

# ANALYSE DES PROCESSUS CIBLES

**inovera**  
Gagnez en **productivité**

Référent Inovera: Vincent TAILLEBOIS



# SOMMAIRE

## I. PRESENTATION : GROUPE X

- Présentation générale
- Objectif : Définition des processus

## II. AUDIT DES PROCESS

### A – LES PROCESS

> Pour chaque process :

- Services concernés :
- Les documents récurrents et logiciels :
- Le processus documentaire concerné
- Pourquoi la GED / dématérialisation sur ce process ?
- Les besoins ?

## III. CONCLUSION

## I. PRESENTATION :

- Présentation générale
- **Groupe X :**  
Entreprise spécialisée dans la production de béton préfabriqué. L'entreprise intervient sur la conception via son bureau d'étude, la fabrication en s'appuyant sur ses 5 usines, et la distribution par le biais de ses 32 agences.
- Objectif : Analyse des processus actuels

Cet audit a pour but d'analyser les processus suivants :

- Achat de frais généraux / hors Sage
  - Demande d'achat
  - Validation de la demande
  - Gestion de la facture
- Facturation fournisseur après commande contrôlée (dans Sage X3)
  - Commande
  - Réception de la facture
  - Contrôle
  - Comptabilisation
  - Validation
- Règlement d'une facture

Dans l'optique d'optimiser et de dématérialiser ces processus, nous chercherons à donner les pistes d'amélioration et les points d'attention à garder dans le cadre du choix d'un logiciel de dématérialisation.

## II. AUDIT DES PROCESS

### A – ACHATS DE FRAIS GÉNÉRAUX / HORS SAGE

- Services concernés :

Globalement, tous les services peuvent avoir un besoin pour faire une demande d'achat. Lors de notre audit nous nous sommes penchés particulièrement sur les services :

- Informatique
- Achats
- QSE

Ces services vont intervenir dans la validation de la demande, notamment les responsables de services, les directeurs et potentiellement la Direction.

Ensuite la comptabilité prendra en charge la facture pour la comptabilisation dans Sage X3.

- Les documents récurrents et logiciels :

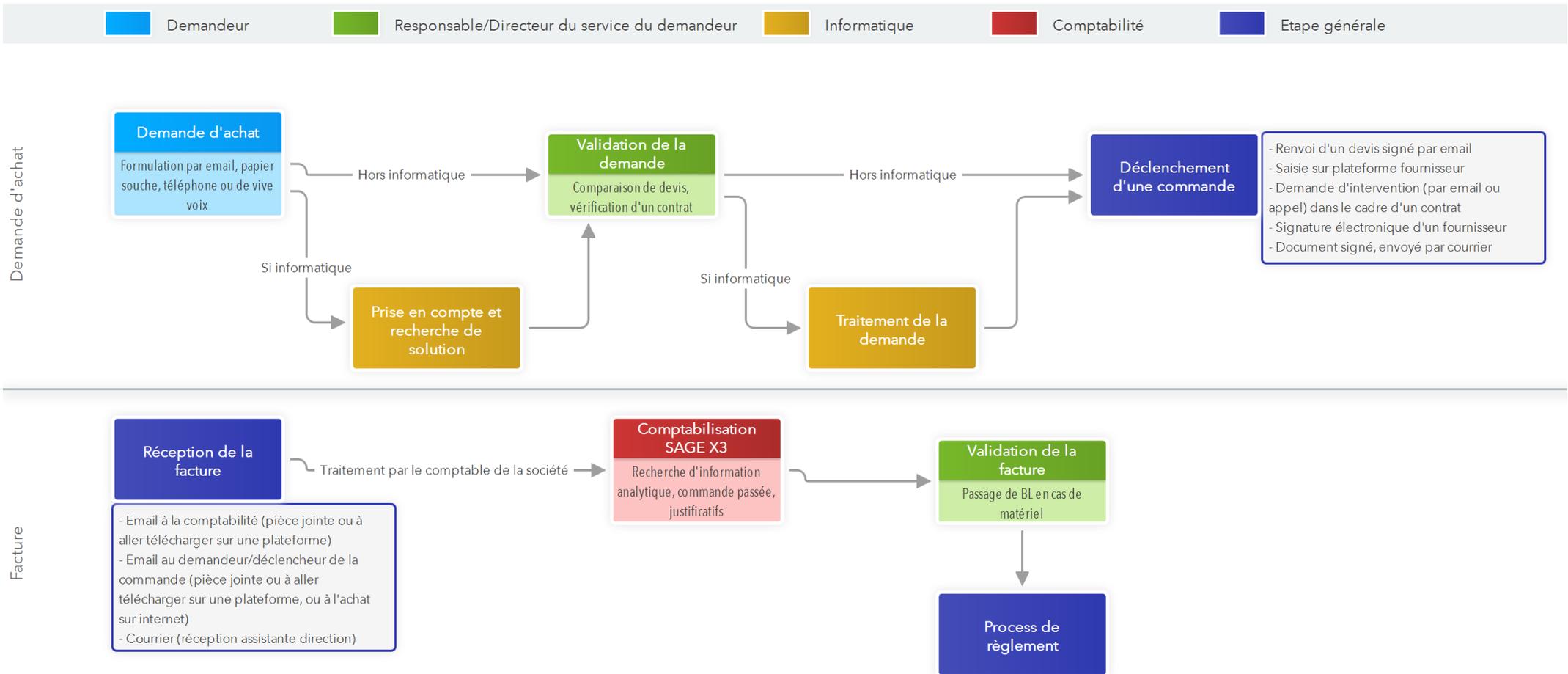
Nous retrouverons à l'intérieur de ce processus l'ensemble des documents pour passer une commande, et traiter ensuite sa facturation :

- Facture
- Devis
- Bon de commande
- Contrat et avenant
- Bon de livraison, rapport
- Demande d'achat (papier souche ou email par exemple)

Les logiciels qui interviennent peuvent varier en fonction des services :

- Plateformes externes de fournisseurs (extranet pour passer des commandes)
- GLPI : Au service informatique pour gestion de demandes et suivi
- SAGE X3 : Pour comptabilisation et gestion des achats
- DIMO Maint : Outil de gestion de la production assistée par ordinateur (GPAO), notamment pour la maintenance matériel (Parc de machines, etc...)

• Le processus documentaire concerné :



Première information à bien mettre en avant au moment de l'analyse, il s'agit d'un processus entièrement papier aujourd'hui. Et le passage d'information se fait par bannette ou passage de documents sur un coin de bureau.

En analysant ce processus on se rend premièrement compte qu'il y a une réelle séparation entre la gestion de la demande d'achat et ensuite la gestion de la facture. Aucune solution ne permet aux salariés de centraliser l'information, et la multitude de possibilités pour réaliser une demande, lancer une commande, et réceptionner la facture.

Ce fonctionnement peut permettre une plus grande liberté dans la gestion de la demande, mais empêche un traitement plus rapide. Elle demande alors systématiquement une revalidation de la facture alors que la demande a déjà été validée précédemment. Elle oblige aussi le service comptabilité à rechercher des informations qui ne lui seraient pas parvenues pour lui permettre de traiter le document.

Cette gestion non centralisée empêche aussi un suivi général à plusieurs niveaux comme :

- Les dépenses engagées qui n'auraient pas encore été finalisées. On ne permet pas aux services financiers d'avoir les informations nécessaires à propos des paiements qui seront à effectuer, et pourrait alors fausser vos analyses prévisionnelles.
- Les personnes participantes ne peuvent pas avoir accès rapidement aux statuts de traitement de la demande ou de la facture liée à un achat.

Autre point d'attention sur le process actuel, on demande une validation d'un responsable ou d'un directeur de service pour la demande d'achat. Puis on peut revenir vers lui pour récupérer des informations analytiques, et on lui demande ensuite de valider la facture. Le valideur est donc un rôle central sur ce process car il possède un grand nombre d'informations liées à son service (et donc le demandeur) utiles à tous les intervenants, ainsi que la responsabilité d'engager le règlement.

Cette gestion papier augmente le temps de traitement pour la validation de documents. Les personnes pouvant être en déplacements ou même dans d'autres locaux, on remarque un temps inaction sur certains documents de ce process, voire une nécessité d'attendre une transmission par navette routière (Coûteux, non immédiat, et risque de perte de documents).

Les étapes de l'informatique dans le schéma peuvent aussi être assimilés au fonctionnement des acheteurs et de la maintenance dans les usines concernant DIMO Maint.

- Pourquoi la GED / dématérialisation sur ce process ?

Le premier apport de la dématérialisation sur ce processus sera le regroupement d'information. Ensuite, vous aurez une meilleure continuité en regroupant les deux segments du process identifiés précédemment.

Vous remarquerez naturellement un gain dans le traitement des informations qui arriveront à tous les niveaux, pour la validation et la saisie comptable par exemple.

Un process informatisé, c'est un process sur lequel on pourra automatiser un certain nombre d'action. On ne parle pas forcément de validation, mais plus simplement de remontée de données entre différents systèmes (Outils de validation, comptabilité, outils de paiement, ERP, etc...). On cherchera alors à éviter des tâches de saisies et de mise à jour d'informations dans les cas les plus génériques.

Vous pourrez aussi prévoir des actions après la validation d'une demande d'achat (ou le déclenchement d'une commande), comme la création d'un nouveau fournisseur en comptabilité, la mise en provision d'une future transaction, etc...

- Les besoins ?

Pour optimiser ce fonctionnement il faudra mettre un point de vigilance sur la présence d'une valeur commune entre les documents. On parlera alors de votre « référence interne ». Cette référence sera l'élément permettant le regroupement de la demande initiale, la commande éventuelle, la facture, et des autres documents justificatifs. Vous bénéficierez en plus de l'obligation qu'ont désormais vos fournisseurs de reporter vos références internes lors de l'édition de votre facture.

Pour permettre cette gestion, il sera indispensable d'avoir une méthode unique de création d'une demande d'achat. Plusieurs pistes sont à envisager :

- L'utilisation de SAGE X3, limitant potentiellement la connectivité avec d'autres outils
- L'utilisation d'un outils tier de type formulaire, souvent présent dans les solutions de dématérialisation

L'outil de demande devra être accessible à tous les utilisateurs ayant l'occasion de faire des demandes d'achats. Il sera aussi préférable qu'il soit accessible par interface web pour permettre aux utilisateurs itinérants d'y accéder facilement.

Dans le cadre d'un outil en dehors de SAGE X3, il sera plus simple si l'outil peut se connecter directement à vos bases de données d'articles existants (Sage et DIMO Maint).

Il faudra également prendre en compte des différences de process en cas d'achats et de commandes, que ce soit par :

- La nature : Achat amenant à un contrat sur une durée ou une intervention unique, commande liée à un contrat fournisseur déjà validé, etc...
- Le service concerné
- Le montant : L'impact du montant doit pouvoir être différent en fonction du service
- Le profil du demandeur : Différence de traitement si le demandeur est déjà un responsable de service

## B – FACTURATION FOURNISSEUR APRÈS COMMANDE CONTRÔLÉE (dans Sage)

- Services concernés :

Ce process est transversal car il fait intervenir de nombreux profils :

- Les personnes dans les usines (commande et réception)
- Contremaîtres (commande)
- Directeur de Site (commande et validation)
- Responsables Achats, Chaudronnerie ou encore Maintenance
- Service Contrôle (usine et négoce)
- Service commercial en cas de facturation directe / refacturation

Il est important de prendre en compte que ce process a été analysé en prenant principalement le fonctionnement dans l'usine de Luçon.

- Les documents récurrents et logiciels :

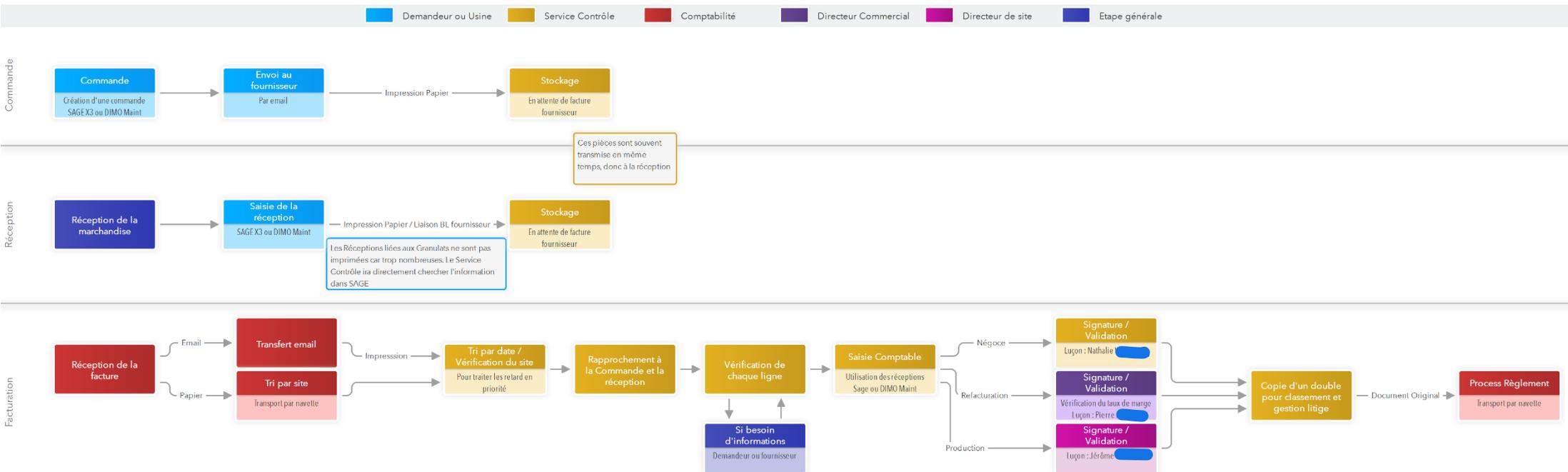
Les documents apparaissent à partir d'une commande :

- Commande
- Réception
- BL fournisseur
- Lettre de voiture (pour le service Logistique)
- Facture fournisseur
- Documents de refacturation (pour analyse du taux de marge)

En termes de logiciels :

- SAGE X3 : Passer des commandes, faire des réceptions, transformer la réception en facture (pour comptabilisation)
- DIMO Maint : Passer des commandes, faire des réceptions, transformer la réception en facture (pour comptabilisation)
- Excel : Pour la gestion des litiges

- Le processus documentaire concerné :



- Pourquoi la GED / dématérialisation sur ce processus ?

Les validations arrivent trop tard dans ce processus et le rapprochement doit être fait manuellement avec une utilisation de papier trop importante mais actuellement nécessaire. À l'instar du process précédent, il faudra centraliser les documents et l'information de façon dématérialisée. On évitera alors ce temps de rapprochement et permettra de futures automatisations.

Pour le Directeur Industriel et les Directeurs de site, il semblerait que valider à l'étape de commande aurait une meilleure plus-value par rapport à la validation de la facture. C'est à ce moment-là qu'on évitera la réalisation d'erreur. Leur intervention ne sera ensuite nécessaire que lors d'un litige et d'une différence entre la commande et la facturation.

Leur besoin de données sera sur la maintenance par véhicule les données de production / agrégats et sur la liste des litiges (centralisé au service contrôle).

Concernant la refacturation, nous avons très vite identifié que la signature de la facture fournisseur n'avait pour but que de mettre en avant une erreur commise au départ. Sur ce cas précis, il serait judicieux de revoir le fonctionnement en intégrant plutôt une validation à la commande (ou intégrer un Accusé de Réception de Commande) en cas de taux de marge trop bas, pour corriger tout de suite cette anomalie. Ainsi la validation du Directeur Commercial ne sera plus nécessaire sur la facture car la traçabilité aura déjà sécurisé la transaction, et son intervention ne sera nécessaire qu'en cas de litige.

Aujourd'hui, ils ont très souvent délégué cette étape de validation.

Le Contrôle est le service garant de la conformité de la facture. Il faut alors lui éviter d'avoir des tâches de classement et de rapprochement, surtout quand une automatisation est possible. Ces personnes pourront alors se focaliser sur ces contrôles.

Le suivi des avoirs et litiges étant fait dans Excel, la dématérialisation pourrait permettre d'intégrer ces données dans des reportings, ne modifiant pas la gestion actuelle et offrant accès à l'information à plus de personnes.

Avec l'augmentation des données de contrôle et leur facilité d'accès, vous pourrez avoir plus facilement les écarts entre les commandes et la facturation. Des indicateurs pourront mettre en avant si une facture dépasse le montant moyen habituel d'un fournisseur ou mettre en place un seuil d'alerte spécifique.

- Les besoins ?

Comme pour le process de Frais Généraux, la notion de « référence interne » n'est pas assez présente dans le fonctionnement actuel alors que les gains seraient immédiats. Ça vous permettra de ne plus avoir de rapprochement à faire car un outil de dématérialisation devra pouvoir le faire pour vous.

Je vous conseillerais de pousser un maximum avec vos fournisseurs pour avoir une facture par commande. Si ce fonctionnement augmentera le nombre de documents à traiter, il pourra surtout permettre un contrôle plus efficace avec des factures contenant moins de lignes. Et à terme, vous aurez une bien meilleure base pour effectuer de la validation automatique.

Avec les connexions nécessaires vers vos bases Sage X3 et DIMO Maint vous pourriez ne plus avoir à éditer les documents de réceptions. Ainsi on passera sur une affectation des données de réception directement à la facture reçue.

Voici la liste des anomalies qui peuvent être rencontrées lors d'un contrôle :

- Écart de prix entre la commande et la facture, à cause des calculs d'arrondis
- Prix et quantité identique, mais référence produit facturée différente
- Frais ou remise en pied de page non prévues à la commande
- Changement de l'échéance de la facture
- Validation partielle et donc paiement partiel d'une facture, avec un déclenchement d'une demande d'avoir concernant une partie des produits / marchandises

Ces cas devront être gérables dans un outil, donnant lieu à différents statuts de traitement pour une gestion différente de chaque cas. Avec un rapprochement automatisé, l'étape suivante sera l'automatisation de la validation en cas de commandes, réception et facture identique. Vous permettrez alors au service de contrôle de se concentrer uniquement sur les documents avec des anomalies comme celles énumérées ci-dessus.

## C – RÈGLEMENTS

- Services concernés :

Pour le règlement d'une facture fournisseur, les services et les personnes suivantes peuvent intervenir :

- Comptabilité (Edition des ordres de virements, archivage, etc...)
- La Direction par l'intermédiaire d'Isabelle pour la validation
- Le Directeur Administratif et Financier (DAF) pour une éventuelle validation ou le déclenchement de virements
- Le Responsable Virements : Jérôme pour la gestion des virements

- Les documents récurrents et logiciels :

Autour de ce process, 3 documents / fichiers sont utilisés :

- Facture fournisseur
- Ordre de virement
- Fichier de virement

Le processus étant papier là aussi, voici les quelques outils utilisés :

- Serveur pour le stockage des fichiers de virements, et le classement par dossier : À traiter / Traité
- Logiciel multi-banque pour déclencher les virements depuis les banques :
  - ...
  - ...
  - ...
  - ...
  - ...

- Les processus documentaires concernés :

- Pourquoi la GED / dématérialisation dans votre service ?

Les étapes du processus ne sont pas un problème ici et sont même nécessaires pour sécuriser les règlements fournisseurs.

La gestion actuelle étant uniquement par papier, le processus est alourdi par des étapes d'archivage et de classement qui sont chronophages et qui pourraient ne pas être effectuées grâce à un outil de dématérialisation. (Sans compter le gain de place dans les bureaux et la libération d'archives papier)

Comme dans tous les processus dématérialisés, le gain de temps sera visible par une réactivité plus importante de chaque intervenant, pouvant aussi réaliser chacune de ces tâches à distance.

Un gain de temps dans ces étapes limitera les risques de dépassement d'échéances.

Une incohérence est apparue et pourrait être corrigée par une historisation plus complète des actions des utilisateurs. Il semblerait que les paiements supérieurs à 500.000 € seraient en réalité éclatés en plusieurs fois pour ne pas avoir à systématiquement demander le déclenchement final du DAF. À ce niveau-là, il faudrait soit donner l'entière responsabilité des déclenchements au « Responsable des virements », soit se tenir à ce process en rendant ces étapes obligatoires aux personnes concernées. L'historisation permettrait de mettre en avant ce genre d'anomalies et l'alerter certaines personnes.

Pour répondre à ce process et potentiellement le dématérialiser, le lien avec SAGE X3 sera important pour transférer des informations et des statuts de traitement.

La centralisation des pièces permettra aussi une itinérance pour les validations de la Direction.

### III. CONCLUSION

Une prise de conscience a lieu au sein du groupe compte tenu des contrôles répétés sur les documents et du temps qui est demandé pour faire ces traitements. Aujourd'hui le volume nécessite d'y passer trop de temps, risquant soit la commission d'erreurs en allant trop vite, soit un contrôle trop léger.

Il est apparu dans nos discussions que les process actuels avaient été initiés par l'ancienne Direction qui était en besoin d'information et de contrôle constant. Depuis, aucune remise en question de ces fonctionnements n'avait réellement eu lieu jusqu'à maintenant.

La remise à plat de ces contrôles permettra de remettre les bonnes personnes sur les étapes avec les connaissances nécessaires pour valider efficacement un document ou une action, tout en leur donnant accès aux éléments justificatifs en toute autonomie. Vous y gagnerez en indicateurs de suivi et en délais de traitement global.

Les gains financiers ne sont pas mentionnés dans ce rapport, mais ils seront évidents grâce à :

- La réduction des impressions à toutes étapes
- La réduction du transport par navette
- Les réductions de traitement (éviter les pénalités de paiement)
- La suppression des tâches à faibles valeurs ajoutées, et donc l'attribution de nouvelles tâches aux personnes concernées
- L'augmentation des données disponibles et des indicateurs de performance pour la gestion financière et des équipes

Pour faire adhérer l'ensemble des équipes, il faudra réaliser les mises en place par étapes. Il sera impératif de dédier des personnes à l'accompagnement et à la conduite au changement car de nombreux collaborateurs n'ont jamais connu un autre fonctionnement que celui actuellement en place. Vous pouvez aussi jauger en interne la motivation de vos équipes sur ce projet et impliquer ceux qui le veulent : ils seront moteurs au sein même de leur service et avec leurs collègues directement.