

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 service attendu par les usagers et un environnement de conformité plus exigeant, l'innovation est le recours inéluctable des gestionnaires publics.

AUTEURS



THOMAS GAILLARD
thomas.gaillard@wavestone.com

MATHILDE DE RUDELLE
mathilde.derudelle@wavestone.com

Les Centres de Services Partagés, la refonte des systèmes d'information, la dématérialisation de la chaîne comptable (projet PESV2, portail Chorus Pro...), 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 sur la chaîne de la dépense, en s'appuyant sur les techniques du Lean Management.

TIRER PARTIE 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 les fonctions financières. Le rapport IGA/IGF/IGAS sur le bilan de la réforme de l'Etat (sept. 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

Le Lean a, entre autres fondements, une forte approche terrain. La valeur ajoutée se crée en effet sur le terrain, et les améliorations 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 ».

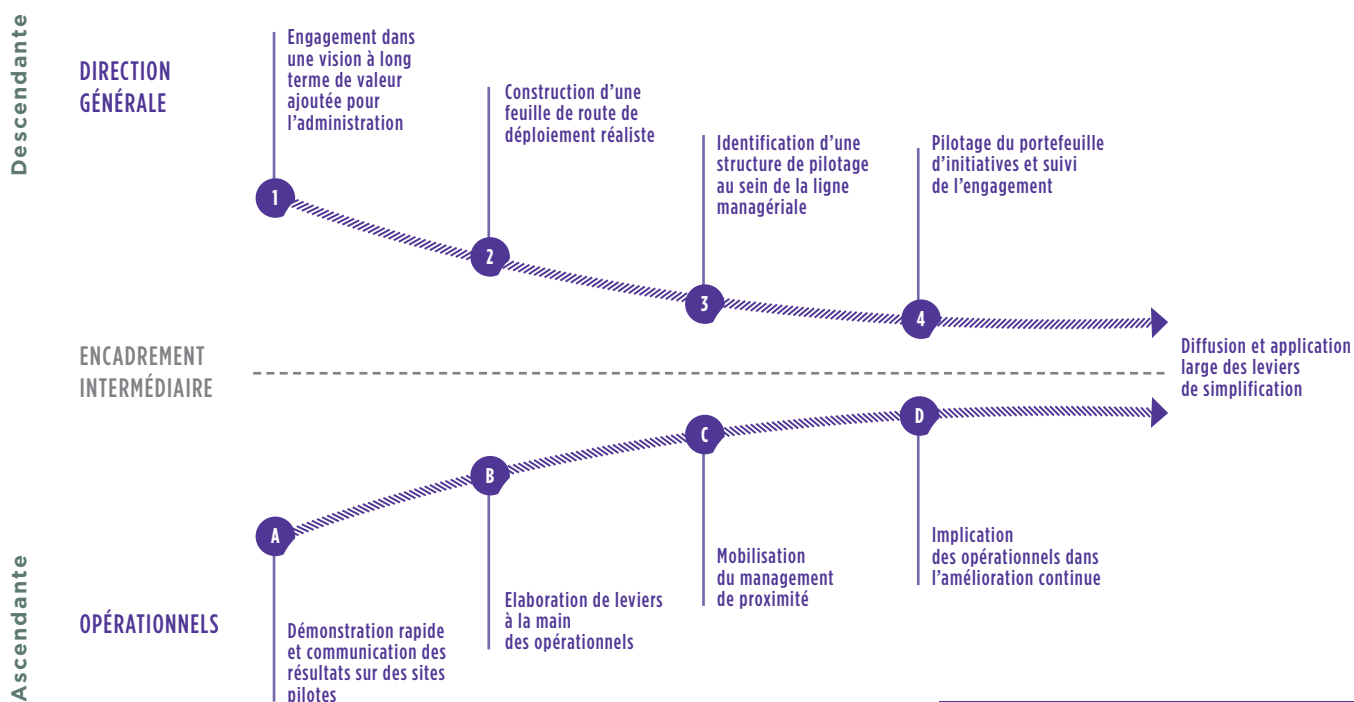
Les modes managériaux sont revisités en donnant aux agents la capacité de partager les dysfonctionnements dans une volonté collégiale d'amélioration continue avec l'encadrement.

UNE APPROCHE INNOVANTE DANS LA STRUCTURATION DU CONTRÔLE INTERNE COMPTABLE ET FINANCIER

L'identification des difficultés et erreurs d'interprétation au niveau local (ne se crée-t-on pas au niveau local des contraintes non exigées au niveau central ?), 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 « GASPILLAGE » ET LES « IRRITANTS » QUI REPRÉSENTENT 80 % DU TEMPS SUR LE TRAITEMENT D'UNE FACTURE

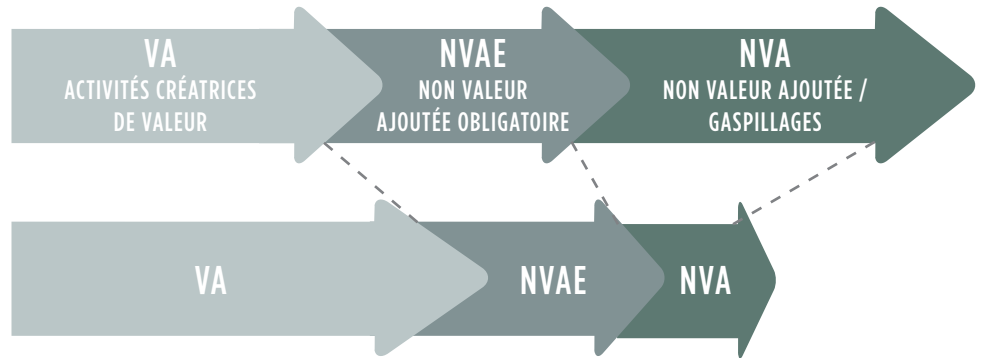
Nos retours d'expérience montrent un temps moyen de comptabilisation (saisie et de rapprochement) représentant uniquement 10 % du temps global de traitement consacré à une facture. A quoi il faut ajouter un temps de tri courrier, classement avant saisie,



La montée en puissance d'un programme Lean suppose une bonne articulation entre ce qui « vient du haut » et ce qui « vient du bas ».

puis d'archivage par facture (20%). Le solde, soit 60% en moyenne, est consacré au traitement des non conformités (factures non rapprochables 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, retouche...) représentent donc près de 80 % en moyenne du temps de traitement des factures.

Temps de cycle / délai du processus



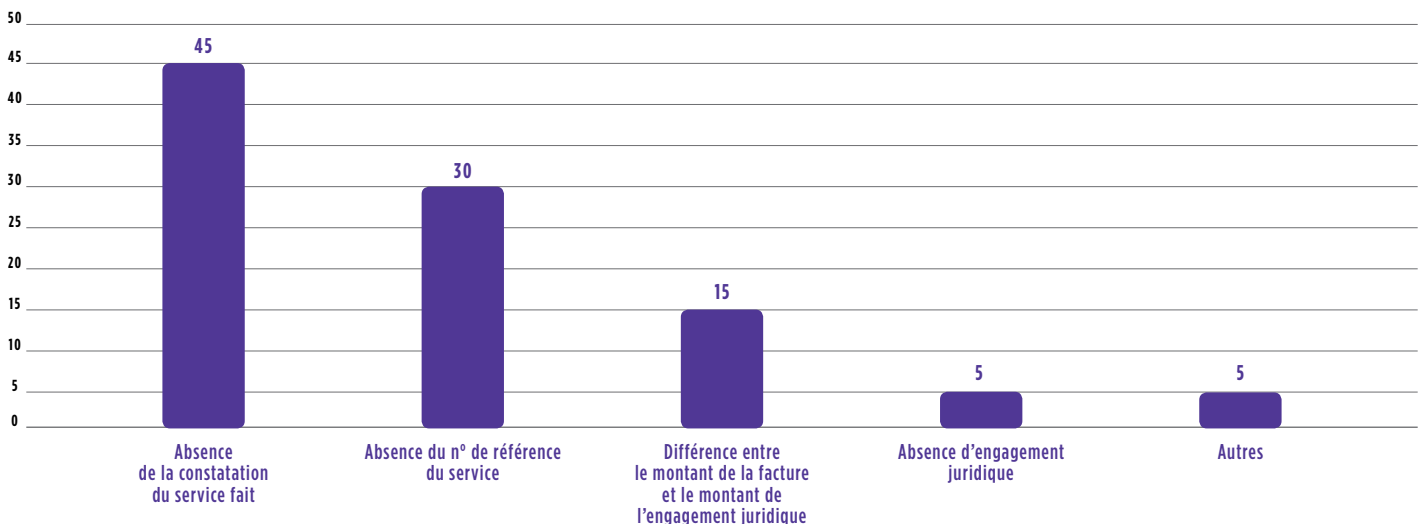
LES TAUX DE NON CONFORMITÉ SONT CRITIQUES POUR L'EFFICACITÉ DU PROCESSUS BUDGÉTAIRE ET COMPTABLE

L'un des principaux constats de la mesure met en avant des constats d'anomalies en moyenne de 35 à 50 %, les cas les plus critique montent 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 ».

ILLUSTRATIONS D'« IRRITANTS » CONSTATÉS SUR LA CHAÎNE FINANCIÈRE

- / Production excessive : multiplicité des formats de reporting, double saisie de KPI's...
- / Attentes d'expertise ou de décision (investissement, budget), circuits de validation multiples, à étages ; goulets d'étranglement dans la saisie des données budgétaires et comptables de fin d'exercice
- / Transports inutiles : transit interservices de documents (factures, candidatures...)
- / 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 consommateurs 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

Graphique de Pareto montrant la répartition des types d'incidents sur la chaîne financière :





LES APPROCHES TRADITIONNELLES D'OPTIMISATION SUR LA FONCTION FINANCIÈRE N'ADRESSENT QUE 40 % DU POTENTIEL TOTAL

Les gains que peut apporter l'approche outils sur la chaîne financière ne peuvent en fait venir principalement que d'un gain sur le temps de saisie ou de tri/archivage. La modification des pratiques, des modes managériaux et des comportements constitue un levier d'impact plus important sur la simplification, la qualité et la maîtrise des risques des processus budgétaires et comptables. Parler du Lean 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...)
- / Un changement culturel s'impose, 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-mêmes notre poste de travail »)

- / 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.
- / La montée en compétences des collaborateurs doit sans cesse être assurée 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 ?

WAVESTONE

www.wavestone.com

Dans un monde où savoir se transformer est la clé du succès, l'ambition de Wavestone est d'apporter à ses clients des réponses uniques sur le marché, en les éclairant et les guidant dans leurs décisions les plus stratégiques.

Wavestone rassemble 2800 collaborateurs présents sur 4 continents. Il figure parmi les leaders indépendants du conseil en Europe, et constitue le 1^{er} cabinet de conseil indépendant en France.