

Cahier
n° 27

l'Académie
SCIENCES TECHNIQUES COMPTABLES FINANCIERES

et

> ProcessWay >

LE MANAGEMENT PAR LES PROCESSUS : 8 CAS PRATIQUES



sage

L'Académie des sciences et techniques comptables et financières est le premier réseau, francophone et francophile, de compétences et d'influence au service de l'Economie. L'Académie fédère une communauté très large de professionnels comptables et financiers, et ce au-delà des cadres professionnels, des métiers et des frontières territoriales. La vocation première de l'Académie est de développer les métiers, les savoirs et les compétences. L'Académie est une plate-forme de services pour progresser dans son activité professionnelle et rentrer dans un réseau de compétences et d'influence.

www.lacademie.info

ProcessWay est une association regroupant les représentants d'une cinquantaine d'entreprises ou de collectivités publiques, intéressées par la démarche processus. Elle rassemble ainsi responsables et praticiens concernés et engagés au quotidien. Anciennement dénommée « Club Utilisateurs ARIS », l'association traite également des enjeux de gouvernance, de pilotage, de modélisation des process. Depuis 2013, ProcessWay prépare avec l'AFNOR un « accord » appelé à servir de guide méthodologique, en France, pour le management par les processus.

www.processway.fr

Faits du moment et voies de développement

Le Management par les Processus s'étend en France. C'est avéré. Quoique cette tendance demeure sensiblement moins nette que dans d'autres pays.

De quoi parle-t-on ? Très simplement, de la démarche consistant à prendre les décisions essentielles, à piloter l'amélioration continue des performances, la maîtrise des risques, dans une logique transverse, centrée sur le service délivré aux clients et autres parties prenantes. Une telle démarche conduit à privilégier les synergies plutôt que les silos, la robustesse pérenne plutôt que les réussites provisoires, le mode de fonctionnement collectif plutôt que la manière de faire consacrée.

Oui, mais... tout cela reste sujet à interrogations, voire doutes. Il y a certainement à la clé les craintes associées à la période d'évolutions significatives, de transformations profondes que vivent les entreprises et les organismes ou collectivités publics.

Autre chose aussi. Nombre de schémas préconçus, sinon d'idées reçues : en réalité, ça ne marche que dans l'industrie ! C'est trop lourd pour une PME, une ETI ! Rien ne vaut le réflexe hiérarchique ! Des structures matricielles apparaissent toujours compliquées, ne tiennent pas longtemps ! L'approche process, franchement, au plan culturel, on ne va pas y arriver ! Et d'ailleurs, ce n'est pas la priorité, en plus, qu'est-ce que ça rapporte ?

Heureusement, des expériences vécues, des histoires vraies, peuvent aider à y voir plus clair. Bien des témoignages d'entreprises françaises prouvent que le Management par les Processus s'avère à la fois possible, pertinent, pragmatique, porteur.

S'approprier l'approche, savoir quels sont les retours d'expérience à prendre en compte, les bons réflexes à avoir ou les points à surveiller, s'enrichir de l'apport d'acteurs de toutes origines - voilà ce que doit vous permettre de faire la lecture des huit «cas» ou plutôt aventures humaines décrites dans les pages suivantes. Portant en l'occurrence sur de multiples enjeux, financiers, d'architecture des systèmes d'information, de pilotage opérationnel, de rationalisation commerciale, de qualité de service, de supply chain, de gestion, de reporting et aussi dans le cadre de la certification des comptes.

EDITO

Grand merci aux contributeurs, aux membres des réseaux rassemblés en partenariat par l'Académie des Sciences et Techniques Comptables et Financières et l'association ProcessWay.

Manager par les process, c'est une voie de développement.
Réellement une valeur ajoutée !
Et c'est l'avenir.
Vous souhaitant une bonne lecture.



William NAHUM
Président de l'Académie des Sciences et Techniques
Comptables et Financières



Pierre GIRAULT
Président de ProcessWay

PRÉFACE

Le contexte économique est dans un mouvement qui s'accélère et nécessite une grande agilité, voire des capacités de rupture qui permettent aux entreprises de se projeter dans un univers de plus en plus difficile à prévoir. Face à ce défi soit la stabilité suivie de la dislocation l'emporte, soit il y a une volonté de piloter le changement en tenant compte des variables endogènes et exogènes. Cette seconde approche suppose la maîtrise des composants dont le processus est celui qui facilitera le plus la cohérence et l'intégration au regard des objectifs poursuivis par le pilote.

Les processus ne sont jamais isolés mais toujours en relation avec d'autres internes ou externes, il est indispensable de les recenser, de les décrire, de les mettre en relation, le tout représentant le système d'entreprise. La cartographie des processus est la représentation maîtrisée d'une cohérence qui permet à chacun de se situer par rapport à ses objectifs et à ceux poursuivis par l'entreprise. Un atout pour la pérennité de la structure. L'unicité du référentiel portée par un outil, véritable mémoire, permet de solliciter son intelligence en connaissance de cause. Le processus n'est alors pas une contrainte mais une opportunité car il permet de situer le lieu où se joue sa flexibilité et sa performance d'exécution.

Les exemples de cartographie qui suivent, illustrent le travail effectué dans des entreprises qui veulent relever les défis d'aujourd'hui et préparer ceux de demain. Ces exemples sont accessibles pour être imités afin de permettre à un plus grand nombre d'acteurs de réagir par rapport à une crise qui devient une opportunité pour de nouvelles perspectives. Décrire, intégrer, piloter, transformer avec des données de plus en plus diverses et nombreuses au travers d'outils eux-mêmes performants est une priorité pour assurer sa survie dans un monde de plus en plus numérique. La cartographie des processus et l'optimisation de leur maîtrise n'est pas une question de taille d'entreprise. La complexité de la mise en œuvre est certes en relation avec la surface à couvrir mais le pilotage suppose des enchaînements, une capitalisation des compétences, des expertises,....

Les cas présents illustrent des approches différentes avec des orientations qualité, risques, audit performance logistique, informatique,.... La description des processus favorise le dialogue au travers d'un langage simple, accessible, figuratif qui permet à chacun de se situer et de contribuer selon son expertise à la performance globale de l'ensemble. Ce dialogue doit se poursuivre car les évolutions du numérique avec le développement du collaboratif, et des applications mobiles va accroître la nécessité de rendre accessible aux acteurs concernés des informations sur les processus permettant une maîtrise contextuelle, ciblée et cohérente.

Ce guide va vous fournir des exemples concrets et factuels applicables dans des contextes ou des industries différentes. Au travers d'exemples précis le lecteur sera à même de se projeter dans son entreprise quel que soit son rôle. Il pourra enfin sentir l'importance d'outils de pilotage par les processus seuls capables de fournir une vision dynamique et pérenne de son développement.

Emmanuel MÉNAGER
Responsable développement BPM

SOFTWARE AG

Pierre BRUNET
Vice-président, Responsable Pays France

LES AUTEURS



Fabrice VERNIERE et Marie Pierre BERNARD

Direction financière
mariepierre.bernard@sage.com



Serge YABLONSKY

SYC Consultants, expert comptable
s.yablonsky@syconsultants.fr



Alain VAILLÈRE

Conseil Senior QSE
alvaillere@airfrance.fr



ArcelorMittal

Xavier FENARD

Head of Process and Progress for Operations, interviewé par Alexis KIGNELMAN
xavier.fenard@arcelormittal.com



Florence DELACOUR LE PETIT

Directeur des Ressources Internes
Florence.Delacour@fdf.org



Philippe GAULIER

Directeur Supply Chain
philippe.gaulier@safran.fr



Jean Louis BRUN D'ARRE

BM&A, Expert comptable
jl.brun-darre@bma-paris.com



Serge YABLONSKY

Commissaire aux comptes
s.yablonsky@syconsultants.fr

GROUPE DE TRAVAIL

Ce cahier a été réalisé par un groupe de travail commun entre l'Académie des Sciences et Techniques Comptables et financières et l'association ProcessWay. Les principaux participants sont :

- **Serge YABLONSKY, Animateur du Groupe de Travail**

SYC Consultants

Expert Comptable, Commissaires aux Comptes

CISA, CGEIT, CRISC

s.yablonsky@syc-france.com

- **Jean Louis BRUN D'ARRE**

BM&A

Expert comptable

jl.brun-darre@bma-paris.com

- **Horo Alexis KIGNELMAN**

DSCG, Intec-Cnam

Mastère Spécialisé Analyse Financière Internationale, Reims Management School

Stagiaire en vue de l'expertise comptable

a.kignelman@live.fr

- **Emmanuel MENAGER**

SOFTWARE AG

Dauphine – EDC

Directeur Développement BPM – Secteur Public

emmanuel.menager@softwareag.com

- **Dominique THIAULT**

SAFRAN

Vice-président ProcessWay

dominique.thiault@safran.fr

TABLE DES MATIÈRES

LES AUTEURS	PAGE 6
OBJECTIF ET CONTENU DU GUIDE	PAGE 8
LA CARTOGRAPHIE DES PROCESSUS : TRAME DE PRÉSENTATION DES CAS	PAGE 13
CHAPITRE 1 - LES DIFFÉRENTS TYPES DE RISQUES DÉMARCHE PROCESSUS CHEZ SAGE	PAGE 14
CHAPITRE 2 - L'ÉVOLUTION DU SI DANS UNE PME : CAS VOCATIS	PAGE 21
CHAPITRE 3 - DÉMARCHE PROCESSUS POUR UNE APPROCHE QUALITÉ : CAS AIR FRANCE INDUSTRIES – AFI	PAGE 27
CHAPITRE 4 - DÉMARCHE PROCESSUS CHEZ ARCELORMITTAL	PAGE 31
CHAPITRE 5 - VERS UNE DÉMARCHE INTÉGRÉE DES PROCESSUS : CAS FONDATION DE FRANCE	PAGE 34
CHAPITRE 6 - REPENSER LA SUPPLY CHAIN PAR UNE DÉMARCHE PROCESSUS : LE CAS SAFRAN	PAGE 46
CHAPITRE 7 - CAS LOGICA FRANCE : LE PLAN DE TRANSFORMATION DES PRATIQUES D'UNE DIRECTION FINANCIÈRE -LES CLÉS DE LA RÉUSSITE	PAGE 53
CHAPITRE 8 - AUDIT FINANCIER ET DÉMARCHE PROCESSUS: LE CAS LISE CHARME	PAGE 66
EN CONCLUSION	PAGE 73

OBJECTIF ET CONTENU DU GUIDE

Le management par les processus n'est pas encore une approche partagée et utilisée de façon habituelle par les managers et leurs équipes. C'est une constatation surprenante qui force à l'interrogation.

Aujourd'hui on rencontre principalement des approches initiées par certaines directions et dans certains domaines :

- La direction de la logistique – supply chain pour respecter les délais de livraison demandés par les clients on time delivery ;
- la direction de la qualité pour la mesure des risques ;
- la direction du système d'information pour vérifier l'adéquation de la couverture fonctionnelle ;
- la direction financière et du contrôle de gestion pour définir les indicateurs et mesurer la performance ;
- la direction des ressources humaines pour définir les postes ;
- la direction générale pour décliner la stratégie en objectifs opérationnels par processus ;
- le conseil d'administration pour mieux comprendre l'entreprise ;
- le commissaire aux comptes pour comprendre les métiers de l'entreprise et définir une approche d'audit ciblée fondée sur l'identification des couples processus /risques.

Tous ces types d'usage sont intéressants, ils montrent que la connaissance des processus par une représentation cartographique constitue en réalité un langage commun et partagé par la plupart des directions de l'entreprise, une langue avec une grammaire très pauvre dont facile à parler. En d'autres termes, la représentation est une langue avec sa propre grammaire et non un outil. Cette perception est donc un abus de langage.

Pendant, nous constatons que son utilisation se développe lentement. C'est cette évolution trop lente, à nos yeux, qui pose question.

Pourquoi ?

Tout simplement parce que les nouvelles conditions économiques imposent aux entreprises de se transformer, quelquefois profondément. C'est dans ces circonstances que l'utilisation de l'approche processus devient incontournable. Malgré ce contexte qui constitue un important appel d'air on constate que son utilisation est très en retrait par rapport aux volumes des travaux de transformation qui sont actuellement entrepris par les entreprises ;

C'est cette situation antinomique qui a été le fédérateur des auteurs et qui les a conduit dans la rédaction de ce livre. Ainsi, la volonté des différents auteurs est de montrer comment l'approche processus, pour les situations qu'ils présentent, a permis d'atteindre les objectifs fixés et partant de la variété qui est présentée, de montrer qu'il n'y a pas de raisons que dans d'autres situations cette approche ne puisse pas permettre de traiter le problème posé.

La vocation de cet ouvrage, par les exemples qui y sont présentés, est de permettre d'inspirer et de convaincre ceux qui conduisent des opérations de transformations d'introduire la modélisation de processus comme révélateur, catalyseur, accélérateur des zones et points à transformer ou à optimiser.

OBJECTIF ET CONTENU DU GUIDE

La vocation de cet ouvrage est aussi de montrer que la cartographie des processus de l'entreprise peut et doit servir toutes les directions et doit être partagée.

Les cas présentés sont :

1. **SAGE** : initiative de la direction financière pour permettre une bonne visibilité des processus réalisés par les opérationnels
2. **VOCATIS** : initiative de la direction générale pour définir l'architecture du Système d'information dans cette PME
3. **AIR FRANCE Industries** : initiative de la direction de la qualité dans un environnement où la sécurité et la qualité sont primordiales
4. **ARCELOR MITTAL** : initiative du département commercial afin de rationaliser et uniformiser les procédures dans les différents pays
5. **FONDATION DE FRANCE** : initiative de la direction des ressources internes appuyée par la direction générale afin d'améliorer la qualité des services et la transparence
6. **SAFRAN** : initiative de la direction de la supply chain afin de satisfaire la demande et assurer les délais clients
7. **LOGICA France** : transformation de la direction financière pour clôturer plus vite les comptes et réduire les besoins de financement dans le cadre d'un projet groupe
8. **LISE CHARMEL** : initiative du commissaire aux comptes pour comprendre les métiers et l'organisation de cette ETI

Avant de présenter les huit cas nous voulons apporter notre contribution sur les causes de l'apparente complexité de la démarche processus et apporter une solution pour avancer ou préparer le terrain à la mise en place de cette démarche.

Pourquoi la démarche processus peut paraître complexe ?

- Elle remplace du texte narratif par un schéma, cette simplification effraie, ne rassure pas, présuppose qu'il y a des trous dans la raquette.
- Elle oblige à être imaginatif pour inventer l'histoire que présente le schéma alors que dans le texte narratif cette histoire est explicitement décrite.
- Elle introduit une certaine forme d'abstraction dans le schéma pour représenter une complexité que décrit le narratif de manière littéraire.
- Elle introduit explicitement une logique de déroulement qui n'est qu'implicite dans une approche narrative.

OBJECTIF ET CONTENU DU GUIDE

Nous constatons que pour s'affranchir de cette apparente complexité il faut préalablement sensibiliser les équipes à ce nouvel univers, action qui demande du temps (quelques mois en général de notre expérience). Cet effort de sensibilisation doit, en réalité, être analysé et présenté comme un investissement de type CAPEX, il vient bien évidemment augmenter le coût des travaux de transformation mais améliorera le ROI attendu.

Dans certaines situations, il convient alors d'avancer en attendant que le cadrage des objectifs et du contenu des travaux soient terminés. Le chemin que nous utilisons est construit pour limiter ou éviter les écueils que nous venons de décrire. On va avancer sans bousculer la culture, mais en préparant son évolution, tout en respectant le principe selon lequel pour transformer une situation il faut taper dans « la butte ».

Dans le carré ci-dessous sont précisées les quelques règles à suivre le temps que l'entreprise prenne conscience que ce changement de culture est « incontournable ».

Comment faire pour avancer ?

Le principe est de laisser les équipes dans le monde du narratif et de ne pas leur faire connaître un nouvel outil pour qu'ils se concentrent sur un cadre de travail légèrement différent qui préfigure leur évolution vers le monde du processus.

Pratiquement cela veut dire faire travailler les équipes avec EXCEL dont la structure des onglets permet de respecter le cadre qui vient d'être précédemment évoqué. (quatre onglets - enjeux - séquençement des travaux- règles de gestion avec zones d'évolution -)

Le séquençement de travail suivant fonctionne habituellement :

- Sensibiliser les équipes au cadre de travail intermédiaire autour d'un fichier EXCEL qui leur est proposé sans leur faire peur sur le vrai changement qui les attend.
- Mettre en place un onglet de séquençement des travaux (l'onglet séquençement des travaux est ni plus ni moins la préfiguration des activités qui composent les processus)
- Mettre en place un onglet qui liste les règles de gestion essentielles et critiques. Les règles de gestion sont cross-indexées avec le séquençement des travaux
- Identifier les zones de transformation sur chacun des onglets
- Construire un plan d'actions sur ces bases

OBJECTIF ET CONTENU DU GUIDE

En fait, les observations que nous venons de développer, montrent qu'il est important de bâtir une trajectoire d'évolution pour amener les équipes à adopter la culture du processus. Nous développerons après la présentation des cas cette « trajectoire d'évolution » qui est un chemin qui va conduire les équipes dans une sorte de progrès continu conduisant à l'amélioration de la performance opérationnelle.

Des travaux sur ce sujet ont été conduits par un groupe de travail regroupant des professionnels du périmètre de la finance (risques, contrôle de gestion, audit, contrôle interne, direction financière). Les travaux ont été publiés dans le cadre d'un livre blanc¹: pour une amélioration de la performance opérationnelle via l'optimisation des processus et une meilleure intégration de la maîtrise de risques : deux leviers clés à la main des directions financières. Comment s'y prendre : une approche et une boîte à outils.

¹Livre blanc publié par les cabinets BME&A, KPMG et les institutions AMRAE, APDEC et DFCG

LA CARTOGRAPHIE DES PROCESSUS : TRAME DE PRÉSENTATION DES CAS

LE CAS

- Problématique
- Objectifs
- Contexte

PERIMETRE

- Processus couverts
- Projet d'entreprise ou projet local ?

ACTEURS

- Initiateurs
- Bénéficiaires

LA PROFONDEUR, LE NIVEAU DE CARTOGRAPHIE

LES OUTILS

- Pour cartographier
- Pour mettre à disposition en intranet
- Pour gérer la base de données

LES BENEFICES

LE ROI

- Quelques chiffres

LES DIFFICULTES RENCONTREES

GOUVERNANCE

LE CAS

Problématique

Demande de la direction de décrire en détails les processus métiers en corrélation avec les outils métiers en place,

- Demande du groupe Sage (coté à la Bourse de Londres) de formalisation des processus
- Achats successifs d'entreprises sur les 10 dernières années
- Réorganisation des services
- Pratiques diverses et variées
- Manque d'homogénéité
- Paysage applicatif en évolution
- SI complexe

Objectifs

- Mettre en avant les activités à surveiller plus particulièrement (contrôles imposés par le groupe)
- Ecrire le savoir-faire de SAGE
- Homogénéiser les bonnes pratiques
- Partager l'information
- Mettre en place l'optimisation continue des processus
- Faire des études d'impact et études matricielles
- Augmenter la satisfaction client

Contexte

- Des processus écrits disponibles
- Développement de l'Audit Interne
- Outil de modélisation bureautique

PERIMETRE

Processus couverts : DAF, DSI et DRH

- Direction Comptable
- Direction des Achats – Direction Administrative
- Direction de l'Administration Des Ventes
- Direction Juridique
- Direction du Contrôle de Gestion
- DSI (couche technique + couche métier)
- Paie

Projet d'entreprise ou projet local ?

Depuis 2008, la DAF de Sage s'est lancée dans une démarche processus, et depuis 2009 en collaboration avec la DSI, elle a défini et mis en place un modèle commun.

C'est un projet local « pilote » qui a l'ambition de devenir un réel projet d'entreprise. Il s'agit d'ores et déjà d'étendre la démarche à d'autres directions. La DRH et DSI se lancent progressivement dans la modélisation de leurs processus.

Enfin, dans l'année à venir, Sage va rentrer dans une phase d'optimisation des activités :

- Améliorer le fonctionnement par l'orchestration de tâches
- Permettre une bonne visibilité des processus réalisés par les opérationnels
- Mettre en place un système d'attribution de tâches, de relance, de suivi...
- Assurer les workflows d'activités

ACTEURS

Initiateurs

- Partenariat DAF et DSI depuis 2008

Bénéficiaires

- Tous les acteurs métiers, les opérationnels
- Managers
- Direction

LA PROFONDEUR, LE NIVEAU DE CARTOGRAPHIE

La mise en place d'un modèle commun a amené Sage à découper la démarche en 3 couches distinctes :

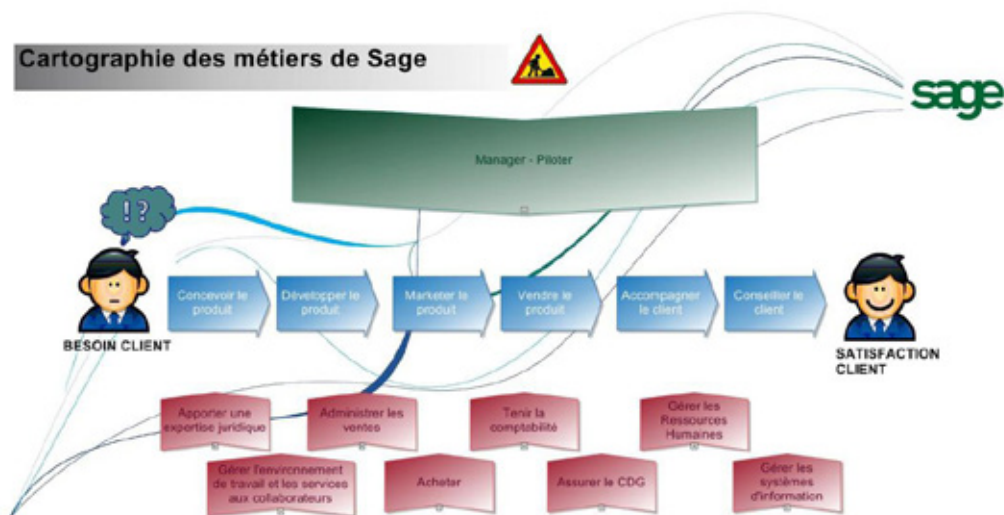
Une couche organisationnelle qui permet d'identifier les acteurs de notre organisation (Directions, Départements, Services).

- Une couche technique qui recense toute l'infrastructure applicative et fonctionnelle.
- Une couche métier représenté par une chaîne de valeurs, des valeurs orientées vers la satisfaction de nos clients.
- Ce système de chaîne de valeurs a comme finalité la rédaction de processus opérationnels.

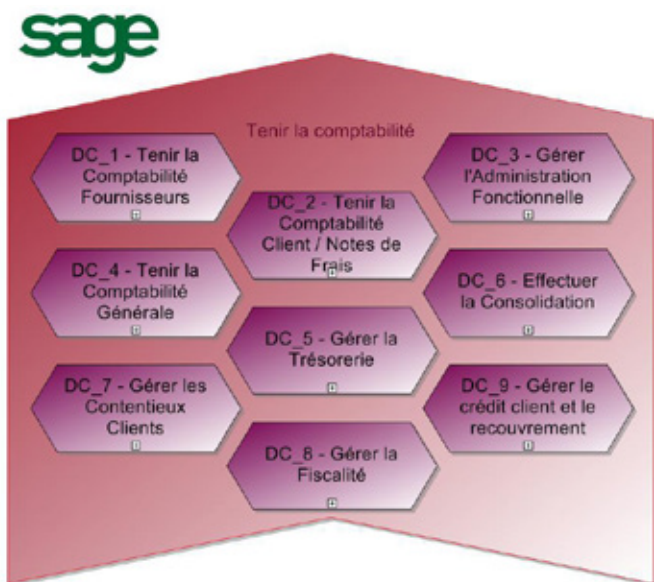
CHAPITRE I - DÉMARCHE PROCESSUS CHEZ SAGE

Une segmentation métier classique :

- Métiers de pilotage
- Cœur de métier
- Métiers supports



Ce système de chaîne de valeurs orienté client :

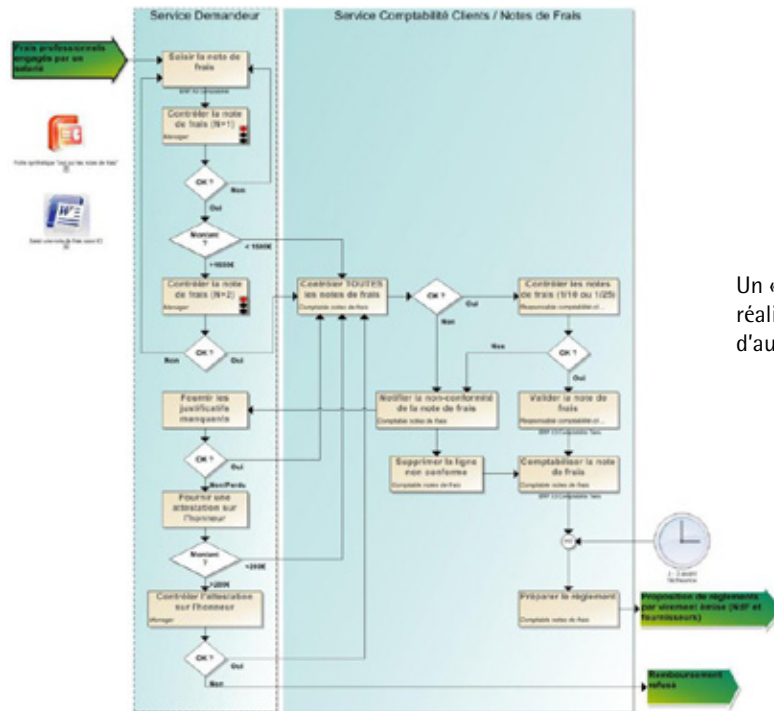
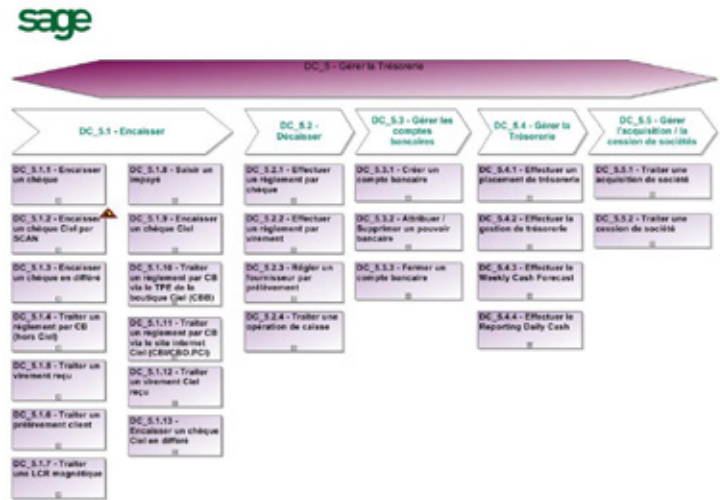


- permet à la démarche processus de se positionner dans la stratégie de Sage,
- apporte une cohérence d'ensemble,
- aligne les processus avec la stratégie de Sage,

CHAPITRE I - DÉMARCHE PROCESSUS CHEZ SAGE

Un « Métier » est composé d'un certain nombre de « Missions »

Une « Mission » est composée de « Macro-Processus », eux-mêmes composés de « Processus ».



Un « Processus » est composé d'un ensemble d' « Activités » corrélées réalisées par des « organisations » (les acteurs du processus), d'au moins un « évènement » déclencheur et d'au moins un « résultat ».

LES OUTILS

Pour cartographier

- Corporate Modeler (CASEWISE)
- Web Modeler (CASEWISE)

Pour mettre à disposition en intranet

- Les processus sont publiés sur une interface web afin de faciliter leur consultation mais également en PDF sur l'intranet.

Pour gérer la base de données

- Gestionnaire de modèle de Corporate Modeler
- SQL Server

LES BENEFICES

Le concept décloisonne les activités de l'entreprise en multipliant les lignes de communication directe et en augmentant immédiatement la communication entre tous les participants au processus.

Concrètement, chaque collaborateur participe à la création des processus, cette démarche collaborative permet à chacun:

- de bien comprendre les processus auxquels il participe en s'interrogeant sur l'utilité de ses actions et de leurs contrôles
- de mieux comprendre les processus qui l'entourent (en amont et en aval)
- d'avoir un accès rapide à l'information et aux processus,
- d'obtenir des réponses claires et fiables aux interrogations sur les métiers,
- Le BPM est aussi un outil d'intégration, il facilite la prise de poste de nouveaux arrivants.
- Permettre à chaque collaborateur de la DAF d'être Ambassadeur de la DAF
- Il est désormais possible de demander aux collaborateurs non pas « d'en faire plus... » mais « à la place de... »

L'outil offre un référentiel par objets qui nous a permis une grande liberté dans nos choix, les associations entre objets offrent des possibilités d'analyse très larges, des analyses d'impact très pertinentes. Nous avons donc pu créer un référentiel unique à l'image de Sage, répondant à nos objectifs et nos ambitions.

LE ROI

Sur le périmètre de la DAF, ils relèvent :

- Une meilleure satisfaction des clients internes car les processus sont clairement décrits
- Une reconnaissance des équipes associées au projet
- Une multiplication des contrôles mis en place et de fait, une plus grande fiabilité de la comptabilité
- Une réduction des dysfonctionnements et des litiges
- Des économies sur les coûts de fonctionnement
- Une amélioration continue des processus par un challenge constant de l'existant.

Quelques chiffres :

- 380 processus identifiés toutes directions confondues
- 2000 activités toutes directions confondues
- 110 rôles identifiés
- 130 serveurs intégrés dans l'architecture
- 82 applications
- 222 processus identifiés à la DAF :
 - . 83 processus validés
 - . 139 processus en cours de rédaction

LES DIFFICULTES RENCONTREES

- Analyse transverse difficile car le niveau de maturité n'est pas le même sur tous les métiers.
- L'utilisation de l'outil nécessite une bonne capacité de conceptualisation du fait de sa structure par objets.
- Communication et partage du fait de l'outil.

GOUVERNANCE

La gestion du modèle repose sur 2 personnes (DAF et DSI). Ce modèle unique a été développé de manière itérative tout au long de la démarche.

- Implication du comité de direction.
- Chaque direction est représentée par un référent.
- Chaque processus est sous la responsabilité d'un Pilote. Un Pilote peut gérer plusieurs processus.
- Démarche collaborative et participative basée sur un système d'interview des pilotes et des opérationnels.
- Workflow de validation identifié dans chaque direction.
- Révision annuelle des processus.

Le succès de cette démarche repose sur une mise en œuvre très progressive mais surtout collaborative. En effet le leader d'une telle démarche ne doit pas être unique et c'est bien la relation entre les métiers et la DSI qui a permis d'établir toutes les interconnexions entre les 3 couches du référentiel de Sage. C'est en identifiant des enjeux communs basés sur des objectifs parfois très éloignés, propres à chaque entité, que chacun a pu s'identifier à la démarche et y participer activement.

CHAPITRE II – L'ÉVOLUTION DU SI DANS UNE PME : CAS VOCATIS

LE CAS

La mise en œuvre de l'approche processus dans une PME (environ 50 salariés) qui veut opérer une migration de son SI.

Problématique

La Direction Générale nourrit la volonté de disposer d'un capital informationnel (lié aux contenus éditoriaux et informationnels) que l'entreprise maîtrise, ce qui lui permettrait ainsi de capitaliser son savoir et réutiliser les contenus dans les différents supports.

Cette volonté de la direction s'articule autour des enjeux suivants :

- La connaissance de ses clients, être à l'écoute du marché ;
- Besoin d'innovation constant (proposition de nouveaux services aux clients) ;
- Le partage de l'information, le stockage et la réutilisation pour d'autres besoins (des données collectées sur les étudiants par exemple permettront de faire des livres et des statistiques...) ;
- La gouvernance des applications existantes, qui pour l'instant, sont disparates, non partageables et lourdes à gérer (tableaux Excel en l'occurrence).

Objectifs

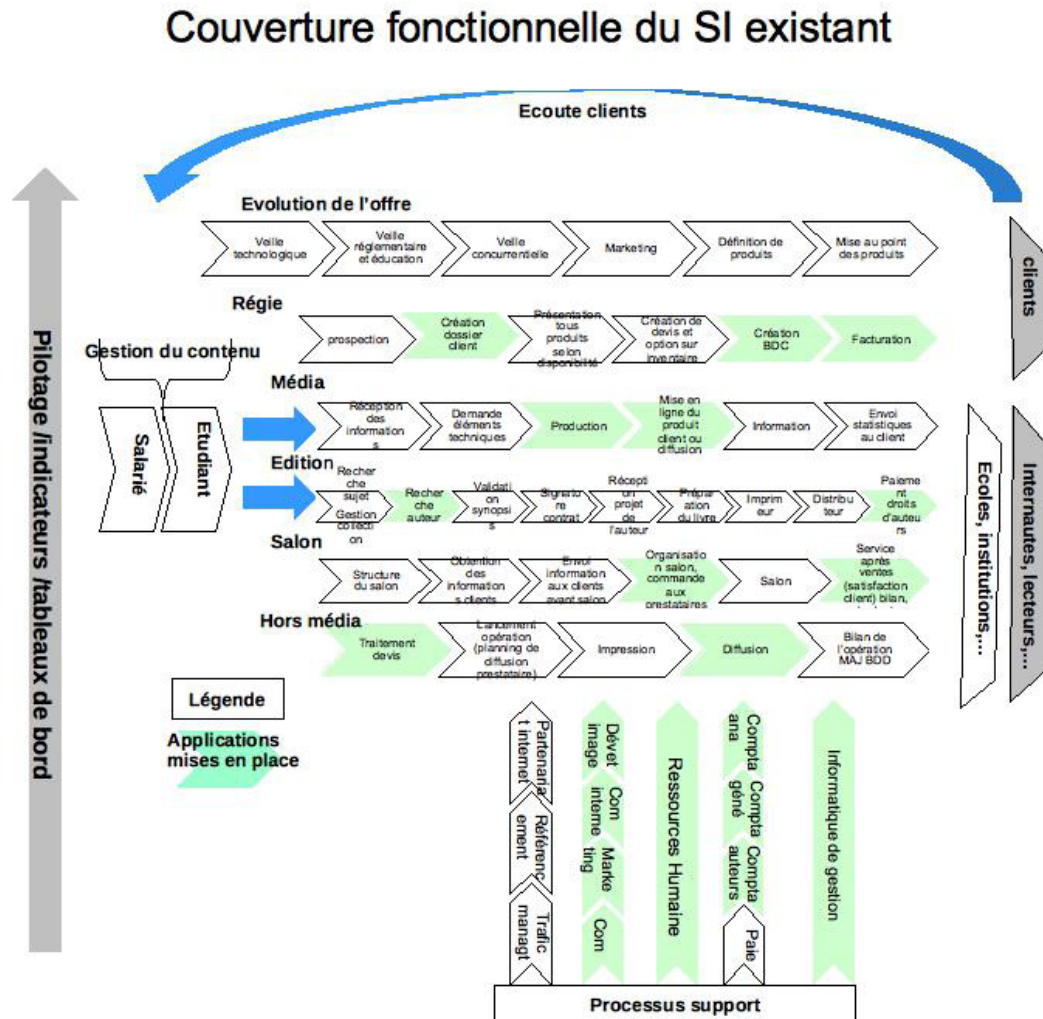
La réponse aux enjeux auxquels fait face le Groupe passe par l'atteinte des objectifs ci-dessous :

- Développer le système d'information pour une diffusion et une utilisation efficace et efficiente de l'information ;
- Définir les procédures à suivre pour chaque métier (éviter les phénomènes de balkanisation et favoriser la dynamique d'ensemble) ;
- Un meilleur suivi des projets ;
- Assurer la gestion des références (centralisation, partage de l'information et élimination des redondances et des erreurs) ;
- Assurer le partage de contenu ;
- Rendre les ressources humaines plus coopératives selon une logique processuelle (workflow, plate-forme d'échanges, intranet) ;
- Amélioration de la productivité ;
- Développer les capacités de veilles concurrentielles (grâce à l'outil informatique et à Internet) ;
- Faire de l'analyse décisionnelle (au niveau du management) ;
- Se préparer pour la croissance (notamment externe).

CHAPITRE II - L'ÉVOLUTION DU SI DANS UNE PME : CAS VOCATIS

Contexte : Voir la représentation du système d'information existant

- PME d'une cinquantaine de salariés permanents (avec des recrutements ponctuels en fonction du cycle d'activité)
- 5 métiers exercés par le Groupe : Régie, Média, Edition, Salons, Hors-média
- Procédures existantes mais peu développées et mal respectées
- Peu d'échanges entre les services tant au niveau humain qu'au niveau de l'architecture (technique et applicative) du système d'information.



CHAPITRE II - L'ÉVOLUTION DU SI DANS UNE PME : CAS VOCATIS

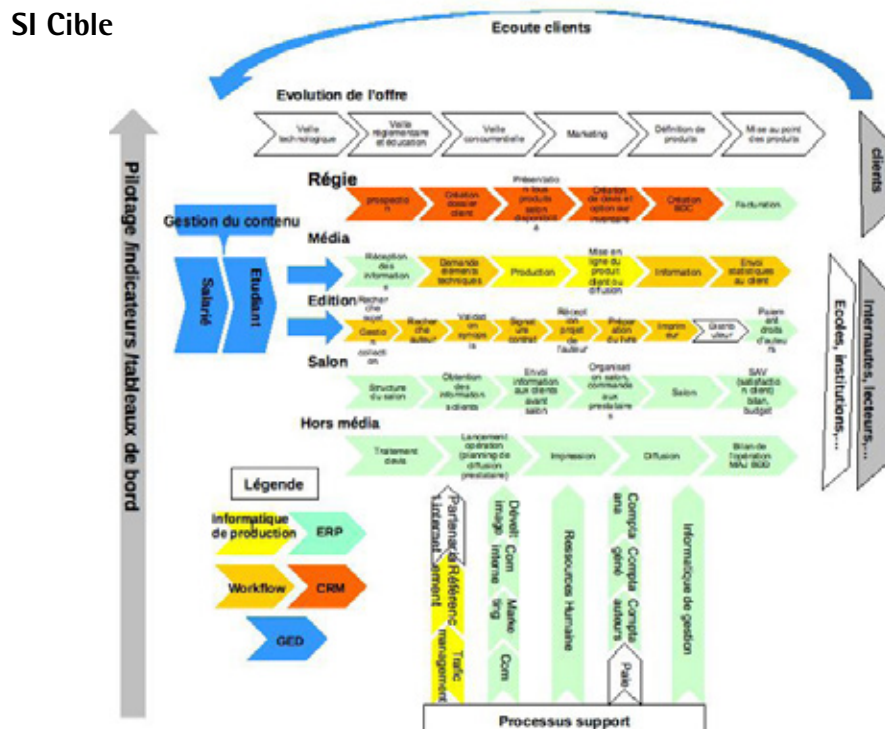
PERIMETRE

L'objectif du Groupe est de faire évoluer ses processus actuels dans une optique d'optimisation et d'aligner son système d'information sur ses processus métiers. Tous les métiers et toutes les fonctions du Groupe sont donc concernés.

Processus couverts : les processus métiers, les processus supports

Les métiers du Groupe sont : la Régie, les Médias, l'Édition, les Salons, le Hors média.

- Au niveau de chaque métier, on s'intéresse pour les différents processus aux aspects applicatifs : les logiciels et les applications utilisées par l'entreprise sont un élément fondamental de la bonne marche du système d'information. Pour analyser leur pertinence et permettre la réflexion sur un choix adapté à l'entreprise, nous les avons présentées en couleur dans la représentation du système d'information cible.
- On s'intéresse aussi aux processus supports : informatique de gestion, comptabilité (analytique, générale, auteur), paie, ressources humaines, marketing.



Représentation des processus métiers couverts avec mise en évidence de la couverture applicative

CHAPITRE II – L'ÉVOLUTION DU SI DANS UNE PME : CAS VOCATIS

Projet d'entreprise ou projet local ?

Le projet s'inscrit dans une démarche générale d'évolution du système d'information du Groupe voulu par le comité de direction. Il s'agit donc d'un projet d'entreprise.

ACTEURS

Le projet a été pensé au niveau de la direction générale du Groupe et sa mise en œuvre impliquera tous les acteurs (direction et employés).

Initiateurs

La direction générale (pour donner l'exemple et sensibiliser au changement).

Bénéficiaires

Tous les métiers et toutes les fonctions de l'entreprise.

LA PROFONDEUR, LE NIVEAU DE CARTOGRAPHIE

Une analyse basée sur les besoins du Groupe et ses objectifs. Une cartographie complète a été élaborée au niveau macro (pour garder une vue d'ensemble). Son analyse permet d'identifier les actions à mener pour améliorer le système d'information actuel.

La cartographie prend en compte :

- Les métiers (offre de services)
- La gestion de contenu
- Les activités supports

Une segmentation orientée vers les métiers de l'entreprise.

L'objectif est de satisfaire les besoins du client en adaptant continuellement l'offre. C'est pour cette raison que la segmentation s'analyse en processus métiers (mais aussi supports) tout au long de la chaîne qui part de la production au client.

Cela permet au Groupe d'identifier les différentes actions correctives à mener dans une optique décisionnelle et d'aligner ainsi son système d'information sur sa stratégie.

CHAPITRE II – L'ÉVOLUTION DU SI DANS UNE PME : CAS VOCATIS

LES OUTILS

Pour cartographier

- Recours à un prestataire externe (cabinet de conseil) pour la cartographie (utilisation du tableur Excel) et l'analyse.
- Réalisation d'entretien avec les différents responsables pour comprendre les métiers du Groupe et identifier les macro-processus.
- Analyse critique des processus (utilisation de la méthode SWOT).

Pour mettre à disposition en intranet

- Réalisation de réunions d'informations
- Présentations PowerPoint à l'ensemble des responsables

Pour gérer la base de données

N/A

LES BENEFICES

- L'augmentation de la productivité grâce à la maîtrise des activités de production
- L'augmentation de la réactivité grâce aux nouveaux outils de veille
- Développement des échanges entre le personnel
- Limitation des risques (dysfonctionnements, juridiques, pérennité)
- Développement de l'apprentissage organisationnel (on évite de refaire les mêmes erreurs grâce à notre expérience et aux échanges)

LE ROI

- L'économie de ressources par l'élimination des efforts redondants et des données dupliquées et la réutilisation des contenus.
- Maîtrise du suivi des projets et des différentes activités
- Satisfaction client assurée par le développement de la logique « Know Your Customer »
- Augmentation du chiffre d'affaires grâce au développement de la relation client.

CHAPITRE II - L'ÉVOLUTION DU SI DANS UNE PME : CAS VOCATIS

Quelques chiffres :

Le coût d'un PGI varie en fonction des besoins de l'entreprise, de l'éditeur et des modules et spécificités techniques sollicités.

Pour la mise en œuvre de l'ensemble du projet, il faudra prévoir entre un minimum de 300 K€ et un maximum de 700 K€. A cela, il faut ajouter le coût de la maintenance de l'architecture technique et applicative (si on veut être propriétaire) qui se chiffre généralement entre 20 et 25% du coût total de possession des licences d'utilisation.

En cas de recours à une solution Open Source, il faut faire l'analyse autrement. D'abord, cela nécessite une parfaite connaissance des processus de l'entreprise afin d'écrire et d'adapter le code source. La maîtrise d'une telle solution permettrait de réduire considérablement les coûts de maintenance applicatifs mais elle nécessite des compétences techniques en interne.

LES DIFFICULTES RENCONTREES

- La faible maturité de l'entreprise pose des difficultés de mise en œuvre du nouveau système d'information.
- La question de la taille (PME) est aussi un défi majeur à relever car elle peut compromettre le changement. Si dans une grande entreprise l'on est conscient de la nécessité d'avoir des procédures standards, ce n'est pas toujours le cas dans une PME où on en voit moins l'importance.
- La résistance des hommes au changement (ils ne se sentent pas vraiment concernés).

GOVERNANCE

La maîtrise du nouveau système repose principalement sur le directeur général (chef d'entreprise). Il peut se faire assister par :

- Le chef comptable pour la gouvernance des fonctions supports.
- Le développeur Web pour la gestion des contenus.

CHAPITRE III – DÉMARCHE PROCESSUS POUR UNE APPROCHE QUALITÉ : CAS AIR FRANCE INDUSTRIES – AFI

LE CAS

Problématique

Air France Industries réalise la maintenance des avions, des moteurs et équipements pour Air France (environ 2/3 de ses activités) ainsi que pour des clients tiers (environ 1/3 des activités).

Dans un secteur de plus en plus concurrentiel, la compétitivité est à rechercher avant tout dans la réduction des coûts et des délais. Toutefois, cette quête ne doit pas compromettre la qualité du service proposé du fait de la sensibilité du secteur (maintenance d'avions et des moteurs, assurance de sécurité des vols) et des risques éventuels (pannes répétitives et immobilisation d'appareils, accident, etc.).

Depuis 2004 les compagnies Air France et KLM ont fusionné afin d'aligner leurs stratégies : effets de synergies impliquant des réductions de coûts, une optimisation de la gestion des activités, la maximisation des recettes, l'adoption d'une politique de développement durable...

Au niveau des activités de maintenance, AFI est l'un des leaders mondiaux en matière de maintenance aéronautique (Numéro 2 mondial après Lufthansa Technik). Environ 8000 collaborateurs réalisent au quotidien ces activités de maintenance. Celles-ci sont articulées autour de quatre métiers :

- Direction Entretien avion
- Direction des Moteurs
- Direction des Equipements
- Direction Qualité et Sécurité

En 2003, le Groupe a décidé de cartographier les processus d'AFI sous ARIS.

Objectifs

- Mieux identifier les clients internes et externes, et surtout leurs attentes.
- Améliorer la satisfaction des clients.
- Améliorer la maîtrise des risques.
- Simplifier les organisations supports.
- Recentrer les activités vers leur cœur de métier.

Contexte

- Les objectifs du Groupe à travers AFI passent par la reconnaissance de la qualité de l'offre de service proposée. D'où la certification des différents processus.
- Certifications obtenues : ISO 9001, ISO 14001, puis OHSAS 18001, ISO 22000, ISO 14589, EN 9100 series et évaluation ISO 26000.

CHAPITRE III - DÉMARCHE PROCESSUS POUR UNE APPROCHE QUALITÉ : CAS AIR FRANCE INDUSTRIES – AFI

PERIMETRE

Processus couverts :

Toutes les activités d'AFI sont couvertes par la cartographie.

Projet d'entreprise ou projet local ?

Le projet a été initié au niveau local avant d'être étendu à toutes les entités du Groupe qui s'inscrivent désormais dans une démarche similaire. A noter que tous les processus n'ont pas encore été validés et que les entités sont à des niveaux de maturité différents.

ACTEURS

Initiateurs

- Le Directeur Général Adjoint de la Direction Générale Industrie (DGI)
- Le Directeur Qualité et Sécurité
- Le réseau QSE
- Le Management

Bénéficiaires

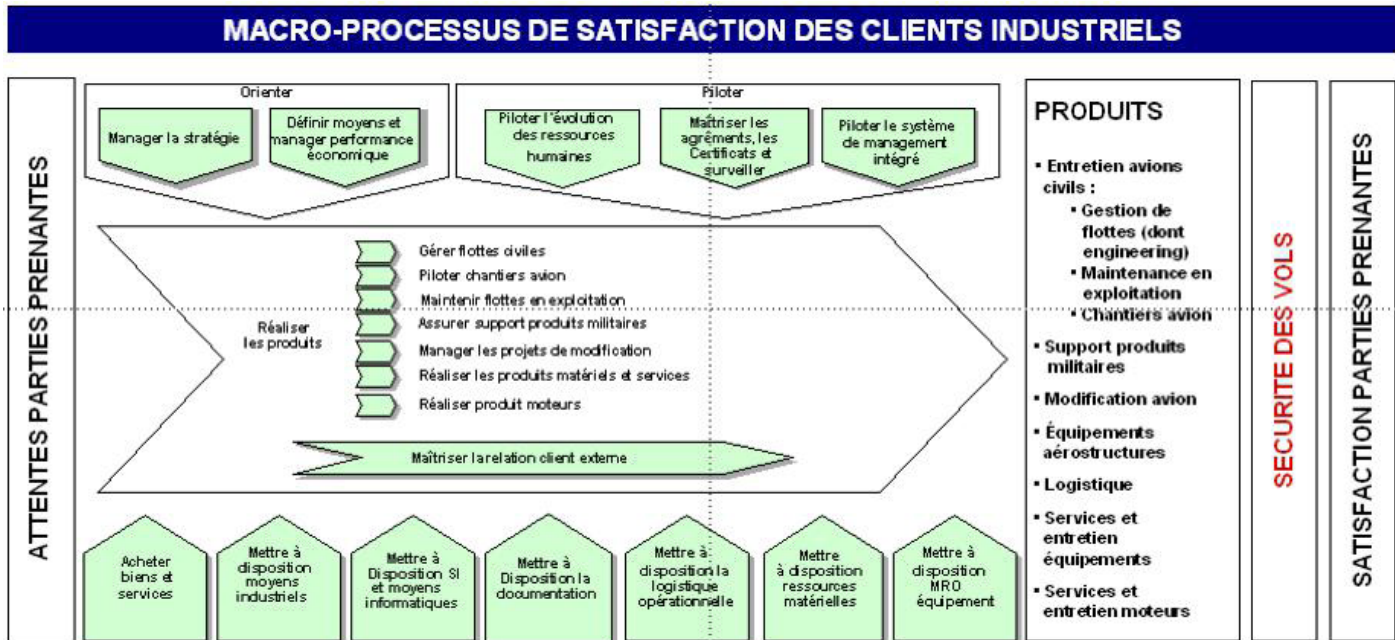
- Les Clients
- Les salariés
- Toutes les Parties Prenantes

LA PROFONDEUR, LE NIVEAU DE CARTOGRAPHIE

2 niveaux :

- 20 processus rang 1 (1er niveau de décomposition à partir du macro processus identifié) ;
- 58 processus rang 2 (2ème niveau de décomposition à partir du macro processus).

CHAPITRE III - DÉMARCHE PROCESSUS POUR UNE APPROCHE QUALITÉ : CAS AIR FRANCE INDUSTRIES – AFI



LES OUTILS

Pour cartographier

Appel à un prestataire externe spécialisé dans la cartographie des processus : ARIS

Pour mettre à disposition en intranet

ARIS WEB, un outil de communication interne.

Pour gérer la base de données

ARIS, SYSTEMIQ (plate-forme donnant accès à la base de données), E-CARE et Microsoft Excel.

SYSTEMIQ : plate-forme donnant accès à une base donnée regroupant la documentation système (GED).

E-Care : Système de gestion des audits, remontées d'évènements, de prévention des risques et d'amélioration continue.

CHAPITRE III – DÉMARCHE PROCESSUS POUR UNE APPROCHE QUALITÉ : CAS AIR FRANCE INDUSTRIES – AFI

LES BENEFICES

- Satisfaction des clients améliorée.
- Clarification des missions de chaque entité.
- Simplification du travail en termes de flux d'informations, diminution du nombre d'interfaces (les redondances et les problèmes de communication s'en trouvent résolus).
- Coûts de non qualité diminués (élimination tâches inutiles, réduction des effectifs, etc.).

LE ROI

Quelques chiffres :

- 78 processus cartographiés ;
- 60 propriétaires de processus (le pilote désigné par la Direction est le responsable du processus) ;
- 78 Fiches d'Identification de Processus (FIP) à jour. La FIP décrit le processus suivant une trame : ensemble d'informations liées aux éléments d'entrées et de sorties du processus, les KPI. C'est cette trame que le propriétaire du processus doit tenir à jour ;
- 78 Revues de processus réalisées par an. Chaque propriétaire de processus dispose d'un accompagnateur Méthodes de processus. A partir de la trame de la FIP on évalue le pilote sur les objectifs initiaux définis ;
- 1 certification unique et globale couvrant 9 certificats pour toute la DGI.

LES DIFFICULTES RENCONTREES

- Acculturation nécessaire des acteurs.
- Formation à la démarche Processus des propriétaires de processus.
- Accompagnement de la démarche.

GOVERNANCE

- 4 revues de direction par an.
- 78 revues de processus par an.
- 5 Conseils SMI (Système de Management Intégré). En moyenne, 1 Conseil par mois visant à informer les responsables QSE et partager les informations concernant les propriétaires de processus, les indicateurs, les normes et évolutions réglementaires.
- 5 Coordinations Processus pour tenir compte de l'interconnexion des différents processus.
- Des Revues d'Activités avec les propriétaires de processus. Il s'agit de réaliser une revue de processus au niveau d'une entité donnée.
- Des Revues de Management. Il s'agit d'une revue du business unit en vue d'informer la hiérarchie malgré l'approche processus.

CHAPITRE IV – DÉMARCHE PROCESSUS CHEZ ARCELORMITTAL

ARCELORMITTAL FLAT CARBON EUROPE MARKETING AND SALES

LE CAS

Problématique

Une volonté de rationalisation des processus métiers du département commercial du secteur des aciers plats carbone du Groupe. Issue de fusions successives, ArcelorMittal est aujourd'hui représenté dans 60 pays dans le monde et emploie 245 000 personnes.

Objectifs

L'uniformisation et la rationalisation des procédures dans les différentes entités du Groupe à la fois pour la recherche de la performance (au niveau des activités commerciales) mais aussi du fait d'une implantation dans de nombreux pays où une dispersion des méthodes et des outils limiterait l'efficacité opérationnelle.

Contexte

Avant la naissance du Groupe ArcelorMittal, les anciennes sociétés, et notamment Usinor avant la fusion (avec Aceralia et Arbed qui donna Arcelor en 2002), s'inscrivaient déjà dans une démarche d'amélioration continue basée sur une approche qualité (certification ISO). La vulgarisation de l'approche processuelle au sein du Groupe n'est donc pas récente. Il s'agissait, au niveau des activités commerciales (avant vente, administration des ventes, après vente) de définir des objectifs de résultats dont l'atteinte permettrait d'assurer la performance du Groupe (Usinor puis Arcelor après la fusion). Grâce à cet héritage, le département commercial du Groupe ArcelorMittal en Europe pour les aciers plats au carbone, périmètre de cette étude, a atteint un niveau de maturité qui lui permet de se fixer des objectifs ambitieux pour le déploiement d'une vision transversale de ses activités.

PERIMETRE

Processus couverts : Fonction commerciale

- Les processus opérationnels couverts sont :
- Marketing et stratégie client ;
- Gestion de la relation client ;
- Supply chain;
- Gestion des commandes ;
- Suivi des réclamations.

CHAPITRE IV – DÉMARCHE PROCESSUS CHEZ ARCELORMITTAL

ARCELORMITTAL FLAT CARBON EUROPE MARKETING AND SALES

Projet d'entreprise ou projet local ?

Du fait des exigences de la certification ISO / TS et de l'importance de la Qualité pour le Groupe, toutes les entités conduisent des approches processus.

La maturité est différente selon l'organisation de chaque entité.

ACTEURS

Initiateurs

- La Direction Générale qui veut s'assurer que les orientations stratégiques élaborées en amont sont déployées de façon opérationnelle au niveau des équipes ;
- Les pilotes de processus qui managent les activités et s'assurent que les performances sont conformes aux attentes via la mesure régulière des résultats des KPIs ;

Bénéficiaires

- La Direction Générale ;
- Les managers (pilotes de processus et responsables d'entités) ;
- Les acteurs (salariés) métiers au sein des processus.

LA PROFONDEUR, LE NIVEAU DE CARTOGRAPHIE

- Aspect métier axé sur la fonction commerciale. L'objectif est de faire de cette fonction (généralement perçue comme une fonction support) un outil de performance et de satisfaction du client.
- Interaction permanente des comités de pilotage avec la DSI pour une meilleure expression et une prise en compte effective des besoins métiers.

LES OUTILS

Pour cartographier

Les processus et les applications sont modélisés avec l'outil ARIS.

Les décisions IT majeures sont prises par les comités de pilotage des processus. A ce niveau, le Groupe considère qu'il est fondamental pour les instances de gouvernance des processus et le service informatique de travailler de concert.

CHAPITRE IV – DÉMARCHE PROCESSUS CHEZ ARCELORMITTAL

ARCELORMITTAL FLAT CARBON EUROPE MARKETING AND SALES

La maturité du Groupe en matière de rationalisation des processus lui permet d'orienter dès la phase de réflexion, l'équipe informatique pour une prise en compte optimale des préoccupations métiers lors du développement et du choix des solutions techniques ou applicatives.

Pour mettre à disposition en intranet

Les descriptions de processus et les instructions de travail sont mises à disposition via l'intranet de sorte à être accessibles à tous.

LES BENEFICES

- Elimination des tâches inutiles et répétitives ;
- Gains de temps et de réactivité ;
- Définition de meilleures pratiques ;
- Résolution des dysfonctionnements de manière transversale ;
- Optimisation de la fonction commerciale ;
- Définition d'approches proactives.

LE ROI

- Appréciation des KPI (a posteriori et action corrective) ;
- Niveau de performance, de satisfaction au vu des objectifs initiaux ;
- Amélioration des processus ;
- Relation naturelle entre les pratiques et la satisfaction client – réaction et pro action.

AXES DE PROGRES

La proximité de la Direction avec les instances de pilotages et de ses acteurs est le gage d'une approche processus efficace. La stratégie doit se concrétiser à travers l'architecture processus pour la partie qui doit s'appuyer sur les pratiques opérationnelles à renouveler ou à consolider.

GOUVERNANCE

Le processus est piloté par un Comité de pilotage (regroupant certains managers) au niveau de chaque processus. Le comité se réunit régulièrement (chaque 2 mois) pour la revue des résultats des activités, la définition d'actions correctives suite, notamment à des points d'audit ou à la détection de dysfonctionnements.

La direction effectue une revue annuelle en évaluant globalement l'efficacité du système de management des processus.

CHAPITRE V – VERS UNE DÉMARCHE INTÉGRÉE DES PROCESSUS : CAS FONDATION DE FRANCE

La Fondation de France : métier et positionnement

Depuis 1969, la Fondation de France soutient des projets concrets et innovants qui répondent aux besoins des personnes face aux problèmes posés par l'évolution rapide de la société. Elle agit principalement dans trois domaines : l'aide aux personnes vulnérables, le développement de la connaissance (recherche, culture, formation) et l'environnement. Elle favorise également le développement de la philanthropie. Elle aide les donateurs à choisir les meilleurs projets, conseille les fondateurs sur leur champ d'intervention, leur stratégie et sur le cadre juridique et fiscal le plus approprié. Indépendante et privée, la Fondation de France ne reçoit aucune subvention et ne peut agir que grâce à la générosité des donateurs.

La Fondation de France a 3 modes d'intervention :

- Collecter et gérer des fonds, apporter une expertise dans la redistribution des dons aux causes prioritaires.
- Créer et accompagner le fonctionnement des fonds et fondations sous égide.
- Favoriser la générosité au-delà des frontières en recevant et redistribuant des dons transnationaux.

Les chiffres clés 2013

- Plus de 400 000 donateurs
- 744 fonds et fondations individualisés sous son égide
- Plus de 125 millions d'euros consacrés à la sélection, la distribution et au suivi de 8 600 subventions, prix et bourses
- 7 délégations régionales
- 172 salariés et 743 bénévoles

Un tournant historique d'activité

Depuis les années 2000, le secteur philanthropique s'est profondément modifié et s'est marqué par une intensification de la concurrence. Plus particulièrement, dans un secteur en profonde mutation de professionnalisation, la Fondation de France a été confrontée à une révolution des standards de qualité de service demandés par ses clients, tant fondateurs que donateurs, et par une exigence croissante d'exemplarité et de traçabilité de l'ensemble des acteurs internes de gouvernance et externes de contrôle. De plus, et progressivement, la Fondation de France a été confrontée à un tournant d'activité historique qui s'est concrétisé par un nombre de dossiers de taille et de complexité inédits dans son histoire (comme par exemple, et sans exhaustivité, la catastrophe naturelle d'Haïti, les successions importantes, les fondations à forte exigence de services, etc.).

La Fondation de France témoignait d'un retard dans sa gestion, son organisation, sa qualité de service et sa réactivité. Ce constat a conduit au cours de l'année 2004 à poser l'évidence d'engager une démarche globale d'entreprise de modernisation profonde et interne de son mode de fonctionnement. Cette démarche a, et dès le départ, été posée comme multidimensionnelle : elle devait conduire à repenser les processus majeurs de l'entreprise, à optimiser les procédures internes, à réétudier les règles de gestion, et refondre l'ensemble du système d'information. Cette adaptation nécessaire pour la Fondation de France de la conservation de son positionnement d'acteur majeur de la philanthropie s'est ainsi appuyée, dès le départ, sur sa volonté de penser son fonctionnement interne comme facteur de valeur de performance.

CHAPITRE V – VERS UNE DÉMARCHE INTÉGRÉE DES PROCESSUS : CAS FONDATION DE FRANCE

Vers la nécessité imposée d'une démarche de management par les processus

Dans cette perspective, la démarche de management par les processus s'est imposée comme nécessaire et pour plusieurs raisons qui sont apparues au cours de l'analyse préalable menée en 2004 :

- L'optimisation interne de l'entreprise était nécessairement globale et, à ce titre, il n'était pas possible de faire l'économie d'une approche structurée. A ce titre, la lecture des travaux du Professeur Scheer avait été éclairante sur la nécessité d'analyser rigoureusement le fonctionnement des processus internes.
- Cette démarche devait être nécessairement outillée dans la mesure où elle devait par conséquent être structurée. Cet outillage reposait sur la nécessité de poser des concepts clairs et entendus qui conduiraient à une compréhension commune et partageable tant à l'interne qu'à l'externe. Mais cet outillage reposait aussi sur un univers applicatif permettant une souplesse de représentation visuelle communicable, et une suite relativement étendue pour analyser les différents impacts de notre démarche. A ce titre, nous avons retenu la suite Aris.
- L'augmentation de la performance interne devait passer, en particulier, par une réduction du fonctionnement en silo organisationnel qui la traversait. Ce cloisonnement interne était nuisible à la réactivité du fonctionnement et conduisait à des redondances d'activité qui étaient facteurs de surcoût et de perte de qualité. L'approche processus est apparue comme élément de réponse visant à rompre ces frontières. D'autant plus que l'enjeu du service à nos clients fondateurs est au cœur de notre dispositif de développement, et à ce titre, la démarche processus est une réponse appropriée à cet enjeu.

Le projet s'est mis en œuvre dès janvier 2005 et a été posé comme démarche globale d'entreprise. La démarche, elle-même, a dû nécessairement s'adapter et composer avec une situation paradoxale. En effet, nous sommes, à la Fondation de France, dans une situation de paradoxe qui est un atout et un défi dans le management de ce type de démarche :

- Nous sommes une PME de 170 collaborateurs. Par conséquent, il n'est pas, ou peu, envisageable de mobiliser des ressources internes complètement sur ce type de démarche.
- Cependant, notre taille de PME permet de développer une rapidité dans la prise de décision et une souplesse de mise en œuvre.
- Nous avons par ailleurs un métier complexe qui couvre des champs d'activité larges : de la redistribution des subventions à la gestion des actifs patrimoniaux et financiers, ...
- Nous sommes dans un cadre à forte contrainte de contrôle des instances internes et externes en tant qu'organisation faisant appel à la générosité du public. A ce titre, nous devons gérer des projets dans un cadre réglementaire et financier étroit et strict.

Ainsi notre taille au regard de notre complexité et de la diversité des métiers internes, dans un contexte à forte exigence de fiabilité et de sécurité, n'ont pas été vécus comme des problématiques difficilement conciliables mais des atouts de flexibilité. Cette situation paradoxale nous a conduit à développer un management de projet veillant à une agilité et une priorisation permanente, et apportant des réponses appropriées aux besoins exprimés et latents des métiers et de la stratégie d'entreprise tout en garantissant un respect du planning et des engagements budgétaires auprès de nos instances.

CHAPITRE V – VERS UNE DÉMARCHE INTÉGRÉE DES PROCESSUS : CAS FONDATION DE FRANCE

Le principe structurant de la démarche mis en place a été un objectif d'alignement des processus et des ressources internes sur la stratégie de la Fondation de France. Cette démarche s'est concrétisée par plusieurs étapes concomitantes et interdépendantes concernant :

- 2005 à 2008 : la refonte et l'optimisation de nos processus,
- 2007 : l'urbanisation d'un système d'information et d'une infrastructure cible,
- 2007 à 2011 : la mise en place d'un nouveau système d'information et d'une nouvelle infrastructure,
- A compter de 2009 : l'identification des risques,
- 2011 à 2012 : la mise en place d'un référentiel organisationnel et d'un référentiel métier conduisant à une refonte organisationnelle complète et une redéfinition des emplois.

Les acteurs de la démarche de performance par les processus

Cette approche globale de la performance reposant sur les processus s'appuie en interne sur l'ensemble des acteurs de la Fondation de France. En l'occurrence, le Directeur Général et le comité de direction ont porté activement cette démarche qui a été relayée par les instances de gouvernance. Cette politique volontariste est absolument et incontestablement nécessaire à la dynamique active de cette démarche dans la mesure où elle vise l'ensemble des processus de la Fondation de France, et à ce titre l'ensemble des collaborateurs. D'ailleurs, il est à souligner que les collaborateurs de tout niveau hiérarchique sont associés dans le cadre de différents comités dédiés : des comités de modélisation des processus, des comités d'optimisation des processus, et des comités dit « MOA-MOE » dédiés au système d'information. L'instance de validation ultime est le comité de direction pour l'ensemble de la démarche, et le comité d'audit pour le management des risques. De plus, des sociétés de conseil ont été associées aux différents volets de la démarche, comme par exemple BPMS.

Au sein de la Fondation de France, la Direction des Ressources Internes intervient sur les processus et sur les thématiques d'organisation générale de manière transversale, en développant une approche qualité et risques, tout en veillant aux processus de changement. Ainsi dans le cadre d'une démarche d'amélioration continue, elle s'applique aux indicateurs de suivi et de performance des processus. A ce titre, cette Direction garantit la tenue et la mise à jour des référentiels Fondation de France.

D'ailleurs, il est intéressant de le souligner que notre démarche de management de la performance s'est inscrite dans la structure organisationnelle elle-même. Les missions des ressources internes portent sur les ressources humaines, les ressources organisationnelles (processus, qualité, risques et actifs organisationnels¹) et techniques (environnement de travail, système d'information, et infrastructure) requises par le traitement des informations nécessaires à la stratégie et aux métiers de la Fondation de France. Ainsi et sans détour, la démarche globale de recherche de la performance d'entreprise repose sur le dispositif des processus qui s'inscrit au cœur même de la Fondation de France.

¹ Les actifs organisationnels comprennent les actifs relatifs aux processus : politiques, procédures, bases de connaissance de l'organisation, données sur les risques...

CHAPITRE V – VERS UNE DÉMARCHE INTÉGRÉE DES PROCESSUS : CAS FONDATION DE FRANCE

L'architecture d'entreprise comme outil du système de management de la performance

La démarche initiée en 2005, enrichie au cours des années suivantes, a abouti à la réalisation d'un référentiel unique et intégré d'entreprise qui contient les informations suivantes :

- Le référentiel de l'organisation et des métiers ;
- Le référentiel des processus ;
- Le référentiel des risques ;
- Le référentiel du système d'information.

Le damier stratégique (ci-dessous) permet de présenter les différents concepts instanciés dans notre référentiel d'entreprise, leur niveau hiérarchique, ainsi que les interactions entre eux.

Chaque colonne, appelée « vue », est un référentiel. Pour chacune des vues, il existe au maximum quatre niveaux de représentation. Le premier est classificatoire et permet de regrouper les concepts instanciés sur les niveaux 2 ou 3.

CHAPITRE V – VERS UNE DÉMARCHE INTÉGRÉE DES PROCESSUS : CAS FONDATION DE FRANCE

La déclinaison du damier stratégique à la Fondation de France est la suivante :

ORG organisation	STR stratégie	PRO processus	RSK risques	SIO système information	SIQ système informatique	DAT données	INL infra logicielle	INT infra technique
UNITÉ ORGANISATIONNELLE	VISION STRATÉGIQUE	MACROPROCESSUS	CATÉGORIE DE RISQUE	ZONE	ENSEMBLE APPLICATIF		RÉSEAU DEDIE	
EMPLOI	OBJECTIF	PROCESSUS	RISQUE	QUARTIER			ENVIRONNEMENTS	
SPECIALISATION	INDICATEUR	ACTIVITÉ	CONTRÔLE	LOT	APPLICATION SERVICES	FLUX	SYSTÈME DE GESTION DE BASE DE DONNÉES	MATÉRIEL
PERSONNE	PARAMÈTRE		TEST	BLOC FONCTIONNEL	MODULE ET COMPOSANT APPLICATIFS		BASE DE DONNÉES	

— Niveaux de liaisons

La déclinaison du damier stratégique à la Fondation de France est la suivante :

La vue **Organisation** permet de décrire les hiérarchies organisationnelles à l'aide d'organigrammes et le référentiel des métiers décliné en filières, emploi (poste de travail générique) et en spécialisations.

La vue **Stratégie** permet de décliner les indicateurs de performance à mesurer en fonction des objectifs définis par la direction générale dans le plan stratégique de la Fondation de France.

La vue **Processus** permet de décrire l'ensemble des activités et la chaîne de valeur nécessaires à la Fondation de France pour délivrer des produits et services.

La vue **Risque** permet de décrire l'ensemble des risques opérationnels auxquels est exposée la Fondation de France ainsi que le système de contrôle qui permet de les réduire.

La vue **Système d'Information** permet de lister et hiérarchiser l'ensemble des fonctionnalités requises par les processus de la Fondation de France à des fins de classification des applications et d'urbanisation du système d'information.

La vue **Système Informatique** permet de recenser l'ensemble des applications, modules et services de la Fondation de France.

La vue **Données** permet de décrire les flux interapplicatifs et les données qu'ils transportent.

La vue **Infrastructure Logicielle** permet de décrire l'ensemble des serveurs, SGBD et bases de données applicatives.

La vue **Infrastructure Technique** permet de recenser l'ensemble du matériel nécessaire au fonctionnement du réseau (machines, cluster, switch et câblage).

CHAPITRE V – VERS UNE DÉMARCHE INTÉGRÉE DES PROCESSUS : CAS FONDATION DE FRANCE

La profondeur de modélisation : la juste adéquation entre niveau de détail et besoins d'analyse

Pour bien comprendre les choix relatifs au niveau de détail retenus, il est nécessaire de décrire les deux types d'axes d'analyse possibles du référentiel Fondation de France.

Le premier type d'axe (flèche horizontale) permet de réaliser des analyses croisées entre les vues :

- Une application évolue, quel est l'impact sur les produits et services délivrés par mon processus ?
- Un serveur s'arrête, quel est l'impact sur mon processus ? quelles sont les personnes concernées ?

Cet axe d'analyse nécessite un cartographie exhaustive et à jour des vues au moins sur les niveaux les plus macro sans pour autant avoir la nécessité de descendre sur les niveaux les plus détaillés des vues.

Le second type d'axe (flèche verticale) permet de réaliser des analyses fines des processus et du système d'information. La modélisation qui en découle est donc réalisée à la demande, finement, en fonction d'un besoin spécifique à un instant donné. Cette modélisation fine permet de répondre aux besoins suivants :

- Quel est le cheminement de ma donnée tout au long du processus ?
- Quelles sont les transformations que subi ma donnée et par quelles applications ?

Ex : cheminement des dons – A la demande en cas d'audit

Ainsi, il a été délibérément choisi de ne pas modéliser les tâches, comme détail des activités, dans le référentiel. La tâche requiert un niveau de finesse élevé qui nécessite une maintenance importante et coûteuse du référentiel. Relier systématiquement la tâche aux applications permettrait d'effectuer des analyses plus fines du système d'information, mais la charge nécessaire à sa maintenance a été estimée supérieure au bénéfice escompté.

A ce jour, le référentiel d'entreprise est riche des éléments suivants :

- 400 processus détaillés par activités ;
- 250 risques et 400 contrôles ;
- Plus de 100 applications et services ;
- 200 flux et bases de données applicatives ;
- 400 définitions métier ;
- 150 emplois et spécialisations.

Illustration : le référentiel des processus

Le référentiel des processus a été modélisé sur trois niveaux seulement : la carte générale des métiers renvoie vers les cartes de domaines de processus, et au sein de celles-ci les processus renvoient vers les procédures. Ce choix a été réalisé afin de faciliter l'appréhension du référentiel dans sa globalité par les collaborateurs plutôt que de rechercher une classification ultime, intellectuellement juste, mais assimilable uniquement par ses concepteurs.

CHAPITRE V – VERS UNE DÉMARCHE INTÉGRÉE DES PROCESSUS : CAS FONDATION DE FRANCE

Un référentiel de processus sur trois niveaux : carte générale, processus et procédure

La priorité à la facilité de lecture est la même pour la modélisation des procédures.

Le visuel est absolument fondamental.

- Le modèle est une représentation synthétique de l'existant qui permet de faire comprendre le fonctionnement de l'entreprise d'un simple coup d'œil. Il doit permettre au collaborateur de comprendre le fonctionnement de la procédure, c'est-à-dire d'identifier les entrées, les sorties, les cheminements sans avoir à lire le contenu détaillé des objets ;
- Il doit donner envie au collaborateur de lire la procédure.

Pour y parvenir, les choix suivants ont été réalisés :

- La chaîne de valeur à été mise en avant au détriment des entrées et sorties en utilisant un jeu de couleur qui fait ressortir les activités ;
- Les objets doivent être parfaitement alignés et les débranchements doivent être centrés pour identifier rapidement les cheminements possibles du processus ;
- Les boucles de rétroactions sont fortement limitées dans leurs utilisations ; le traitement correspondant à ces cas est proposé dans le contenu détaillé des objets, restitué seulement à la lecture de la procédure ;
- Le nombre d'évènements est limité au strict nécessaire ;
- Les flèches qui remontent et qui se croisent sont prohibées ;
- Les flèches de droite à gauche sont limitées.

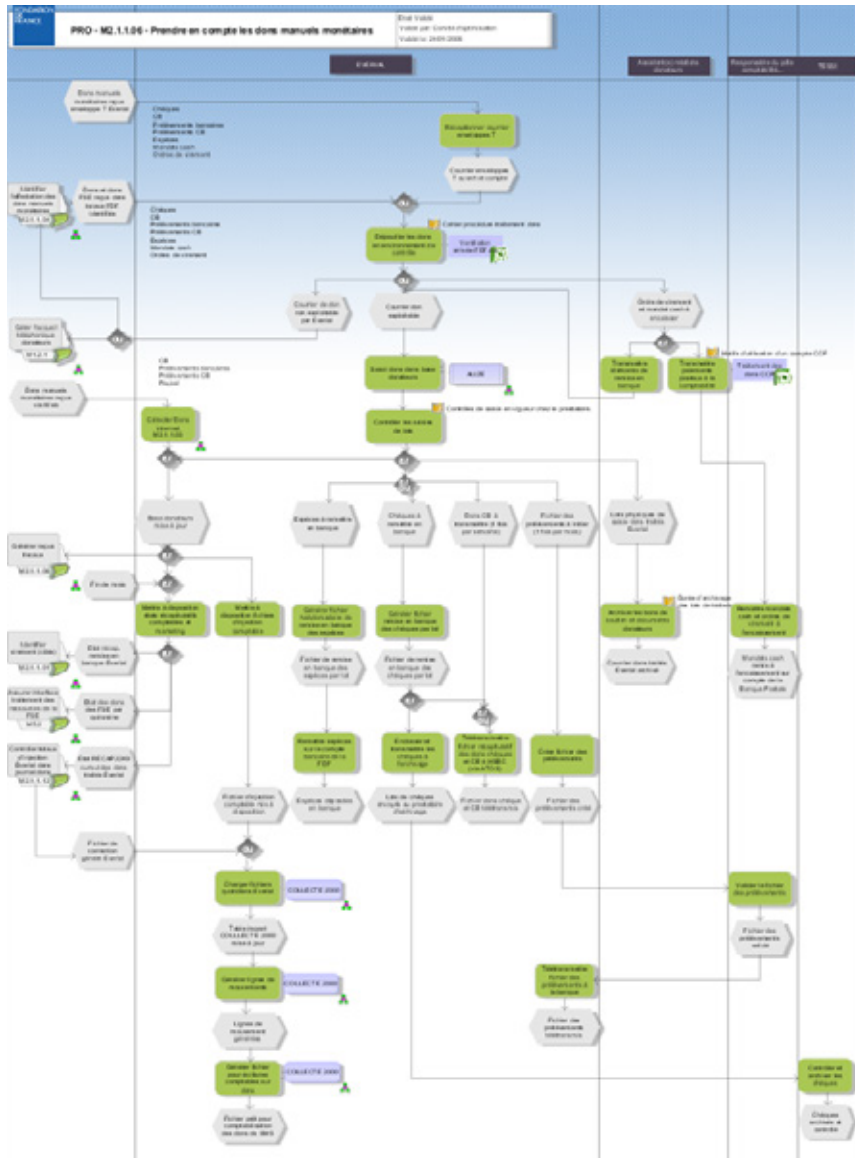
Le **contenu** des informations modélisées n'est pas en reste :

- Il n'est pas nécessaire de représenter sous forme de flux tous les cas et cheminements possibles du processus. Il est avant tout important de faire comprendre le flux nominal.

Les bonnes pratiques qui sont respectées sont les suivantes :

- Les verbes à l'infinitif sont utilisés dans les activités avec des verbes d'actions qui permettent de préciser l'activité ; au même titre les participes passés sont utilisés dans les évènements ;
- Les exceptions, cas particuliers et rares sont documentées dans le contenu de l'activité concernée et ne font pas l'objet de débranchements particuliers ;

CHAPITRE V - VERS UNE DÉMARCHE INTÉGRÉE DES PROCESSUS : CAS FONDATION DE FRANCE



Plus généralement, la bonne pratique est de disposer d'un référentiel moins détaillé mais à jour et facilement appréhendable plutôt qu'un référentiel très détaillé mais obsolète.

CHAPITRE V – VERS UNE DÉMARCHE INTÉGRÉE DES PROCESSUS : CAS FONDATION DE FRANCE

Les outils

Pour gérer notre référentiel, et plus largement notre démarche, nous nous appuyons sur la suite Aris que nous complétons par nos outils décisionnels, soit en l'occurrence :

- Aris Business Designer nous permet de cartographier l'ensemble des activités de la Fondation de France. Il permet de représenter les activités et le fonctionnement de l'entreprise sous forme de modèles. Nous l'avons utilisé pour représenter les cartes relatives à l'architecture du système d'information et informatique, aux risques et contrôles, ainsi qu'à l'organisation.
- Aris Business Publisher est l'outil de génération d'intranets qui nous permet la diffusion de l'ensemble du référentiel cartographique auprès de nos collaborateurs. Les collaborateurs peuvent lancer des scripts de restitution de la base de données directement depuis l'intranet. Ils peuvent ainsi générer des rapports de procédure, des fiches applicative ou encore leur fiche de poste. Les modèles confidentiels, comme les modèles relatifs au plan de contrôle de la Fondation de France, ne sont accessibles qu'à la population qui dispose de droits spécifiques dans LDAP, soit en l'occurrence les métiers dédiés à la gestion des risques et le comité de direction.
- Aris Business Architect est notre outil d'administration qui permet de gérer les scripts et leurs planifications, les droits utilisateurs et les fonctions qui permettent de gérer la cohérence du référentiel. Aris Business Architect contient un module de création de scripts, Aris Script Editor qui permet de créer des rapports de restitution au format Office (Word et Excel) sans que nous ayons besoin de connaissances en développement.
- ARCM nous permet d'établir et de piloter les processus de contrôle et de tests dans le cadre du pilotage du contrôle interne.
- Enfin, nous nous appuyons sur nos outils de décisionnel, soit en l'occurrence OBIEE, BI Publisher d'Oracle et Insight pour l'analyse de la performance économique de nos processus.

Apport de notre référentiel à notre démarche

ce jour, l'exploitation du référentiel d'entreprise Fondation de France permet de satisfaire un certain nombre de besoins parmi lesquels :

Disposer d'une base de connaissance afin de :

- Partager les processus, procédures et règles de gestion au sein de l'entreprise et à nos organismes de contrôle,
- Fournir à nos instances de gouvernance et à nos organismes de contrôle des rapports clairs et documentés sur une vision unifiée de nos processus, risques et indicateurs de pilotage.

Maîtriser et urbaniser le système d'Information en :

- Facilitant la rédaction de spécifications ;
- Permettant la compréhension du SI et de ses interactions ;
- Traçant et historisant la conduite du changement.

CHAPITRE V – VERS UNE DÉMARCHE INTÉGRÉE DES PROCESSUS : CAS FONDATION DE FRANCE

Piloter et optimiser les activités avec des techniques :

- D'analyse et de pilotage des activités ;
- D'identification des coûts des produits et services.

Maîtriser les risques et les contrôles en :

- Identifiant et quantifiant les risques et les contrôles ;
- Contribuer au contrôle Interne, et plus largement au management des risques, par vérification de la bonne réalisation des contrôles.

Contribuer au management des ressources humaines :

- Réaliser une continuité cohérente entre les processus et les emplois,
- Contribuer à notre outil de formation e-learning par une cohérence entre processus / modes opératoires / applicatifs.

Les difficultés rencontrées et les bonnes pratiques

Cette démarche demande sans aucun doute une vigilance importante sur un certain nombre de points en particulier :

- Sur le référentiel et les principes de modélisation :
 - la recherche de l'exhaustivité dans la description des processus. Par conséquent, il est essentiel de ne pas chercher à représenter de façon graphique l'ensemble des cas particuliers et exceptions d'un processus, mais plutôt les documenter dans les attributs des objets.
 - Il ne faut pas chercher à décrire consciencieusement le processus de façon visuelle. Sa représentation graphique doit être une vue de synthèse qui permet de faciliter sa compréhension. Rentrer dans le détail et représenter tous les chemins possibles crée de la confusion et empêche les collaborateurs de se les approprier.
 - A ce titre, il est évident qu'on risque souvent de sous-estimer le graphisme au détriment de l'intellectuellement correct : la cartographie des processus est avant tout un outil de communication.
 - Les interfaces des processus sont indispensables pour assurer une lecture continue néanmoins un dosage se doit d'être effectué pour les limiter sinon « le fil d'Ariane » du processus devient incompréhensible intellectuellement.
 - En complément, les événements doivent être limités pour le même souci de compréhension.

CHAPITRE V – VERS UNE DÉMARCHE INTÉGRÉE DES PROCESSUS : CAS FONDATION DE FRANCE

- Sur les usages du référentiel : De notre pratique, il nous semble évident de ne pas hésiter à considérer que le référentiel des processus est une base de capitalisation à usages multiples :
 - qui apporte une lecture cohérente de l'entreprise. Ainsi, le collaborateur retrouve une sémantique identique et cohérente dans l'organisation. Par exemple, notre indexation et notre classification dans notre outil de Gestion Electronique Documentaire (GED) repose sur le référentiel des processus et non sur une lecture organisationnelle. De la même manière, l'outil de Business Intelligence repose sur le même concept.
 - Néanmoins, il ne faut pas négliger que ce type d'approche peut être déroutante pour les collaborateurs et conduit à développer de nouvelles pratiques. Ainsi, et pour poursuivre notre exemple dans la GED, il est plus habituel de retrouver ces supports documentaires en recherchant son attribution au sein de son entité organisationnelle qu'en analysant par contribution aux processus.
 - Par conséquent, cela pose la question du déploiement d'une culture par les processus au sein de l'organisation. Il est important de ne pas sous-estimer que ce déploiement demandera du temps, des actions de communication et de formation et se confirmera progressivement par une pratique répétée.
 - De plus, cette capitalisation multi-usages nous semble d'autant plus souhaitable qu'elle permet un retour sur investissement car cette démarche est relativement consommatrice en ressources humaines tant pour sa conception que pour la mise à jour du référentiel.

Un enjeu crucial : processus et numérique

Notre démarche organisée autour de notre référentiel Fondation de France est un pivot central de contribution opérationnelle à nos processus, à notre gestion des ressources humaines, à notre système d'information, à notre management des risques... Aujourd'hui, notre défi et enjeu sont de poser le lien entre la transformation numérique de la Fondation de France en marche et nos processus. La rapidité et l'ampleur des technologies numériques posent avec évidence une transformation profonde de l'entreprise qui crée des ruptures et des opportunités à tous les niveaux : de son modèle stratégique à son cœur de métier, de sa relation client à ses canaux de communication, de son organisation à son management. Notre pratique nous conduit à soutenir que cette transformation ne peut se faire sans un appui structuré par une démarche processus. Par exemple, comment construire une relation client numérique et de proximité sans s'appuyer sur des processus structurés d'autant plus centraux que cette relation devient omni-canal ? En conclusion et plus largement, il nous semble que la transformation numérique de l'entreprise pose avec une exigence renforcée la dimension stratégique d'un management par les processus.

CHAPITRE VI – REPENSER LA SUPPLY CHAIN PAR UNE DÉMARCHE PROCESSUS : LE CAS SAFRAN

Le Groupe Safran

Safran est un équipementier international de haute technologie, leader en aéronautique, défense et sécurité. Présent sur tous les continents, le Groupe emploie 66 300 personnes et a réalisé en 2013 un chiffre d'affaires de 14,7 milliards d'euros.

Sa dimension internationale permet au Groupe de bâtir des relations industrielles et commerciales avec les plus grands maîtres d'œuvre et opérateurs mondiaux, tout en offrant des services de proximité réactifs. Composé de nombreuses sociétés, Safran occupe, seul ou en partenariat, des positions de premier plan mondial ou européen sur ses marchés.

Motoriste et équipementier aéronautique

Safran développe, produit et commercialise des moteurs et des sous-ensembles propulsifs pour avions et hélicoptères, civils et militaires, missiles balistiques et lanceurs spatiaux et satellites. Il fournit également une large gamme d'équipements et de sous-systèmes destinés aux avions et aux hélicoptères, civils et militaires.

Electronicien de défense

Présent sur les marchés de l'optronique, de l'inertiel, de l'électronique et des logiciels critiques, Safran propose aux Forces armées une offre complète de systèmes optroniques et de navigation et d'équipements d'optiques destinés à des applications aéronautiques, marines et terrestres.

Acteur global de la sécurité

Safran propose des solutions de pointe pour répondre aux nouveaux besoins de sécurité des citoyens, des entreprises et des Etats à partir de technologies multibiométriques, des cartes à puce ou des documents d'identité ou de voyage sécurisés.

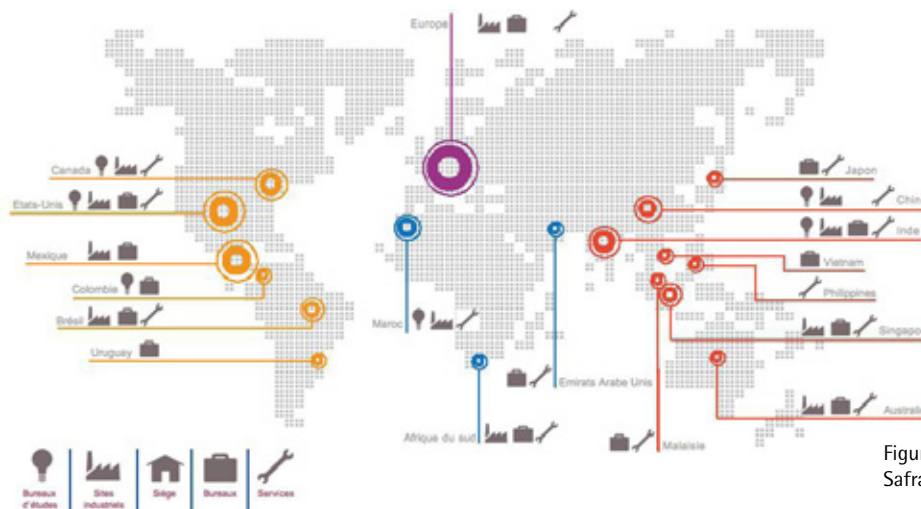


Figure 1 : Le Groupe Safran dans le monde

CHAPITRE VI – REPENSER LA SUPPLY CHAIN PAR UNE DÉMARCHE PROCESSUS : LE CAS SAFRAN

LE CAS

Construction et déploiement d'un processus « Manager la Supply Chain » commun aux 10 principales sociétés du Groupe, en France et à l'international.

Problématique

Satisfaire la demande et assurer la tenue des délais clients, dans un contexte de forte croissance en France et à l'international et d'introduction de nouvelles technologies (avion électrique, composite 3D,...), tout en maîtrisant les risques (capacitaire, financier,...), en réduisant les coûts (gestion des stocks,...), tout en améliorant la performance.

Objectifs

Accroître la satisfaction client (performance de livraison) en :

- Mettant en place le processus de pilotage de la Supply Chain (Supply Chain Management),
- Augmentant la maturité des fournisseurs dans leur pilotage,
- Rendant plus agile la Supply Chain,
- Déployant des outils collaboratifs et des outils de simulation (Supply Chain Event Management, charge /capacité).

Contexte

Alors que chez Safran la part achetée ou externalisée est très importante (>70%), la Supply Chain devient de plus en plus complexe et connaît de fortes évolutions :

- Restructuration des marchés fournisseurs,
- Mondialisation, diversification des sources d'approvisionnement,
- Transferts de fabrication,
- Obsolescences liées notamment à de nouvelles réglementations.

Par ailleurs, la diversité des sociétés et secteurs d'activités du Groupe apportait jusqu'à présent des contraintes supplémentaires :

- Les notions de Supply Chain différaient d'une société du Groupe à l'autre.
- L'indépendance des sociétés du Groupe limitait les synergies dans le domaine Supply Chain.

C'est pourquoi la Direction Supply Chain du Groupe Safran a décidé en 2012 de bâtir une cartographie du processus « manager la Supply Chain » commune aux différentes sociétés du Groupe en totale co-construction avec les directions Supply Chain locales.

CHAPITRE VI - REPENSER LA SUPPLY CHAIN PAR UNE DÉMARCHE PROCESSUS : LE CAS SAFRAN

PERIMETRE

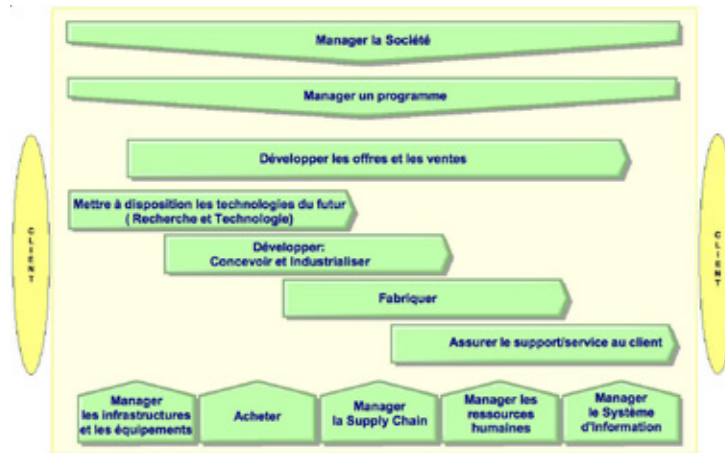


Figure 2 : Cartographie des processus Safran

Dans le cadre de la cartographie générale des processus Safran (Figure 2), le processus « Manager la Supply Chain » (Figure 3) est un processus transverse dont la finalité est la livraison du produit (ou service) dans le respect des engagements Clients (Qualité-Coût-Délai).

Dans le cadre d'une stratégie d'entreprise définie (partenariats, make or buy, politique de stocks, schéma de distribution), le processus « Manager la Supply Chain » coordonne l'ensemble des processus, en :

- pilotant les flux d'informations et les flux physiques,
- optimisant les moyens (ressources industrielles, financières, ...),
- maîtrisant les risques (industriels, capacitaires, financiers).

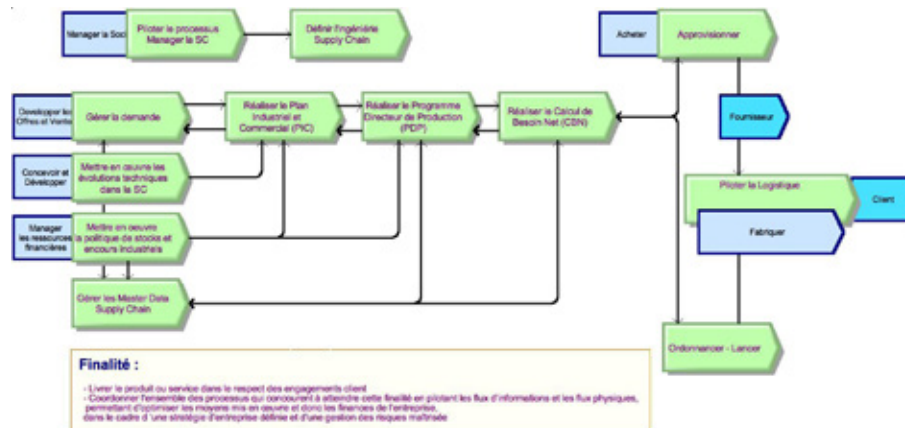


Figure 3 : Processus générique Safran « Manager la Supply Chain »

CHAPITRE VI - REPENSER LA SUPPLY CHAIN PAR UNE DÉMARCHE PROCESSUS : LE CAS SAFRAN

LA PROFONDEUR, LE NIVEAU DE CARTOGRAPHIE

L'analyse de l'activité du Groupe a permis d'élaborer une modélisation du processus « Manager la Supply Chain » :

- 12 macro-activités de rang 1
- 45 activités de rang 2

Cette étude a permis d'identifier et de définir :

- les métiers de la Supply Chain qui ont été intégrés à la GPEC (Gestion Prévisionnelle des Emplois et Carrière du Groupe) et les compétences associées afin de définir les parcours de formation les plus adaptés (Figure 4) :

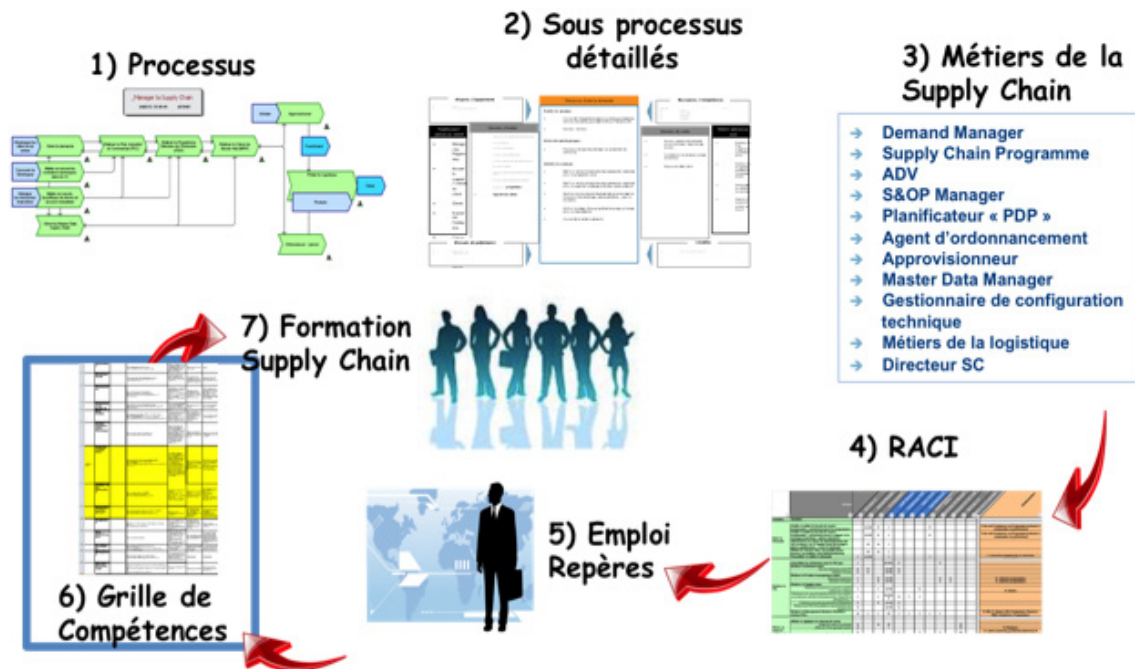


Figure 4 : Prise en compte des métiers dans le processus

CHAPITRE VI – REPENSER LA SUPPLY CHAIN PAR UNE DÉMARCHE PROCESSUS : LE CAS SAFRAN

- le référentiel d'évaluation permettant de mesurer la maturité du processus sur la base du référentiel MRPII et de définir les plans d'actions associés pour atteindre le niveau requis (Figure 5):

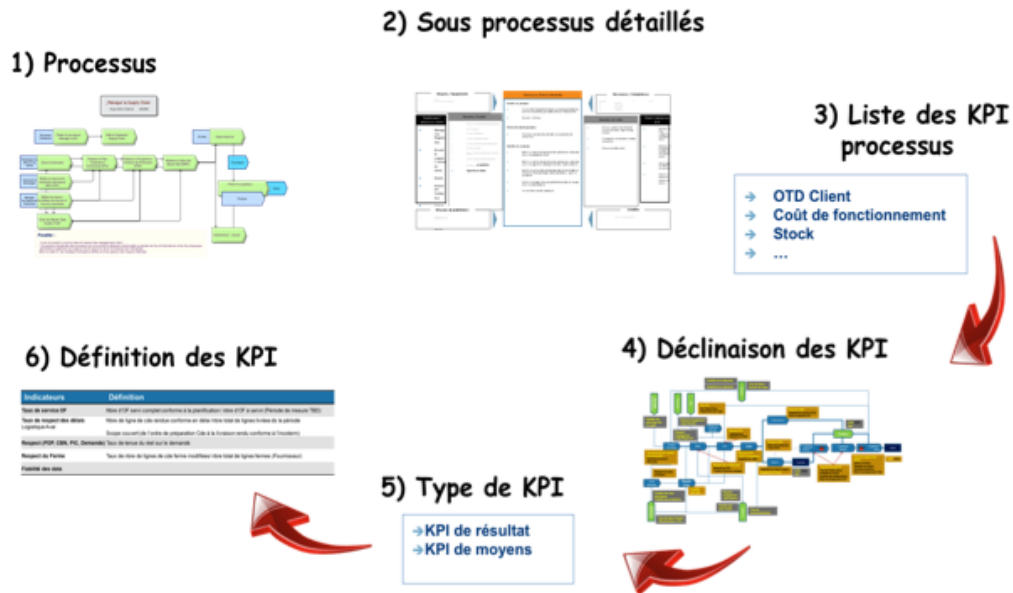


Figure 5 : Prise en compte de l'évaluation de la maturité dans le processus

- le référentiel de pilotage qui définit les instances de pilotage et les KPI (Key Performance Indicator) associés (Figure 6) :
- Mesure de la performance client au travers de la mesure du respect des délais
- Mesure du niveau de couverture des risques au travers de la mesure des stocks
- Mesure du coût d'obtention de cette performance
- Mesure de l'impact sur l'environnement de l'ensemble des flux physiques

CHAPITRE VI - REPENSER LA SUPPLY CHAIN PAR UNE DÉMARCHE PROCESSUS : LE CAS SAFRAN

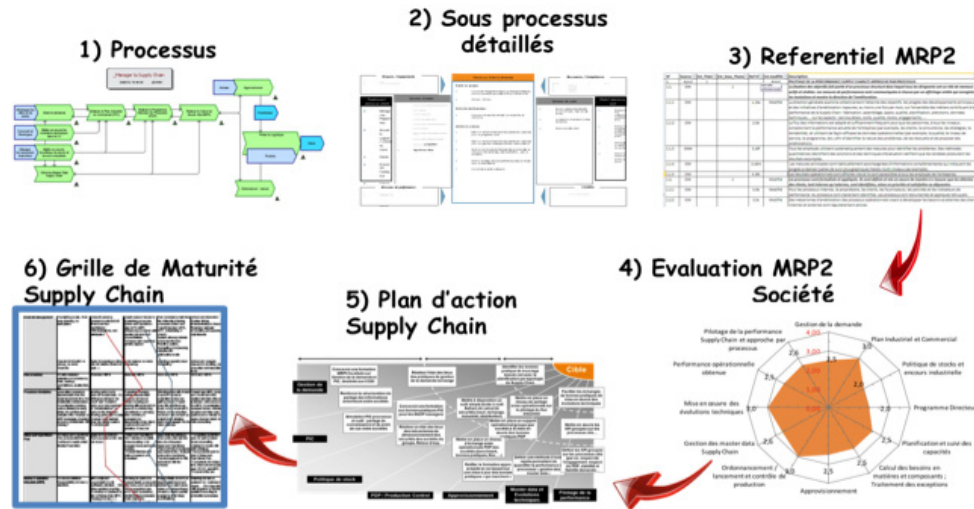


Figure 6 : Prise en compte des indicateurs dans le processus

LES OUTILS

Pour cartographier le processus :

- outil ARIS (Editeur Software AG) associé aux compétences internes au Groupe

Pour mettre à disposition la cartographie du processus en intranet :

- outil de communication Intranet ARIS Publisher.

Une vidéo pédagogique a également été diffusée via l'intranet Safran.

MISE EN OEUVRE

- Ce processus transverse s'appuie sur les systèmes d'information de l'entreprise, essentiellement les ERP (SAP, BAAN...).
- Le pilotage de la Supply Chain nécessite des relations étroites avec nos clients et nos fournisseurs. Ces échanges se font au travers d'outils collaboratifs via différents portails de l'entreprise.

LES ACTEURS

L'ensemble de ce processus s'appuie sur des métiers aujourd'hui clairement identifiés.

CHAPITRE VI – REPENSER LA SUPPLY CHAIN PAR UNE DÉMARCHE PROCESSUS : LE CAS SAFRAN

Certains ne s'exercent qu'au sein du processus, comme les métiers liés à la planification :

- Responsable Plan Industriel et Commercial,
- Responsable Plan Directeur de Production

D'autres agissent en interface avec d'autres processus de la société :

- Approvisionneur avec le processus « Acheter »,
- Ordonnanceur avec le processus « Fabriquer »,
- Les métiers de la logistique avec les clients,
- Gestionnaire de la demande avec les processus « Vendre » et « Manager les programmes »,
- Gestionnaire de données avec le processus « Manager les SI ».

La montée en compétence de ces différents acteurs de la Supply Chain dans le Groupe est nécessaire pour accompagner la forte croissance internationale. Cette préoccupation fait l'objet d'un travail important de structuration et d'ouverture des parcours de formations consacrés aux métiers de la Supply Chain.

LES BENEFICES

- La démarche étant en cours, les premiers résultats commencent à être mesurés :
- Amélioration de la satisfaction clients
- Perception nouvelle de la Supply Chain comme un levier de performance
- Evolution des comportements par une prise en compte renforcée de la dimension client dans la chaîne de plus-value complète
- Evolution vers une analyse en coût complet et non plus par fonction
- Optimisation des niveaux de stocks
- Meilleure maîtrise des risques
- Vocabulaire commun et partagé au travers de la définition des interfaces
- Amélioration des données contenues dans les systèmes d'informations qui ont une incidence majeure sur la performance du processus global

Avec les premières actions menées depuis mi 2012, la performance de livraison clients a augmenté de 7% et ce sans augmentation du niveau de stock.

CHAPITRE VI – REPENSER LA SUPPLY CHAIN PAR UNE DÉMARCHE PROCESSUS : LE CAS SAFRAN

LES DIFFICULTES RENCONTREES

- La méconnaissance initiale des opérationnels sur le périmètre et les enjeux de la Supply Chain,
- Le délai nécessaire à la montée en compétence des acteurs de la Supply Chain,
- Le cloisonnement des organisations qui pénalise l'approche transverse de la Supply Chain,
- Le manque de « culture processus » d'une partie des acteurs concernés,
- La faiblesse du niveau des échanges entre donneurs d'ordre et les fournisseurs (Qualité de l'expression de besoin, Plateformes collaboratives,...).

GOUVERNANCE

- Une direction Supply Chain Groupe qui assure le pilotage des actions transverses et un soutien aux sociétés sur des sujets particuliers.
- Un comité Supply Chain Groupe qui réunit chaque trimestre les directeurs Supply Chain Sociétés et la direction Supply Chain Groupe.
- Des organisations Supply Chain dans les sociétés du Groupe, définies en fonction des types de Supply Chain liés à la complexité de la demande d'une part et à la complexité des produits d'autre part

CHAPITRE VII - LE PLAN DE TRANSFORMATION DES PRATIQUES D'UNE DIRECTION FINANCIÈRE - LES CLÉS DE LA RÉUSSITE : CAS LOGICA FRANCE

Problématique

LOGICA France est une entreprise de services informatiques filiale d'un groupe international. Le groupe modifie les orientations stratégiques pour limiter les impacts de tassement de ses marges et d'un accroissement de ses besoins de financement.

La direction du groupe demande à l'ensemble de ses filiales (fonctions opérationnelles et fonctions support) de contribuer à l'atteinte de l'évolution de ses objectifs stratégiques.

Pour contribuer à ce plan, la direction financière française a entrepris un plan de transformation de ses activités sur une durée de 16 mois. Le projet visait aussi différentes fonctions opérationnelles notamment le « Delivery », fonction essentielle dans le service.

Il n'existait pas d'approche ou de culture du processus au sein de la direction financière ni même au sein des directions opérationnelles. Les différentes directions appliquaient des modes opératoires et des procédures propres et hétérogènes à leur périmètre limitant ainsi les effets de synergie au niveau global.

Objectifs

Ce projet de transformation et d'amélioration de la performance avait les différents objectifs suivants :

- raccourcir les délais de clôture ;
- connaître et maîtriser les engagements fournisseurs ;
- facturer plus vite ;
- encaisser plus vite.

Contexte

La direction financière de la société LOGICA France doit modifier ses pratiques sur un périmètre qui lui a été imposé dans un délai imparti (16 mois) et avec des objectifs fixé lors du démarrage du projet. Comme tenu du manque de culture process des équipes, le délai initialement fixé a quasiment doublé. Le projet a notamment dû faire face à des échecs d'évolutions rendant crucial la question du délai.

Pour que les équipes s'approprient le projet et s'impliquent fortement, ce dernier a été divisé en deux étapes : une partie réflexion, cadrage, définition des actions et décision et une autre partie implémentation des actions décidées. Les différents sujets à traiter ont été découpés en 23 thèmes et chacun des thèmes a été traité au sein d'un atelier.

CHAPITRE VII - LE PLAN DE TRANSFORMATION DES PRATIQUES D'UNE DIRECTION FINANCIÈRE - LES CLÉS DE LA RÉUSSITE : CAS LOGICA FRANCE

LE PERIMETRE

Processus couverts :

Les processus couverts par la direction financière sont les suivants: Budget to report, Fixed Assets, Purchase to pay ; Order to cash ; Delivery, Projects Controlling. Ce découpage est celui généralement rencontré dans les environnements anglo-saxons.



Projet d'entreprise ou projet local ?

Ce projet reste avant tout un projet local d'une fonction support (la direction financière France) mais s'inscrit dans un projet global au sein de toutes les filiales du groupe. La particularité est que la fonction opérationnelle Delivery a été incluse dans le périmètre du fait de l'interaction importante entre ses activités et les objectifs du plan de transformation. Il n'était pas prévu d'étendre ce projet à d'autres fonctions opérationnelles du Groupe.

LES ACTEURS

Initiateurs

- Au niveau corporate : le sponsor est le directeur financier du groupe qui est par ailleurs le responsable opérationnel du projet et l'animateur de la « task force » ;
- Au niveau français : le sponsor est le Directeur Général France.

CHAPITRE VII - LE PLAN DE TRANSFORMATION DES PRATIQUES D'UNE DIRECTION FINANCIÈRE - LES CLÉS DE LA RÉUSSITE : CAS LOGICA FRANCE

Bénéficiaires

- Principalement la performance de l'entreprise qui optimise ses processus et gagne en efficacité notamment en matière de gestion de BFR (amélioration de la trésorerie)
- Les actionnaires et autres parties prenantes qui du fait de l'amélioration de la performance ont vu une amélioration de l'EBIT

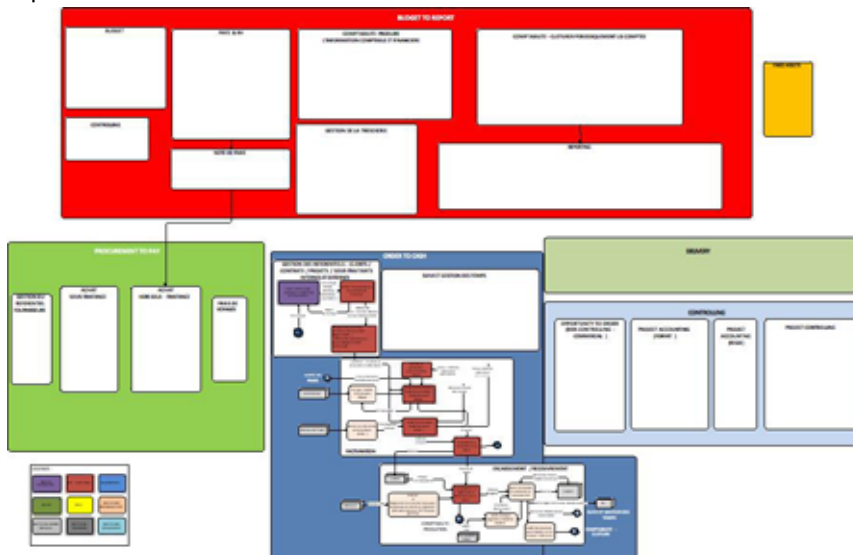
LA PROFONDEUR, LE NIVEAU DE CARTOGRAPHIE

Le choix a été de (i) créer une vision globale pour **disposer d'un outil de communication** avec les managers et (ii) de construire une vision plus détaillée, qui constitue la cartographie des processus pour localiser, identifier les activités sur lesquels vont porter les travaux de transformation et les actions pour en améliorer l'exécution.

La vision globale des activités de la DAF

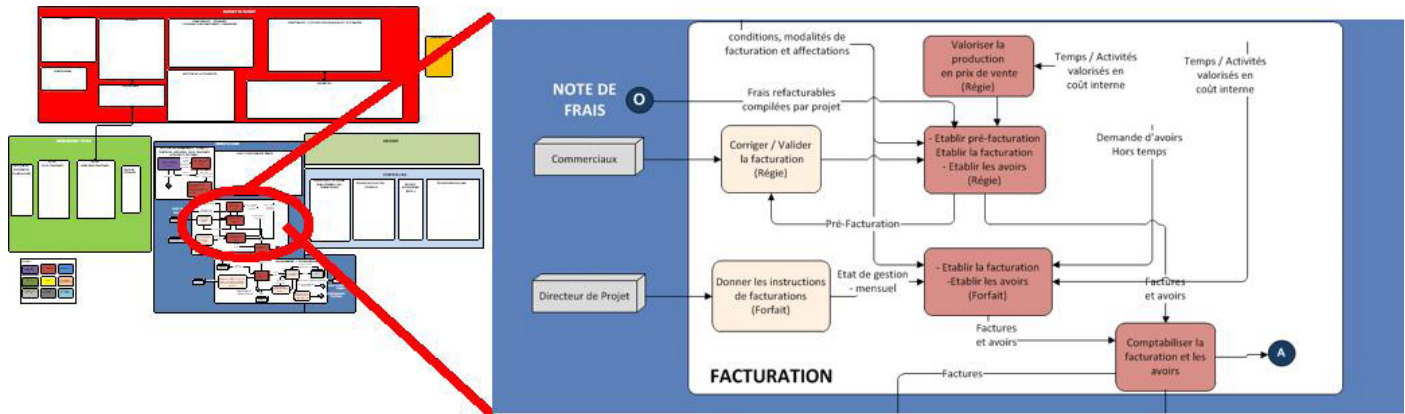
La vision globale a pour seul objectif de sensibiliser les managers sur le projet de transformation et de les familiariser à la vision processus. Au niveau global, sont représentées les activités de la direction financière formalisée sous forme de processus. Un accent est mis sur les zones sur lesquelles vont porter les travaux de transformation ou d'amélioration de la performance.

Cette vision globale est représentée ci-dessous par les grands espaces de couleurs correspondant aux macro-processus tels que définis dans le volet périmètre décrit ci-dessus. Pour des raisons de confidentialité et de lisibilité seule le processus « Order to Cash » a été représenté avec le contenu réel.



CHAPITRE VII - LE PLAN DE TRANSFORMATION DES PRATIQUES D'UNE DIRECTION FINANCIÈRE - LES CLÉS DE LA RÉUSSITE : CAS LOGICA FRANCE

Pour que cette représentation soit parfaitement lisible un focus particulier a été effectué sur la facturation dans le schéma précédent.



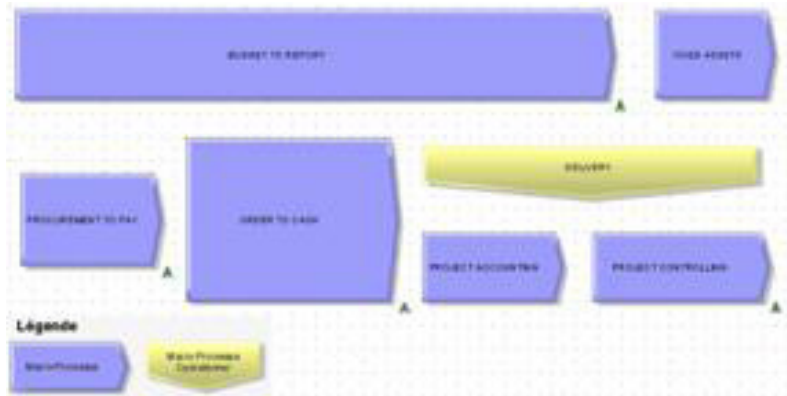
La vision détaillée des activités de la direction financière

La cartographie a été découpée en 3 niveaux.

- 1. Le premier niveau montre la réalité du périmètre qui est couvert et les éventuelles interactions avec et entre les différents processus opérationnels.
- 2. Le deuxième niveau permet d'appréhender les sous processus. Ici nous avons 6 sous processus et 60 processus identifiés.
- 3. Le troisième niveau permet de visualiser et de cerner rapidement l'enchaînement des opérations au sein de chacun des processus.

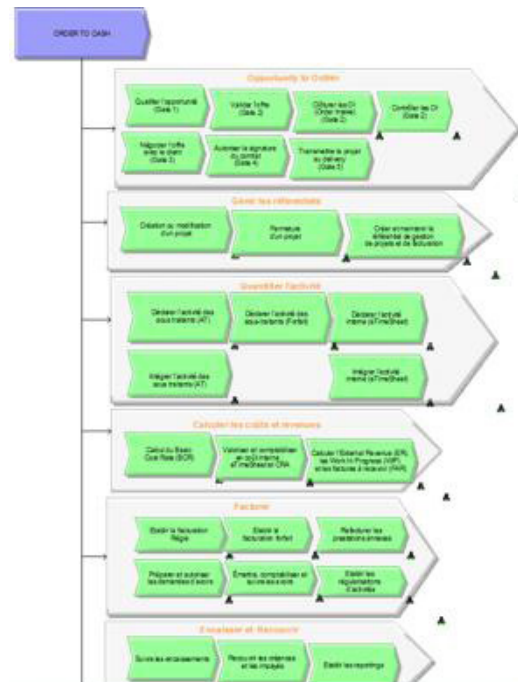
CHAPITRE VII - LE PLAN DE TRANSFORMATION DES PRATIQUES D'UNE DIRECTION FINANCIÈRE - LES CLÉS DE LA RÉUSSITE : CAS LOGICA FRANCE

Niveau 1 : Macro-processus



Niveau 2 : Processus et sous processus

Un exemple pour un macro-processus des sous processus (en gris) et les processus (en vert) Vision Schématique.

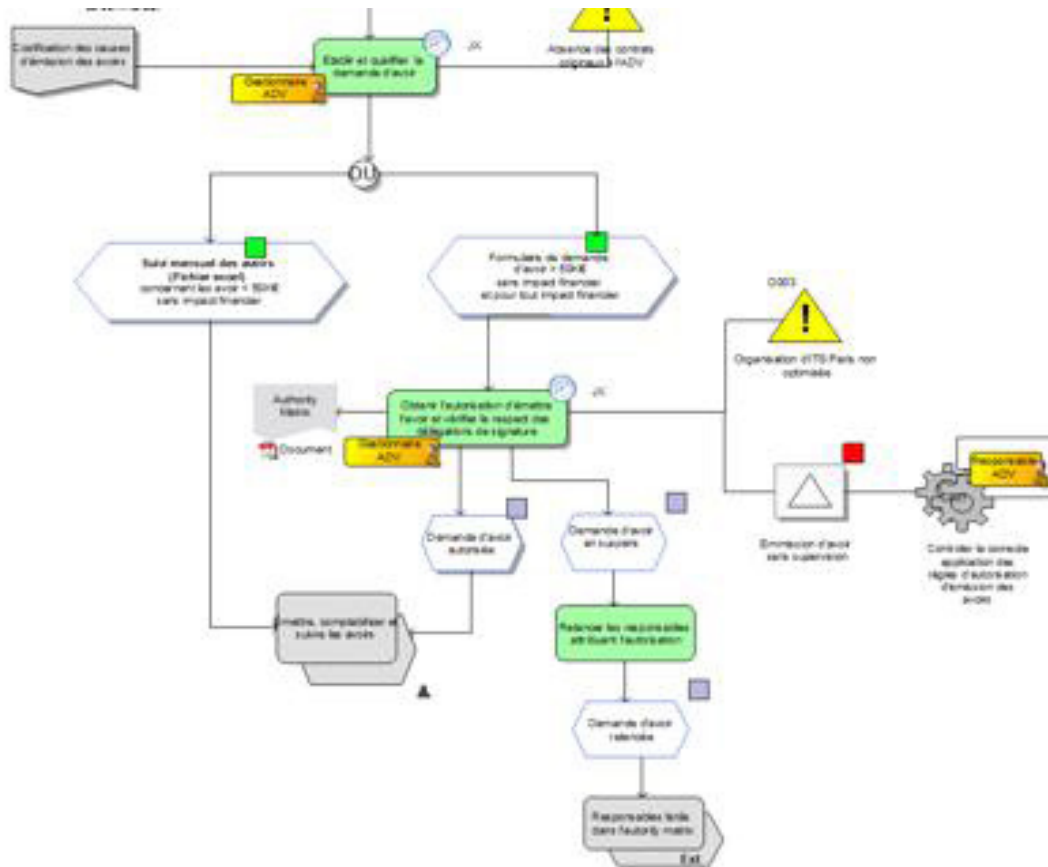


CHAPITRE VII - LE PLAN DE TRANSFORMATION DES PRATIQUES D'UNE DIRECTION FINANCIÈRE - LES CLÉS DE LA RÉUSSITE : CAS LOGICA FRANCE

Niveau 3 : Activités

Un exemple de l'ensemble des attributs qui ont été implémentés à ce niveau uniquement.

Vision Schématique



CHAPITRE VII - LE PLAN DE TRANSFORMATION DES PRATIQUES D'UNE DIRECTION FINANCIÈRE - LES CLÉS DE LA RÉUSSITE : CAS LOGICA FRANCE

Vision tableau EXCEL :

Nom du Processus	Est constitué par les sous-processus
Reportings	
Interco Filiales Etrangères	<ul style="list-style-type: none"> - Créer le contrat ICA - Réconcilier les intercos Clients - AR - Traiter les écarts d'intercos Clients - AR - Emettre les factures clients aux filiales - AR - Traiter et comptabiliser les factures d'achats fournisseurs - AP - Traiter les écarts d'intercos Fournisseurs - AP - Traiter et comptabiliser les factures d'achats fournisseurs non conformes ou rejetés - Réconcilier les intercos Fournisseurs - AP - Effectuer les règlements intercos
Trésorerie	<ul style="list-style-type: none"> - Préparer les factures à régler - intercos et notes de frais - Effectuer les règlements - intercos et notes de frais - Régler exceptionnellement par virement - Régler exceptionnellement par chèque - Suivre la trésorerie journalière - Suivre la trésorerie prévisionnelle
Intracos Filiales France	<ul style="list-style-type: none"> - Emettre des factures formation - Emettre des factures Université, MEH, DRG, fonctions centrales, logistique - Emettre des factures Insight et Buk - Emettre des factures de sous traitance, partage de coûts SDM et primes RH - Comptabiliser les factures d'achat en reflet des factures de vente - Réconcilier les intracos Filiales France - Traiter les écarts d'intraco - Effectuer les règlements intraco
Comptabilité - Opérations courantes	<ul style="list-style-type: none"> - Comptabiliser et traiter les factures de logistique immobilière - Comptabiliser et traiter les factures de flotte mobile - Comptabiliser et traiter les factures arrivant à la comptabilité (flux exceptionnel) - Etablir la facturation en régie - Etablir la facturation au forfait - Comptabiliser les FAR et les AFAR relatives aux frais généraux et autres achats - Comptabiliser les factures de frais généraux et autres achats (Flux Basware) - Refacturer les prestations annexes - Émettre, comptabiliser et suivre les avoirs - Comptabiliser les factures de ST (à partir de Gestfind) - Comptabiliser les FAR et les AFAR relatives à la Sous-Traitance - Calculer l'External Revenue (ER), les Work In Progress (WIP) et les factures à recevoir (FAR) - Etablir les régularisations d'activités - Comptabiliser les FAR et les AFAR relatives aux charges de logistique immobilière - Comptabiliser et traiter les factures de logistique immobilière - Comptabiliser les FAR et les AFAR relatifs aux charges de flotte mobile - Comptabiliser et traiter les factures de flotte mobile - Traiter et comptabiliser les notes de frais - Traiter et comptabiliser les frais de voyage - Comptabiliser la paie - Intégrer les écritures dans Agresso - ITSP - Intégrer les écritures dans Agresso - ITSR - Comptabiliser les provisions pour CP/RTT - Intégrer les écritures dans Agresso - LBC
Comptabilité - Opérations de clôture	<ul style="list-style-type: none"> - Valoriser et comptabiliser les provisions - Comptabiliser les écritures d'amortissement d'immobilisations - Etablir les bonus - Clôturer les comptes - Revoir et justifier les comptes - Comptabiliser les provisions pour CP/RTT

CHAPITRE VII - LE PLAN DE TRANSFORMATION DES PRATIQUES D'UNE DIRECTION FINANCIÈRE - LES CLÉS DE LA RÉUSSITE : CAS LOGICA FRANCE

LES OUTILS

Pour cartographier

La cartographie a été réalisée par un prestataire externe spécialisé dans le process design en utilisant l'outil ARIS de Software AG.

Un point délicat et essentiel de mise en oeuvre de la modélisation des processus avec cet outil, est le paramétrage du filtre. Le filtre, en fonction des caractéristiques qui sont définies, a pour vocation de fabriquer automatiquement le référentiel des processus.

Le filtre a été spécifiquement paramétré pour satisfaire l'objectif recherché. Le système a été installé de façon indépendante au système d'information (SI) du client car l'incorporation à son SI (applicatif existant) aurait demandé des délais supplémentaires incompatibles avec les délais du projet.

Pour mettre à disposition en intranet

Le partage du référentiel a été réalisé en déposant les différentes restitutions dans un Sharepoint. Il n'a pas été utilisé les moyens proposés par Software AG.

Pour gérer la base de données

Le référentiel des processus est mis à jour deux fois par an et ensuite mis à disposition selon le même principe de Sharepoint.

LES BENEFICES

Les principaux apports de l'approche par les processus sont les suivants :

- partager la même vision des situations existantes ;
- décloisonner les travaux des équipes au sein de la fonction mais aussi avec les opérationnels qui ont désormais une vision d'ensemble sur tous le processus auquel ils participent ;
- raccourcir les délais de clôture (gain de temps) ;
- simplification des flux ;
- passage d'une vision rétrospective à une vision prospective et proactive ;
- création d'un lien plus étroit entre l'activité (le business) et le contrôle de gestion qui a permis d'éviter et d'anticiper des pertes sur de nombreux contrats ;
- sécuriser rapidement des zones à risques ;

CHAPITRE VII - LE PLAN DE TRANSFORMATION DES PRATIQUES D'UNE DIRECTION FINANCIÈRE - LES CLÉS DE LA RÉUSSITE : CAS LOGICA FRANCE

LE ROI

Quelques chiffres :

- 1. Récupération de 30ME de trésorerie en 1 an, principalement du fait du raccourcissement des délais de facturation qui avant était concentrée sur les quatre derniers jours
- 2. Diminution du volume des avoirs qui est passée de >10% à 4% du fait de la mise en place d'un nouveau processus de validation des factures émises.
- 3. Time-sheet : 5% non saisies dans un nouvel outil unique sur un volume de 9500 time sheet
- 4. Suivi de gestion des projets: alimentée par la comptabilité et synchronisée de la comptabilité.
- 5. Diminution du volume de la comptabilité du fait des actions de simplifications entreprises et l'arrêt des refacturations internes pour des montant inférieurs à 500 euros (projet – codes projets- écritures d'OD – FAR divisés par trois).
- 6. Vision du « business » en amont – la présence des contrôleurs de gestion dans les réunions de mis en forme des projets permet de limiter voir d'anticiper les points de blocage.
- 7. Visibilité sur les engagements, factures de charges saisies au fil de l'eau, cut-off maîtrisé. C'est le résultat des travaux d'optimisation qui ont été conduit sur le processus de procurement et de traitement des factures fournisseurs qui étaient dématérialisés et délocalisés.
- 8. Un référentiel des processus finance qui comprend : 5 macro-processus, 70 processus, 450 activités.

LES 10 CLES DE LA REUSSITE

La transformation d'une direction financière, mais aussi de notre expérience, de toute fonction support doit être entreprise en respectant les 10 clés de la réussite suivante :

- 1. Le cadrage, le partage, le rythme ;
- 2. La mesure de la performance ;
- 3. Le diagnostic et la construction du plan ;
- 4. Le séquençement des travaux: réflexion, décisions, actions ;
- 5. L'installation de la culture du processus ;
- 6. Le passage du rétrospectif au prospectif ;
- 7. Le dilemme: production – sécurité ;
- 8. La localisation des contraintes du SI
- 9. La maîtrise choisie des risques ;
- 10. Le socialement engagé.

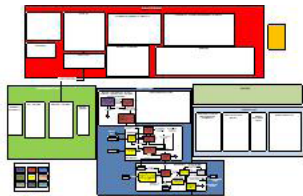
CHAPITRE VII - LE PLAN DE TRANSFORMATION DES PRATIQUES D'UNE DIRECTION FINANCIÈRE - LES CLÉS DE LA RÉUSSITE : CAS LOGICA FRANCE

LES DIFFICULTES RENCONTREES

Les difficultés rencontrées au cours de cette opération sont celles que l'on rencontre habituellement dans des situations similaires c'est-à-dire d'équipes qui exécutent les modes opératoires dont ils ont la charge sans regarder ce qui se passe à droite ou à gauche, et surtout sans mesurer les impacts causés par une défaillance de leur part sur les séquences de travail de leurs collègues.

Les difficultés rencontrées sont principalement de deux ordres :

1. l'introduction de la culture du processus au sein de la direction financière qui n'avait sur ce sujet aucune maturité. Cette situation est fréquemment rencontrée,
 2. faire passer les équipes du contrôle de gestion du « rétrospectif » au « prospectif » c'est-à-dire vivre à côté du business lors des prises d'engagements et non constater les catastrophes et écarts et en analyse rétrospectivement les causes pour mettre en place des plans d'actions.
- **L'introduction de la culture du processus** : le mode opératoire que nous avons utilisé a été basé sur la culture en place dans l'entreprise comme le montre le schéma ci-dessous. Ce mode opératoire constitue un mode transitoire entre le monde totalement narratif et le monde totalement schématique.

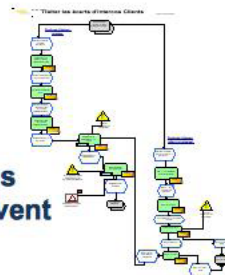


Embarquer les managers
par la cartographie globale des activités de la Direction Finance



Capter les pratiques
des opérationnels avec leur culture usuelle: le flowchart

Montrer le résultat:
le process-flow et indiquer des repères pour qu'ils s'y retrouvent



CHAPITRE VII - LE PLAN DE TRANSFORMATION DES PRATIQUES D'UNE DIRECTION FINANCIÈRE - LES CLÉS DE LA RÉUSSITE : CAS LOGICA FRANCE

Les équipes maîtrisaient la représentation des modes opératoires par les flowcharts. C'est cette représentation qui a été construite dans un premier temps. C'est une phase intermédiaire de l'évolution de la culture. Les équipes ont déjà franchis un premier pas, le narratif n'est plus leur culture unique.

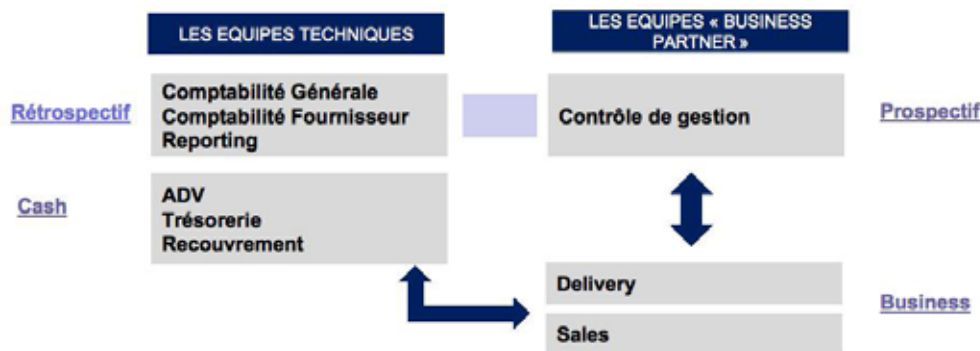
La transposition du flowchart classique en modèle du processus a été réalisée par une équipe externe en créant dans ARIS le référentiel du processus avec quelques compléments d'informations qui n'avaient pas été captés dans les flowcharts. Cette transposition est un effort complémentaire mais d'une importance acceptable, les flowcharts étant par nature plus riches en informations notamment au niveau des modes opératoires et de l'organisation.

La présentation de la modélisation des processus aux équipes pour faciliter la mise au point des actions à entreprendre.

- Le passage du « rétrospectif » au « prospectif ».

Ce passage a pour objectif de tourner une partie des équipes du contrôle de gestion vers le business pour participer aux travaux de préparation des offres de services et notamment au niveau du respect des marges et de la prise en compte d'éventuels aléas qui peuvent survenir dans l'exécution.

En d'autres termes, introduire une sorte de prudence dans les engagements qui vont être signés. Ce sont les contrôleurs de gestion qui sont concernés par cette mutation qui est essentielle car elle permet de réduire les risques pris en amont dès l'engagement de la commande.



A cette occasion nous avons pu constater que ce changement de point de vue était difficile à mettre en place car les équipes manquent de repères quand on leur demande de se projeter dans l'avenir alors qu'elles n'en ont pas l'habitude.

CHAPITRE VII - LE PLAN DE TRANSFORMATION DES PRATIQUES D'UNE DIRECTION FINANCIÈRE - LES CLÉS DE LA RÉUSSITE : CAS LOGICA FRANCE

LA GOUVERNANCE

La gouvernance du référentiel des processus de la finance a été construite autour des points d'ancrage suivants :

- Des process owner (propriétaires de processus) ont été mis en place pour chacun des 60 processus.
- Des KPI ont été mis en place pour les principaux processus afin de permettre la mesure de l'évolution de la performance. Ces KPI font l'objet d'un monitoring mensuel dans le cadre de l'analyse des résultats du reporting.
- Un référentiel de risques et de contrôles a été mis en place. Il fait partie intégrante du référentiel de processus par un rajout au filtre initial.
- Une revue semestrielle des risques est réalisée dans le cadre des travaux liés à la conformité.

CHAPITRE VIII – AUDIT FINANCIER ET DÉMARCHE PROCESSUS: LE CAS LISE CHARMEL

LE CAS : La cartographie des processus pour la mission du Commissaire aux comptes.

Mise en œuvre dans une entreprise à taille intermédiaire (ETI) qui réalise environ 80M de CA.

Problématique

La mission du Commissaire aux comptes (CAC) est d'ordre légal et ce dernier doit donner une opinion sur les comptes de l'entité qu'il audite. Il met donc en œuvre toutes les diligences nécessaires pour assurer cette mission.

Il faut toutefois préciser que le Commissaire aux comptes ne peut pas tout contrôler. C'est en cela que son sens du jugement le guide et l'oriente vers les contrôles et vérifications qu'il juge nécessaires.

Dans cette approche de l'audit par les risques, une cartographie des processus de l'entreprise permet de représenter l'entreprise dans son ensemble et d'identifier les zones de risques où il faudra s'appesantir lors des différents contrôles.

Objectifs :

- Mise en œuvre d'une approche d'audit orientée business et métier ;
- Compréhension des processus de l'entreprise ;
- Identification des points forts et notamment des contrôles exercés en interne ;
- Identification des zones de risques et appréhension des risques inhérents ;
- Détermination du programme de contrôle ;
- Donner une opinion sur les comptes ;
- Respect des normes professionnelles.

PERIMETRE

Processus couverts : tous les métiers du Groupe

S'agissant d'un Groupe présent à l'international, il y a des filiales tant en France qu'à l'étranger. Mais nous avons opté pour une représentation des processus métiers et processus supports.

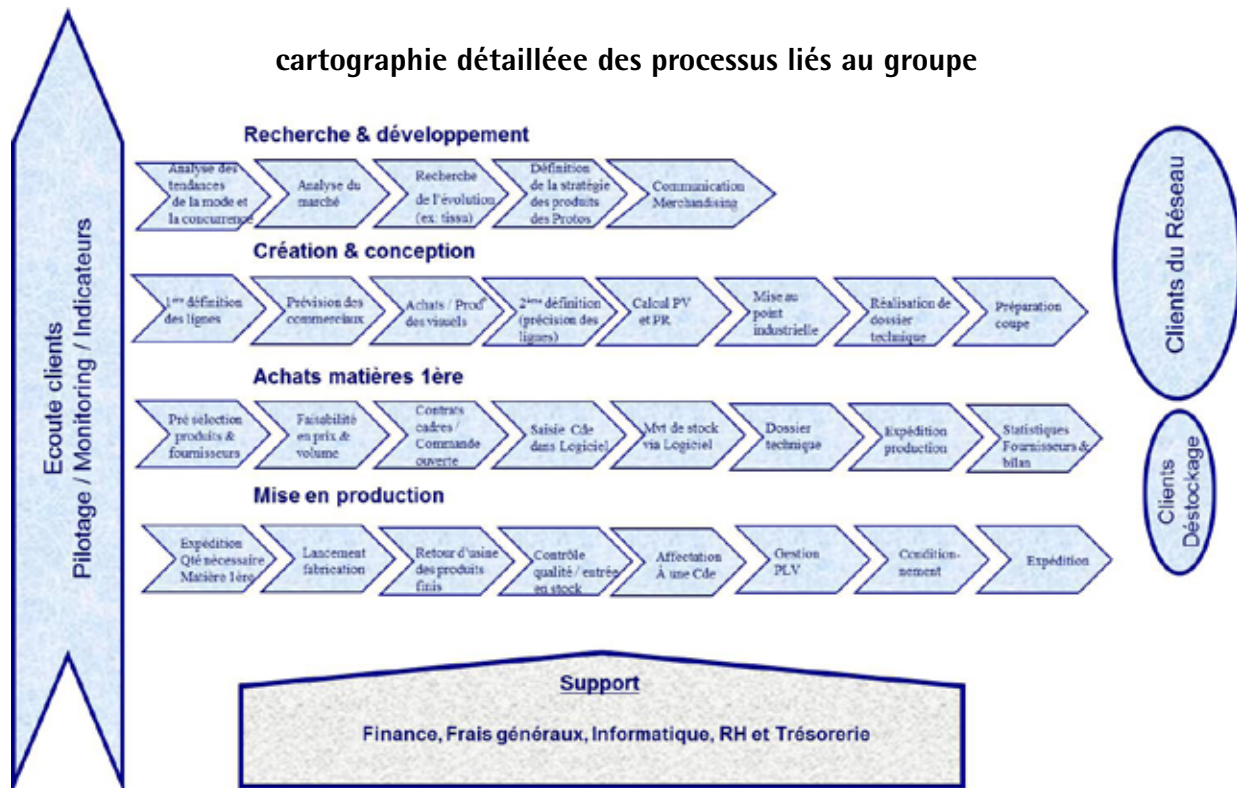
CHAPITRE VIII - AUDIT FINANCIER ET DÉMARCHÉ PROCESSUS: LE CAS LISE CHARMEL

Les process métiers (opérationnels) :

- Recherche & développement ;
- La création et conception ;
- Les achats de matières premières ;
- La mise en production ;
- Le cycle commercialisation ;
- Le cycle distribution ;
- La gestion des retours et des fins de lignes.

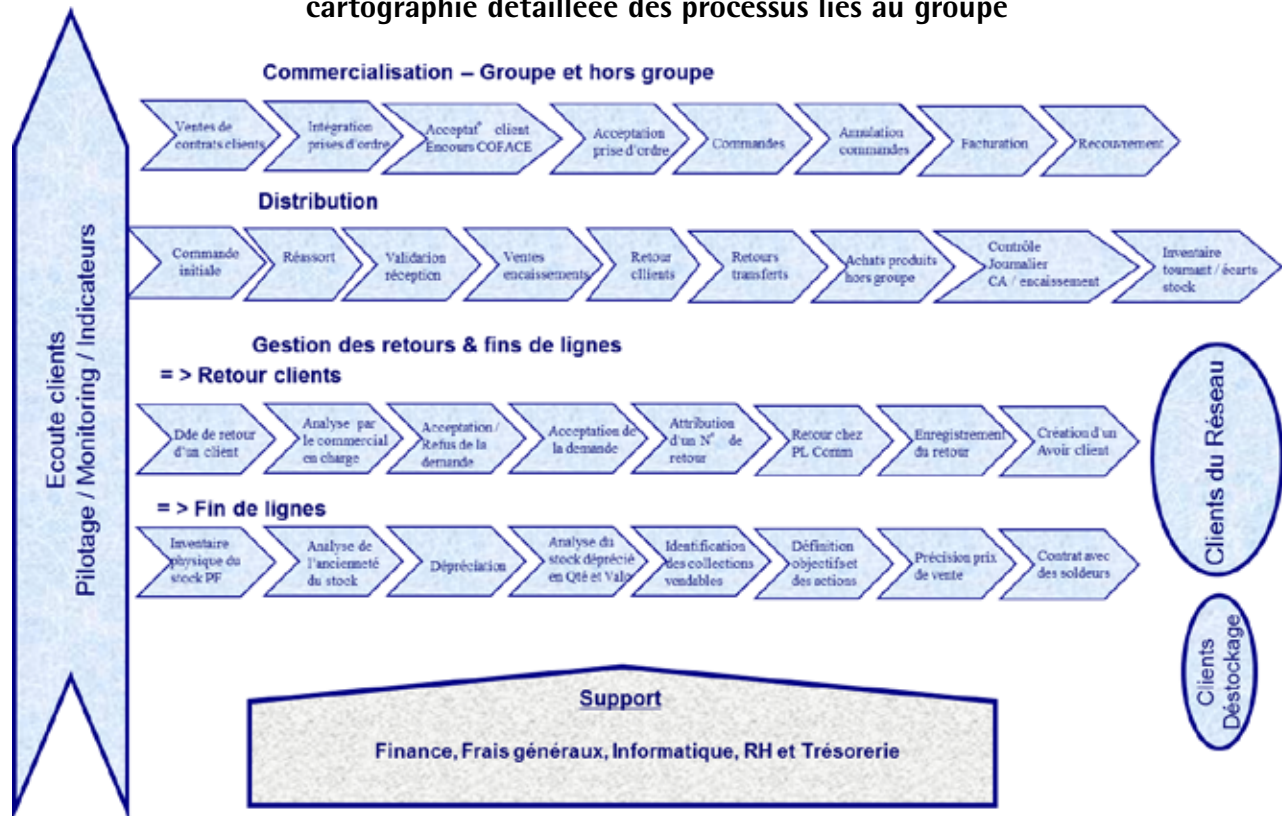
Les fonctions et process support :

- La fonction finance ;
- Les frais généraux ;
- La fonction informatique ;
- La gestion de trésorerie.



CHAPITRE VIII - AUDIT FINANCIER ET DÉMARCHÉ PROCESSUS: LE CAS LISE CHARMEL

cartographie détaillée des processus liés au groupe



Projet d'entreprise ou projet local ?

La mise en œuvre d'une telle organisation de la mission d'audit est du ressort du management du cabinet d'audit qui décide de la façon d'intervenir sur le dossier en fonction de ses spécificités et des exigences professionnelles (NEP)¹.

ACTEURS

Une fois que l'orientation de la mission d'audit est élaborée selon la démarche par les processus telle que présentées ici, tous les acteurs de la mission sont intéressés à sa mise œuvre. Il s'agit du responsable de dossier (associé ou signataire), du chef de groupe, du chef de mission, des différents auditeurs affectés à la mission.

Les interlocuteurs de l'entreprise sont mis à contribution et la cartographie est présentée et discutée avec eux.

¹NEP : Normes d'Exercice Professionnelle. Cadre législatif encadrant la mission du CAC.

CHAPITRE VIII – AUDIT FINANCIER ET DÉMARCHE

PROCESSUS: LE CAS LISE CHARMEL

Initiateurs

La démarche est initiée par le commissaire aux comptes signataire ou par la direction du cabinet qui décide de l'organisation et de l'orientation de la mission d'audit.

Bénéficiaires

- Les intervenants (auditeurs) affectés à la mission qui, grâce à la représentation des processus de l'entreprise, identifient aisément les zones de risques et opèrent des contrôles plus ciblés. Cela améliore d'autant la qualité de l'assurance donnée à la fin de la mission et la certification des comptes.
- L'entreprise auditée, qui peut alors tirer profit des recommandations et des remarques faites sur ses processus à l'issue de la mission.
- Les investisseurs, les tiers vis à vis desquels le commissaire aux comptes apporte de la confiance.

LA PROFONDEUR, LE NIVEAU DE CARTOGRAPHIE

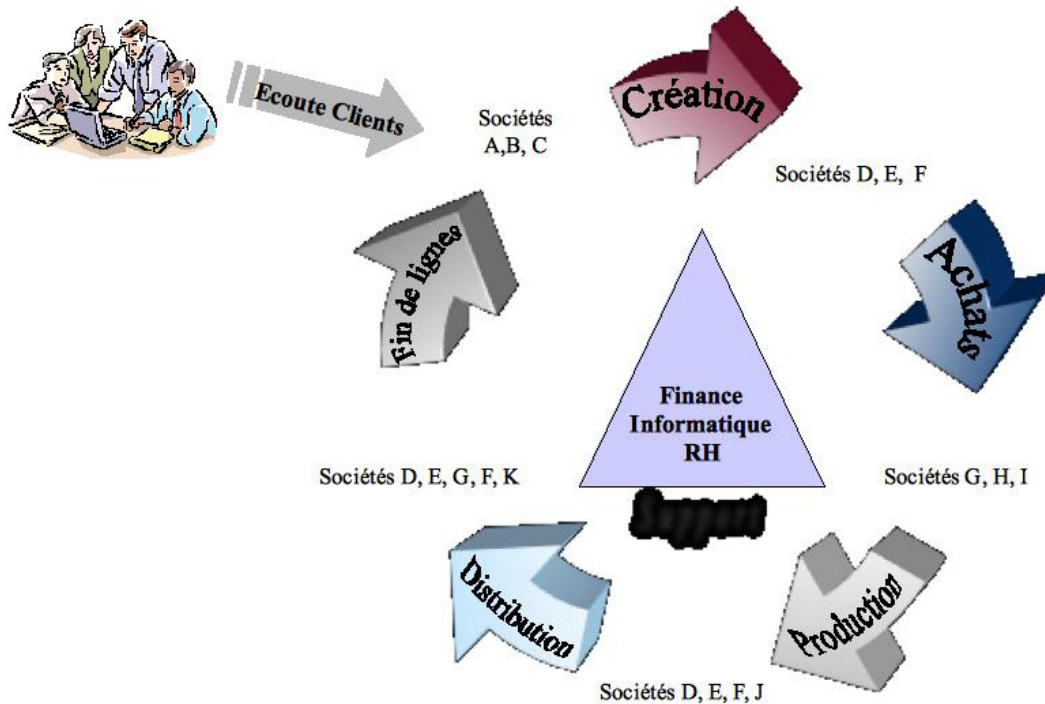
Une analyse de l'activité de l'entreprise permet d'élaborer une cartographie globale qui tient compte du processus de création de l'offre (adaptée aux attentes du client).

L'objectif recherché par le commissaire au compte est de déterminer l'approche d'audit qu'il devra adopter pour sa mission. On peut donc résumer les étapes qui guident la cartographie des processus de l'entreprise et l'analyse qui s'en suit de la façon suivante :

- Décomposition de la cartographie détaillée par process ;
- Identification des entités du groupe concernées ;
- Distinction des points forts et des risques pour chaque process ;
- Recherche d'indicateurs de performance utilisés ;
- Contrôles clés mis en œuvre ;
- Approche

CHAPITRE VIII - AUDIT FINANCIER ET DÉMARCHÉ PROCESSUS: LE CAS LISE CHARMEL

cartographie globale des process liés à l'activité du Groupe



Une segmentation métiers/fonctions et une analyse critique des processus

A partir de cette vue d'ensemble, l'on s'intéresse aux différents métiers du Groupe et aux fonctions supports dont on représente les processus qui les composent (se référer à la partie traitant du « PERIMETRE » plus haut).

- Représentation des processus : les processus métiers et les processus supports.
- Analyse critique des différents processus (forces, faiblesses, risques).
- Identification des contrôles clés et des indicateurs et tableaux de bord utilisés par l'entreprise.
- Identification de l'approche d'audit à adopter et des contrôles clés à envisager.

CHAPITRE VIII - AUDIT FINANCIER ET DÉMARCHÉ PROCESSUS: LE CAS LISE CHARMEL

A titre illustratif intéressons-nous à l'analyse du processus « Achat de matières premières » :

- **Process :**



- **Entités concernées :**

Toutes opérationnelles françaises

- **Points forts :**

Reconnaissance et image positive auprès des fournisseurs,
Pouvoir présélectionner les fournisseurs et introduire ces derniers dans la recherche de créativité,
Pouvoir de négociation sur les prix,
Données techniques partagées,
Bonne séparation des tâches entre commande / Livraison / Saisie réception,
Automatisation des Factures Non Parvenues.

- **Risques :**

Défaut de qualité sur la matière,
Retard dans les approvisionnements au regard du planning d'une collection,
Notation SFAC par exemple pour certaines filiales, qui disposent d'un crédit limité. L'entité est considérée individuellement et non au sens Groupe.

- **Indicateurs de performance :**

Analyse du délai d'approvisionnement prévu vs. réel ;
Statistique sur les volumes et la valeur des achats par fournisseur et par société,
Statistique et justification des retours fournisseurs et suivi du délai de règlement fournisseurs (gestion de trésorerie).

CHAPITRE VIII – AUDIT FINANCIER ET DÉMARCHÉ

PROCESSUS: LE CAS LISE CHARMEL

LES OUTILS

Pour cartographier :

- Recours aux compétences de spécialistes en système d'information (équipes pluridisciplinaires du cabinet) ;
- Echanges et entretien avec les dirigeants et les différents responsables pour affiner la connaissance des métiers et processus du Groupe.
- Utilisation des outils bureautiques classiques

Pour mettre à disposition en intranet :

- Projections de PowerPoint à l'équipe qui participe à la mission d'audit pour les cas spécifiques à chaque dossier ;
- Mise à disposition dans le dossier permanent et dans le dossier annuel ;
- Réalisation de séminaires de formation en interne pour développer la notion d'approche d'audit par les processus.

Pour gérer la base de données

N/A

LES BENEFCES

- Compréhension d'ensemble des métiers du Groupe selon une approche par les processus ;
- Compréhension d'ensemble des modes de gestion et de contrôle ;
- Appréhension systématique des zones de risques, des processus critiques, et des risques inhérents ;
- définition d'un programme d'audit le plus exhaustif possible ;
- Contrôles de cohérences et différents tests plus affinés ;
- Meilleure assurance de l'opinion rendue sur les comptes ;
- Qualité d'audit.

LE ROI

Le retour sur un investissement reste difficile à déterminer mais s'entend dans les améliorations et la qualité que la méthode apporte aux travaux de l'auditeur. On peut citer :

- Meilleure connaissance des besoins de l'entité à auditer ;
- Optimisation dans l'affectation des ressources humaines ;
- Economies de moyens et de ressources du fait d'une meilleure utilisation des contrôles effectués en interne et des mesures de la performance du contrôle de gestion ;
- Limitation du risque d'audit, crédibilité de la signature ;
- Engagement commun avec la direction autour d'une compréhension fine de l'entreprise par ses processus ;
- Approche différenciante.

CHAPITRE VIII - AUDIT FINANCIER ET DÉMARCHÉ PROCESSUS: LE CAS LISE CHARMEL

LES DIFFICULTES RENCONTREES

- L'obtention et la diffusion des données liée à l'entreprise n'est pas toujours aisée du faite de leur caractère très souvent confidentiel ;
- Très peu de personnes (en dehors des responsables) maîtrisent les différents processus de l'entreprise. Cela est une limite car plus l'entreprise est grande, et notamment avec des filiales à l'étranger, plus il est difficile d'identifier l'interlocuteur qui communiquera les informations sur les processus du Groupe ;
- Si les procédures de travail ne sont pas standardisées et écrites, cela compromet l'objectif de la cartographie qui est faite des processus de l'entreprise aux fins de la mission d'audit,
- La relation des dirigeants avec le commissaire aux comptes sont souvent tendues alors qu'une telle approche par les processus nécessite une certaine collaboration.

GOUVERNANCE

La gouvernance des processus est assurée par le commissaire aux comptes qui est en dernier ressort celui qui engage sa responsabilité sur la qualité des comptes de l'entreprise. Il se fait généralement assisté par les différents chefs de groupes et chefs de missions selon la hiérarchie en vigueur dans chaque cabinet et selon le mode de constitution de l'équipe d'audit.

Dans le cas d'une cartographie existante au sein de l'entreprise, le commissaire aux comptes s'appuie sur cette cartographie et devient un des utilisateurs.

Quelle trajectoire d'évolution ?

Il ressort de nos diverses expériences et comme nous l'avons présenté dans les précédents chapitres qu'un des freins majeurs au développement de l'usage des processus provient de la difficulté qu'ont les opérationnels à passer du mode narratif au mode de la représentation schématique. Ce changement de comportement demande en pratique de mettre au point un chemin qui n'est pas le même d'une entreprise à l'autre.

Peu importe que l'on veuille aller vers une utilisation d'une approche processus plus ou moins simplifiée ou l'utilisation d'approche Lean Six Sigma, approche plus sophistiquée, il faut construire une voie, une trajectoire d'évolution.

Cette construction doit prendre bien en compte la maturité différentielle des opérationnels concernés sur le sujet. Cette trajectoire va leur permettre de construire les étapes d'une transformation des pratiques opérationnelles qu'ils vont devoir conduire pour installer un comportement de progrès continu et prendre le chemin de l'amélioration de la performance opérationnelle, amélioration de l'exécution des différentes fonctions qui est, quand même, la finalité des approches processus.

En installant cette dynamique, on augmente la diffusion de la culture de « l'approche processus » dans des fonctions et métiers qui ne l'utilisent pas habituellement, leur permettant de conduire des améliorations sur d'autres sujets comme l'évolution du système d'information, l'évolution des systèmes de gestion ou la mise en place d'une vision transversale indépendante de l'organisation de l'entreprise ; et, de façon plus détaillée, il s'agit des sujets suivants :

- rationaliser et optimiser le déroulement des processus opérationnels,
- comprendre comment s'exécute la synchronisation des flux physiques et des flux d'informations au sein de l'entité,
- prévoir de façon rigoureuse l'évolution des systèmes d'information de l'entreprise et s'assurer de son alignement avec les pratiques opérationnelles,
- refondre et améliorer l'organisation des entités / directions / départements,
- construire une compréhension plus pertinente des coûts de l'entreprise (activity based costing-ABC, et activity based management – ABM),
- sécuriser la production de l'information financière et accroître la confiance des tiers dans la sincérité des comptes,
- mettre en place ou optimiser un dispositif de gestion des risques.

Au-delà de ces usages possibles au sein de l'entreprise, l'instauration de cette culture « approche processus » et la vision transversale qui en découle permettent de :

- s'inscrire dans une logique de progrès continu,
- créer les conditions en vue d'assurer la pérennité des projets d'évolution et de transformation.

Voilà pourquoi la construction de cette trajectoire est un élément clé dans la contribution à l'amélioration de la performance.

Une représentation de votre entreprise par ses processus, ça vous parle ? Si vous ne savez pas répondre à cette question, cet ouvrage est écrit pour vous.

Une cartographie des processus existe dans votre entreprise, vous concerne-t-elle ? Cet ouvrage vous répond. Vous avez des difficultés dans la mise en place et l'installation de la culture du processus, cet ouvrage vous montre des pistes pour y arriver simplement.

Dans ce guide vous trouverez huit cas de la PME aux grands groupes en passant par la Fondation de France. Ces cas vous permettront de répondre aux trois questions évoquées ci-dessus.

L'apport de l'approche processus, c'est une vision transversale des entreprises, une vue d'ensemble partagée par tous, un vocabulaire commun au sein de l'entreprise et dans les échanges avec les partenaires.

Au delà de la cartographie l'approche processus, permet d'accéder au management par les processus qui comprend de nombreuses facettes :

- Décliner la stratégie en objectifs stratégiques par processus,
- Mesurer la performance par processus,
- Définir et vérifier la couverture fonctionnelle du système d'information en reportant le périmètre des applications sur la cartographie des processus,
- Contrôler l'exhaustivité de l'approche qualité en balayant tous les processus,
- Evaluer le contrôle interne en suivant tous les processus,
- Etablir une cartographie des risques par processus,
- Définir et situer les postes du personnel tout au long des processus, ...

Cet ouvrage se veut, en montrant des exemples réels, un outil de promotion de l'approche par les processus. L'ouvrage a été écrit par une communauté de praticiens de l'approche processus, tant issus de l'entreprise que du conseil.

Dans l'ère Web 3.0, les auteurs comptent pouvoir échanger avec les lecteurs sous www.gouvernanceoffre.com