur _____, on ne rencontre pas de problèmes de paiement sauf pour les sociétés _____ et _____.

Le logiciel *Batigest* permettra également de gérer plus précisément la trésorerie des deux entreprises avec le module *financier* installé. En effet, il est important pour la santé financière de l'entreprise que le chef d'entreprise relance les clients qui n'auraient pas payés et soit conscient des dépenses à venir en fonction du chiffre d'affaires réalisé mois par mois.

Afin d'améliorer le processus de relance paiement clients, il est conseillé de rajouter en pied de page les conditions de paiement accordées par client et les pénalités de retard, de paramétrer les fiches clients avec les bonnes conditions et scruter les alertes *Batigest* concernant les retards de paiements.

En ce qui concerne les difficultés de paiement, il faut s'assurer avant la date d'échéance qu'aucun point ne bloque les procédures "règlement" chez le client, un document de réception de travaux peut être mis en place avec le client afin d'éviter tous litiges.

Dans le même principe que la fiche d'intervention journalière déjà en place dans votre entreprise, vous pouvez créer une "fiche de réception de travaux" qui sera glissé dans chaque dossier chantier et envoyé éventuellement avec vos factures.

Pour améliorer la trésorerie, il faudra négocier avec les fournisseurs les délais de paiement les plus longs possibles et avec les clients, les délais de règlement les plus courts. Rappel: la loi de modernisation économique (*LME*) oblige des délais minimum à 45 jours nets sauf accord spécifique et justifié.

Par conséquent, la société _____ ne peut pas vous contraindre à payer à 30 jours sans dérogation spécifique prouvée.

Nous notons que la relance clients et la réalisation des factures ne sont pas faites à temps, ce qui implique des difficultés de trésorerie et une perte de crédibilité au niveau des banques.

La trésorerie, étant le poumon de la société, il est indispensable de s'attarder en tout premier lieu à mettre en place un processus d'établissement des factures et de relances des impayés.

- Chiffrage / Commande / Suivi / Facturation:

La base de données qui est en train d'être créée devra permettre lors des chiffrages de "sortir" des prix rapides, cohérents, uniformisés et garantissant un prix de revient maîtrisé. Le



Conseil en Gestion Opérationnelle
2CGO - 248A Darriet 33 650 SAINT MORILLON – Port : 06 08 70 34 81
Tel : 09 82 20 78 76 – Fax : 05 24 84 74 02
www.2cgo.com

suivi des affaires permettra de modifier, le cas échéant, les paramètres de chiffrage en fonction du retour sur expérience.

Le transfert du devis en commande devra être fait afin de suivre le taux de concrétisation des devis.

L'édition et l'envoi des factures devront être effectués à date fixe chaque mois afin d'éviter des décalages d'échéancier et des "trous" de trésorerie qui peuvent engendrer des découverts en banque et donc des paiements d'agios et une perte de crédibilité au niveau du banquier.

Les devis devront être les plus détaillés possibles et doivent bien mettre en avant les prérequis mais aussi les limites de prestation, ce qui évitera tout futur rapport tendu avec le client et anticipera d'éventuels litiges de règlements.

Il est impératif sur certaine affaire de faire une visite de chantier préalable au chiffrage et de récupérer toutes pièces nécessaires (plans à l'échelle, CCTP,...) qui permettront de mieux chiffrer mais aussi d'avoir des éléments si besoin lors de l'exécution et du suivi d'affaires.

Batigest permettra d'économiser principalement tous les temps de ressaisie (comptabilité, factures, commandes matières premières,...) sans compter, une tenue des dossiers beaucoup plus qualitative et facile à gérer.

Il en résulte une réduction des coûts de chiffrage, une diminution des erreurs de saisie possibles et un gain de temps de saisie.

La visualisation et l'accès possible par le chef de chantier ou le chef d'équipe aux chiffres de chaque chantier (temps de main d'œuvre prévu et matériel vendu) le responsabilisera et garantira un meilleur suivi des affaires.

Ces temps de saisie et traitement gagnés seront attribués à d'autres tâches, c'est donc une optimisation notable.

3. CONCLUSION

Les sociétés et , ne posent visiblement pas de gros problèmes de fond concernant le commerce et le portefeuille clients, cependant au niveau gestion, il y a de nombreuses carences et une mauvaise visibilité qui empêche de suivre et d'optimiser les postes dégradant la marge.

La trésorerie est un point sensible et mal gérée dans le sens ou la facturation, le suivi des échéances clients et les relances ne sont pas réellement maîtrisés ni réalisés à temps.



Conseil en Gestion Opérationnelle

2CGO - 248A Darriet 33 650 SAINT MORILLON – Port : 06 08 70 34 81

Tel : 09 82 20 78 76 – Fax : 05 24 84 74 02

www.2cgo.com

Le stock mal géré représente un potentiel de trésorerie supplémentaire "dormant" et une utilisation disproportionnée de l'espace alloué.

Il est difficile de quantifier précisément la durée d'amortissement pour l'utilisation d'un tel outil; par contre, **il est évident qu'il y a un gain économique important induit au niveau des procédures et des temps de traitement, que les méthodologies seront plus facilement suivies, que la visibilité des chiffres nécessaire au pilotage sera accrue.**

Plus l'activité avancera et plus les outils mis en place auront une réelle importance dans l'allégement de tâches répétitives ou parasitant les moyens humains vous empêchant de vous focaliser sur votre activité première. En l'occurrence: .

Les outils informatiques utilisés tels que *Batigest* sont indispensables au bon fonctionnement de l'entreprise et seront la colonne vertébrale qui structure les procédures et méthodologies.

4. AVIS DU CONSULTANT

M est bien entendu sensibilisé à l'importance de minimiser ses dépenses mais surtout de l'importance d'un suivi précis et en temps réel pour garantir la pérennité de ses entreprises.

En s'appuyant et paramétrant le logiciel *Batigest*, l'entreprise dégagera plus de sérénité et maîtrisera beaucoup mieux ses affaires au point de vue pilotage des équipes, approvisionnements, relances paiements clients,...

L'implication du chef d'entreprise mais aussi de l'ensemble du personnel dans ce projet de changement, d'optimisation, d'organisation générale ne pourra être menée à bien que si chacun s'implique et comprend clairement le bienfondé de la démarche.

De nombreux axes peuvent être mis en place rapidement. Cependant, il faut stratégiquement et consciencieusement définir quelles sont vos axes prioritaires.

Le premier axe sera de se fixer un objectif de chiffre d'affaires qui couvrira toutes les charges de l'entreprise et qui permettra également au gérant de .

Dans un second temps, les objectifs seront de définir les méthodologies de facturation, relance paiement clients puis négocier des conditions de partenariat avec les fournisseurs, mettre en place et optimiser le suivi du stock, minimiser les déplacements du personnel chantier, puis gérer les achats sur *Batigest*, créer un poste de chef de chantier,...

A chacune des étapes, vous formaliserez les méthodologies et communiquerez à votre personnel les nouvelles organisations et veillerez à ce qu'elles soient respectées.



Conseil en Gestion Opérationnelle

2CGO - 248A Darriet 33 650 SAINT MORILLON – Port : 06 08 70 34 81

Tel : 09 82 20 78 76 – Fax : 05 24 84 74 02

www.2cgo.com

Tout ceci sera également mené en parallèle des analyses régulières sur les chiffres obtenus (chiffre d'affaires, marge nette, marge brute, dépenses poste par poste,...)

Enfin, une décision devra être prise s'il n'est pas plus judicieux de regrouper les deux sociétés en une seule entité qui optimisera les coûts et facilitera le suivi de gestion et allégera l'organisation générale.