



## Exercice - Énoncé 7C.13

### Analyse des inducteurs de coûts

Vous êtes demandé pour analyser la performance d'un service de gestion des comptes clients d'une entreprise en vue de revoir les processus. Vous recueillez à cet effet les informations suivantes :

Deux fois par jour, par le courrier interne, le service reçoit un lot de bons de commande remplis par les vendeurs qui ont effectué les ventes. Les vendeurs remplissent les bons de commande à l'aide d'un catalogue de produits offerts. Il s'agit d'un catalogue de pages mobiles, et les vendeurs reçoivent chaque jour les nouvelles pages mises à jour. Par contre, si un stock est épuisé ou si des changements surviennent dans la journée, alors le vendeur ne reçoit l'information que le lendemain. Une première tâche du service est de s'assurer que les bons sont bien remplis, c'est-à-dire qu'il n'y a pas d'erreur et qu'il ne manque pas de données. À cet effet, un préposé va enregistrer les bons dans le système informatique qui validera un certain nombre de données, comme le numéro de client, la limite de crédit, *etc.*

Si une erreur est décelée, le préposé procédera à la correction. Par ailleurs, selon l'anomalie décelée, le préposé pourra avoir à téléphoner au vendeur, au préposé de l'entrepôt ou encore au service de crédit. Une fois le bon de commande validé, un message électronique sera acheminé à l'entrepôt d'où l'on procédera à la livraison. Le préposé de l'entrepôt peut rencontrer les problèmes suivants : le produit commandé est épuisé ou bien il a été remplacé par un autre produit équivalent. Celui-ci téléphonera alors au vendeur, qui n'était manifestement pas au courant de la situation des stocks, pour l'en informer. À ce moment, le bon de commande est soit annulé, soit remplacé par un autre avec le produit substitué, puis le préposé à l'entrepôt procède, s'il y a lieu, à la livraison et à la création de la facture destinée au client.

Le service de gestion des comptes clients reçoit une copie de la facture; il produira chaque mois un état compte pour le client, qui résume les transactions du mois.

## Exercice - Énoncé 7C.13 (suite)

Lorsque les paiements sont reçus, une vérification est effectuée. On vise à corriger tout problème qu'il pourrait y avoir avant d'enregistrer le paiement et de déposer le chèque. Le tableau suivant présente les données quantitatives de l'analyse des activités du service de gestion des comptes clients.

	Coût	Nombre de transactions	Coût unitaire	Délai moyen	Transactions sans erreur (%)
Approbation des bons de commande	27 000 \$	6 000 approbations	4,50 \$	1 jour	72 %
Correction des problèmes	93 000 \$	1 550 problèmes corrigés	60,00 \$	2 jours	100 %
Facturation	66 000 \$	4 260 factures	15,49 \$	10 minutes	95 %
Enregistrement de paiements	27 000 \$	4 000 enregistrements	6,75 \$	10 minutes	95 %
Total	213 000 \$	4 260 commandes livrées	50,00 \$	Entre 1 et 4 jours	65 %

### Travail pratique :

Identifiez les principaux inducteurs de coûts, de délais et de qualité. Proposez un plan d'amélioration de la performance du processus de gestion des commandes qui permettrait de réduire le coût et les délais du service de gestion des comptes clients ainsi que d'en accroître la qualité, en termes de pourcentage (%) de transactions sans erreur.

Source: *La Comptabilité de Management* (édition précédente)