

Sommaire

1.1 - Principes fondamentaux

1.1.1 - Définitions d'un processus 

1.1.2 - Une cartographie des processus 

1.1.3 - Illustrations des processus métiers comptables 

1.1.4 - Conclusion 

1.2 - La représentation des processus

1.2.1 - Le schéma Evénements - Résultats

1.2.1.1 - Le schéma de base 

1.2.1.2 - Les règles d'émission et de synchronisation 

1.2.1.3 - Synthèse 

1.2.1.4 - Applications 

1.2.2 - Le schéma Evénements – Résultats avec Représentation des Acteurs

1.2.2.1 - L'enchaînement des opérations / activités 

1.2.2.2 - La participation des acteurs 

1.2.2.3 - Synthèse 

1.2.2.4 - Applications 

1.3 - Auteurs et compléments

Selon l'AFNOR norme ISO 9000:2005

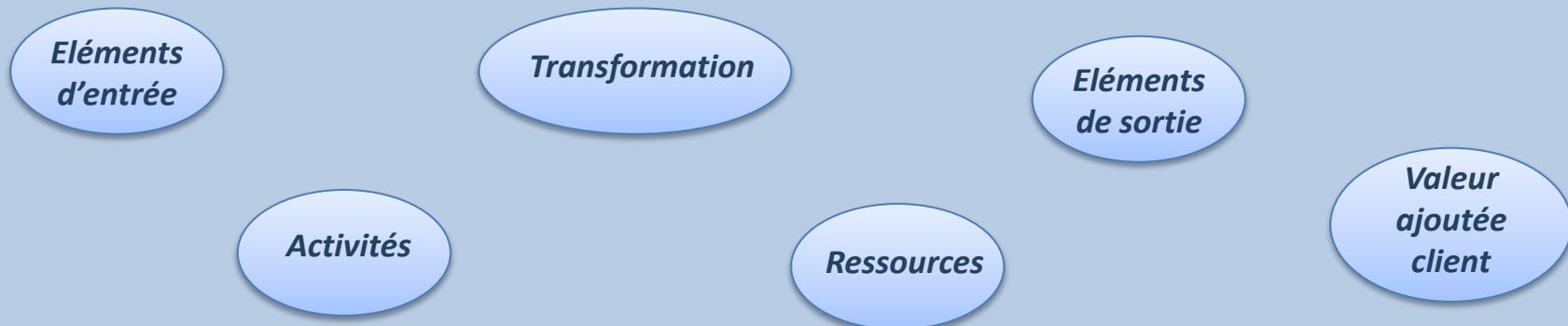
"Ensemble d'activités corrélées ou interactives qui transforme des éléments d'entrée en éléments de sortie."

Selon Hans Brandenburg ⁽¹⁾

"Un processus peut être défini comme un regroupement cohérent d'activités, disposant de ressources, alimenté par des entrées, qui sont transformées en sorties en y apportant une valeur ajoutée pour le client. "

Tribune du Journal du net du 18/12/2003

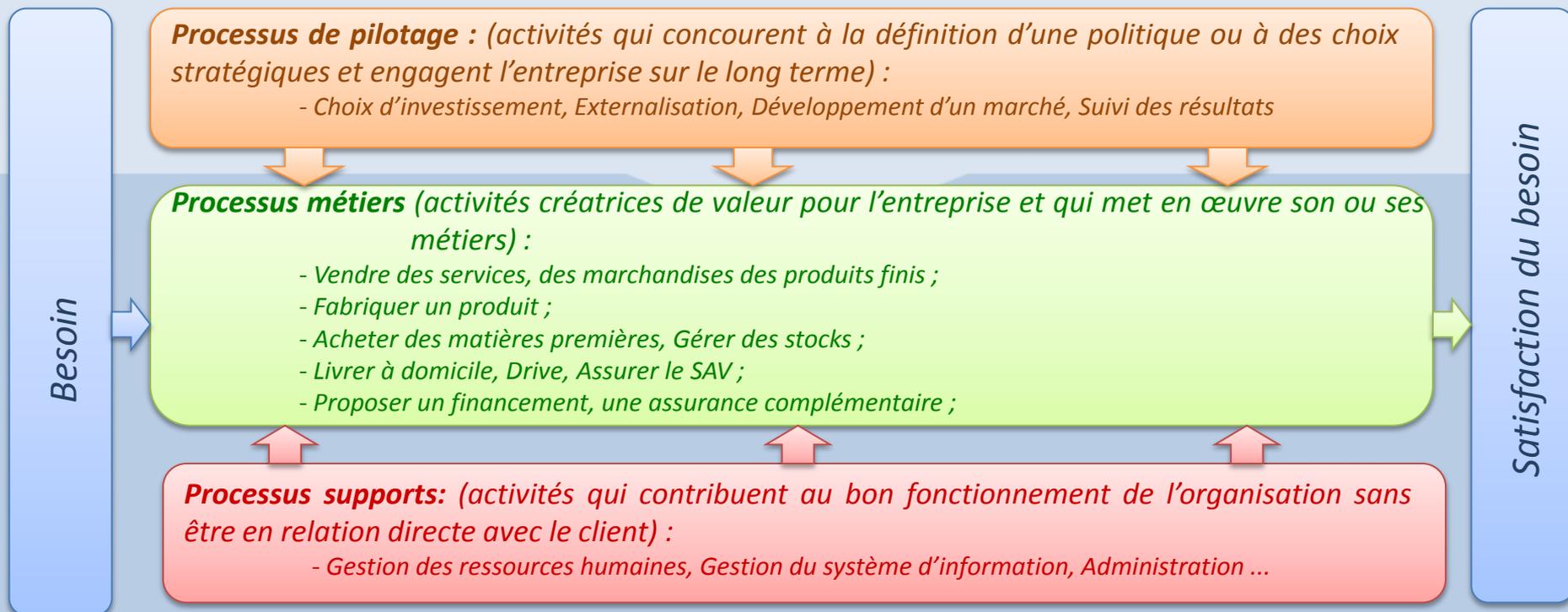
De ces définitions nous pouvons en extraire les mots clés suivants :



"La valeur ajoutée client" illustre la finalité de l'approche processus. En effet la satisfaction du besoin client constitue le point de convergence des préoccupations du manager. L'identification de ce besoin client quant à elle sera le déclencheur de la mise en œuvre du processus.

Or tous les personnels d'une organisation ne contribuent pas directement à la création de cette valeur. Il convient donc de réfléchir à une hiérarchisation des processus de manière à identifier quelles sont les activités qui participent directement à cette satisfaction et celles qui contribuent de manière indirecte.

Une cartographie des processus peut être la suivante :



| <i>Processus</i> | <i>Besoin client</i> | <i>Éléments d'entrée (déclencheur)</i> | <i>Activités</i> | <i>Acteurs</i> | <i>Éléments de sortie</i> | |
|---------------------------------|--|--|--|---------------------------------|---|-----------------------------|
| <i>TVA</i> | <i>Eviter de payer des pénalités Justifier les montants déclarés</i> | <i>Le 15 du mois</i> | <i>- Extraire le solde des comptes</i> | <i>L'assistant comptable</i> | <i>La déclaration à contrôler</i> | |
| | | | <i>- Calculer la TVA</i> | | | |
| | | | <i>- Compléter la déclaration</i> | | | |
| | | <i>La déclaration à contrôler</i> | <i>- Contrôler la déclaration</i> | <i>Le Responsable comptable</i> | <i>La déclaration contrôlée</i> | |
| | | <i>La déclaration contrôlée</i> | <i>- Transmettre la déclaration</i> | <i>L'assistant comptable</i> | <i>La déclaration via l'EDI</i> | |
| | | | | <i>Le centre des impôts</i> | | |
| <i>La déclaration contrôlée</i> | <i>- Transmettre le paiement de la TVA</i> | <i>Le responsable comptable</i> | <i>Ordre de virement</i> | | | |
| | | <i>Le trésor public</i> | | | | |
| <i>L'état de rapprochement</i> | <i>Contrôler la réciprocité des comptes avec la banque</i> | <i>Réception du relevé bancaire</i> | <i>- Pointer les soldes initiaux</i> | <i>L'assistant comptable</i> | <i>L'état de rapprochement à contrôler</i> | |
| | | | <i>- Pointer les écritures réciproques</i> | | | |
| | | | <i>- Rapprocher les soldes finaux</i> | | | |
| | | <i>L'état de rapprochement à contrôler</i> | <i>- Contrôler l'état de rapprochement</i> | <i>Le responsable comptable</i> | <i>Etat de rapprochement contrôlé</i> | |
| | | | | | <i>- Enregistrer les écritures de rapprochement</i> | <i>Le journal de banque</i> |
| | | | | | | |

| <i>Processus</i> | <i>Besoin client</i> | <i>Éléments d'entrée (déclencheur)</i> | <i>Activités</i> | <i>Acteurs</i> | <i>Éléments de sortie</i> |
|------------------------------|--|--|--|-----------------------|---|
| <i>Les payes</i> | <i>Payer les salaires et les cotisations sociales</i> | <i>Le 28 du mois</i> | <i>- Vérifier la mise à jour de la réglementation sociale</i> | <i>Responsable RH</i> | <i>Avis de MAJ de la réglementation</i> |
| | | <i>Avis de MAJ de la réglementation</i> | <i>- Saisir les éléments individuels de la paye (heures, primes, indemnités)</i> | <i>Assistant RH</i> | <i>Bulletins de paye à contrôler</i> |
| | | <i>Données salariales</i> | | | |
| | | <i>Bulletins de paye à contrôler</i> | <i>- Vérifier les bulletins de paye</i> | <i>Responsable RH</i> | <i>Bulletins de paye contrôlés</i> |
| | | <i>Bulletins de paye contrôlés</i> | <i>- Envoyer les bulletins de paye</i> | <i>Assistant RH</i> | <i>Les bulletins de paye</i> |
| | | | | <i>Salariés</i> | |
| | | <i>Ordre de virement</i> | <i>- Ordonner les virements des salaires</i> | <i>Responsable RH</i> | <i>Ordre de virement</i> |
| | | | | <i>Banque</i> | |
| | | <i>Ordre de virement</i> | <i>- Enregistrer les écritures de paye</i> | <i>Comptable</i> | <i>Journal des OD</i> |
| <i>Le 15 du mois suivant</i> | <i>- Ordonner les virements des cotisations sociales</i> | <i>Responsable RH</i> | <i>Ordres de virement de retraites complémentaires...</i> | | |
| | | <i>URSSAF, ASSEDIC, Caisse de retraites complémentaires...</i> | | | |
| <i>Ordre de virement</i> | <i>Enregistrer les écritures de paiement des cotisations</i> | <i>Comptable</i> | <i>Journal de banque</i> | | |

Pourquoi l'approche par les processus ?

- *C'est un outil de pilotage de l'organisation au sens où sa mise en œuvre permet d'identifier les activités créatrices de valeur. A fortiori, on s'interrogera sur l'amélioration des processus qui ne génèrent pas de valeur ;*
- *Source de réflexion et d'analyse dans la reconfiguration des processus, elle peut être une base de travail dans la mise en œuvre d'un système d'information de gestion intégré (PGI) ;*
- *C'est une approche préconisée par l'AFNOR pour le pilotage des organisations. Elle constitue donc un vecteur de qualité (certification ISO).*

Comment modéliser un processus ?

Il n'existe pas de modèle normalisé mais des représentations permettant de rendre compte de l'enchaînement des activités qui concourent à la satisfaction du besoin.

Ainsi verrons-nous dans un premier temps un schéma dit Événements – Résultats pour illustrer les premiers concepts (événements, activités, tâches résultats, synchronisation, règles d'émission). Pour intégrer, dans un second temps ces notions dans un schéma de représentation des processus dit Événements – Résultats avec Représentation des Acteurs.

Concepts

| Éléments de schématisation | Caractéristiques |
|---|---|
| <div style="border: 1px solid black; border-radius: 50%; padding: 10px; text-align: center;"> Événement / Résultat </div> | <p>Un événement est une circonstance portée à la connaissance du système et à laquelle il doit réagir. Lorsqu'un événement est un stimulus déclenchant une activité, on parle d'événement tandis que lorsque l'événement est produit par une activité, on parle d'événement résultat ou de résultat.</p> |
| <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;"> Activité - Descriptions des tâches </div> | <p>Une activité est un ensemble de tâches ininterrompues et concourant à la réalisation d'au moins un résultat.</p> |

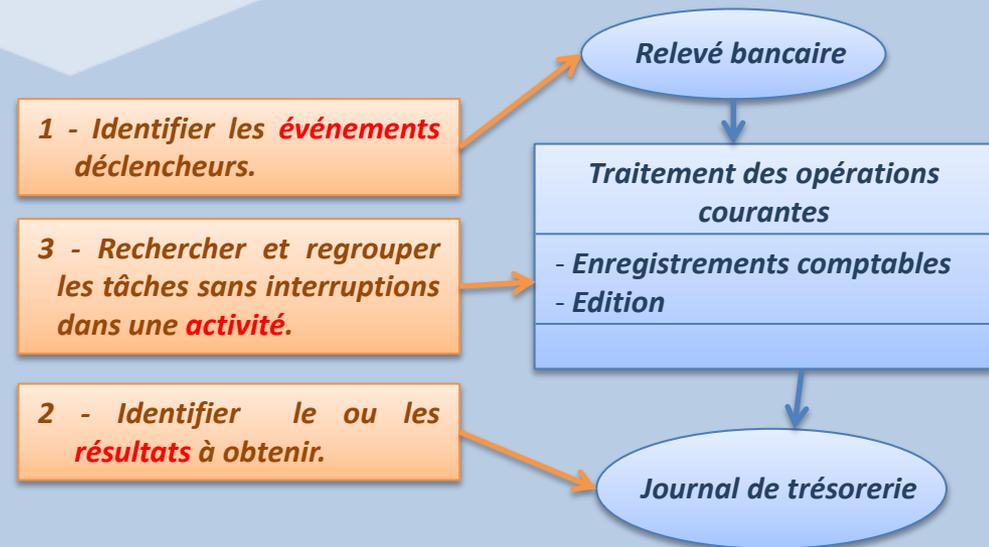
Source : http://economie-gestion.ac-creteil.fr/IMG/pdf/Glossaire_notion_processus.pdf

illustration

M. Lemy est assistant comptable dans le cabinet CEGEP (Cabinet d'Expertise et de Conseils en Gestion de Picardie). Responsable des entreprises relevant d'une comptabilité dite de trésorerie, il a la charge entre autres d'un traiteur boulanger, pâtissier, M. Tijeur dont l'établissement "Le fournil d'Agnetz" a réalisé un chiffre d'affaires de 225 000 € en 2014.

Pour le traitement des opérations courantes de ce client, M. Lemy enregistre les écritures à partir du relevé bancaire mensuel que son client lui envoie. Au terme de la saisie il édite le journal trésorerie.

Consigne : Représenter l'activité de traitement des opérations courantes



Concepts

| Eléments de schématisation | Caractéristiques | | | |
|---|--|---------------------------|--------------------------|---|
| Règles de synchronisation <div style="text-align: center; border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 10px auto;">A et (B ou C)</div> | La règle de synchronisation exprime une condition de coordination d'événements qui déclenche une activité. La règle s'exprime à partir des opérateurs booléens ET / OU. L'illustration ci-contre se lit de la manière suivante : Le couple d'événements AB ou le couple d'événements BC déclenche l'activité. | | | |
| <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="text-align: center;">Activité</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">- Descriptions des tâches</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">Règles d'émission</td> </tr> </table> | Activité | - Descriptions des tâches | Règles d'émission | La règle d'émission exprime une condition pour la production d'un événement résultat. Il peut s'agir d'un seuil de CA TTC à partir duquel un avoir est accordé et envoyé au client. Quand aucune règle n'est précisée, on note l'adverbe "Toujours". |
| Activité | | | | |
| - Descriptions des tâches | | | | |
| Règles d'émission | | | | |

Source : http://economie-gestion.ac-creteil.fr/IMG/pdf/Glossaire_notion_processus.pdf

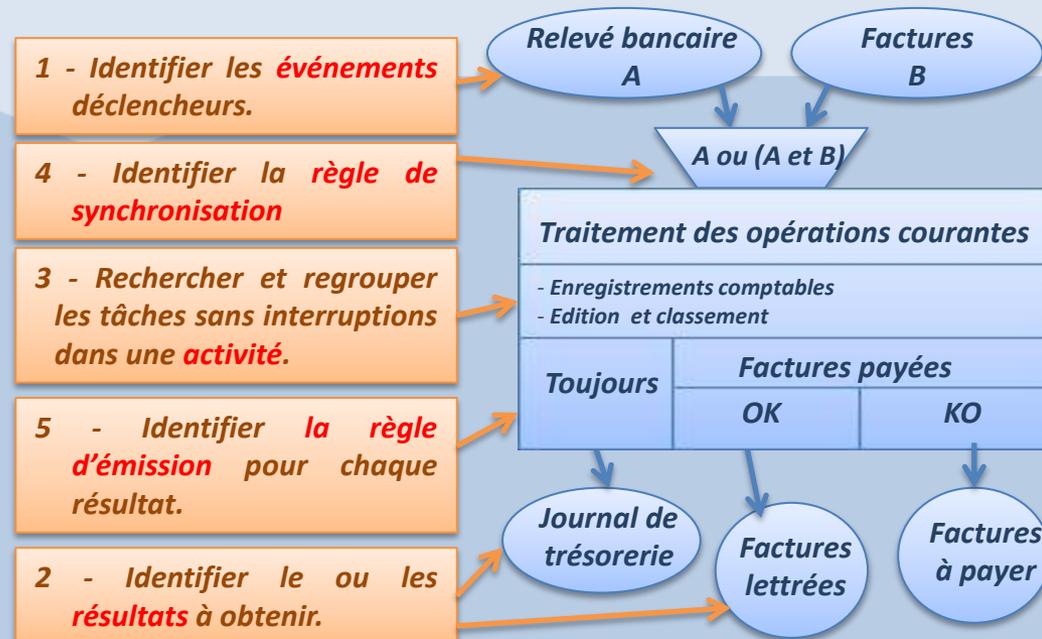
Illustration

L'enregistrement des opérations courantes à partir du relevé bancaire mensuel ne permet pas à M. Lemy de comptabiliser les frais accessoires et financiers (transport, emballages consignés, escompte...) liés aux factures. Ainsi propose t-il à M. Tijeur de lui envoyer en plus du relevé bancaire, les factures du mois.

Au terme de son traitement, M. Lemy édite toujours son journal de trésorerie et met à jour également :

- un dossier de factures à régulariser pour les documents n'ayant pas fait l'objet d'un mouvement de trésorerie ;
- un dossier des factures lettrées pour les documents pointés sur le relevé bancaire.

Consigne : Représenter l'activité de traitement des opérations courantes



Le modèle de base

| Construction du schéma | | Représentation | Validation du schéma | | | | | | |
|--|---|---|---|--------------------|--|--|--------|--------|--|
| Mots clés | Démarche | | | | | | | | |
| Chaque, tous les, mél, courrier, appel, demande | 1 - Identifier les événements déclencheurs. | | - Chaque événement est lié par une flèche à une activité. | | | | | | |
| Et, ou, en fonction, à partir de | 4 - Identifier la règle de synchronisation. | | - Une activité est déclenchée par au moins 1 événement. Dans la situation présentée, l'activité est déclenchée par une association d'événements (AB ou AC)? | | | | | | |
| Enregistrer, contrôler, rapprocher, calculer, vérifier | 3 - Rechercher et regrouper les tâches sans interruptions et regrouper les dans une activité. | <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 5px;">Nom de l'activité</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 5px;">- Descriptions des tâches de l'activité</div> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 30%; text-align: center; vertical-align: middle;">Règle d'émission 1</td> <td colspan="2" style="text-align: center;">Règle d'émission 2</td> </tr> <tr> <td></td> <td style="text-align: center;">2 Vrai</td> <td style="text-align: center;">2 Faux</td> </tr> </table> | Règle d'émission 1 | Règle d'émission 2 | | | 2 Vrai | 2 Faux | - Chaque règle d'émission génère au minimum un résultat. |
| Règle d'émission 1 | Règle d'émission 2 | | | | | | | | |
| | 2 Vrai | 2 Faux | | | | | | | |
| Si, à condition, dans la mesure, à partir du moment | 5 - Identifier la règle d'émission pour chaque résultat. | | - Chaque résultat est lié par une flèche à une règle d'émission. | | | | | | |
| Editer, envoyer, imprimer, obtenir courrier, mél, facture, avis d'imposition | 2 - Identifier le ou les résultats à obtenir. | | | | | | | | |

Cas Acompte_TVA :

Le Fournil d'Agnetz est soumis en matière de TVA au régime du réel simplifié. A partir de la déclaration fiscale de l'année précédente (CA 12), M. Lemy calcule au 30/06 l'acompte à payer par M. Tijeur. Il lui adresse un courrier lui précisant le montant et l'échéance fiscale. Il envoie par ailleurs l'avis d'acompte n°3514 à l'administration fiscale.

Consigne : Représenter l'activité de traitement de l'acompte de TVA (Correction )

Cas Demande_Formation :

M. Lemy a demandé de suivre la formation dispensée par le CFPC (Centre de formation pour la Profession Comptable) intitulée "Etablir un résultat flash et un tableau de bord" . Cette formation a lieu à Paris du 15/09/2015 au 17/09/2015. En matière de formation la convention collective à laquelle est rattachée le CEGEP prévoit que la demande peut être acceptée à partir du moment où le salarié n'a pas suivi une formation à titre personnel dans les deux dernières années. Par ailleurs si la période de formation est incompatible avec le planning du cabinet une autre date est proposée au salarié.

Consigne : Représenter l'activité de traitement d'une demande de formation (Correction )

Cas Encaissement_Client :

Parmi les missions confiées à M. Lemy, il doit enregistrer et lettrer les règlements des honoraires facturés à ses clients. Ainsi le traitement des encaissements est déclenché par la facture et la réception d'un chèque ou d'un avis de virement bancaire. Quand le montant du règlement est inférieur à la facture, le règlement est enregistré, le lettrage effectué, mais une lettre de réclamation est envoyée au client.

Consigne : Représenter l'activité de traitement des encaissements clients (Correction )

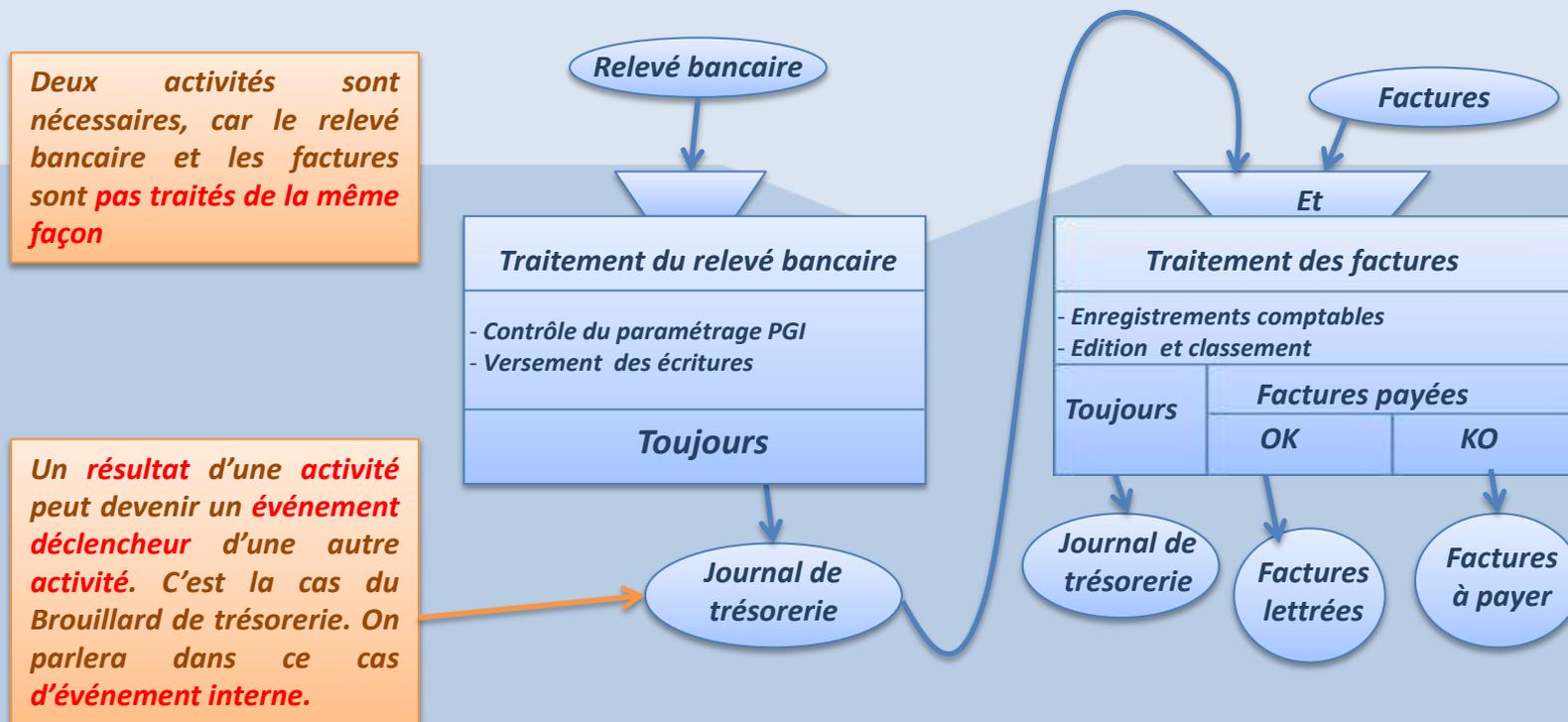
Illustration

Afin d'accélérer le traitement des opérations courantes, M. Lemy a orienté M. Tijeur vers le développement d'un protocole EDI (Echanges de Données Informatisées) entre sa banque et le cabinet CEGEP . A partir du PGI et du relevé bancaire numérique, M. Lemy vérifie que pour chaque opération bancaire qu'il existe un paramétrage comptable dans le PGI. Il procède alors au versement automatique des écritures et imprime un journal de trésorerie.

Cette impression lui permet dans un second temps, avec les factures reçues du client, d'enregistrer les frais accessoires et autres frais financiers. Au terme de son traitement, M. Lemy édite toujours son journal de trésorerie et met à jour également :

- un dossier de factures à régulariser pour les documents n'ayant pas fait l'objet d'un mouvement de trésorerie ;
- un dossier des factures lettrées pour les documents pointés sur le relevé bancaire.

Consigne : Représenter l'enchaînement des activités permettant le traitement des opérations courantes



Concepts

| Eléments de schématisation | | Caractéristiques |
|--|--|--|
| <p>Temps</p> <p>J</p> <p>Le temps exprime la fréquence d'exécution d'une activité ou son moment de réalisation.</p> <p>J+10</p> | <p>Un résultat interne peut devenir un événement déclencheur</p> | <p>Un acteur est une personne physique identifiée par son rôle (sa fonction, sa responsabilité) dans le processus, une entité structurelle (service par exemple) ou une machine intervenant dans la réalisation d'une ou plusieurs activités du processus.</p> <p>On distingue un acteur interne qui fait partie du domaine d'étude et qui est chargé d'une ou plusieurs activités, d'un acteur externe faisant partie de l'organisation mais pas du domaine d'étude. Il peut s'agir d'un service de paye dans le cadre d'une centralisation de ce processus entre plusieurs établissements. Par ailleurs un partenaire extérieur (client, banque, fournisseur) est assimilé à un acteur externe.</p> <p>Parmi les événements et les résultats, on distinguera :</p> <ul style="list-style-type: none"> - les événements externes représentant des flux émis par des acteurs externes (bon de commande, demande devis, mel, chèque...); - les événements décisionnels, issus de résultats internes représentant les échanges avec le système de pilotage (document contrôlé, bon de livraison, facture, listing); - les événements temporels correspondant à l'atteinte d'une échéance (tous les mois, le 15 de chaque mois...). |

Illustration

Le solde de la TVA pour les assujettis au régime simplifié doit être versé au plus tard le 05/05/2015.

Au 10/04, M. Lemy récupère le dossier des factures à payer et le journal de trésorerie. Il calcule sur un fichier tableur le solde de TVA à payer par M. Tijeur et transmet son fichier tableur à sa responsable, Mme Altien, pour validation au plus tard le 17/04.

Elle contrôle d'abord le calcul du solde de la TVA et vérifie quand ce solde est juste si le client ne dépasse pas le seuil à partir duquel il serait soumis d'office au régime du réel (15 000 €).

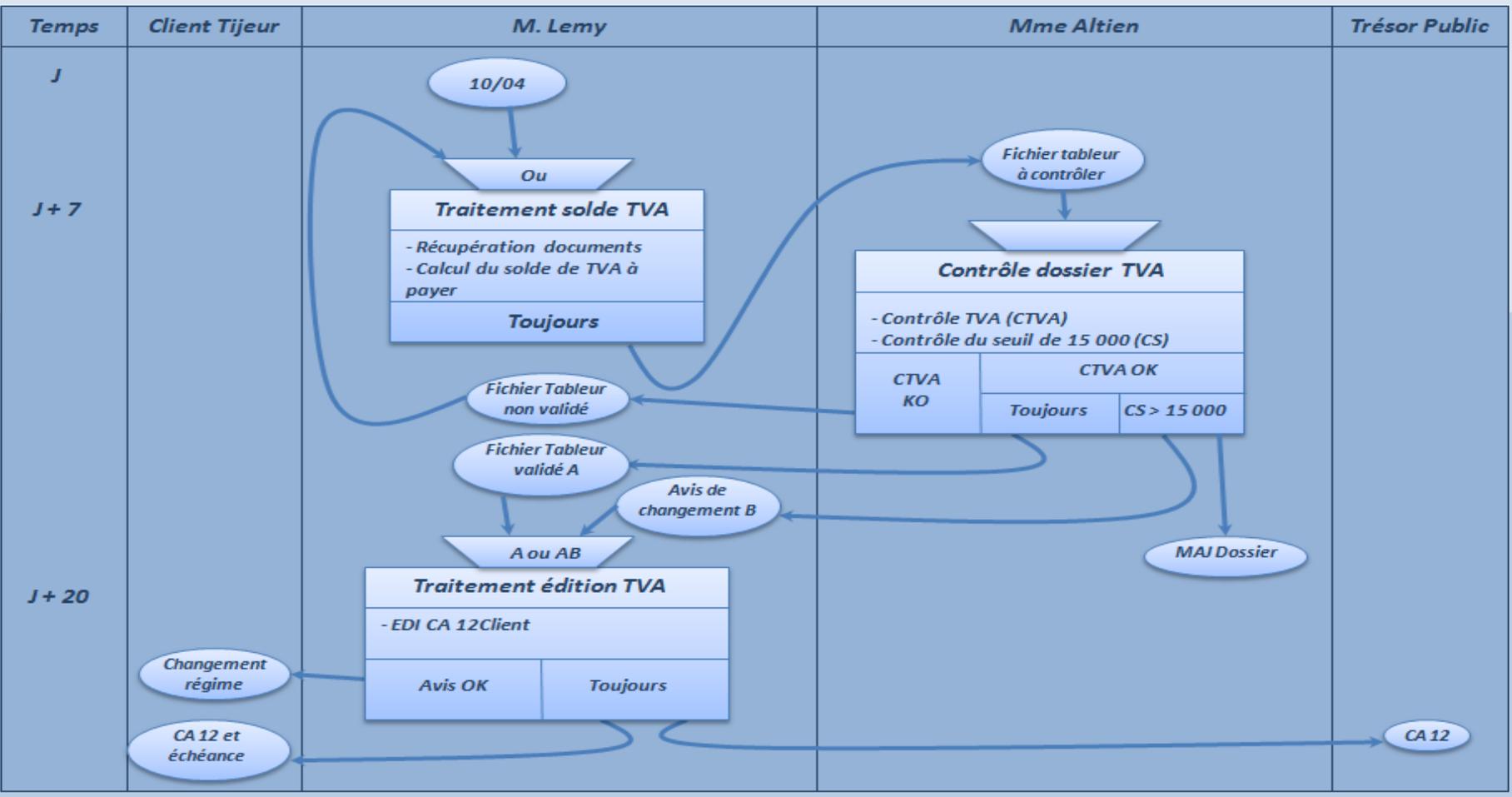
.../...

Source : http://economie-gestion.ac-creteil.fr/IMG/pdf/Glossaire_notion_processus.pdf

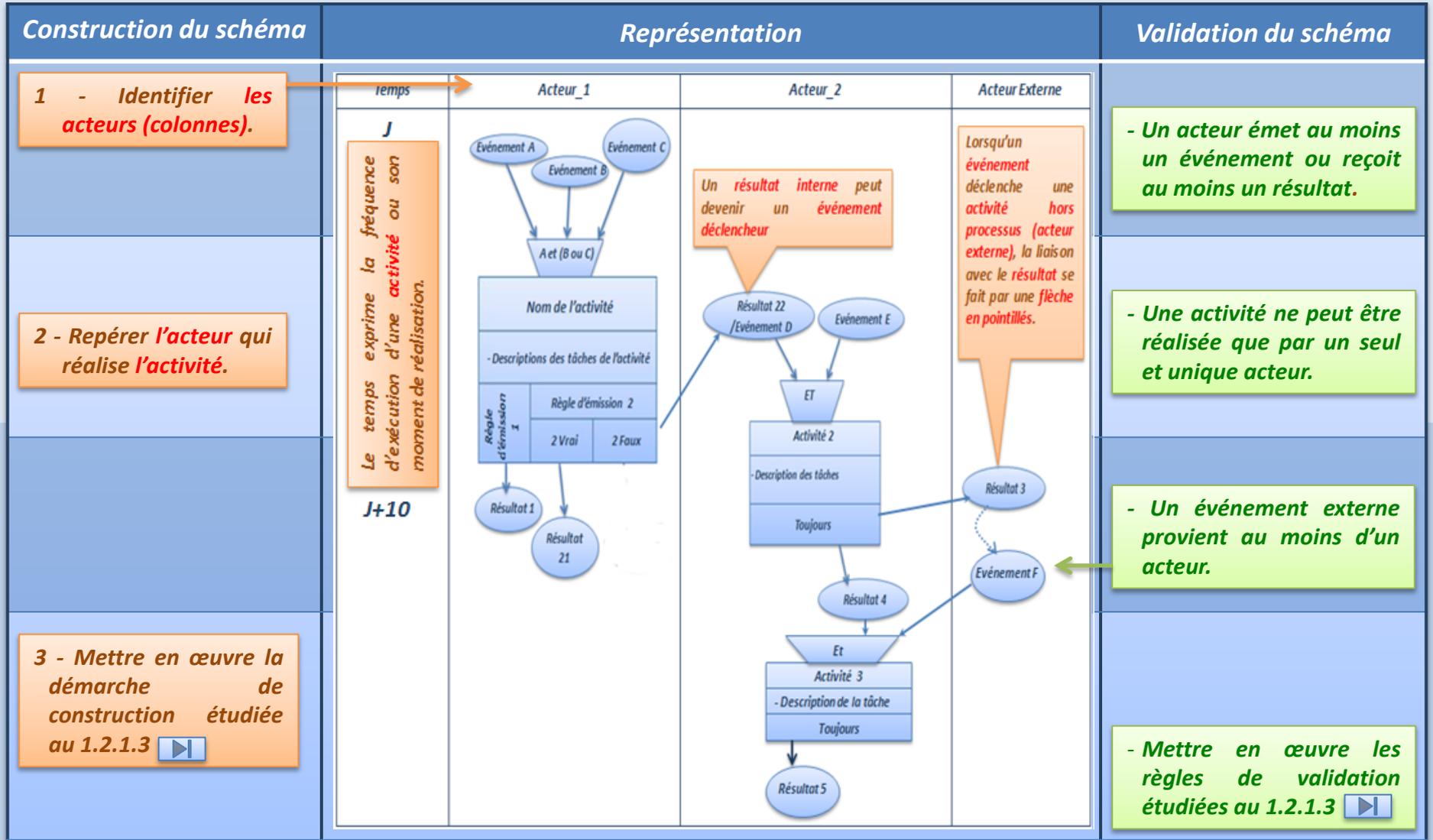
Illustration (suite)

Le cas échéant, elle informe son subordonné du changement de régime fiscal et met à jour le dossier du client au cabinet.
 Quand le calcul du solde de TVA est validé, M. Lemy édite et transmet via un protocole EDI la CA12 au trésor public au plus tard le 30/04.
 Il envoie également une copie au client en lui précisant l'échéance de paiement et de l'éventuel changement du régime fiscal.

Consigne : Représenter le processus du solde de la TVA à partir d'un schéma événements-résultats avec représentation des acteurs.



Le modèle de processus



Cas d'un processus de prestations de services :

La société DécoPlus vend des revêtements pour sol. Au fil de son expérience, elle s'est spécialisée dans les parquets et propose aujourd'hui une large gamme de produits entre les parquets massifs, contre-collés stratifiés.

Dans les années 1990, le processus de commande client commençait par une prise de contact téléphonique d'un client avec un commercial. A partir de cet échange le commercial saisissait les besoins et éditait un devis envoyé au client pour accord. Le document signé par le client et reçu par la secrétaire était alors contresigné par le commercial en charge de l'affaire et transmis au service approvisionnement pour la préparation et l'envoi de la commande.

Depuis la société DécoPlus offre à ses clients un service de pose du parquet. Cette activité génère des tâches supplémentaires qu'il faut planifier avec le client et intégrer dans le système d'information pour la facturation.

Par ailleurs, profitant du développement de la technologie réseau, la société a fait évoluer son système d'information en intégrant une application Web qui permet au client d'obtenir un devis en temps réel. Le processus de gestion des commandes est actuellement le suivant :

A partir de l'application Web, le client réalise son devis qu'il envoie signé soit par mél soit par voie postale au service commercial. Dans les 3 jours, un agent vérifie la cohérence de la demande du client. Si le devis manque de précisions il est mis en attente de régularisation (le traitement des devis à compléter n'est pas étudié dans ce processus). A contrario l'agent contresigne le devis, envoie un exemplaire au client avec une demande d'acompte de 30 % à verser dans les 15 jours.

Lors de la réception du paiement de l'acompte, l'agent commercial associe le devis mis en attente d'acompte. Le versement est envoyé au service comptable pour enregistrement, et le devis validé à la production (commande).

Un responsable d'équipe vérifie alors la disponibilité des fournitures et des composants pour éditer un bon de production à partir duquel les travaux (livraison, pose...) seront réalisés chez le client.

A contrario, si le stock est insuffisant, il envoie un bon de commande au fournisseur. La commande client est alors placée en attente d'une livraison fournisseur.

Au terme des travaux chez le client celui-ci signe un bon de réception. A partir de ce document le service commercial édite une facture envoyée au client. Un exemplaire est également transmis au service comptable. Quand celui-ci réceptionne le règlement du client, il associe la facture en attente de paiement, le règlement et l'acompte déjà enregistré. Le règlement est encaissé et la facture archivée.

Consigne : Représenter le processus à partir d'un schéma événements-résultats avec représentation des acteurs
(Correction )

Cas d'un processus comptable :

Dans la société DécoPlus le processus du rapprochement bancaire est le suivant :

A la réception du relevé bancaire, il vérifie si le solde initial de ce relevé est bien égal au solde initial de son compte banque (512) . Si ce n'est pas le cas, il recherche le relevé bancaire M-1, extrait les écritures du compte 512 et ajuste les soldes initiaux. Les opérations réciproques entre les deux comptes sont ensuite pointées et exclues de l'état de rapprochement bancaire M. Les autres opérations seront intégrées à l'état de rapprochement. A l'issue de ce pointage, l'état de rapprochement doit être juste (soldes finaux identiques). La comptable vérifie l'état de rapprochement et procède alors à l'enregistrement des opérations nécessaires au rapprochement bancaire.

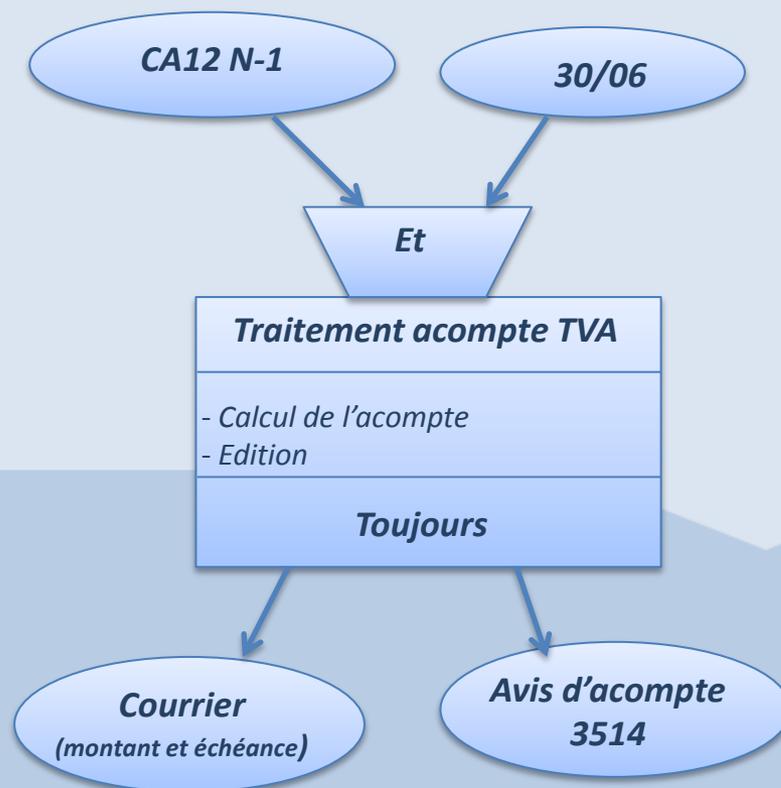
Consigne : Représenter le processus à partir d'un schéma événements-résultats avec représentation des acteurs
(Correction )

Cas d'un processus social :

Le processus de gestion des payes dans la société DecoPlus est le suivant :

*Le 28 de chaque mois, la responsable RH vérifie la mise à jour des données sociales dans le module de paye. Elle valide l'ouverture de la paye et permet ainsi à son assistant de saisir l'ensemble des données salariales (heures supplémentaires, primes, indemnités). Il édite les fiches de paye en format PDF et les adresse sous forme numérique à la responsable RH. Une fois contrôlés, les bulletins sont validés. L'assistant RH les imprime pour une distribution en interne. Le livre de paye est mis à jour par la responsable RH et permet ainsi à la comptabilité de générer les écritures. La responsable RH ordonne également les virements bancaires. Une copie de l'ordre est adressée à la comptabilité pour enregistrement.
(le traitement du paiement des cotisations sociales n'est pas présenté dans cette étude)*

Consigne : Représenter le processus à partir d'un schéma événements-résultats avec représentation des acteurs
(Correction )

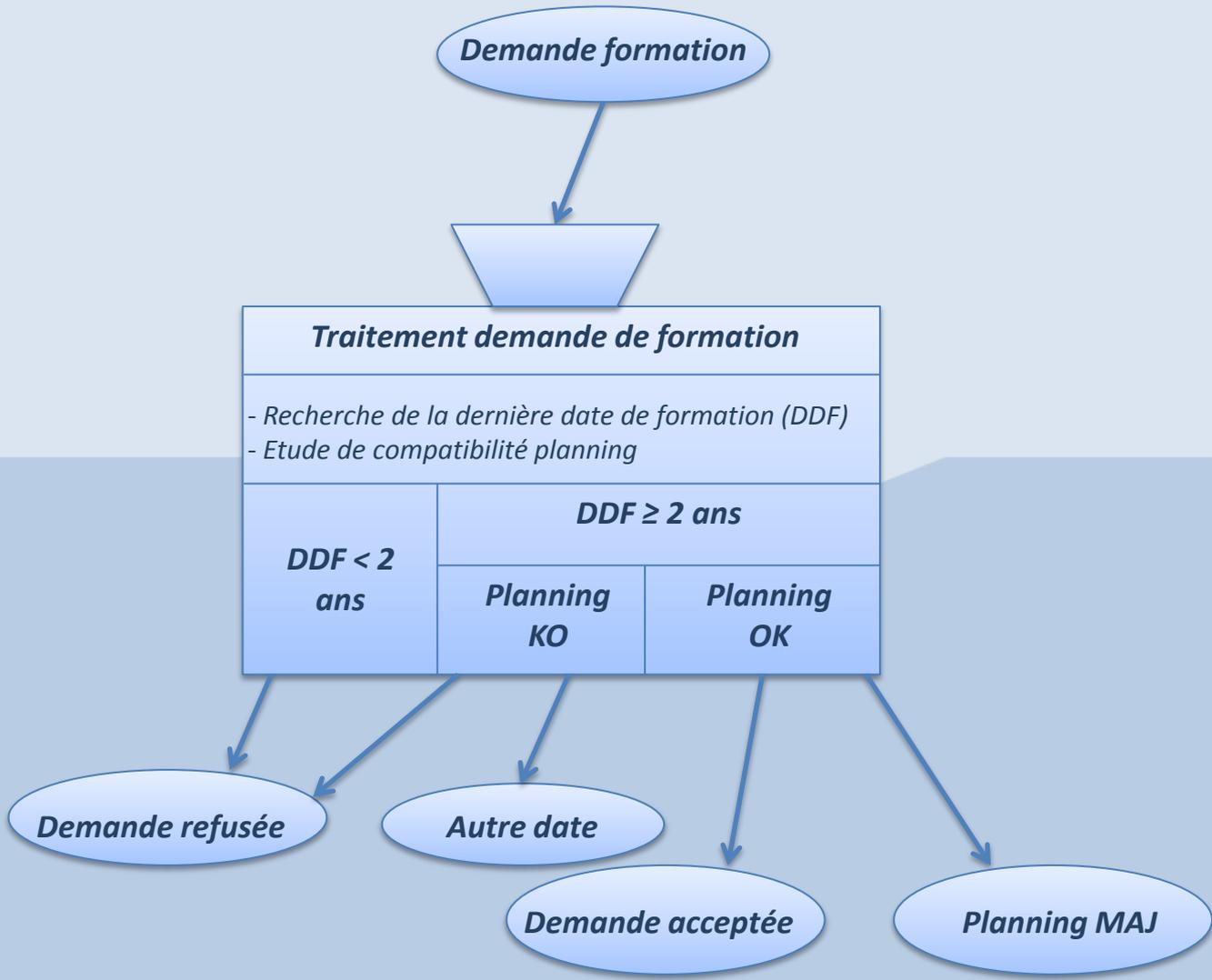
Corrigé : Cas Acompte_TVA :

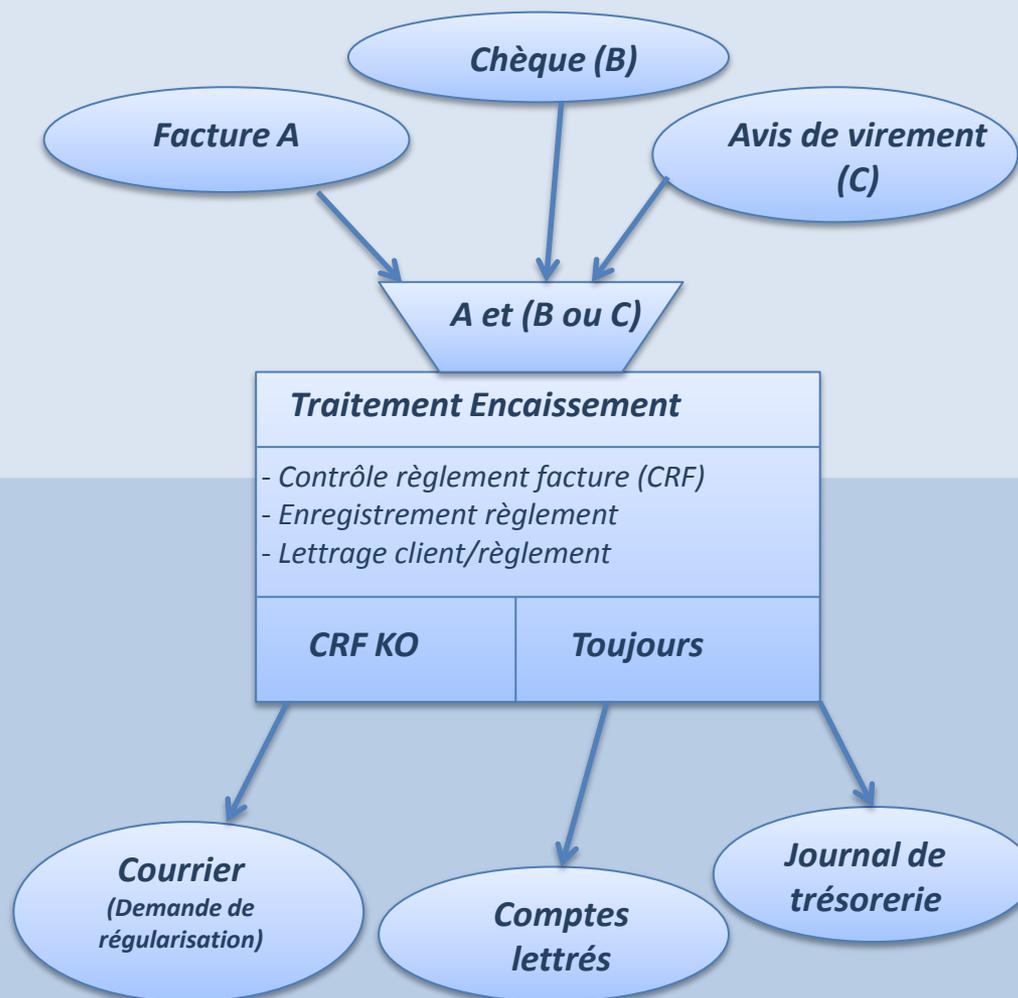
D'après L'article 20 de la loi de finances n° 2013-1279, une entreprise soumise en matière de TVA au régime du réel simplifié en 2015, mais dont la TVA à payer de l'exercice 2014 est supérieure à 15 000 € relève automatiquement du réel normal.

Ce texte n'est cependant pas applicable dans ce cas.

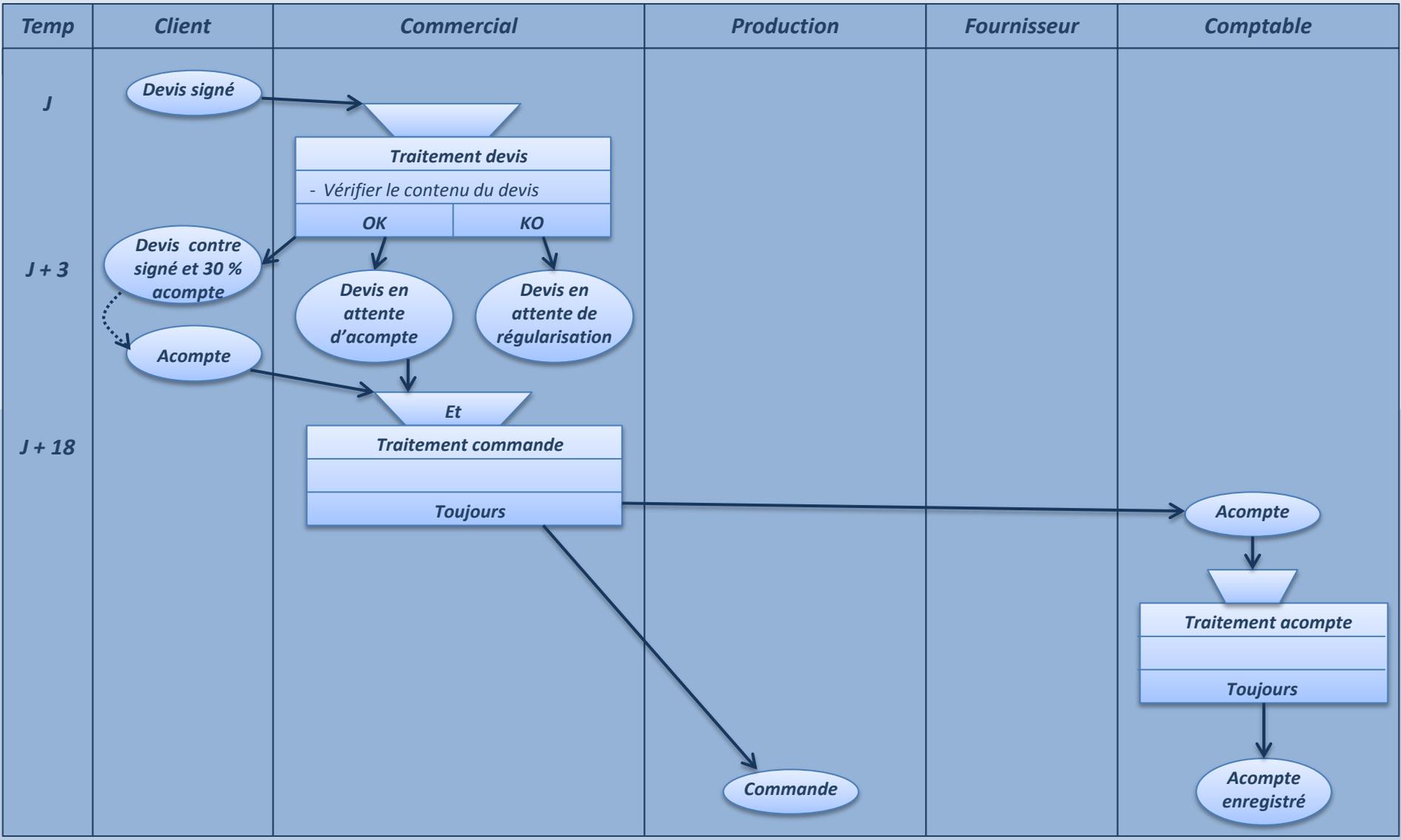
En effet en terme d'organisation des activités fiscales (processus), M. Lemy doit vérifier bien avant l'échéance de l'acompte, ici juillet 2015, si la TVA due au titre de 2014 est supérieur à 15 000 €.

Corrigé : Cas Demande_formation :

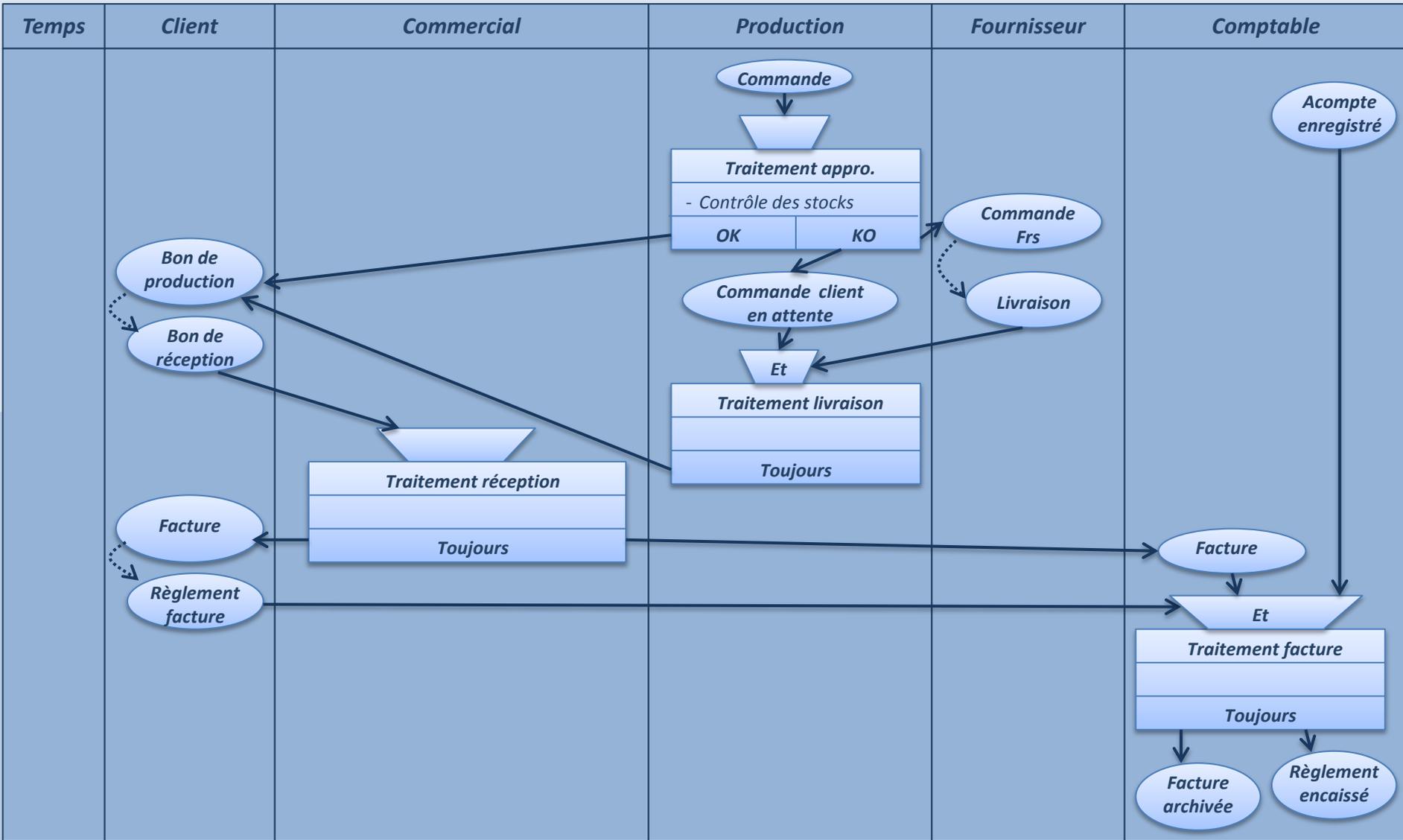


Corrigé : Cas Encaissements_Client

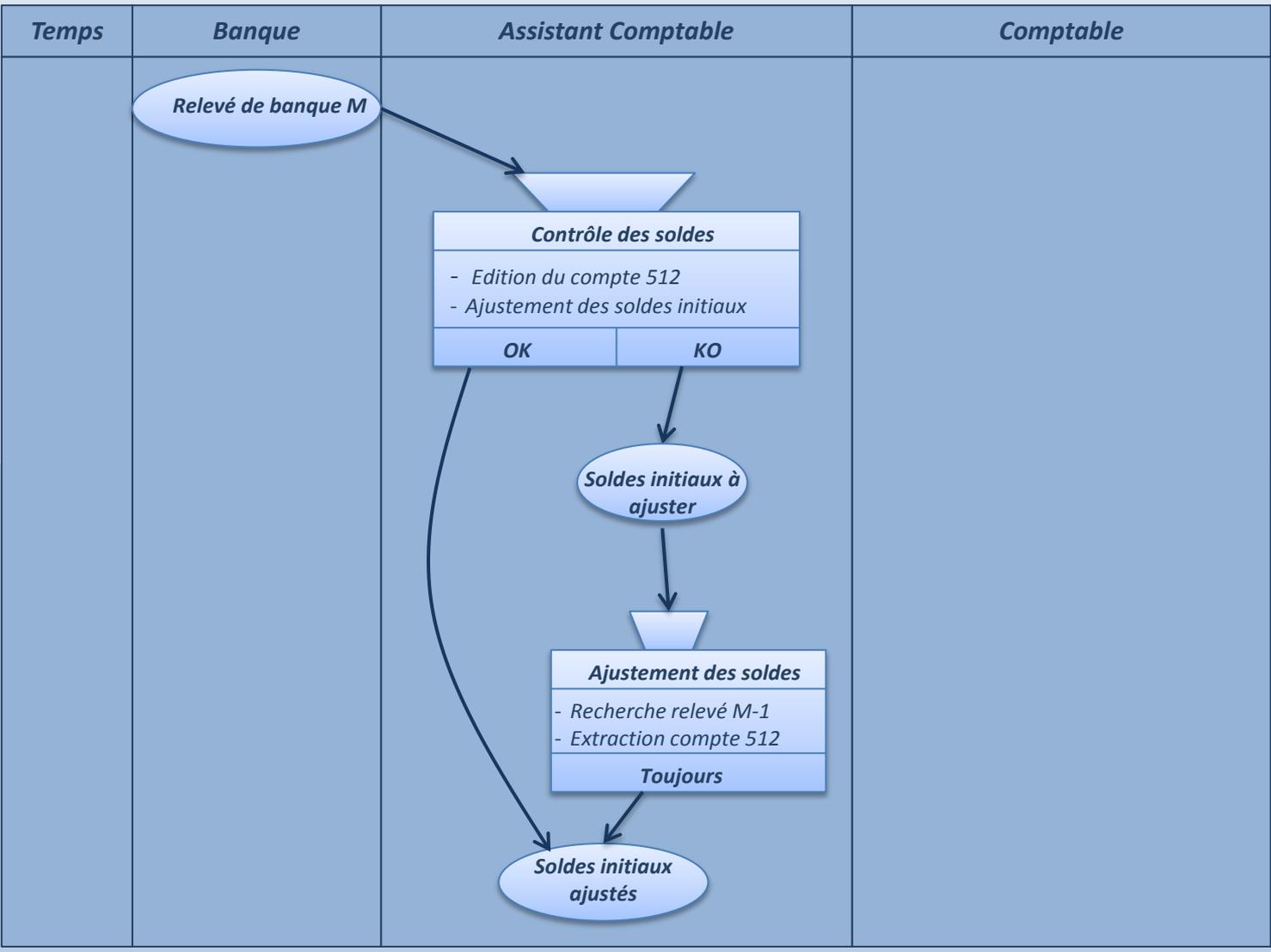
Corrigé : Cas Processus de prestations de services (1/2) :



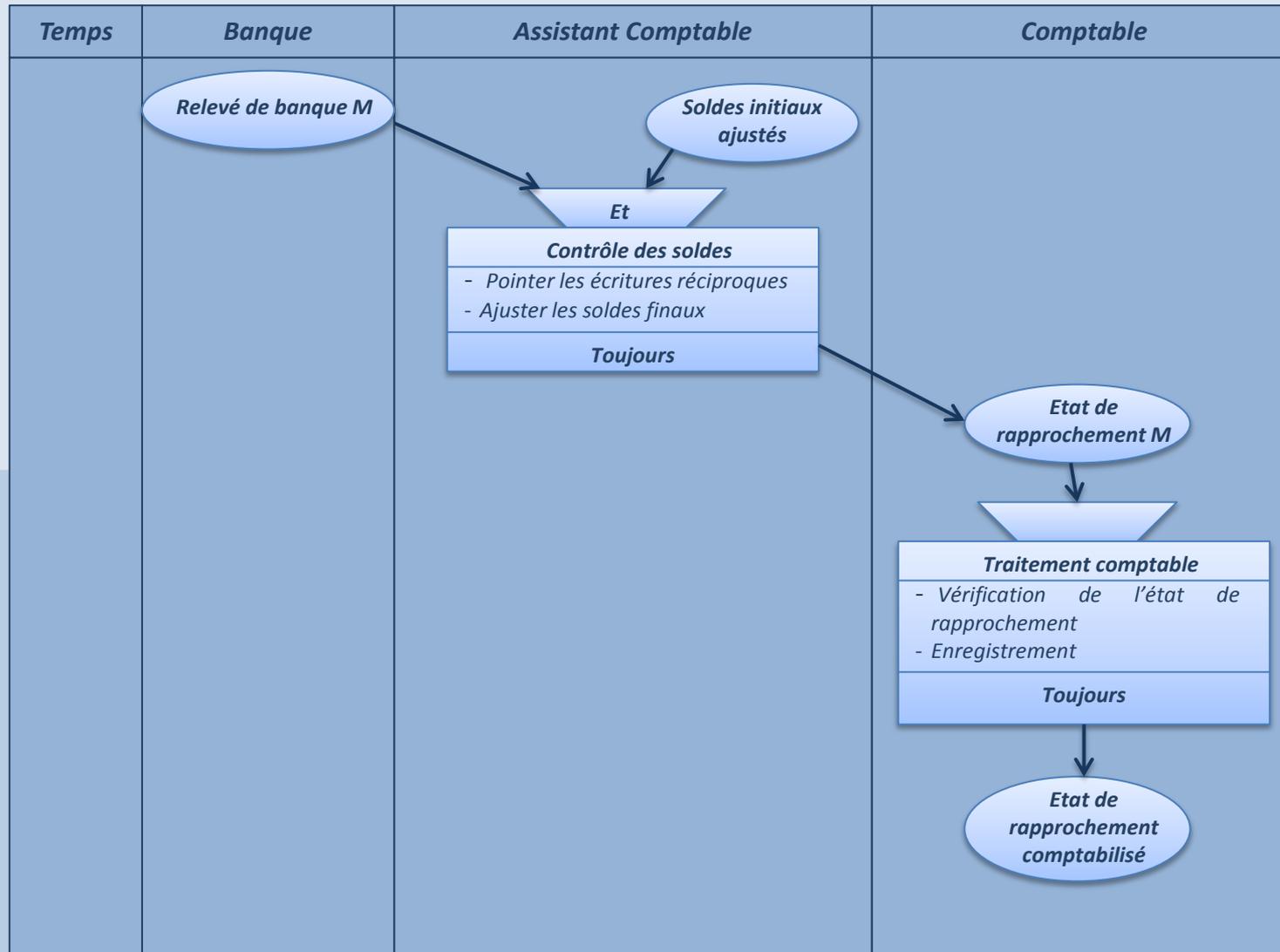
Corrigé : Cas Processus de prestations de services (2/2) :



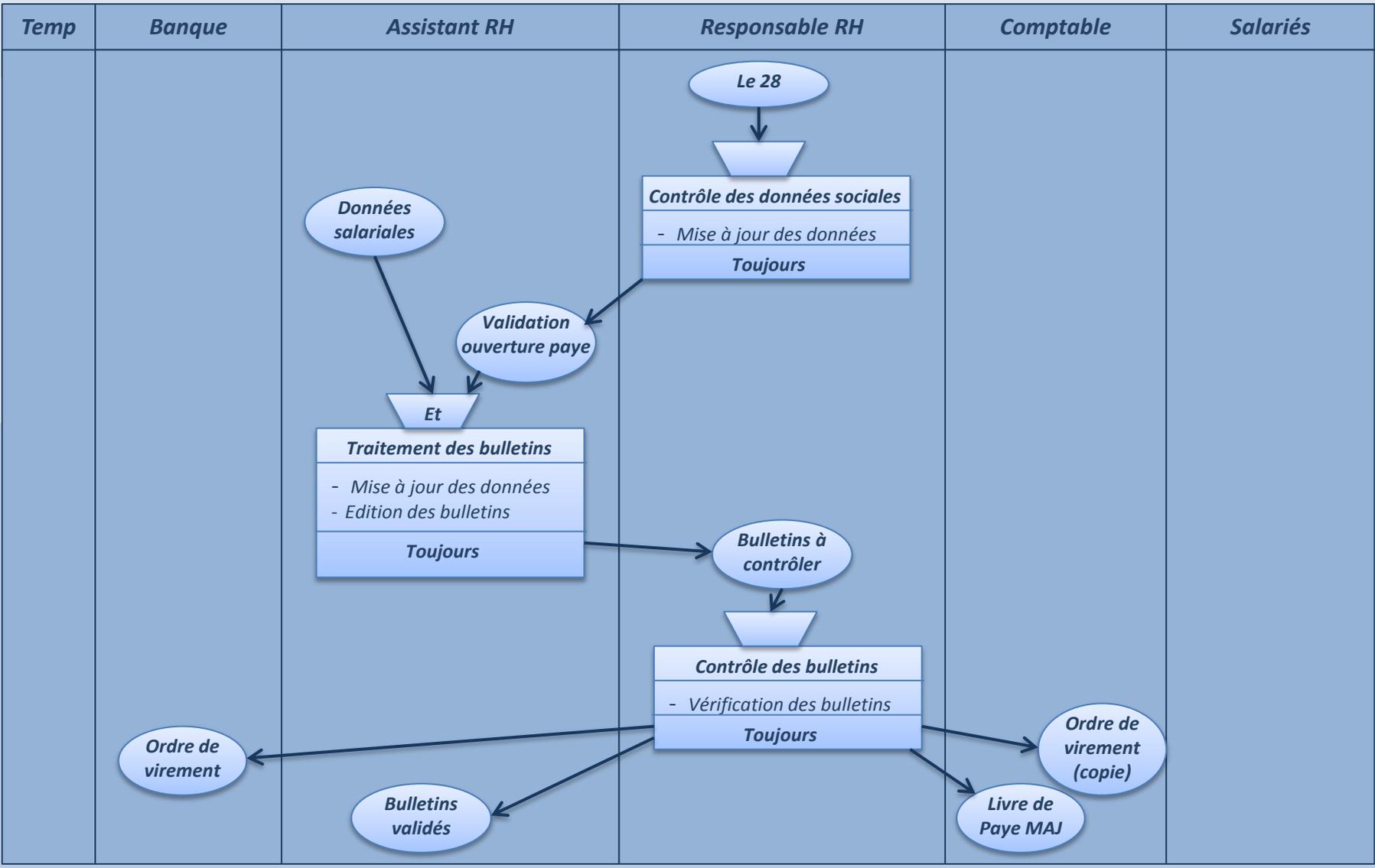
Corrigé : Cas Processus comptable (1/2) :



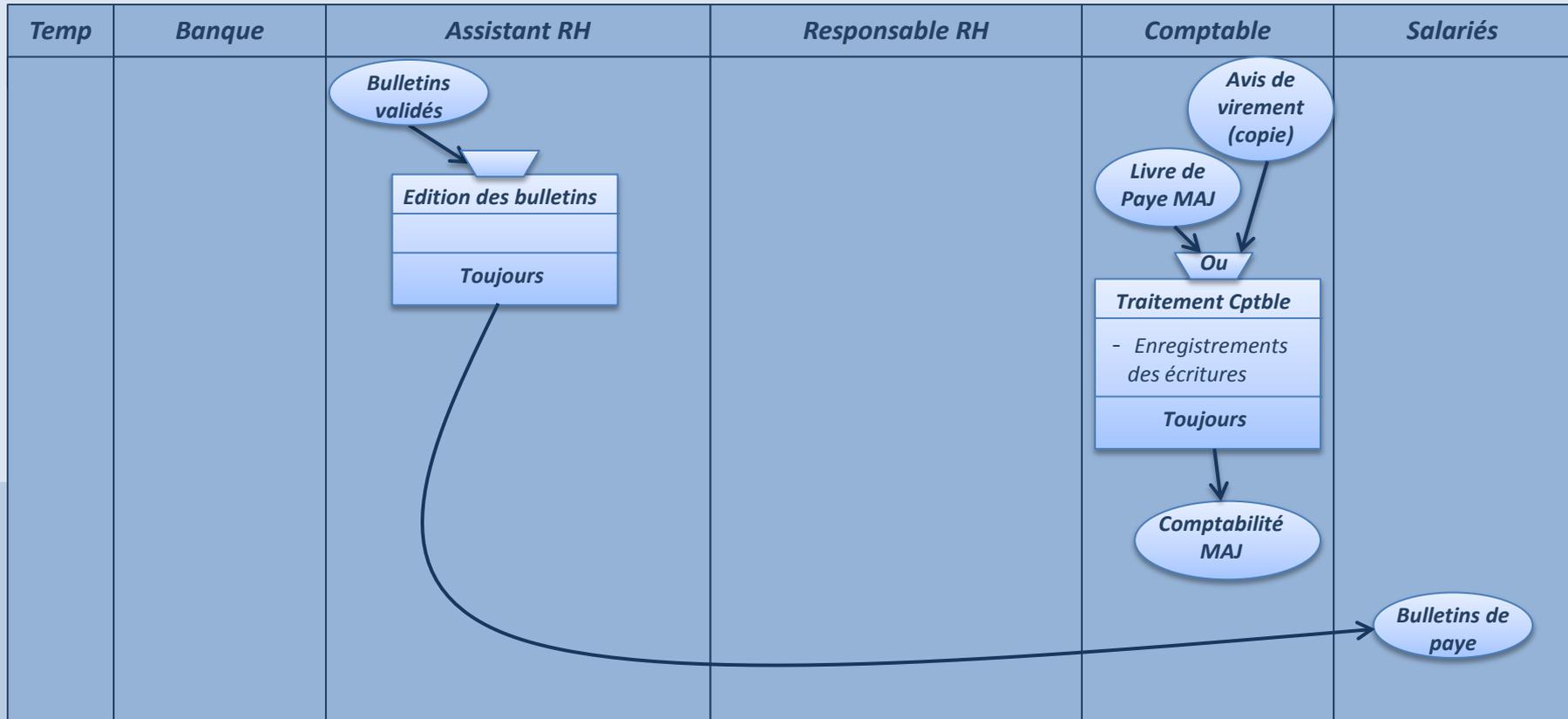
Corrigé : Cas Processus comptable (2/2) :



Corrigé : Cas Processus social (1/2) :



Corrigé : Cas Processus social (2/2) :



Auteurs et compléments

Auteurs :

⁽¹⁾ Hans Brandenburg :

" L'approche Processus : Mode d'emploi " 2003 (co-auteur Pierre Wojtyna)

Compléments :

Réseau Certa : Christine Gaubert-Macon :

*Approche des **processus** organisationnels et modélisation en terminale GSI*

