



LEANovation au service de la performance de la fonction financière

Dans un contexte budgétaire de plus en plus contraint, avec un renforcement du niveau de services attendu par les usagers et un environnement de conformité plus exigeant, l'innovation est le recours inéluctable des gestionnaires publics.

Les Centres de Services Partagés, la refonte des systèmes d'information, la dématérialisation de la chaîne comptable (projet PESV2, portail fournisseur de l'Etat Chorus factures...), sont les leviers les plus fréquemment cités dans les démarches visant l'accroissement de la performance des services financiers.

Rarement pourtant aborde-t-on le problème du point de vue des processus de travail, en s'appuyant sur les techniques du Lean Management.

Tirer parti d'une approche innovante et participative adaptée au secteur public

A mesure qu'il faisait les preuves de son efficacité dans l'industrie (Motorola et General Electric), le Lean Six Sigma s'est répandu hors de son univers d'origine, l'usine, pour être appliqué dans les services de l'entreprise et des administrations en pénétrant des sphères nouvelles, comme la fonction financière.

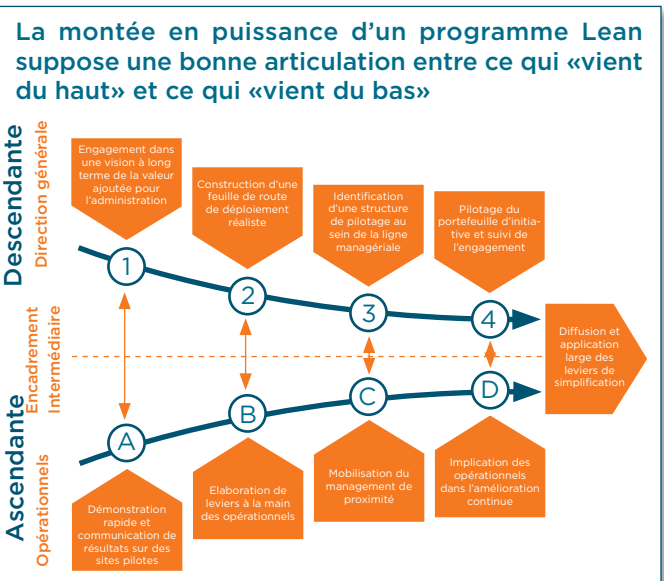
Le rapport IGA/IGF/IGAS sur le bilan de la réforme de l'Etat (septembre 2012) confirme les gains obtenus avec ces démarches évoquant le fait que l'introduction dans les travaux de simplification de certains processus administratifs de méthodes d'analyse participative et opérationnelle des processus a produit des résultats positifs du point de vue des agents dont les tâches ont été simplifiées.

La diffusion systématique de ces approches nécessite toutefois d'être vigilant sur la bonne prise en compte de particularismes de la chaîne financière en environnement public comme la séparation de l'ordonnateur et du comptable ou bien encore la continuité du service.

Une innovation venant du terrain

Entre autres fondements, le Lean s'ancre et prend appui sur le terrain. La valeur ajoutée se crée en effet sur le terrain, et les solutions doivent être apportées par les opérationnels. Le Lean vise de multiples petites améliorations réalisées par tous au quotidien, plutôt qu'une grande innovation trouvée par une équipe « hors sol ».

Les modes managériaux sont revisités en donnant aux agents la capacité de partager les dysfonctionnements dans une volonté collégiale d'amélioration continue avec l'encadrement.

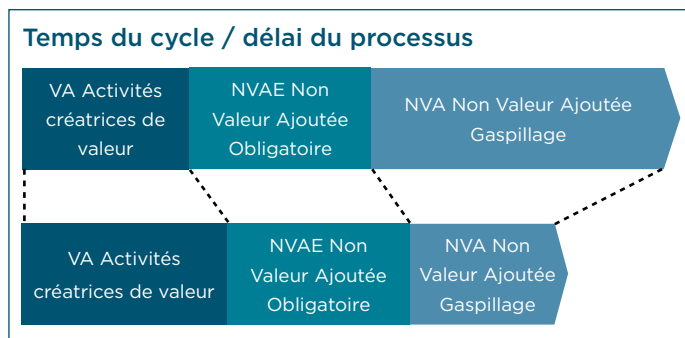


Une approche innovante dans la structuration du contrôle interne comptable et financier

L'identification des difficultés et erreurs d'interprétation (ne se crée-t-on pas des contraintes non exigées par la hiérarchie ou le cadre réglementaire ?) permet d'apprécier la portée des aménagements nécessaires des points de contrôle interne à mettre en place. Par ailleurs, la simplification des procédures renforce la garantie de leur meilleure maîtrise par les agents.

Détecter les « gaspillages » et les « irritants » qui représentent 80 % du temps de traitement d'une facture.

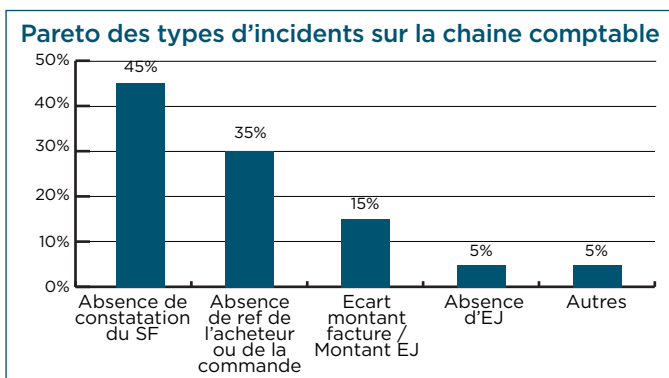
Nos retours d'expérience montrent un temps utile de comptabilisation (saisie et rapprochement) représentant uniquement 10 % du temps global de traitement consacré à une facture. A quoi il faut ajouter un temps nécessaire de tri courrier, classement avant saisie, puis d'archivage par facture (20%). La charge restante est consacrée au traitement des non conformités (factures non rapprochées du premier coup des commandes et réceptions enregistrées dans le système) ou à l'animation d'un processus de validation manuel des factures (achats sans commandes et réceptions système). Les tâches sans valeur ajoutée (tri, classement, traitement des non conformités...) représentent donc près de 90 % en moyenne du temps de traitement des factures.



Les taux de non conformité sont critiques pour l'efficacité du processus budgétaire et comptable

L'un des principaux constats de la mesure met en avant des constats d'anomalies en moyenne de 35 à 50 % et pouvant aller, dans les cas les plus critiques, jusqu'à 80 % (ex : marchés complexes).

La résolution de ces problèmes implique de sortir de son bureau, et de parcourir ensemble (avec les autres acteurs du processus comme les services acheteurs ou en charge de la constatation du service fait), le cheminement de la donnée erronée ou manquante, pour comprendre ce qui a dysfonctionné. Le simple fait de remonter le processus, avec un Pareto permet de focaliser l'effort sur les principaux « irritants ».



Les approches classiques d'optimisation de la fonction financière n'adressent que 40 % du potentiel total

L'approche par les solutions technologiques sur la chaîne financière ne peut offrir qu'un gain sur le temps de saisie, de tri/archivage ou de workflow de validation. La modification des pratiques, des modes managériaux et des comportements constitue un levier dont l'impact est plus important sur la simplification, la qualité et la maîtrise des risques des processus budgétaires et comptables.

Pour plus d'informations, vous pouvez contacter :

Patrick DUC, Associé, patrick.duc@kurtsalmon.com, Tél.: +33 6 72 00 93 41

Anaïse DECULTOT, Associée, anaise.decultot@kurtsalmon.com, Tél.: +33 6 08 41 23 41

Thomas GAILLARD, Senior Manager, thomas.gaillard@kurtsalmon.com, Tél.: +33 6 41 48 05 78

Illustration «d'Irritants» constatés sur la chaîne financière

- **Production excessive** : multiplicité des formats de reporting, double saisie des KPI's
- **Attentes d'expertise ou de décision** (investissement, budget), circuits de validation multiples, à étages ; goulet d'étranglement dans la saisie des données budgétaires et comptables de fin d'exercice
- **Transports inutiles** : transit interservice de documents (factures...)
- **Opérations inutiles** : sur-qualité (granularité excessive de l'information de gestion, non exploitée par le business), excès de contrôles, méconnaissance des outils
- **Sur-stockage** : factures non traitées
- **Mouvements superflus** : va-et-vient consommateur de temps dans le processus budgétaire, allers-retours de dossiers pour validation
- **Réalisations défectueuses** : dossiers incomplets, outils mal paramétrés, données non conformes, référentiels de comptes ou analytiques multiples et incohérents.

Seule la pratique compte

Parler du Lean Management ne sert à rien, seul le pratiquer a du sens. Quelques principes clés à observer pour mettre en place ce type de démarche :

- **Avoir une vision opérationnelle** claire pour la décliner en actions via des ateliers collaboratifs d'analyse puis de conception de solutions avec une large part de visuels (brown paper)
- **Impulser un changement culturel**, parfois un virage à 180 degrés sur la perception des problèmes d'organisation. D'une vision culpabilisante (« nous faisons mal notre travail, c'est notre faute »), il s'agit de passer à une vision valorisante (« Nous avons la possibilité d'améliorer nous même notre poste de travail »)
- **Identifier des relais référents** sensibilisés à l'état d'esprit de la démarche
- **Reconnaître et gratifier** les personnes à l'origine d'améliorations, quel que soit leur niveau hiérarchique. Attention cependant : la reconnaissance est un stimulant mais ne doit pas devenir une finalité.
- **Assurer sans cesse la montée en compétence** des collaborateurs à travers le partage de connaissances afin de les aider à capitaliser, repenser les problèmes d'organisation et en chercher les causes profondes pour les résoudre

Ainsi, l'adaptation de la démarche Lean Six Sigma à la gestion publique est plus encore qu'une tendance de fond : c'est un chemin avéré de performance, au service de la création de valeur. On le voit, les conditions sont nombreuses. Mais lorsqu'une administration se décide à les appliquer avec constance et persévérance, les résultats sont là et cela se perçoit positivement à l'extérieur. Alors qu'attendez-vous ?



Kurt Salmon est un cabinet de conseil en transformation des entreprises. La vocation des 1400 consultants de Kurt Salmon est d'apporter aux dirigeants des entreprises le conseil et les idées originales qui ont un impact direct et concret sur la réussite de leurs projets et, en particulier, sur leurs projets de transformation. Kurt Salmon accompagne les dirigeants dans l'exploration de nouvelles voies pour les entreprises. Nos équipes de conseil interviennent à leurs côtés pour mieux comprendre les attentes du marché, pour les aider à discerner les facteurs d'évolution de leur secteur d'activité et à trouver la différenciation compétitive qui leur permettra d'exprimer leur leadership.