

L'optimisation du processus d'administration des achats à SIG

Comment préparer les unités de l'entreprise aux changements d'organisation et comment mesurer les améliorations obtenues ?



Travail de diplôme réalisé en vue de l'obtention du diplôme HES

par :

Laurent CRETEGNY

Conseiller au travail de diplôme :

Monsieur Pierre ARRAYET

Carouge, le 15 août 2008

Haute École de Gestion de Genève (HEG-GE)

Filière Economie d'entreprise

Déclaration

Ce travail de diplôme est réalisé dans le cadre de l'examen final de la Haute école de gestion de Genève, en vue de l'obtention du titre d'Economiste d'entreprise HES. L'étudiant accepte, le cas échéant, la clause de confidentialité. L'utilisation des conclusions et recommandations formulées dans le travail de diplôme, sans préjuger de leur valeur, n'engage ni la responsabilité de l'auteur, ni celle du conseiller au travail de diplôme, du juré et de la HEG.

« J'atteste avoir réalisé seul(e) le présent travail, sans avoir utilisé des sources autres que celles citées dans la bibliographie. »

Fait à Carouge, le 15 août 2008

Laurent CRETEGNY

Remerciements

Tout d'abord, je souhaiterais remercier Messieurs Marcel Ruegg et Pierre Kohler de m'avoir offert la possibilité d'intégrer ce projet d'entreprise et pour leur excellente collaboration durant la réalisation de ce travail. En effet, ils ont su m'accompagner efficacement tout en me laissant la liberté d'expérimenter mes idées.

Je remercie également Monsieur Pierre Arrayet, mon conseiller, pour ses conseils avisés et sa disponibilité.

Un grand merci également à Elisabeth pour la relecture de ce travail.

Enfin, je tiens à remercier tout particulièrement Gaëlle, mon épouse, Anaïs et Chloé, mes deux filles pour leur très grande patience et leur affection tout au long de ces cinq années d'études.

Sommaire

Au début de l'année 2007, SIG a lancé un projet d'amélioration du processus transverse d'administration des achats (projet ADAGE). Les objectifs principaux qui ont été fixés sont la réduction des coûts de gestion et la diminution des délais de paiement des fournisseurs. Une analyse des dysfonctionnements du processus a conduit à proposer 28 pistes d'améliorations dont les effets toucheront principalement les 238 demandeurs SAP (émetteurs des commandes) répartis dans toute l'entreprise. Elles comprennent des outils informatiques, de nouvelles procédures, de la formation, etc. et seront mises en œuvre dans le courant de l'année 2008 par 8 groupes de projet.

L'attente formulée sur le présent travail est, d'une part, de fournir une méthode et des outils permettant de mesurer sur le terrain les effets de la mise en œuvre. D'autre part, elle consiste à vérifier les gains de 2000 jours / homme estimés lors de l'avant projet.

En réalisant l'état de situation pour le choix d'une stratégie d'approche, je me suis rendu compte qu'une démarche de gestion du changement devait guider cette phase sur le terrain. Ainsi, une première démarche a été élaborée permettant d'une part de mesurer le projet et d'autre part d'accompagner les destinataires du changement jusqu'à la phase de transition. Elle est décrite en détail et comprend des indicateurs, des actions de communication et des outils de réflexion pour faciliter l'intégration des recommandations. Après des tests sur plusieurs unités du Pôle Energie et une importante adaptation, elle a été validée pour une application aux autres Pôles.

La visite sur le terrain a montré que les gains de temps sont surestimés et qu'ils ne se réaliseront pas chez les demandeurs SAP. Une sélection d'indicateurs est finalement proposée pour mesurer le projet et pour le pilotage du processus. Elle est accompagnée d'une image chiffrée de la situation à fin 2007. Une enquête de satisfaction a aussi été réalisée et l'analyse complète est présentée dans ce rapport.

Les recommandations rendent attentifs au suivi de la démarche de gestion du changement car la méthode finalement validée n'apporte pas un accompagnement permettant de rallier suffisamment de supporteurs du changement. Elles soulignent également que le projet ADAGE ne s'intéresse qu'aux demandeurs SAP et ne se préoccupe pas d'« Approvisionneurs unité / activité » sur qui repose la relation avec les fournisseurs et l'application de la politique d'achat SIG. Cet aspect fait partie du processus d'administration des achats et doit aussi être amélioré.

Table des matières

Déclaration	i
Remerciements	ii
Sommaire	iii
Table des matières	iv
Liste des Tableaux	vii
Liste des Figures	viii
1. Introduction	1
1.1 Description générale de l'entreprise	1
1.2 Structure de SIG	1
1.3 Le projet Performance 2010 du Pôle Services partagés (SP)	2
1.4 Présentation de la structure et du processus actuel d'administration des achats	3
1.5 Le projet ADAGE	7
1.6 Objectifs du travail de diplôme	9
1.7 Consolidation intermédiaire	10
2. Etat des lieux du projet et choix d'une stratégie	11
2.1 Entreprendre une démarche de gestion du changement	11
2.1.1 <i>Pourquoi un projet de changement ?</i>	11
2.1.2 <i>Les phases du changement</i>	13
2.2 Gérer la phase de décristallisation	15
2.2.1 <i>L'analyse des déclencheurs favorisant le changement</i>	15
2.2.2 <i>Préparer la phase de transition</i>	17
2.3 Choix d'une stratégie d'approche	17
2.3.1 <i>L'approche consensuelle</i>	17
2.3.2 <i>Stratégie selon le pouvoir de l'agent du changement</i>	19
2.4 Les acteurs du changement	20
2.5 Planification et déroulement de la démarche	23
2.6 Consolidation intermédiaire	24
3. Démarche de rencontre sur le terrain	25
3.1 Elaboration d'une démarche test	25
3.1.1 <i>Généralités</i>	25
3.1.2 <i>Mesure de la réussite du projet</i>	25
3.1.2.1 <i>Quels outils de mesure utiliser ?</i>	25
3.1.2.2 <i>Les indicateurs disponibles</i>	26
3.1.2.3 <i>Les indicateurs retenus</i>	27
3.1.3 <i>La communication</i>	29

3.1.4	<i>Les axes pour susciter la réflexion</i>	30
3.1.5	<i>Description de la démarche test</i>	36
3.2	Présentation et test de la démarche	38
3.3	Adaptation de la démarche et validation finale	39
3.3.1	<i>Révision de l'étape de recherche de solutions</i>	39
3.3.2	<i>Les outils pour guider la réflexion</i>	40
3.3.3	<i>Description de la nouvelle démarche test</i>	41
3.3.4	<i>Validation finale de la démarche</i>	42
3.4	Consolidation intermédiaire	43
4.	Résultats et recommandations	45
4.1	Enquête de satisfaction	45
4.1.1	<i>Introduction</i>	45
4.1.2	<i>Qualité de l'échantillon et des réponses reçues</i>	46
4.1.3	<i>Analyse des réponses sur l'organisation de la gestion des achats</i> .	48
4.1.4	<i>Analyse des réponses sur la satisfaction du mode de gestion des achats</i>	54
4.1.5	<i>Conclusion</i>	60
4.2	Mesure de la mise en oeuvre du projet	61
4.3	Pilotage du processus par le moniteur	63
4.4	Consolidation finale et suite de la démarche de changement	64
	Conclusion	66
	Bibliographie	67
Annexe 1	Les 28 recommandations (pistes d'amélioration)	68
Annexe 2	Planning de la phase de mise en oeuvre – projet ADAGE	69
Annexe 3	Prévision de la réceptivité et des résistances	70
Annexe 4	Liste d'indicateurs possibles	71
Annexe 5	Procédures de gestion des achats – Modèle OSSAD	72
Annexe 6	Elaboration des solutions – document de synthèse	74
Annexe 7	Description des rôles dans la gestion des achats	75
Annexe 8	Causes-effets d'une mauvaise gestion des achats	78
Annexe 9	Liste de questions pour guider la réflexion	80
Annexe 10	Enquête de satisfaction sur le processus d'administration des achats à SIG	81
Annexe 11	Liste des réponses « Autres » du sondage	84

Annexe 12 Schéma des indicateurs du processus.....	86
Annexe 13 Grille d'analyse de la position des destinataires	87

Liste des Tableaux

Tableau 1 Répartition des commandes SIG 2007, hors achats d'énergie et stocks	5
Tableau 2 Les 28 recommandations à mettre en oeuvre	8
Tableau 3 Analyse de la présence de déclencheurs du changement.....	16
Tableau 4 Analyse des acteurs du projet	21
Tableau 5 Planning d'intention du déroulement de la démarche	23
Tableau 6 Catégories d'indicateurs et objectifs de mesure	26
Tableau 7 Indicateurs de mise en œuvre du projet envisagés (partie 1)	27
Tableau 8 Indicateurs de mise en œuvre du projet envisagés (partie 2)	28
Tableau 9 Exemple de répartition des commandes d'une unité – loi de Pareto	31
Tableau 10 Exemple fictif de répartition des opérations dans une unité.....	32
Tableau 11 Exemple fictif de répartition du taux d'occupation dans l'unité.....	33
Tableau 12 Répartition des demandeurs par Pôle	47
Tableau 13 Répartition des demandeurs par genre d'opérations	49
Tableau 14 Identification des mandataires des commandes.....	52
Tableau 15 Les mandataires des entrées marchandises	53
Tableau 16 Problèmes les plus fréquemment rencontrés	59
Tableau 17 Indicateurs de réussite du projet (final).....	62
Tableau 18 Autres indicateurs pour le pilotage du processus	63

Liste des Figures

Figure 1	Organigramme SIG	2
Figure 2	Niveau de centralisation de la structure d'achats SIG	3
Figure 3	Description de la structure d'achats SIG	4
Figure 4	Le processus achats de biens et services	6
Figure 5	Répartition des recommandations selon l'enjeu humain.....	12
Figure 6	Schéma synthèse sur la planification du changement	13
Figure 7	Les phases et les étapes du changement	14
Figure 8	Les stratégies d'approche selon le pouvoir de l'agent	19
Figure 9	Exemple fictif de tableau de synthèse d'une unité.....	34
Figure 10	Diagramme Ishikawa.....	35
Figure 11	Fréquence de réalisation des commandes et DA.....	49
Figure 12	Fréquence de saisie des entrées marchandises (EM).....	50
Figure 13	Pour qui sont réalisées les commandes et DA	51
Figure 14	Les mandataires des commandes.....	53
Figure 15	Satisfaction sur la répartition des rôles dans l'unité	54
Figure 16	Satisfaction sur son propre rôle et adéquation avec son activité	55
Figure 17	Satisfaction sur les objectifs et les contraintes imposées	56
Figure 18	Satisfaction sur les outils informatiques à disposition	57
Figure 19	Satisfaction sur la formation, la documentation et les supports d'aide	57
Figure 20	Satisfaction sur la pertinence des règles et des procédures.....	58

1. Introduction

1.1 Description générale de l'entreprise

SIG est une entreprise autonome de droit public dont la mission première consiste à fournir l'eau, le gaz, l'électricité et l'énergie thermique aux habitants du canton de Genève. Elle est dotée de la personnalité juridique et est placée sous la surveillance de l'Etat. Depuis quelques années, son domaine d'activité a été élargi aux prestations de télécommunication, au traitement des déchets, à l'assainissement des eaux usées et à d'autres prestations de service dans le domaine de l'énergie. Elle possède également des participations dans plusieurs sociétés actives dans le domaine de l'électricité, le gaz, la chaleur et les prestations multiservices. Elle peut, depuis 1999, être active hors du canton de Genève.

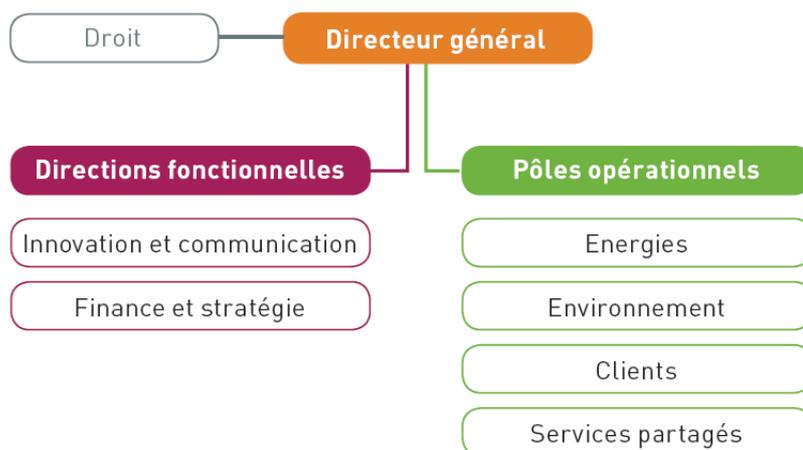
Son capital de dotation est de MCHF 100 réparti entre l'Etat, la Ville de Genève et les Communes genevoises. SIG est autonome financièrement et répond personnellement de ses dettes et engagements. Avec ses 1730 collaborateurs, elle a réalisé en 2007 un chiffre d'affaire de MCHF 897.

SIG fonde ses valeurs et sa stratégie sur les principes du développement durable. Son système de management bénéficie de plusieurs certifications dont ISO 9001 pour la qualité, ISO 14001 pour l'environnement, OHSAS 18001 pour la santé et la sécurité au travail et EDUQUA pour la formation.

1.2 Structure de SIG

L'organisation de SIG se compose de quatre Pôles opérationnels et deux Directions fonctionnelles, chacun sous la responsabilité d'un directeur. Ces Pôles, nommés Energies, Environnement, Clients et Services partagés, ont en commun leurs objectifs et leur mode de fonctionnement. Finances et stratégie, Innovation et communication, quant à elles sont les Directions fonctionnelles intervenant en appui dans le pilotage de l'entreprise. Une cellule Droit, apportant son expertise à chaque niveau de l'entreprise, complète cette structure dont l'ensemble est sous la responsabilité du Directeur général.

Figure 1
Organigramme SIG



Source : <http://www.sig-ge.ch/corporate/l-entreprise-sig/notre-organisation/index.lbl>

29 activités sont rattachées à ces Pôles et Directions avec à leur tête un responsable nommé. Chaque activité se décline enfin en plusieurs unités identifiées également comme centre de frais dans la comptabilité. Pour chacune d'elles, des responsables assument le management, la gestion du budget, la conduite des tâches et des objectifs assignés à leur unité. Le Pôle Services partagés regroupe, entre autres, les activités Logistique et Comptabilité. Celles-ci se composent notamment des unités Achats, Stocks et Comptabilité fournisseurs.

1.3 Le projet Performance 2010 du Pôle Services partagés (SP)

Lors de sa réorganisation en 2006, le Pôle SP s'est fixé comme objectif de devenir un des centres de services partagés les plus efficaces de Suisse. Cela se traduit, entre autres, par une diminution des coûts de facturation interne pour se situer au niveau des prix du marché. Il a ainsi lancé le projet Performance 2010, se déroulant en plusieurs phases et réparties sur quatre ans (2007 – 2010). Les actions engagées portent sur :

- La relation client interne SIG
- La reconfiguration des processus internes
- L'adaptation de son organisation

Parmi les différents processus transverses pilotés par le Pôle SP, l'administration des achats entre parfaitement dans le champ visé et une démarche d'amélioration a été lancée en 2007 sous le nom de projet ADAGE (**A**dministration **D**es **A**chats et **G**estion **E**lectronique). Ce processus transverse, dont les coûts de la Comptabilité fournisseurs

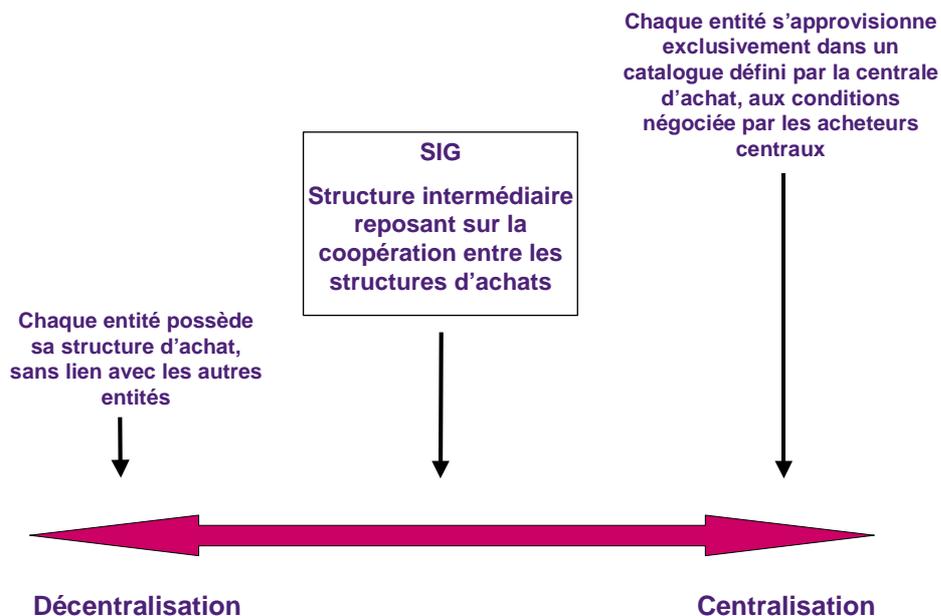
sont refacturés aux Pôles, concerne tous les achats courants hors réapprovisionnement du stock et hors achats d'énergie. Il implique plus de 250 personnes réparties dans toute l'entreprise. Il commence dès la commande de biens ou de prestations et se termine au paiement de la facture. En 2007, ce volume d'achat se montait à près de 200 MCHF (Tableau 1).

1.4 Présentation de la structure et du processus actuel d'administration des achats

Généralement, le choix d'une structure d'achats oscille entre deux extrêmes qui sont la centralisation de type « centrale d'achat » et la décentralisation (Bruel, 2007 :462) qui permet aux entités d'agir en totale liberté, indépendamment des autres entités. Deux axes opposés entrent en considération. D'un côté, la logique de minimisation des coûts d'acquisition et de structure incite à la centralisation. De l'autre, le maintien de la réactivité de l'entreprise en terme de capacité d'adaptation et d'innovation plaide pour laisser la fonction achats dans les niveaux opérationnels.

Figure 2

Niveau de centralisation de la structure d'achats SIG

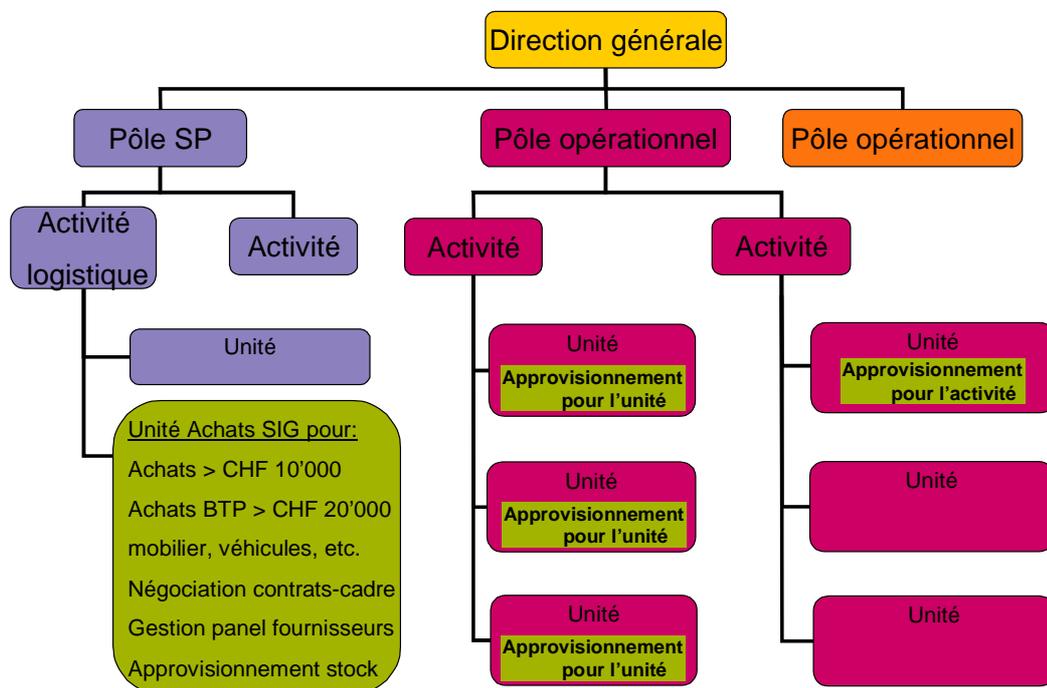


Source : Adaptation du schéma Bruel, 2007 p.465

SIG a choisi une structure d'achats intermédiaire de coordination. C'est-à-dire qu'une unité Achats, avec 9 acheteurs spécialisés, existe au Pôle Services partagés tout en laissant la liberté aux autres Pôles de réaliser leurs propres achats selon certaines conditions. La figure suivante illustre la répartition des compétences.

Figure 3

Description de la structure d'achats SIG



En dehors du périmètre traité directement par l'unité Achats, les Pôles bénéficient de libertés dans la gestion de leur approvisionnement tout en favorisant une démarche de collaboration.

Source : Laurent Creteigny, août 2008

Tous les achats se situant dans le périmètre suivant sont réalisés par les acheteurs centraux :

- Montant de la commande supérieur à CHF 10'000 (matériel ou service)
- Montant de la commande supérieur à CHF 20'000 (travaux de génie civil)
- Certaines catégories d'achats (mobilier, véhicules, informatique, etc.)
- L'approvisionnement du stock central SIG

En dehors de cela, les unités de l'entreprise sont libres dans la gestion de leurs achats (achats directs) tout en favorisant la collaboration avec l'unité Achats.

Elles sont également libres de définir leur organisation. Certaines unités s'approvisionnent pour elles-mêmes, d'autres ont choisi de centraliser cette tâche au niveau de l'activité.

SIG est équipée du logiciel de gestion intégrée SAP. Toute la gestion administrative des achats passe par ce logiciel et ses différents modules.

En 2007, les achats directs et les commandes passées via les acheteurs centraux ont été saisis par les 238 détenteurs d'accès informatique spécifique (accès demandeur SAP). Le tableau suivant donne un aperçu du volume et du montant des commandes concernées par le projet ADAGE.

Tableau 1

Répartition des commandes SIG 2007, hors achats d'énergie et stocks

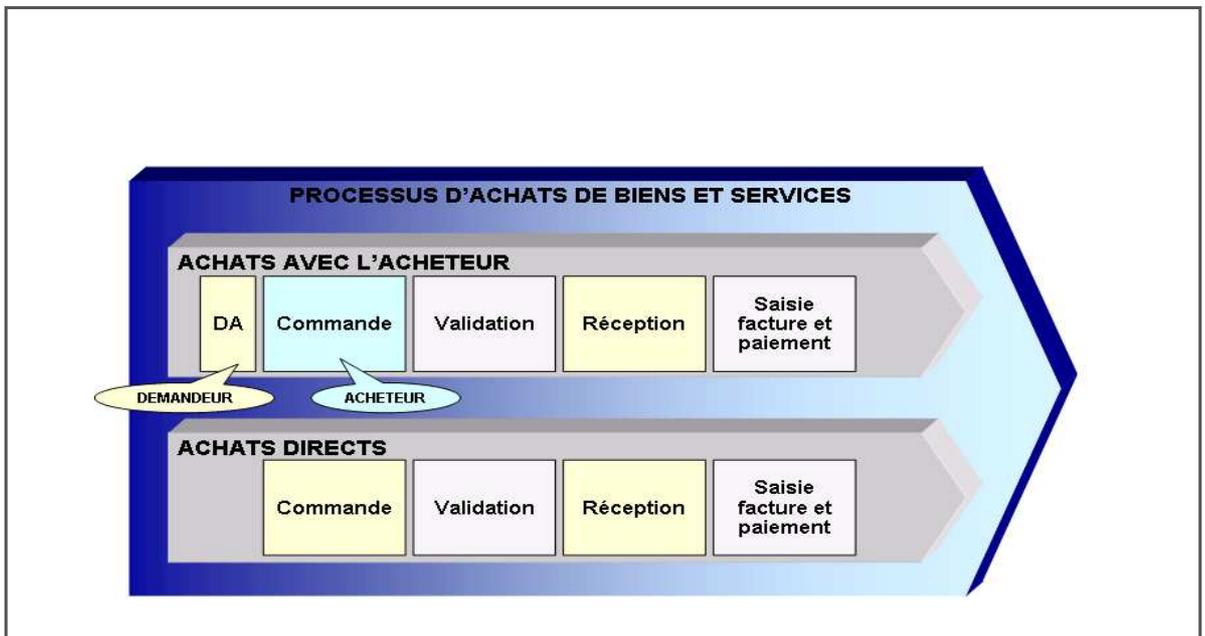
Montant par commande	Commandes directes + commandes acheteur			Montant total		
	Nombre	%	% cumulé	CHF	%	% cumulé
1-3000	9'009	62.2%	62.2%	8'399'369	4.28%	4.28%
3001-5000	1'379	9.5%	71.8%	5'430'479	2.76%	7.04%
5001-7000	875	6.0%	77.8%	5'195'491	2.65%	9.69%
7001-10000	871	6.0%	83.8%	7'280'183	3.71%	13.39%
10001-20000	979	6.8%	90.6%	13'784'391	7.02%	20.41%
+ de 20000	1'363	9.4%	100.0%	156'334'248	79.59%	100.00%
Total	14'476			196'424'162		
Commandes par type				Nombre		CHF
Commandes directes				9'781		45'261'558
Commandes acheteur (DA)				4'695		151'162'604

Source : Compilation du fichier d'extraction des commandes SIG 2007, Laurent Creteigny, août 2008

Le schéma suivant décrit le processus en vigueur actuellement depuis l'expression du besoin jusqu'au paiement de la facture.

Figure 4

Le processus achats de biens et services



Source : Ngabonziza, 2007 : 28

Le déroulement de l'achat fait intervenir de manière alternée différents acteurs des Pôles opérationnels et du Pôle Services partagés (SP). Afin de faciliter la compréhension de ce processus, les lignes suivantes décrivent brièvement certaines tâches ainsi que les acteurs :

- L'émetteur de la commande est désigné par le nom de « demandeur SAP ». Il se trouve à la base du besoin. Réparti dans les unités de l'entreprise, il exécute différentes tâches de saisie réparties en plusieurs étapes. Ces tâches sont la création et l'envoi de la commande, la saisie de l'entrée marchandise (EM) lors de la réception du matériel ou de la prestation pour libérer le paiement, traiter les éventuels blocages de paiement.

- Acheteur représente l'acheteur centralisé du Pôle SP. Il intervient lorsque le besoin entre dans le périmètre défini (Figure 3).
- L'achat doit être systématiquement validé au moment de la commande par le Responsable validation. Il est généralement le responsable de l'unité concernée. Il peut déléguer son rôle conformément aux règles de délégation des compétences.
- L'Arrivage réceptionne le matériel livré physiquement à SIG. L'employé (SP) en informe l'émetteur au moyen d'une saisie d'entrée marchandise SAP non valorisée, appelée aussi EM 103. Ce dernier validera l'entrée marchandise après avoir pris possession du matériel.
- La Comptabilité fournisseurs gère le règlement des factures et traite les blocages de paiements en collaboration avec le demandeur SAP de l'unité concernée.

1.5 Le projet ADAGE

Lancé durant le premier semestre 2007, ce projet vise à améliorer plusieurs aspects du processus d'administration des achats et les objectifs suivants ont été fixés :

- Être capable de payer le 90% des factures dans un délai de 30 jours
- Être capable de payer le 80% des factures dans un délai de 10 jours
- Réduire le taux de factures dont le paiement est bloqué à 10% maximum
- Mettre en œuvre de nouvelles solutions spécifiques comme la Gestion Électronique des Documents (GED), la dématérialisation des factures, etc.

Une équipe de projet regroupant différents représentants de la Comptabilité fournisseurs, des acheteurs, des informaticiens et des utilisateurs (émetteurs des commandes) s'est réunie afin d'établir des pistes d'améliorations. L'analyse de l'existant a révélé de nombreux dysfonctionnements en de nombreux points du processus. Ils sont imputables principalement à l'émetteur et ont pour conséquence directe d'augmenter le coût de traitement administratif et d'allonger les délais de paiement.

Cette phase de réflexion a donné lieu à 28 propositions d'amélioration, désignées par le terme de « recommandations ». Elles sont présentées dans la figure suivante et en annexe (Annexe 1).

Tableau 2

Les 28 recommandations à mettre en œuvre

ORGANISATION	FORMATION	OUTILS	PROCEDURES	GESTION DU PROCESSUS	POLITIQUE FOURNISSEUR
➢ Réduire le nombre de personnes habilitées à faire des DA et des CDEs 1	➢ Mettre en place un programme de formation et de qualification au module SAP « MM » 5	➢ Créer dans SAP des menus déroulant pour les champs « Réceptionnaires » et « Demandeurs » (= au responsable de l'affaire) 6	➢ Réajustement des tolérances : de 5% à 10% / pour un max de 50.- à 100.- 14	➢ Définir les éléments du tableau de bord 18	➢ Elaborer un canevas SIG de format de facture idéale à proposer à titre d'essai aux fournisseurs « BTP » 24
➢ Envisager la création d'un pool de spécialistes des DA, des CDEs et des EM par Pôle, qui puissent répondre aux questions de leurs collaborateurs respectifs. 2	➢ Etablir des critères de qualification des émetteurs à l'issue de la formation 5	➢ Paramétrage de SAP pour limiter les unités de commande et les devises 7	➢ Définir les règles et procédures de suivi des factures bloquées (sans commande) 15	➢ Automatiser la production du tableau de bord 19	➢ Sélectionner et approcher les fournisseurs dont nous voulons obtenir des factures sous forme électronique. 25
➢ Nommer le « MONITEUR » du processus 3		➢ Mettre en place la fonctionnalité « acompte » de SAP 8	➢ Instaurer une règle selon laquelle les EM sont saisies dans les 3 jours ouvrables suivant la réception physique 16	➢ Mettre en place les revues périodiques du processus (y compris les participants et les destinataires des recommandations) 20	➢ Constituer une « liste noire » des fournisseurs et émetteurs à problème 26
➢ Préciser le niveau d'autorité transverse du « MONITEUR » au travers de ses recommandations. 4		➢ Paramétrer l'outil SAP afin d'empêcher la modification des EM après la comptabilisation des factures 9	➢ Valider la possibilité de ne pas faire de commande pour les factures en dessous de CHF 5'000.- / CHF 10'000.- 17	➢ Définir les modalités d'ajustements du prix des prestations de la Comptabilité Fournisseurs en fonction du respect des engagements (ola/sla) 21	➢ Définir et communiquer à nos fournisseurs les exigences/standards de conformité des factures 27
		➢ Mettre en place l'outil de GED liée à une OCR (Lecture Automatique des Documents L.A.D.) 10		➢ Définir les modalités de traitement pour les factures des transporteurs (y compris pour les réapprovisionnements) 22	
		➢ Mettre en place un Workflow de relance pour les EM non valorisées (code 103) 11		➢ Augmenter la fréquence des paiements effectués par la CLM. 23	
		➢ Mettre en place un Workflow de relance pour le déblocage des factures 12		➢ Réaliser un pilote de OLA – SLA (contrat de prestation entre les Pôles et SP) 28	
		➢ Mettre en place un Workflow de suivi des factures sans CDE 13			

Source : SIG, projet ADAGE, 2007

Elles consistent en de nouveaux outils informatiques, de nouvelles règles de gestion, des changements d'organisation et de la formation. Les effets les plus importants seront la facilitation des tâches de gestion administrative, une spécialisation du rôle du demandeur SAP et un suivi plus contraignant des délais de traitement. En plus d'atteindre des objectifs fixés pour le projet, un gain de temps équivalent à 2000 jour/homme a été estimé pour l'ensemble des cinq recommandations les plus profitables.

Ces propositions ont été validées à fin 2007 par le comité de pilotage (Copil) et par la direction générale et un planning de mise en œuvre a été établi (Annexe 2). Huit groupes de projet ont ainsi été constitués afin de mettre en œuvre l'ensemble des pistes d'amélioration durant l'année 2008.

1.6 Objectifs du travail de diplôme

Les gains en jour/homme attendu à l'issue du projet ont été chiffrés de manière globale et très estimative. En effet, chaque Pôle, chaque unité possède sa propre organisation et ses particularités quant au genre d'achats effectués et dans sa manière de les réaliser. Il n'est donc pas possible de prévoir précisément les effets et les gains de l'intégration des mesures d'améliorations par les Pôles. Pourtant, la vérification de ces gains estimés est aussi une des conditions accompagnant la mise en œuvre du projet.

Conscient que la seule vue globale du processus ne permettait pas de répondre à cette exigence, le Comité de pilotage a conclu qu'une rencontre des « utilisateurs » sur le terrain s'imposait pour obtenir une mesure fiable des gains du projet. Cela représente 238 demandeurs SAP à visiter dans les 6 Pôles de l'entreprise. C'est dans ce but que M. Marcel Ruegg, responsable de l'activité Comptabilité et membre du Copil ADAGE, m'a proposé ce travail en me fixant trois objectifs principaux et un objectif secondaire:

- Élaborer une démarche pour rencontrer tous les demandeurs SAP. Elle se composera de tous les documents permettant la collecte des informations et inclura les supports et actions de communication nécessaires. Elle sera testée au Pôle Energie et servira de modèle pour l'étude des autres Pôles.
- Définir tous les éléments et les indicateurs nécessaires pour mesurer la mise en œuvre du projet et vérifier les gains de temps estimés lors de l'avant-projet.
- Appliquer la démarche sur l'ensemble du Pôle Energie (76 demandeurs SAP dans 16 unités) et établir une image de la situation avant projet et une estimation fiable des gains à escompter.
- Compléter l'image de la situation actuelle en cartographiant de manière plus large les autres processus administratifs comme le traitement du courrier, la gestion d'horaire, etc. Ceci en vue d'un projet futur de dématérialisation de tout le courrier (objectif secondaire).

Tout au long de ce travail, je serai accompagné par M. Ruegg et par M. Kohler, ce dernier étant responsable de la Comptabilité fournisseurs et également membre du Copil ADAGE. Ils sont les clients directs de ce travail et validerons de ce fait les différentes étapes de construction, à savoir la démarche test, le test sur le terrain et la démarche définitive. Ils utiliseront ensuite cette démarche dans les autres Pôles.

1.7 Consolidation intermédiaire

Il n'est pas aisé d'intégrer un projet qui a commencé il y a plus d'une année. Il est aussi difficile de définir le périmètre et les objectifs d'un travail qui s'inscrit sur une partie de la phase de mise en œuvre du projet ADAGE qui s'achèvera à la fin 2008. Heureusement, le début de ce travail coïncide avec le démarrage de cette nouvelle phase. La compréhension de ce processus transverse est facilitée par son périmètre clairement délimité aux achats hors stock et hors achats d'énergies

Mon implication ne consiste pas à implémenter ces 28 recommandations mais à mesurer les effets de sa mise en œuvre et à vérifier les gains de 2000 jours/homme estimés lors de la phase précédente du projet. Ce travail se déroule en marge des 8 groupes chargés d'introduire les recommandations. J'ai toutefois l'avantage d'être suivi et soutenu par deux membres du Copil, M. Ruegg et M. Kohler.

La démarche à élaborer comporte de nombreuses inconnues. D'une part les effets de l'introduction sur les Pôles sont multiples, varient de cas en cas et la nature des recommandations peut évoluer en cours de développement. D'autre part, il faut intervenir dans une organisation relativement cloisonnée. Cette situation, représentative des grandes institutions du Service public, oblige à se confronter à la hiérarchie de chaque Pôle. L'ampleur de ce travail est également conséquente. Il s'agit d'organiser la visite d'environ 230 demandeurs SAP répartis dans les 6 Pôles de l'entreprise, obtenir l'image de la situation avant projet et une estimation fiable de la situation après intégration des recommandations. J'élaborerai donc une méthode et des outils que je testerai et appliquerai au Pôle Energie (76 demandeurs SAP). Elle sera ensuite appliquée par d'autres au reste de l'entreprise.

2. Etat des lieux du projet et choix d'une stratégie

2.1 Entreprendre une démarche de gestion du changement

2.1.1 Pourquoi un projet de changement ?

En prenant connaissance des différents documents élaborés par le groupe de projet préparant le lancement de la phase de mise en œuvre, nous pourrions penser que nous nous trouvons face à un simple projet de mesure de résultats. En effet, l'analyse de l'impact sur les demandeurs SAP répartis dans les différents Pôles ne prévoit que de faibles résistances et une bonne réceptivité dans l'implémentation des recommandations (Annexe 3). D'ailleurs, le plan d'action s'intéresse essentiellement à l'aspect « technique » de la mise en œuvre. En somme, le contact direct avec les demandeurs SAP semble nécessaire uniquement à cause du besoin d'identifier les gains de temps apportés par le projet.

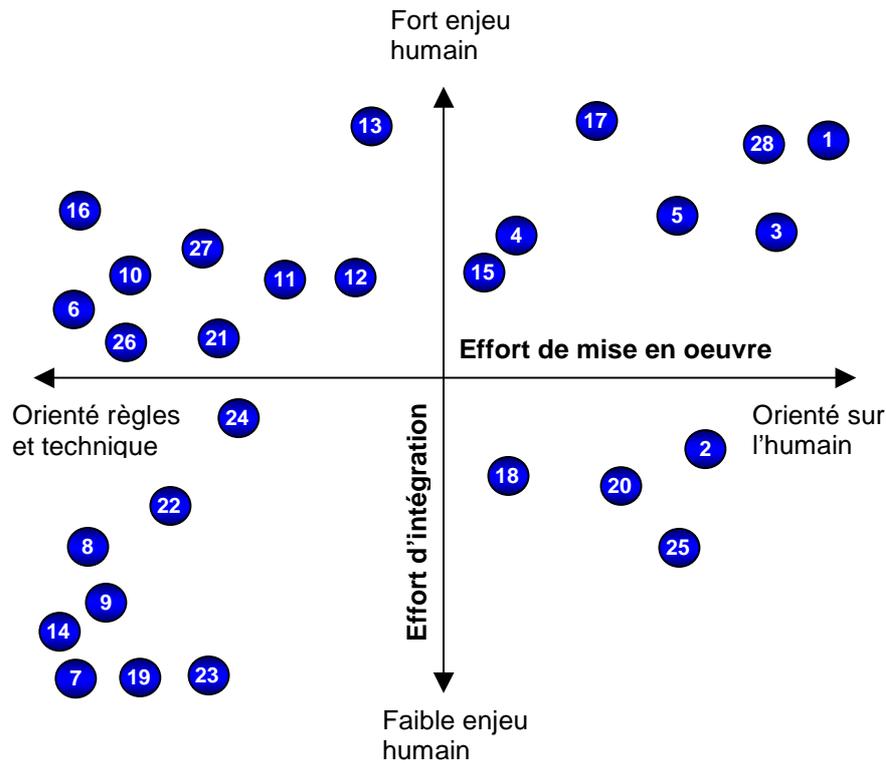
Devrions-nous pourtant qualifier cela comme un projet de gestion du changement ? En réfléchissant aux effets possibles sur les demandeurs SAP d'une intégration appropriée des recommandations, nous pouvons nous rendre compte que leur organisation peut être modifiée de manière importante. L'auteur suivant (De Crescenzo, 2005 :p. 138 – 141) recherche la présence des critères suivants pour qualifier un projet comme tel :

- **L'irréversibilité** des mesures mises en œuvre.
- **La non-duplication** du changement. Cette situation est unique et non transposable à d'autres circonstances ou depuis d'autres circonstances.
- **Le désordre** comme faisant partie du projet. Les étapes de réflexion et d'expérimentation donnent un **mouvement** qui rend difficile de prévoir le point d'arrivée et donc le résultat final.
- **La présence du vivant dans l'entreprise**, tout ce qui touche aux enjeux humains, aux logiques de réaction, au comportement.

Concernant le dernier point, j'ai caractérisé dans la figure suivante les 28 recommandations en fonction de leur aspect plutôt technique ou plutôt humain dans leur mise en œuvre ou dans leur intégration.

Figure 5

Répartition des recommandations selon l'enjeu humain

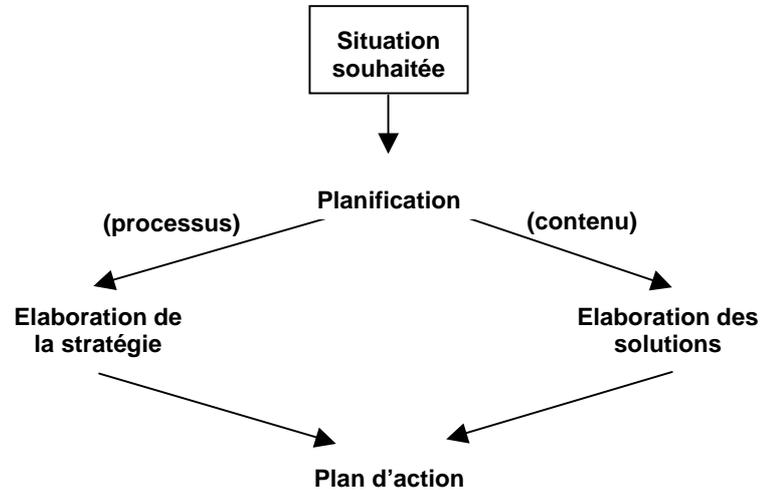


Source : Laurent Creteigny, août 2008

Il s'agit donc réellement d'un projet de gestion du changement. Il faut s'attendre à le vivre avec les personnes visitées et même à être considéré comme le vecteur du changement. Il s'agira de promouvoir le projet et dans certains cas d'être pris à partie. C'est donc dans une démarche de gestion du changement appropriée que je choisis d'élaborer cette phase de visite sur le terrain. Les études menées sur le sujet préconisent un plan d'action qui veillera autant au « contenu » qu'au « processus » (Collerette, Delisle, Perron, 2002 : p. 50 – 51) du changement.

Figure 6

Schéma synthèse sur la planification du changement



Source : Collette, Delisle, Perron, 2002 p. 51

Le contenu représente les solutions qui seront apportées. En l'occurrence ce sont les 28 mesures qui seront implémentées par les 8 groupes de mise en œuvre. Ce sera le développement de tout ce qui est nécessaire pour qu'elles soient applicables. C'est-à-dire s'assurer de leur faisabilité technique et élaborer des outils complémentaires pour qu'elles soient compréhensibles, facilement utilisables, etc.

Le processus concerne l'approche ou la méthode d'introduction du changement. Il s'agit de trouver la manière qui soit la plus efficace et la plus satisfaisante possible. C'est cet aspect qui doit faire partie de la démarche sur le terrain

Il faut toutefois garder à l'esprit que la planification d'un changement organisationnel doit être considérée comme une hypothèse à réévaluer régulièrement. Il faut être prêt à revoir son plan d'action au cours de la démarche.

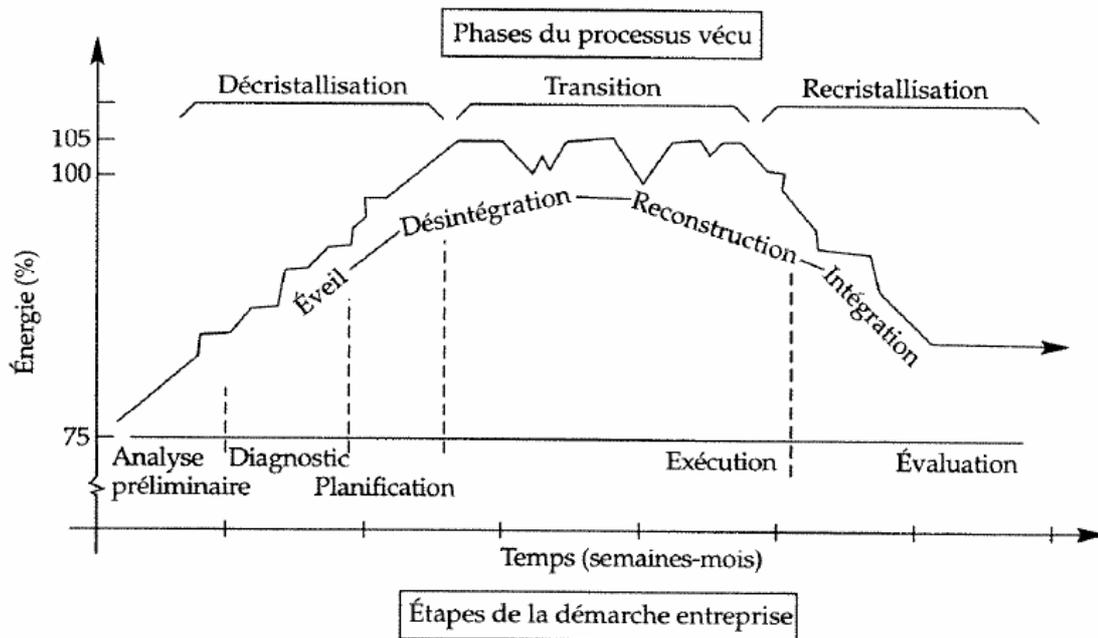
2.1.2 Les phases du changement

Les auteurs (Collette, Delisle, Perron, 2002 : p. 23 - 35) parlent également de phases et d'étapes par lesquelles traversent le projet. Ces phases décrivent le vécu du destinataire du changement et ce que cela implique en terme de gestion. Elles sont

décrites dans les paragraphes suivants d'une part pour situer l'état actuel du projet et d'autre part pour définir la stratégie d'approche appropriée.

Figure 7

Les phases et les étapes du changement



Source : Colletette, Delisle, Perron, 2002 p. 55

Toujours en consultant les documents internes disponibles, il apparaît que l'élaboration des mesures d'amélioration s'est déroulée dans un cercle relativement restreint et que les destinataires n'ont pas encore été informés des changements à venir. Nous pouvons donc considérer que la phase de décrystallisation, qui constitue la période où l'individu se remet en question, n'a pas encore eu lieu.

La particularité des pistes d'amélioration fait que le demandeur SAP peut les intégrer sans réellement changer ses habitudes. Ce qui ne permettrait pas d'atteindre les objectifs d'amélioration du processus recherchés. Le degré de liberté d'organisation dont bénéficient les Pôles pour la gestion de leur approvisionnement leur permet également de renoncer à certaines recommandations comme, par exemple, la possibilité de réaliser des achats sans commande SAP. Ces deux situations ont de fortes probabilités de se produire si les demandeurs SAP et les responsables hiérarchiques ne s'approprient pas la finalité et les avantages de ce projet.

Cette analyse me confirme donc la nécessité de conduire cette démarche sur le terrain en poursuivant deux objectifs en parallèle :

- Commencer la démarche du changement dans les Pôles au travers des phases d'éveil et de désintégration afin de préparer au mieux l'étape d'intégration des différentes recommandations.
- Définir les indicateurs et mesurer les gains du projet.

2.2 Gérer la phase de dé cristallisation

2.2.1 L'analyse des déclencheurs favorisant le changement

Toujours selon les auteurs, lorsque une pression de changement est amorcée sur le destinataire, celui-ci entre dans une phase d'éveil. C'est-à-dire qu'il s'interroge sur l'utilité de prêter attention à cette pression. C'est à ce moment qu'il décide s'il accepte de remettre en cause sa représentation du réel. Etant sous-entendu qu'il peut renoncer à remettre en question son système de pertinence, auquel cas il ne passera pas à l'étape suivante, la phase de désintégration.

Arrivé à cette nouvelle phase, il entre dans une remise en question de son fonctionnement actuel et détermine quels sont les aspects qu'il juge non adaptés à son système de représentation. Cela aboutit à un discrédit et un rejet de certaines pratiques et valeurs. Mais il peut arriver aussi que le bilan fait par le destinataire ne soit pas suffisamment négatif pour qu'il mobilise son énergie et qu'il cesse sa démarche de réflexion sur l'utilité d'un changement.

La réussite de ces deux phases s'appuie sur ce qui est appelé les « *déclencheurs du changement* » (Collerette, Delisle, Perron, 2002 : p. 25). Ceux-ci se classent dans trois grands groupes :

- L'attrait de satisfactions ou de gratifications plus élevées
- L'insatisfaction ressentie dans la situation existante par les personnes visées ou l'insatisfaction appréhendée dans un avenir prévisible
- La pression des leaders du milieu

La présence et l'intensité de ces déclencheurs détermineront la facilité ou la difficulté d'intégration du changement.

Certaines recommandations peuvent être considérées comme des déclencheurs. Le tableau suivant les répartit en fonction des trois groupes et leur intensité est évaluée

sur une échelle de 1 à 6. Logiquement, celles-ci correspondent aux recommandations identifiées dans la figure 4 comme ayant le plus d'enjeu humain.

Tableau 3

Analyse de la présence de déclencheurs du changement

Groupe ou sous-groupe		Recommandation mise en oeuvre	Intensité (1-6)
Attrait de satisfactions ou de gratifications plus élevées	21	Redistribution des gains obtenus sur la bonne gestion du processus sous forme de bonus attribué en fonction du respect du contrat de prestation (SLA)	2
	10	Visualisation possible de la facture scannée pour tous les acteurs du processus	3
Insatisfaction ressentie de la situation existante	13 17	Plus de commande SAP obligatoire pour des achats < CHF 10'000.- et gestion par un logiciel spécifique (Workflow)	5
	5	Formation et qualification au module SAP MM	3
	1	Diminution du nombre de demandeurs SAP	4
Insatisfaction appréhendée d'un avenir prévisible	16	Nouvelle règle d'entrée marchandise (EM) à saisir dans les 3 jours ouvrables couplée à un système de relance automatique (Workflow)	3
	3 4	Nomination d'un moniteur bénéficiant d'un niveau d'autorité sur le pilotage et l'amélioration continue du processus	2
	28	Engagement sur un contrat de prestation (SLA)	4
		Aucune	-

Source : Laurent Cretegny, août 2008

Cette analyse montre que les déclencheurs sont peu nombreux et d'intensité relativement faible. Il y a donc un risque que le changement soit mal accueilli et difficile à intégrer. D'autre part, il n'y a actuellement pas de réelle pression de leaders d'opinion. Cela s'explique par les nombreux éléments du projet qui sont encore en phase de conception.

Il sera difficile d'augmenter l'intensité des déclencheurs décrits, à moins d'éventuels changements décidés par les groupes de mise en oeuvre. Pour augmenter la probabilité de réussite de cette phase, il faut donc rallier suffisamment de leaders

d'opinion dans les Pôles. Pour cela, il faudra cibler la communication sur les bons acteurs et choisir une approche adaptée.

L'agent du changement doit aussi se préoccuper du niveau d'anxiété du destinataire. Toute transition s'accompagne d'une dose d'anxiété. Il s'agit dès lors d'obtenir le niveau optimum qui permettra au changement de se concrétiser. Un niveau trop faible n'incite pas le destinataire à changer et un niveau trop élevé provoquera un blocage qui le poussera à revenir en arrière et à reprendre son fonctionnement habituel, rassurant et satisfaisant. Cet élément passe aussi par la communication et surtout par son contenu. Une évaluation de la situation devra se faire au moment opportun par l'analyse du niveau de résistance au changement.

2.2.2 Préparer la phase de transition

Au fur et à mesure qu'il rejette ses pratiques jugées non adaptées, le destinataire s'oriente vers la recherche de solutions de rechange. C'est la phase de reconstruction. Cette étape sera initiée lors de la visite des demandeurs SAP. Elle permettra de réaliser les deux objectifs de la visite sur le terrain. L'élaboration de solutions facilitera le passage des demandeurs vers l'étape d'intégration et nous disposerons de l'image de la situation future, support pour évaluer et mesurer les gains du projet.

2.3 Choix d'une stratégie d'approche

2.3.1 L'approche consensuelle

Les auteurs (Collerette, Delisle, Perron, 2002 : p.105 - 117) décrivent deux types d'approche, elles-mêmes divisées en plusieurs catégories. D'un côté, une typologie en lien avec la conception du changement que se fait l'être humain. De l'autre, une typologie liée aux rapports entre les destinataires et l'agent du changement.

Trois approches sont ainsi possibles et s'appuient sur les sources et des motifs de changement (Bennis, Benne, Chin, 1969 : p. 32 – 60). Ce sont les approches :

- *Empirico-rationnelles* : qui postulent que la personne est un être pensant et qui agit selon son intérêt.
- *Normatives-rééducatives* : qui supposent que la personne est conditionnée par des valeurs socio-culturelles. La démarche visera à éduquer la personne à des nouvelles valeurs.
- *Coercitives* : qui s'appuient sur les différentes formes de pouvoir pour imposer le changement.

Trois autres approches s'attachent aux relations agent – destinataire (Médard, Colin, 1969). Les approches :

- *Consensuelles* : qui, par des débats entre les acteurs, cherchent à définir une solution qui convienne à chacun.
- *Conflictuelles* : qui considèrent que tout se joue dans les conflits et les rapports de force. Le plus fort l'emporte sur le plus faible.
- *Marginales* : qui postulent qu'il est inutile de vouloir influencer les autres et qu'il est préférable de changer pour soi sans se préoccuper des contraintes.

La première phase du projet ADAGE, réalisée en 2007, a été très bien menée. Les disfonctionnements du processus ont été clairement décrits et les mesures d'amélioration proposées sont facilement compréhensibles. Pour cette raison, le choix d'une approche empirico-rationnelle serait adapté à la situation. Elle postule que les gens sont rationnels et adoptent les changements dans la mesure où ils sont justifiés et que les destinataires en comprennent les avantages. Ce qui, dans notre cas, est facile à démontrer. Une autre raison est que les changements n'impliquent pas une profonde modification des attitudes.

Cependant, nous avons vu précédemment qu'il y a un risque que le destinataire intègre les mesures sans modifier ses habitudes. En d'autres mots, le risque que le changement ne se produise pas. Une des limites de cette approche relevée par les auteurs réside dans la communication habituellement unidirectionnelle. Un inconvénient qui ne permet donc pas de déceler et d'empêcher la présence d'éventuelles résistances passives.

Pour cela, j'ai préféré adopter une stratégie d'approche consensuelle. Ce choix est aussi motivé par les raisons suivantes :

- Considérant que les changements sont imposés par le Pôle Services partagé et que des acteurs de ce Pôle travaillent en collaboration avec les destinataires, il est tout à fait approprié de renforcer la relation et un rapprochement entre l'agent du changement et les destinataires.
- Le dialogue est naturellement facilité en raison de la nécessité de visiter chaque demandeur pour établir un état des lieux. Le temps consacré à cette démarche n'est donc pas disproportionné.
- La recherche de solutions avec les destinataires pousse la démarche de décrystallisation et de transition.
- L'étendue des solutions possibles ne se heurte pas à des intérêts et des objectifs divergents. Un consensus est toujours possible sans devoir déboucher sur d'importantes concessions qui risqueraient de démotiver certains.

2.3.2 Stratégie selon le pouvoir de l'agent du changement

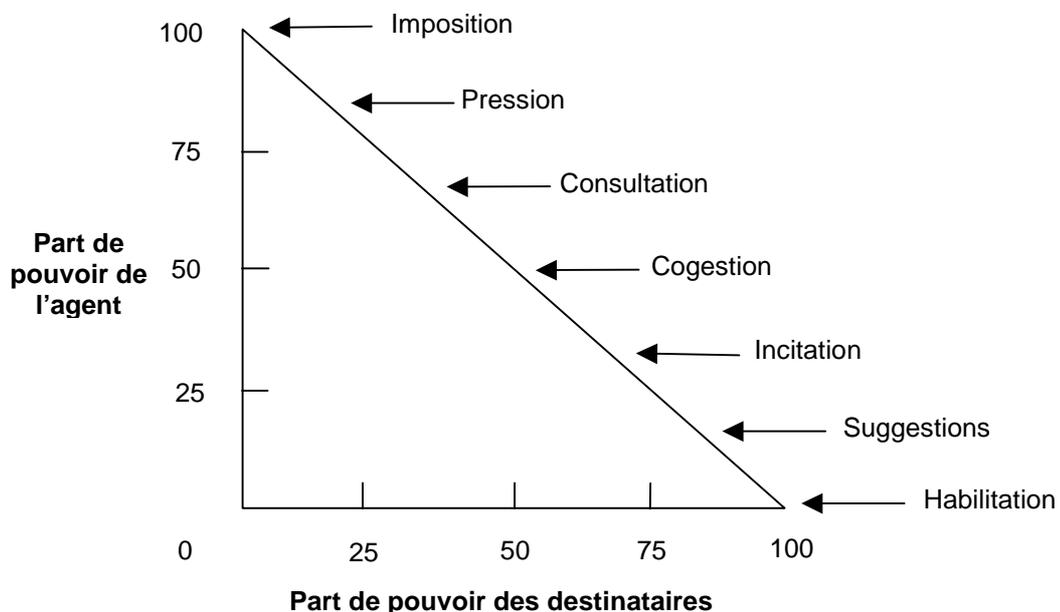
Le choix de la stratégie doit également tenir compte d'autres éléments souvent sous-estimés dans l'organisation de l'entreprise. L'existence des réseaux formels et informels qui influencent le fonctionnement de la société. Quel est donc le pouvoir de l'agent du changement au sein de ce réseau de relations et quelle stratégie doit-il mettre en œuvre (Collerette, Delisle, Perron, 2002 : p.120 - 139)?

Dans ce projet, l'introduction des mesures d'amélioration du processus ne peut pas être contestée. Sur ce point, le pouvoir de l'agent du changement est total. Par contre, la manière d'intégrer les nouveautés dépend de la hiérarchie des différents Pôles, selon la liberté de s'organiser évoquée dans le premier chapitre. Ainsi le pouvoir de l'agent est très faible pour forcer la réussite du projet.

Le tableau suivant définit sept stratégies possibles en fonction du niveau de pouvoir de l'agent.

Figure 8

Les stratégies d'approche selon le pouvoir de l'agent



Source : Collerette, Delisle, Perron, 2002 : p.128

Par rapport au contexte du projet ADAGE, les stratégies possibles ne sont pas nombreuses. J'estime que le choix dépendra des deux situations prévisibles qui se présenteront lors de la visite sur le terrain :

1. Les gains de temps sont importants pour le demandeur SAP concerné ou alors, le nombre de commandes annuelles réalisées permet d'envisager un bonus important sur la refacturation interne en cas de respect du contrat de prestation.
2. Les gains de temps sont faibles, dilués sur plusieurs postes, les destinataires ne s'attendent pas à des changements importants

Dans le premier cas, une stratégie d'incitation est envisageable. Par sa capacité à démontrer et identifier les gains possibles, l'agent du changement a un certain pouvoir de persuasion sur la hiérarchie pour susciter une redistribution des tâches.

Dans le second cas, il ne reste que les stratégies de suggestions ou d'habilitation. L'agent n'a pas suffisamment de pouvoir pour exercer une pression. Il ne peut que faire des propositions et fournir un soutien à la démarche.

Mais dans tous les cas, cette absence d'autorité formelle oblige à développer une autre forme de pouvoir qui se rapproche du leadership. C'est, par exemple, détenir des ressources que l'on met à disposition pour les besoins du changement comme des outils, des habiletés, des contacts personnels ou des informations. Mais pour influencer les destinataires, l'agent devra savoir quelles ressources ceux-ci valorisent.

2.4 Les acteurs du changement

L'analyse des déclencheurs a montré qu'il était important de rallier plusieurs leaders d'opinion au projet. Les auteurs parlent de « *rassembler une masse critique de supporters* » (Collerette, Schneider, 2000 : p.141 – 148), par le soutien des leaders d'opinion ou d'un grand nombre de personnes.

L'analyse suivante répartit les différents groupes d'acteurs en présence et donne une vue permettant d'identifier les personnes susceptibles d'exercer une influence positive sur les destinataires du changement. Ceux-ci se trouveront dans les catégories classifiées comme bénéficiaires ou favorables au changement.

Tableau 4
Analyse des acteurs du projet

Acteur ou groupe d'acteurs	Rôle	Attitude : pour contre neutre	Enjeux : gain perte égal	Leader d'opinion : oui non possible
Destinataire de l'achat	S'adresse au demandeur SAP pour réaliser ses achats	neutre	égal	non
Demandeur SAP	Réalise et traite administrativement les commandes avec le logiciel SAP	pour contre neutre	gain perte égal	possible
Responsable d'unité	Valide les commandes / est responsable de l'attribution des tâches et des rôles dans son unité	pour contre neutre	gain perte égal	possible
Directeur du Pôle	Validera les solutions d'implantation des mesures dans les unités	pour	gain	oui
Moniteur du processus	Par encore nommé, il définira les modalités de pilotage du processus	pour	gain	oui, dès son entrée en fonction
Responsable de l'activité Comptabilité	Membre du CoPil ADAGE et agent de changement	pour	gain	oui
CoPil ADAGE	Pilotage du projet	pour	gain égal	possible
Groupes de mise en œuvre ADAGE	Développer et mettre en production les pistes d'améliorations	pour	gain égal	possible

Source : Adaptation et réflexion basée sur le tableau des acteurs, Collettere, Schneider, 2004 p.159

Nous constatons que la haute hiérarchie est favorable au projet. Elle pourra être mise à contribution pour faciliter certaines actions, en s'appuyant sur leur autorité hiérarchique, mais nous ne pouvons pas forcément les qualifier de leaders d'opinion. Leur emploi du temps ne leur permet pas non plus d'être actif dans la promotion du projet. C'est pourquoi les leaders d'opinion se trouveront au sein de deux autres catégories d'acteurs du projet. D'une part auprès des destinataires directs du changement. Dans plusieurs cas les commandes sont centralisées au niveau de l'activité. Certains demandeurs SAP et responsables d'unités trouveront des avantages

importants dans les solutions implémentées. Ils constituent donc un point de référence pour plusieurs personnes. Leur influence peut alors être importante.

D'autre part, des leaders d'opinion peuvent se trouver dans les groupes de mise en œuvre des solutions. En effet, les personnes composant ces groupes se caractérisent de deux manières différentes. D'un côté des personnes choisies car elles occupent un poste clé dans le processus général d'administration des achats. Elles sont donc reconnues, en principe, pour leur expertise dans leur domaine d'activité. Et de l'autre, des personnes d'horizons divers qui ont intégré les groupes en raison de leur capacité à conduire des projets et à leur motivation. Cependant, ces groupes réalisent leurs tâches essentiellement sans contact avec les destinataires finaux. Leur mise à contribution comme leader d'opinion devra donc faire l'objet d'une sollicitation particulière et d'un plan d'action.

Ce tableau montre aussi que de possibles résistances proviendront de certains demandeurs et de certains managers mais qu'il n'est pas possible aujourd'hui de définir ceux qui subiront un gain ou une perte. Il faut comprendre les gains comme un soulagement de temps ou des facilités, les pertes seraient des collaborateurs à déplacer, l'assignation à d'autres tâches ou de grands changements d'organisation.

Ce tableau pourra être complété durant le projet et une analyse de la position des acteurs devra avoir lieu avant d'aborder la phase de transition.

2.5 Planification et déroulement de la démarche

Parvenu à cette étape du projet en mars 2008, tous les éléments sont maintenant réunis pour élaborer la démarche de rencontre des demandeurs SAP dans les Pôles. Un planning d'intention tenant autant compte du déroulement du projet ADAGE que des contraintes associées au travail de diplôme est convenu avec M. Ruegg et M. Kohler. Il se compose comme suit :

Tableau 5

Planning d'intention du déroulement du travail de diplôme

Période	Description	Délivrables
Mars à début avril	Elaboration de la démarche et des outils de mesure	Supports de communication, documents pour la saisie des informations, marche à suivre
Début avril	Présentation de la démarche test à MM. Ruegg et Kohler pour validation	Accord pour tester la démarche sur le terrain
Mi-avril à fin avril	Test de la démarche sur une ou deux unités	
Mi-Mai	Correction éventuelle et validation finale de la démarche par MM. Ruegg et Kohler	Validation finale de la démarche
Mi-mai à fin juin	Application de la démarche au reste du Pôle Energie	
Juillet à mi-août	Synthèse des résultats et élaboration des recommandations	Rapport final

Source : Laurent Cretegny, août 2008

2.6 Consolidation intermédiaire

L'état des lieux effectué confirme que je suis non seulement en présence d'un projet de gestion du changement mais que celui-ci n'a pas encore démarré au niveau des destinataires du changement. Je me rajoute donc un objectif supplémentaire pour ce travail de diplôme. A côté du développement d'indicateurs de mesure du projet, je me fixe l'objectif de lancer la démarche de changement, d'arriver à convaincre une masse suffisante de supporteurs du projet et de préparer les demandeurs SAP à la phase de transition.

Le choix de la stratégie s'est basé sur les travaux d'auteurs traitant de ce domaine. Une approche empirico-rationnelle aurait pu convenir à la situation. En effet, la démonstration des avantages pour le demandeur SAP est facile à comprendre. La correspondance entre les dysfonctionnements du processus (problème) et les recommandations mise en œuvre (solution) est claire et logique.

Pourtant je préfère choisir une approche consensuelle. Elle a l'avantage de pallier au défaut de la première approche citée et son application est facilitée par la visite nécessaire des Pôles et des unités. Le fait de pouvoir accompagner le destinataire jusque dans la phase de recherche de solution favorise aussi la démarche dans la mesure où le pouvoir de l'agent est faible pour imposer le changement. Les nombreuses inconnues accompagnant la mise en œuvre des recommandations se reflètent dans le tableau de la position des acteurs et dans l'analyse des déclencheurs. Cette constatation valide aussi ce choix d'accompagnement. C'est aussi à ce moment qu'il sera possible de voir émerger les leaders d'opinion recherchés au sein des demandeurs SAP et des responsables d'unités.

3. Démarche de rencontre sur le terrain

3.1 Elaboration d'une démarche test

3.1.1 Généralités

L'analyse de la situation et la stratégie ayant été posées, l'élaboration de la démarche peut commencer. Ce chapitre décrit la construction et la mise au point de la démarche sur le fond comme sur la forme.

Les différents axes sont tout d'abord développés séparément. Ce sont la définition des outils de mesure, du contenu et des étapes de la communication et des moyens à utiliser pour susciter la recherche des solutions pour l'intégration des recommandations.

Ces éléments sont ensuite assemblés selon une logique et dans un ordre chronologique. Cette démarche concrète est finalement testée avec les mandants et, après adaptation, validée pour être appliquée à toute l'entreprise.

3.1.2 Mesure de la réussite du projet

3.1.2.1 Quels outils de mesure utiliser ?

Comment mesurer les améliorations qui seront apportées par la mise en œuvre des recommandations ? Cette étape de réflexion intervient naturellement avant la collecte des informations sur le terrain et suscite un certain nombre de questions. Faut-il chercher à mesurer l'introduction de chaque recommandation ou faut-il se contenter de mesurer l'amélioration de la performance générale du processus selon l'objectif qui a été fixé en terme de délai de paiement et de diminution des coûts ?

Certainement un peu de tout ça. Il est préférable d'une part de mesurer les effets directs de la mise en œuvre pour pouvoir corriger d'éventuels erreurs durant le projet et d'autre part de suivre l'amélioration du processus à plus long terme. Naturellement il n'est pas possible ni utile de tout mesurer. Certaines données n'existent actuellement pas, d'autres sont trop fastidieuses à collecter. Il faut d'abord réfléchir aux besoins réels. Une étude préalable des genres d'indicateurs possibles (Jaulent, Quarès, 2006 :

p.5 – 29) m’a guidé dans cette recherche. Différentes catégories ont été retenues en fonction des objectifs visés. Elles se décrivent de la manière suivante :

Tableau 6

Catégories d’indicateurs et objectifs de mesure

Catégorie	Objectifs
Environnement	Situé en amont et en aval, identifie l’évolution du contexte de l’activité
Entrée	Mesure la quantité et la qualité des ressources consommées par l’activité
Sortie	Mesure quantitativement ou qualitativement le volume de sortie
Productivité	Exprime un volume produit par heure ou par employé
Impact	Mesure l’impact du volume produit, à l’intérieur ou à l’extérieur de l’activité

Source : Adaptation du texte de Jaulent, Quarès, 2006 p.5 – 29

Il faut souligner également que ces indicateurs sont de types quantitatifs ou qualitatifs et peuvent être assemblés de sorte à obtenir un ratio.

3.1.2.2 Les indicateurs disponibles

Sans me préoccuper de la pertinence de la mesure et afin d’explorer l’ensemble des possibilités, j’ai dressé tout d’abord une première liste d’indicateurs couvrant de manière large les différentes catégories (Annexe 4). Des discussions informelles avec M. Kohler m’avaient toutefois rendu attentif au fait qu’une mesure des coûts et des bénéfices ne serait pas aisée en raison du peu de données financières disponibles. D’autre part, les gains estimés lors de l’avant projet se chiffraient en jour/homme. Il me paraissait donc préférable de m’orienter dans des mesures de temps ainsi que de m’appuyer sur des valeurs disponibles dans la base de donnée SAP.

Une rencontre avec différents représentants de la comptabilité et des gestionnaires des systèmes d’information (SI) m’a permis ensuite de classer mes indicateurs en différentes catégories :

- Les indicateurs existants et tenus par d’autres unités
- Les données existantes mais à extraire des bases de données SAP
- Les données qui seront disponibles avec le nouveau logiciel Workflow
- Les données qui seront disponibles avec le nouveau paramétrage de SAP
- Les données qu’il faut collecter directement auprès des demandeurs SAP

- Les données existantes mais fastidieuses et inopportunes à collecter
- Les indicateurs impossibles à obtenir

3.1.2.3 Les indicateurs retenus

La discussion avec les spécialistes a effectivement confirmé la difficulté d'obtenir des données sur les coûts et les gains financiers du processus. De plus, la disponibilité actuelle ou future de certains indicateurs oblige à répartir la mesure dans le temps.

Ainsi, les indicateurs que j'ai retenus s'attachent à vérifier les gains de temps annoncés, identifier d'autres gains ou effets de la mise en œuvre et à suivre la performance générale du processus. Ils sont tous décrits dans le chapitre 4 comme résultats et recommandations.

La suite de ce paragraphe présente les indicateurs dont les données proviendront directement de la visite sur le terrain. Ils sont répartis dans les deux tableaux suivants, groupés en fonction du mode de collecte et de l'échéance entre les phases de collecte.

Le premier tableau se compose d'indicateurs disponibles à court terme. Ils sont de type quantitatifs et seront alimentés en interrogeant les demandeurs SAP et en consultant les données existantes dans le logiciel SAP. Les valeurs finales seront établies par les unités concernées selon leur propre vision de la situation future. Bien entendu, les résultats devront être vérifiés et confirmés à la fin du projet.

Tableau 7

Indicateurs de mise en oeuvre du projet envisagés (partie 1)

Description	Type
Gain de temps par augmentation de la fréquence des saisies réalisées par le demandeur lors de demande d'achat, commande et entrée marchandise (EM)	Productivité
Gain de temps sur la relance des factures bloquées (saisie de l'EM) grâce au Workflow automatisé	Productivité
Gain de temps grâce à l'augmentation du montant limite permettant des achats sans commande	Productivité
Gain de temps sur la gestion des documents papiers grâce au scanning des factures et au Workflow automatisé	Productivité
Taux de répartition hebdomadaire des tâches administratives	
Suivi des cas de non-conformité de l'organisation aux règles de délégation des compétences	Impact

Source : Laurent Cretegy, août 2008

La façon de collecter ces indicateurs sur le terrain, de manière concrète, sous forme de document est présentée dans les paragraphes suivants.

Le second tableau se compose d'indicateurs de type qualitatif mesurant la satisfaction des demandeurs SAP sur différents éléments du processus. Ces évaluations se justifient aussi par la politique de développement durable mise en place par l'entreprise et l'attention qu'elle porte aux parties prenantes dans ce cas à ses employés. La collecte des valeurs a été réalisée durant le mois de juin 2008 sous forme d'une enquête de satisfaction auprès de tous les demandeurs SAP de l'entreprise. Les résultats obtenus sont décrits dans le chapitre 4.1 et donnent l'image de la situation avant la mise en œuvre des recommandations. Naturellement, il n'est pas possible d'estimer la situation finale au moyen de ces indicateurs car ils reposent sur la perception d'une situation vécue. Seul un second sondage, à réaliser après la mise en œuvre du projet, permettra d'obtenir l'image exacte de la situation.

Des évaluations pourront ensuite être réalisées ponctuellement et ainsi faire également partie des outils de pilotage du moniteur.

Tableau 8

Indicateurs de mise en oeuvre du projet envisagés (partie 2)

Description	Type
Satisfaction du demandeur SAP sur la qualité des informations liées à l'expression du besoin	Entrée
Satisfaction du demandeur SAP sur l'organisation de la gestion des achats dans son unité (attribution des rôles, responsabilités, moyens, etc.)	Impact
Satisfaction du demandeur SAP sur les outils à disposition et sur la formation à l'utilisation	Impact
Satisfaction du demandeur SAP sur les possibilités de choix de fournisseurs et sur la qualité de la relation avec eux	Sortie

Source : Laurent Cretegy, août 2008

3.1.3 La communication

Le projet ADAGE s'était déroulé jusque là à l'intérieur du Pôle SP et peu de communication n'avait été réalisée. Je suis donc parti du principe que les demandeurs SAP dans les Pôles n'avaient pas connaissance du projet. La stratégie de communication développée ci-dessous s'applique à toutes les fonctions et à tous les niveaux hiérarchiques approchés. Elle se déroule par étapes et dans un ordre chronologique. L'approche repose toujours sur un dialogue qui permet d'une part d'informer et d'apporter les éléments de réflexion et d'autre part de comprendre la structure existante dans les Pôles, de s'assurer de la bonne compréhension des mesures introduites et de ressentir les éventuelles résistances.

La première étape consiste à préparer la rencontre des demandeurs SAP, à faire accepter la visite pour dresser un état des lieux et engager la réflexion dans un esprit de collaboration. Les points abordés sont :

- La présentation de la première phase du projet ADAGE, ses objectifs en terme de réduction de délai et de coûts, 57 dysfonctionnements qui ont donné lieu à 28 pistes d'amélioration.
- La nécessité d'évaluer sur le terrain les gains du projet. L'estimation réalisée durant la première phase est peu fiable, car elle ne tient pas compte des particularités de chaque unité dans son organisation de la gestion des achats. L'estimation des gains demande une image de la situation existante et une image fiable de la situation future.
- La mise à disposition d'éléments et d'outils de réflexion pertinents afin d'élaborer l'image de la situation future et ainsi faciliter l'intégration des recommandations.

La deuxième étape s'attache à présenter les changements à venir. Il s'agit d'expliquer les 28 recommandations qui seront introduites, en quoi elles consistent et dans quelle mesure elles permettent d'améliorer le processus.

La troisième étape, la plus délicate, consiste à faire prendre conscience des effets des recommandations et à susciter la démarche de réflexion. Pour cela, les arguments les plus percutants sont utilisés. Ce sont notamment les déclencheurs identifiés au chapitre précédent :

- La volonté de former les demandeurs SAP et d'en diminuer le nombre entraîne une certaine spécialisation de cette fonction.
- L'engagement sur des délais de traitement oblige peut être à redéfinir les rôles mais permet aussi d'obtenir des diminutions de coûts de refacturation interne.
- Les nouveaux outils de dématérialisation de facture, les Workflows et les nouvelles procédures facilitent la gestion des achats.

La possibilité d'effectuer des factures sans commande SAP jusqu'à un montant de CHF 10'000 avec un suivi par logiciel de type Workflow représente sans doute la mesure qui a le plus d'impact sur le processus. Elle est considérée d'ailleurs comme le déclencheur possédant la plus forte intensité mais elle est aussi la plus difficile à expliquer et à implémenter en raison des effets qu'elle implique sur l'organisation des unités. C'est pourquoi j'ai essayé de la décrire sous forme visuelle la plus simple possible. La méthode O.S.S.A.D., résultat d'une étude financée par la Communauté européenne de 1985 à 1989, est un langage permettant de modéliser graphiquement « *l'organisation du travail de bureau assisté ou non par des outils informatiques* » (Chappelet, Snella, 2004 : p. 13). Cette méthode offre la possibilité de présenter sur le même schéma des acteurs, des rôles, des ressources et les flux d'information entre eux. Cet aspect dynamique la rend parfaitement adaptée aux démarches d'évolution et d'amélioration des processus. J'ai donc utilisé les codes graphiques de ce langage pour illustrer la nouvelle procédure (Annexe 5). Une adaptation a toutefois été réalisée sur la représentation graphique des outils pour ne pas perdre inutilement la simplicité de lecture.

3.1.4 Les axes pour susciter la réflexion

L'intégration optimale de certaines recommandations implique une adaptation de l'organisation dans les Pôles. Pour profiter au mieux des nouveaux outils, des règles simplifiant la gestion des achats ou tout simplement pour réussir à tenir les engagements de délais de traitement administratif, les unités devront peut être revoir la distribution interne des tâches et des rôles. En référence à la méthodologie développée au chapitre précédent, les deux premières étapes de la communication conduisent le destinataire dans la phase de remise en question du fonctionnement actuel (éveil – désintégration). La troisième étape est l'occasion de l'accompagner dans la recherche de solutions (reconstruction) en lui mettant à disposition des outils et un savoir-faire. L'avantage de pouvoir passer du temps avec les demandeurs SAP permet de développer deux axes pour la réflexion. D'une part de lui fournir des éléments chiffrés issus de l'étude de la situation actuelle et d'autre part de guider la réflexion au moyen d'une méthode appropriée.

Les premiers chiffres que j'ai choisi de présenter consistent à mettre en évidence la répartition par unité de toutes les commandes selon la loi de Pareto. Pour cela j'ai obtenu et utilisé une extraction de toutes les commandes réalisées en 2007 par les différentes unités de l'entreprise.

Tableau 9

Exemple de répartition des commandes d'une unité – loi de Pareto

Montant par commande	Commandes et DA SAP			Montant total		
	Nombre	%	% cumulé	CHF	%	% cumulé
1-3000	612	91.6%	91.6%	388'644	44.28%	44.28%
3001-5000	31	4.6%	96.3%	118'772	13.53%	57.81%
5001-7000	13	1.9%	98.2%	78'928	8.99%	66.81%
7001-10000	9	1.3%	99.6%	79'608	9.07%	75.88%
10001-20000	1	0.1%	99.7%	11'347	1.29%	77.17%
+ de 20000	2	0.3%	100.0%	200'359	22.83%	100.00%
Total	668			877'657		

Source : Compilation du fichier d'extraction des commandes SIG 2007, Laurent Cretegy, août 2008

En effet, les unités ont le choix de recourir aux achats directs sans passer par une commande SAP pour des montants unitaires jusqu'à CHF 10'000. Il peuvent cependant choisir de maintenir l'établissement d'une commande SAP quelque soit le montant. Il faut savoir aussi qu'une des différences entre ces deux modes de gestion est le moment où l'achat est validé par le responsable. Un achat passé au travers du logiciel SAP sera validé par le responsable avant la commande au fournisseur alors qu'un achat direct sans commande SAP ne sera validé qu'après réception de la facture. Ce tableau permet donc au décideur de choisir dans quelle mesure il souhaite utiliser cette possibilité d'achat sans commande SAP, jusqu'à quel montant et qu'est ce que cela implique dans la répartition des rôles. Dans l'exemple illustré ci-dessus, il apparaît qu'en utilisant cette possibilité des achats sans commande, cette unité pourrait renoncer à tous ses accès demandeur SAP et faire réaliser les quelques commandes nécessitant une demande d'achat (> CHF 10'000) par un demandeur SAP d'une autre unité.

Un deuxième tableau complète les données précédentes et montre quel genre d'accès SAP est détenu par les membres de l'unité et combien d'opérations ils réalisent durant l'année.

Tableau 10

Exemple fictif de répartition des opérations dans une unité

Nom	Nombre de commandes	Nombre de demandes d'achats	Nombre d'entrées marchandises	Total
Alain X.	0	0	0	0
Robert Z.	3	1	21	25
Katia P.	196	0	250	446
Albert E.	150	0	281	431
Raymond L.	90	1	106	197
Sabine H.	20	0	36	56
	459	2	694	1155

Source : Laurent Cretegy, août 2008

Le but de ce tableau est aussi d'inciter les unités à revoir l'attribution des rôles et de centraliser les commandes et les demandes d'achats sur un nombre plus restreint de demandeurs SAP. Plusieurs dysfonctionnements identifiés sur le processus proviennent d'erreurs de saisie. En renonçant à leur accès demandeurs SAP, les personnes effectuant peu ou pas d'opération contribuent à diminuer le nombre d'erreurs et évitent les frais d'une formation dont l'utilité et l'efficacité ne seraient pas démontrées.

Le tableau suivant est également complémentaire aux précédents. En répartissant les tâches différemment dans une unité, en gagnant du temps sur certaines tâches administratives grâce aux nouveaux outils et aux nouvelles règles, il est intéressant d'identifier s'il y aura d'importantes variations du taux d'occupation et pour qui. Cet exemple décrit le taux d'occupation actuel des membres de l'unité en ciblant surtout les tâches en lien avec la gestion des achats. Le taux d'occupation d'autres tâches administratives est également recensé à ce moment et constitue le troisième objectif, secondaire, du travail de diplôme. Les valeurs seront estimées par les personnes elles-mêmes et représentent des pourcentages du taux d'activité. La valeur 0.1 signifie que

la personne réalise cette tâche mais seulement de manière épisodique et que le temps consacré n'est pas significatif.

Tableau 11

Exemple fictif de répartition du taux d'occupation dans l'unité

Nom	Situation actuelle									
	Gestion des achats					Autres activités				
	Traitement des commandes SAP et des achats directs	Traitement des achats directs seulement	Réalisation de réservations et d'EM uniquement	Réalisation d'EM uniquement	Responsable Validation	Gestion d'horaire AGIH	Gestion Interflex	Traitement du courrier	Autres activités administratives	Autres activités techniques
Alain X.			40			0.1				60
Robert Z.	50				0.1	0.1				50
Martine V.	30					0.1				70
Jean B.					0.1	0.1			50	50
Katia P.	10					0.1	20		70	
Lucie A.				40		0.1		20	40	

Source : Laurent Creteigny, août 2008

La figure ci-dessous représente un extrait du document de synthèse présenté aux demandeurs SAP. Ce dernier reprend un certain nombre d'informations décrites précédemment et donne des pistes pour la réflexion. Afin d'encourager les participants à sortir des schémas habituels et à oser se remettre en question, une évaluation des gains potentiels est réalisée sur la solution la plus ambitieuse. Celle-ci repose sur l'idée que tous les achats jusqu'à CHF 10'000 seront dorénavant réalisés directement, sans passer par une commande SAP. Il est sous-entendu également qu'un grand nombre d'accès informatiques de type demandeur SAP devient dès lors inutile. Un autre élément est mis en évidence dans cette synthèse. Les cases rouges signifient un conflit avec les règles de délégation des compétences. En effet, un rôle demandeur SAP doit être dissocié du rôle de responsable validation pour respecter le principe de double signature.

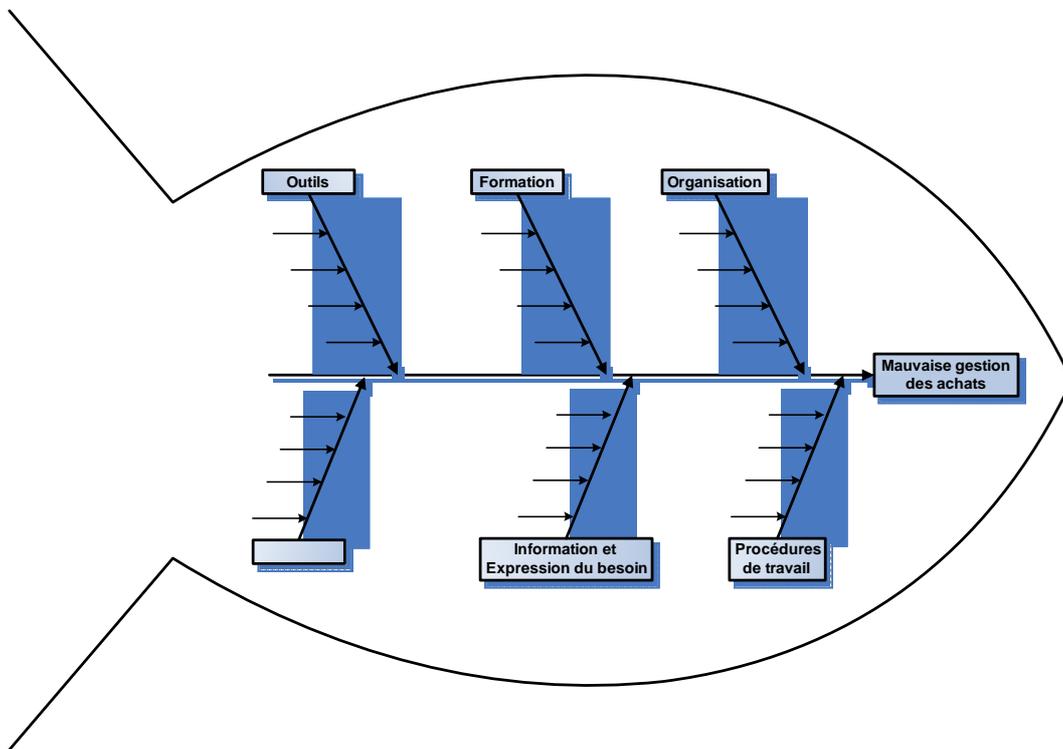
L'exercice commence en définissant d'abord l'effet constaté. Afin de montrer l'exemple et en ouvrant largement le cadre de réflexion, j'ai défini plusieurs effets possibles, qui se rejoignent dans le terme de mauvaise gestion des achats. La liste, délibérément non-exhaustive pour qu'elle puisse être complétée par les participants, se compose comme suit :

- Délais de traitement non tenus
- Erreurs de saisie
- Factures retournées aux fournisseurs
- Informations manquantes ou erronées pour remplir la commande
- Achats auprès de fournisseurs non enregistrés
- Validation de facture sans commande refusée par le responsable
- ...

Ensuite, chacun est invité à définir toutes les causes possibles, qui seront regroupées par familles. Pour lancer l'exercice, l'illustration ci-dessous est présentée. Elle comprend quelques familles décrites comme exemple.

Figure 10

Diagramme Ishikawa



Source : Réflexion basée sur Cattani, Idrissi, Knockaert, 2001 p.230

3.1.5 Description de la démarche test

Les différents axes développés dans les paragraphes précédents sont assemblés et décrits dans ce que j'ai appelé la démarche test. Elle se compose de plusieurs rencontres :

Première rencontre

Séance de présentation au niveau du Pôle, réunissant tous les cadres, du directeur au responsable d'unité. Le but est de les informer sur le projet et préparer la rencontre des demandeurs SAP, à faire accepter notre visite dans un esprit de collaboration. Selon le plan de communication détaillé plus haut, les points abordés seront :

- La présentation de la première phase du projet ADAGE et ses objectifs.
- La nécessité d'évaluer sur le terrain les gains du projet.
- La mise à disposition d'éléments et d'outils de réflexion pertinents.

Deuxième rencontre

Rencontre d'un ou de plusieurs responsables d'unité en fonction du degré de centralisation de la gestion des achats rencontré. L'objectif est qu'ils préparent leur unité à la visite, qu'ils les informent préalablement sur les buts de la démarche et qu'ils encouragent leur équipe à participer à l'élaboration de l'organisation future. Pour cela il faut :

- S'assurer qu'ils aient compris les éléments présentés lors de la première étape. Au besoin, les points sont réexpliqués.
- Leur expliquer la teneur des changements à venir et les effets de l'introduction des recommandations.
- Leur mettre à disposition une présentation à diffuser et commenter parmi leur équipe.
- Leur transmettre les chiffres relatifs aux commandes réalisées par leur unité, les opportunités envisageables et évaluer leur disposition à favoriser des changements d'organisation.
- Leur expliquer de quelle manière les informations seront recueillies et traitées.
- Leur expliquer le déroulement de la séance de travail participative avec leur équipe.

Troisième rencontre

Rencontre individuelle des demandeurs SAP de l'unité. Elle permet de présenter les changements à venir et collecter les indicateurs servant à mesurer le projet. Les actions réalisées seront :

- S'assurer que les buts du projet et de la visite sont clairs.
- Expliquer brièvement la teneur des changements à venir et en quoi consistent les recommandations mises en œuvre.
- Collecter les informations permettant d'établir l'image de la situation actuelle.
- Comprendre le mode d'organisation de la gestion des achats de l'unité.
- Encourager à répondre à l'enquête de satisfaction.
- Encourager la participation à la séance de travail participative.

Quatrième rencontre

Séance de travail participative avec les demandeurs SAP de l'unité. D'une durée de 2h30, elle a pour objectif d'expliquer en détails la teneur des changements à venir et à élaborer une organisation qui intègre les recommandations de manière optimale. Elle se déroulera de la manière suivante :

- Présentation de la première phase du projet ADAGE, ses objectifs et explication de la nécessité d'évaluer sur le terrain les gains du projet.
- Description détaillée des 28 recommandations et discussion sur les effets pour les demandeurs SAP et pour l'unité.
- Réflexion individuelle ou par petits groupes sur les causes pouvant empêcher une gestion efficace des achats (diagramme Ishikawa).
- Mise à disposition des chiffres relatifs aux commandes réalisées par l'unité et des indicateurs collectés lors de la visite des demandeurs SAP.
- Présentation du document qui synthétisera la situation actuelle et les solutions élaborées par le groupe (Annexe 6).
- Réflexion du groupe et élaboration des solutions possibles.

A l'issue de cette séance, tous les éléments seront à disposition pour évaluer de manière fiable la réussite du projet, à savoir l'image de la situation actuelle et une projection de la situation future. D'autre part, les destinataires du changement auront été préparés à entrer dans la phase de transition.

3.2 Présentation et test de la démarche

Dès que les différents éléments furent assemblés dans une démarche cohérente, j'ai présenté cette dernière à MM. Ruegg et Kohler en vue de la tester avec eux sur le terrain. A part quelques menues corrections sur les activités à cartographier, la démarche a été validée dans son ensemble.

La discussion a enchaîné sur le choix d'une unité test. Les informations à notre disposition, comme un organigramme du Pôle localisant les demandeurs SAP et la connaissance partielle de son organisation au travers des contacts professionnels, nous donnaient déjà une certaine image sur la centralisation des achats au niveau des activités ou des unités. Notre choix s'est porté sur le cas d'une unité réalisant les achats pour elle-même et comportant neuf demandeurs SAP.

Les contacts ont été entrepris avec le responsable de l'unité concernée pour planifier la rencontre selon les étapes prévues. Intéressé et ouvert à la réflexion suscitée par le projet ADAGE, il nous a cependant informé que son unité n'avait malheureusement pas de temps disponible pour plusieurs séances. L'ensemble de la démarche devait tenir en une rencontre de 1h30 maximum. Les documents de présentation ont donc été adaptés à la situation, les indicateurs manquants ont été complétés en séance et une organisation future a été esquissée. Les discussions réalisées de manière participative et constructive ont amené à poursuivre la réflexion sur d'autres pistes d'amélioration non abordées dans la première phase du projet ADAGE.

Ce premier test, encourageant, nous a conduit à renouveler l'expérience avec plusieurs unités dont les achats sont centralisés au niveau de l'activité, en insistant toutefois sur la volonté de pouvoir réaliser la séance de travail participative telle qu'elle a été prévue, à savoir sa durée de deux heures trente et l'exercice sur les causes-effets (Ishikawa).

M. Ruegg et M. Kohler ont cependant admis qu'il sera difficile de solliciter du temps pour réaliser plusieurs entretiens et que la mesure du temps alloué aux différentes tâches n'est probablement pas pertinent. En effet, cette répartition journalière ou hebdomadaire est difficile à évaluer, même par les intéressés. De plus, il s'est avéré que certaines valeurs sont peu significatives, remettant totalement en question les gains de temps en jours / homme estimés lors de l'avant-projet. Par exemple, le gain de temps moyen pour un achat réalisé sans passer par une commande SAP est évalué par les cinq personnes interrogées à 5 minutes.

Ainsi, la décision a été prise de ne pas mesurer ces valeurs, ni pour les tâches liées à l'administration des achats, ni pour les autres tâches administratives. Elle permet de prendre moins de temps aux personnes et d'éviter un sentiment d'inquisition. D'autre part, il n'était pas possible de garantir la confidentialité de ces données entre les Pôles.

Le deuxième test a donc été réalisé au niveau d'une activité comptant vingt demandeurs SAP répartis dans six unités dont la gestion des achats est centralisée à l'unité de support administratif. Huit représentants des différentes unités ont été convoqués incluant également des responsables validation. Ces derniers étant généralement des responsables d'unités, ils ont donc l'autorité nécessaires pour proposer des changements d'organisation.

Le bilan de ce test s'est révélé négatif pour différentes raisons dépendantes ou indépendantes de notre volonté. Outre le fait que certaines personnes convoquées étaient absentes, nous nous sommes rendu compte que nous avons omis d'inviter plusieurs personnes-clé. Un choix approprié est cependant possible par l'étude préalable du fichier de répartition des commandes par unités. Le déroulement de la séance a toutefois lancé la discussion sur les recommandations à mettre en œuvre mais n'a pas permis d'entrer dans la phase de réflexion ni de tester l'exercice prévu.

En conclusion, cette démarche n'a pas fonctionné à satisfaction principalement à cause de la hiérarchie concernée qui ne nous a pas accordé le temps nécessaire pour passer correctement les différentes étapes. Sans condamner la pertinence de cette méthode, il a fallu admettre les limites imposées par l'approche consensuelle. Nous n'avons pas eu d'autre choix que de nous conformer au temps limité que les gens sont disposés à nous consacrer. C'est pourquoi l'approche a été corrigée.

3.3 Adaptation de la démarche et validation finale

3.3.1 Révision de l'étape de recherche de solutions

Les deux tests ont montré que nous ne pouvions compter que sur une seule visite par unité. Les étapes de rencontre individuelle des responsables d'unités et des demandeurs SAP ont donc été supprimées. En effet, les indicateurs finalement utilisés ne nécessitaient plus d'interroger chaque personne. Le traitement du fichier des commandes 2007, l'enquête de satisfaction réalisée au moyen de la messagerie et les informations collectées lors de la discussion engendrée par la présentation des

recommandations donnaient suffisamment d'éléments pour la mesure du projet. Toutefois, les étapes de gestion du changement vue au chapitre 2 restaient d'actualité.

C'est pourquoi toute la partie communication, comme la présentation du projet ADAGE, l'explication détaillée des recommandations a été conservée en l'état. Par contre, la recherche de solutions pour l'intégration des recommandations ne pouvait plus se faire avec les demandeurs SAP. Cette étape devait se dérouler dans un deuxième temps, au sein de l'unité. Cependant, le but était de réussir à donner l'impulsion suffisante pour que la réflexion se poursuive et aboutisse à des résultats.

Comment donner cette impulsion ? En se mettant à leur place et en engageant une démarche de remise en question. J'ai donc réalisé l'exercice Ishikawa tel qu'il était prévu et imaginé les questions que pose l'introduction des recommandations sur l'organisation.

Cette réflexion m'a permis de développer et formaliser à l'attention des unités les outils décrits dans le paragraphe suivant et à définir un résultat à atteindre sous forme de livrable.

3.3.2 Les outils pour guider la réflexion

La gestion des achats implique différentes tâches à réaliser, que l'on peut attribuer à une fonction ou à un rôle demandant un accès SAP particulier. J'ai identifié cinq rôles et fonctions qui sont :

- L'approvisionneur unité / activité
- Le demandeur SAP
- Le responsable validation
- Le responsable de l'affaire
- Le réceptionnaire

La plupart de ces rôles existe dans le processus actuel, certains sont créés ou prennent une importance particulière avec les nouveaux logiciels ou les nouveaux paramètres de SAP.

Le premier outil mis à disposition a consisté à formaliser chaque rôle sur un document expliquant précisément quels sont ses tâches et ses responsabilités (Annexe 7). La réflexion des unités consiste à confirmer ou revoir l'attribution des rôles. Le choix de

séparer les rôles ou de les grouper sur une ou deux personnes est libre et dépend de l'organisation voulue par l'unité. La seule contrainte réside dans l'impossibilité de cumuler les rôles de demandeur SAP et responsable validation.

Le deuxième outil est un guide de réflexion sous forme de questions concrètes. La réalisation de l'exercice Ishikawa a établi différentes causes possibles ayant pour effet une mauvaise gestion des achats en tenant compte des nouveaux logiciels et des nouvelles règles de gestion. Je les ai ensuite classés par famille et par fonction concernée (Annexe 8). Ces causes m'ont permis d'élaborer une liste de questions (Annexe 9) destinées à anticiper les problèmes possibles lors du choix de la structure de gestion des achats.

Et finalement, un traitement supplémentaire du fichier des commandes 2007 a complété les éléments chiffrés mis à disposition dans le premier modèle. D'une part le nombre et le montant des commandes par fournisseur et d'autre part le montant des commandes par code branche. Ces éléments ont pour but de s'interroger sur le choix des fournisseurs, la politique d'achat dans l'unité et le recours aux contrats-cadre.

L'attente de résultats, qui sont l'aboutissement de cette réflexion, s'exprime en demandant aux responsables d'établir la liste définitive des demandeurs SAP dans leur unité. Cette demande a l'avantage de mettre une certaine pression de temps et se justifie dans la mesure où l'organisation de leur formation est en cours.

3.3.3 Description de la nouvelle démarche test

Comme je l'ai mentionné plus haut, la nouvelle approche a repris pratiquement toutes les présentations et la communication élaborée pour le premier modèle. La séance de travail a par contre été supprimée au profit de la mise à disposition d'outils supplémentaires pour guider une réflexion ultérieure. Cette démarche comporte finalement deux rencontres, qui se déroulent de la manière suivante :

Première rencontre

Séance de présentation au niveau du Pôle, réunissant tous les cadres, du directeur au responsable d'unité. Le but est de donner une première information sur le projet, de préparer notre visite des unités et de susciter un esprit de collaboration de la hiérarchie. Les points abordés seront :

- Présentation de la première phase du projet ADAGE et ses objectifs.

- Explication de la nécessité d'évaluer sur le terrain les gains du projet.
- Présentation sommaire de la teneur des changements à venir et des effets de l'introduction des recommandations.
- Explication du déroulement de la séance avec les unités.
- Mise à disposition d'une présentation du projet et des recommandations à mettre en œuvre que le responsable pourra diffuser et commenter dans son unité.

Deuxième rencontre

Séance de présentation au niveau des unités. Les personnes seront convoquées en accord avec la hiérarchie et comprendront, selon besoin, des demandeurs SAP, des responsables validation et des responsables hiérarchiques. D'une durée de 1h30, elle a pour objectif d'expliquer en détails la teneur des changements à venir et engager la démarche de réflexion. Elle se déroulera de la manière suivante :

- Présentation de la première phase du projet ADAGE, ses objectifs et explication de la nécessité d'évaluer sur le terrain les gains du projet.
- Description détaillée des 28 recommandations et discussion sur les effets pour les demandeurs SAP et pour l'unité.
- Présentation des pistes pour la réflexion et mise à disposition des chiffres relatifs aux commandes réalisées par l'unité.
- Annonce de l'attente de la liste définitive des demandeurs SAP en vue d'organiser la formation.

3.3.4 Validation finale de la démarche

Cette nouvelle approche a également été présentée à M. Ruegg et M. Kohler, qui l'ont validée pour un nouveau test. La première étape n'a naturellement pas été refaite, celle-ci s'étant déjà déroulée avec les cadres du Pôle. Pour cette nouvelle séance de présentation, nous avons à nouveau choisi de convoquer une activité centralisant la gestion de ses achats. Une attention a été portée sur le choix des participants et neuf personnes ont été convoquées, comprenant tant des demandeurs SAP que des responsables hiérarchiques. La séance s'est déroulée conformément à ce qui était planifié. Les discussions qui ont émergé lors de la présentation des nouveaux documents ont confirmé leur utilité dans l'optique d'une réflexion qui se prolonge au sein des unités. Sans prétendre à représenter la meilleure approche qui soit, je la considère maintenant comme adaptée à la situation et un bon outil pour susciter le changement. Elle a également été validée par les mandants pour une application généralisée.

3.4 Consolidation intermédiaire

La démarche a donc été élaborée, dans un premier temps, conformément à la stratégie choisie au chapitre 2. J'ai d'abord défini les instruments pour la mesure du projet. Sans me contenter de simplement vérifier les gains de temps annoncés, j'ai réfléchi de manière plus large sur l'ensemble des indicateurs possibles pour le suivi de ce projet. Le résultat se classe dans deux catégories. D'une part les données disponibles lors de la phase de terrain. D'autre part les indicateurs qui pourront faire partie du tableau de bord de pilotage du processus. En somme, ces derniers alimentent la mise en place de la recommandation N°18.

A côté de cela, le contenu et les actions de communication ont été planifiés, les outils de réflexion ont été conçus et le tout s'est concrétisé dans une démarche participative permettant d'élaborer avec les demandeurs SAP l'image de la situation future. L'accompagnement du changement se déroulait donc jusqu'à la phase de reconstruction.

Le test de la démarche, réalisé avec M. Ruegg et M. Kohler, a validé toute la partie communication mais a aussi montré le peu de disponibilité que les unités peuvent accorder. J'ai donc adapté la démarche, nous l'avons à nouveau testée et elle a finalement été validée par le mandant.

Celle-ci garde tel quel toute la partie communication mais la séance de travail participative est remplacée par la mise à disposition d'outils leur permettant une réflexion entre eux, ultérieurement. La liste des rôles (Annexe 7) est aussi une réponse au fait que le futur moniteur pilotera le processus en se focalisant sur les demandeurs SAP alors que la qualité de leur travail dépend aussi des autres rôles. C'est une manière d'inciter les unités à répartir les différents rôles et fonctions, de sorte à faciliter la tâche du demandeur SAP.

En définitive, j'ai joué le jeu du consensus mais cette démarche se résume maintenant à une approche empirico-rationnelle. Pour s'assurer que la réflexion se déroule malgré tout, une demande de résultats est formulée sous la forme de la liste définitive des demandeurs SAP pour leur unité.

Ce changement d'approche a aussi eu pour effet de devoir redéfinir les indicateurs de mesure du projet. Ceux-ci sont décrits dans le chapitre suivant, au même titre que l'analyse de l'enquête de satisfaction.

Si cette démarche me semble adaptée à la situation et permet de répondre aux objectifs fixés pour ce travail, l'accompagnement du changement s'arrête toutefois à la phase d'éveil et de décristallisation. Comment dès lors s'assurer que le passage à l'étape de transition se fera de manière satisfaisante ? L'approche retenue présente l'inconvénient de ne pas pouvoir détecter les résistances éventuelles. D'autre part, ce bref passage ne suffit pas à identifier les leaders d'opinions ni de s'assurer d'obtenir la masse suffisante de supporters.

4. Résultats et recommandations

4.1 Enquête de satisfaction

4.1.1 Introduction

Cette enquête a été réalisée au mois de juin 2008 auprès des 138 détenteurs d'accès demandeur SAP à fin mai 2008. Le questionnaire (Annexe 10) était accessible sous format électronique via un lien Intranet et a été rempli de manière totalement anonyme.

Les informations collectées ont deux objectifs. D'une part, alimenter les indicateurs de mesure du projet ADAGE tels qu'ils sont décrits au chapitre précédent. D'autre part, compléter la vision du mode d'organisation actuel des Pôles pour l'administration des achats. Les valeurs ont été traitées sur le logiciel de traitement de données statistiques SPSS.

Afin de mesurer la situation avant le début du projet, mon choix était d'interroger l'ensemble de la population des demandeurs SAP au 31 décembre 2007, à savoir 238 personnes. Cependant, le lancement de l'enquête coïncidait avec le dépôt des nouvelles listes des demandeurs SAP révisées par les Pôles. En effet, une mise à jour avait été demandée par le Pôle SP en suggérant de supprimer les accès non utilisés. Pour éviter d'éventuelles remarques ou des incompréhensions de la part de personnes ayant involontairement perdu leur accès, il m'a été suggéré de limiter l'envoi aux personnes restantes ou nouvellement inscrites. Ce qui fut fait pour ne pas favoriser l'émergence de résistances au changement.

Mais quelles sont les incidences de l'étude de cette nouvelle population ? Normalement, le tri effectué par les Pôles a consisté à supprimer les accès inutiles et les cas de cumul de rôles entre demandeur SAP et responsable validation. Logiquement, cette enquête ne devrait pas compter de demandeurs SAP qui n'utilisent pas leurs accès. Et par conséquent, les résultats ne devraient pas refléter la situation voulue. C'est pourquoi j'ai comparé les deux populations pour évaluer les différences au niveau de l'absence de commandes et d'entrées marchandises réalisées en 2007. Sur les 238 demandeurs SAP au 31 décembre 2007, 94 n'ont passé aucune commande et 29 n'ont réalisé aucune entrée marchandise. Sur la liste de mai 2008, 44 demandeurs SAP n'ont passé aucune commande en 2007 et 12 n'ont réalisé aucune entrée marchandise en 2007. De plus, 20 nouveaux accès demandeurs SAP ont été créés. Je considère que ces nouvelles personnes présentent les mêmes

caractéristiques que celles qui n'utilisaient pas leurs accès auparavant. La comparaison de ces données donne les résultats suivants. 39,5% (94 sur 238) des demandeurs SAP de 2007 ne réalisaient aucune commande et 18,5% (44 sur 238) aucune entrée marchandise. Alors que 35,5% (29 + 20 sur 138) des demandeurs SAP figurant sur la liste de fin mai 2008 n'ont passé aucune commande en 2007 et 23,1% (12 + 20 sur 138) aucune entrée marchandise.

J'admets donc que la population interrogée est comparable à celle qui prévalait au 31 décembre 2007 et que les résultats sont représentatifs de la situation avant le début du projet.

4.1.2 Qualité de l'échantillon et des réponses reçues

Il s'agit maintenant de définir si l'échantillon de personnes ayant répondu est représentatif de la population étudiée. Parmi les 93 sondages retournés, 9 questionnaires dans lesquels le sondé avait répondu à moins de 5 questions ont été retirés. Il reste donc un échantillon de 84 personnes sur une population de 238 (35,3%). Cette proportion peut suffire mais il est préférable de réaliser d'autres vérifications pour valider la représentativité. Il faut souligner toutefois qu'en se basant sur le nombre de questionnaires envoyés, le taux de retour est appréciable (60,1%) et renseigne sur la disposition des demandeurs SAP à participer à la démarche d'amélioration.

Comme mentionné plus haut, 60,5% de la population étudiée a réalisé au moins une commande en 2007. La proportion est de 81,5% pour les entrées marchandises. L'échantillon présente pour sa part un taux de 91,6% de personnes ayant réalisé au moins une commande et un taux de 86,9% de personnes ayant réalisé au moins une entrée marchandise. Sur ce point, l'échantillon s'éloigne de la population et présente plutôt l'avis des utilisateurs occasionnels ou réguliers.

Concernant le Pôle de rattachement des personnes ayant répondu, nous constatons, sur le tableau suivant, une proportion quasi identique entre l'échantillon et la population totale.

Tableau 12**Répartition des demandeurs par Pôle**

		Effectifs échantillon	Pourcentage échantillon	Pourcentage population
Valide	Direction générale	1	1.2	≅ 0.8
	Energies	23	27.4	≅ 33.0
	Environnement	21	25.0	≅ 25.6
	Clients	4	4.8	≅ 5.4
	RH & Services Partagés	24	28.6	≅ 30.0
	Innovation et Communication	4	4.8	≅ 5.2
	Total	77	91.7	100.0
Manquante	Système manquant	7	8.3	
Total		84	100.0	100.0

Source : Laurent Cretegny, août 2008

La question 15 interrogeait les sondés sur leur activité principale. 61.9% des sondés ont une activité principale de type administrative, 34.5% une activité principale de type technique, les autres personnes (3) n'ont pas répondu à la question. Ces données informent sur la composition de l'échantillon et ne peuvent pas être mises en relation avec la population car je ne dispose pas des données comparatives.

Etudions maintenant la qualité des réponses reçues.

La comptabilisation du nombre de réponses manquantes renseigne si des questions sont mal rédigées, considérées comme trop indiscretes ou que la personne n'a pas pris le temps nécessaire à la réflexion. Comme déjà mentionné, 9 questionnaires ont été retirés à cause d'une majorité de réponses manquantes. La comptabilisation par question ne révèle ensuite pratiquement aucun manque concernant les tâches effectuées par les demandeurs SAP. Par contre, l'interrogation sur la satisfaction de son rôle souffre d'un taux de réponses manquantes de près de 10%. Il est possible que l'association satisfaction du rôle et adéquation avec l'activité dans la même question ait induit une certaine confusion. Les autres questions traitant de degré de satisfaction présentent également des manques mais ils ne sont pas significatifs, de l'ordre de 2 à 7%.

La recherche des valeurs aberrantes permet également de contrôler la validité des données. Certaines questions ont pu être mal interprétées ou les sondés ont peut être délibérément introduit des erreurs pouvant fausser les résultats de l'analyse. J'ai donc vérifié la cohérence en croisant, dans un même questionnaire, des réponses entre

elles. Les aberrations ont été contrôlées dans les questions suivantes et pourraient être, par exemple:

- Q1 + Q2 : J'effectue des commandes + Je ne réalise pas de commande
- Q1 + Q3 : Idem pour les entrées marchandises
- Q1 + Q4 : J'effectue des commandes + Je n'ai pas cet accès SAP
- Q1 + Q6 : Idem pour les entrées marchandises
- Q4 + Q5 : Je n'ai pas cet accès SAP+ Pour mes collègues et supérieurs
- Q6 + Q7 : Idem pour les entrées marchandises
- Q9 + Q10 : Très satisfait + Objectifs disproportionnés et irréalisables
- Q9 + Q12, Q13, Q14 : Totalemment satisfait + Pas satisfait, ou l'inverse
- Q11 : Je n'ai pas de problème + Les délais de traitement sont trop longs

Cette recherche n'a pas révélé un taux d'erreur significatif excepté en ce qui concerne les questions 5 et 7. En effet, 5 personnes ayant déclaré ne pas faire de commande pour d'autres ont indiqué un destinataire à la question suivante. La même erreur se produit à la même question concernant les entrées marchandises mais cette fois pour 9 personnes. Les taux d'erreurs (6% et 11%) restent faibles mais signifient que ces questions ont pu être mal interprétées.

En conclusion et en complément du premier paragraphe, je considère que ces données sont suffisamment fiables et que cet échantillon est représentatif des demandeurs SAP au 31 décembre 2007 réalisant de manière active (occasionnellement ou régulièrement) soit des commandes, soit des entrées marchandises.

4.1.3 Analyse des réponses sur l'organisation de la gestion des achats

Commençons tout d'abord par analyser les variables qui renseignent sur le mode d'organisation de l'administration des achats.

La première question concernait le genre d'opérations qu'effectuent les sondés. Plusieurs réponses étaient possibles et un recodage a été effectué pour obtenir la répartition qui se trouve dans le tableau suivant :

Tableau 13

Répartition des demandeurs par genre d'opérations

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	EM seulement	4	4.8	4.9	4.9
	Cde / DA seulement	8	9.5	9.8	14.7
	Cde / DA et EM	70	83.3	85.4	100.0
	Total	82	97.6	100.0	
Manquante	Système manquant	2	2.4		
Total		84	100.0		

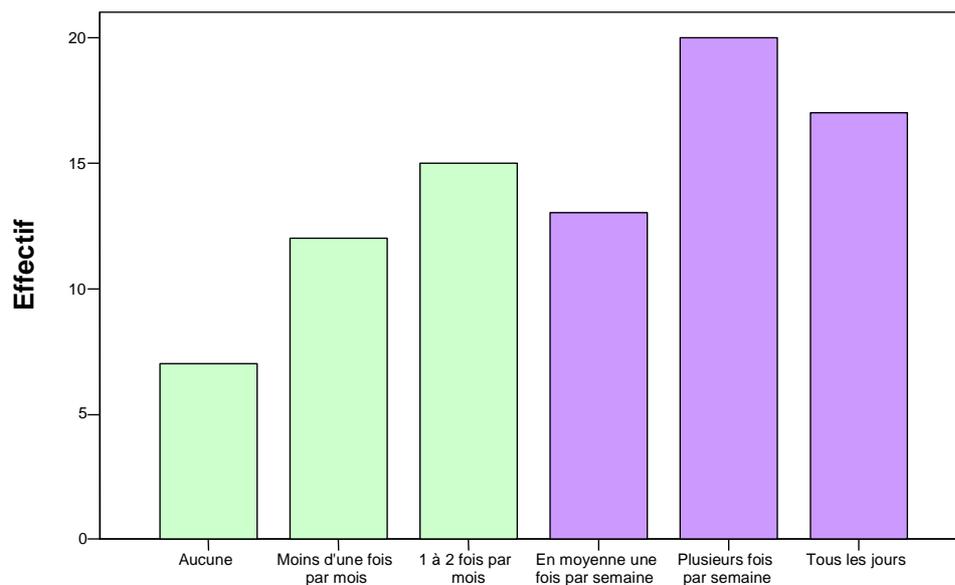
Source : Laurent Cretegy, août 2008

Près de 85% des demandeurs SAP réalisent indépendamment des commandes, des demandes d'achat (DA) et des entrées marchandises (EM). Très peu d'entre d'eux ne réalisent que l'une ou l'autre des opérations, moins de 5% pour les EM seulement et moins de 10% pour les commandes et DA seulement.

Cette constatation laisse penser que la tendance est de centraliser les tâches administratives de gestion des achats. Les questions 2 et 3 sur la fréquence des opérations et les questions 4 à 7, sur les destinataires des opérations, apporteront les éléments pour valider ou infirmer cette hypothèse.

Figure 11

Fréquence de réalisation des commandes et DA



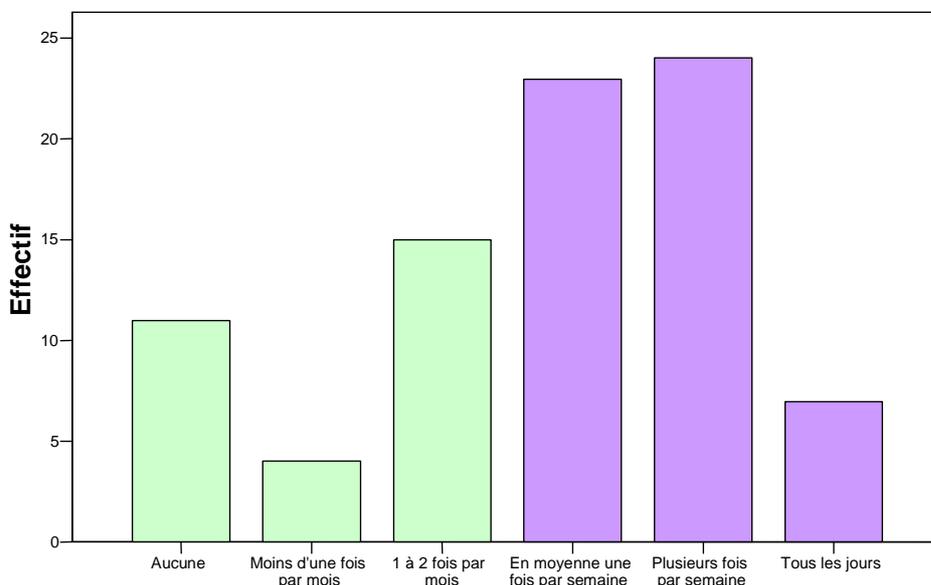
Source : Laurent Cretegy, août 2008

A l'exception de la catégorie « aucune », qui est en cohérence avec le tableau numéro 2, cette répartition montre une distribution relativement égale dans les différentes catégories de fréquence de réalisation des commandes. Afin de vérifier s'il y a une réelle tendance à centraliser les tâches, les données de fréquence ont été regroupées en deux catégories telles qu'elles figurent en couleurs dans le graphique ci-dessus. A partir de la moyenne d'une commande par semaine, je considère que la personne réalise souvent cette tâche. Les résultats montrent que 59.5% des personnes réalisent souvent des commandes contre 40.5% qui ne le font que rarement ou jamais.

Une démarche analogue a été utilisée pour analyser la fréquence de réalisation des entrées marchandises sur SAP (Figure 11). Si nous pouvons observer cette fois-ci d'importantes différences de distribution entre les catégories, la tendance à réaliser fréquemment ce genre d'opération apparaît également. Elle se confirme dans le regroupement en deux catégories. Les personnes saisissant souvent des entrées marchandise, à savoir au moins une fois par semaine, représentent 64.3% des demandeurs SAP actifs.

Figure 12

Fréquence de saisie des entrées marchandises (EM)

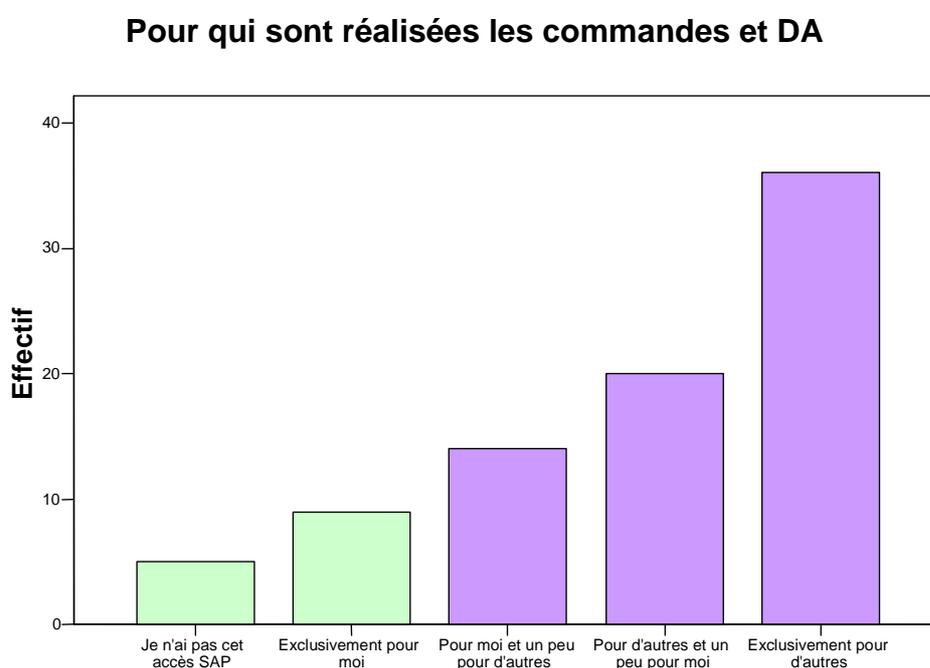


Source : Laurent Creteigny, août 2008

Sans pouvoir confirmer qu'une centralisation des achats est généralisée dans les Pôles, l'étude de la fréquence des opérations me permet cependant d'affirmer que près des deux tiers des demandeurs SAP actifs utilisent leur accès de manière fréquente pour les commandes, les DA et les entrées marchandises

Le deuxième axe de vérification de l'hypothèse consiste à étudier pour qui sont réalisées les opérations. Comme pour les analyses précédentes, la méthodologie appliquée pour les commandes et demandes d'achats est employée ensuite sur les entrées marchandises.

Figure 13



Source : Laurent Creteigny, août 2008

Cette figure montre clairement que peu de demandeurs SAP ne réalisent des commandes que pour eux. Sachant qu'il n'y a aucune valeur manquante, nous observons que 70 personnes sur 84 (83.3%) réalisent des opérations aussi pour d'autres.

Les autres personnes sont pour moitié l'entourage de travail direct et pour l'autre moitié des personnes d'autres groupes ou les deux, comme l'illustre le tableau suivant. Cette analyse tend donc à expliquer qu'environ 40% des demandeurs SAP actifs (35 personnes sur 84) réalisent des commandes pour d'autres groupes ou unités. Ce que l'on peut assimiler à une forme de centralisation. J'émetts toutefois un doute sur cette

affirmation en raison du nombre d'erreurs observées sur les données de la question 5 et relatées dans le paragraphe 4.1.2.

Tableau 14

Identification des mandataires des commandes

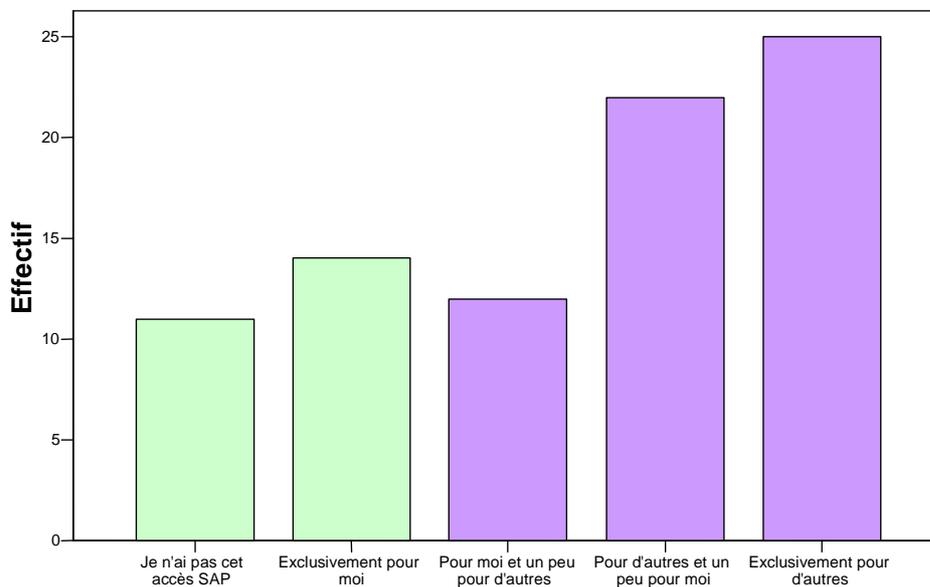
		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Collègues et supérieurs directs	41	48.8	53.9	53.9
	D'autres groupes ou unités	7	8.3	9.2	63.2
	Les deux	28	33.3	36.8	100.0
	Total	76	90.5	100.0	
Manquante	Système manquant	8	9.5		
Total		84	100.0		

Source : Laurent Cretegy, août 2008

L'étude concernant les entrées marchandises révèle aussi que la majorité des demandeurs SAP réalise ce genre d'opération pour d'autres personnes (figure 13) mais dans une proportion moindre, 59 personnes sur 84 (70.2%). Le pourcentage d'autres personnes appartenant à l'entourage de travail direct augmente de son côté pour atteindre un taux de 58%. Il en résulte donc qu'environ un tiers des demandeurs SAP actifs (29 personnes sur 84) réalisent des entrées marchandises pour d'autres groupes ou unités (tableau 14). La différence de taux entre commande et entrée marchandise s'explique dans la mesure où le destinataire de l'achat est mieux à même de valider la marchandise ou la prestation reçue mais il existe quand même une relative centralisation de ce genre d'opération. Des doutes sur cette affirmation sont aussi émis en raison des erreurs également observées sur les données de la question 7.

Figure 14

Pour qui sont réalisées les entrées marchandises



Source : Laurent Cretegy, août 2008

Tableau 15

Les mandataires des entrées marchandises

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Collègues et supérieurs directs	40	47.6	58.0	58.0
	D'autres groupes ou unités	6	7.1	8.7	66.7
	Les deux	23	27.4	33.3	100.0
	Total	69	82.1	100.0	
Manquante	Système manquant	15	17.9		
Total		84	100.0		

Source : Laurent Cretegy, août 2008

En résumé et en conclusion de ce paragraphe, je ne peux pas quantifier le niveau de centralisation actuel des tâches d'administration des achats entre les unités en raison des réserves à prendre sur certaines données.

Par contre, je peux affirmer que parmi les demandeurs SAP utilisant leur accès pour réaliser des commandes et / ou des demandes d'achats, près de 60% l'utilise souvent (au moins une fois par semaine) et plus de 83% ont l'habitude de le faire pour d'autres personnes.

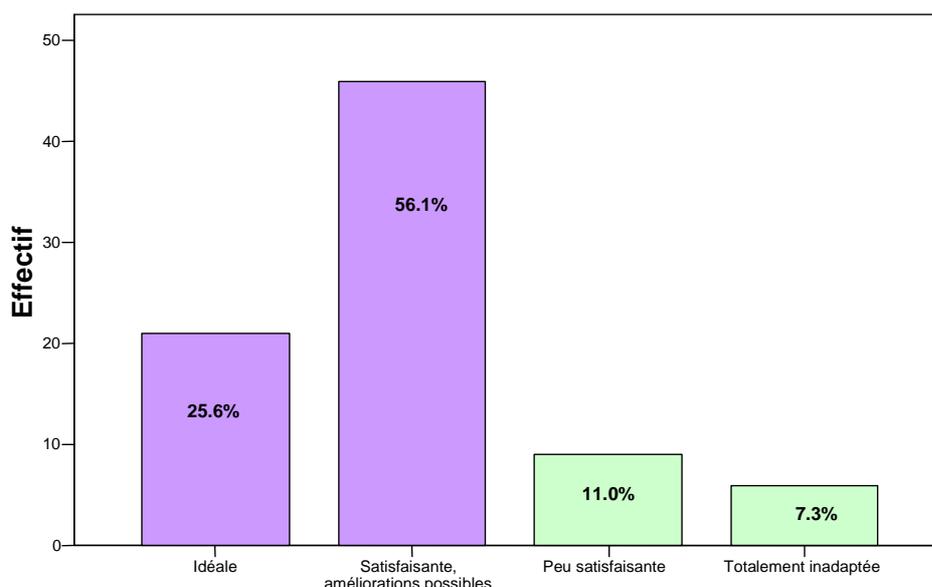
Quant à la saisie d'entrées marchandise, 64,3% des demandeurs SAP actifs utilisent souvent leurs accès (au moins une fois par semaine) et plus de 70% ont l'habitude de le faire pour d'autres personnes.

4.1.4 Analyse des réponses sur la satisfaction du mode de gestion des achats

Ce paragraphe concerne les données relatives aux questions 8 à 14 et traite de la satisfaction des demandeurs SAP sur l'attribution des rôles dans l'unité, sur les outils et la formation mis à disposition et sur les procédures établies. Il décrit également les problèmes fréquemment rencontrés et les suggestions exprimées par les sondés.

Figure 15

Satisfaction sur la répartition des rôles dans l'unité

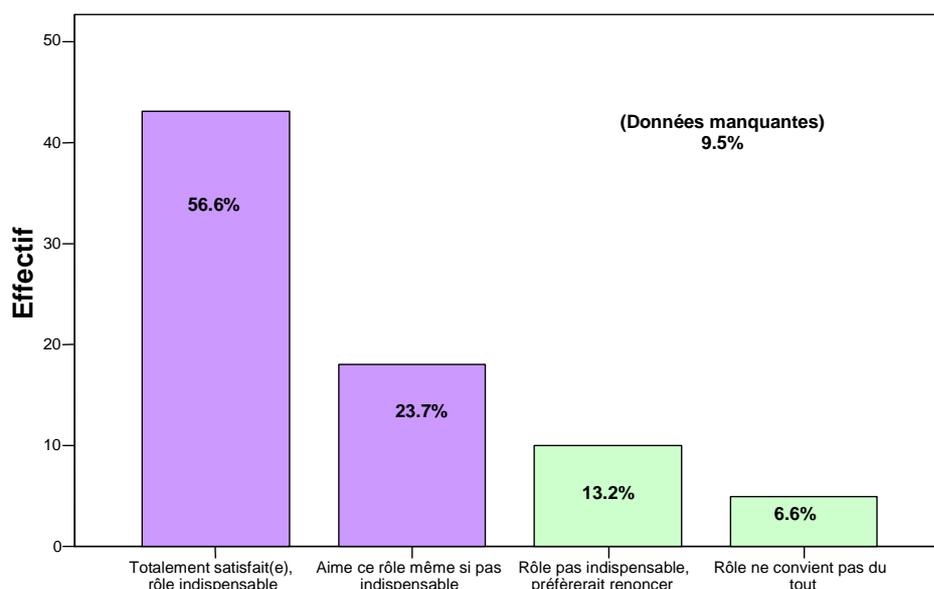


Source : Laurent Creteigny, août 2008

Nous constatons que plus de 81% des demandeurs SAP actifs sont globalement satisfaits de la répartition des rôles dans leur unité. La figure montre également qu'ils sont près de 75% à penser que des changements pourraient encore améliorer l'efficacité. Cette constatation valide le choix d'une approche participative pour réfléchir à l'organisation de la gestion des achats dans les unités.

Figure 16

Satisfaction sur son propre rôle et adéquation avec son activité

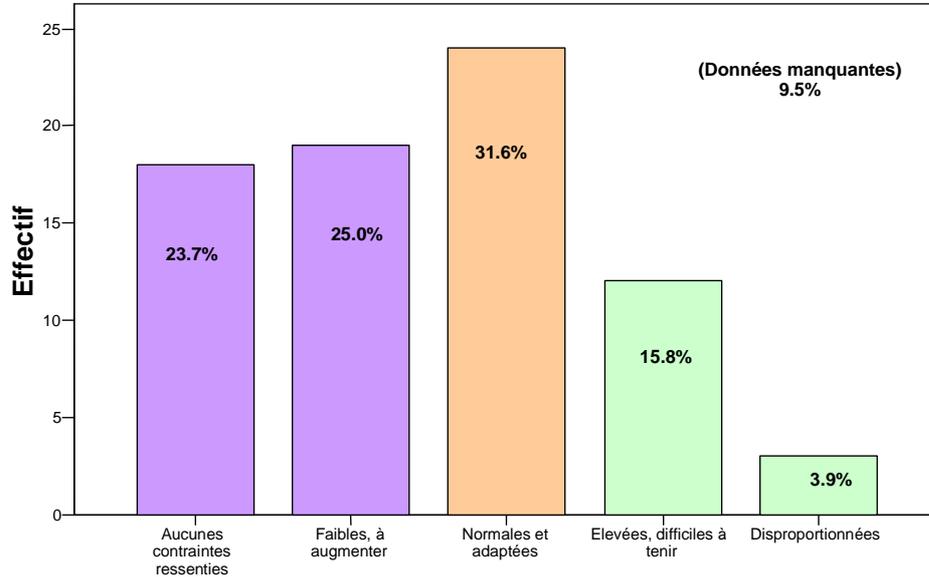


Source : Laurent Creteigny, août 2008

Le graphique ci-dessus souligne un fort attachement des demandeurs SAP à leur rôle (80.3%). Un biais sur cette question serait explicable dans la mesure où un premier tri dans l'attribution des rôles a déjà été fait et les personnes insatisfaites auraient déjà renoncé à leur rôle. De plus, l'échantillon est constitué de plus de 90% de personnes ayant utilisé leur accès en 2007. Il n'est donc pas souhaitable de considérer ces valeurs comme représentatives de la situation avant le début du projet. Le taux de données manquantes est aussi relativement important. Je formule cependant la remarque suivante. Ces 80.3% de l'échantillon représentent 18 personnes potentiellement réticentes et 43 personnes totalement opposées à renoncer à leur rôle. Une nouvelle diminution du nombre de demandeurs SAP telle qu'elle est souhaitée et encouragée dans l'étape de réflexion en cours pourrait engendrer des résistances et des blocages. Il faut donc en tenir compte dans le suivi et l'accompagnement de la réflexion.

Figure 17

Satisfaction sur les objectifs et les contraintes imposées



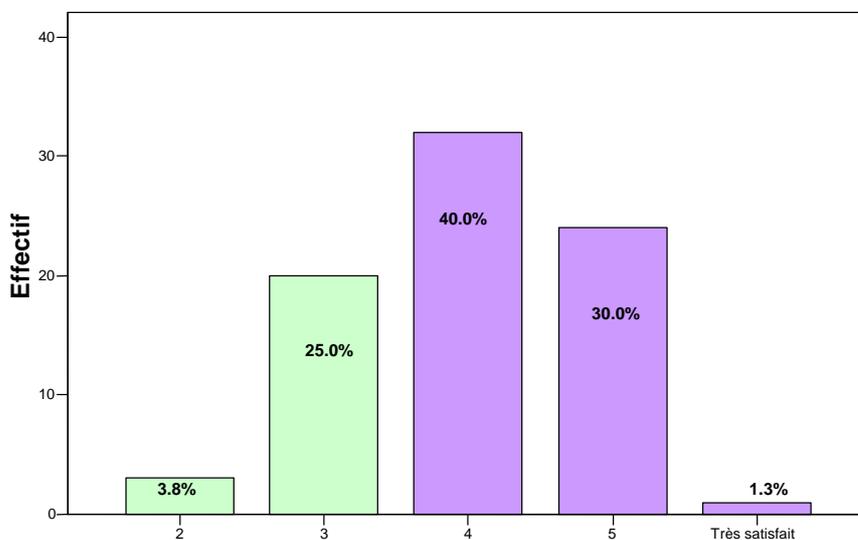
Source : Laurent Creteigny, août 2008

Les demandeurs SAP actifs estiment, à 31.6%, que les objectifs et les contraintes qui leurs sont imposés pour le bon fonctionnement général du processus sont tout à fait adaptés. 48.7% d'entre eux ne verraient aucun inconvénient à ce qu'ils soient augmentés et seulement 19.7% des demandeurs SAP trouvent que les objectifs et les contraintes sont trop importants. Je peux donc présumer que l'introduction du contrat de prestation (SLA) et des délais de traitement ne devrait pas susciter de fortes résistances. Il faut souligner pourtant que le nombre de personnes n'ayant pas répondu à cette question est relativement important.

Les trois figures suivantes (8 à 10) illustrent le niveau de satisfaction des demandeurs SAP sur les moyens mis à leur disposition pour la gestion des achats. Il est mesuré sous la forme d'une échelle de un à six, 1 pour « pas satisfait » et 6 pour « très satisfait ».

Figure 18

Satisfaction sur les outils informatiques à disposition

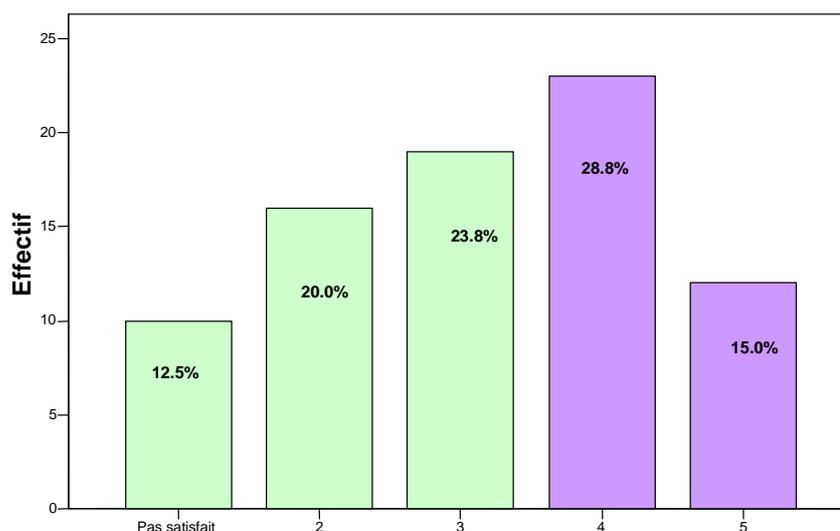


Source : Laurent Creteigny, août 2008

Cette figure ne suscite aucun commentaire particulier. Le niveau de satisfaction est distribué selon la loi normale, centré sur le chiffre 4 avec très peu ou pas d'avis extrêmes. Les demandeurs SAP sont globalement positifs sur les outils informatiques mis leur à disposition.

Figure 19

Satisfaction sur la formation, la documentation et les supports d'aide

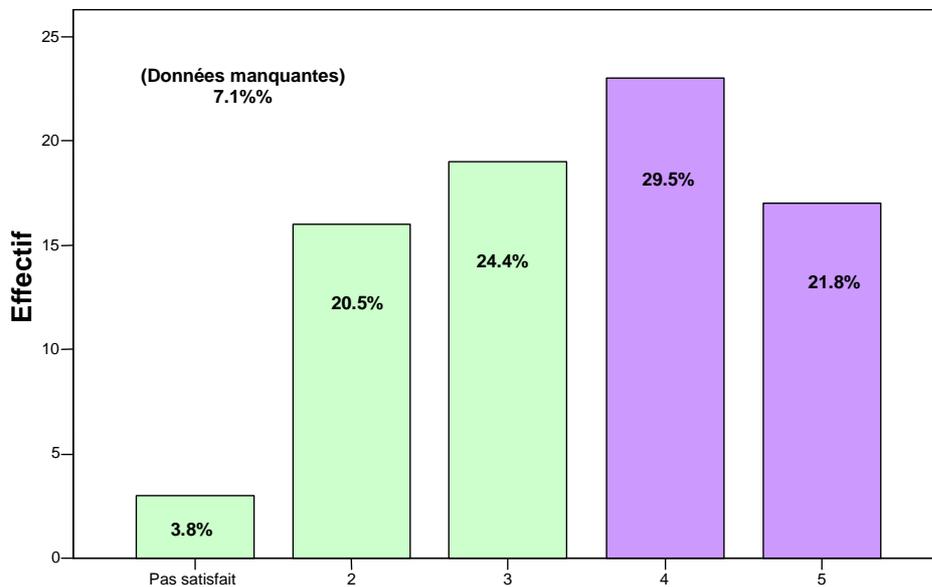


Source : Laurent Creteigny, août 2008

La question de la formation et des supports d'aide me semble particulièrement intéressante. Même si la réponse la plus représentée suggère que les demandeurs SAP sont relativement satisfaits sur ce sujet, la majorité des personnes interrogées (56.3%) est négative sur la question. Un nombre significatif de personnes est même totalement insatisfait. En réponse à la campagne de formation qui sera imposée, il est encourageant de constater que ce besoin est exprimé par les utilisateurs eux-mêmes.

Figure 20

Satisfaction sur la pertinence des règles et des procédures



Source : Laurent Cretegny, août 2008

Il ne ressort pas non plus d'éléments significatifs de ce graphique. Il y a globalement autant de personnes satisfaites (51.3%) que de personnes insatisfaites (48.7%). Une petite nuance, mais pas significative, apparaît dans les réponses extrêmes (pas satisfait). Je pose ici l'hypothèse que le sentiment général mitigé s'explique par le processus actuel qui ne facilite pas le travail mais qui n'impose pas de règles contraignantes. Les recommandations à mettre en œuvre agissent sur les deux axes. Il faut donc veiller à ce que l'intégration des recommandations permette réellement de faciliter le travail des demandeurs SAP, pour compenser l'introduction des nouvelles contraintes (délai, contrat de prestation).

Le tableau ci-dessous reprend la liste des problèmes rencontrés par les sondés (question 11). Plusieurs réponses étaient possibles. Ils sont classés par ordre d'importance en fonction du nombre de personnes l'ayant cochée.

Tableau 16

Problèmes les plus fréquemment rencontrés

Problème fréquemment rencontré	Nombre demandeur SAP
Suivi de la commande impossible avec SAP	34
Délais de traitement par l'acheteur trop longs	31
Non, aucun problème particulier	22
Masques et procédures de saisies trop complexes	21
Délais de validation par le responsable trop longs	18
Manque d'informations nécessaires de la part du destinataire de l'achat	13
Autres problèmes	6

Source : Laurent Cretegy, août 2008

Comme les réponses étaient suggérées dans la question, nous pouvons admettre que la personne était incitée à la cocher. Il est donc difficile de faire des affirmations. Je ne propose pas d'explications mais de simplement considérer l'ordre d'importance des problèmes rencontrés. Les points « Autres » laissaient la possibilité au sondé d'apporter des remarques complémentaires. Celles-ci sont reprises intégralement dans l'annexe 11.

4.1.5 Conclusion

La petite taille de l'échantillon n'a pas permis de fiabiliser le croisement des données. Ainsi, la vérification de lien possible entre les variables n'a pas pu être faite. Il n'est, par exemple, pas possible de définir une relation entre genre d'opération réalisée et satisfaction des procédures établies, ou la relation entre fréquence des opérations et satisfaction du rôle exercé.

Les niveaux de satisfaction observés et les remarques exprimées par les demandeurs SAP dans cette enquête m'amènent aux conclusions suivantes.

Concernant les moyens à disposition pour la gestion des achats (outils informatiques, formation, documentation, règles, procédures), le niveau de satisfaction général est moyen. D'un côté, le pourcentage significatif d'avis insatisfaits confirme le besoin d'amélioration du processus.

De l'autre, la tendance générale de satisfaction est quand même du côté positif. Il y a donc une marge de manœuvre appréciable sur la mise en œuvre des changements, notamment ceux qui sont considérés comme des contraintes supplémentaires.

Enfin, cette enquête révèle que 83% des demandeurs SAP ont l'habitude de réaliser des opérations pour d'autres personnes. Une diminution supplémentaire du nombre de rôles demandeurs SAP ne devrait pas poser de grands problèmes au niveau de l'organisation mais plusieurs personnes auront des regrets à perdre ce rôle (Figure 15). C'est sur ce dernier point que des résistances pourraient apparaître.

4.2 Mesure de la mise en oeuvre du projet

La phase de test de la démarche a remis en cause les gains de temps possibles pour les unités et implique de revoir les indicateurs servant à mesurer la mise en oeuvre du projet. Selon le point de vue considéré, cette adaptation des outils de mesure est la cause ou la conséquence du renoncement à rencontrer individuellement les demandeurs SAP. Voici la manière dont je justifie ce changement de point de vue.

Le premier test sur le terrain a rapidement montré qu'au niveau des demandeurs SAP et des unités, les gains de temps sur la gestion administrative apportés par les recommandations ADAGE seront peu significatifs. Plusieurs éléments valident cette constatation. Par exemple, seul le temps consacré à la saisie d'une commande sur SAP serait épargné par la réalisation d'un achat direct sans commande. Et il est évalué par plusieurs demandeurs SAP interrogés à une moyenne de cinq minutes par commande. Aussi les fournisseurs exigent généralement une commande écrite, quelque soit sa forme. Enfin, seul la commande SAP permet le suivi automatisé des montants engagés. Vraisemblablement, le recours aux achats directs sans commande ne se généralisera pas, tant que les inconvénients mentionnés ne seront pas atténués ou réglés. Ce qui ne fait actuellement pas partie des pistes traitées par le projet.

Je pense que la seule mesure pertinente en terme de gain de temps se situe au niveau de certains groupes du Pôle SP dont l'activité principale est en lien avec l'administration des achats. Ceux-ci sont ressentent de manière significative le bon ou le mauvais fonctionnement du processus. Par exemple, la Comptabilité fournisseur doit consacrer un certain temps à traiter les erreurs de saisie ou le blocage des factures. Dans ce cas, la mesure du temps nécessaire à la gestion est un bon indicateur et c'est le seul de ce genre que je préconise de garder dans le tableau de bord. Il est semblable au coût facturé par ligne de commande mais je préfère pourtant la mesure du temps car elle ne souffre pas des biais liés à l'évolution du coût de la vie et d'autres coûts de structure.

En conséquence, ce projet n'apportera pas les gains de temps escomptés lors de la phase de préparation, mais l'amélioration du processus se réalisera sur d'autres aspects. Je propose donc de mesurer la mise en oeuvre du projet avec les autres indicateurs décrits dans le prochain tableau, dont les valeurs avant projet sont disponibles. Les données de base concernent l'année 2007.

Tableau 17

Indicateurs de mise en œuvre du projet (final)

 Description	Valeur avant projet	Méthode de mesure	Type
1 Nombre de demandeurs SAP enregistrés	238	Selon liste	Moyen
2 Taux moyen de commandes SAP et DA par demandeur	61	Total des commandes et DA / Nb de demandeurs SAP enregistrés	Efficacité
3 Nombre de cas de non-conformité aux règles de délégation des compétences (cumul des rôles demandeur SAP et responsable validation)	105	Selon liste	Impact
4 Temps nécessaire au traitement des factures par la Comptabilité fournisseur (EPT)	8,19	Nb de postes (EPT) affectés au traitement des factures fournisseurs	Efficience
5 Nombre de fournisseurs actifs dans la base de données	2955	Nb de fournisseurs ayant reçu au moins une commande dans l'année	Efficacité
6 Taux de commandes réalisées au travers de contrats-cadre (hors réapprovisionnement stock et hors autres conditions négociées)	7%	Nb de commandes dans contrat-cadre / Nb total de commandes	Efficience
7 Taux de factures payées à 30 jours	91%	Nb de factures payées à 30 jours / Total des factures	Sortie
8 Taux de factures payées à 10 jours	41%	Nb de factures payées à 10 jours / Total des factures	Sortie
9 Satisfaction sur la répartition des rôles dans l'unité	Voir Figure 14	Selon enquête de satisfaction	Impact
10 Satisfaction sur son propre rôle et adéquation avec son activité	Voir Figure 15	Selon enquête de satisfaction	Impact
11 Satisfaction sur les objectifs et les contraintes imposées	Voir Figure 16	Selon enquête de satisfaction	Impact
12 Satisfaction sur les outils informatiques à disposition	Voir Figure 17	Selon enquête de satisfaction	Impact
13 Satisfaction sur la formation, la documentation et les supports d'aide	Voir Figure 18	Selon enquête de satisfaction	Impact
14 Satisfaction sur la pertinence des règles et des procédures	Voir Figure 19	Selon enquête de satisfaction	Impact

Source : Laurent Creteigny, août 2008

4.3 Pilotage du processus par le moniteur

A quel moment fini le projet et quand commence le pilotage du processus ? La frontière entre les deux est difficilement définissable dès lors que l'on mesure une amélioration de celui-ci. C'est pourquoi un grand nombre, voir la totalité, des indicateurs décrits dans le tableau précédent pourront être utilisé par le futur moniteur. D'autres valeurs à mesurer sont proposées ci-dessous. Elles n'apparaissent que maintenant soit parce qu'elles seront amenées par les nouveaux logiciels, soit que les données n'étaient pas tenues auparavant.

Tableau 18

Autres indicateurs pour le pilotage du processus

 Description	Type
15 Taux moyen d'intervention du Helpdesk sur la gestion des achats (problème matériel ou conseil utilisateurs)	Impact
16 Taux de blocage de factures pour écarts de prix ou de quantité	Efficacité
17 Taux de blocage de factures pour délai de saisie de l'entrée marchandise	Efficacité
18 Taux de factures traitées de manière entièrement électronique	Sortie
19 Evolution du nombre de factures retournées aux fournisseurs	Entrée
20 Evolution du nombre et des causes de plainte de fournisseurs	Impact
21 Taux de fournisseurs offrant un escompte pour paiement à 10 jours	Environnement
22 Evolution du délai de validation des factures Workflow et SAP	Efficacité
23 Evolution du temps de blocage des factures	Efficacité
24 Taux de distribution de bonus sur la refacturation aux unités	Efficacité
25 Taux de factures d'achats sans commande SAP ou DA alors que la situation l'exigeait	Efficacité
26 Effet sur l'efficacité de la gestion de la trésorerie	Impact

Source : Laurent Cretegy, août 2008

L'ensemble des indicateurs a été reporté sur un schéma en annexe (Annexe 12). Ils sont positionnés sous forme de points rouges sur une illustration du processus d'administration des achats. Cette vue synthétique nous permet de constater que les différentes catégories décrites au chapitre 3.1.2.1 sont représentées de sorte à obtenir une vision suffisamment large des effets du projet et du fonctionnement du processus.

4.4 Consolidation finale et suite de la démarche de changement

A l'issue de ces premières visites sur le terrain, je peux conclure que les gains de temps de 2000 jours/homme pour l'ensemble de l'entreprise ont été surestimés. Ils ne se réaliseront pas chez les demandeurs SAP ou alors de manière non significative. Par contre, les gains en temps seront visibles là où les effets se concentrent. C'est-à-dire pour ceux dont l'activité principale est la gestion des achats, par exemple la Comptabilité fournisseurs. Un tableau de bord pour la mesure de la mise en œuvre du projet a été établi et pourra servir aussi pour le pilotage du processus. L'image de la situation avant projet a été établie et l'image de la situation future s'établira au fur et à mesure de l'avancement de la mise en œuvre, permettant alors d'en mesurer l'évolution.

En conclusion je considère que les objectifs assignés à ce travail ont été remplis. J'ai cependant quelques inquiétudes sur la suite de la gestion du changement. Comme je l'ai déjà mentionné à la fin du chapitre 3, la démarche retenue ne permet pas d'identifier les leaders d'opinions ni de s'assurer d'obtenir la masse suffisante de supporteurs. Il y a donc un risque pour que le changement ne se produise pas. Je pense que l'agent doit garder une présence dans la réflexion des unités. Il faut pouvoir mieux accompagner ce changement. Des actions peuvent être lancées en utilisant, par exemple, les résultats de l'enquête de satisfaction, les sessions de formations prévues pour les demandeurs SAP, ou en proposant de réaliser l'exercice Ishikawa avec les unités.

Ensuite de cela, le tableau des acteurs pourra être complété en vue d'aborder la phase de transition. De nouveaux groupes apparaîtront dans la grille, notamment les rôles identifiés au chapitre 3 (Annexe 7) et leurs attitudes seront déterminées. Cet exercice s'appuie sur un outil « *d'analyse de la position des destinataires* » (Collerette, Schneider, 2004, p.156) qui se trouve en annexe (Annexe 13). Le résultat indique, par exemple, si l'organisation se trouve dans une tendance de supporteurs actifs ou au contraire dans une tendance d'opposition. L'état d'indifférence signifierait que la phase d'éveil n'a pas eu lieu, ce dont je pourrais douter au vu des efforts entrepris. Il faudrait considérer cet état sous l'angle d'une résistance passive et en rechercher les causes. Enfin, la zone d'ambivalence indique que la masse critique n'est pas tout à fait atteinte et qu'il faut fournir des efforts supplémentaires pour rallier d'autres supporteurs au projet.

L'enquête de satisfaction a montré des résultats intéressants. Elle confirme que l'amélioration du processus est souhaitée par une grande partie des demandeurs SAP et que l'état d'esprit de ces derniers est plutôt positif. Une enquête de ce genre devra être refaite car elle sert à contrôler la validité des chiffres sortant du tableau de bord. Etudier le bon enchaînement est une chose mais quel est le sens si l'humain qui fait partie intégrante du processus ne ressent pas la valeur de son travail ?

Le tableau de bord proposé comporte également des indicateurs qui renseignent sur l'application de la politique d'achats et la politique fournisseurs. Ce sont, par exemple, des indicateurs de gestion de la trésorerie, le nombre de fournisseurs actifs, le recours aux contrats-cadre. A mon sens, le projet ADAGE améliorera essentiellement la fluidité du processus, les délais de paiement, les coûts de gestion interne mais occulte tout ce qui touche à la politique d'achats attribué à l'Approvisionneur unité / activité. La description de ce rôle (Annexe 7) montre que des attentes existent à son sujet mais qu'il ne dispose pas de tous les outils pour mener sa tâche correctement. Jusqu'alors, il était communément admis que ce rôle était tenu par le demandeurs SAP. L'enquête a révélé que près des deux tiers des demandeurs SAP ont une activité principale de type administratif et que 83% des demandeurs SAP réalisaient des commandes pour d'autres personnes, qualifiant ce rôle essentiellement de saisie administrative. Cela confirme donc que de nombreux Approvisionneur unité / activité ne sont pas reliés à un accès SAP, ne sont pas identifiables et par conséquent leur nombre est inconnu. La diminution du nombre de demandeurs SAP va encore accentuer cet état de fait. Comment dès lors cibler un message sur ces personnes et démarrer une démarche d'amélioration sur cet aspect du processus ? Sachant que le montant des achats directs concernés s'est élevé en 2007 à 45 MCHF, que plus du 60% des commandes ont un montant unitaire ne dépassant pas 3000 CHF (Tableau 1), et qu'environ 600 nouveaux fournisseurs sont enregistrés chaque année, il y a un potentiel important d'optimisation et de réduction des coûts d'approvisionnement. Inversement, il y a aussi un risque d'aggravation. Il a plusieurs fois été question, dans ce projet, de la centralisation des achats au niveau des unités ou des activités. En fait, la centralisation des commandes sur un petit groupe de demandeurs SAP n'est pas la question fondamentale. Plusieurs fois il m'a été rappelé que le périmètre de liberté dans lequel les Pôles effectuent leurs achats est en réalité une délégation faite par l'unité Achats. La question à se poser est donc la suivante. Dans le cadre de l'ensemble de la responsabilité des achats qui est détenue par l'unité Achats et dans le but de maintenir une collaboration efficace avec les Pôles, ne serait-il pas judicieux d'envisager une certaine centralisation du rôle d'Approvisionneur unité / activité ?

Conclusion

A l'issue de cette longue aventure, je souhaite exprimer deux sentiments pour terminer ce travail.

D'une part la satisfaction d'avoir participé à un projet de cette envergure et le sentiment d'avoir apporté des éléments concrets et pertinents à cette phase de mise en œuvre.

D'autre part, un certain regret de ne pas avoir eu la possibilité de mettre en pratique la démarche de gestion du changement telle que je l'avais imaginée. Aurait-il été possible d'imposer cette démarche ? Et dans le même ordre d'idée, peut-on forcer quelque peu l'intégration des recommandations ? C'est toute la problématique des entreprises publiques ou semi-publiques et SIG ne fait pas exception.

Mais le projet n'est pas terminé et SIG a prouvé à maintes reprises sa capacité d'adaptation aux changements d'environnement.

Bibliographie

Livres

BENNIS, W.G., BENNE, K.D., CHIN, R. *The planning of Change*, New York, Holt, Rinehart and Winston, 1969, p. 32 - 60

BRUEL, Olivier. *Management des achats : décisions stratégiques, structurelles et opérationnelles*. Paris : Economica, 2007. pp. 453 - 472 ISBN 978-2-7178-5341-4

CATTAN, Michel, IDRISSE, Nathalie et KNOCKAERT, Patrick. *Maîtriser les processus de l'entreprise : guide opérationnel*. 3^e édition. Paris : Editions d'Organisation, 2001. 287 p. ISBN 2-7081-2579-6

CHAPPELET, Jean-Loup et SNELLA, Jean-Jacques. *Un langage pour l'organisation : l'approche Ossad*. 3^e édition. Lausanne : Presses polytechniques et universitaires romandes, 2004. 164 p. ISBN 2-88074-618-3

COLLERETTE, Pierre, DELISLE, Gilles et PERRON, Richard. *Le changement organisationnel : théorie et pratique*. Sainte-Foy : Presses de l'Université du Québec, 2002.

COLLERETTE, Pierre et SCHNEIDER, R. *Le pilotage du changement. Une approche stratégique et pratique*. Sainte-Foy : Presses de l'Université du Québec, 2000. 365 p.

DE CRESCENZO, Jean-Claude. *L'impossible pilotage du changement*. In : *Changement dans les organisations, Tome 2 – Communication, négociation et interventions*. Paris : L'Harmattan, 2005. pp. 137 - 142

JAULENT, Patrick et QUARES, Marie-Agnès. *Pilotez vos performances*. Saint-Denis La Plaine : AFNOR, 2006. 137 p. ISBN 2-12-475522-6

MEDARD, François. *Communauté locale et organisation communautaire des Etats-Unis*. Paris : Armand Colin, 1969

NGABONZIZA, Oliver. *Dématérialisation des flux d'information avec les fournisseurs des Services Industriels de Genève : comment gagner en automatisation et quelle solution adopter ? partie aval du processus des achats*. 2007. 113 p. Travail de diplôme. Economie d'entreprise. Haute Ecole de Gestion de Genève (HEG-GE) .2007.

Site Web

SERVICES INDUSTRIELS DE GENEVE. *Etats financiers 2007* [en ligne], http://www.sig-ge.ch/img/documents/pdf/corporate/mieux%20vivre/etats_financiers_07.pdf, (consulté le 7.7. 2008)

SERVICES INDUSTRIELS DE GENEVE. *Rapport de développement durable 2007*. [en ligne], <http://www.sig-ge.ch/rdd07/interactif/index.htm>, (consulté le 7.7.2008)

SERVICES INDUSTRIELS DE GENEVE. *SIG au service du mieux vivre*. [en ligne], <http://www.sig-ge.ch/corporate/l-entreprise-sig/notre-organisation/index.lbl>, (consulté le 7.7.2008)

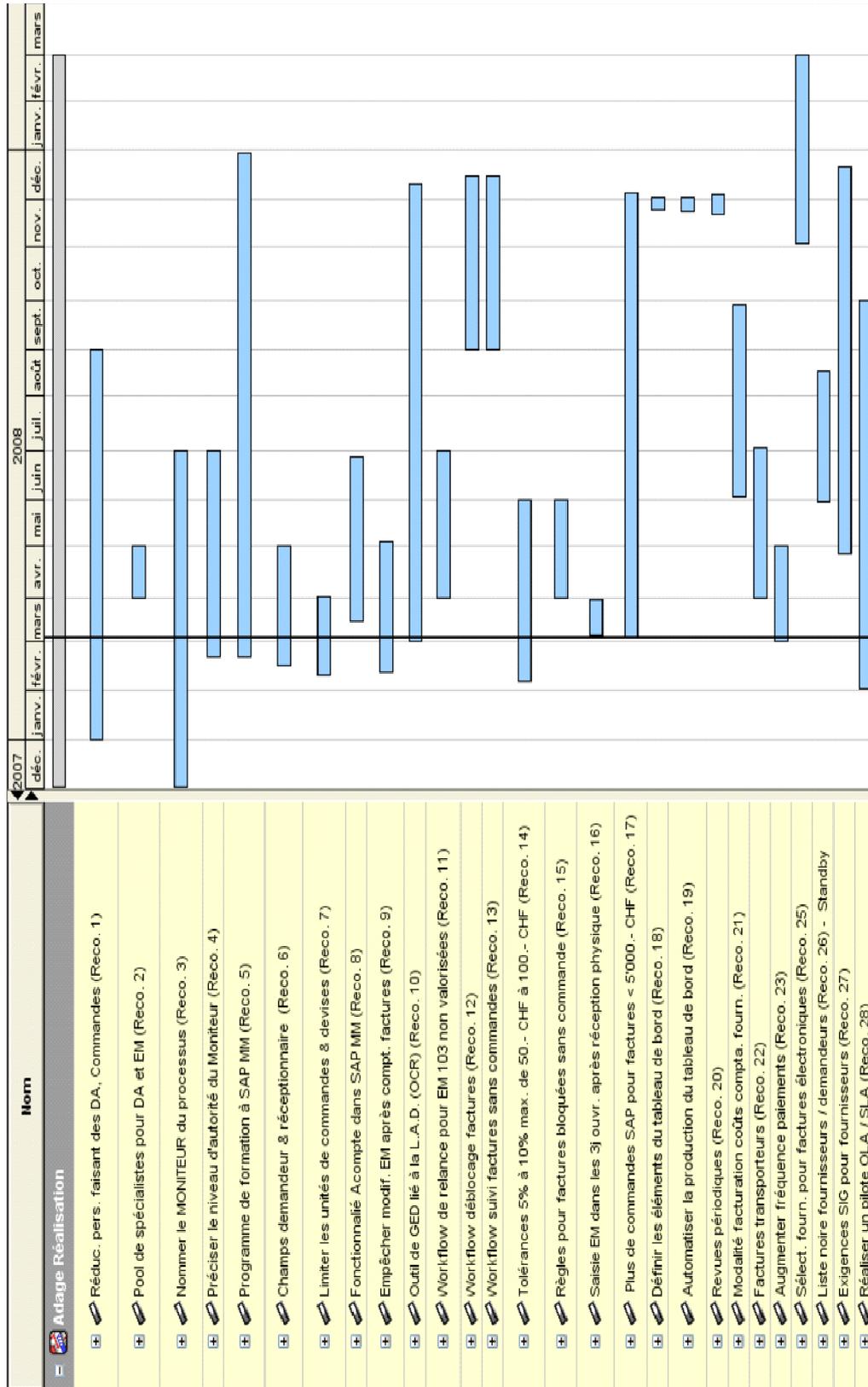
Annexe 1

Les 28 recommandations (pistes d'amélioration)

<u>ORGANISATION</u>	<u>FORMATION</u>	<u>OUTILS</u>	<u>PROCEDURES</u>	<u>GESTION DU PROCESSUS</u>	<u>POLITIQUE FOURNISSEUR</u>
➤ Réduire le nombre de personnes habilitées à faire des DA et des CDEs 1	➤ Mettre en place un programme de formation et de qualification au module SAP « MM » 5	➤ Créer dans SAP des menus déroulant pour les champs « Réceptionnaires » et « Demandeurs » (= au responsable de l'affaire) 6	➤ Réajustement des tolérances : de 5% à 10% / pour un max de 50.-- à 100.-- 14	➤ Définir les éléments du tableau de bord 18	➤ Elaborer un canevas SIG de format de facture idéale à proposer à titre d'essai aux fournisseurs « BTP » 24
➤ Envisager la création d'un pool de spécialistes des DA, des CDEs et des EM par Pôle, qui puissent répondre aux questions de leurs collaborateurs respectifs. 2	➤ Etablir des critères de qualification des émetteurs à l'issue de la formation 5	➤ Paramétrage de SAP pour limiter les unités de commande et les devises 7	➤ Définir les règles et procédures de suivi des factures bloquées (sans commande) 15	➤ Automatiser la production du tableau de bord 19	➤ Sélectionner et approcher les fournisseurs dont nous voulons obtenir des factures sous forme électronique. 25
➤ Nommer le « MONITEUR » du processus 3		➤ Mettre en place la fonctionnalité « acompte » de SAP 8	➤ Instaurer une règle selon laquelle les EM sont saisis dans les 3 jours ouvrables suivant la réception physique 16	➤ Mettre en place les revue périodiques du processus (y compris les participants et les destinataires des recommandations) 20	➤ Constituer une « liste noire » des fournisseurs et émetteurs à problème 26
➤ Préciser le niveau d'autorité transverse du « MONITEUR » au travers de ses recommandations. 4		➤ Paramétrer l'outil SAP afin d'empêcher la modification des EM après la comptabilisation des factures 9	➤ Valider la possibilité de ne pas faire de commande pour les factures en dessous de CHF 5'000.-- / CHF 10'000.- 17	➤ Définir les modalités d'ajustements du prix des prestations de la Comptabilité Fournisseurs en fonction du respect des engagements (ola/sla) 21	➤ Définir et communiquer à nos fournisseurs les exigences/standards de conformité des factures 27
		➤ Mettre en place l'outil de GED liée à une OCR (Lecture Automatique des Documents L.A.D.) 10		➤ Définir les modalités de traitement pour les factures des transporteurs (y compris pour les réapprovisionnements) 22	
		➤ Mettre en place un Workflow de relance pour les EM non valorisées (code 103) 11		➤ Augmenter la fréquence des paiements effectués par la CLM. 23	
		➤ Mettre en place un Workflow de relance pour le déblocage des factures 12		➤ Réaliser un pilote de OLA – SLA (contrat de prestation entre les Pôles et SP) 28	
		➤ Mettre en place un Workflow de suivi des factures sans CDE 13			

Annexe 2

Planning de la phase de mise en œuvre – projet ADAGE

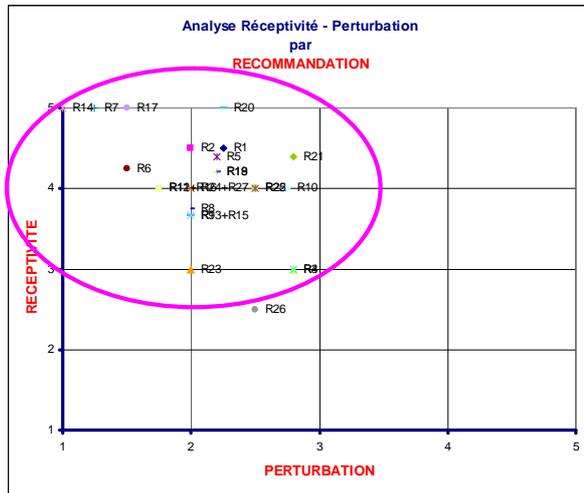


L'optimisation du processus d'administration des achats à SIG. Comment préparer les unités de l'entreprise aux changements d'organisation et comment mesurer les améliorations obtenues ?
CRETEGNY Laurent

Annexe 3

Prévision de la réceptivité et des résistances

Analyse « Réceptivité – Perturbation »
par recommandation



Globalement il s'agit d'un changement « direct » (bonne réceptivité et perturbation modérée) qui ne devrait pas engendrer globalement de fortes résistances.

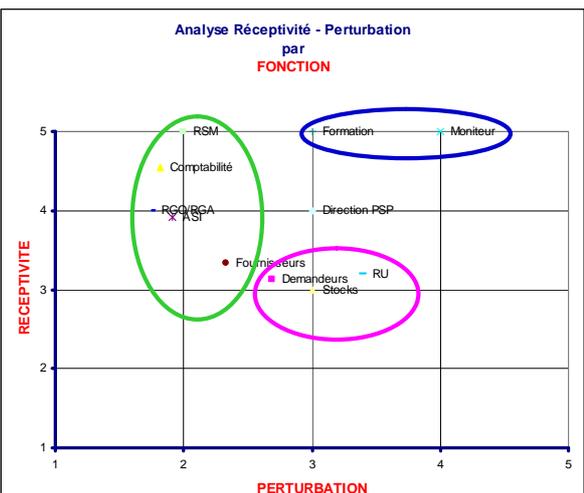
Note : Quelques recommandations ont un potentiel de perturbation non négligeable sur certaines fonctions :

- ➔ Une évaluation « moyenne » est insuffisante
- ➔ Une analyse plus fine devra être faite par chacun des groupes de MEO

Cf analyse Réceptivité/perturbation en annexe

version éditée le 15.08.2008

Analyse « Réceptivité – Perturbation »
par fonction



● Une stratégie de changement directe (bonne réceptivité & perturbation modérée) est justifiée pour la plupart des fonctions

● Une approche séquentielle/pas à pas est à mettre en place pour:

- Formation
- Moniteur

● Quelques résistances sont à prévoir pour certaines recommandations de la part de :

- Demandeurs
- RU
- Stocks

L'analyse « Réceptivité/Perturbation » sera partagée avec les groupes de mise en œuvre et des tactiques appropriées seront proposées.

Cf analyse Réceptivité/Perturbation en annexe

version éditée le 15.08.2008

Source : SIG, Support de présentation du projet à la direction générale le 29 novembre 2007

Annexe 4

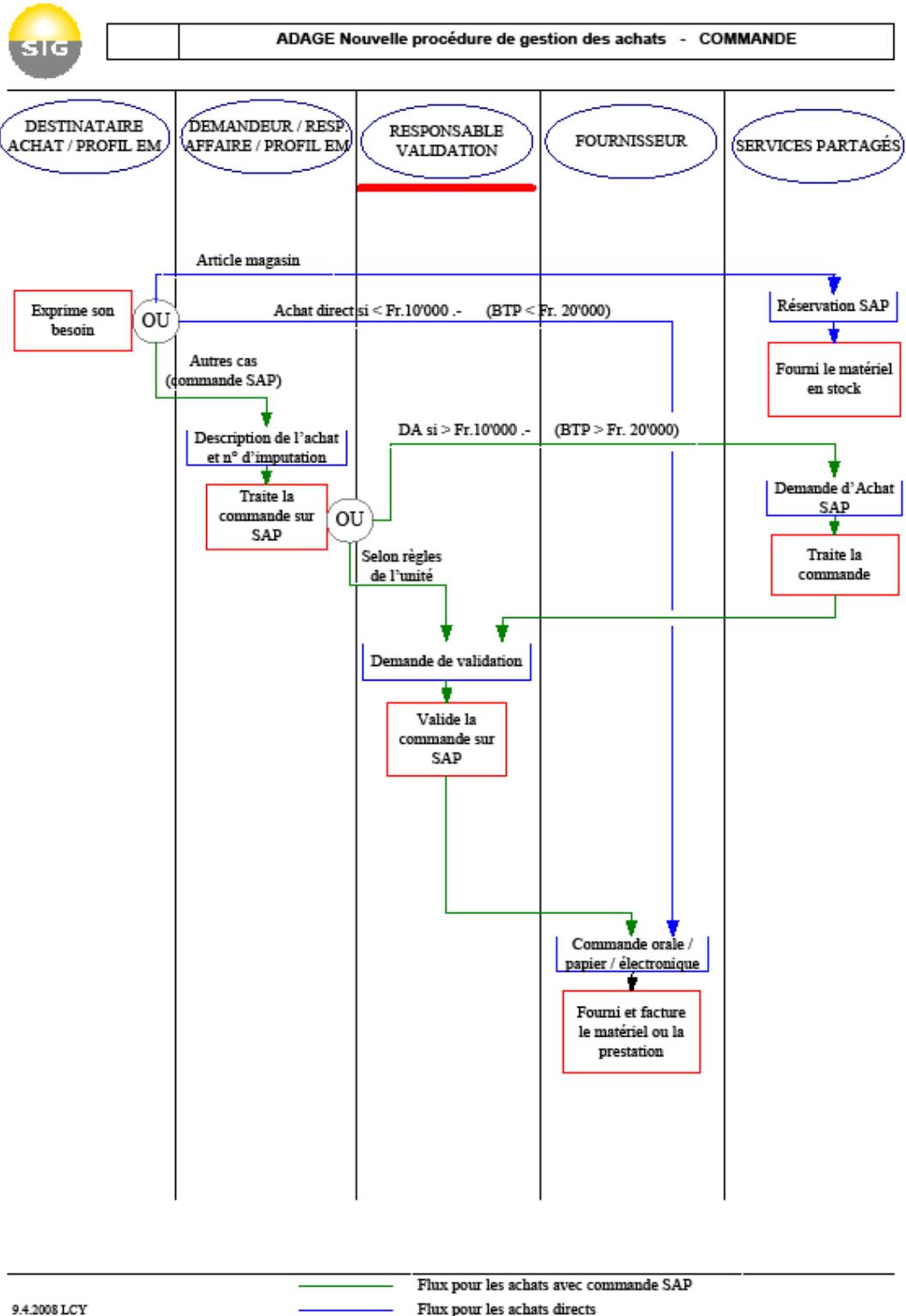
Liste d'indicateurs possibles

		25.3.08 LCY	
Coûts	Coûts de licence SAP MM et Workflow		
	Gain de temps par augmentation de la fréquence d'utilisation	Temps de saisie d'une DA, Commande, EM pour utilisateur régulier / occasionnel Nombre de demande d'aide Helpdesk Temps de dépannage moyen	
Diminution de temps de gestion (donc de coût)	Gain sur la diminution des erreurs de saisie	Nombre d'erreurs de saisie par demandeur Temps de gestion de l'erreur pour SP Temps de gestion de l'erreur pour le demandeur Nombre d'erreurs probablement évitées par la formation	
	Gain de temps sur la relance des factures bloquées (saisie de l'EM) grâce au Workflow automatisé	Nombre de relance pour le déblocage de factures SAP Temps pour une relance pour le déblocage de factures SAP Estimation du nombre de relance qui seront passée dans le workflow Temps pour une relance dans le système Workflow	
	Gain de temps de saisie grâce au Workflow (augmentation des achats sans commande)	Temps de gestion d'une commande SAP (saisie, suivi du cheminement, envoi de la commande, EM) Temps de gestion d'un achat sans commande (envoi de la commande, EM, imputation) Nombre d'achat annuel par demandeur, par classe de montant	
	Gain de temps sur l'appel d'offre (négociation et choix du fournisseur)	Temps passé par l'acheteur sur la négociation d'un achat Nombre d'achats négocié par acheteur par demandeur Nombre d'achat annuel par demandeur qui passerait sous contrat cadre	
	Gain de temps de traitement et archivage facture papier	Temps de traitement d'une facture papier (réception, circuit interne, archivage) Temps de traitement d'une facture scannée (réception, archivage) Nombre de factures papiers reçues annuellement Nombre de factures électroniques prévues	
	Allocation de tâches administratives	Pourcentage hebdomadaire du temps de travail affecté aux différentes tâches administratives (achats, AGIH, Interflex, traitement courrier, autre tâches admin.)	
	Satisfaction du client SP (le demandeur)	Satisfaction du demandeur sur l'organisation	Qualité de l'information sur l'expression du besoin, Avantage / Inconvénient à gérer les achats pour d'autres (collègue, supérieur, etc.) Degré de satisfaction sur l'attribution actuelle des rôles (demandeur, destinataire) dans son unité Degré de satisfaction sur l'adéquation entre responsabilité / objectifs / moyens associée au rôle de demandeur Degré de satisfaction sur le délai de traitement de la commande par l'acheteur Degré de satisfaction sur la charge hebdomadaire consacrée à la gestion des achats
		Satisfaction du demandeur sur support et formation	Degré de satisfaction actuel sur les outils à disposition Degré de satisfaction actuel sur la formation à l'utilisation (cours et documents) Degré de satisfaction actuel sur l'aide en cas de problème Helpdesk, RU, etc.
		Satisfaction du demandeur sur la relation fournisseur	Degré de satisfaction actuel sur les possibilités de choix des fournisseurs (liste sur SAP) Degré de satisfaction actuel sur la qualité de relation avec les fournisseurs
		Risque de non-conformité des règles de délégations	Liste des demandeurs valideurs avant premier tri Liste des demandeurs valideurs après réorganisation Processus général, par unité ou par demandeur ?
Suivi du processus (Pilotage par le moniteur)	Evolution du délai de paiement des fournisseurs	Délai de validation des factures Workflow Nombre de factures payées à 10 jours	
	Evolution des coûts de gestion SP	Coût de facturation d'une ligne de commande Temps moyen de traitement d'une facture (nb de facture traitée par heure travaillée)	
	Nombre de plaintes fournisseurs	pour cause de factures retournées pour cause de matériel retourné pour cause de délai de paiement	
	Suivi des fournisseurs	Evolution du nombre et éventuellement des causes d'exclusion Nombre de fournisseurs disposé à traiter des commandes / factures électroniques Nombre de fournisseurs offrant un escompte pour paiement à 10 jours	
	Nombre de commandes chez des fournisseurs non enregistrés		
	Suivi des blocages de factures SAP	Nombre de blocage (délai de l'EM > 3 jours) Evolution du temps moyen de blocage	
	Evolution des factures retournées aux fournisseurs	nombre total et par fournisseur	

Source : Laurent Cretegy, août 2008

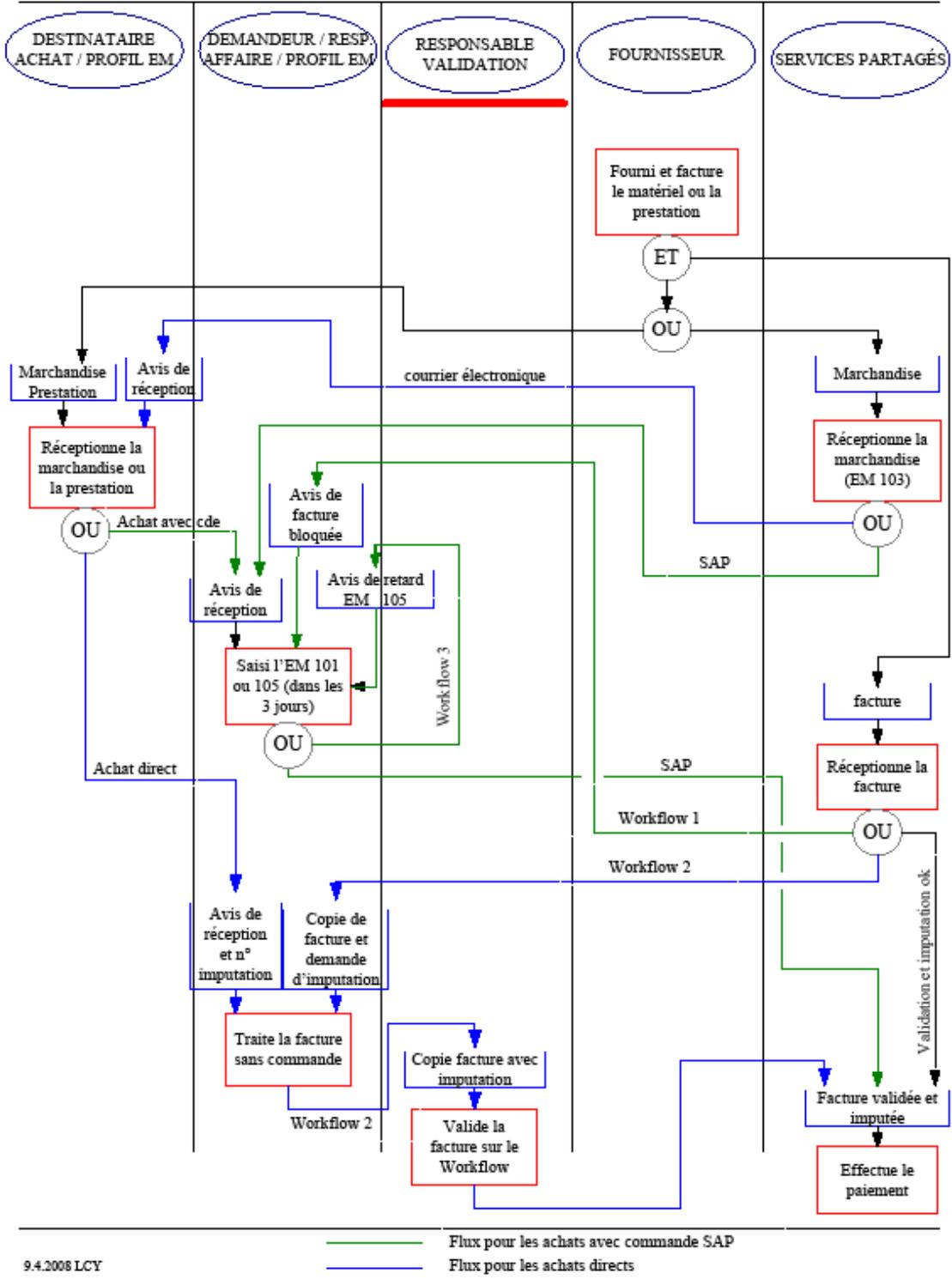
Annexe 5

Procédures de gestion des achats – Modèle OSSAD





ADAGE Nouvelle procédure de gestion des achats - RECEPTION ET PAIEMENT



9.4.2008 LCY

Annexe 7

Description des rôles dans la gestion des achats

Approvisionnement unité / activité

Description : Hors du périmètre d'achat sous la responsabilité des acheteurs SIG, il définit ses choix en matière d'approvisionnement (fournisseurs, conditions, etc.) dans le respect de la politique d'achat de l'entreprise.

Responsabilité :

- Respecter les critères sociaux et environnementaux défini par SIG dans le choix des articles et des fournisseurs.
- Connaître et utiliser les supports d'aide à la décision mis à disposition (segmentation des achats, liste des fournisseurs existants, contrats-cadre existants, critères environnementaux selon liste des marchandises, etc.)
- Réaliser des achats directs (sans commande SAP) uniquement avec des fournisseurs existants dans la base de donnée SAP.
- Participer à la maîtrise et à la limitation du nombre de fournisseurs SIG dans le but de diminuer les coûts de gestion administrative des fournisseurs.
- Dans la mesure du possible, utiliser les contrats-cadre existant auprès de certains fournisseurs.
- Solliciter la collaboration des acheteurs SIG en cas de besoin (évaluer les possibilités de créer de nouveaux contrats-cadre, nouveau domaine d'approvisionnement sans connaître les fournisseurs existants, etc.).
- Connaître et utiliser dans la mesure du possible les « conditions générales d'achats » définies par SIG.
- Lors d'achats directs (sans commande SAP), exiger du fournisseur qu'il mentionne sur le bon de livraison et sur la facture le nom de la personne effectuant l'achat ou le nom du responsable de l'affaire.

Remarque : La création et la mise à disposition de supports d'information et de bases de données à l'attention des approvisionneurs unité / activité et des demandeurs est en cours de réalisation par l'unité Achats.

Demandeur

Description : Il crée les commandes / demandes d'achat dans le logiciel SAP et assure leur suivi. Il est l'interlocuteur privilégié dans les relations avec le Pôle SP. Il est garant du fond et de la forme des commandes en assurant un traitement dans le respect des règles établies.

Responsabilité :

- Ne pas morceler un achat en plusieurs parties inférieures au seuil fixé afin d'éviter l'établissement d'une commande ou de passer par les acheteurs.
- Réaliser des commandes avec des fournisseurs existants dans la base de donnée SAP en respectant les conditions mentionnées.
- Définir systématiquement le nom du réceptionnaire et le nom du responsable de l'affaire sur les commandes SAP. Ces noms devront apparaître sur le bon de livraison et le nom du responsable de l'affaire sur la facture.
- Obtenir du fournisseur des factures conforme au format SIG (logiciel de lecture automatique des documents L.A.D.).
- Suivre un programme de formation et de qualification au module SAP MM.
- Participer à l'amélioration du processus en collaboration avec le « Moniteur ».

Remarque : Ce rôle est central dans le processus de gestion des achats au niveau des unités. Il reste l'élément de référence dans les relations avec le Pôle SP pour le traitement des problèmes et dans le pilotage du processus (mesures et indicateurs).

Responsable validation

Description : Valide l'achat dans une démarche de gestion de budget.

Responsabilité :

- Autoriser un achat par la validation de la commande / demande d'achat dans SAP.
- Autoriser un achat par la validation de la facture lors d'achat sans commande SAP.
- Respecter les règles de délégation des compétences (principe de la double signature).

Remarque : L'unité définit elle-même dans quelle mesure elle utilise la possibilité de réaliser des achats sans commande SAP.

Rappel : les achats sans commande SAP sont autorisés jusqu'à un montant de Fr. 10'000.-

Responsable de l'affaire

Description : Il est le destinataire des avis lancé automatiquement par le Workflow de gestion des blocages.

Il est donc directement sollicité pour tenir les délais de traitement administratif de la livraison de la marchandise au traitement de la facture. Cette fonction est proche du rôle de « demandeur » SAP.

Responsabilité :

- S'occuper de la marchandise qui n'a pas été enlevée à l'arrivage après x relances au réceptionnaire.
- Traiter ou faire traiter les factures bloquées pour cause d'EM non saisie, pour différence de quantité ou de prix si le montant de la facture est inférieur à Fr. 10'000. (avis à l'acheteur SIG si > Fr. 10'000). Ceci dans les 5 jours ouvrables suivant l'enregistrement de la facture.
- Saisir dans le Workflow les données nécessaires au traitement des factures d'achats directs (sans commande SAP), (nature comptable, destination analytique, libellé, groupe marchandise). Ceci dans les 5 jours ouvrables suivant l'annonce de la réception de la facture.

Remarque : Il devra posséder une adresse de messagerie Lotus Notes avec un identifiant SIG car il est le destinataire des avis lancé par le Workflow. Un accès SAP n'est pas indispensable, notamment pour traiter les factures sans commande, mais il devra alors travailler en collaboration avec un « demandeur » pour les déblocages de facture avec commande SAP.

Réceptionnaire

Description : Il est le destinataire du besoin. Il atteste la réception du produit ou service aux conditions définies dans la commande pour libérer le paiement de la facture. Il est également le destinataire de l'avis lancé automatiquement lorsque des marchandises sont réceptionnées à l'arrivage (Workflow EM 103 non valorisée).

Responsabilité :

- Aller réceptionner physiquement la marchandise à l'arrivage et effectuer ou faire effectuer les « entrées marchandises » (EM) dans les 5 jours ouvrables.
- Pour les marchandises ne passant pas par l'arrivage ou pour les prestations de services, effectuer ou faire effectuer les « entrées marchandises » (EM) à temps pour éviter les blocages de factures.

Remarque : Le réceptionnaire peut saisir lui-même l'EM, si il détient l'accès SAP correspondant, ou la faire saisir par le demandeur ou le responsable de l'affaire. Dans tout les cas, il devra posséder une adresse de messagerie Lotus Notes avec un identifiant SIG pour recevoir les avis d'arrivage de marchandises.

Annexe 8

Causes-effets d'une mauvaise gestion des achats

Effets
Délais de traitement trop long (commandes / DA / EM / factures / validation)
Coûts de gestion administrative importants
Erreurs dans la saisie informatique
Informations manquantes sur les documents (papiers ou informatiques)
Matériel ou factures retournées aux fournisseurs
Trop de factures bloquées
Trop de fournisseurs enregistrés (suivi et gestion coûteuse)
Recherche fastidieuse des personnes concernées pour débloquer les factures
Achats sans la double signature
Conditions d'achats différentes pour un même fournisseur
Conditions d'achats parfois insuffisamment négociées
Achats ou gestion de l'achat en désaccord avec la politique d'entreprise
Mauvaise image de SIG auprès de certains fournisseurs

Causes		Acteur concerné
Formation	Certaines fonctionnalités de SAP inconnues ou non maîtrisées	Demandeur
	Gestion particulière des factures d'acompte dans SAP	Demandeur
	Erreurs dans les libellés ou dans les comptes d'imputation	Demandeur
	Erreurs dans le choix du responsable validation	Demandeur
	Traitement des commandes mal adapté aux prestations de service (acompte, travaux partiels)	Demandeur
Outils	Déplacements physiques pour le contrôle des factures	Demandeur
	Lors de multi-imputations, une seule validation suffit. (risque de blocage facture sur les positions non-validées)	Resp. validation

Organisation	Achat et validation par la même personne (pas de double signature)	Resp. validation
	Absence du responsable validation	Resp. validation
	Absence du demandeur	Demandeur
	Absence du réceptionnaire	Réceptionnaire
	La DA n'est pas faite avant l'appel d'offre, les acheteurs SIG sont impliqués trop tard	« Acheteur unité »
	Création d'une commande SAP alors que le matériel a déjà été livré	Demandeur
	La commande dans SAP n'est pas corrigée en fonction du matériel réellement livré (quantité, prix, etc.)	Réceptionnaire
	Dans le cas de Cdes ProForma, les conditions du contrat ne sont pas connues de la Compta Fournisseurs	Demandeur
	Acheteurs SIG n'ont pas été impliqués dans la conclusion de certains contrats (clauses parfois mal négociées)	« Acheteur unité »
	Acheteurs SIG n'ont pas été impliqués assez tôt dans le lancement de soumissions (fournisseurs potentiels pas contactés)	« Acheteur unité »
	Entrée marchandise (EM) tardive ou non saisie dans SAP	Réceptionnaire
Politique Fournisseur	Refus du responsable de valider une facture (achat sans commande SAP)	« Acheteur unité »
	Conditions d'achat obtenue sans se référer au compte fournisseur ou contraire au contrat-cadre existant	« Acheteur unité »
	Achats auprès de fournisseurs non-enregistrés	« Acheteur unité »
	Pas de nom de destinataire sur les bons de livraison et/ou sur les factures	Demandeur
	Choix d'un nouveau fournisseur sans connaître le panel répertorié à SIG	« Acheteur unité »
	Méconnaissance des contrat-cadres existant chez certains fournisseurs	« Acheteur unité »
	Informations manquantes sur la facture du fournisseur	Demandeur
Méconnaissance de problèmes récurrents liés à certains fournisseurs	« Acheteur unité »	

Annexe 9

Liste de questions pour guider la réflexion

Répartir les rôles :

- Qui s'occupe de l'approvisionnement (choix et relation avec le fournisseur, factures conforme avec le format SIG, politique d'entreprise) ?
- Quels sont les avantages et les inconvénients de désigner le demandeur comme responsable de l'affaire ?
- Qui sera le destinataire des avis Workflow dans le cas des commandes à responsables d'affaires multiples, un seul possible ?
- Combien de rôles « demandeurs » SAP son-ils nécessaires ?
- Dans quelle mesure faut-il centraliser les rôles et responsabilités sur le demandeur ?
- Quels sont les avantages et les inconvénients de centraliser les opérations au niveau de l'activité ?
- Qui désigner pour réceptionner (EM) les marchandises à l'arrivage, les marchandises sur le chantier, les prestations de service, le BTP. Quels accès informatiques ont-ils besoin ?

Gérer efficacement le processus, respecter les engagements :

- Comment s'organiser pour respecter les délais de traitement lors d'absence des personnes concernées ?
- Est-ce que l'organisation définie permet aux demandeurs désigné d'assumer les responsabilités qui leur incombent ?
- Comment fonctionne la transmission des informations entre les rôles et les fonctions ?
- Quelles mesures prendre pour assurer une saisie de l'EM qui évite les blocages de factures ?

Diminuer les coûts de gestion :

- Existe-t-il des contrats-cadre avec d'autres fournisseurs que ceux habituellement utilisés ?
- Est-ce que les conditions existent pour demander aux acheteurs de créer un nouveau contrat-cadre ?
- Quels sont les avantages et inconvénients de réaliser des achats sans commande SAP et quelles règles fixer (montant, degré d'urgence, etc.) ?
- Est-il possible de diminuer le nombre de positions dans une même commande (facturation interne par ligne de commande) ?

Annexe 10

Enquête de satisfaction sur le processus d'administration des achats à SIG

Ce sondage, qui prendra environ 3 minutes de votre temps, est réalisé auprès de toutes les personnes qui, au 31 décembre 2007, avaient un accès SAP « demandeur », ou « entrée marchandise » (env. 200 personnes). Il est réalisé afin de connaître le degré de satisfaction général sur le processus d'administration des achats à SIG. Si vous n'avez ce genre d'accès SAP, merci de répondre en fonction de la situation telle qu'elle était en 2007. Ce questionnaire est anonyme et les données seront traitées de manière confidentielle.

1. Quel est votre rôle dans la gestion des achats. Quels types d'opérations effectuez-vous ? (plusieurs réponses possible)

- Commandes (accès type demandeur)
- Demandes d'achat (accès type demandeur)
- Entrées marchandises (profil EM)
- J'ai un accès SAP demandeur ou EM mais je ne l'utilise pas

2. A quelle fréquence réalisez-vous des commandes ou des demandes d'achat sur le logiciel SAP MM ? (1 réponse possible)

- Je ne réalise pas ce genre d'opération
- Moins d'une fois par mois
- 1 à 2 fois par mois
- En moyenne 1 fois par semaine
- Plusieurs fois par semaine
- Tous les jours

3. A quelle fréquence réalisez-vous des entrées marchandises (EM) sur le logiciel SAP MM ? (1 réponse possible)

- Je ne réalise pas ce genre d'opération
- Moins d'une fois par mois
- 1 à 2 fois par mois
- En moyenne 1 fois par semaine
- Plusieurs fois par semaine
- Tous les jours

4. Pour qui réalisez-vous des commandes et des demandes d'achats (DA) sur le logiciel SAP MM ? (1 réponse possible)

- Je n'ai pas les accès nécessaires pour effectuer ce genre d'opération
- Exclusivement pour mes besoins
- Principalement pour mes besoins et un peu pour d'autres personnes
- Principalement pour d'autres personnes et un peu pour mes besoins
- Exclusivement pour d'autres personnes

5. Dans le cas où vous réalisez des commandes et des demandes d'achats pour d'autres personnes, ces dernières sont : (1 réponse possible)

- Mes collègues ou supérieurs directs
- Des personnes d'autres groupes ou d'autres unités
- Les deux

6. Pour qui réalisez-vous des entrées marchandises (EM) sur le logiciel SAP MM ? (1 réponse possible)

- Je ne réalise pas ce genre d'opération
- Exclusivement pour mes besoins
- Principalement pour mes besoins et un peu pour d'autres personnes
- Principalement pour d'autres personnes et un peu pour mes besoins
- Exclusivement pour d'autres personnes

7. Dans le cas où vous réalisez des entrées marchandises (EM) pour d'autres personnes, ces dernières sont : (1 réponse possible)

- Mes collègues ou supérieurs directs
- Des personnes d'autres groupes ou d'autres unités
- Les deux

8. Que pensez-vous de la répartition des rôles dans votre unité (demandeur, responsable validation, profil EM, etc.) ? (1 réponse possible)

- Idéale, les achats sont gérés de manière efficace
- Satisfaisante mais quelques changements amélioreraient encore l'efficacité de l'ensemble
- Peu satisfaisante, de grandes améliorations sont possibles
- Totalement inadaptée, à revoir absolument

9. Etes-vous satisfait de votre rôle actuel. Est-il en adéquation avec votre activité principale ? (1 réponse possible)

- Je suis totalement satisfait. Il facilite ou est indispensable à mon activité principale.
- J'aime exercer cette activité même si elle pourrait être aisément réalisée par d'autres collègues
- Cette activité peut aisément être réalisée par d'autres et je préférerais renoncer à ce rôle
- Mon rôle dans la gestion des achats ne me convient pas du tout

10. En temps qu'acteur du processus, que pensez-vous des objectifs et des contraintes qui vous sont imposées pour le bon fonctionnement général du processus ? (1 réponse possible)

- Je ne savais pas qu'il y avait des objectifs et je n'ai jamais ressenti de contraintes
- Faibles, un peu plus de rigueur permettrait d'améliorer les processus
- Normaux et tout à fait adaptés à la situation
- Élevés, cela demande des efforts importants pour les respecter
- Disproportionnés. Les objectifs sont pratiquement irréalisables et les contraintes insupportables

11. Pour réaliser vos commandes ou DA, vous rencontrez souvent les problèmes suivants ? (plusieurs réponses possibles)

- Je ne reçois pas toutes les informations nécessaires de la part du destinataire de l'achat
- Les délais de validation par le responsable sont trop longs
- Les délais de traitement par l'acheteur sont trop longs
- Je regrette qu'un suivi de la commande ne soit pas possible avec SAP (historique des opérations, étape en cours, etc.)
- Les masques et procédures de saisies sur SAP sont trop complexes et conduisent à des oublis ou des erreurs
- Non, je ne rencontre pas de problèmes particuliers
- Autres (à préciser) : _____

12. Quel est votre degré de satisfaction sur les outils informatiques à disposition pour la gestion des achats ? (1 réponse possible)

Pas satisfait 1 2 3 4 5 6 Très satisfait

13. Quel est votre degré de satisfaction sur la formation, la documentation d'aide et le support en cas de problème pour l'utilisation des outils de gestion des achats ? (1 réponse possible)

Pas satisfait 1 2 3 4 5 6 Très satisfait

14. Quel est votre degré de satisfaction sur la pertinence des règles et procédures établies pour la gestion des achats ? (1 réponse possible)

Pas satisfait 1 2 3 4 5 6 Très satisfait

15. Votre activité principale est de type ? (1 réponse possible)

- Technique
- Administrative

16. A quel Pôle êtes-vous rattaché ? (1 réponse possible)

- Direction générale
- Energies
- Environnement
- Clients
- RH & Services Partagés
- Innovation et communication
- Finances et stratégie

17. Vous avez ici la possibilité de faire d'autres remarques sur le processus de gestion des achats ?

En vous remerciant de votre participation.

Annexe 11

Liste des réponses « Autres » du sondage

Question 11 - Autres problèmes rencontrés lors de la réalisation de commandes ou DA

- Dès qu'il y a DA une communication de vive voix devrait être obligatoire en y ajoutant la personne qui valide. La validation par le gestionnaire est souvent
- La zone Texte En-tête des commandes est peu mal utilisée par d'autre demandeur et cela pose problème en cas de recherche de documents
- Pas suffisamment de formation à SAP
- On perds du temps en devant:- Rentrer chaque prix et rabais|- Débloquer les factures
- mauvais adressage, facturation erronée conduisant à des blocages de factures|- il y a souvent des interventions particulières rapide au laboratoire (techniciens extérieurs). Il est difficile de faire des commandes avant ces interventions.
- la délégation des compétences qui a supprimé mon droit de validation ne fait que compliquer inutilement la gestion de mes commandes puisque mon supérieur hiérarchique s'appuie sur un devis que j'ai approuvé pour effectuer la validation de la commande y relative. Cette manière de procéder ajoute inutilement un intervenant au processus et ralentit le traitement des commandes sans valeur ajoutée.
- Dépend trop d'autres intervenants qui ralentissent mon travail

Question 17 - Autres remarques sur le processus de gestion des achats

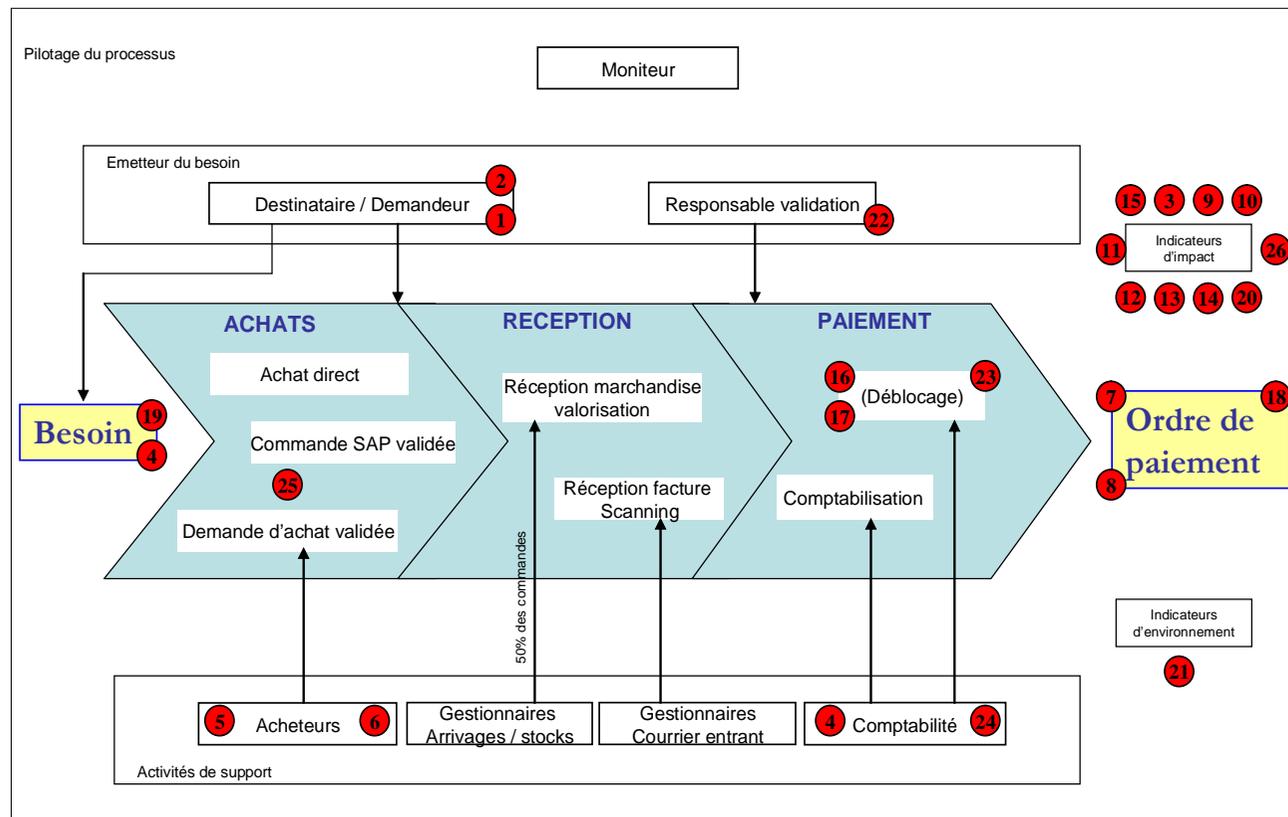
- SAP est un outil très efficace mais mal connu!
- Les groupes des acheteurs ne sont pas défini dans le programme, il faut téléphoner ou contacter les acheteurs pour savoir qui s'occupe de quoi! Les groupes marchandises reliées aux acheteurs ne sont plus visibles comme auparavant. Lors de la création d'une DA, il n'y a plus de suivi ou d'informations par mail, pour nous dire qui a pris en mains la DA et qui va la traiter en commande. De plus, on ne sait jamais à quel moment la commande est envoyée au fournisseur.
- je ne conteste pas l'utilité des acheteurs pour des matériels acheté en grande quantité. Mais lorsqu' il s'agit de matériel spécifique, acheté à faible fréquence, relativement cher (plus de 50 kf l'unité) pour lequel l'aspect technique des offres détermine toujours le choix du fournisseur. L'acheteur n'a souvent pas les moyens de négocier. Pourtant c'est lui

qui réalisera la commande avec toutes les possibilités de malentendus entre lui et le bureau technique.

- On ne sait pas toujours à qui s'adresser en cas de problème spécifique à une transaction (pour les "généralités il y a le Helpdesk)
- Je n'utilise cette fonction que pour le suivi des MIF orphelins. Le choix d'utiliser la procédure achats pour passer les commandes internes de type MIF n'a pas favorisé le développement de ceux-ci.
- Ce programme est doté de multiples fonctions mais j'en utilise que le 30% à 40%. Je ne peux pas l'exploiter correctement car je n'ai pas reçu les informations nécessaires et suffisantes pour le faire ce qui est dommage. Un cours semble approprié.
- L'impression générale, comme souvent à SIG, est que les règles en vigueur ne sont pas suivies par tous de la même manière.
- Il faudrait revoir ou expliquer la notion d'échéance pour les personnes qui effectuent les demandes et commandes d'achat.
- Pour moi, le principal problème réside dans le fait que la hiérarchie ou les collègues n'ont pas suffisamment connaissance des règles établies pour la gestion des achats. Par conséquent, ces règles ne sont pas respectées, même si elles sont pertinentes, et je me retrouve avec des factures où je dois réaliser une commande ou une demande d'achat SAP après coup.
- trop d'infos tuent celles-ci !|cependant, des micro-formations ciblées sont les bienvenues !
- lorsqu'on veut faire intervenir de nouveaux acteurs dans le processus achat (responsable hiérarchique par exemple pour un contrôle plus serré), il serait bon de s'assurer qu'ils maîtrisent l'outil SAP, sans quoi nous ne voyons pas où nous gagnons en efficacité...
- Concernant les entrées marchandise et ou prestation sous contrat annuelle|Je reçois des E-mail pour effectuée c'est entré, mais on ne reçoit pas de copie de facture pour contrôle quantité/qualité. Qui font partie intégrante du processus achat !|Quel est la procédure concernant les factures/ réceptions ?| En vous remerciant.
- Je fais ou j'annule des entrées marchandises lors de différences entre la commande et les réceptions / factures, j'annule des positions de commandes qui n'ont aucun mouvement depuis un certain temps afin de pouvoir solder et liquider les commandes car apparemment un suivi des commandes ne semble pas être effectué par ceux qui crée les commandes, ce qui est bien regrettable....
- Je souhaiterais suivre, dès que possible, un cours plus élaboré sur SAP. Par avance MERCI.|Excellente journée. |

Annexe 12

Schéma des indicateurs du processus



Annexe 13

Grille d'analyse de la position des destinataires¹

Question 1 :

Lorsque les gens parlent du changement proposés ou lorsqu'ils y font allusion dans les échangés, est-ce qu'ils en parlent comme étant <i>leur</i> changement ou <i>votre</i> changement ?		
- La plupart en parlent comme étant « leur » changement.		5 points
- Une majorité en parle comme étant « leur » changement, mais une minorité en parle comme étant « changement ».		4 points
- Lorsqu'ils le font, les gens en parlent en termes neutres, sans vraiment parler de « leur » ou de « votre » changement.		3 points
- Une majorité dit « votre » changement, même si une minorité parle de « leur » changement.		2 points
- La plupart disent « votre » changement		1 points
- La plupart ne parlent pas du changement proposé.		0 points

Question 2 :

Ces derniers temps, comment se font les regroupements informels lorsque les gens discutent du changement proposé ?		
- Beaucoup de gens se regroupent autour d'individus qui s'affichent comme plutôt favorables au changement proposé.		5 points
- Bon nombre de gens se regroupent autour d'individus plutôt favorables au changement proposé mais des noyaux se forment autour d'individus peu favorables.		4 points
- Il y a des discussions entre les gens, et diverses opinions se font entendre, mais il ne s'est pas encore formé de regroupements.		3 points
- Bon nombre de gens se regroupent autour d'individus peu favorables au changement proposé mais des noyaux se forment autour d'individus plus favorables.		2 points
- Beaucoup de gens se regroupent autour d'individus qui s'affichent comme peu favorables au changement proposé.		1 points
- Il n'y a pas de discussions entre les gens, et peu d'opinions s'expriment.		0 points

¹ COLLERETTE, Pierre, SCHNEIDER, Robert. *Le pilotage du changement: Une approche stratégique et pratique*. Sainte-Foy: Presses de l'Université du Québec, 2004. p. 154 - 157

Question 3 :

Dans quelle mesure les gens s'efforcent-ils d'utiliser le langage correspondant au changement proposé (termes techniques, termes de référence, titres des fonctions) ?		
- La plupart des gens s'efforcent d'utiliser le langage correspondant au changement proposé.		5 points
- Une proportion significative de gens s'efforce d'utiliser le langage correspondant au changement proposé.		4 points
- Il y a autant de gens qui s'efforcent d'utiliser le langage correspondant au changement proposé que de gens qui ne s'y efforcent pas.		3 points
- Une proportion significative de gens ne cherche pas à utiliser le langage correspondant au changement proposé.		2 points
- La plupart des gens ne cherchent pas à utiliser le langage correspondant au changement proposé, et bon nombre s'amuse à s'en moquer.		1 points
- La plupart des gens ne s'intéressent pas au langage correspondant au changement proposé.		0 points

Question 4 :

Si vous examinez le langage employé lorsque les gens s'expriment au sujet du changement proposé, qu'est-ce qui le caractérise ?		
- Le langage contient presque uniquement des énoncés positifs ou des suggestions pour l'améliorer.		5 points
- Le langage contient passablement d'énoncés positifs, mais il contient néanmoins des critiques ou des réserves.		4 points
- Le langage contient autant d'énoncés positifs que négatifs.		3 points
- Le langage contient plusieurs énoncés négatifs ; cependant il arrive à certains de faire des suggestions qui pourraient rendre le changement moins insatisfaisant.		2 points
- Le langage à l'endroit du changement contient surtout des énoncés négatifs ou du cynisme.		1 points
- Les gens s'expriment rarement sur le sujet ou feignent d'en ignorer l'existence.		0 points

Question 5 :

Qu'est-ce qui caractérise les questions sur le changement proposé ?		
- La plupart cherchent à comprendre le changement proposé.		5 points
- Bon nombre cherchent à comprendre le changement proposé, bien que certains cherchent les sources possibles de problèmes.		4 points
- Il y a autant de questions visant à comprendre le changement proposé que de questions portant sur les sources possibles de problèmes.		3 points
- Bon nombre cherchent à soulever les sources possibles de problèmes, bien que certains cherchent à comprendre le changement proposé.		2 points
- La plupart cherchent à soulever les sources possibles de problèmes.		1 points
- Les gens ne posent pas de questions, même lorsque l'occasion leur en est fournie.		0 points

Question 6 :

Quel genre de réactions les gens expriment-ils à l'endroit du changement proposé ?		
- La plupart font état des gains ou avantages associés au changement proposé.		5 points
- Bon nombre font état des gains ou avantages possibles, bien que certains relèvent davantage les difficultés prévues.		4 points
- Il y a autant de gens pour relever les gains / avantages possibles que de gens pour soulever les difficultés prévues à cause du changement proposé.		3 points
- Bon nombre font état des difficultés prévues à cause du changement proposé, bien que certains relèvent davantage les gains ou avantages possibles.		2 points
- La plupart font état des difficultés prévues à cause du changement proposé.		1 points
- Les gens s'assurent que les conventions de travail seront respectées.		0 points

Question 7 :

Quel ton caractérise les réactions des gens lorsqu'ils traitent du changement proposé ?		
- Leur ton est en général conciliant.		5 points
- Bien que leur ton soit en général conciliant, on y dénote certaines réactions agressives.		4 points
- Le ton alterne entre la conciliation et l'agressivité.		3 points

- Bien que leur ton soit en général agressif, on y dénote certaines réactions conciliantes.		2 points
- Leur ton est en général agressif.		1 points
- Leur ton est en général neutre, comme si la chose était banale.		0 points

Choisissez pour chaque question l'énoncé décrivant le mieux la réaction des destinataires.

Pour obtenir le résultat, vous devez d'abord additionner les scores et ensuite diviser cette somme par le nombre de questions auxquelles vous avez répondu.

Résultat : _____ / 7 = _____

L'échelle suivante vous permet de situer le niveau des réactions de l'organisation.

Si la somme des résultats
se situe entre
les marges suivantes :

la tendance dominante
dans votre organisation
correspond au profil :

4,3	et	5,0	→	supporteur actif
3,4	et	4,2	→	supporteur passif
2,5	et	3,3	→	ambivalent
1,6	et	2,4	→	opposant passif
0,7	et	1,5	→	opposant actif
0	et	0,6	→	indifférent