

Analyse de l'existant

H4212

Etienne BRODU, Chafik BACHETENE, Adrien BROCHOT,
Johann CHAZELLE, Naby Daouda DIAKITE, Baptiste LECORNU, Thanh PHAN DUC

18 janvier 2011

Table des matières

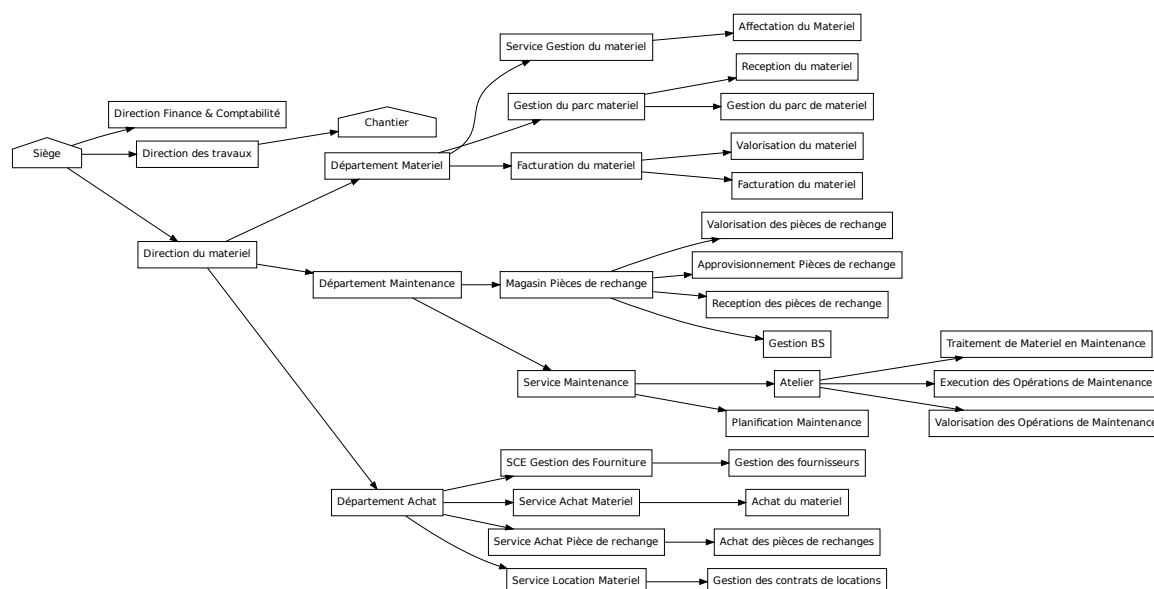
1	Direction du matériel	2
1.1	Existant Organisationnel	2
1.1.1	Structure Organisationnel de GSTP, organigramme	2
1.1.2	En détail pour la Direction du Materiel	2
2	Metiers	4
2.1	Métier matériel	4
2.1.1	Services	4
2.1.2	Gestion du parc Matériel	4
2.1.3	Procédures de gestion du matériel	4
2.1.4	Etat du système informatique	5
2.2	Métier Achat	5
2.2.1	Services :	5
2.2.2	Gestion financière :	5
2.2.3	Procédures d'achat :	6
2.2.4	Etat du système informatique	6
2.2.5	Dysfonctionnements	6

Chapitre 1

Direction du matériel

1.1 Existant Organisationnel

1.1.1 Structure Organisationnel de GSTP, organigramme



1.1.2 En détail pour la Direction du Matériel

Rôle global

Rattachée à la direction générale, la Direction du Matériel a pour missions de :

- affecter le matériel aux chantiers ;
- assurer la maintenance et la rénovation du matériel ;
- gérer le stock de pièces de rechange ;
- renouveler le matériel (acquisition), avec l'accord de la DG car il s'agit d'un acte d'investissement ;
- facturer l'utilisation du matériel aux chantiers. La DM joue un rôle de fournisseur (location du matériel) vis-à-vis des chantiers.

Départements et leur rôles

Département Matériel Le département matériel est composé de trois services :

Service Gestion du Matériel Son rôle est de gérer le planning d'affectation et d'assurer l'affectation du matériel aux différents chantiers. Il est constitué de trois personnes.

Gestion du Parc Matériel Il s'occupe de la réception, envoi du matériel et de la gestion du parc matériel. Il est constitué d'une personne.

Facturation du Matériel Ce service s'occupe de la valorisation et de la facturation du matériel. Il est constitué d'une personne.

Département Maintenance Il est composé de deux services :

Le service gestion des Pièces de Rechange Son rôle est d'assurer l'approvisionnement, la réception, la valorisation et la gestion des pièces de rechange. Il y a un magasin au siège de l'entreprise et deux autres délocalisés. Ce service est constitué d'une personne par magasin.

Le service de Maintenance Il est composé d'une quarantaine d'ateliers et il s'occupe de la planification, de l'exécution et de la valorisation des opérations de maintenance et des divers traitements. Ce service est constitué de 60 personnes répartis sur 40 ateliers (dont 8 à l'atelier principal, et les autres étant répartis sur les ateliers de chantiers). Le processus de maintenance est composé de :

- Effectuer les opérations de maintenance urgentes (depuis de demandes des chantiers)
- Procéder au remplacement d'un matériel en panne
- Réaliser la planification de maintenance préventive

Il se déroule comme suivant :

Lors d'une demande de maintenance planifiée ou depuis un chantier, on procède en identifiant les opérations à effectuer. Ou lors d'une demande d'intervention urgente depuis un chantier, on diagnostique la panne, dans le cas de nécessité, on réalise une demande de matériel urgente. Suivant la disponibilité du personnel, on affecte l'opération. Si l'opération nécessite des pièces de rechange, on signale pour les obtenir. A la fin de l'opération on signale au chantier ou au parc matériel que l'objet de la maintenance est à nouveau disponible (et en état de marche...). Au niveau d'informatique :

- Logicielle : Il est équipé une application de gestion de stocks de pièce de rechange (+6000 références) une autre application de planification de la maintenance.
- Matérielle : Il est doté 2 imprimantes et 2 PCs connectés au réseau de la Direction Matérielle.

Département Achat Le département achat est constitué de quatres services :

Service Gestion des Fournisseurs C'est le service qui va être en communication avec les fournisseurs de matériel afin d'avoir les meilleurs matériels sur le marché aux moindres coûts.

Service d'Achat du Matériel Ce service s'occupe des achats de nouveaux matériels.

Service d'Achat des pièces de Rechange Ce service s'occupe de tous les achats de pièces de rechange.

Service Location du Matériel Ce service s'occupe des locations de matériels lorsque le parc n'offre pas suffisamment de disponibilités pour répondre à un besoin d'un chantier. Il peut également s'occuper de l'achat d'autres prestations (maintenance, etc.)

Chapitre 2

Metiers

2.1 Métier matériel

2.1.1 Services

Dans l'organisation de GSTP, nous pouvons distinguer plusieurs services appartenant au département matériel :

- Service Gestion de matériel

Il permet de gérer le planning d'affectation du matériel ainsi que son suivi sur les différents chantiers.

- Service Gestion du parc Matériel

Son rôle consiste à envoyer le matériel disponible sur les différents chantiers.

- Service Facturation Matériel

Ce service permet de gérer la facturation en interne du matériel sur les différents chantiers.

Le département matériel permet donc à la fois de suivre l'affectation du matériel sur site mais également de le facturer en interne.

2.1.2 Gestion du parc Matériel

Le département matériel doit gérer un parc relativement grand de matériels (environ 2.000 au total) composé aussi bien d'engins de travaux, que de camions de transport ou de petits matériels tels que des postes à souder. Afin de faciliter la gestion de ce parc, chaque matériel est référencé de la manière suivante : il est repéré par un identifiant (code parc) et plusieurs autres valeurs (code type, code groupe, date de mise en service, nombre d'heures de fonctionnement...) permettant de l'identifier.

2.1.3 Procédures de gestion du matériel

Procédure de planification d'affectation du matériel

Cette procédure se décompose en deux parties : Il y a tout d'abord la programmation de l'utilisation de matériel : Cette opération permet de prévoir les matériels nécessaires pour les différents chantiers. Elle est mise à jour périodiquement afin de suivre toute modification de besoin de matériel sur les chantiers. La deuxième partie correspond à la planification de l'affectation de matériels aux chantiers : Elle s'occupe d'envoyer aux services achat et maintenance les demandes de matériel par chantier : demande de location ou d'achat de nouveau matériel et planification des opérations de maintenance du matériel sur site.

Procédure de Facturation du matériel pour un chantier

Cette procédure permet de facturer en interne le matériel sur les différents chantiers. Cette tâche n'est pas assurée par le service Achat car celui-ci ne s'occupe que des factures extérieures.

Cette procédure est périodiquement déclenchée et réalise en premier lieu deux opérations : le calcul de la valorisation du matériel sur les chantiers et le calcul du prix moyen des pièces de rechange utilisées lors des opérations de maintenance. Cette deuxième partie est ensuite précisée afin d'obtenir un calcul précis des coûts de maintenance. Ces opérations permettent d'effectuer le calcul de Facture matériel pour un chantier.

Procédure de d'affectation et de restitution du matériel

Cette procédure gère la présence de matériel sur site depuis sa réception auprès du fournisseur jusqu'à son retour du chantier. Lors de la réception de matériel d'un fournisseur, un avis de livraison est édité. Le matériel est alors envoyé sur le chantier concerné et mis à disposition. Lors de l'affectation du matériel, un étude de matériel manquant est effectuée et une demande de location urgente peut être formulée. Lorsque le matériel n'est plus nécessaire sur le chantier, un avis de restitution de matériel est envoyé et le matériel est alors renvoyé (soit au fournisseur, soit au parc matériel) ou encore envoyé au département maintenance pour une opération de maintenance préventive.

2.1.4 Etat du système informatique

Actuellement, le système informatique comprend une application de gestion du planning ainsi qu'une application de facturation. Le département matériel est constitué de 3 PCs et de deux imprimantes.

2.2 Métier Achat

2.2.1 Services :

On distingue dans l'organisation de GSTP un ensemble de services participant aux activités d'achat :

- Service de gestion des fournisseurs :

C'est le service qui traite avec les fournisseurs, étudie les marchés afin d'acquérir des matériels de qualités à des prix intéressants.

- Service achat matériel :

C'est le service qui s'occupe des achats des nouveaux matériels hors pièces de rechange.

- Service achat pièces de rechange :

C'est le service qui s'occupe de l'achat des pièces de rechange

- Service location matériel :

C'est le service qui s'occupe de la location des matériels lorsque ceux-ci ne sont pas disponibles.

GSTP gère donc ses approvisionnements sous deux modes différents :

l'acquisition de nouveaux matériels et pièces de rechange et la location de certains matériels. (On voit que le service qui gère l'achat des pièces de rechanges est différent de celui qui gère l'achat des matériels.)

Cette gestion est une conséquence directe du processus de planification afin de mieux gérer le processus d'approvisionnement.

2.2.2 Gestion financière :

Il existe un budget relatif au renouvellement du matériel, celui-ci est demandé par la DM et validé par la DG.

Le département achat commande environ 600 petits matériels par an et fait 2 à 3 achats de gros

matériel.

Ceci résulte d'une politique d'extension et de renouvellement de matériels. Elle fixe les budgets annuels correspondant aux remplacements ou aux acquisitions de nouveaux matériels. Elle procède aux décisions d'investissement exceptionnel (remplacement urgent d'un matériel coûteux, extension du parc pour les besoins d'un nouveau chantier...) La réalisation et les suivis des investissements concerne très peu les pièces de rechange

2.2.3 Procédures d'achat :

Planification

Il y a deux types de planification :

la première étant celle qui programme l'utilisation des matériels par période et par type de matériel, cette planification s'appuie sur des prévisions d'utilisation et permet d'établir une liste de besoins matériels à acquérir. Une demande d'acquisition est soumise au processus qui gère les investissements(cf plus bas)

Le deuxième type de planification est celui de l'affectation, à l'issue de laquelle, des demandes d'achat et des demandes de location sont générées :

- la procédure Acheter Matériel élabore des commandes d'achat de matériel
- la procédure Louer Matériel élabore des commandes de location

Remarque : on voit que la planification ne considère pas les pièces de rechange mais uniquement les matériels. Les prévisions concernent en effet les matériels. Néanmoins une planification d'achat des pièces de rechange pourrait ne pas être inintéressante.

Approvisionnement des pièces de rechange

L'approvisionnement des pièces de rechange se déroule suivant le cycle suivant :

- abord on calcule le stock des pièces de rechange à chaque fois que l'on fait l'inventaire (ici annuel) ou lorsque l'on reçoit des pièces, ou lorsqu'une pièce sort du "magasin".
- On produit ainsi la variation de stock qui, associée aux prévisions de consommation nous conduit à calculer les besoins en pièces de rechange
- Enfin on transmet une demande de réapprovisionnement qui aura pour effet de produire une commande de pièces de rechange.

On peut également soumettre une demande de réapprovisionnement urgent sans passer par le calcul du stock, besoins ...

Renouvellement

Le département achat peut acquérir de nouveaux matériels sous certaines conditions (voir investissement) ceci intervient après la planification de l'utilisation des matériels par type et concerne très peu les pièces de rechanges.

2.2.4 Etat du système informatique

La gestion informatique au sein du département achat s'appuie sur deux types d'applications, la première étant des applications de gestion des fournisseurs (300 environ), la seconde des applications de gestion de bons de commande. Au niveau de l'architecture, le département achat est équipé de deux ordinateurs PC ainsi que de deux imprimantes.

2.2.5 Dysfonctionnements

- Difficulté de trouver les critères d'investissement, achat vs location !
- Absence de politique d'investissement de pièces de rechange
- Absence de politique de stock de sécurité
- Achats groupés

- Absence d'étude prévisionnelle, simulation , statistique des matériels les plus utilisés, louer ce qu'on utilise le moins et acheter ce qu'on utilise le plus
- Absence de politique de choix de fournisseurs : actuellement elle s'appuie seulement sur la qualité et les prix, on pourrait envisager de rajouter le paramètre géographique, un fournisseur près d'un chantier ou des ateliers pourrait amortir les frais de transport (et même 'rapporter' beaucoup plus)
- Faire une étude des pièces qui se détériorent le plus et faire des commandes groupées a des fournisseurs intéressants
- Indépendance des applications et manque de communication entre elles.