

PLAN

DEDICACES	I
REMERCIEMENTS.....	II
RESUME.....	III
LISTE DES ABREVIATIONS	VIII
LISTE DES FIGURES.....	X
LISTE DES TABLEAUX	XII
INTRODUCTION GENERALE	1
CHAPITRE 1 : PRESENTATION DU GROUPE SANOFI.....	2
1.1. INTRODUCTION CHAPITRE 1	3
1.2. ANALYSE SWOT DU GROUPE SANOFI EN TUNISIE.....	4
1.3. LE MODELE DE PORTER DE SANOFI	7
1.3.1. Intensité de la Concurrence.....	7
1.3.2. Nouveaux entrants	7
1.3.3. Négociation avec les clients.....	7
1.3.4. Négociation avec les Fournisseurs.....	8
1.3.5. Produit de substitution	8
1.4. SANOFI EN TUNISIE	9
1.5. CONCLUSION CHAPITRE 1	11
CHAPITRE 2 : DIAGNOSTIC DU SYSTEME EXISTANT ET PROBLEMATIQUE (SITUATION AVANT).....	12
2.1. INTRODUCTION CHAPITRE 2	13
2.2. LA STRATEGIE SANOFI DE TRANSFORMATION DE LA FINANCE	13
2.3. DIAGNOSTIC DES INSTRUMENTS DE PAIEMENT EN TUNISIE	14
2.4. DIAGNOSTIC DES INSTRUMENTS DE PAIEMENT DU GROUPE SANOFI EN TUNISIE.....	15
2.5. DIAGNOSTIC DE LA FONCTION TRESORERIE SANOFI.....	19
2.5.1. Présentation de la fonction trésorerie Sanofi	19
2.5.2 Processus de paiement et moyens de paiement	20
2.5.3 Problématique du processus de paiement	23
2.6 RECOMMANDATIONS D'AMELIORATION DU PROCESSUS DE PAIEMENT	24
2.6.1 Recommandations systèmes	24
2.6.2 Recommandations processus	24
2.7 EVALUATION ET HIERARCHISATION DES RISQUES	25

2.8 LES TERMES DE REFERENCES (TDR).....	26
2.8.1 Introduction.....	26
2.8.2 Le système de paiement Tunisien.....	26
2.8.2.1 <i>La famille des gros montants</i>	26
2.8.2.2 <i>La famille des petits montants</i>	26
2.8.2.2.1. <i>Le virement</i>	26
2.8.2.2.2. <i>Le prélèvement</i>	27
2.8.2.2.3. <i>Le chèque</i>	27
2.8.2.2.4. <i>La lettre de change</i>	27
2.8.2.2.5. <i>Le système de la monétique</i>	27
2.8.2.2.6. <i>Le relevé d'identité bancaire RIB</i>	27
2.8.3 Le projet SEPA	28
2.9 CONCLUSION CHAPITRE 2	30
CHAPITRE 3 : PROJETS DE DEMATERIALISATION POUR SANOFI TUNISIE...	31
3.1. INTRODUCTION CHAPITRE 3	32
3.2 DEMATERIALISATION DES VIREMENTS ET DES RELEVES AVEC «CONNEXIS CASH GATEWAY ».....	32
3.3 DEMATERIALISATION DES CHEQUES AVEC LE VIREMENT RCF DE CITIDIRECT	36
3.4 DEMATERIALISATION DE LA CAISSE PAR LA CARTE BANCAIRE ENTREPRISE NATIONALE PREPAYEE	37
3.5 DEMATERIALISATION DE ALLOCATIONS POUR VOYAGE D’AFFAIRES PAR LA CARTE BANCAIRE ENTREPRISE INTERNATIONALE PREPAYEE	38
3.6 SOLUTION POUR DEMATERIALISER LA GESTION DES BORDEREAUX DE REMISE A L’ENCAISSEMENT, DES AVIS DE PAIEMENTS ET DES CERTIFICATS DE RETENUS D’IMPOTS	39
3.7 DIGITALISATION DES MOTS DE PASSE SUR MOBILE.....	41
3.8 LE MANAGEMENT VISUEL : L’OUTIL +QDCI	42
3.9 CONCLUSION CHAPITRE 3	52
CHAPITRE 4 : IMPACTS ATTENDUS DE L’IMPLEMENTATION DES PROJETS (SITUATION APRES).....	53
4.1. INTRODUCTION CHAPITRE 4	54
4.2. LE CADRE LEGAL	54
4.3.IMPACT DE LA DEMATERIALISATION DES PAIEMENTS SUR LA FONCTION TRESORERIE SANOFI « SITUATION APRES »	57
4.4. RATIONALISATION ET SECURISATION DES ECHANGES BANQUE-ENTREPRISE	59
4.5. CONCLUSION CHAPITRE 4	60

CONCLUSION GENERALE	61
REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES.....	64
ANNEXES.....	65

Liste des abréviations

BCT: *Banque Central de Tunisie*

BU : *Business unit*

BAP : *Le bon à payer*

CNSS : *La caisse nationale de la sécurité sociale*

Credoc : *Crédit documentaire, mode de paiement sécurisé dans le commerce international qualifiant un arrangement en vertu duquel la banque émettrice agissant à la demande et sur instruction d'un client donneur d'ordre est tenue d'effectuer un paiement à un tiers bénéficiaire.*

DPO (Days of Payables Outstanding) : *Délai moyen obtenu des fournisseurs*

DSO (days sales outstanding): *Délai moyen accordé aux clients*

E-banking : *Une banque électronique ou Internet banking est l'accès aux services bancaires depuis une interface interactive.*

E-commerce : *Le commerce électronique est l'ensemble des échanges électroniques liés aux activités commerciales et recouvre toute opération de vente de biens et de services via un canal électronique. Internet n'est qu'un support parmi d'autres du e-commerce.*

E-Wallet : *Porte-monnaie électronique, apparenté soit à une carte bancaire prépayée limitant le besoin de fournir des billets et des pièces de monnaie soit un substitut à la carte bancaire traditionnelle avec un dispositif sécurisé installé sur des téléphones mobiles permettant d'initier un virement de son compte vers celui d'un fournisseur, via un terminal de paiement installé en magasin (Exemple: Paypal).*

ERP : *Enterprise Resource Planning, ou « progiciel de gestion intégré »*

GEM : *General medicines & Emerging Markets*

Générique : *Un médicament identique ou équivalent à celui d'une marque (appelé médicament princeps), la substance active (ou principe actif du médicament) est soit identique, soit équivalente à celle du produit de marque et dont la bioéquivalence avec la spécialité de référence est démontrée par des études appropriées. Ces médicaments génériques peuvent être produits après expiration du brevet.*

FTPS: *File Transfer Protocol Secure*

GEMBA: *Le terrain (là où se crée la valeur ajoutée)*

IBAN: *International Bank Account Number est l'identifiant international du compte bancaire composé du RIB, complété d'un préfixe*

Kaizen: *Amélioration continue*

KPI (key performance indicator) : *Un indicateur clé de performance*

Lean: Ce n'est ni un outil(s) ni une méthode(s) , c'est un état d'esprit d'amélioration continue de la performance au moindre coût (management agile « au plus juste »)

MasterData : Support et administration des données de base

M-Payent : Les paiements mobiles désignent toutes les transactions effectuées depuis un téléphone mobile .Il y a trois catégories de paiement par mobile : les paiements à distance sur les sites de commerce électronique, les paiements de proximité devant une borne et les transferts d'argent de mobile à mobile.

MT103 : Format du virement Swift direct

MT101: Format du virement Swift on behalf (pour le compte de)

MT940 : Format Swift du relevé bancaire des opérations

MUDA: Toute forme de gaspillage schématisé STOPMUDA (Stock, Transport, Opération inutile, Production excessive, Mouvement, Utilisation inadaptée des compétences, Défaut, Attente) , MURI: processus irrationnel, pénible, MURA: variabilité des processus

PDCA: Plan – Do – Control – Act

Princeps : Un médicament initialement commercialisé sous une marque commerciale, produit et vendu sous sa dénomination commune internationale (DCI) ou le nom chimique de la substance ou généralement sous un nouveau nom commercial.

+QDCI: Outils de management visuel qui regroupe les indicateurs en termes de sécurité (+), qualité (Q), « delivery » ou délais (D), coûts(C) et implication(I).

Reporting : La communication périodique de données ou de rapport d'activité et résultats.

RIB: Le relevé d'identité bancaire est un identifiant domestique du compte bancaire composé de 20 caractères alphanumériques

ROI: Retour sur investissement désigne un ratio financier qui mesure le montant d'argent

SAP (Systems, Applications and Products for data processing) : SAP est un ERP

S€PA ou SEPA, (Single Euro Payments Area) : un espace unique des paiements en euro, vise à créer une gamme unique de moyens de paiement commune à l'ensemble des pays européens pour des échanges plus rapides, plus sécurisés et à coûts harmonisés.

SIBTEL : Société interbancaire de télécompensation créée depuis 1999

Workflow: « Flux de travaux » pour désigner le message e-mail incluant une représentation d'une suite de tâches effectuées ou à effectuer. Le terme flow (flux) renvoie au passage du document ou de l'information d'une étape à l'autre.

Liste des figures

Figure 1. 1: les Cinq Domaines d'activités	3
Figure 1. 2: Analyse Swot du Groupe Sanofi.....	5
Figure 1. 3: Le modèle de Porter de Sanofi.....	8
Figure 1. 4: Le modèle de Porter de Sanofi (suite)	9
Figure 1.5 : Le « Campus » Sanofi Tunisie.....	10
Figure 2. 1: Le processus achat- paiement de Sanofi.....	14
Figure 2. 2: Indicateurs SIBTEL 2016 [Hors Carte bancaire]	14
Figure 2. 3: Indicateurs SANOFI et BCT 2016	17
Figure 2. 4: Moyens de paiement comparé (Worldopay 2016).....	18
Figure 2. 5: Organigramme de la trésorerie Sanofi Tunisie avant	20
Figure 2. 6: EBICS et Swiftnet.....	29
Figure 2. 7: Organisation verticalisée et responsabilisation.....	30
Figure 3. 1: La Passerelle Gateway Connexis « Host to Host ».....	33
Figure 3. 2: Processus de rapatriement des extraits	33
Figure 3. 3: Processus de paiement « connexis Gateway » et cryptage	34
Figure 3. 4: Détails du virement étranger.....	35
Figure 3. 5: Chèque de banque électronique Citi Bank.....	36
Figure 3. 6: L'interface carte entreprise du site web de la Banque de Tunisie	38
Figure 3. 7: Avis de paiement	40
Figure 3. 8: Utilisation d'un code SGS au moment de la saisie des chèques clients	40
Figure 3. 9: MobilePass pour se connecter à la plateforme de la banque	41
Figure 3. 10: :+QDCI	42
Figure 3. 11: Affiche de la réunion +QDCI	43
Figure 3. 12: Affiche +QDCI : (+) pour la sécurité	44
Figure 3. 13: Affiche +QDCI : (Q) pour la qualité	45
Figure 3. 14: Affiche +QDCI :(D) pour les délais	46
Figure 3. 15: Affiche +QDCI (C) pour les coûts.....	47
Figure 3. 16: Affiche +QDCI (I) pour l'implication	48
Figure 3. 17: Marque des indicateurs KPI.....	49

Figure 3. 18: Exemple de Plan d'action visuel.....	50
Figure 3. 19: Principe de la roue de Deming PDCA.....	51
Figure 4. 1: Composition du temps de travail.	57
Figure 4. 2: La journée du trésorier.....	58
Figure 4. 3: Organigramme de la trésorerie Sanofi Tunisie «après»	59

Liste des tableaux

Tableau 2. 1: Moyens de paiement Sanofi comparés aux chiffres BCT	16
Tableau 2. 2: Moyens de paiement Sanofi	17

Introduction générale

Les instruments de paiement sont des mécanismes indispensables aux échanges entre les agents économiques pour «transférer des fonds».

Un instrument de paiement peut être « manuel » par l'utilisation de la monnaie fiduciaire (billets de banque et pièces de monnaie) ou peut aussi être « manuel » par l'utilisation de la monnaie scripturale (ordre de virement, prélèvement, chèque ...avec une édition « papier ») par le biais de comptes bancaires et générant des mouvements de fonds dans les comptabilités des institutions financières.

Les instruments de paiement "papiers" sont encore très répandus au niveau des entreprises Tunisiennes malgré les développements technologiques des systèmes automatisés d'échange comme le scan chèque et la compensation interbancaire.

Les États-Unis, le Royaume-Uni, la France, les Pays-Bas la Suède, se caractérisent par une forte utilisation des moyens de paiement électroniques (BCE, statistiques de paiements, 2013). Les paiements électroniques comprennent les paiements par carte, les paiements en monnaie électronique, les virements et les prélèvements, et ceci se renforce avec une baisse de l'utilisation des espèces et du chèque en faveur de la carte (Bounie David et François Abel - Vers une économie des paiements électroniques 20 janvier 2013).

Dans ce contexte plusieurs questions peuvent être posées : est-ce une révolution vers une trésorerie digitale et à la création d'une nouvelle filière industrielle du paiement (Ingenico : une société spécialisée dans les solutions de paiements sécurisés, des paiements sans contact ou transactions biométriques, Orange Bank : filiale bancaire de l'opérateur Français Orange) ?

Sanofi Tunisie devrait-elle définir une stratégie de modernisation, d'optimisation des moyens de Paiement et développer un avantage concurrentiel ?

Le trésorier de Sanofi Tunisie est-il capable de s'adapter aux enjeux des instruments de paiement innovants performants, sûrs et peu coûteux ?

Face aux enjeux de l'automatisation et de la simplification des transactions, à la rationalisation de la production documentaire, à la dématérialisation progressive des supports monétaires, comment le trésorier -cas du groupe Sanofi Tunisie- peut-il optimiser l'utilisation des instruments de paiement et dégager du temps pour valoriser sa journée de trésorerie ?

Après la présentation de groupe Sanofi et sa stratégie de transformation de la finance, c'est dans ce cadre de réflexion que nous essayons par ce travail de faire le diagnostic des instruments de paiements d'une entreprise Tunisienne, ensuite nous présentons le diagnostic du système existant et sa problématique au niveau de Sanofi Tunisie, ensuite nous présentons les projets de dématérialisations mis en place, après nous présentons les impacts attendus de l'implémentation des projets et enfin nos conclusions et les perspectives futures de travail.

Chapitre 1 : Présentation du groupe Sanofi

1.1. Introduction chapitre 1

Sanofi est une multinationale Française d'industrie pharmaceutique, un leader mondial de la santé centré sur les besoins des patients, engagé dans la recherche, le développement, la fabrication et la commercialisation de produits de santé, avec une offre diversifiée de médicaments, de vaccins et de solutions thérapeutiques innovantes (Annexe1)

La mission de Sanofi est déclarée comme étant « mettre notre énergie et nos expertises au services des patients, au plus près des besoins»,

La vision de Sanofi étant « Nous œuvrons avec nos partenaires pour protéger la santé, améliorer la qualité de vie et répondre aux espoirs et aux besoins potentiels des 7 milliards de personnes vivant dans le monde. »

La vision déclare l'état désiré auquel Sanofi souhaite aboutir à l'avenir incluant une image sur le long terme de partenariat et bien être mondial, relié à sa mission (sa raison d'être et ses activités et réalisations) qui est d'être centré sur les besoins des patients" partout dans le monde et garantir aux patients la qualité et la sécurité des médicaments.

Sanofi a évolué d'une stratégie de business (DAS ou Business Unit) décentralisée vers une stratégie de portefeuille centralisé au niveau « Corporate » avec une restructuration globale et refonte de toute l'organisation (Annexe 2).



Figure 1.1 : les Cinq Domaines d'activités (Intranet Sanofi, 2017)

Cette solution est favorable dans le contexte américain ou asiatique où l'état d'esprit est orienté résultat et client

Nous estimons que sur les autres régions du monde, les processus nécessitent une phase d'adaptation qui risque de durer et où les facteurs de succès ne sont pas toujours favorables

Les nouveaux leviers de croissance disponibles sont :

- ✚ Diagnostiquer plus et mieux
- ✚ Comprendre la génomique
- ✚ Favoriser la prévention pour une meilleure gestion des maladies
- ✚ Capitaliser sur les outils digitaux pour transformer la santé
- ✚ Renforcer l'implication des patients dans la gestion de leur maladie

La réponse de Sanofi face à ce contexte du marché est d'innover et de prévenir pour apporter un continuum de soins (Annexe 3)

1.2. Analyse « Swot » du Groupe Sanofi en Tunisie

L'environnement se caractérise par la croissance du marché de « un » chiffre dans les pays industrialisés et à deux chiffres dans certains pays émergents, l'essor de la biotechnologie, le resserrement des dépenses de santé en faveur de la croissance des marchés des médicaments génériques, la restructuration des grands groupes internationaux et notamment des activités R&D (pas assez de produits innovants) et outsourcing face au renchérissement des coûts de production.

Strengths (Forces)	Weaknesses (Faiblesses)
• Efficacité de la communication médicale axée sur la qualité du produit et la force de vente et la marque Sanofi (50% de la marge brute) • Innovation, pipeline de produits nouveaux et R&D (14% du chiffre d'affaires investis en R&D) • Part du marché: leader en Tunisie et dans les pays émergents (13 ,4%) • Innovation digitale et utilisation des moyens électroniques	• Fonction de support : Trésorerie, Ressources Humaines, Comptabilité, etc. non concernés par les enjeux de la digitalisation, de la dématérialisation et de l'utilisation des moyens électroniques et biométriques • Lancement de la gamme générique avec augmentation des ventes de produits Génériques face aux produits princeps tirants les prix et les marges à la baisse • Augmentation des OPEX (y compris les frais de la visite médicale) • Nouvelle segmentation clinique (l'optimisation des traitements)
Opportunities (Opportunités)	Threats (Menaces)
• Une évolution démographique croissante (croissance de la population 1,1%, espérance de vie à la naissance 75,1 ans : institut national de la Statistique) • Pathologies en croissance. • Consumérisme de médicament se développe • Benchmarking stratégique place Sanofi comme leader en Tunisie & dans certaines régions du monde • Optimisation des paiements (dématérialisation, réduction des couts liés, ventes supplémentaires,...)	• Pouvoir d'achat faible et Marché limité et forte concurrence • Prix homologués et Distribution réglementée • Innovation devient rare et le coût de la R&D augmente • Assurance maladie et remboursement CNAM non garantie (indexation remboursement CNAM Sur le tarif du médicament générique le moins cher) • Mutation des moyens de paiement (technologies et services nouveaux, nouveaux entrant, nouvelle réglementation SEPA, ...)

Figure 1.2 : Analyse « Swot » du Groupe Sanofi en Tunisie

Le Marché Pharmaceutique est en mutation :

- Les dépenses totales consacrées à la santé par habitant en 2014 sont de 785 USD et représentent 7% du PIB (Intranet OMS 2017)
- Depuis 2011, la consommation de médicaments a enregistré une croissance annuelle moyenne de 10% et représente 35% des dépenses globales de santé (Le cercle de la finance, intranet 2017)
- La substitution par les produits génériques tire le marché vers le bas en valeur : 61% des médicaments sont fabriqués sous forme générique contre 39% pour les produits sous licence (Le cercle de la finance, intranet 2017)
- La couverture des besoins en médicaments est passée de 14% en 1990 à 43% en 2014 (Le cercle de la finance, intranet 2017) avec une volonté affichée de réduire les coûts de santé et de privilégier l'industrie locale
- Une nouvelle régulation sur les brevets mise en place en Janvier 2005.
- L'importation est un monopole de l'État exercé par la Pharmacie centrale de Tunisie (PCT), la règle de la corrélation (retrait du produit importé après lancement du générique fabriqué localement est annulée le 28 décembre 2006)
- Une Concentration à venir est nécessaire (en 2011, 47 laboratoires contre 30 en 2006) et seulement 4% du chiffre d'affaires est réalisé sur le marché exportation,
- En 2003, 50 grossistes répartiteurs qui sont des intermédiaires entre la PCT et les fabricants locaux d'une part, et les pharmacies d'officines de l'autre part. La marge officielle des grossistes est de 8 %. La marge des pharmaciens est dégressive en fonction du prix du médicament, et varie entre 24 et 46 %, En 2006 le nombre d'officines était de 1 650 pharmacies. (Ipemed 2013)
- Le monopole de la Pharmacie Centrale de Tunisie (PCT) remis en question avec les accords de l'OMC (Organisation mondiale du commerce), La PCT a l'exclusivité de la distribution des médicaments pour le secteur public (Annexe 4)
- Environ 60 % de la consommation pharmaceutique totale est dispensé par les officines, les 40 % restant correspondant à la consommation à l'hôpital. (Ipemed 2013)
- La consommation pharmaceutique en Tunisie est passée de 400 millions de Dinars en 2001 à 974 millions Dinars. En 2010, l'utilisation des médicaments ces médicaments anti-infectieux, se rapportant à l'appareil digestif et au le système cardiovasculaire représentent 70 % du marché pharmaceutique (Ipemed 2013)
- Mise en place de la CNAM (Caisse Nationale d'Assurance Maladie), 98 % de la population Tunisienne bénéficie d'une couverture maladie selon des modalités variables, les régimes obligatoires de sécurité sociale représentent 68 %, des assurances privées complémentaires peuvent être contractées auprès de compagnies d'assurances par des entreprises du secteur privé et public au profit de leurs employés (Ipemed 2013)

- La fixation des prix des médicaments est homologuée et uniforme sur l'ensemble du pays à tous les stades notamment de la distribution de détail
- Système de santé : Plus de 80% de la population a accès directement ou indirectement au système de soins
- Une enquête nationale populationnelle réalisée en 2005 estime une prévalence de l'hypertension artérielle de 30.2% et une prévalence du diabète de 10% (Pr Achour, Nouredine, 2011)
- Entre 2015 et 2050, la proportion des 60 ans et plus dans la population mondiale va presque doubler, passant de 12% à 22% (OMS 2015, Aide-mémoire N°404)
- Mesures incitatives : Exonération des droits de douane pour les matières premières et les articles de conditionnement, une fiscalité réduite à 6% de TVA sur les ventes sur le marché local, Sous-traitance entre laboratoires rendant possible la coopération entre les laboratoires et l'optimisation des capacités de production, appels d'offres nationaux par la pharmacie centrale de Tunisie PCT.
- Le système de corrélation : Sur demande du fabricant Tunisien, l'importation d'un médicament similaire à un médicament de production locale peut être suspendue si certaines conditions sont remplies (notamment le maintenir d'un stock minimal).

1.3. Le modèle de Porter de Sanofi

Le modèle de Porter est basé sur cinq forces qui représentent schématiquement l'environnement concurrentiel et dont l'analyse permet de dégager un ou plusieurs avantages compétitifs distinctifs. La veille concurrentielle est une nécessité, afin d'anticiper les évolutions du marché qui menacent la position de l'entreprise (son avantage compétitif) et ses choix stratégiques de développement.

1.3.1. Intensité de la Concurrence

Sanofi Tunisie occupe une place de leader du marché et surtout de satisfaction des besoins non satisfaits, mais l'importance des mutations, des R&D, et des réglementations favorisant le médicament générique et l'innovation donne une forte intensité : un indice 4/5.

1.3.2. Nouveaux entrants

L'entrée de nouveaux produits concurrents n'est pas facile. D'ailleurs la procédure d'homologation prend des années pour les laboratoires déjà existants et les génériques restent limités face à l'exclusivité de fabrication et de distribution via le brevet de 10 à 20 ans suivant les pays, seuls la biotechnologie a de plus en plus d'importance : un indice faible 1/5.

1.3.3. Négociation avec les clients

Le seul client importateur monopole est la pharmacie centrale de Tunisie (PCT). Elle n'aura pas à imposer des prix ou ses conditions plutôt le prix est aligné aux conditions du marché. Par contre les Prescripteurs médecins spécialistes ont un pouvoir important, la CNAM (caisse

nationale d'assurance maladie) en tant qu'organisme payeur a un pouvoir fort appuyé par le gouvernement, les distributeurs – Grossistes ont un pouvoir faible et enfin les consommateurs finaux ont un pouvoir modéré : un indice de 3/5.

1.3.4. Négociation avec les Fournisseurs

Sanofi est une entreprise de fabrication biologique et la principale matière première est synthétisée dans ses laboratoires. La matière utilisée pour fabriquer est très répandue sur le marché mondial. Les bouleversements sont rares et Sanofi reste importante pour les fournisseurs : un indice de 2/5.

1.3.5. Produit de substitution

La matière première ou DCI (dénomination commune internationale) ou le nom chimique de la substance active est difficilement substituée (brevet). Les thérapies des produits princeps restent largement utilisées et beaucoup de pathologies sont chroniques : un indice de 1/5.

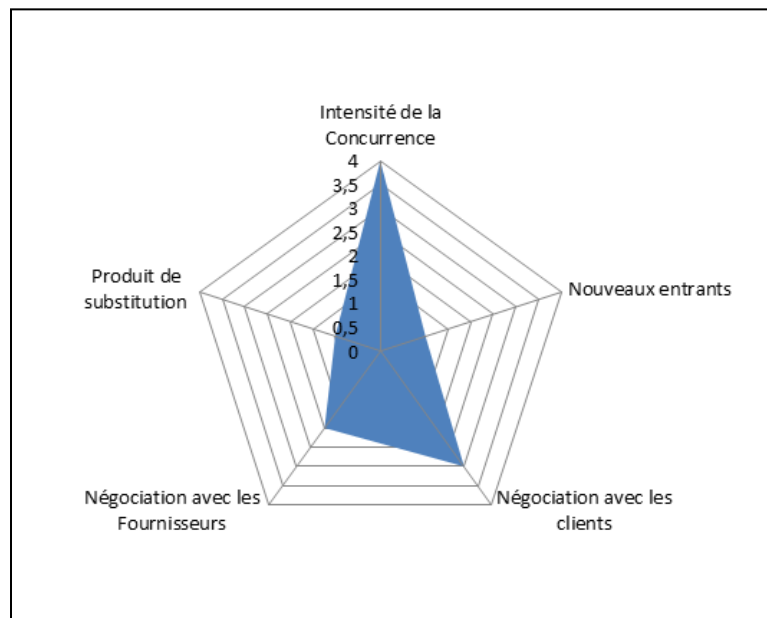


Figure 1.3 : Le modèle de Porter de Sanofi



Figure 1.4 : Le modèle de Porter de Sanofi (Suite)

1.4. Sanofi en Tunisie

Sanofi en Tunisie regroupe trois sociétés (Annexe 5) :

- ❖ Deux sociétés anonymes de fabrication et de distribution de produits pharmaceutiques
 - Sanofi Aventis Pharma Tunisie S.A (SAPT) spécialisée dans la fabrication et la distribution des produits princeps (sous licence Sanofi) et sous traite ses activités principalement chez WPT.
 - Winthrop Pharma Tunisie S.A (WPT) spécialisée dans la fabrication et la distribution des produits auto génériques Sanofi et des produits génériques des autres laboratoires. WPT est propriétaire du site, des machines et emploi la main d'œuvre directe et sous traite la fabrication et la distribution en faveur de SAPT.
- ❖ Une société de services à responsabilité limitée : Sanofi Aventis Tunisie SARL (SAT) spécialisée dans la promotion médicale et scientifique et incluant les services de support dont la finance. SAT sous traite ses services principalement en faveur de Sanofi France, SAPT et WPT.



Figure 1.5 : Le « Campus » Sanofi Tunisie

1.5. Conclusion chapitre 1

Les actions immédiates mis en place de Sanofi sont :

- Le maintien des ventes et du volume de nos molécules corrélées : stratégie défensive
- avec la fabrication en locale de nos propres génériques (récupérer les ventes perdues sur le princeps)
- Introduction dans des marchés dynamiques, développement d'une stratégie Offensive (avec des produits génériques en fabrication locale sur le princeps des autres laboratoires).

Un engagement de Sanofi Tunisie d'être un acteur majeur de la recherche clinique par :

- Une unité de recherche clinique unique en Tunisie : grâce à cette unité Sanofi permet aux investisseurs Tunisiens de participer à des grands essais cliniques de développement de ses futures molécules
- Promouvoir les bonnes pratiques de Recherche clinique: plus de 100 chercheurs sont formés chaque année.
- Etudes Cliniques: La conduite d'essais cliniques internationaux : avec 12 essais, en recherche et développement actuellement en cours, le centre de recherche Tunisien est classé 2ème en Afrique, après celui de l'Afrique du Sud.

Les ventes et les TOP 20 des produits Sanofi confirment la position de leader de la santé avec une part de marché (PDM) de 13,4 % contre un challenger à 6% de PDM uniquement.

L'analyse en termes d'unités vendus confirme le succès de la stratégie qui consolide la position de leader à 14% de PDM face aux nouveaux challengers Tunisiens. (Annexe 5)

Chapitre 2 : Diagnostic du système existant et problématique (Situation avant)

2.1. Introduction chapitre 2

Après avoir passé en revue la stratégie Sanofi de transformation de la finance et les chiffres clés, nous présenterons une analyse du processus de paiement et des moyens de paiement, une évaluation des risques et nous concluons avec les recommandations d'amélioration

2.2. La stratégie Sanofi de transformation de la Finance

Le projet "Finance Transformation et Globalisation" vise à transformer l'organisation de la fonction finance conformément au nouveau contexte du "Forward project" axé sur quatre orientations stratégiques:

- Réorganiser le portefeuille produit (les cinq Global business Units : GBUs)
- Lancement de produits innovants (Toujeo, Praluent & Dengvaxia,...)
- Soutenir l'innovation dans les Recherches et Développement (activités Biotech et alliances stratégiques)
- Simplifier l'organisation (focus, simplification et création de valeur)

Un tel changement favorisant les quatre impératifs stratégiques ne peut pas seulement venir du top management, une nouvelle unité organisationnelle de la fonction finance « verticalisée » matricielle comprend désormais :

- Une fonction globale (Management)
- GEM Global Finance axé sur les 3P: management de la «Performance» et des ressources, management des « Projets », management des «talent People » (Gemba lead),
- les Équipes des Pays/Région (Gemba team)
- Sanofi Business Service (SBS) avec la mise en place d'outils communs

Le Gemba représente le lieu de la valeur ajoutée, le terrain pour la simplification et la création de valeur par le déploiement efficace des ressources, le choix des outils adaptés, l'analyse des processus et la capacité de développement de talent, la fonction finance vise un «stepchange » autour du nouveau projet organisationnel. (Annexe 6)

L'orientation stratégique « Focus et simplification » implique une standardisation des processus, le passage à une base de données et des interfaces communs et le renforcement de la politique « compliance » basée sur quatre piliers dont le troisième « Procure to pay » incluant le processus paiement (Annexe 7).

La figure 2.1 représente le processus « procure to pay » montrant l'absence d'outils et standards pour les sous-processus paiement

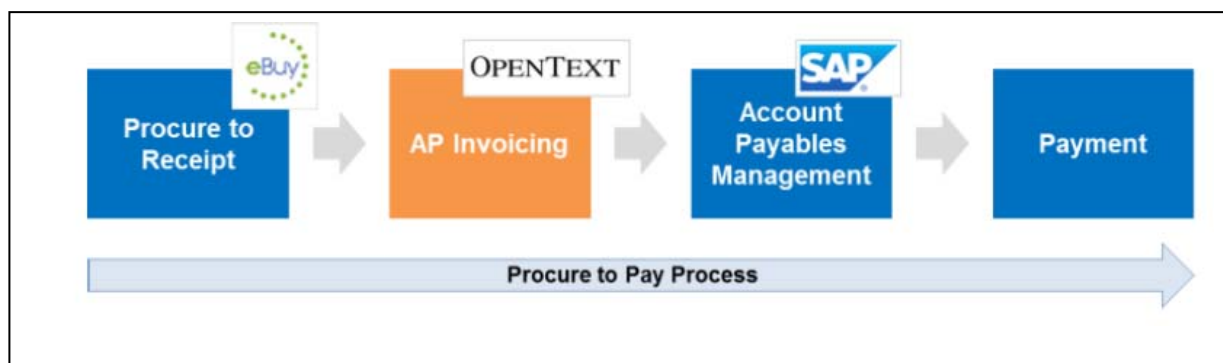


Figure 2.1 : Le processus achat- paiement (Intranet Sanofi 2017)

Au niveau pays Tunisie notre démarche de la dématérialisation s'inscrit dans le cadre du «Focus et simplification » du sous-processus paiement en renforçant :

- La rapidité, la sécurité et la qualité sans ressource ou stress additionnel et en chassant le gaspillage ou activité sans valeur ajoutée.
- La mise en place d'un management visuel de la performance : « +QDCI » grâce a suivi périodique des indicateurs en termes de sécurité (+), qualité (Q), « delivery » ou délais (D), coûts(C) et implication(I)

2.3. Diagnostic des instruments de paiement en Tunisie

Selon les statistiques de l'année 2016 de la SIBTEL les instruments de paiement compensés par le système bancaire tunisiens sont à moitié des chèques contre 41% de virements. Les prélèvements et les lettre de change ne représentent que 9%. En 2013 les virements ne représentent que 18% des flux compensés (les cartes bancaires ne sont pas incluses dans les statistiques de la SIBTEL)

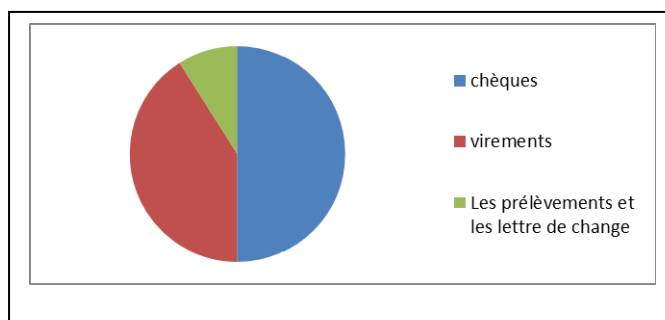


Figure 2.2 : Indicateurs SIBTEL 2016 [Hors Carte bancaire] (Intranet Sibtel 2017)

Certes la mise en exploitation de la télé-compensation des virements et des prélèvements version 24 Heures ne s'est achevée qu'en mai 2011 mais le facteur de blocage dominant au niveau des entreprises reste les préoccupations sur la sécurité et la flexibilité des paiements.

En effet le paiement électronique est toujours perçu comme expose davantage au risque de fraude ou de piratage des données bancaires.

De ce fait les nouveaux moyens de paiement électroniques attirent surtout

- Les utilisateurs les plus à l'aise avec les nouvelles technologies (les plus jeunes et les cadres)
- Les utilisateurs ayant modernisés ses terminaux et ses connexions internet

Les acteurs Tunisiens (commerçants, industriels, agriculteurs, sociétés des moyens de paiement, startups, représentants du secteur financier, consommateurs, opérateurs de téléphonie mobile, chercheurs, ...) doivent développer un avantage concurrentiel accru avec trois objectifs :

- Innover pour répondre aux besoins des utilisateurs en termes de facilité d'accès, célérité, et sécurité
- Développer l'innovation et la compétitivité de l'industrie nationale des paiements.
- Encourager les alternatives au chèque (les types de virements électroniques, les cartes, les paiements de proximité)

2.4. Diagnostic des instruments de paiement du groupe Sanofi en Tunisie

Le chèque est un moyen de paiement qui permet de procéder à des règlements sans utiliser de billets de banque et sans avoir besoin de coordonnées bancaires. Il permet en fait au payeur d'émettre un titre de paiement sur sa banque. Il s'agit aussi d'un moyen de paiement faiblement automatisable. Le chèque est utilisé pour moins de 1 % des paiements transfrontaliers en Europe en 2005. (Banque Centrale Européenne)

Le virement est un instrument qui est utilisé pour effectuer des paiements à distance. Le virement est de plus un moyen de paiement totalement automatisable.

La carte de paiement est quant à elle un moyen de paiement qui permet à son porteur de régler des achats à distance et au point de vente, et de retirer des espèces à des distributeurs automatiques de billets (DAB) et qui offrent une gamme élargie de services. Une distinction est généralement faite entre :

- la carte de débit dont l'utilisation suppose le débit immédiat ou différé
- la carte de crédit qui est associée à une ligne de crédit avec un taux d'intérêt et un plafond prédéfini,

Le nombre total de chèques émis en 2016 a atteint 1400 chèques pour une valeur de 44 709 324 TND, le nombre total de traites émises en 2016 a atteint 216 pour une valeur de 3 007

795 TND, le nombre total de bénéficiaires payés par virement local en dinar émis en 2016 a atteint 2860 pour une valeur de 41 678 170 TND, le nombre total de bénéficiaires payés par virement étrangers en devise émis en 2016 a atteint 458 pour une valeur de 34 652 194 TND.

Le tableau 2.1 fait ressortir que 66 % du nombre total de paiements place le virement comme le premier moyen de paiement utilisé par Sanofi en Tunisie contre 54% du nombre total de paiements place le chèque comme le premier moyen de paiement utilisé par système bancaire en Tunisie

Tableau 2.1 : Moyens de paiement Sanofi comparés aux chiffres BCT (en TND)

Indicateurs	2016				juin-16			
	SANOFI				Banque Centrale de Tunisie			
	nombre	%	Valeur TND	%	nombre	%	Valeur TND	%
Chèques	1 400	28%	44 709 324	33%	5 804 200	54%	1 992 800 000	48%
Effets	216	4%	3 007 795	2%	1 578 400	15%	219 300 000	5%
Virements	3 318	66%	76 330 364	57%	1 909 100	18%	1 763 200 000	42%
Prélèvements	58	1%	10 663 826	8%	1 419 600	13%	199 900 000	5%
Cartes bancaire								
Total*	4 992	100%	134 711 309	100%	10 711 300	100%	4 175 200 000	100%

Le tableau 2.1 et la figure 2.3 confirment la répartition entre les trois modes de paiement qui est assez équitable pour la BCT en valeur mais l'utilisation des chèques reste importante en nombre

Pour Sanofi le virement est le moyen de paiement dominant et préféré mais l'utilisation du chèque reste importante en nombre et en valeur avec 28% en nombre d'opérations et 33% en valeur.

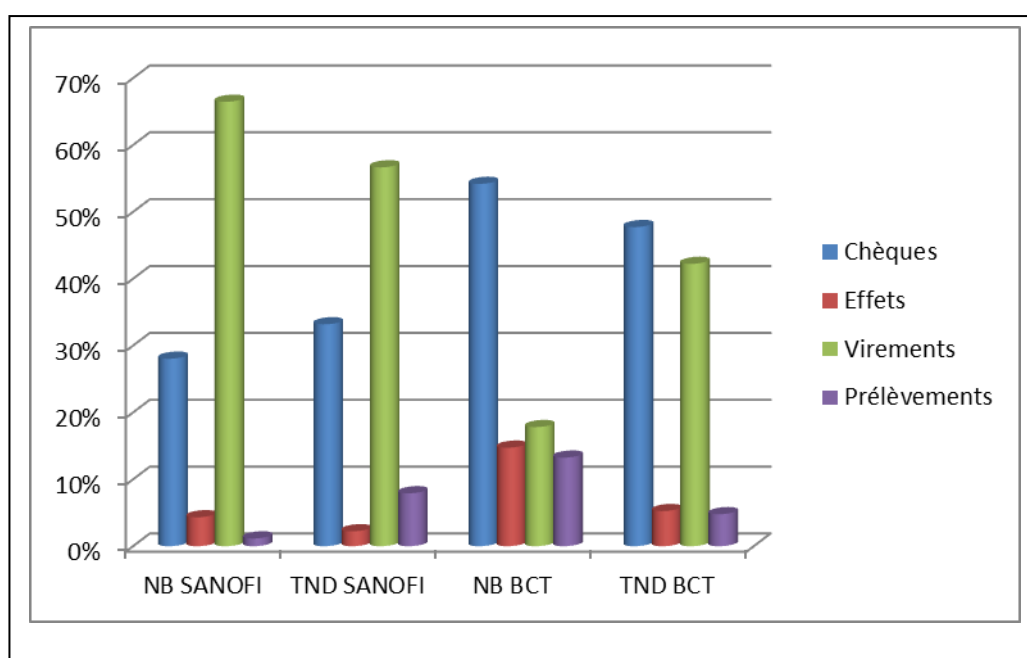


Figure 2.3 : Indicateurs SANOFI et BCT 2016

Le tableau 2.2 confirme la répartition entre les trois modes de paiement pour Sanofi soit le virement est le moyen de paiement dominant et préféré mais l'utilisation du chèque reste importante avec 30% en nombre d'opérations mais une baisse substantielle en valeur moyenne. Cette baisse vient de l'automatisation de l'édition de lettres chèques désormais réservée à une liste restreinte de bénéficiaires paramétrés sur l'ERP SAP.

Tableau 2.2: Moyens de paiement Sanofi

Indicateurs	Moyenne 2005 -2010			Moyenne 2011 -2016		
	SANOFI			SANOFI		
	nombre	%	Valeur TND	nombre	%	Valeur TND
Chèques	2 342	44%	8 831	1 551	30%	23 874
Effets	241	5%	6 323	222	4%	20 733
Virements	2 650	50%	30 301	3 322	65%	30 505
Prélèvements	43	1%	138 330	44	1%	148 567
Cartes bancaire						
Total*	5 276	100%	183 785	5 139	100%	223 679

Cette information apparaît d'autant plus cruciale que les paiements par chèque et les virements font intervenir un travail manuel et physique du comptable, du trésorier, des signataires et des personnes assurant la logistique de remise et de contrôle sans compter l'intervention du système bancaire avec des délais et des coûts additionnels.

Les cartes bancaires ne sont pas admises du moment où elles sont tirées sur le compte de la société.

Seuls deux types d'opérations de prélèvements sont admises en faveur de la Caisse Nationale de la sécurité sociale (CNSS) avec 14 prélèvements pour une valeur de 3 874 948 TND et en faveur de du receveur des finances avec 44 prélèvements pour une valeur de 6 788 878 TND qui restent manuels avec des tableaux Excel pour la CNSS et une saisie directe sur le Web du ministère des finances pour le paiement des impôts.

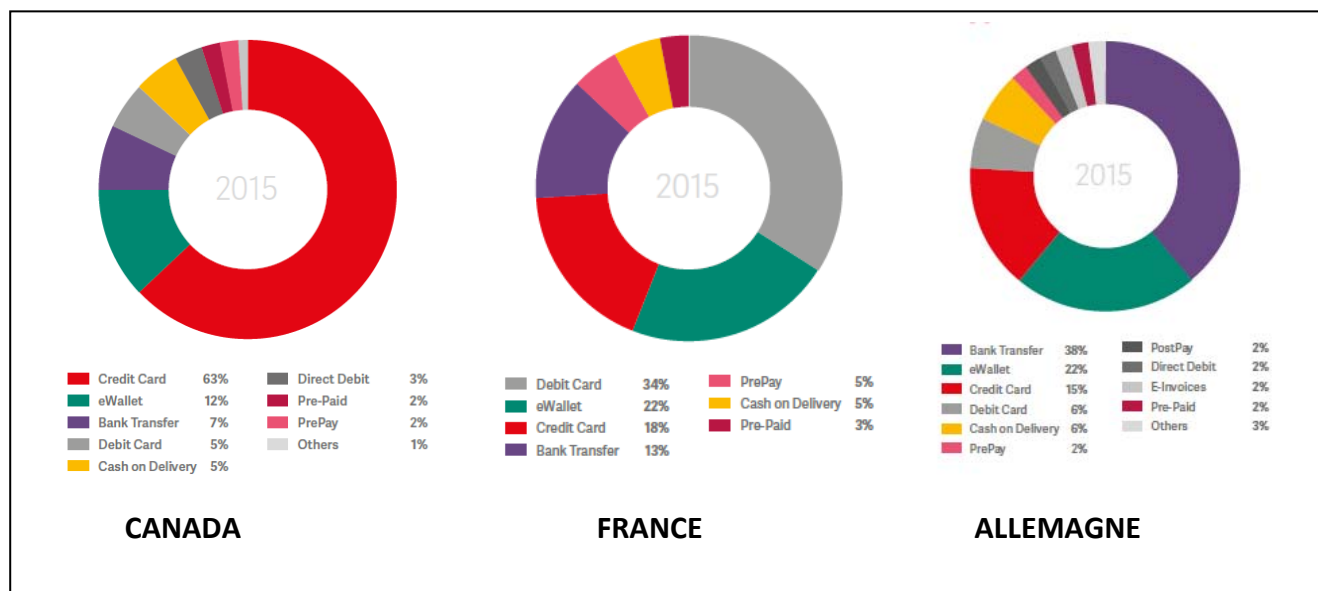


Figure 2.4 : Moyens de paiement comparé (Worldopay 2016).

Comme le montre la figure 2.4, les alternatives des instruments de paiement tendent vers les moyens électroniques (Carte de crédit, eWallet ou porte-monnaie électronique, carte de débit), en l'attente de cette révolution électronique en Tunisie, le virement est le moyen de paiement préféré de Sanofi

L'analyse de la volumétrie confirme la liste des moteurs de dématérialisation possibles :

- Les alternatives au chèque sont les virements électroniques et les cartes bancaires.
- Renforcer la sécurité des moyens de paiement électronique face au paiement par chèque

L'objectif est de favoriser la rapidité, la sécurité, la transparence, les moindres coûts, le caractère innovant des moyens de paiement scripturaux (chèque, prélèvement, virement, cartes) favorisant la technologie IP, Smartphone, internet, service Cloud...etc.et la compétitivité de l'industrie des paiements (écosystème bancaire, relation avec l'administration, accès «anytime any where», télétravail,).

Cet objectif est amplifié par les évolutions technologiques (sans contact, biométrie) rapides et remettent en cause des usages parfois anciens (Login, code PIN, internet...) et la prolifération de moyens de paiement numérique a un impact sur la compétitivité de nos entreprises

2.5. Diagnostic de la fonction trésorerie Sanofi

Le Département trésorerie est dirigé par un chef de département, un trésorier Winthrop Pharma Tunisie et un trésorier Sanofi-Aventis Tunisie. Les opérations de trésorerie relatives à la troisième filiale, la société Sanofi-Aventis Pharma Tunisie sont affectées par tâches et par jour entre les deux trésoriers (Annexe 8).

2.5.1. Présentation de la fonction trésorerie Sanofi « avant »

Les responsabilités du Département de Trésorerie consistent principalement en :

- Gérer la trésorerie quotidienne et effectuer les prévisions de trésorerie à court et moyen terme dans le but d'optimiser la situation journalière de la trésorerie et d'anticiper les déficits/excédents de trésorerie
- Optimiser les outils de paiements et d'encaissement.
- Estimer et contrôler les risques associés (risque de change,...)
- Gérer les relations avec les banques et mettre en place les financements adéquats.
- maîtriser le coût des services bancaires
- Superviser les ratios clés de la trésorerie (Fonds de roulement FDR, Besoins en Fonds de roulement BFDR, Délai moyen obtenu des fournisseurs DPO, Délai moyen accordé aux clients DSO)
- Préparer et transmettre le « reporting » de trésorerie
- Gérer les encaissements, les paiements autorisés et la caisse
- Améliorer la pertinence du système d'information et assurer un classement adéquat des pièces en sa possession
- Assurer la sécurité des moyens de paiements et des transactions
- Assurer et sécuriser la liquidité de l'entreprise et l'optimisation du cash-flow

- Maintenir une organisation fortement professionnelle, efficace en conformité avec les principes, les règles et les procédures groupe

Les Priorités du département trésorerie pour l'année 2017 concernent :

- o L'optimisation des ratios clés de la trésorerie des filiales.
- o La revue des conditions bancaires : uniformisation-spécialisation entre banques.
- o L'adaptation de l'organisation aux nouveaux challenges, accentuer la collaboration en transverse favorisant les activités à valeur ajoutée (Polyvalences, Coaching, Développer les compétences trésorerie & un focus sur les outils de dématérialisation et de Lean attitude).

Dans le cadre de la stratégie de transformation de la finance les deux postes d'intérimaires seront supprimés au plus tard le 30 juin 2017, d'où l'intérêt de la démarche de dématérialisation pour assurer une transition efficace :

- le poste « XRT sage manager » en vertu d'un contrat d'assistance externe chargé de la mise en route des modules de XRT du progiciel de la gestion de trésorerie, principalement : Trésorerie, Communication bancaire, Portefeuille Operations financières et Budget de trésorerie : coût annuel estimé à 18000 TND
- le poste « Cash-Flow Manager » : Chargé de la mise en place des nouveaux «reporting » du «Corporate Finance Sanofi » de suivi et d'optimisation du Cash-Flow des filiales : coût annuel estimé à 24000 TND

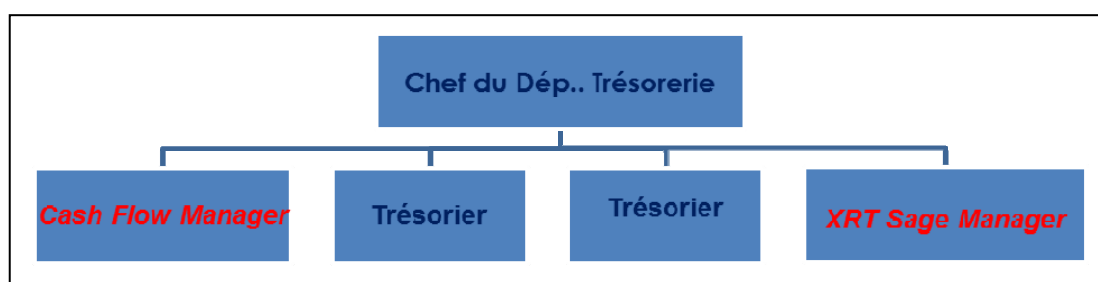


Figure 2.5 : Organigramme de la trésorerie Sanofi Tunisie « avant »

2.5.2. Processus de paiement et moyens de paiement

Toutes les factures entrantes doivent être transmises à la comptabilité par le Bureau d'Ordre qui se charge de les scanner via l'application « easy invoice » interfacée avec l'ERP (SAP) se limitant à visualiser la facture lors de son enregistrement comptable manuel.

Le paiement ne peut être déclenché que sur la base d'une facture originale, le paiement doit s'effectuer selon les conditions de paiements indiquées sur le Bon de commande ou sur le contrat, et suite à la réception de la marchandise, service ou matériel constatée au niveau de l'ERP (SAP).

Les factures sous contrôle sont saisies avec un statut « bloquer paiement ». Le bon à payer (BAP) est matérialisé sur la facture par un cachet vert de la comptabilité et libérée sur l'ERP (SAP) avec un statut de blocage paiement « vide ».

Des paiements hors l'ERP (SAP) ou des avances peuvent être effectués, notamment pour les associations Médicales ou Scientifiques, les impôts et taxes, la caisse de sécurité sociale CNSS, les avances aux personnels et certaines prestations dûment autorisées.

Les factures en attente de décision sont reprises dans le tableau du «cut-off » de fin de mois à valider par le Directeur Administratif et Financier.

Le Trésorier prépare les paiements et les transmet aux signataires des comptes en y joignant les pièces comptables contenant le BAP.

Une fois les paiements effectués, le Trésorier transmet à la comptabilité le document portant le BAP annulé par le cachet PAYE et en cas d'un paiement automatique, une impression de l'ERP (SAP) portant la référence du paiement et joindre la liste de proposition de paiement valide. Pour les autres paiements hors l'ERP (SAP) le Trésorier indique sur la facture la référence correspondant au paiement

Les limites de paiements par signataire sont définies selon la catégorie à laquelle appartient le signataire (A ou B)

Tout chèque, ordre de virement, effet ou tout autre moyen de paiement, de quelque montant que ce soit, doit être revêtu de la signature conjointe de deux personnes dûment mandatées

Les règlements sont effectués par

1. chèque,
2. lettre de change,
3. virement papier
4. virement électronique à travers le système e-Banking avec fax ou lettre de confirmation (format Innorpi téléchargeable sur le site Web de la banque)
5. en espèce

L'objectif est de s'assurer que tout moyen de paiement est validé et autorisé, convenablement enregistrée, correctement comptabilisée et libérée en temps utile.

La caisse est utilisée pour le paiement des petites dépenses pour lesquelles il n'est pas possible d'émettre un chèque ou un virement. Le plafond de cette caisse est fixé à 2000 TND.

Toute dépense doit être formalisée par un « bon de caisse », pré-numéroté, au préalable autorisée par une personne habilitée et visé par le Contrôleur de Gestion

Le Trésorier inscrit le mouvement dans le journal de caisse au jour le jour sauf le cas s'il s'agit d'une avance, le Trésorier veillera à récupérer un justificatif de la dépense, dans un délai d'une semaine, ainsi que le reliquat non utilisé, le Trésorier doit clôturer le Bon.

La journée type du trésorier s'articule autour de trois grands axes :

1. Optimiser : Paiements étrangers et Locaux (en manuel : virements, chèques, traites), Paiements locaux (intranet bancaire : virements, format Innorpi) Rapatriements et intégration des extraits (flux de trésorerie)- -Pointage et instruction & Transmission des pièces bancaires à la comptabilité-remplissage et remise en banque des Bordereaux effets et chèques clients - Encaissements virement reçus clients étrangers- Tri des factures fournisseurs & planifier les campagnes de paiement fournisseurs -Tri des factures à l'encaissement des clients étrangers-Suivi de l'apurements des instances (pièces comptables, paiements d'avance- remise des supports liés au paiement aux bénéficiaires : chèque, traite , certificats de retenue d'impôts-Suivi des réclamations fournisseurs afférentes aux paiements-Etablir les chèques certifiés pour la douane-suivi des certificats d'exportation- Gestion du compte voyage d'affaires & ses Avances en devise- Gérer les crédits par signatures (Credoc, caution ,..)-Gérer les valeurs au coffre-fort & la caisse
2. Contrôler : Suivi des échéanciers et des Balance âgée clients et fournisseurs, Contrôle des flux et réclamations bancaires & apurement du rapprochement bancaire-suivi des dettes et des créances en devises, politique envers clients & fournisseurs (Conditions, master data, avances, Relance impayés & litiges)
3. Décider : Equilibrer les comptes (utiliser les concours bancaires adéquats & Affecter des flux par banque), déclencher l'escompte commercial des effets clients, Revue des positions bancaires, gérer le plan de trésorerie, Etude financières & suivi des ratios clés, identifier des « drivers » DPO-DSO pour soutenir l'effort de génération de Cash-flow et de maîtrise des couts financiers, analyse des risques commerciaux et financiers, couverture contre le risque de change, améliorer les règles et les procédures, respect de la politique de trésorerie groupe Sanofi en cohérence avec la

réglementation locale, remontée des « reporting de trésorerie » au Corporate Finance Sanofi, paramétrage et mise en route de solutions et outils en vue de l'amélioration de la rapidité, la qualité et la pertinence de l'information, Entretien et développer des relations clients avec les banques avec une gamme complète de services

2.5.3. Problématique du processus de paiement

Il ressort de l'analyse du processus que la journée du trésorier est à 65% des travaux d'optimisation, 25% des travaux de contrôle et 10% en fin de journée des travaux de décision, d'où l'intérêt de la démarche de dématérialisation visant à redéfinir la journée du trésorier afin d'automatiser et de rationaliser les travaux d'optimisation, d'automatiser certains contrôle et par la même de valoriser les travaux de contrôle, enfin de consacrer toute l'après-midi aux travaux de décision à forte valeur ajoutée

Face à ses enjeux de l'automatisation et de la simplification des processus et de la dématérialisation des supports utilisés et des instruments de paiement devient une nécessité afin de dégager du temps pour valoriser la journée de trésorerie

Par ailleurs, le délai moyen pour préparer et exécuter un virement de masse est de trois jours incluant le tri des factures, la préparation de l'ordre de virement et sa signature. La solution de dématérialisation proposée devrait réduire ce délai de façon considérable avec pour objectif : la réduction du délai moyen pour préparer et exécuter un virement de masse à une à deux heures.

Le délai moyen de rapatriement, contrôle et rapprochement de l'extrait bancaire journalier peut dépasser une heure avec en général le report d'une partie de la tâche au lendemain.

La solution de dématérialisation proposée devrait réduire ce délai de façon considérable avec pour objectif d'automatiser les activités de rapatriement, contrôle et rapprochement de l'extrait bancaire journalier moyennant des prévisions de qualité, une montée en compétence des trésoriers, la maîtrise des coûts et des risques et l'automatisation des réclamations bancaires. Cette solution nécessite une interface avec l'ERP (SAP) ou mieux avec un logiciel de gestion de trésorerie à l'instar de XRT Sage.

L'automatisation de la préparation des paiements par chèques en faveurs des fournisseurs et des bordereaux d'encaissements des chèques et des effets clients est un plus. En effet cette tâche occupe le trésorier au jour le jour malgré les campagnes de paiement et d'encaissement hebdomadaires.

La mise en place des solutions sera accompagnée d'un changement d'attitude de l'équipe trésorerie avec l'introduction du management visuel de la performance à travers l'outil Lean +QDCI.

Les projets nécessitent un partenariat avec le département ITS (Technologie et Système d'Information) dont l'intervention est estimée à 35 jour-hommes.

2.6. Recommandations d'amélioration du processus de paiement

La mise en place des solutions sera précédée par la mise en place des recommandations suivantes :

2.6.1. Recommandations systèmes

Les recommandations systèmes sont :

- ❖ Séparer le rôle d'initiateur d'une transaction sur le système e-Banking (premier pare-feu) qui ne peut être un signataire de cette même transaction. La définition de plusieurs niveaux de signatures dans le processus de validation « Initiateur », « Contrôleur », « Premier signataire », « Second signataire » et le cas échéant « Troisième signataire »).
- ❖ Ajouter un rôle d'administrateur entreprise sur le système e-Banking (deuxième pare-feu) qui se charge de gérer et de contrôler les profils d'accès des utilisateurs et les plafonds autorisés
- ❖ Acquérir et mettre en place des modules de connexions bancaires automatiques (applications proposées par les banques et interfacée avec l'ERP ou un logiciel de gestion de trésorerie)
- ❖ Supprimer les fax et les lettres de confirmation des virements contre des signatures électroniques sur le système e-Banking, voire même opter pour une solution digitale Smartphone sécurisée par l'échange de protocoles avec la banque
- ❖ Créer un comité qui se charge de la «master Data » afin de constituer une plateforme de base de données standardisée indispensable à toute automatisation et assurer sa maintenance régulière ainsi que la supervision des projets d'amélioration de processus et de dématérialisation.

2.6.2. Recommandations processus

Les recommandations processus sont :

- ❖ Associer les limites de paiements en montants avec exclusions de paiement de natures de dépenses par signataire (salaires, charges sociales, taxes, douanes, assurances, dons, financements, caution, aval, Credoc, investissement, ...)

- ❖ Vulgariser des bonnes pratiques des mentions obligatoires sur les factures et la dématérialisation des écritures comptables à partir de la facture scannée (acquisition d'une application spécialisée)
- ❖ La gestion des relevés d'identités bancaire locaux et internationaux (RIB et IBAN) doit être initiée par la comptabilité et validée par la trésorerie
- ❖ Le rapprochement des écritures bancaires doit se faire le plus rapidement possibles au moins deux fois par mois afin de sécuriser davantage la solution proposée.
- ❖ Dématérialiser le bon à payer (e-BAP) avec des alertes par des Workflow par l'e-mailing.
- ❖ Redéfinir la politique des conditions de paiement fournisseurs fixant le délai de paiement standard à 60 jours pour mieux gérer la dématérialisation et l'automatisation des paiements. Les exceptions de délais ou mode de paiement sont à définir par nature ou usages et sur une liste à mettre à jour périodiquement.

2.7. Evaluation et hiérarchisation des risques

La mise en place de solutions de dématérialisation nécessite la prise en considération des points de vigilance au niveau:

-  Culturel : notamment une aversion à la perte de fonction à revaloriser plutôt que de la supprimer, un attachement au support papier et la peur de se faire hacker ses données
-  Organisationnel : le risque de double disruption, donner une marge d'autonomie au collaborateur et un sens de service partagé
-  Economique : investir dans les outils, le choix des fournisseurs et l'investissement dans une base de donnée, commencer avec les projets ayant un ROI à brève échéance

La mise en place de solutions de dématérialisation nécessite aussi la prise en considération des zones de risques de la fraude aux moyens de paiement de l'entreprise au:

- Niveau 1 : la prévention (procédures double signature, plafonnement, séparation des tâches, définition de pouvoirs bancaires, contre appel téléphonique, personne dédiée à la gestion du risque ou de la veille, contrôles multiples, rapprochements,...)
- Niveau 2 : la fraude interne (e-délégation, listes, attaque de données financières relatives aux paiements, ...)
- Niveau 3 : la fraude externe (signature électronique, fraude du test bancaire ou faux service bancaire, fraude au virement du président...)
- Niveau 4 : l'audit et les indicateurs clés disponibles en temps réel (système GPS Sanofi, questionnaire, normes, recommandations, ..)
- Niveau 5 : feedback

Les solutions pour la maîtrise des risques sont au niveau de :

- ✓ Processus de validation lui-même en y intégrant un système d'intelligence (prévention) capable de mémoriser les habitudes et l'historiques des validateurs (ne signe pas en vacance, signe régulièrement ou rarement, ...), d'adresser des lettres de confirmation des délégations en cours, de coupler signature en interne avec signature en externe.
- ✓ Gestion des e-délégation de signatures avec des pare-feu anti-fraude (automatiser et sécuriser à travers les innovations dans les protocoles de communication bancaire, les certificats électroniques, les signatures biométriques)
- ✓ Maîtriser la fraude en amont de la chaîne de paiement (liste des bénéficiaires, liste noire des banques...)
- ✓ Workflow de déblocage ou blocage des utilisateurs
- ✓ Réconciliation des paiements réguliers en aval de la chaîne de contrôle, des Workflows d'alerte et un archive électronique.

2.8. Les termes de références (TDR)

2.8.1. Introduction

De nouveaux concepts liés au paiement et à l'utilisation d'Internet sont apparus, nous présentons un rappel sur le système de paiement Tunisien et les termes de références (TDR) y afférant.

2.8.2. Le système de paiement Tunisien :

2.8.2.1. La famille des gros montants

La famille des gros montants est le système de règlement brut en temps réel géré par la Banque Centrale de Tunisie pour effectuer des paiements rapides et sécurisés entre les institutions financières membres (SGMT : système de virements de gros montants Tunisiens 2006)

2.8.2.2. La famille des petits montants

La famille des petits montants est le système de paiement net ou des valeurs télé-compensées sont échangés (Monnaie scripturale) :

2.8.2.2.1. Le virement

Le virement est l'opération de banque qui consiste, sur un ordre écrit à, débiter un compte en banque (donneur d'ordre du virement) pour en créditer un autre (transfert de fonds). L'ordre de virement est un titre de banque révocable jusqu'au moment où le banquier procède au débit du compte du donneur d'ordre et ne peut être au porteur. Le débiteur doit connaître la banque du bénéficiaire et son numéro de compte (RIB en local et IBAN à l'international). Seuls les virements dont le montant est inférieur à 100 MD sont télé-compensés depuis 1999.

2.8.2.2.2. *Le prélèvement*

Le prélèvement est utilisé pour les recouvrements périodiques (paiement des factures d'électricité,..), le débiteur s'engage à payer les montants futurs en signant un avis de prélèvement une seule fois nécessitant au préalable la conclusion d'un contrat de domiciliation établi sur la base d'un accord entre le débiteur, le créancier et les institutions domiciliataires concernées. Il est traité depuis 1999.

2.8.2.2.3. *Le chèque*

Le chèque est un titre par lequel une personne donne l'ordre (tireur) à une banque (tiré) de payer au porteur (bénéficiaire) une somme d'argent. Contrairement à la lettre de change, le chèque n'est jamais un instrument de crédit, il est toujours payable à vue (obligation d'avoir au moment de l'émission une provision suffisante à son compte pour que le chèque puisse être payé, à défaut il y a chèque sans provision qui est un délit pénalement sanctionné). Le chèque permet au titulaire du compte de retirer l'argent déposé. Il est traité depuis 2001 avec image sans échange physique.

2.8.2.2.4. *La lettre de change*

La lettre de change est un titre par lequel une personne donne l'ordre à une autre de payer une somme d'argent à une troisième à une date déterminée. La créance (valeur fournie) à la base du tirage de la lettre de change est la provision : c'est un instrument de paiement et un moyen de crédit soumise aux règles du droit cambiaire. Elle est traitée depuis 2003 avec image sans échange physique.

2.8.2.2.5. *Le système de la monétique*

Le système de la monétique est conçu autour d'un ensemble de moyens électroniques et informatiques permettant l'exécution des transactions par cartes bancaires. Le protocole de paiement par carte bancaire fait intervenir : le porteur est le titulaire de la carte, l'émetteur est l'organisme financier émet la carte bancaire, l'accepteur est le commerçant ou l'automate, l'acquéreur est la banque du commerçant ou la banque gestionnaire de l'automate. La carte monétique est un moyen de paiement utilisé pour effectuer des opérations de retraits auprès des distributeurs et/ou des paiements sur des Terminaux de Paiement Electronique (TPE) ou sur Internet. Les opérations de retraits et/ou paiement sont possibles exclusivement en local pour les cartes nationales et sont extensibles à l'étranger pour les cartes internationales. Chaque carte dispose d'un plafond négociable avec l'établissement émetteur.

2.8.2.2.6. *Le relevé d'identité bancaire RIB*

C'est un identifiant domestique du compte bancaire composé de 20 caractères alphanumériques comprenant :

- - le code de la banque : 2 caractères
- - le code du guichet : 3 caractères
- - le numéro du compte : 13 caractères
- - la clé de contrôle : 2 caractères

L'IBAN : International Bank Account Number : identifiant international du compte bancaire composé du RIB, complété d'un préfixe comportant 2 éléments :

- un code alphabétique de 2 lettres (norme ISO) permettant d'identifier le pays où est tenu le compte (TN pour la Tunisie, FR pour la France)
- 2 chiffres représentant la clé numérique qui permet de contrôler l'ensemble de l'IBAN

L'IBAN d'un compte Tunisien a une longueur fixe de 24 caractères alphanumériques (4 pour le préfixe et 20 pour le RIB). L'IBAN d'un compte français a une longueur fixe de 27 caractères alphanumériques (4 pour le préfixe et 23 pour le RIB)

Le BIC : Bank Identifier Code ou « adresse SWIFT », Il est présenté sur le relevé d'identité bancaire, indifféremment sous forme de 8 caractères (exemple : UBCITNTT) ou sous forme de 11 caractères reprenant l'identifiant de la banque et du guichet domiciliaire (exemple : UBCITNTTXXX, UBCITNTT)

2.8.3. Le projet SEPA

Le SEPA, (Single Euro Payments Area), est un espace unique des paiements en euro, vise à créer une gamme unique de moyens de paiement commune à l'ensemble des pays européens pour des échanges plus rapides, plus sécurisés et à coûts harmonisés. La zone SEPA comprend les 27 États membres de l'Union européenne, élargis à la Norvège, l'Islande, la Suisse, le Lichtenstein et Monaco. Le RIB disparaît, il est remplacé par le BIC/IBAN (identifiant international de la banque). Le virement SEPA remplace le virement domestique.

Le format de fichiers bancaire a évolué, le format CFONB (Comité Français d'Organisation et de Normalisation Bancaire) est remplacé par le nouveau format des moyens de paiement SEPA imposant une évolution vers des formats d'échanges bancaires variables (XML), la prépondérance du réseau IP (Internet Protocole), et les protocoles de transmission proposés en remplacement de ETEBAC sont EBICS (utilisé en Europe), Swiftnet (mondial) et FTPS.

ETEBAC est le protocole utilisé pour échanger de manière dématérialisée des extraits de comptes, des virements, des prélèvements et effets de commerce avec les banques (cas des banques en Tunisie). ETEBAC n'est plus adapté pour bénéficier des évolutions liées aux certificats électroniques. ETEBAC utilise pour communiquer une technologie devenue obsolète (modems, carte X25...)

S.W.I.F.T. (Society for Worldwide Interbank Financial Telecommunication) est un réseau international de télécommunication qui permet d'établir une liaison directe et quasi instantanée entre les terminaux des ordinateurs des adhérents.

EBICS (Electronic Banking Internet Communication Standard) est le nouveau protocole d'échanges client-banque sous réseau IP (Internet Protocol). EBICS est un standard interbancaire de communication bancaire pour échanger tout type de fichiers grâce à une connexion au réseau Internet selon la même logique qu'ETEBAC sans limite de volume et supprime l'envoi d'un ordre de validation. Il est possible de programmer et d'automatiser les différents échanges. EBICS supporte les moyens de paiement SEPA. EBICS permet, grâce à

une sécurisation renforcée, de transmettre la signature en même temps que le fichier de paiements à exécuter.



Figure 2.6: EBICS et Swiftnet

Afin d'anticiper les nouvelles règles de paiement, la communication bancaire doit évoluer vers un accès unique et homogène pour toutes les banques ce qui est de nature à limiter les erreurs, assurer la sécurité et la traçabilité

Les moyens de paiements électroniques sont les reflets de la dominance du e-commerce, du mobile payment, du e-Wallet ou porte-monnaie électronique.

Ces moyens de paiements électroniques sont absents en Tunisie.

La poste Tunisienne est parmi les rares acteurs économiques qui innove en collaboration avec des opérateurs technologiques pour proposer un nouveau canal de paiement digital.

2.9. Conclusion chapitre 2

La solution de dématérialisation simplifie, optimise et sécurise les activités et les processus des collaborateurs et des managers tout en recentrant le gain de temps, dépenses en fournitures et la responsabilisation sur :

- o L'efficience
- o La création de valeur
- o L'orientation client
- o Renforcer la marque de l'entreprise
 - travail collaboratif
 - réduction de l'empreinte écologique « paperless »

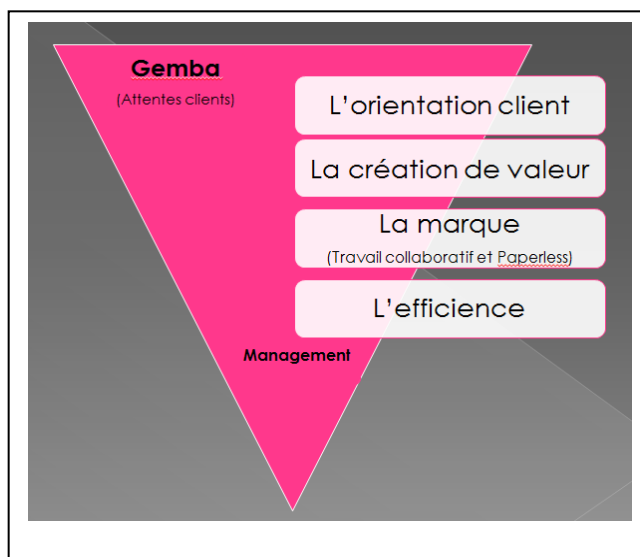


Figure 2.7 : Organisation « verticalisée » et responsabilisation

Par ailleurs les défis et les enjeux de la décennie à venir dépassent le stade de la dématérialisation et de l'automatisation des paiements avec une mutation vers de nouveaux moyens de paiement comme les « Instantpayment », le M-Payment, e-Wallets, d'où la nécessité d'accélérer la mise en route des solutions proposées.

Chapitre 3 : Projets de dématérialisation pour Sanofi Tunisie

3.1. Introduction chapitre 3

Après avoir passé en revue le processus de paiement et les moyens de paiement ainsi que les recommandations de dématérialisation, d'automatisation conjugués avec la maîtrise des risque et d'optimisation de la journée du trésorier, nous présenterons notre avancement sur les choix possibles et nous concluons avec l'importance du « comment » avoir un état d'esprit de l'amélioration continue à travers la mise en place d'un outil de management visuel visant l'amélioration de la communication, du suivi de la performance et de l'implication des trésoriers

3.2. Dématérialisation des virements et des relevés avec «Connexis Cash Gateway »

La Passerelle « Gateway Connexis » est une solution cash management « Host to Host » (connexion automatisée entre les deux hôtes- serveurs) de la banque BNP Paribas qui assure en même temps des échanges automatisés de fichiers et une interface sécurisée :

- Une interface dynamique entre les systèmes comptables et financiers de l'« ERP » et le système « Connexis Cash » de l'espace communication bancaire de la banque
- Une automatisation complète du transfert des paiements (format MT101, CFONB, SEPA ...) entre Connexis et l'ERP du Client et l'autorisation des paiements (signature et possibilité de cryptage avant le transfert de FTPS utilisant des certificats de serveur numériques X509). Le trésorier se contente de valider le paiement sur l'ERP (SAP) qui sera généré automatiquement au niveau de l'espace bancaire « Connexis Cash », les délégataires de signataires bancaires reçoivent une alerte et peuvent donc se connecter à «Connexis Cash » pour autoriser et validez le paiement sécurisé en ligne suivant les règles de signature (matrice d'autorisation, simple ou double), les limites de signature selon le type de paiement. Un Token moyennant un code PIN fourni un mot de passe dynamique pour l'accès.
- Une automatisation complète du téléchargement et de l'intégration des fichiers des relevés et des rapports entre Connexis et l'ERP du Client. Nul besoin de la connexion manuelle quotidienne ou périodique au site web de la banque.
- Un système de transfert hautement sécurisé utilisant les protocoles FTPS avec en supplément une authentification de l' l'identité de client avant chaque transmission (adresse IP, Login ID (identité), mot de passe)
- Pratique pour les trésoriers les plus exigeants en matière de solution intégrée

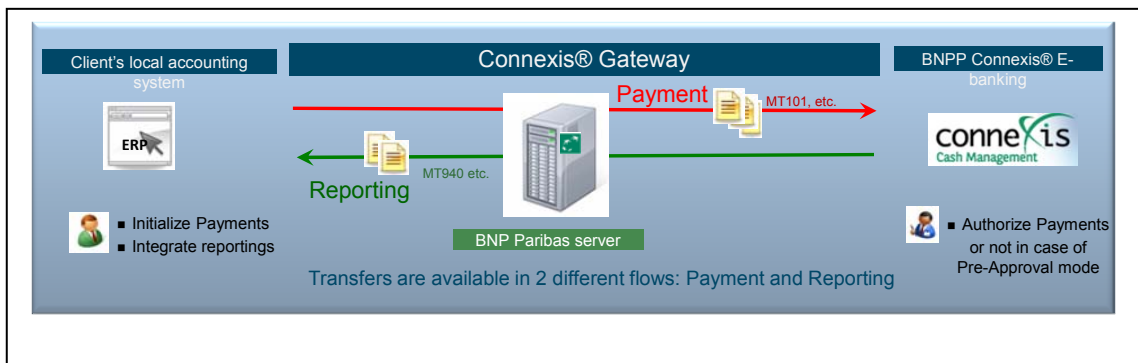


Figure 3.1 : La Passerelle Gateway Connexis « Host to Host »

Deux modes de récupérations de fichiers sont possibles et plusieurs formats de fichiers sont supportés (format MT940 retenue pour Sanofi, Annexe 9)

- 🚦 Client (PULL) mode: les fichiers sont stockés dans le serveur de la banque BNP Paribas, le client doit connecter à la plate-forme de « Connexis Gateway » pour récupérer les fichiers
- 🚦 Serveur (PUSH) mode: la banque BNP Paribas pousse les fichiers au serveur du client Sanofi, la banque BNP Paribas se connecte au serveur du client

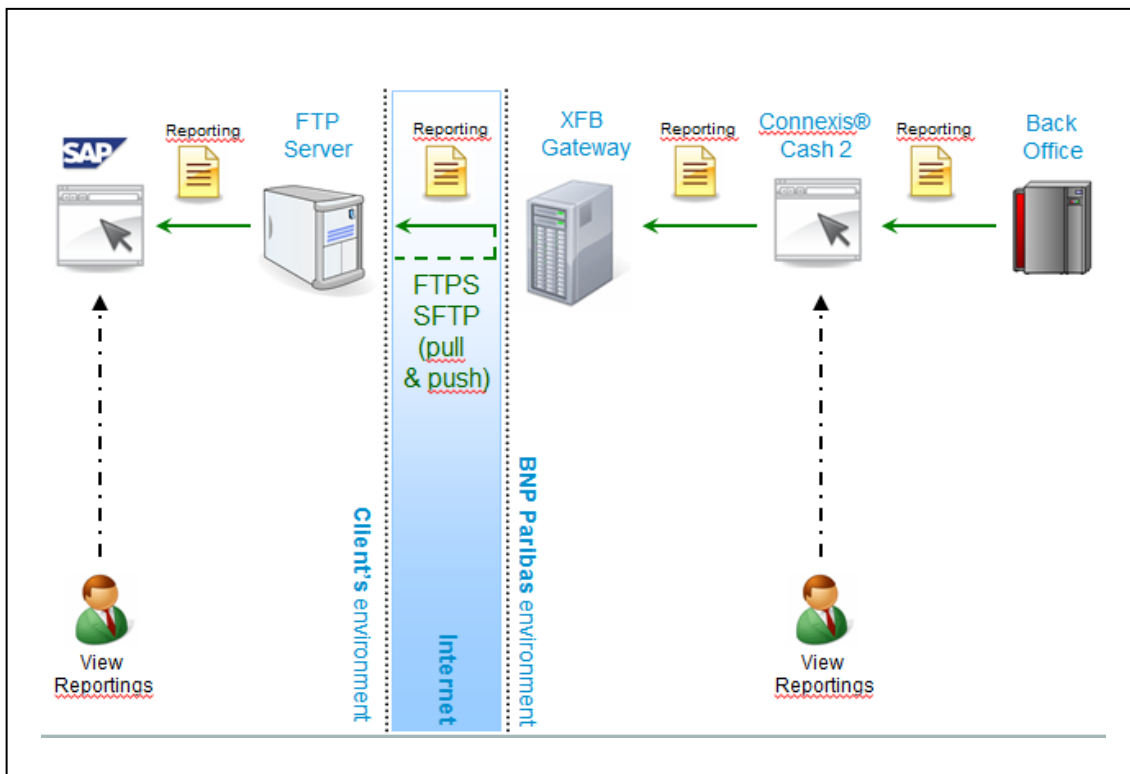


Figure 3.2 : Processus de rapatriement des extraits
(UBCI Connexis® cash user guide 2011)

Nous avons optés pour la mise en place du format Swift MT101 (Annexe N°10) pour les paiements par virement bancaire en devise locale et en devise étrangère et du format Swift MT940 (Annexe N°9) pour les relevés bancaires.

Le processus de paiement « connexis Gateway » se déroule comme suit :

1. Les fichiers de Paiement sont créés dans ERP local client et stockés dans un répertoire sécurisé prédéfini
2. si le client opte pour une option de cryptage des fichiers, ils seront alors signés électroniquement et cryptés avant le transfert
3. Authentification de l'identité de l'expéditeur avant le transfert
4. Les fichiers sont envoyés en utilisant le protocole sécurisé à la BNP
5. Le client reçoit un message sur le statut du transfert (confirmation/rejet) par courrier électronique
6. Les fichiers de paiements sont maintenant disponibles dans Connexis, le client doit se connecter à Connexis pour les autoriser

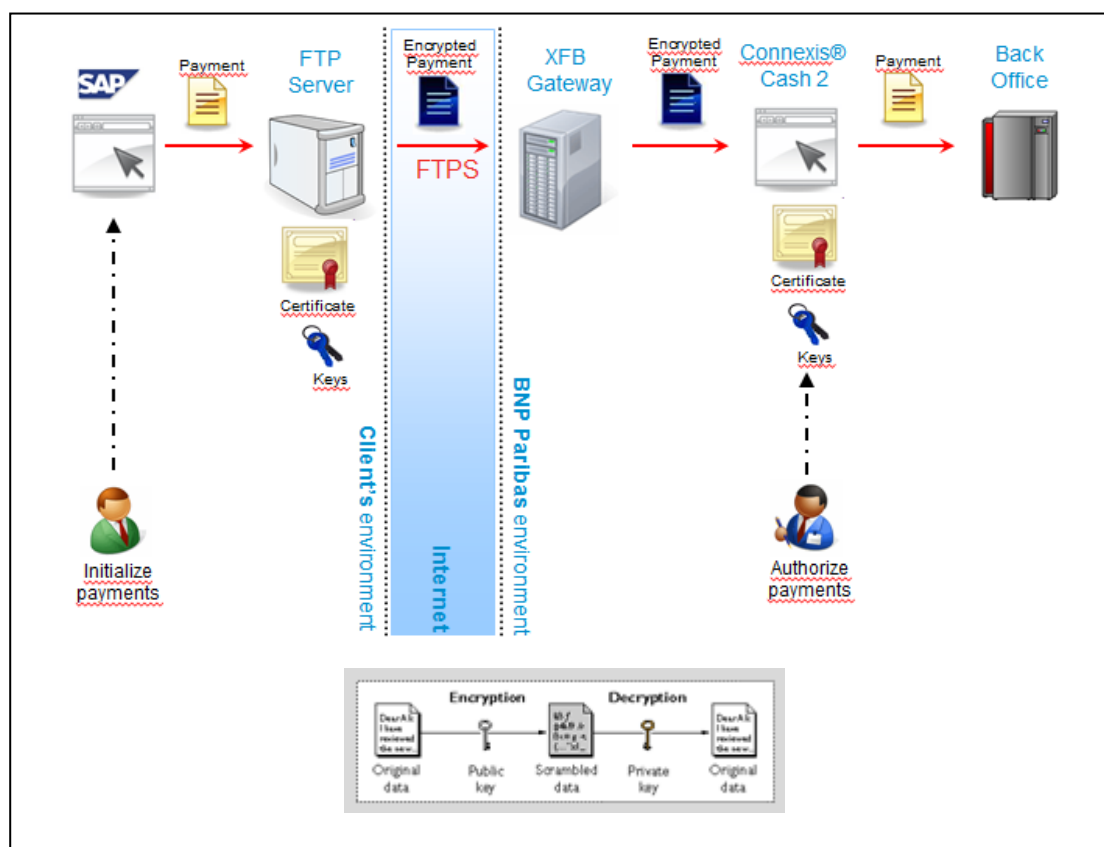


Figure 3.3 : Processus de paiement « connexis Gateway » et cryptage
(UBCI Connexis® cash user guide 2011)

Pour les paiements en devise étrangères, nous avons convenu avec la banque l'édition d'un tableau PDF incluant les informations réglementaires exigées

Sanofi-aventis PhaTunisie						
Utilisateur						
Date		17.03.2017				
Compte		[REDACTED]				
Objet : Ordre de Virement en Devise				Ref.Client : 17.03.2017 - TN2T1		
Fournisseur	Facture	Date	Montant	Devise	Réf.TTN	Mont & Devi
SANOFI WINTHROP INDUSTRIES	[REDACTED]	31.12.2016	52484,89	EUR	UB CI 3358387	
Total						52484,89 EUR

Figure 3.4: Détails du virement étranger

Ce tableau est paramétré automatiquement à partir de l'ERP (SAP) moyennant une ressaisie des références du dossier d'importation a posteriori par le comptable (modification de la pièce comptable saisie).

La mise en œuvre de Connexis Gateway s'effectue généralement sur 2 à 3 mois nécessitant au moins quatre phases :

✚ La phase 1 : Pré implémentation :

- o discussion sur les fonctionnalités, les formats,
- o définir les prérequis techniques,...

✚ La phase 2 : Validation (Kick- off meeting) :

- o identification des participants : Client (informatique, validateur de Rapport, initiateur de Paiement, Administrateur Connexis, validateur des paiement,...)
- o planning des tests (connexion, configuration, format, cryptage, signature...)

✚ La phase 3 : Implémentation et test dans l'environnement test :

- o Le client IT effectue le test d'envoi de fichier (paiement)
- o Le client IT assure le test de récupération des fichiers et d'intégration dans ERP local (extrait)

La phase 4 : Production :

- o Le client IT effectue l'envoi de fichier (paiement)
- o Le client IT assure la récupération des fichiers et l'intégration dans ERP local (extrait)
- o l'équipe informatique BNPP assure l'intégration appropriée dans Connexis
- o La validation du Client de la solution Connexis Gateway (Go live)

En conclusion, cette solution de dématérialisation et d'automatisation nous a permis:

- un Traitement électronique des paiements locaux et internationaux (unitaires ou de masse) sous un type de fichier spécifique MT101 généré automatiquement de l'ERP (SAP)
- un traitement automatique du rapatriement de relevés de compte sous un type de fichier spécifique MT940 qui peut être intégré automatiquement au niveau de l'ERP (SAP)
- le transfert de nos fichiers de prélèvements et paiements dans des formats locaux en toute sécurité (lien direct ERP – Connexis)

3.3. Dématérialisation des chèques avec le virement RCF de CitiDirect

La solution pour la dématérialisation des paiements par chèque est l'externalisation de ses paiements ne pouvant se faire par un autre moyen (Douane, Association médicale, Taxes, ...).

La Citi Bank propose un traitement apparenté à un virement électronique sous un type de fichier spécifique MT103 type RCF (Annexe N°11 et 12) téléchargeable à distance sur sa plateforme CitiDirect, la banque se charge de l'édition d'un chèque de banque.

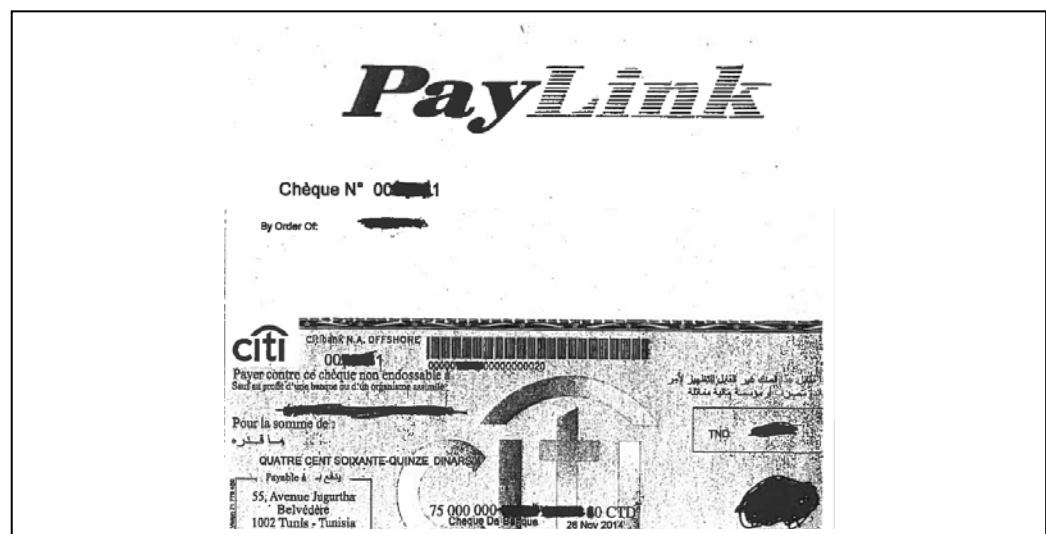


Figure 3.5: Chèque de banque électronique Citi Bank

3.4. Dématérialisation de la Caisse par la carte bancaire entreprise nationale prépayée

La carte entreprise nationale prépayée est une solution monétique dématérialisée pour gérer les petits décaissements en espèces et permet :

- 1) L'optimisation des ressources
 - a. Allègement de vos tâches administratives liées à la gestion de la caisse
 - b. Gain du temps en évitant de manipuler les espèces et en délivrant les espèces à distance « anytime anywhere »
- 2) La sécurité
 - a. en supprimant les risques liés au transport et à la manipulation des espèces
 - b. Carte privative au nom de l'employé et mentionnant le nom de l'employeur
 - c. Carte fonctionnant avec un code Pin
- 3) La souplesse et la rapidité
 - a. Rationalisation de la gestion grâce à l'alimentation de la carte du porteur pour ses achats directs
 - b. Disponibilité immédiate pour paiement ou retraits
- 4) Le suivi rapproché
 - a. suivi et traçabilité des opérations par carte
 - b. Un relevé carte mensuel
 - c. Consultation du solde de la carte sur les GAB (Guichet automatique bancaire, distributeur de billets) et via le site web de la banque pour un suivi optimal

Cette solution permet aussi de décharger de la préparation des chèques et des virements en faveur des employés au titre d'avance sur salaire ou de remboursement de tout frais professionnels pour le compte du collaborateur même non bancarisé.

Cette solution offre tous les avantages d'une carte de retrait et de paiement, nominative et sécurisée.

3.5. Dématérialisation de la remise des allocations pour voyage d'affaires par la carte bancaire entreprise internationale prépayée

La carte entreprise internationale prépayée est une solution monétique dématérialisée pour gérer les allocations pour voyages d'affaires à l'étranger. La réglementation change Tunisienne permet uniquement aux résident l'accès à une carte bancaire internationale plafonnée pour ses dépenses privées.

L'utilisation de cartes entreprises internationales est indexée sur le compte de la société.

Cette dernière solution est non conforme aux exigences de bonnes pratiques interdisant l'indexation de carte de débit illimité sur le compte de la société.

Afin de palier à cette insuffisance la carte entreprise visa de la Banque de Tunisie offre une solution personnalisée de carte « prépayée » avec tous les avantages cités au paragraphe 3.4. Gestion de la Caisse par carte bancaire prépayée.

Le trésorier se concentre sur le chargement et le déchargement de la carte avant le départ en mission à l'étranger du bénéficiaire et même pendant la mission qui débite et crédite le compte de la société en monnaie locale pour un montant global avec un taux de conversion connue.

L'avantage de cette carte est surtout le non débit ou « pollution » des mouvements des dépenses des bénéficiaires sur les comptes de la société et la gestion des plafonds par carte évitant tout abus ou risque.

La Banque autorise le suivi rapproché et la traçabilité des opérations par carte via le site web de la banque à travers des comptes virtuels par carte nominative.



Figure 3.6 : L'interface carte entreprise du site web de la Banque de Tunisie

3.6. Solution pour dématérialiser la gestion des bordereaux de remise à l'encaissement, des avis de paiements et des certificats de retenus d'impôts

Afin de décharger le trésorier des activités sans valeur ajouté et par la même éviter les erreurs, les réclamations des bénéficiaires et des demandes de renseignements, l'automatisation de la préparation, de l'édition et de la comptabilisation des bordereaux de remise à l'encaissement de chèques et des traites reçus des clients, des avis de paiements et des certificats de retenus d'impôts à la source adressés aux fournisseurs est parmi les axes d'optimisation et de contrôle qui occupe une large partie de la journée du trésorier.

L'envoi des avis de paiements (Figure 3.7) et des certificats de retenus d'impôts (Annexe N°13) aux fournisseurs se déclenche automatiquement au moment de la validation du fichier de paiement au niveau de l'ERP (SAP) en cochant les cases appropriées.

Une boîte à lettre générique accessible à toute l'équipe trésorerie (adresse e-mail : TREASURYSAP.TUN@sanofi.com) a été créée pour centraliser tous les envois et toutes les réceptions y afférentes soit de l'extérieur (Fournisseurs, banques, ...) soit en interne (entre départements et en automatique par l'ERP SAP).

L'envoi de ses deux documents comporte une précision sur le statut de projet de la campagne de paiement et du certificat sous peine de validation et compte tenu des jours de banque.

Pour des motifs de sécurité les références bancaires du bénéficiaires sont affichées en partie.

Aussi un rappel est inséré invitant le bénéficiaire à informer immédiatement Sanofi de tout changement de ses coordonnées bancaires et de ses adresses e-mail.

S'agissant des bordereaux de remise à l'encaissement de chèques & des traites clients, un compromis a été trouvé avec le comptable afin de traiter les deux type d'opérations au niveau du module portefeuille à travers la même et seule transaction SAP (FBWE) qui donne la possibilité de générer des bordereaux de remise à l'encaissement mais en distinguant des comptes comptables différents

L'astuce étant l'utilisation d'un code SGS au moment de la saisie des chèques clients par le vendeur (transaction SAP : F-36), ce qui permet de rectifier le compte par défaut de la transaction et son remplacement par le compte spécifique relatif au chèque à encaisser (Figure 3.8).

Sanofi-aventis Tunisie
DEPARTEMENT TRESORERIE

Avis de paiement

Madame, Monsieur,

Nous vous adressons le détail de notre paiement par cheque en cours (Cheque N° 9801481)

Nous vous invitons à récupérer le Cheque exclusivement chaque mercredi ou vendredi oeuvré sous quinzaine.

Nous vous en souhaitons bonne réception.

Reçu le

Par (Nom, signature et cachet).....

Nos Réf.	Date Emission	Vos Réf.	Information Supplémentaire	Dev.	Montant
Montant brut total				TND	13.526,525
Retenue à la source				TND	202,899
NET A PAYER				TND	13.323,626

Figure 3.7: Avis de paiement

Paiement par effet: Données d'en-tête

Sélectionner PNS Modèle d'imputation

Date pièce: 26.04.2017 Type: DE Société: TN01

Date comptable: 26.04.2017 Période: 4 Devise/taux: TND

N° pièce: Date conversion: N° intersoc.:

Référence: TEST remise chèq

Texte d'en-tête: N° intersoc.:

Texte rapproch.:

Opération à traiter

☐ Décaissement

☒ Encaissements

☐ Avoir

☐ Transfert avec rapprochement

↓

Premier poste de la pièce

CC: 09 Compte: 10073120 Cde CGS: B Int:

Figure 3.8: Utilisation d'un code SGS au moment de la saisie des chèques clients

3.7. Digitalisation des mots de passe sur mobile (CitiDirect BE® Login via MobilePASS)

La digitalisation est le procédé qui vise à transformer un objet, dans notre cas le Token qui fournit des mots de passe dynamique, par une application smartphone qui fournit les des mots de passe dynamique afin de le remplacer et le rendre plus performant.

La solution e-Banking « MobilePass » de Citi Bank est un SoftToken qui permet aux utilisateurs de produire des mots de passe d'authentification dynamique pour se connecter à la plateforme de la banque CitiDirect, via un Smartphone ou une Tablette sans aucune connectivité, au lieu de transporter un Token physique.

Le mot de passe dynamique à usage unique (one-time password : OTP) ne peut pas être réutilisés et a une durée de vie limitée à quelques secondes.

Cette solution digitale améliore la sécurité car combiné avec les autres barrières numérique du Smartphone et en déployant différents dispositifs et méthodes d'authentification pour différents groupes d'utilisateurs.

MobilePass est fourni à Citi Bank par SafeNet, Inc. et téléchargeable à travers les «applications playstore» mais les informations d'activation sont fournies par la banque.

Par ailleurs CitiDirect BE® MobilePayment est une solution e-Banking permettant via un Smartphone ou une Tablette connecté, la signature des paiements téléchargés au préalable sur la plateforme. La mise en place de cette solution est planifiée après la réussite de la mise en route de MobilePass car c'est un projet qui nécessitent un partenariat avec le département ITS (Technologie et Système d'Information).

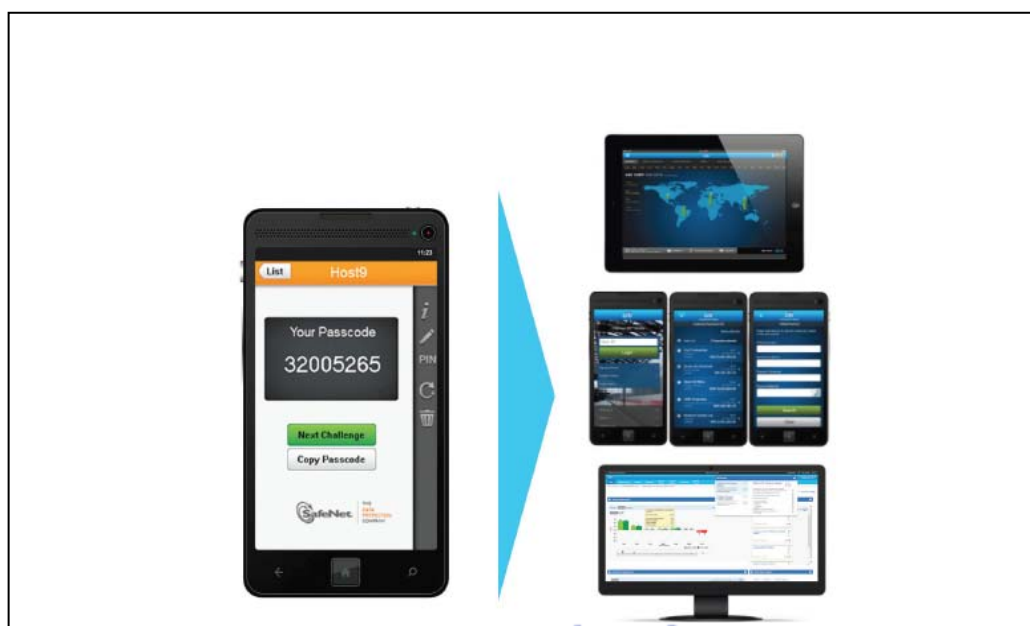


Figure 3.9: MobilePass pour se connecter à la plateforme de la banque

3.8. Le management visuel : l'outil +QDCI

L'attitude Lean considère un problème ou un dysfonctionnement de façon positive, à ne pas lier aux personnes mais plutôt comme une opportunité de s'améliorer et de développer les compétences de l'entreprise.

La Direction se doit d'initier et de soutenir cette volonté d'affronter la réalité par son implication régulière sur le terrain (afficher les problèmes au niveau du Gemba) afin de recueillir les idées ensuite challenger les équipes sur les moyens de progresser par sa position d'aide et d'animation quotidienne : trouvons ensemble les solutions (implication et leadership) et se fixer un challenge à plus de 50%, l'équipe trouvera une solution innovante. (changement par l'état d'esprit)

Le management visuel vise à améliorer la communication, le suivi de l'évolution de la performance, l'implication des trésoriers à participer activement à la réussite de la mise en place des solutions de dématérialisation et d'automatisation pour atteindre l'objectif de valorisation de la journée du trésorier.

Le management visuel par l'affichage des problèmes, dans un lieu visible par les personnes concernées, permet de communiquer sur les solutions trouvées ou à développer par un échange sur les actions à entreprendre

Des indicateurs visuels sont choisis et mis en place sur le terrain, le but est de parler, de résoudre les problèmes sur le terrain (Gemba) et de lancer des actions à travers le partage et la compréhension commune de l'information tout en renforçant la cohésion d'équipe.

L'outils +QDCI regroupe les indicateurs en termes de sécurité (+), qualité (Q), « delivery » ou délais (D), coûts(C) et implication(I).

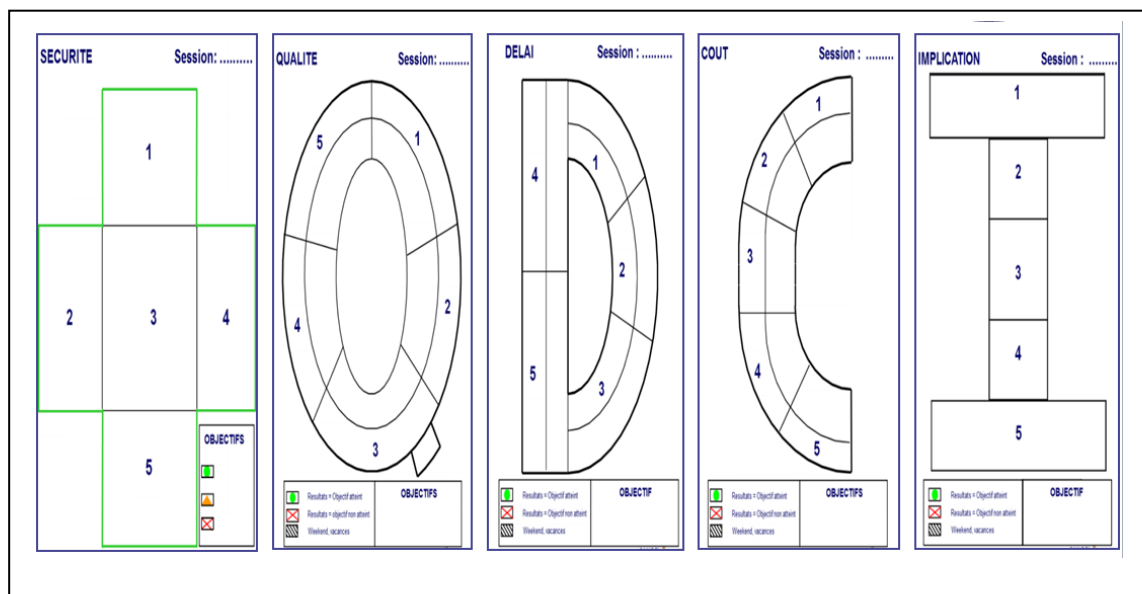
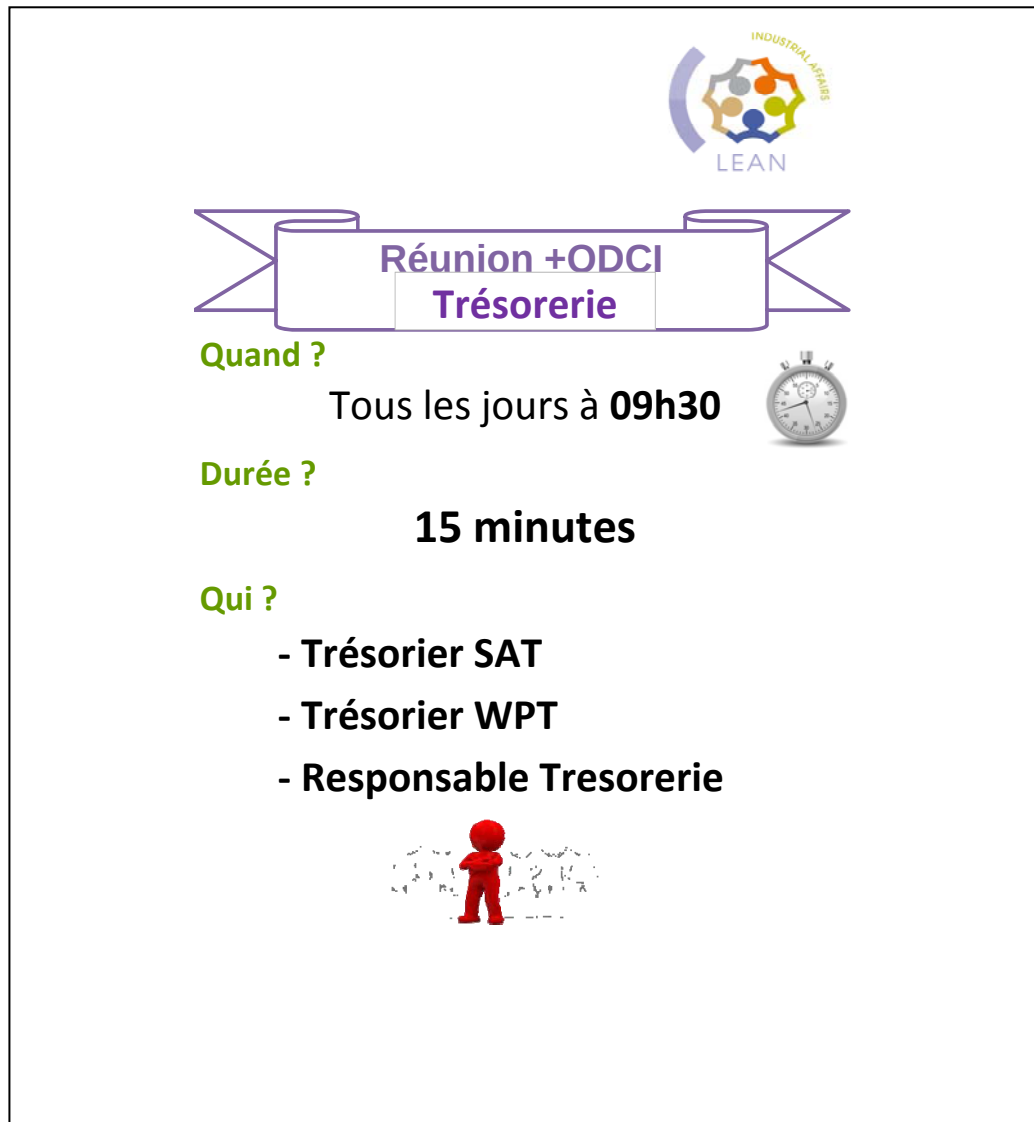


Figure 3.10: +QDCI

Les Indicateurs liés à la Sécurité+, la Qualité Q, les Délais D, les Coûts C et l'Implication

Une réunion ne dépassant pas les quinze minutes a lieu tous les matins à 9H30 sur le terrain (Gemba : espace trésorerie). La réunion se limite à identifier les problèmes majeurs de la veille et de les résoudre si cela est possible en proposant une action. Le leader de cette réunion est le responsable trésorerie qui doit écouter les trésoriers, car c'est en fonction des problèmes vécus qu'un leader se charge de coordonner le ou les actions proposées



The poster is titled "Réunion +ODCI Trésorerie" in a purple banner. At the top right is a logo for "INDUSTRIAL AFFAIRS LEAN" featuring a gear with people icons. Below the title, the poster lists details in green and black text: "Quand ?" followed by "Tous les jours à 09h30" (with a stopwatch icon), "Durée ?" followed by "15 minutes", and "Qui ?" followed by a bulleted list of participants. At the bottom is an illustration of a red 3D figure standing next to a cloud of small white icons.

Réunion +ODCI Trésorerie

Quand ?
Tous les jours à **09h30**

Durée ?
15 minutes

Qui ?

- Trésorier SAT
- Trésorier WPT
- Responsable Trésorerie

Figure 3.11:Affiche de la réunion +QDCI

Les indicateurs +QDCI suivis par les trésoriers sont :

1. (+) pour la sécurité : accident, bug, dysfonctionnement, message d'erreur imprévu, fraude, risque non maîtrisé, incident de paiement (figure 3.4)

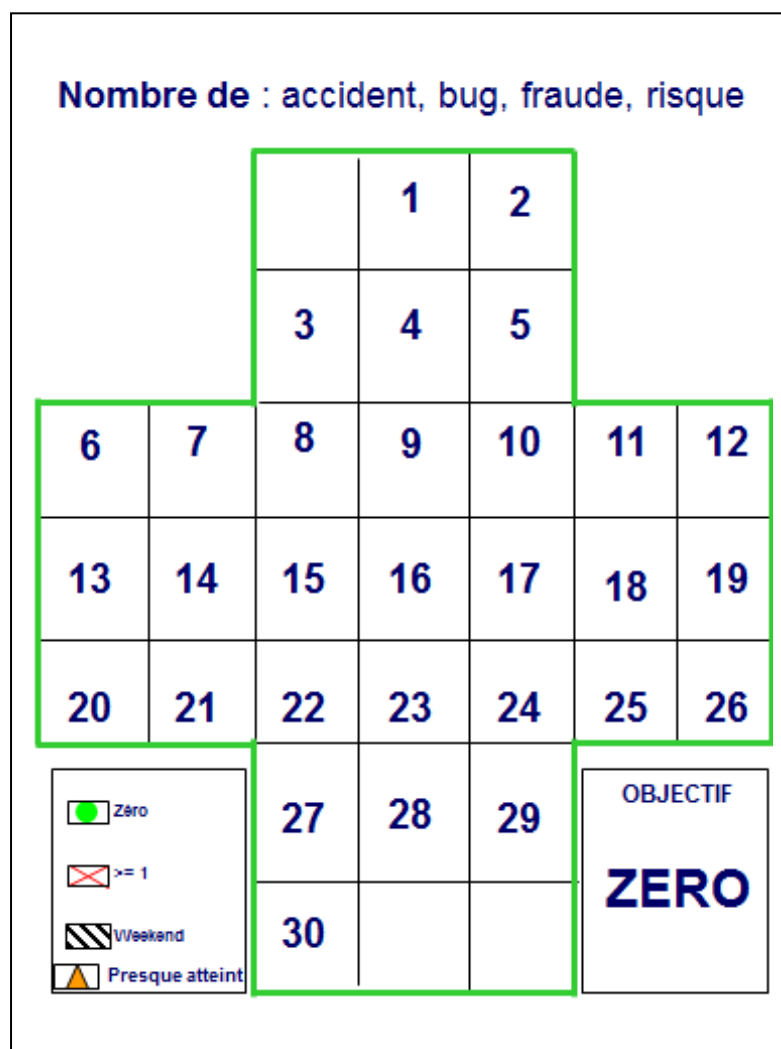


Figure 3.12:Affiche +QDCI : (+) pour la sécurité

2. (Q) pour la qualité : réclamation fournisseur ou client ou bancaire ou transverse en interne, rejets de paiement ou d'encaissement, déviations ou variances >10%, tri ou recherche de document.

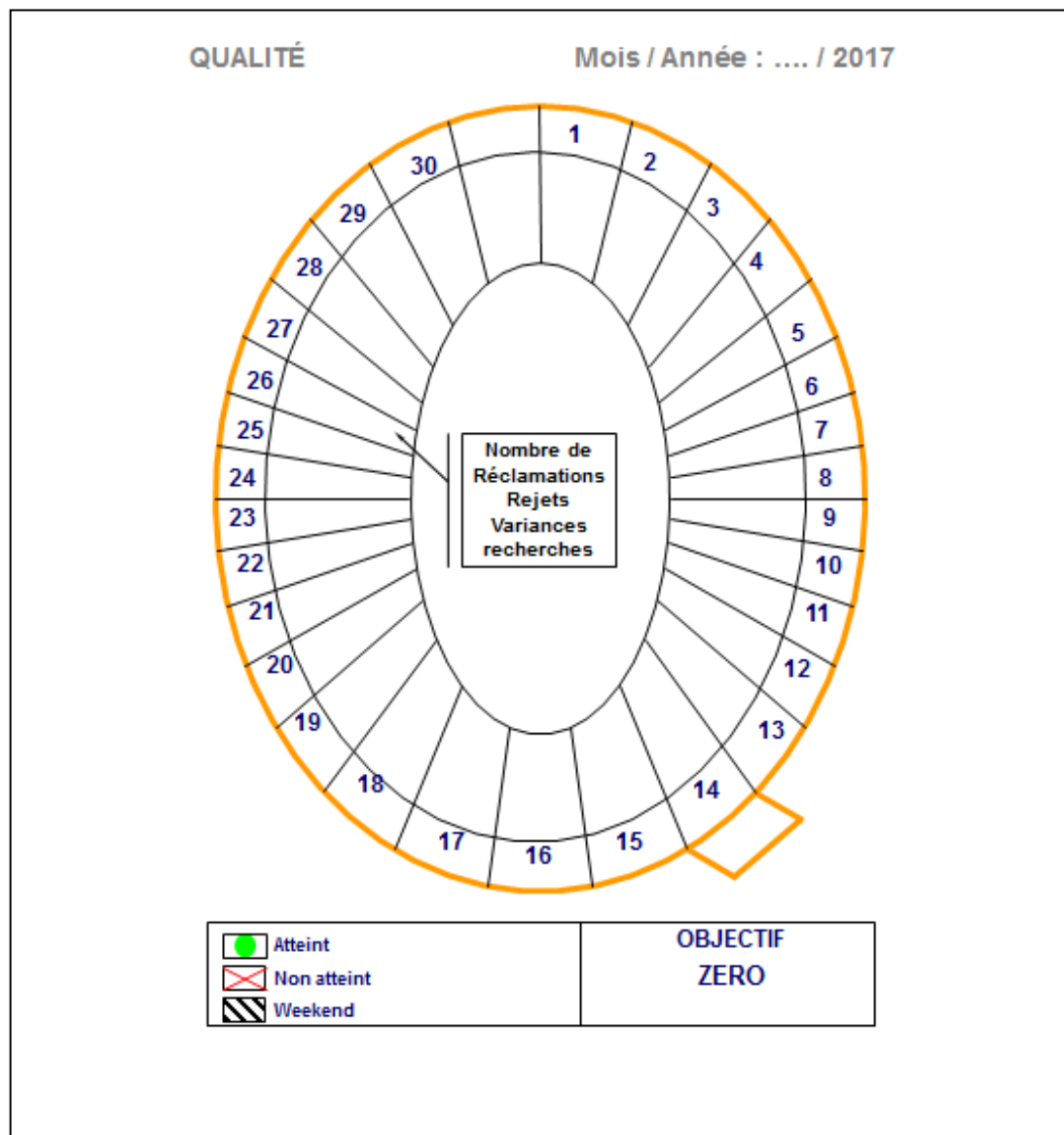


Figure 3.13:Affiche +QDCI : (Q) pour la qualité

3. (D) pour les délais : adhérence au planning avec «delivery», situation journalière de la trésorerie avec décisions, campagne de paiement et d'encaissement, intégration journalière des extraits, rapprochement bimensuel, ratios clés DSO (délai moyen accordé aux clients), DPO (délai moyen obtenu des fournisseurs).

Créances clients DSO = _____ x 360 Jours Ventes nettes	Dettes fournisseurs Tiers/groupe/Investissements DPO = _____ x 90 Jours Achats du trimestre
---	--

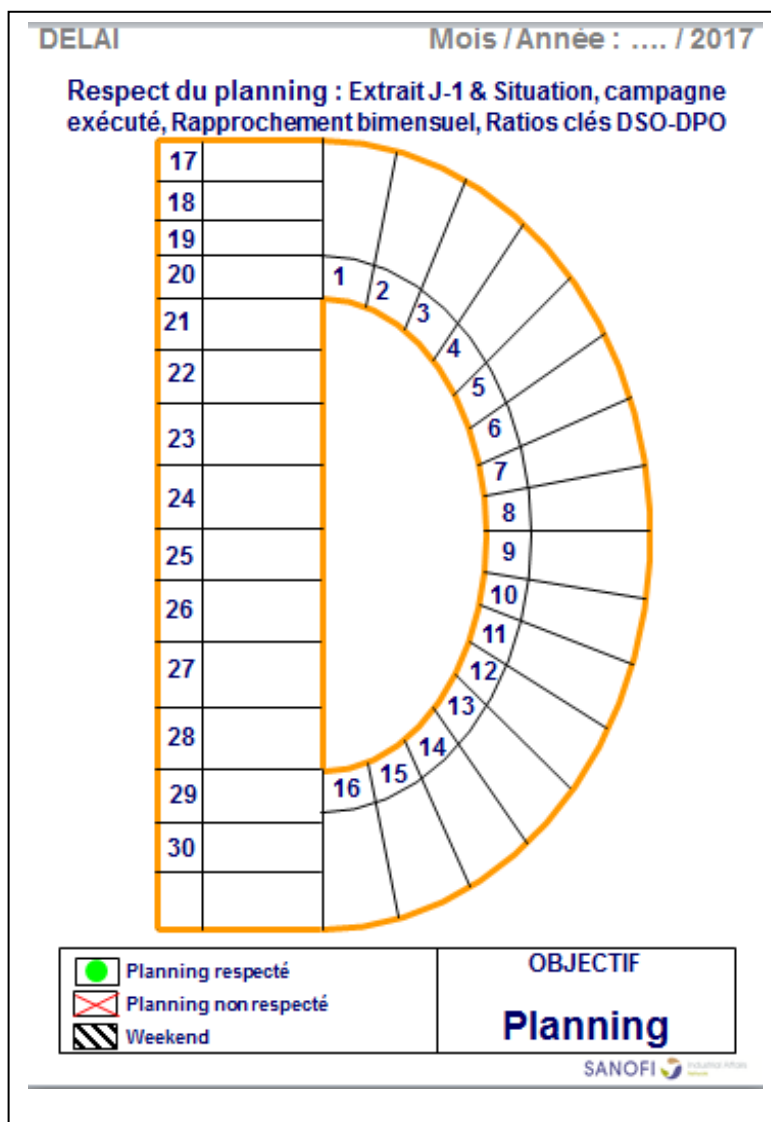


Figure 3.14:Affiche +QDCI :(D) pour les délais

4. (C) pour les coûts : Frais financiers planifiée, le standard «jour de valeur» et « jour de banque »; optimisation des lignes bancaires et de la répartition bancaire par rapport aux standards

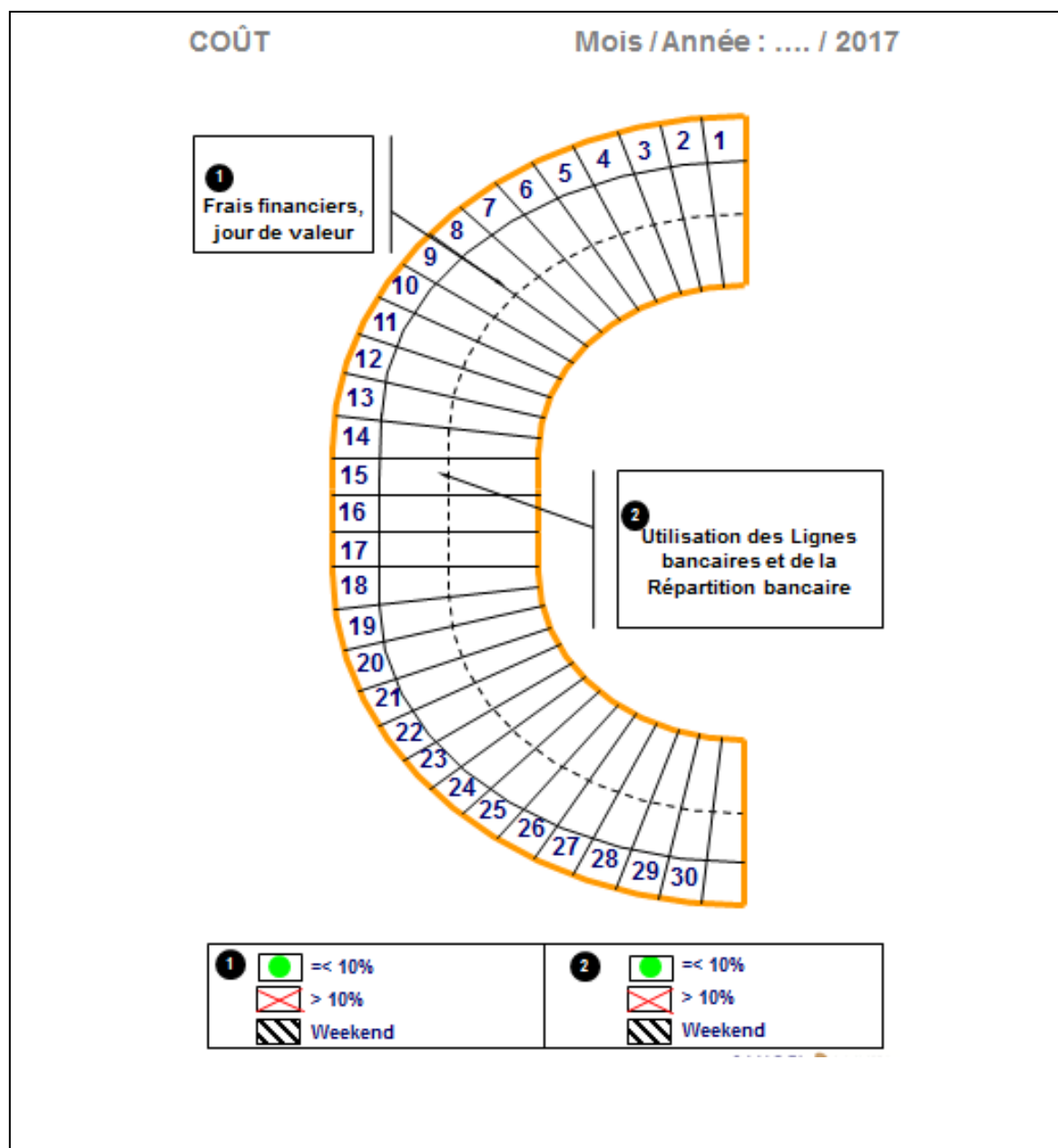


Figure 3.15:Affiche +QDCI (C) pour les coûts

5. (I) pour l'implication : réalisation de la réunion quotidienne, présence des trésoriers et nombre de solutions innovantes ?

IMPLICATION
Mois / Année : / 2017

Tenue de la réunion, Présence
(Bonus+ : Nombre de solutions innovantes >1)

1	2	3
4	5	6
7	8	9
10		
11		
12		
13		
14		
15		
16		
17		
18		
19		
20		
21		
22		
23	24	25
26	27	28
29	30	31

☐ Timing & Présence

☐ Retard ou Absence

☐ Weekend

OBJECTIF

Figure 3.16:Affiche +QDCI (I) pour l'implication

Le déroulement de la réunion est comme suit:

Chaque feuille représente une des lettres du +QDCI est divisée en 31 jours. Une autre version peut être utilisée par semaines (52 semaines), chaque jour est divisé en un a deux indicateur (KPI), une marque est saisie pour chaque jour au fur et à mesure. (Figure 3.3: Marque des indicateurs KPI).

Le trésorier lead remplit la feuille du +QDCI correspondante a son indicateur mensuel de la veille sauf pour s'il s'agit d'un indicateur de fait comme la présence. Un affichage sur un tableau avec des marqueurs est recommandé sur un mur accessible au niveau du Gemba, avec de l'espace autour pour afficher des documents de supports, le lead manager peut toujours prendre des photos afin de le mémoriser. Les trésoriers remplient les différents indicateurs du +QDCI :

- ❖ Une croix rouge si l'objectif est non atteint ;
- ❖ Un rond vert pour un objectif atteint ;
- ❖ Un triangle orange peut être indiqué pour la sécurité (+) pour « presque accident » et pour l'implication (I) en cas d'« absence d'un acteur nécessaire »

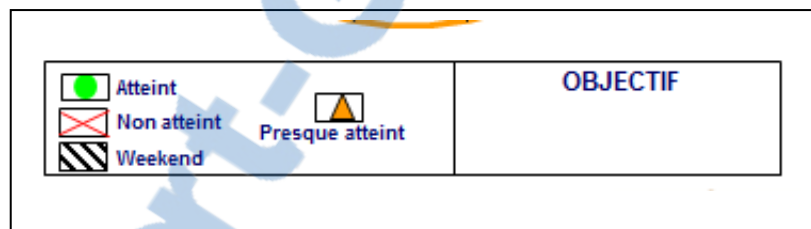


Figure 3.17: Marque des indicateurs KPI

Chaque feuille est renouvelée tous les mois et comporte tous les jours du mois en cours. Elle permet une lecture, en un seul coup d'œil, des résultats de manière à faire ressortir l'avancement grâce aux symboles visuels.

Pour chaque feuille du +QDCI, les croix rouges sont abordés lors la réunion quotidienne pour :

- exposer rapidement le pourquoi l'objectif n'a pas été atteint
- évaluer l'action intégrée correspondante dans le plan d'action (sans dépasser deux actions par jour).

Suite au plan d'action proposé, des réunions transverses hebdomadaires sont programmées avec les départements impliqués dans l'action corrective. Une réunion bimensuelle de l'équipe trésorerie est également programmée pour évaluer le bilan de la quinzaine et de revenir sur les points critiques.

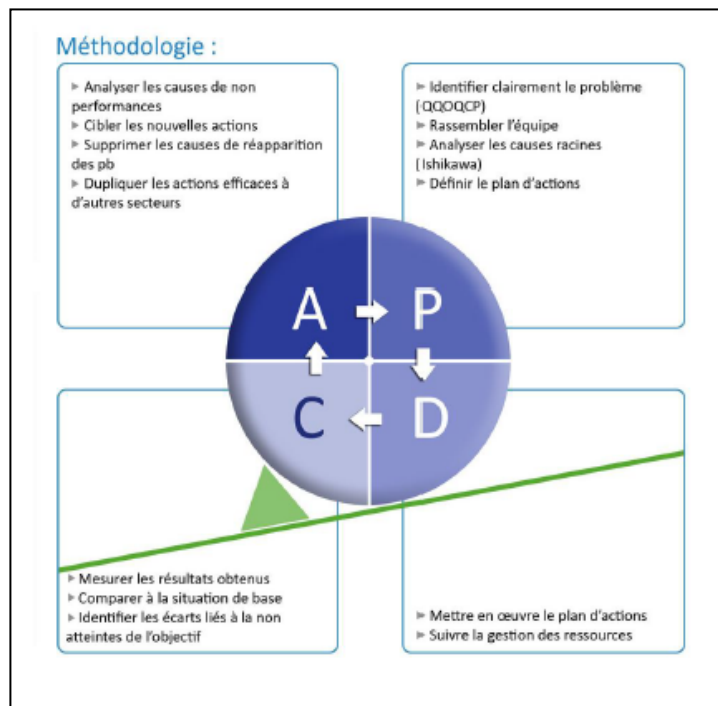
N° Action		DATE	Priorité	DESCRIPTION PROBLEME	ACTION CORRECTIVE	Leader	DELAI	AVANCEMENT	OBSERVATIONS
								 Plan : L'action a été planifiée	
								 Do : L'action a été réalisée	
								 Check : L'action a été vérifiée	
								 Act : L'action a été clôturée	

Figure 3.18: Exemple de Plan d'action visuel

Le suivi visuel des actions mises en place est facilité par un outil : la roue de Deming ou PDCA. (Annexe 14)

Le PDCA permet de visualiser le stade de réalisation de l'action correspondant aux quatre lettres :

- P = Plan : planifier l'action
- D = Do : mettre en œuvre l'action (action en cours de réalisation)
- C = Check (évaluation): vérifier que le résultat correspond au résultat attendu
- A = Act (clôture/standardiser): ajuster si besoin et déployer l'action



*Figure 3.19: Principe de la roue de Deming PDCA
(Audrey Thiery, Faculté de pharmacie de Nancy, 2012)*

Chaque matin le responsable trésorerie se rend sur le Gemba (espace trésorerie) et recense les problèmes de la veille et ceux du jour, visualise le remplissage des indicateurs du +QDCI.

A 9H30, l'équipe trésorerie se regroupe pour réaliser la réunion quotidienne, qui dure environ quinze minutes. Ils vérifient les indicateurs du +QDCI et l'avancement des actions en cours avec le PDCA. Une ou deux nouvelles actions peuvent être lancées dans le cas où un indicateur du +QDCI est une croix rouge.

L'après-midi, avant la fin de leur journée, chaque trésorier résume la planification de la journée du lendemain puis remplit les indicateurs +QDCI.

3.9. Conclusion chapitre 3

En Tunisie Seulement une dizaine d'entreprises ont accédés à la passerelle « Gateway Connexis ». La Citibank offre également une solution host to host « CitiConnect ».

Les Banque Tunisiennes sont invités à développer leurs propres solutions sachant que des solutions «business exchange» sont offertes par des fournisseurs comme Sage permettant d'affranchir les contraintes des normes internationales, d'offrir de nouveaux services innovants et ainsi acquérir une réactivité constante face aux évolution du marché « virtuel ».

Les avancements réalisés au niveau des applications pratiques de la dématérialisation, rationalisation, automatisation, sécurité des paiements, l'attitude Lean, ne sont pas une fin en soi mais font du trésorier un partenaire stratégique recentré sur la création de valeur à travers ses activités majoritairement à forte productivité, ses anticipations et ses contrôles financiers efficaces, sa visibilité et ses décisions pertinentes.

Le trésorier de demain passe plus de temps à : concevoir, prévoir, anticiper, supporter, générer, analyser, optimiser, décider, former, collaborer, alerter, sécuriser, ...etc. alors que les objectifs de contrôle interne, de compliance financière et de sécurité sont atteints en amont.

L'utilisation de ses solutions de dématérialisation et d'automatisation se caractérise par une réduction des couts, une optimisation du temps et une meilleure qualité et sécurité.

L'utilisation de ses solutions est recommandée pour des applications clients (maximiser les flux entrants), fournisseurs- logistique (optimiser et piloter les flux sortants) et comptabilité (dématérialisation de la chaine comptable) étroitement liés à la gestion de la trésorerie (savoir prévoir).Par ailleurs les administrations publiques ont un rôle d'entraînement grâce à l'amélioration de la gouvernance et la pérennisation des instruments de paiement par le développement de la compétitivité, le soutien de l'innovation et de la filière de paiement.

Chapitre 4 : Impacts attendus de l'implémentation des projets (Situation après)

4.1. Introduction chapitre 4

Après avoir passé en revue les références juridiques se rapportant aux moyens de paiement, nous présenterons l'impact de la dématérialisation des moyens de paiement sur le métier de trésorier et nous concluons avec l'importance de la rationalisation et de la sécurisation des échanges banque-entreprise.

4.2. Le cadre légal

Le cadre juridique de la signature électronique et la preuve du document électronique, quelle que soit sa nature, sont régis par les articles 453 et 453 bis du code des obligations et des contrats qui disposent :

Article 453 (nouvel alinéa) : Lorsque la signature est électronique, elle consiste en l'utilisation d'un procédé d'identification fiable garantissant le lien entre ladite signature et le document électronique auquel elle se rattache.

Article 453 bis : Le document électronique fait preuve comme acte sous seing privé s'il est conservé dans sa forme définitive par un procédé fiable et renforcé par une signature électronique

Le cadre juridique du paiement électronique est régi par les articles 2 et 37 de la loi n° 2000-83 du 9 août 2000 relative aux échanges et au commerce électroniques :

L'article 2 définit ce paiement comme étant l'opération de paiement à distance à travers les réseaux publics de paiement à distance à travers les réseaux publics de télécommunications

L'article 37 soumet les opérations de paiement relatives aux échanges et au commerce électronique à la législation et à la réglementation en vigueur et notamment à la loi n°2005-51 du 27 juin 2005 relative au transfert électronique de fonds.

La promulgation d'une loi sur le commerce électronique et l'instauration d'une monnaie virtuelle (e-dinar) constitue facteur clé pour diminuer les obstacles liés au commerce électronique.

Le Commerce électronique est un moyen de paiement rapide, source majeure de gain de productivité et de réduction des coûts. Afin de suivre l'évolution technologique et doter le secteur bancaire Tunisien d'un système de paiement moderne, le développement de l'infrastructure des moyens de paiements et du cadre légal s'est avéré nécessaire. A cet effet le cadre juridique nécessaire à la garantie des droits des différentes parties concernées par la manipulation des nouvelles technologies a été mis en place. L'utilisation de ces technologies obéit aux règles imposées par les lois suivantes :

- La loi n°2000-57 du 13 juin 2000 modifiant et complétant le code des obligations et des contrats (article 453), puis la loi n°2000-83 du 9 août 2000 relative aux échanges et au commerce électronique.
- La loi n°2001-1 du 15 janvier 2001 portant promulgation du code des Télécommunications.
- La loi n°2005-51 du 27 juin 2005 relative au transfert électronique de fonds

En Tunisie le chèque est régi par les dispositions du Code de Commerce (articles 346 à 412), telles que modifiées par les textes subséquents et notamment par la loi n° 2007-37 du 4 juin 2007 et reprises par la circulaire aux établissements de crédit n°2007-18 du 5 juillet 2007, modifiée par les circulaires aux établissements de crédit n°2011-05 du 11 mai 2011 et n°2011-09 du 09 septembre 2011.

Le chèque a fait l'objet d'une norme nationale datée du 20 janvier 1995. Cette norme s'impose à toutes les institutions financières et elle a pour objet de définir :

- le format, la présentation, le libellé et l'emploi des imprimés sur lesquels doivent être établis les chèques.
- Les éléments techniques propres à l'écriture magnétique et au traitement des chèques par les scanners. La norme est applicable au chèque bancaire et postal ainsi qu'aux lettres chèques émis en Tunisie.

Les paiements par carte bancaire sont régis par la loi n°2005-51 du 27 juin 2005 relative au transfert électronique de fonds. L'usage et le fonctionnement de la carte monétique sont régis par un contrat signé par le titulaire de la carte monétique.

Un instrument de transfert électronique est tout moyen permettant d'effectuer par voie entièrement ou partiellement électronique une des opérations suivantes :

- transfert de fonds,
- retraits et dépôts de fonds,
- l'accès à un compte,
- le chargement et le déchargement d'un instrument rechargeable.

Le prélèvement a fait l'objet d'une norme nationale datée du 21 janvier 1996 qui se définit comme un guide à l'attention des banques, du Centre des Chèques Postaux, des entreprises ou des organismes créanciers émetteurs de prélèvement. Elle indique pour chacune des parties ses droits et ses obligations.

Pour avoir le statut d'émetteur de prélèvement, l'agrément auprès de la BCT est requis. La BCT publie la liste des émetteurs de prélèvements.

Le virement est régi en Tunisie par les dispositions du Code de Commerce (articles 678 à 688). Le virement a fait l'objet d'une norme nationale datée du 11 octobre 1999. Elle s'impose à toutes les institutions financières et à tout agent économique désirant effectuer des paiements de masse par virement.

L'effet de commerce est un titre donnant droit au paiement d'une somme d'argent à une date déterminée. Le titre est négociable, c'est-à-dire transmissible par des procédés propres au droit commercial, s'il est au porteur, la transmission est par simple tradition, s'il est à ordre, la transmission est par endossement soit par une signature donnée au dos du document.

Parmi les effets de commerce nous citons : la lettre de change, le billet à ordre, le warrant et le chèque.

Les effets de commerce sont régis en Tunisie par les dispositions du Code de Commerce (Articles 269 à 345) et la loi n° 96-28 du 3 avril 1996.

La lettre de change a fait l'objet d'une norme nationale datée de mars 2003. Elle a pour objet de fixer le format, la présentation, le libellé et l'emploi des imprimés sur lesquels doivent être établies les lettres de change acceptant la lecture automatique.

Mihoub Mezouagh cite dans son livre « Le Maghreb dans l'économie numérique » (2007) que l'attitude du législateur en rajoutant un alinéa à un article du code des obligations et des Contrats prête à équivoque en mentionnant juste un rôle probatoire du document numérique mais constitue certes un acquis sur les nouvelles formes d'instruments électroniques

En effet cette situation peut être considérée comme relevant d'un « paradoxe numérique » selon lequel le développement des activités de réseau exige, non seulement une déréglementation (et une ouverture à la concurrence de la fourniture d'accès aux réseaux et de contenus numérisés), mais aussi davantage d'interventions publiques pour renforcer le cadre institutionnel.

Les pouvoirs publics doivent s'attacher à mettre en œuvre une réglementation efficace pour corriger – de manière préventive ou de manière répressive – les pratiques anti-concurrentielles et encourager les solutions numériques à fortes valeur ajoutée pour l'économie numérique.

L'adaptation de la réglementation aux engagements nationaux et internationaux, la mise en œuvre de mécanismes autonomes de contrôle et d'application de cette réglementation est indispensable pour créer un environnement de confiance pour l'insertion dans l'économie numérique.

4.3. Impact de la dématérialisation des paiements sur la fonction trésorerie Sanofi « après »

Selon Monden Y (Toyota production system 1998), toutes les opérations de production peuvent être classées en trois catégories :

- ❖ Le travail indirect ou secondaire : il correspond aux processus, comme par exemple les contrôles, qui n'apportent pas de valeur ajoutée mais qui sont nécessaires dans le système
- ❖ Le travail à valeur ajoutée : il ajoute de la valeur au produit, la sécurité renforcée, la comptabilisation-l 'archivage automatique de la pièce comptable, l'envoi des alertes, des avis de paiement et des copie des certificats d'impôts est un exemple de travail à valeur ajoutée ;
- ❖ Les Muda (gaspillages) : considérés comme toutes les tâches inutiles et donc que le client ne souhaite pas payer.

Ces trois catégories sont représentées sur la Figure 5.1 :

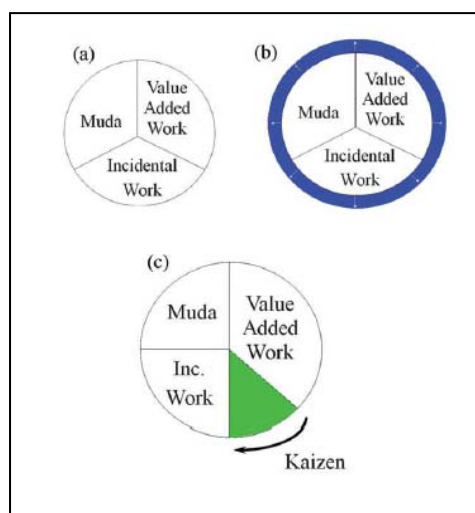


Figure 4.1: (a) Composition du temps de travail. (b) Affectation de l'augmentation des heures sur la composition. (c) Affectation du Kaizen sur la composition

(Audrey Thiery, Faculté de pharmacie de Nancy, 2012)

Pour augmenter la quantité de valeur ajoutée, de nombreuses entreprises favorisent l'augmentation du nombre d'heures travaillées (Figure 4.1 (b)) ce qui produit également l'augmentation des Muda et du travail indirect.

La solution est de réduire les tâches indirectes et les Muda : le Kaizen désigne ce principe qui consiste à améliorer continuellement le procédé en identifiant et en réduisant les gaspillages. C'est une philosophie de tous les jours qui est basée sur le bon sens et l'expérience des opérationnels par des idées de petites améliorations à réalisation rapide.

En utilisant le Kaizen, les entreprises sont capables de remodeler la répartition des trois catégories comme présenté dans la Figure 4.1(c). (Audrey Thiery, Faculté de pharmacie de Nancy, 2012)

En complément de la dématérialisation et l'automatisation des moyens de paiement, qui n'est pas une fin en soi, le management visuel et le principe Kaizen devront assurer un perfectionnement du processus de paiement pour une optimisation de la journée type du trésorier autour des trois grands axes : optimiser, contrôler, décider.

Une Mise à jour des procédures, de l'organisation, des priorités et du plan de développement de l'équipe trésorerie s'impose pour une montée en compétence, une familiarisation avec la nouvelle journée de trésorerie.

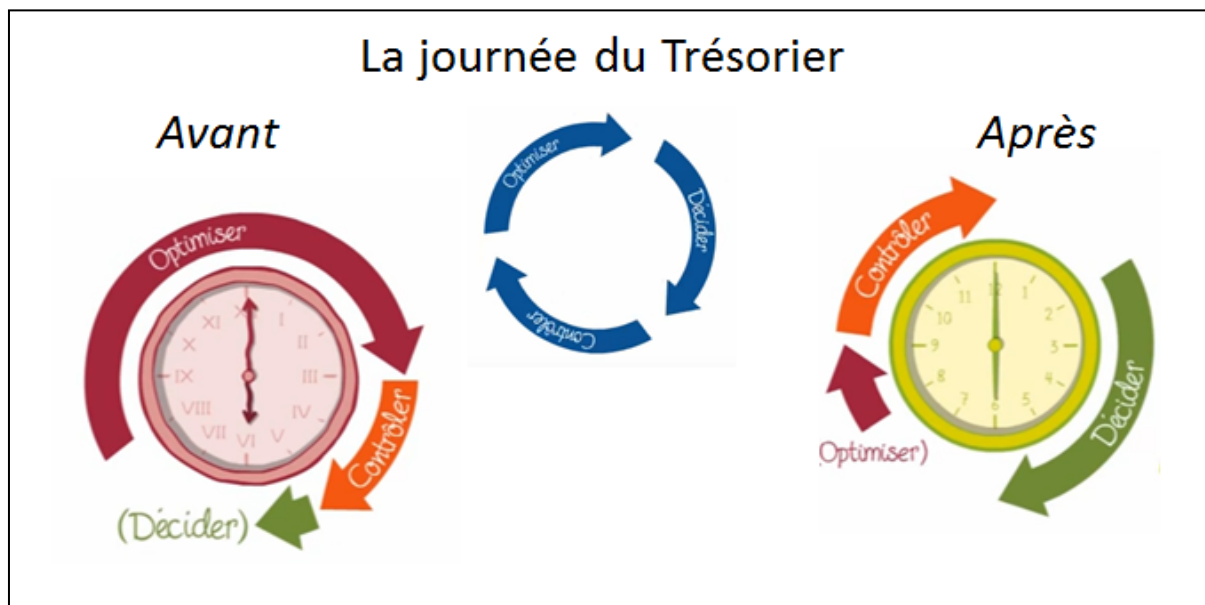


Figure 4.2 : La journée du trésorier (Site web Kyriba, 2017)

Le coût annuel estimé de l'intervention des équipes du département ITS (Technologie et Système d'Information) s'élève à 35 jour homme soit un cout de à 20580 TND majoré des frais d'abonnement aux services bancaires de 1500 TND.

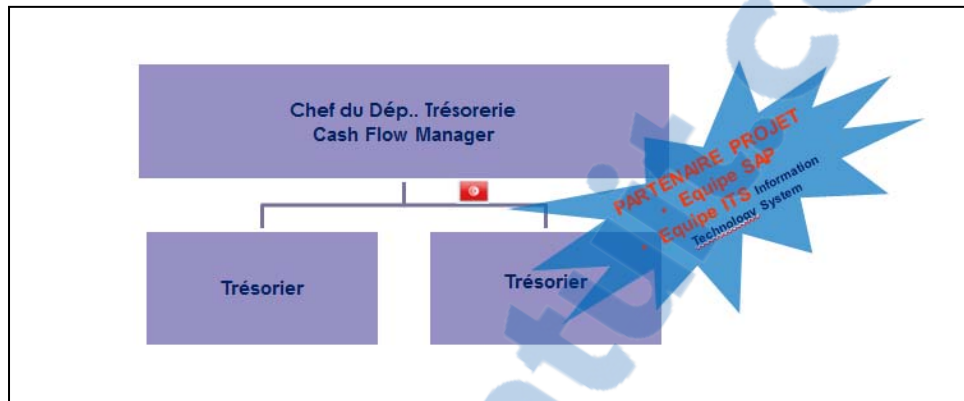


Figure 4.3 : Organigramme de la trésorerie Sanofi Tunisie «après»

La suppression des deux postes « XRT sage manager » et « Cash-Flow Manager » ayant généré une économie de dépenses de 42000TND, la démarche de dématérialisation ayant coûté 22080 TND la première année et seulement 1500 TND les années futures. Un retour sur investissement largement positif avec un le renforcement de :

1. l'attitude Lean (trouvons ensemble des solutions à nos problèmes)
2. nouveaux outils et solutions de dématérialisation et d'automatisation des moyens de paiement.
3. Réduction des activités « non-valeur ajoutée »: chercher, attendre, dupliquer, corriger, stocker, transporter, renvoyer, télécharger, imprimer, détruire, ...etc. et sont remplacés par des activités à valeur ajoutée axés sur la trilogie gagnante : orientation client, transformation réelle et bon du premier coup.

4.4. Rationalisation et sécurisation des échanges banque-entreprise

Un système de paiement est un système d'échange et de règlement interbancaire. Plus précisément, il correspond à un ensemble d'instruments, d'intermédiaires, de règles, de procédures, de processus et de systèmes interbancaires de transfert de fonds, destinés à assurer la circulation de la monnaie [Banque centrale européenne 2010].

En Tunisie les moyens de paiement sont gérés à travers des systèmes de paiement semi-automatisés avec un délai de paiement, une sécurité et des coûts de transaction disparates.

L'objectif est triple la modernisation, l'intégration et la réduction des frais des systèmes de paiement.

La multiplication des systèmes de paiement des banques pourtant membre de la Sibtel, constitue un obstacle à la dématérialisation des instruments de paiement, à l'introduction des développements technologiques et à la digitalisation et par conséquent diminue l'efficacité économique du système bancaire.

Le secteur bancaire est appelé à créer un espace unique de paiement à l'image de l'espace européen SEPA où tous les agents économiques peuvent effectuer et recevoir des paiements nationaux et internationaux dans les mêmes conditions et avec les mêmes droits, obligations et frais des paiements. Un environnement de paiement avec plus de transparence, de sécurité, de concurrence loyale et d'innovation profite à l'environnement banque entreprise

En effet le comportement des utilisateurs, les consommateurs et les entreprises, est généralement réticents face aux changements, de plus les fournisseurs de services de paiement autres que les banques doivent évoluer pour soutenir la croissance économique.

Les banques sont alors appelés à se focaliser sur leur cœur de métier : la banque de détail.

L'absence de la carte bancaire du système de compensation de la Sibtel reflète la non adhésion des utilisateurs aux systèmes de carte.

C'est un exemple de facteur de non rationalisation et sécurisation des échanges banque-entreprise.

En définitive trois catégories de prestataires de services de paiement, les banques, les infrastructures (mécanismes de compensation et de règlement) et les systèmes de carte doivent œuvrer non seulement comme des plates-formes d'échanges, mais encore facilitent la coopération à travers l'élaboration de normes et de pratiques communes sous la supervision et la régulation des autorités publiques.

4.5. Conclusion chapitre 4

L'environnement actuel des paiements se caractérise par :

- La monnaie fiduciaire (les billets et les pièces de monnaie) supposé être utilisée pour régler des paiements de contact de faible montant. L'espèce est un instrument de paiement susceptible de vol, de contrefaçon et de détérioration et nécessite une logistique et une main d'œuvre, c'est en fait le moyen de paiement le plus onéreux.
- La monnaie scripturale (les effets de commerce : chèque et lettre de change, le virement, la carte, le prélèvement automatique)

L'évolution des habitudes de paiement reste très lente et dépend des usages, de la réglementation et de l'infrastructure des réseaux afin de développer les paiements électroniques (par virement, prélèvement et carte) pour une optimisation de la journée type du trésorier.

Conclusion Générale

Face aux progrès technologiques, aux conditions réglementaires et économiques, à la mondialisation des échanges, aux regroupements stratégiques, aux orientations clients, le trésorier se doit de trouver des partenaires stratégiques pour libérer de la valeur, d'abord en adoptant la dématérialisation et l'automatisation de ses activités journalières et permanentes, ensuite favoriser une meilleure gestion de sa journée pour se consacrer davantage aux décisions financières efficaces et à préparer l'avenir.

Sa visibilité globale sur la position cash et les risques est améliorée, ses contrôles financiers maîtrisés et sa productivité renforcée par les améliorations de processus et la détection de nouvelles opportunités pour créer de la valeur ajoutée et être un partenaire interne privilégié.

Grace aux projets de dématérialisation réalisés le département trésorerie a su amplifier la transformation de la fonction trésorerie en sa faveur par une bonne maîtrise de ses responsabilités (le quoi) et par une efficacité dans les processus et les attitudes (le comment).

Le trésorier se doit de s'adapter au changement, à un monde en réseau et innover, d'être agile face à une génération Z ouverte sur la transformation avec le digitale, avec le Web 3.0 ou le client devient émetteur et assure l'équilibrage des forces du marché. Le Cloud est une révolution qui va encore changer le business model.

A cet effet le programme Tunisie digital 2018 de du Ministère des Technologies de Communication et de l'Economie Numérique et l'adhésion de la Tunisie au programme Smart Africa constituent un facteur de succès supplémentaire.

Pour les paiements, la chambre de compensation a certes été remplacé par la SIBTEL mais le système interbancaire devrait être renforcé par des moyens électronique et automatique de type virements directs, cartes bancaires de débit et de crédit actuellement hors périmètre et favoriser les systèmes dématérialisés à valeur ajoutée afin de préparer la transformation avec le digitale et l'intégration à l'international.

Depuis 2016, la Tunisie est un pays associé, non-membre de l'Union européenne, mais ayant signé un accord avec l'Union européenne sur la base duquel il participe au programme Horizon 2020 de financement de la recherche et de l'innovation, ayant démarré le 1er janvier 2014. La construction de l'Union Européenne continue et se concentre sur « l'emploi et la croissance intelligente, durable et inclusive » :

- L'éducation (encourager les citoyens à se former, à poursuivre des études et à améliorer leurs compétences),
- La recherche et l'innovation (à l'origine de produits et de services qui favoriseront la croissance et l'emploi, tout en permettant de répondre aux défis de la société),
- La société numérique (exploitation optimale des technologies de l'information et de la communication).

La construction de l'Union Européenne se traduit à travers le projet SEPA de la modernisation des systèmes de paiement. Les standards au Maroc se généralisent sur ceux européens.

Une structuration de la filière de paiement peut être envisagée dans le cadre du programme Horizon 2020 de l'Union européenne (U.E.) à travers des recherche sur les technologies de l'information, de la communication et de la sécurité notamment dans les domaines de la protection et la valorisation des données de paiement, l'intégration des solutions de paiement avec des services à valeur ajoutée et l'innovation autour du paiement en temps réel et de l'authentification forte.

En Tunisie l'absence de normes liées aux problèmes juridiques, économiques, de sécurité et des investissements dans les réseaux renforce la méfiance vis à vis d'Internet et des technologies nouvelles.

Peu d'acteurs économiques Tunisiens se sont lancées dans la dématérialisation et l'automatisation des moyens de paiement, pourtant ce domaine est toujours en évolution et présente un nombre d'utilisateurs potentiel illimité et des utilisations diverses en finances mais aussi toutes les fonctions de l'entreprise sont désormais concernées par la dématérialisation et l'automatisation de l'ensemble des processus métiers.

Nous espérons avec ce travail contribuer à relancer cette filière de paiement à fort potentiel de croissance et d'employabilité.

Références bibliographiques

- Banque Centrale de Tunisie BCT, (2017). Monnaie scripturale, site internet de la BCT.
- Banque centrale européenne, (2010). The payment system: payments, securities and derivatives, and the role of the Eurosystem, Kokkola Tom.
- BNP Paribas, (2011). Connexis cash user guide, BNP Paribas.
- Brien, Pascale-Marie; (2015). Les paiements et l'ère digitale, European Banking Federation.
- Burg Pascal, Edgar; Dunn (2014). Mutation de la filière des moyens de paiement, AFTE.
- CitiBank, (2016). CitiDirect BE® Login via MobilePASS, CitiBank.
- Constans, Emmanuel; (2015). Stratégie nationale sur les moyens de paiement, Ministère des finances et des comptes publics et Ministère de l'Économie, de l'industrie et du numérique.
- Ennaceur, Hind (2014). Le développement du paiement mobile à la Poste Tunisienne, Université Virtuelle de Tunis.
- Intranet Sanofi, (2017). Lean-Methods-and-Tools, Sanofi.
- Intranet Banque de Tunisie, (2017)., Banque de Tunisie.
- Kyriba corp., (2015). La journée du trésorier, Kyriba Corp.
- Loba, Adou Christelle; (2011). Thèse : La modernisation des systèmes de paiement – Le projet SEPA (Single Euro Payments Area - Espace unique de paiement en euros), Université Montesquieu – Bordeaux IV.
- Mezouagh, Mihoub; (2007). Le Maghreb dans l'économie numérique, Maison neuve et Larose.
- Pr Achour, Noureddine (2011). Le système de santé tunisien : Etat des lieux et défis, UNFPA (Fonds des Nations Unies pour la population).
- Sage France, (2015). SAGE XRT Treasury version 4.0 :Liste des nouveautés, Sage France.
- Sibtel, (2017). Système de paiement net ou de compensation, site internet de la SIBTEL.
- Thiery, Audrey (2012). Les outils du Lean Manufacturing appliqués à la production pharmaceutique :« Illustration avec deux projets pratiques », Université de Lorraine.
- Wadie Zerhouni, Mohammed; L.El Alamiel Fellousse, (2013). Vers un marché Maghrébin du médicament, IPEMED.
- Worldpay (2016). Global payment report, Worldpay UK.

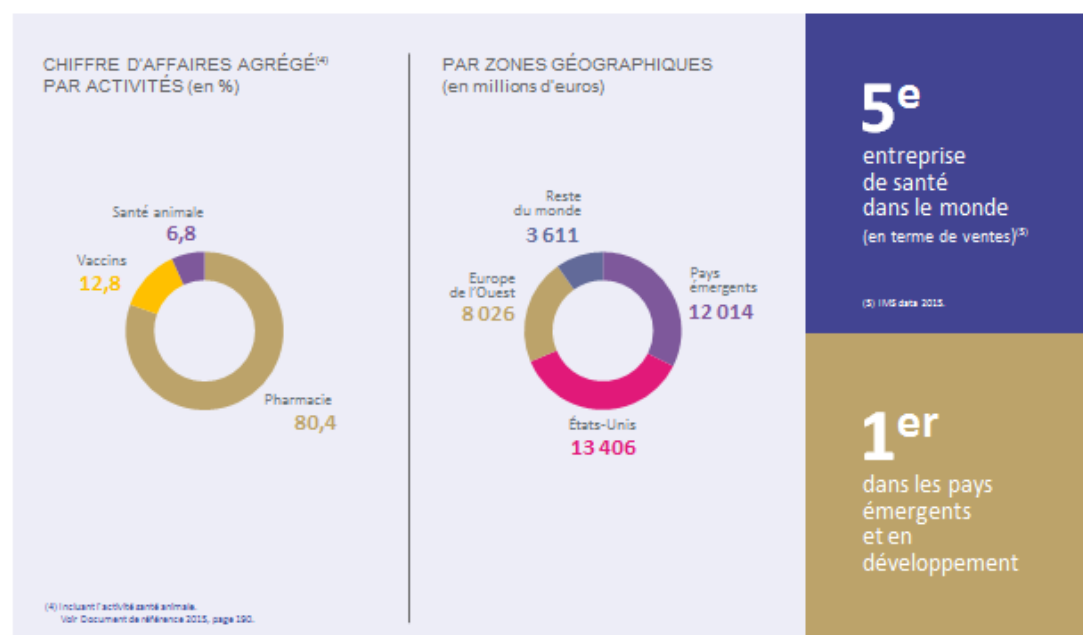
Annexe 1 : Sanofi en Bref

(Intranet Sanofi, 2017)

Sanofi en bref



L'année 2015 en chiffres



Annexe 2:Les objectifs stratégiques

1. Être un leader mondial de la santé avec des plateformes synergiques

- *un indicateur : part de marché*
- *une valeur cible : un taux de croissance annuel du chiffre d'affaire supérieur au taux de croissance du marché*
- *une fréquence de suivi : trimestrielle*

2. Mettre des produits innovants sur le marché

- *un indicateur : Nombre de molécules et vaccins dans le portefeuille de développement R&D (14% du chiffre d'affaires investis en R&D 6 Md€ de budget annuel R&D d'ici à 2020*
- *une valeur cible : Nombre des lancements annuels réussis parmi le portefeuille de développement R&D compris entre 2 et 6*
- *une fréquence de suivi : trimestrielle*

3. Saisir les opportunités de croissance à valeur ajoutée

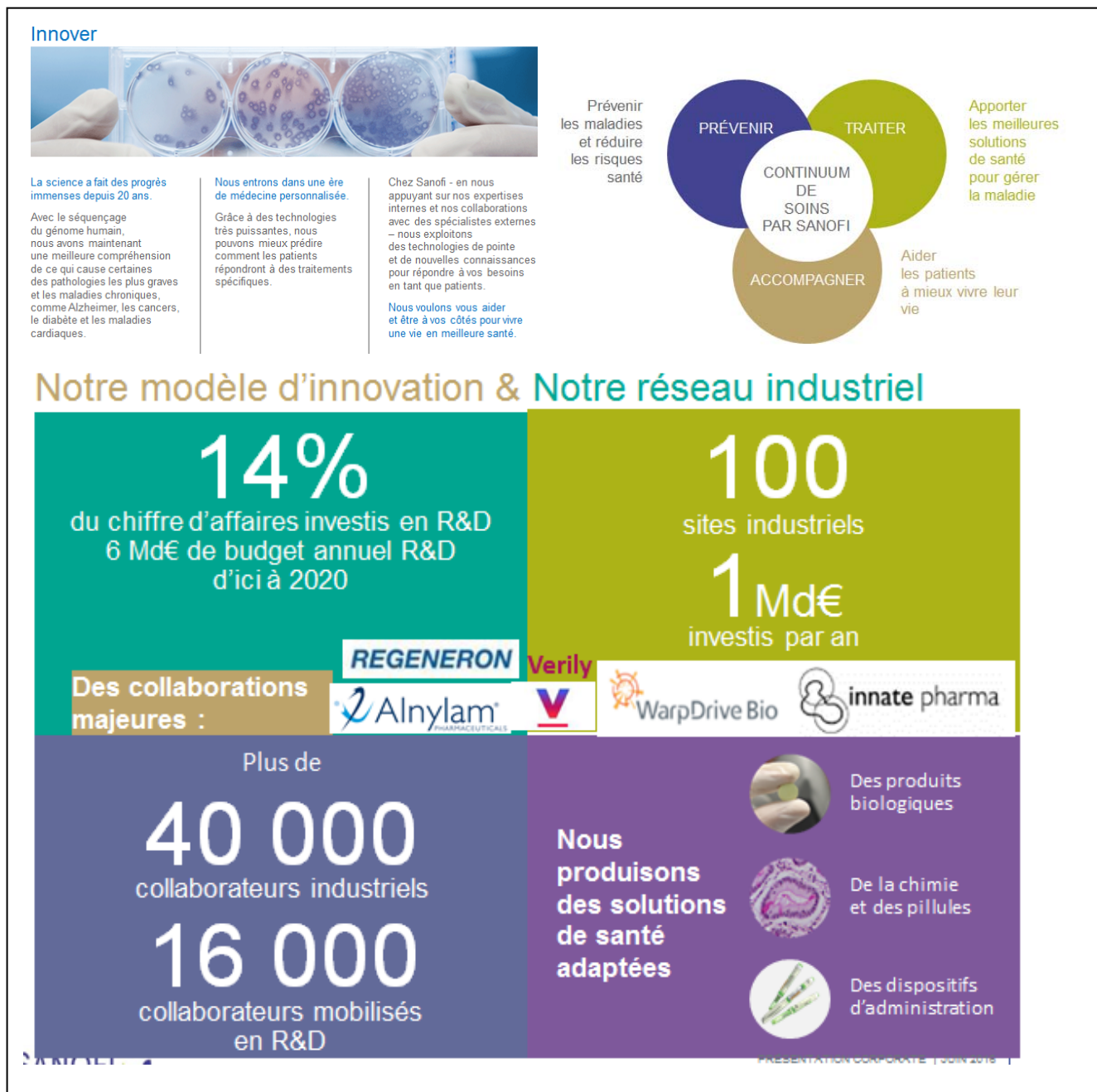
- *un indicateur : Nombre de partenaires scientifiques et recentrer nos activités sur les piliers de notre croissance : le diabète, l'oncologie, les maladies rares et la santé grand public.*
- *une valeur cible : avoir au moins un partenaire influent par pilier & un taux de croissance annuel du chiffre d'affaire par pilier supérieur au taux de croissance du marché y afférant*
- *une fréquence de suivi : trimestrielle*

4. Adapter les structures du Groupe aux enjeux et opportunités à venir

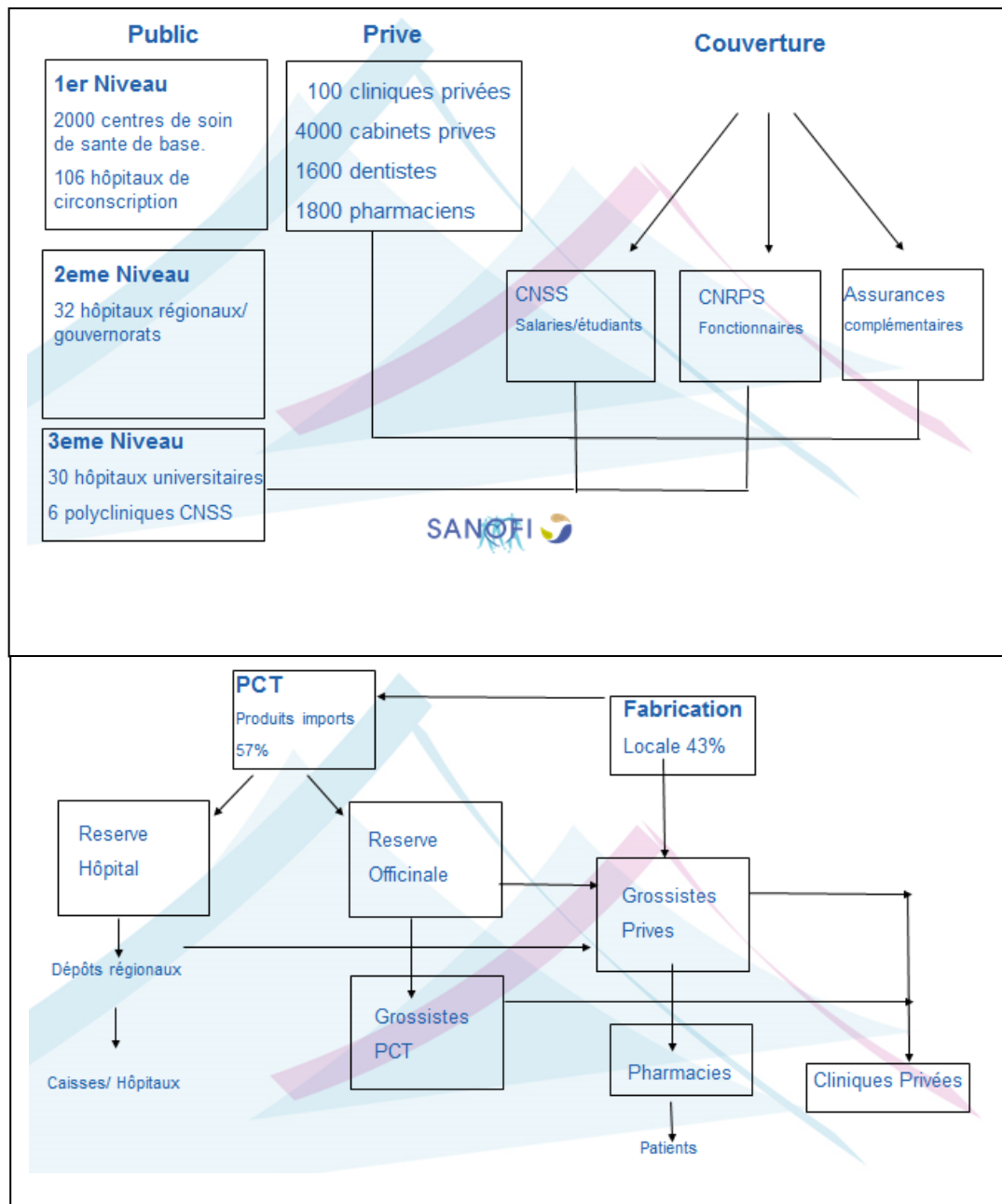
- *un indicateur : investir dans la biotechnologie et en recentrant nos opérations régionales et internationales & maîtrise de la chaîne de fabrication et de distribution & investir sur nouvelle technologie, notamment « le digital »*
- *une valeur cible : une acquisition ou fusion avec un partenaire en biotechnologie, une restructuration monde (cluster & alliance) avant fin mars (-10% sur les Opex : dépenses d'exploitation hors de la marge brute), & un renforcement des capacités de production, la poursuite des collaborations transversales entre sites et l'accroissement de la présence dans les marchés émergents (+10%),*
- *une fréquence de suivi : trimestrielle*

Annexe 3: La trilogie Sanofi pour innover

(Intranet Sanofi, 2017)



Annexe 4 : Système de santé et d'approvisionnement du Marché Pharmaceutique Tunisien

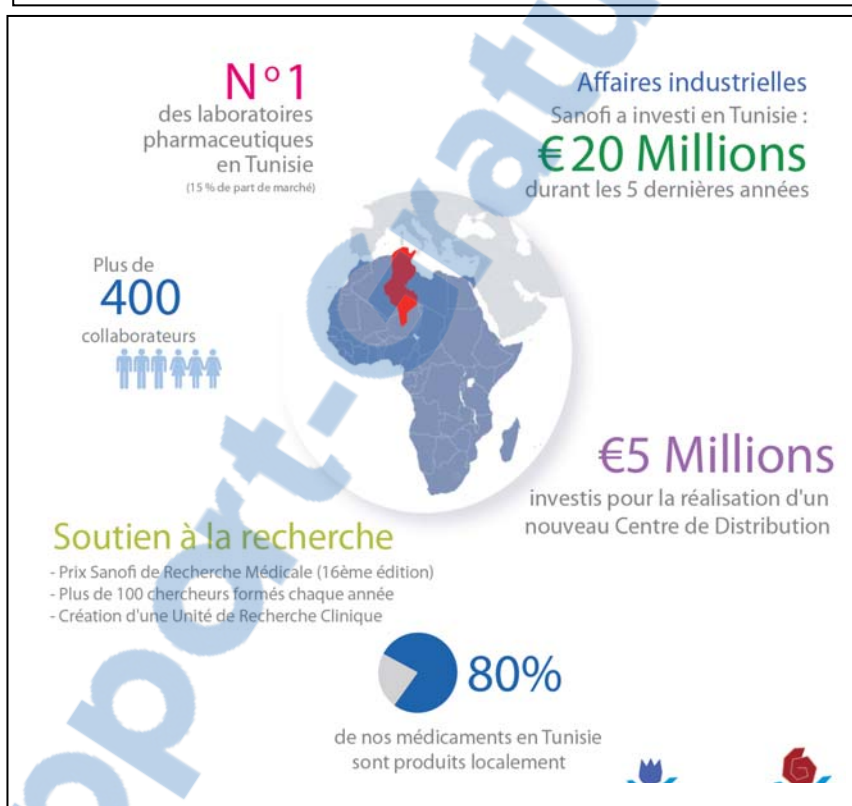


Annexe 5 : Sanofi Tunisie en Bref

(Chiffres clés et top 20 des produits Sanofi et des ventes des laboratoires pharmaceutiques)

(Intranet Sanofi, 2017)

Capital social consolidé : 24 289 500 TND
Date création : Juillet 1989
Effectif 400 CDI/CDD
Ventes 2016 consolidées: 104 000 000 TND
Résultats consolidés : 5 632 000 TND



Ventes en K€

	juil.-16			
	K€	+/- (%)	Delta	PDM
TOTAL TUNISIE	33 163	5.9%	—	100.0%
SANOFI	4 436	13.1%	7.1%	13.4%
GSK	1 996	6.8%	0.9%	6.0%
MEDS	1 547	10.5%	4.5%	4.7%
PFIZER	1 534	-0.3%	-6.2%	4.6%
ADWYA	1 115	10.8%	4.9%	3.4%
HIMMA	993	4.5%	-1.5%	2.8%
NOVARTIS	1 046	8.1%	2.2%	3.2%
SAIPH	999	30.1%	24.2%	3.0%
OPALIA	1 028	9.8%	3.9%	3.1%
GALPHARMA	866	14.9%	9.0%	2.6%
FABRE	873	-2.0%	-7.9%	2.6%
TERIAK	770	13.8%	7.8%	2.3%
BMS	816	7.1%	1.1%	2.5%
DAR ESSAYDALI	694	7.4%	1.4%	2.1%
ASTRAZENECA	615	6.5%	0.6%	1.9%
ABBOTT	575	11.3%	5.4%	1.7%
UNIMED	566	-2.1%	-8.1%	1.7%
NOVO NORDISK	556	9.9%	3.9%	1.7%
MERCK SERONO	516	-8.7%	-14.6%	1.6%
SERVIER	529	8.2%	2.3%	1.6%
PHARMALYS	411	-21.9%	-27.8%	1.2%
SIPHAT	433	3.2%	-2.7%	1.3%
MILUPA	419	-10.0%	-15.9%	1.3%
PHARMAGHREB	407	11.7%	5.7%	1.2%
BAYER	409	7.3%	1.4%	1.2%

Ventes en KUnités

	juil.-16			
	Kunits	+/- (%)	Delta	PDM
TOTAL TUNISIE	13 162	2.0%	—	100.0%
SANOFI	1 850	6.1%	4.1%	14.1%
BMS	854	-1.8%	-3.8%	6.5%
GSK	684	2.6%	0.6%	5.2%
SIPHAT	661	-0.4%	-2.4%	5.0%
OPALIA	671	4.9%	3.9%	5.1%
UNIMED	605	1.4%	-0.6%	4.6%
GALPHARMA	520	13.9%	11.9%	3.9%
MEDIS	485	7.5%	5.5%	3.7%
FABRE	499	-2.2%	-4.2%	3.8%
ADWYA	463	8.6%	6.6%	3.5%
SAIPH	352	20.8%	18.8%	2.7%
DAR ESSAYDALI	386	3.8%	1.8%	2.9%
HIMMA	288	-3.1%	-5.1%	2.2%
PFIZER	322	0.0%	-2.0%	2.5%
TERIAK	260	8.5%	6.5%	2.0%
MERCK SERONO	246	-18.7%	-20.7%	1.9%
SIMED	183	6.5%	4.5%	1.4%
BOUCHARA-RECORDATI	200	18.2%	16.2%	1.5%
ABBOTT	162	0.4%	-1.6%	1.2%
PHARMAGHREB	156	5.8%	3.8%	1.2%
NOVARTIS	136	-0.8%	-2.8%	1.0%
BOIRON	100	13.0%	11.0%	0.8%
PHARMALYS	100	-23.3%	-25.3%	0.8%
CHAUVIN	128	4.8%	2.7%	1.0%
MILUPA	115	-10.1%	-12.1%	0.9%

Rank	Products
	Total Sanofi-Aventis
1	ASPEGIC
2	MAXILASE
3	OROKEN
4	PLAVIX
5	LOVENOX
6	DI ANTALVIC
7	AMAREL
8	TRIATEC
9	ORELOX
10	OFLOCET
11	DOLIPRANE
12	LANZOR
13	ACTONEL
14	COAPROVEL
15	LANTUS
16	SURGAM
17	ROVAMYCINE
18	KERLONE
19	SOLUPRED
20	RHINATHIOL

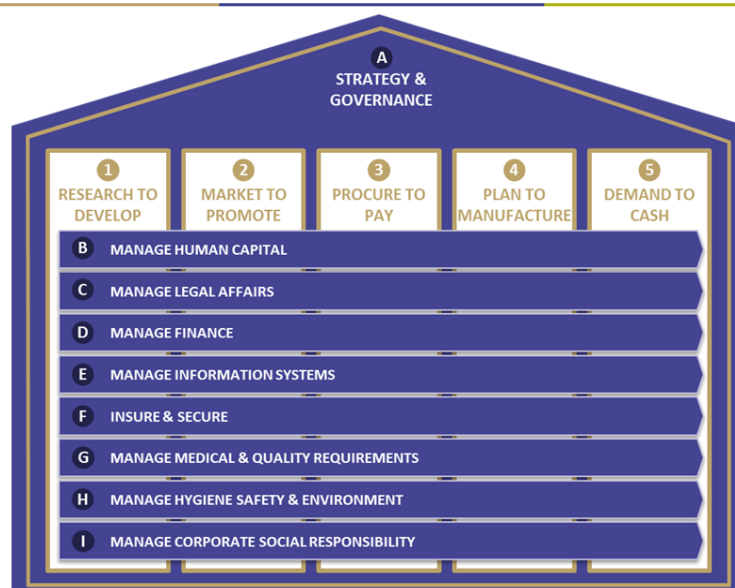
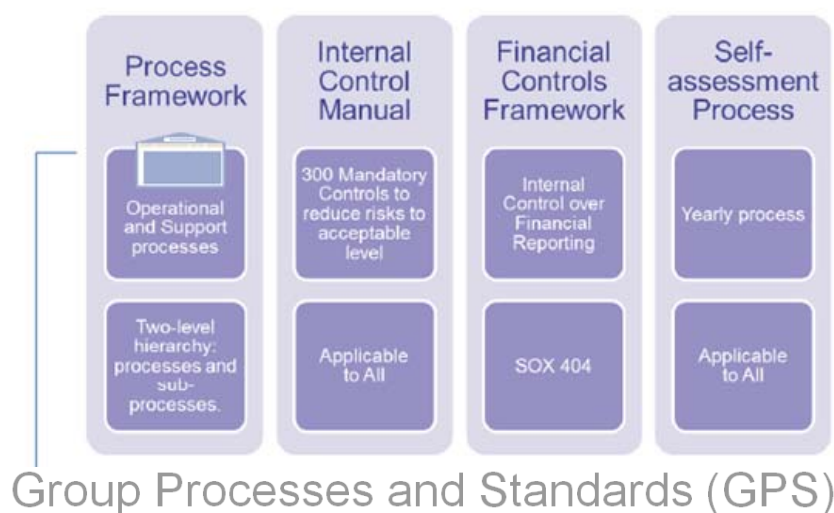
Annexe 6: Vision, mission, objectif et culture de la Finance

(Intranet Sanofi, 2017)

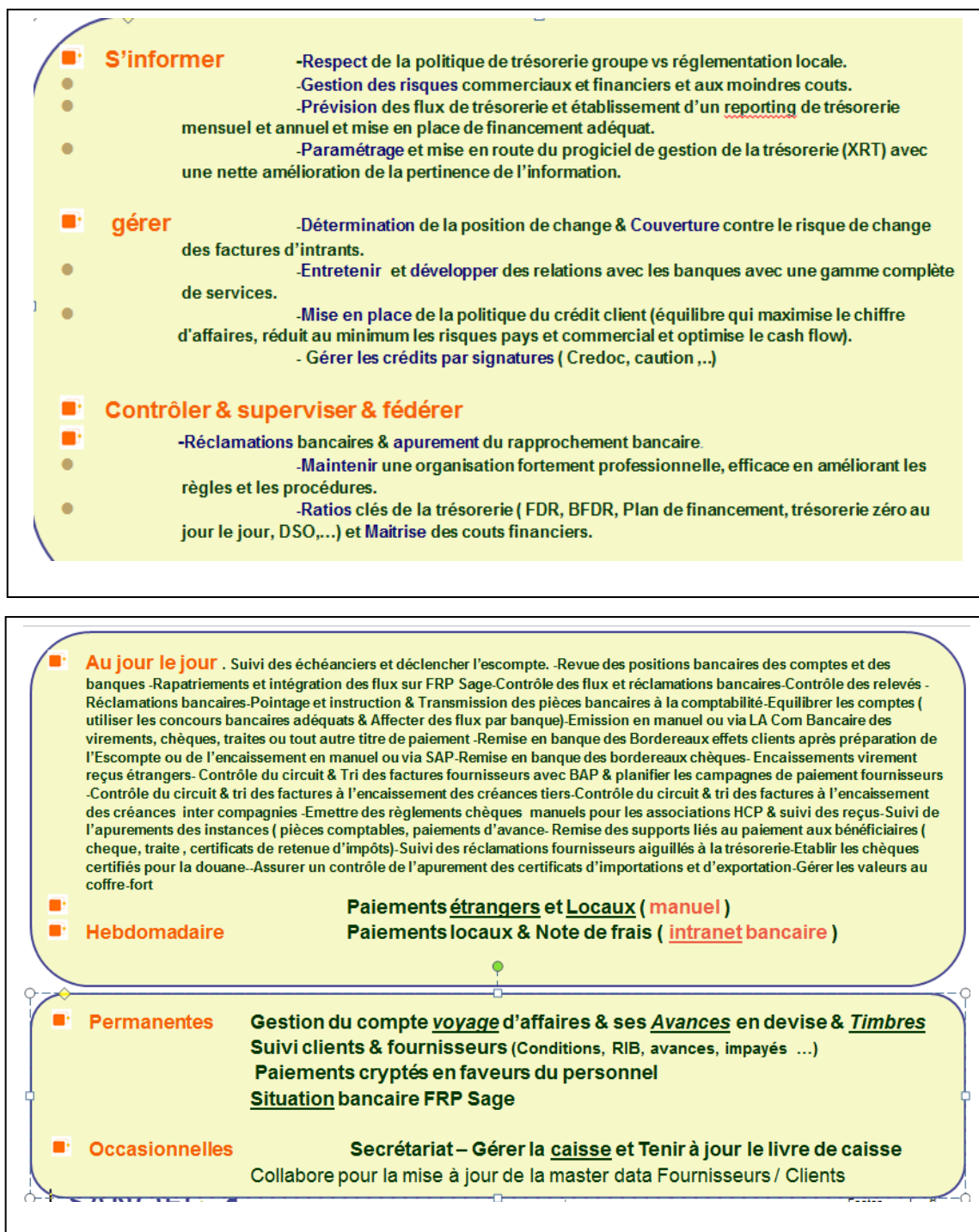


Annexe 7: Standardisation des processus

(Intranet Sanofi, 2017)



Annexe 8 : Les attributions du trésorier



Annexe 9 : Exemple de structure de format de fichier de relevé de compte MT940

										TYPE
060220170328399-2C-					COMMISSION					
0602201703282659										
050220170328										
040220170328 91CHK	2	NONREF								
060220170328330-BA-02000565			30-BA-02000565	22017032411002000268500278862				TND	20170327TND0200+0000000000109	
0602201703282615					CERTIF CHQ				TYPE	
050220170328										
040220170328 91CHK	2	NONREF								
060220170328330-BA-02000566			30-BA-02000566	22017032411002000268500278862				TND	20170327TND0200+0000000000335	
0602201703282615					CERTIF CHQ				TYPE	
050220170328										
040220170328 91CHK	2	NONREF								
060220170328330-BA-02000564			30-BA-02000564	22017032411002000268500278862				TND	20170327TND0200+0000000000435	
0602201703282615					CERTIF CHQ				TYPE	
050220170328										
040220170328 91CLR	2		0000000000885743	99-3E-00885743	22017032811002000268500278862			TND	20170327TND0200+00000000001610	
060220170328399-3E-00885743					REMISE CHEQUE				TYPE	
0602201703282648					REM CHEQUE					
050220170328REMISE CHEQUE										
070220170328										
010220170328					11002000268500278862			TND	20170327TND0000+00000000021972	
040220170328 91CLR	2		0000000000885741	99-3E-00885741	22017032811002000268500278862			TND	20170327TND0000+00000000021972	
060220170328399-3E-00885741					11002000268500278862			TND	20170327TND0200+00000000023493	
0602201703282648					REMISE CHEQUE				TYPE	
050220170328REMISE CHEQUE					REM CHEQUE					
040220170328 91CLR	2		00000000001208375	99-3E-01208375	22017032811002000268500278862			TND	20170327TND0200+0000000100000	
060220170328399-3E-01208375					REMISE CHEQUE				TYPE	
0602201703282648					REM CHEQUE					
050220170328REMISE CHEQUE										
040220170328 91MSC	2	NONREF								
060220170328330-BG-00009909			30-BG-00009909	22017032711002000268500278862				TND	20170327TND0200+0000000116965	
0602201703282202					ESC				TYPE	
050220170328ESC					LIB VARIAB					
070220170328										
010220170328					11002000268500278862			TND	20170327TND0000+00000000218485	
040220170328 91CHG	2	NONREF			11002000268600278878			TND	20170327TND0000+0000000128688	
060220170328330-Q4-27032017			30-Q4-27032017	22017032411002000268600278878				TND	20170327TND0200+00000000000000	
0602201703282391					AVA MME FEIROUZE ELLOUZE C05302426				TYPE	
					TAXES					

Annexe 10: Exemple de structure de formats des fichiers de paiement électronique MT101

```
{1:F01BNPAFRPPAXX0000000000}{2:I101UBCITNTTAXXN00004}{4:  
:20:1019391428  
:21R:100317-1x1  
:28D:00001/00001  
:50L:winthrop Pharma Tunisie  
:50H:/1100200000000278861  
WINTHROP PHARMA TUNISIE  
34, AVENUE DE PARIS  
2033 MEGRINE//TN  
:52A:UBCITNTTXXX  
:30:170310  
:25:TN000214  
:21:SES CARTON ONDU  
:32B:TND7069,033  
:57A:STBKTNTT940  
:59:/107010000000083978837  
STE CARTON  
ZI - ELHANCHA  
3010 ZI - ELHENCHA - SFAX//TN  
:70:F 170000  
:71A:OUR  
:21:SACMI  
:32B:TND472,500  
:57A:BFTNTNTTXXX  
:59:/02000000000010005783  
STE ABC  
ZI. ARIANA AEROPORT  
2035 ARIANA//TN  
:70:F 360126  
:71A:OUR  
-}{5:}
```

Annexe 11 : Structure des formats des fichiers de paiement électronique Citi Bank

New CDF 2		VIREMENT ETRANGER	CHEQUE	VIREMENT INTERNE	VIREMENT LOCAL
Field	Field Name	TN	TN	TN	TN
1	Placeholder				
2	Country Code	TN	TN	TN	TN
3	Payment Method	EFT	RCH	BKT	DFT
4	Value Date	O, YYYYMMDD	O, YYYYMMDD	O, YYYYMMDD	M, YYYYMMDD
5	Priority Flag				
6	PreFormat Group Code	O, 16X Preformat Group Code	O, 16X Preformat Group Code	O, 16X Preformat Group Code	O, 16X Preformat Group Code
7	Preformat Code	O,35X Preformat Code	M,35X Preformat Code	M,35X Preformat Code	M,35X Preformat Code
8	Payment Type		M,2X, "MC"		
9	Payment Currency	M, 3X ISO	M, 3X ISO	M, 3X ISO	M, 3X ISO
10	Payment Amount	M, 18N	M, 18N	M, 21N	M, 21N
11	Debit Party Account or Other ID Type				
12	Debit Account	M, 10N	M, 10N	M, 10N	M, 10N
13	Debit Party Name				
14	Debit Party Advice Type				
15	Debit Bank Routing Code				
16	Debit Bank Name				
17	Debit Bank Address Line 1				
18	Debit Bank Address Line 2				
19	Debit Bank Address Line 3				
20	Placeholder				
21	Number of Credit Parties				
22	Charges Indicator	M, 3X	M, 3X		M, 3X
23	Processing Date				
24	Debit Account Currency				
25	Transaction Reference Number	M,16X	M,10X	M, 10X	M,10X
26	Beneficiary Reference				
27	Confidential				
28	Intra-Company				
29	Placeholder				
30	Transaction Type				
31	Entry Description				
32	Individual Company ID				
33	Pre Note				
34	Funds Type				
35	Ordering Party ID Type				
36	Ordering Party ID				
37	Ordering Party Name				
38	Ordering Party Address Line 1				
39	Ordering Party Address Line 2				
40	Ordering Party Address Line 3				
41	Credit Account				
42	Beneficiary Is				
43	Beneficiary Account or Other ID Type				
44	Beneficiary Account or Other ID	M, 34X		M, 10N	M, 20X
45	Beneficiary Name	M, 35X	M, 70X	M, 70X	M, 35X
46	Beneficiary Advice Type				
47	Beneficiary Address Line 1	O,35X	O, 35X	O, 35X	
48	Beneficiary Address Line 2	O,35X	O, 35X	O, 35X	
49	Beneficiary Address Line 3	O,35X			
50	Beneficiary Bank Routing Method	C, 2X (IS-SWIFT, see legend)			
51	Beneficiary Bank Routing Code	C, 11X			M, 8N
52	Beneficiary Bank Account or Other ID Type				
53	Beneficiary Bank Account or Other ID				
54	Beneficiary Bank Advice Type				
55	Beneficiary Bank Name	C, 35X			
56	Beneficiary Bank Address Line 1	C,35X			
57	Beneficiary Bank Address Line 2	O,35X			
58	Beneficiary Bank Address Line 3	O,35X			
59	First Intermediary Bank Routing Method	O, 2X (IS-SWIFT, see legend)			
60	First Intermediary Bank Routing Code	O, 11X			
61	First Intermediary Bank Name	O,35X			
62	First Intermediary Bank Address Line 1	O,35X			
63	First Intermediary Bank Address Line 2	O,35X			
64	First Intermediary Bank Address Line 3	O,35X			
65	Second Intermediary Bank Account or Other ID Type				
66	Second Intermediary Bank Account or Other ID				
67	Second Intermediary Bank Advice Type				
68	Second Intermediary Bank Name				
69	Second Intermediary Bank Address- Line 1				
70	Second Intermediary Bank Address-line 2				
71	Second Intermediary Bank Address-line 3				
72	Payment Details Line 1	O, 35X	O, 35X	O, 35X	O, 35X
73	Payment Details Line 2	O, 35X	O, 35X	O, 35X	O, 35X
74	Payment Details Line 3	O, 35X	O, 35X	O, 35X	O, 35X
75	Payment Details Line 4	O, 35X	O, 35X		O, 35X
76	Bank Details Line 1	M, 8X (Advise Bene See legend)		O,3N(DESTINATION BRANCH)	
77	Bank Details Line 2	O, 30 X, (Other Instruction)	M, 25X (Delivery Method)		
78	Bank Details Line 3				
79	Bank Details Line 4	O, 10X (Charges Account)			
80	Bank Details Line 5				
81	Bank Details Line 6	M, 10X see legend (Bene IS)			
82	Pre-Advice				
83	Pre-Advice Details				
84	Addenda Information				
85	Memo Details				
86	Tax Sub Form Account Code (2)				
87	Tax Sub Form Amount Paid (2)				
88	Tax Sub Form Details (3)				
89	Tax Sub Form Due Amount (3)				
90	Tax Sub Form Code and Date(3)				
91	Tax Sub Form Due Date (3)				
92	Tax Sub Form Account Code (3)				
93	Tax Sub Form Amount Paid (3)				
RECORD TERMINATOR					

Annexe 12 : Exemple de structure de formats des fichiers de paiement électronique Citi Bank

```
#TN#DFT#date#####TND#amount##debit account number#####OUR###Transaction
reference#####RIB#nom benefic#####code
banque#####

#TN#EFT#date#####EUR#amount##debit account number#####SHR###Transaction
reference#####IBAN#nom benefic##Beneficiary Address Line 1#Beneficiary Address Line
2#Beneficiary Address Line 3#IS#SWIFT CODE####Beneficiary Bank Name #Beneficiary Bank Address
1#Beneficiary Bank Address 2#Beneficiary Bank Address 3#####Payment Details Line 1#Payment
Details Line 2#Payment Details Line 3#Payment Details Line 4#NOADVISE#####Not a Bank#####

#TN#BKT#####EUR#amount##debit account number#####SHR###Transaction
reference#####credit account number#beneficiary
name#####823 or 250#####

#TN#RCH#date####MC#TND#amount##debit account number#####OUR###Transaction
reference#####nom benefic##Beneficiary Address Line 1#Beneficiary Address Line
2#####Payment Details Line 1#Payment Details Line 2#Payment Details Line
3#Payment Details Line 4##4#####
```

Annexe 13: Exemple de certificat de retenue d'impôt électronique

REPUBLIQUE TUNISIENNE
MINISTÈRE DU PLAN ET DES FINANCES
DIRECTION GÉNÉRALE
DU CONTRÔLE FISCAL

CERTIFICAT DE RETENUE D'IMPOT SUR LE REVENU OU D'IMPOT SUR LES SOCIÉTÉS

Retenue effectuée le : 03/06/15 N° 6600000755

Ou pendant (1) : 20150603-1V1

A- PERSONNE OU ORGANISME PAYEUR

Dénomination de la personne ou de l'organisme payeur : **Winthrop Pharma Tunisie**

Adresse : 34, avenue de Paris - 2033 MÉGRINE - Tunisie

Identifiant : [REDACTED]

Retenues effectuées sur :	Montant Brut	Retenue	Montant Net
Honoraires, commissions, courtages, vacations et loyers	2.857,400	142,870	2.714,530
Marchés	0,000	0,000	0,000
Revenus des comptes spéciaux d'épargne ouverts auprès des banques			
Revenus des capitaux mobiliers			
Revenus des bons de caisse au porteur			
Total général	2.857,400	142,870	2.714,530

B- BENEFICIAIRE

N° de la carte d'identité :

Ou

De séjour pour les étrangers :

Nom, Prénom ou Raison sociale : [REDACTED]

Adresse Professionnelle : [REDACTED]

Adresse de Résidence :

Identifiant : [REDACTED]

Je soussigné, certifie exacts les renseignements figurant sur le présent certificat et m'expose aux sanctions prévues par la loi pour toute inexactitude.

A Mégrine, le 03/06/2015

Cachet et signature du payeur

[Signature]

Annexe 14: Principe de la roue de Deming

PDCA

(Intranet Sanofi , Lean-Methods-and-Tools 2017)

