

Appro-exped inc.

Ce cas a été rédigé par Suzanne Rivard, HEC Montréal.

Appro-exped inc. offre des services d'approvisionnement à des clients de régions éloignées des grands centres urbains. L'entreprise transige avec une variété de clients : petites municipalités, magasins et particuliers. Ses services incluent les commandes aux fournisseurs, la réception de la marchandise, la préparation pour l'expédition et les liens avec les transporteurs. Appro-exped est une entreprise de service ; elle ne vend aucun produit et n'en garde pas en inventaire. L'entreprise ne se spécialise dans aucun type de produit en particulier : on commande aussi bien des bagues à diamant que des bidons d'huile, du chocolat, de la plomberie ou des pneus. La direction de Appro-exped a mandaté des conseillers pour réviser ses façons de faire. L'entreprise est en pleine croissance et l'informatique en place, implantée sans plan directeur, ne répond pas aux besoins. La direction est consciente que ses processus gagneraient à être optimisés. Au cours de séances de travail qui réunirent les conseillers et l'équipe de Appro-exped, le processus de gestion des commandes a été identifié comme étant celui qui nécessitait une attention immédiate. Les principaux objectifs de la direction en ce qui a trait à ce processus sont : un maximum de 15 % du temps des ressources consacré à des activités sans valeur ajoutée, un délai d'au maximum une heure entre la réception des commandes-clients et l'envoi des commandes aux fournisseurs, l'envoi de la facture en même temps que celui des documents relatifs à l'expédition et la production d'information de gestion de qualité. Voici les extraits d'une entrevue au cours de laquelle la directrice administrative de Appro-exped expliquait la gestion des commandes.

Directrice administrative :

Le client envoie un bon de commande. Il faut déterminer, pour chaque produit commandé, le fournisseur avec lequel nous transigeons. Pour cela, la responsable des commandes consulte ses nombreux catalogues, et écrit sur la commande du client, pour chaque produit, le nom du fournisseur correspondant, notre prix coûtant et le prix de vente, puisque nous prenons une marge bénéficiaire sur chaque produit que nous commandons et expédions. Elle prépare alors un bon de commande pour chaque fournisseur concerné. Elle prépare les bons de commandes à l'ordinateur, avec le logiciel *Commande-plus*. Le bon de commande est en deux copies, une blanche et une jaune. Elle donne documents à la secrétaire-réceptionniste qui place les copies jaunes dans la filière du client afin qu'on ait toujours un suivi, c'est-à-dire qu'on sache combien de bons de commande on a passés si on n'arrive pas à le trouver dans l'informatique. On ne peut pas se fier à l'informatique pour cela. La secrétaire faxe ensuite la copie blanche au fournisseur, puis la photocopie et la place dans un dossier, avec la commande du client qui lui correspond. On en aura besoin quand on recevra la facture du fournisseur.

Conseiller I :

Attends que je résume : la copie blanche est placée dans un dossier avec tous les autres bons de commande passés, en attente de la facture du fournisseur et de la livraison de la marchandise. Avec un bon de commande du client on peut avoir plusieurs bons de commande à des fournisseurs différents. La copie jaune ira dans le dossier du client. Et la photocopie ?

Directrice administrative :

On a fait une photocopie que l'on donne aux gens de l'entrepôt pour qu'ils puissent vérifier les livraisons qu'ils reçoivent. C'est la secrétaire qui va porter la photocopie à l'entrepôt. Donc, les gens de l'entrepôt ont leur photocopie. Nous on a la copie jaune au dossier client, la copie blanche est dans un dossier avec le bon de commande du client, avec tous les bons de commande fournisseur qui correspondent à cette commande client là. Tout est chez la secrétaire. Une fois que cela est fait, les préposés à l'entrepôt classent les bons de commande dans une chemise accordéon divisée par ordre alphabétique. On classe par ordre alphabétique du nom de fournisseur nos bons de commande à nous. Par exemple, pour le bon de commande 201, du client Rimoska, on a cinq bons de commande fournisseur, parce que nous avons identifié cinq fournisseurs. Il va y avoir, dans cinq goussets différents de l'accordéon, un bon de commande pour chaque fournisseur.

Conseiller II :

Pour un bon de commande client vous devez avoir autant de bons de commande fournisseur et de photocopies transmises à l'entrepôt qu'il y a de fournisseurs correspondant à cette commande. Donc

pour une commande de Rimoska, je peux avoir 5-6-7 bons de commande. Mais les préposés à l'entrepôt ne savent pas que cela correspond à la même commande de client. Il faut donc passer tout l'accordéon en revue pour s'assurer que tout est reçu. On ne peut commencer à faire l'emballage avant d'avoir reçu la totalité de la commande du client.

Conseiller I :

Que se passe-t-il au moment d'une livraison ?

Directrice administrative :

Quand on reçoit la marchandise, les préposés à l'entrepôt extraient la photocopie du bon de commande correspondant de l'accordéon et vérifient que ce qui a été livré est conforme à la commande. Les livreurs doivent obligatoirement avoir un bon de livraison. Ils se rendent à la réception et donnent le bon de livraison à la secrétaire réceptionniste qui le place avec les copies blanches correspondantes. La secrétaire conserve tout ça pour la facturation. Lorsque la vérification de la livraison est faite, un préposé à l'entrepôt lui rapporte la photocopie du bon de commande annotée pour indiquer que la commande a été livrée. La secrétaire place la photocopie avec les copies blanches et le bon de livraison.

Conseiller I :

Quand emballe-t-on ?

Directrice administrative :

Chaque matin, je vais prendre l'accordéon à l'entrepôt et j'en compare le contenu avec le dossier en attente de facturation pour déterminer quelles commandes sont complètes. Le cas échéant, les commis à l'entrepôt préparent soit des conteneurs, soit des caisses selon l'importance de la commande. Ils me transmettent leur feuille de travail qui indique le type d'emballage qu'ils ont fait. À partir des documents de la commande et de la feuille de travail des gens de l'entrepôt, je prépare les documents d'expédition que je fais ensuite parvenir à l'entrepôt. Dès que les conteneurs ou les caisses sortent de l'entrepôt, on facture. On a un système dans un ordinateur pour la facturation mais ce n'est pas relié à l'ordinateur sur lequel on prépare le bon de commande au fournisseur. Alors, il faut tout recopier. Mais avant que les données soient saisies à l'ordinateur, je dois sortir le dossier de chaque client, et voir quels sont nos tarifs pour ce client, pour chacun des services que nous lui rendons. Je prends aussi la feuille de travail des préposés à l'entrepôt sur lesquels ils ont inscrit le type d'emballage qu'ils ont fait, et le dossier contenant les différents bons de commande. La facture comportera donc tout ce qu'on a pu faire pour ce client-là jusqu'à ce moment-là. Je prépare la facture, puis la secrétaire la recopie à l'ordinateur.

Conseiller I :

Conserve-t-on des données sur ordinateur au sujet du client ou des factures ?

Directrice administrative :

Rien.

Conseiller II :

Quand tu dis que tu prépares les factures à la main, qu'entends-tu au juste ?

Directrice administrative :

Je ne réécris pas le nom de tous les produits. J'inscris sur une feuille le détail des services autres que les produits de même que le prix de ces divers services, de l'emballage, du transport et tout. Puis je joins à cette feuille la copie jaune de tous les bons de commande que nous avons envoyés à nos fournisseurs pour ce client. La secrétaire saisit tout ça sur l'ordinateur.

Conseiller I :

Mais le bon de commande jaune était déjà informatisé, non ?

Directrice administrative :

Oui, mais il faut recopier au complet parce que les 2 ordinateurs ne sont pas reliés, un est utilisé pour le bon de commande et l'autre ordinateur fait la facturation. Puis la facture est expédiée au client.