

ABC Électrique

La compagnie ABC vend de l'équipement électrique. Elle a un magasin à Montréal et un deuxième à Québec. Le siège social est situé dans les locaux connexes au magasin de Montréal. La compagnie emploie 160 personnes réparties comme suit: 45 au siège social, 20 à l'entrepôt, 50 au magasin de Montréal et 45 au magasin de Québec.

Les magasins sont desservis par un entrepôt situé dans un bâtiment annexé au magasin de Montréal. Pour mieux servir ses clients, l'entreprise s'est lancée depuis un an dans le commerce électronique en mettant sur pied son site Internet. Les clients de ABC peuvent consulter le catalogue de l'entreprise et y placer leurs commandes. Seuls les clients des régions de Montréal et de Québec peuvent y commander pour l'instant. Le service de livraison est assuré par les livreurs des deux magasins. La description du sous-processus de commandes par Internet n'est pas traitée ici.

ABC transige avec trois types de client: Les contracteurs, les clients de contracteurs et les particuliers. Les contracteurs sont les entrepreneurs qui dirigent les travaux de construction. Ils ont habituellement un compte chez ABC et une marge de crédit négociée avec le directeur des comptes-clients. Les clients des contracteurs peuvent être des individus qui font affaires avec un contracteur client de ABC, ou des entrepreneurs qui sont engagés par le contracteur pour effectuer les travaux de construction tels que des électriciens. Finalement, il y a les particuliers qui sont des clients occasionnels n'ayant pas de compte avec ABC

ABC vend des composantes électriques commandées directement des manufacturiers. L'entreprise fait aussi affaire avec un grossiste. Les contracteurs et les clients des contracteurs bénéficient d'une marge de crédit. Toutefois, les particuliers doivent payer au moment de l'achat. L'entreprise offre aussi d'entreposer les produits jusqu'à la date de livraison souhaitée par les clients. Il y a des clients qui prennent possession de leur marchandise dès l'achat, surtout les particuliers.

ENTREVUE AVEC UN REPRÉSENTANT DES VENTES

Le magasin ABC a trois groupes de clients: le premier groupe est composé de contracteurs et d'électriciens. Ces clients achètent l'équipement dont ils ont besoin lors de leurs différents projets de construction. Ils commandent en personne ou par téléphone, et sont facturés à la fin de chaque mois. Le deuxième groupe est formé des clients des contracteurs qui viennent choisir eux-mêmes les appliques pour leur maison ou leur édifice en construction. Habituellement, le contracteur alloue un certain montant pour les besoins en équipements électriques et leurs clients choisissent ce qu'ils veulent à l'intérieur du montant défini. Le troisième groupe est formé des clients qu'on appelle particuliers. Ce sont des acheteurs occasionnels qui viennent chercher le matériel dont ils ont besoins lors, par exemple, de travaux de rénovation.

Les commandes

Au service des commandes, nous sommes très organisés. Comme je vous le disais tout à l'heure, nous avons différents types de clients. Les commandes se font de manière différente dépendamment du type de client. Pour les contracteurs et les électriciens, les commandes sont prises en tout temps, soit en personne soit par téléphone. La commande est saisie directement dans le système. Chaque client est identifié par son numéro de téléphone. C'est la première information que nous leur demandons. Le solde du compte du contracteur, ainsi que d'autres informations telles que le numéro de client et l'adresse apparaît à l'écran. Si le client est solvable, on saisie la commande. Sinon, le processus s'arrête. Certains se plaignent alors qu'ils ont acquitté leur dette. S'ils insistent, je les transfère au service de

facturation du siège social pour qu'ils puissent discuter de leur situation.

Les contracteurs se voient allouer un rabais allant de 10% à 15% pour tous leurs achats. Les rabais sont calculés immédiatement à partir du total de la commande. Les livraisons se font soit immédiatement soit en fonction des préférences du client (par exemple, certains choisissent leur matériel à l'avance et demandent une livraison lorsque la maison est prête à recevoir les électriciens). Ils sont facturés une fois par mois.

Pour les clients des contracteurs, le processus est légèrement différent. Ils viennent en magasin choisir les appliques et les appareils dont ils ont besoin. À l'aide du système informatique, on produit alors une commande indiquant les prix de détail des pièces choisies. On compare ensuite le total avec le montant alloué par le contracteur. Si le total dépasse le montant alloué, on facture immédiatement ce surplus au client. Nous connaissons le montant alloué par chaque contracteur, car ces montants varient rarement. Ils sont de plus inscrits sur les contrats que les clients apportent avec eux. Dans l'incertitude, on consulte la base de données sur l'ordinateur de bureau du gérant. C'est une petite base de données fonctionnant sous MS Access. Puisque les contracteurs ont des régions d'activité limitées, la base de données construite avec MS Access qu'utilise le magasin de Québec est différente de celle de Montréal. Ensuite, nous prenons en note la date de livraison souhaitée (qui peut être immédiate ou non, certains clients viennent choisir leurs appliques jusqu'à quatre mois à l'avance). Une fois cette commande produite, comme pour les contracteurs, on imprime la copie finale en quatre exemplaires. Un exemplaire va au service de facturation, un est remis au client, un autre va à la manutention pour préparer la commande, et le dernier est conservé aux archives.

Finalement, les clients occasionnels viennent simplement choisir leur matériel et paient sur le place. Aucun crédit ne leur est accordé, mais ils peuvent payer par carte de crédit.

Il arrive que des clients nous téléphonent pour mentionner qu'ils n'ont pas reçu leur commande. Ce sont les gens derrière qui ne font pas leur travail. Souvent, dans ce cas, on va voir dans l'entrepôt et on trouve la commande prête. Les gens de la livraison l'avaient tout simplement « oubliée ». D'autres fois, ce sont les gens qui préparent les commandes qui tardent. Pourtant on écrit URGENT en grosses lettres rouges quand les commandes sont pressantes. Nos employés de livraison et d'entrepôt ne sont pas très compétents si vous voulez mon humble avis

ENTREVUE AVEC UN REPRÉSENTANT DU SERVICE DE FACTURATION

Le dernier jour du mois, nous amorçons la facturation. À partir des données des bons de commande que nous ont transmis les représentants, nous établissons la liste des produits achetés par les clients des contracteurs et par les contracteurs eux-mêmes. Nous vérifions ensuite quelles marchandises ont effectivement été livrées (à partir des copies signées des bons de commande que les livreurs rapportent) et nous produisons les factures pour ces marchandises. Les contracteurs paient généralement par chèque, au siège social. À ce moment, nous saisissons les montants payés pour ajuster le solde du compte.

Le service de la manutention

À partir de l'exemplaire reçu des représentants, on prépare la commande. On regroupe, à l'arrière du magasin, les éléments commandés par les clients tout en cochant au fur et à mesure les produits rassemblés. Il arrive quelque fois qu'une commande soit complète. Dans un tel cas, on photocopie le bon de commande du client et on transmet l'exemplaire original de la photocopie que l'on colle sur la boîte en encerclant la date de livraison souhaitée. Les commandes incomplètes seront traitées comme de nouvelles commandes quand le responsable des achats aura pris les mesures nécessaires.

Évidemment, les représentants s'imaginent que nous assemblons les commandes en un instant. Ils sont grassement payés à la commission. Il paraît qu'ils font tous plus de cent mille dollars par année! Ils

inscrivent les produits sur les commandes et c'est tout. Ici, on fait tout le travail pour que les clients reçoivent leurs produits. Quand ils sont en retard ou qu'ils ont laissé traîner une commande sur leur bureau, ils écrivent URGENT en rouge sur la commande en s'imaginant qu'on va payer pour leur retard!

ENTREVUE AVEC UN REPRÉSENTANT DU SERVICE DE LIVRAISON

Pour faire les livraisons, nous prenons dans l'entrepôt des magasins tous les groupes de produits dont la date de livraison souhaitée est dans la même semaine. De toute manière, les commis placent les commandes qui doivent être livrées dans la semaine près des portes de chargement alors que les commandes en attente sont placées plus loin. Nous prenons la copie de la commande ou la photocopie de celle-ci, et nous faisons signer cette copie par les clients lors de la livraison. Cette copie signée est ensuite transmise au service des comptes-clients pour la facturation.

ENTREVUE AVEC LE DIRECTEUR DES ACHATS

Chaque lundi, on imprime un rapport de l'inventaire de l'entrepôt. On compare ensuite ce rapport avec une liste indiquant les quantités normales à détenir en inventaire. Les quantités spécifiées sur cette liste ont été calculées à partir de la méthode du lot économique. Cette méthode me permet d'obtenir la quantité la plus économique à commander. Cette liste est mise à jour une fois par année lors de l'inventaire physique. J'évalue alors personnellement s'il est nécessaire de modifier la quantité normale à avoir en inventaire.

Après que j'aie indiqué les quantités à commander de chaque produit sur le rapport d'inventaire, un bon de commande pour chaque manufacturier est produit par le commis aux achats. Avant d'émettre les bons de commande pour les fournisseurs, le commis doit me présenter chaque bon de commande et en faire la photocopie pour le service de comptabilité. Je reprends la liste par le fait même. Certains manufacturiers nous recommandent depuis quelques mois d'inscrire nos commandes sur Internet. Je n'aime pas cette nouvelle façon de faire car je ne peux voir si le commis a bien inscrit l'information. C'est pourquoi je lui ai demandé d'imprimer chaque écran de saisie ainsi que les confirmations. Par le fait même, le commis fait une photocopie de la confirmation et l'envoie au service de comptabilité pour effectuer le paiement des comptes-fournisseurs. Là-bas, lorsqu'on reçoit l'état de compte d'un fournisseur, on fait l'appariement entre les commandes aux fournisseurs, les bons de livraison et l'état de compte. Une fois l'appariement fait, le paiement est effectué.

En général, je suis satisfait de nos procédures d'achat. Toutefois, il arrive que nous soyons obligés de faire des commandes spéciales auprès des fournisseurs pour pallier la pénurie de certains produits. Ces commandes spéciales nous coûtent deux à trois fois plus cher que les commandes normales, car nous ne pouvons bénéficier d'économie d'échelle.

ENTREVUE AVEC LE COMMIS À L'ENTREPÔT

Lors que les produits sont livrés, nous vérifions si le contenu des boîtes correspond aux bons de livraison. Ensuite, nous rassemblons les bons et un commis saisit les numéros et la quantité des produits reçus au terminal situé dans l'entrepôt. Finalement, il met les bons de livraison sur le bureau du directeur des achats. Les commandes sont placées dans leurs sections respectives.

Travail à faire pour les différents processus

1. Compléter la matrice de responsabilité en justifiant brièvement l'analyse de la valeur ajoutée
2. Réaliser le modèle de processus en utilisant la notation ANSI