

Prévoir, supposer ce qui va arriver et y adapter par avance sa conduite.  
Anticiper sur l'évolution de la situation. Anticiper un problème...



# (anticiper)

[www.boeri-consultants.com](http://www.boeri-consultants.com)

## LA LETTRE DE BOERI CONSULTANTS

Daniel Boeri

### La qualité ?... s'en servir bien !

Le passage à la version 2000 de la norme ISO a transformé en profondeur le potentiel de toute démarche Qualité. Encore faut-il que les mentalités dans l'entreprise accompagnent ce changement. Le nouveau dispositif offre, en effet, l'occasion de revisiter l'organisation à partir d'un objectif simple : les besoins des clients. Cela veut dire qu'il favorise la redéfinition des process, la formulation d'objectifs pour répondre à ses besoins, la traçabilité des opérations et la mise en place d'actions d'amélioration continue. Ce système de Management de la Qualité, de par sa conception, devient ainsi un véritable outil de travail pour l'entreprise sans qu'il faille pour autant viser la certification.

#### Les Bonnes Pratiques Administratives

Pourtant, trop souvent encore, la démarche Qualité s'en tient strictement au respect du nouveau Manuel de la Qualité. Les opérations sont tracées, des groupes de projets sont créés, les collaborateurs concernés sont désignés pour traiter les informations recueillies, le fonctionnement en transverse se développe.

D'ailleurs, nos interventions de diagnostic en sont facilitées car une multitude d'infor-

mations existent ; fichiers, comptes rendus de réunions, volumes... et curieusement tout cela conduit à ne mettre en œuvre qu'un seul volet de l'amélioration continue : résoudre le problème soulevé.

Le second volet, celui de la création de Bonnes Pratiques Administratives qui permet de travailler sur les causes générales et organisationnelles des anomalies, celui qui vise à remettre en cause le process de décision, les circuits administratifs, est souvent absent.

Cela présente deux inconvénients :

D'une part, le curatif garde le pas sur le préventif et d'autre part, les groupes de projets se multiplient sans fin.

#### Du Bon Usage

##### de la fonction Chef de Projet

Ce n'est pas tant le nombre de groupes de projets qui est en cause, mais plutôt leur augmentation qui tend à créer souvent, ex nihilo, une fonction nouvelle : le

## NUMÉRO 20

LA QUALITÉ ?... S'EN SERVIR BIEN !

LA QUALITÀ?... USIAMOLA CORRETAMENTE!

FAITES DISPARAÎTRE VOS FACTURES FOURNISSEURS !

FATE SCOMPARIRE LE VOSTRE FATTURE FORNITORI!

1-2

2

3

4

chef de projet. En effet, il convient de coordonner tous les participants au projet, venus de métiers différents, de s'assurer que le groupe atteint son objectif, de planifier des réunions, de faire des comptes rendus,... très vite cette "fonction nouvelle" devient un métier spécifique -Taylor quand tu nous tiens-, non seulement générateur de nouveaux frais fixes, mais surtout au détriment des professionnels des fonctions.

Ainsi, un acheteur ne pourrait être également chef de projet, il en est de même pour le qualicien dans son laboratoire, du comptable et ses comptes.

La fonction de chef de projet est certes nécessaire ; on connaît le célèbre tryptique délais/coûts/résultat, encore faut-il savoir dans quelle condition l'appliquer. Dans le cadre de l'amélioration continue, le plus souvent il convient de confier cette fonction -selon les cas- aux

collaborateurs directement concernés par la résolution du problème posé. Bien sûr, il convient de les former ; la coordination ne se décrète pas.

En outre, cela leur donnera l'occasion d'aller au-delà de leur métier. Si la fonction chef de projet est nécessaire, d'autant plus que l'entreprise travaille "en transverse", cela ne veut pas dire qu'il faille créer un poste supplémentaire pour cela.



## LA QUALITÀ?... USIAMOLA CORRETTAMENTE!

Daniel Boéri

Il passaggio alla versione 2000 della norma ISO 9001 ha cambiato in modo sostanziale il potenziale offerto dall'applicazione dei principi relativi alla Qualità.

A questo punto è necessario che cambi anche il modo di pensare all'interno dell'azienda. Questo nuovo strumento offre concretamente lo spunto per riconsiderare l'organizzazione partendo da un obiettivo semplice: i bisogni del cliente. Esso favorisce infatti il ridisegno dei processi, la formulazione di obiettivi finalizzati alla soddisfazione del cliente, la tracciabilità delle attività e l'adozione di opportune azioni di miglioramento continuo. Così concepito, il Sistema di Gestione per la Qualità, sin dalla sua progettazione, diventa un vero strumento operativo per l'azienda, la certificazione non rappresentando necessariamente il fine ultimo.

### Le Buone Pratiche Amministrative

Malgrado ciò, ancora troppo spesso, l'applicazione dei principi relativi alla Qualità è strettamente legata al rispetto del nuovo Manuale della Qualità. Le attività sono tracciate, dei gruppi di lavoro sono creati, opportuni collaboratori sono incaricati della gestione delle informazioni acquisite, lo svolgimento delle attività in maniera trasversale pian piano si sviluppa.

D'altro canto, i nostri interventi di analisi sono facilitati da tutto ciò poiché una grande quantità di dati si rende disponibile: dossier, relazioni relativi a riunioni, archivi,... paradossalmente tutto ciò porta a prendere in considerazione un solo aspetto relativo al miglioramento continuo: la risoluzione del problema evidenziato. Il secondo aspetto, ossia la creazione di Buone Pratiche Amministrative, che permettano di lavorare sulle cause generali e organizzative delle anomalie riscontrate rimettendo in discussione il processo decisionale ed i circuiti amministrativi, è spesso assente.

Tutto ciò presenta due inconvenienti.

Il primo è che l'approccio "curativo" domina su quello "preventivo", il secondo invece riguarda la moltiplicazione senza fine di gruppi di progetto.

### Riguardo il Buon Uso della funzione di Capo Progetto

Non è tanto il numero dei gruppi di progetto che è sotto accusa quanto la loro tendenza ad aumentare che porta spesso a creare, ex nihilo, una nuova funzione : il capo progetto. In effetti è opportuno coordinare l'insieme dei partecipanti al progetto provenienti da diversi settori, garantire che il gruppo raggiunga il suo obiettivo, programmare le riunioni, fare dei rapporti,... rapidamente questa "nuova funzione" diventa un mestiere specifico -Taylor è ancora ben presente!- che non solo genera dei costi fissi, ma "erode" il ruolo dei veri responsabili della funzione.

La funzione del capo progetto è senza dubbio necessaria, è famoso il celebre tritico scadenze/costi/risultati, bisognerebbe

però sapere in quali circostanze applicarlo. Nell'ambito del miglioramento continuo, spesso è opportuno incaricare di questa funzione, a seconda dei casi, i collaboratori direttamente coinvolti nella risoluzione del problema che si è posto. Sicuramente è necessario formarli: il coordinamento non è decretabile. Inoltre, tutto ciò darà loro l'opportunità di guardare al di là dei loro ruoli. Se la funzione di capo progetto si rende ancora più necessaria quando l'azienda opera "trasversalmente", non vuol dire che sia necessario creare una funzione aggiuntiva ad hoc.



# Faites disparaître vos factures fournisseurs !

Quel que soit l'impact des ERP, la comptabilité reste un verrou central dans la manière de compter des entreprises. Cela est encore plus vrai pour le traitement des factures fournisseurs. Celles-ci sont le fruit de commandes passées, sinon par toute l'entreprise, du moins par un nombre important de collaborateurs.

### Tracer le circuit de traitement d'une facture

Dessiner le processus de traitement d'une facture fournisseur est un exercice, loin d'être uniquement intellectuel, qui pose de vraies questions à l'entreprise.

En effet, la réception d'une facture provoque bien des questions à la comptabilité.

- Qui a passé la commande ?
- Cette facture est-elle valable ?
- Doit-on la pré-enregistrer ?
- Faut-il la photocopier et, si oui, en combien d'exemplaires ?
- Comment cela se passe-t-il pour le Bon à Payer ?
- Comment réaliser le paiement à l'échéance ?
- Y a-t-il un engagement ?
- Que répondre aux fournisseurs qui demandent "où en est leur paiement" ? etc.

Voilà bien des interrogations qui génèrent un manque de productivité et provoquent de multiples échanges et relances inutiles ou des recherches infructueuses pour finalement retarder le paiement des fournisseurs et la sortie des comptes.

Sans compter le harcèlement des comptables... Il nous est arrivé d'identifier jusqu'à 44 opérations successives -c'est un record!- pour traiter une facture fournisseur depuis sa réception jusqu'à son règlement.

### Miracle !

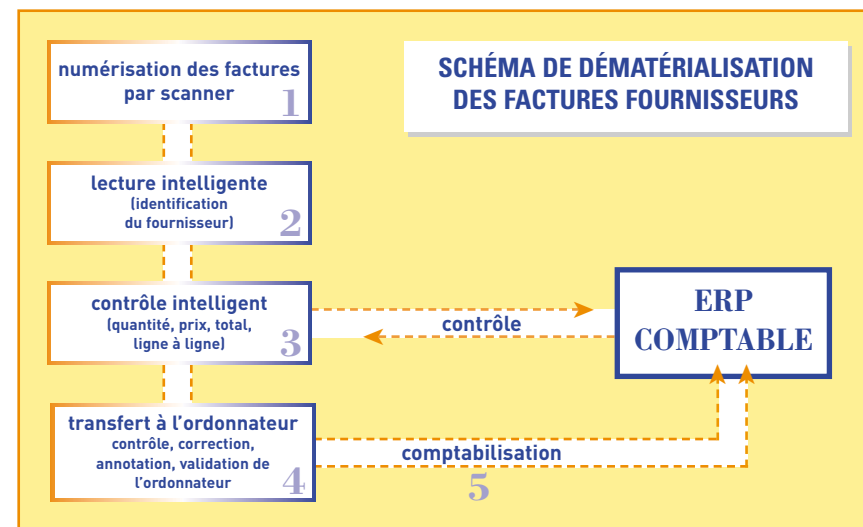
La technologie vient à point pour simplifier -voire faire disparaître- tout le circuit et ces interrogations. Le principe est simple. À leur arrivée, les factures sont numérisées grâce à un scanner, puis, une fois les contrôles de compréhension et de cohérence effectués par le logiciel, la facture numérique approuvée et imputée par l'ordonnateur (workflow), la facture est directement déversée en comptabilité.

Le nouveau comptable voit son métier évoluer vers un travail à plus forte valeur ajoutée, sur le contrôle par exception et la vérification des justifications.

### Comment ça marche ?

Le tableau ci-contre indique les principales étapes de l'opération "disparition des factures". Tout d'abord, les factures reçues sont immédiatement numérisées à l'aide d'un scanner, en un seul lot et quel que soit leur format (étape 1). Dès cet instant, les originaux des factures

Ce dernier contrôle, corrige, annote et valide la facture à l'écran. Cette validation effectuée, la facture sera comptabilisée automatiquement dans l'ERP (étape 5). La facture a disparu !



peuvent être classés, par lot numéroté, et seules les factures numérisées seront utilisées.

Ensuite, le système lance automatiquement une opération de reconnaissance des caractères (U vs V, par exemple) ; tout trouble est signalé à l'administrateur pour une intervention immédiate (étape 2). Cette étape franchie, le logiciel entreprend un contrôle intelligent (étape 3). Il compare, par exemple, Hors taxes, Toutes taxes et TVA ou encore quantité, prix unitaire et total, ligne à ligne. Dans le même temps, le logiciel interroge l'ERP pour vérifier la présence du fournisseur. Toutes ces opérations réussies, la facture part -pour workflow- à l'ordonnateur pour validation (étape 4).

**L'EDI ?**  
L'Echange de Données Informatisées peut être envisageable. Toutefois, cela conduit en général à le faire cohabiter avec le système traditionnel car tous les fournisseurs ne sont pas équipés et les formats de fichiers peuvent être différents. Par ailleurs, d'un point de vue fiscal, il convient de s'assurer de la pertinence de cette coexistence. Il existe maintenant des solutions mutualisées qui permettent de résoudre cette question. Reste que les données fournisseurs sont sensibles...

# FATE SCOMPARIRE LE VOSTRE FATTURE FORNITORI !

**I**ndipendentemente dall'impatto dei sistemi ERP, la contabilità costituisce ancora un caposaldo per il modo in cui le imprese "fanno i conti". Ciò è ancora più vero per la gestione delle fatture dei fornitori. Queste sono il frutto di ordini che, pur non avendo attraversato l'intera azienda, hanno sicuramente riguardato un numero importante di collaboratori.

## Tracciare il flusso di gestione di una fattura

Progettare il processo di gestione di una fattura di un fornitore è un esercizio, lungi dall'essere soltanto intellettuale, che fa sorgere domande all'impresa. Infatti, la ricezione di una fattura genera un certo numero di interrogativi alla funzione contabilità.

- Chi ha fatto l'ordine?
- La fattura è valida?
- Deve essere pre-registrata?
- Occorre fotocopiarla e, se sì, in quante copie?
- Cosa succede per l'autorizzazione al pagamento?
- Come effettuare il pagamento alla scadenza?
- C'è un impegno di spesa?
- Cosa rispondere ai fornitori che chiedono "dove è il loro pagamento"? Ecc.

Ecco molte interrogazioni che generano una mancanza di produttività e causano scambi multipli e rimpalli inutili o delle ricerche sterili che finiscono per ritardare il pagamento dei fornitori e per far sfiorare i conti. Senza contare "l'impazzimento" dei contabili... Ci è successo di identificare fino a 44 operazioni successive -un record!- per gestire una fattura di un fornitore dalla sua ricezione al suo pagamento.

## Miracolo!

La tecnologia viene a proposito per semplificare -o fare scomparire- tutto il flusso

e le suddette domande. Il principio è semplice. Al loro arrivo, le fatture sono digitalizzate grazie ad uno scanner, quindi, una volta che i controlli di comprensione e di coerenza sono stati effettuati dal software, la fattura digitale autorizzata e contabilizzata dal gestore (workflow), è direttamente inserita in contabilità.

Il nuovo contabile vede la sua attività evolvere verso un lavoro a maggior valore aggiunto, intervenendo sul controllo delle eccezioni e sulla verifica dei giustificativi.

## Come funziona?

La tabella qui di fronte indica le principali tappe dell'operazione "scomparsa delle fatture". Innanzitutto, le fatture ricevute sono immediatamente digitalizzate per mezzo di uno scanner, in un solo gruppo ed indipendentemente dal loro formato (tappa 1).

Fin da questo momento, gli originali delle fatture possono essere archiviati in gruppi numerati, e saranno utilizzate solo le fatture digitalizzate. In seguito, il sistema lancia automaticamente un'operazione di riconoscimento dei caratteri (U vs V, ad esempio); qualsiasi incongruenza è segnalata all'amministratore per attivare un intervento immediato (tappa 2).

Superata questa tappa il software effettua un controllo intelligente (tappa 3). Confronta, ad esempio, i valori al lordo delle tasse, al netto delle tasse, l'IVA o

ancora le quantità, il prezzo unitario e totale riga per riga. Nello stesso tempo il software interroga il sistema ERP per verificare la presenza del fornitore. Se tutte queste operazioni hanno dato esito positivo, la fattura va -via workflow- al gestore per essere convalidata (tappa 4). Quest'ultimo controllo, corregge, annota e convalida la fattura sullo schermo. Una volta che questa operazione è stata effettuata la fattura sarà contabilizzata automaticamente nel sistema ERP (tappa 5). La fattura è scomparsa!

## L'EDI?

Electronic Data Interchange ossia lo scambio dei dati in formato elettronico. Questa tecnologia può essere utilizzata, tuttavia, in generale si tende a farla coabitare con il sistema tradizionale poiché non tutti i fornitori dispongono di tali applicazioni ed i formati degli archivi possono essere diversi. D'altra parte, ai fini fiscali è necessario garantire la coerenza di tale coesistenza. Esistono ora soluzioni messe che permettono di risolvere tali problematiche. Resta il fatto che i dati dei fornitori sono sensibili...

