

MATURITÉ DE L'ENTREPRISE

CAS PRATIQUE 1

CONTEXTE

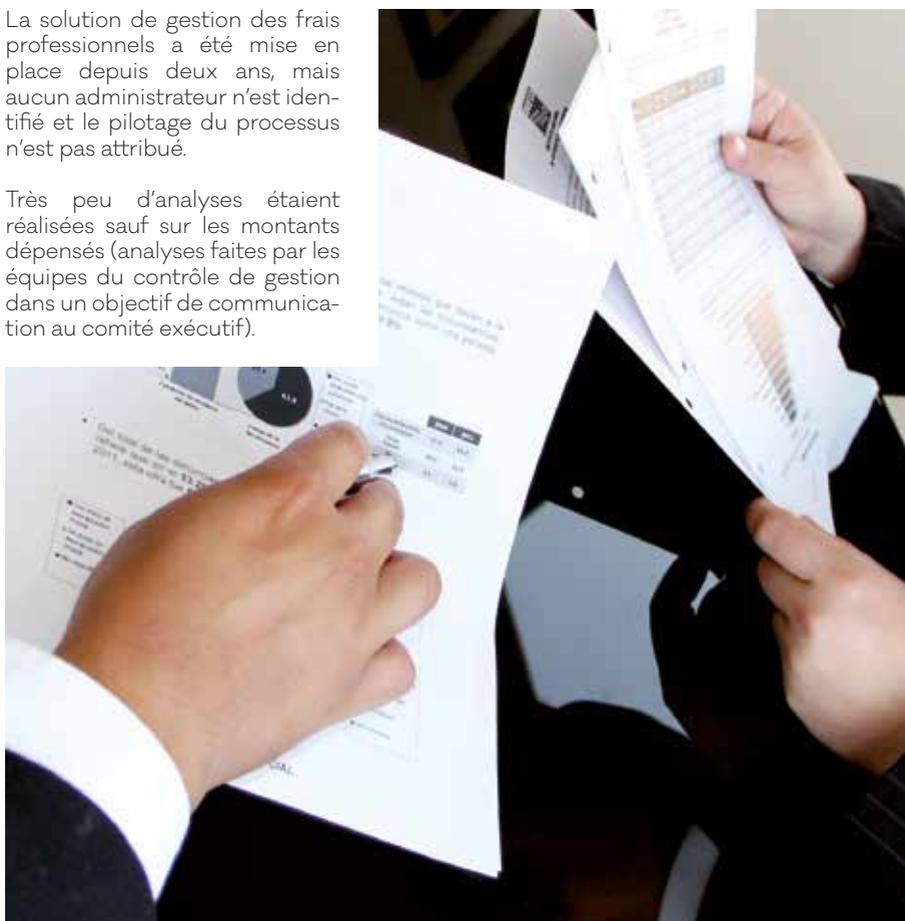
Cette fiche a pour objectif d'analyser les pratiques d'un groupe international qui dispose de nombreuses données mais pas des ressources (humaines, outils, compétences) nécessaires pour les analyser.

La solution de gestion des frais professionnels a été mise en place depuis deux ans, mais aucun administrateur n'est identifié et le pilotage du processus n'est pas attribué.

Très peu d'analyses étaient réalisées sauf sur les montants dépensés (analyses faites par les équipes du contrôle de gestion dans un objectif de communication au comité exécutif).

SOURCES DES DONNÉES COLLECTÉES ET ANALYSÉES

- Notes de frais
- Moyens de paiement (cartes affaires)
- Données RH



OBJECTIFS PRINCIPAUX

- Dresser un état des lieux des systèmes et processus actuels.
- Établir un audit interne (notes de frais et processus) en vue d'évaluer les risques (frauduleux, fiscaux) et mettre en lumière contrôles et améliorations à mettre en œuvre.
- Définir des tableaux de suivi et des axes d'analyses récurrentes.

PRINCIPALES CONTRAINTES

- Selon les différentes sources, les données ne sont pas homogènes :
 - formats différents ;
 - clefs d'identification multiples.
- Au sein d'un même outil (notes de frais) les données sont stockées, calculées et collectées différemment.

OUTILS UTILISÉS

- **Solution de notes de frais et module de reporting** qui intègre les voyages (source *SBT*).
- **Base de données Access** pour les travaux de consolidation des données.
- **Tableurs Excel** pour réaliser les tableaux de bord et restitutions.

PRINCIPALES ÉTAPES DU PROJET

- **Cartographie de toutes les données disponibles** (sources, contenu, format, fréquence de mise à jour...)
- **Définition des données à croiser** (identification des sources et définition des résultats attendus, acceptés et déclencheurs d'une alerte pour les analyses futures, indicateurs de fraudes potentielles)
- **Analyse des processus écrits** (théoriques)
- **Extraction sur un périmètre test**
- **Analyse des écarts** (principalement écart dans la construction de la donnée entre les différents systèmes sources)
- **Rédaction des demandes d'évolutions de paramétrage, règles de calcul** auprès de l'éditeur de notes de frais
- **Correction et mise à jour** (compléments) de champs sur les données cartes
- **Liste des modifications manuelles** à apporter sur les fichiers extraits en phase pilote
- **Extraction des données** (toutes les années et tous les pays disponibles)
- **Consolidation de l'ensemble des données et corrections manuelles** pour mise en conformité
- **Définition des critères d'analyse** en fonction des objectifs
- **Définition des modalités de restitution**
- **Analyses par objectifs** :
 - *audit* des notes de frais ;
 - respect des processus ;
 - analyse des comportements (comment sont générées les dépenses).





- **Restitutions et communications internes**
- **Évolution et refonte du paramétrage** de la solution de gestion des notes de frais

Les tableaux de bords sont désormais présentés mensuellement. Ils sont fortement automatisés grâce à une mise en conformité des données en amont des extractions. Le volet le plus valorisé des tableaux de bord concerne les commentaires ajoutés pour expliquer en quelques lignes les principales évolutions.

Les tableaux de bord présentent des indicateurs de plusieurs natures :

- **volumétrie** (nombre de déplacements, montants dépensés, nombre de notes de frais traitées et leurs montants) ;
- **contrôle** :
 - respect des processus (délais de transmission des notes de frais ; anticipation des commandes) ;
 - respect des plafonds (PVE et remboursement) ;
- **satisfaction du voyageur** : délais moyens de traitement des notes de frais et le nombre de problèmes rencontrés ;
- **analyse** : prix moyens et écarts types (prix moyen d'une nuit d'hôtel sur le top 15 destinations et principaux écarts entre les différents départements – idem sur l'aérien).

PRINCIPAUX ENSEIGNEMENTS

- Le travail préparatoire a nécessité plus de ressources humaines (en jours / hommes) que la phase d'analyse initiale.
- Bien que très restreinte (volume de données et nombre de sociétés), la phase de test est primordiale car elle conditionne une grande partie des travaux futurs (mise en conformité).
- L'aspect contrôle et extraction des données avait été délaissé lors du projet initial de notes de frais.
- Les déploiements sur les différents pays du périmètre doivent se faire en s'appuyant sur une base unique. Ainsi les règles de calcul et de collecte des données peuvent être homogènes.

CONCLUSION

- Suite à ce projet, le paramétrage des outils a été revu et homogénéisé.
- Les données sont mises à jour régulièrement et un projet d'alimentation des données RH vers les systèmes *travel and expense* est lancé.
- Des tableaux de bords sont publiés mensuellement et nécessitent une journée de préparation (étalée sur une semaine).
- Un comité *travel and expense* a été lancé et intègre trois membres du comité exécutif (RH, Finance et SI). Il se tient toutes les six semaines et a pour objectif de suivre les évolutions (processus et systèmes) et de renforcer la communication faite aux employés.