

Lean et Comptabilité

Une Nouvelle Approche de la productivité comptable

**Working Paper n°10, *Projet Lean Entreprise*
Décembre 2006**

Catherine Chabiron, Faurecia

Ce texte est un *working paper*.
Merci de ne pas le citer, dupliquer ni distribuer sans l'autorisation des auteurs.

This is a *working paper*.
Please do not quote, duplicate or distribute without the authors' permission.

Les Centres de Services Partagés, la dématérialisation des factures, le BPO¹ sont les outils ou approches les plus fréquemment cités dans les articles abordant la réduction des coûts ou plus généralement l'accroissement de la performance des services comptables. Rarement pourtant aborde-t-on le problème du point de vue du processus, en s'appuyant sur les techniques du *lean manufacturing* et en les adaptant aux flux et tâches comptables.

Or le travail sur le processus peut créer au moins autant de gain de performance que les outils ou approches plus traditionnels, sinon plus.

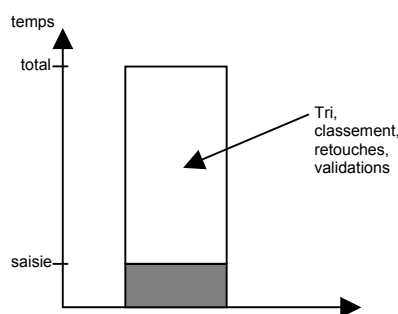
Les deux angles d'attaque ne sont d'ailleurs pas incompatibles : bien maîtrisée, la combinaison peut même être d'une efficacité redoutable.

Faurecia, équipementier automobile français, utilise depuis des années les techniques du *lean manufacturing* dans ses usines. En 2004, une petite équipe a été chargée de déployer ces techniques sur les fonctions support (comptabilité, contrôle de gestion, trésorerie, achats, paie...). L'équipe a choisi de commencer l'approche avec la comptabilité fournisseurs pour 2 raisons :

- Les tâches y sont répétitives et quotidiennes et le traitement des factures reçues s'apparente à une usine fabriquant des bons à payer.
- La comptabilité fournisseurs se situe en bout de chaîne, puisqu'elle est l'aboutissement d'un processus d'achats. Partir du traitement aval permettait d'identifier les problèmes et de remonter toutes les étapes amont pour les résoudre et ainsi optimiser les flux d'informations.

1. Les tâches à valeur ajoutée ne dépassent pas 10 à 20 % du temps

Sur 8 minutes consacrées en moyenne à une facture², l'équipe a compté un temps moyen de comptabilisation (saisie et de rapprochement) variant entre 30 secondes et 2 minutes, selon l'ergonomie des systèmes. La plupart des observations confirment une moyenne de 1 minute. A quoi il faut ajouter un temps de 2 minutes de tri courrier, classement avant saisie, puis d'archivage par facture.



Le solde, soit 5mns en moyenne, est consacré au traitement des retouches (factures non rapprochables du premier coup des commandes et réceptions enregistrées dans le système) ou à l'animation d'un process de validation manuel des factures (achats sans commandes et réceptions système). Si on raisonne maintenant en temps de valeur ajoutée pour les clients du processus, les clients d'une comptabilité fournisseurs sont ... les fournisseurs (qui veulent être payés en temps et en heure)³, la valeur ajoutée pour ces clients est le temps de comptabilisation. Les tâches sans valeur ajoutée (tri, classement,

¹ BPO : Business Process Outsourcing

² Si on prend le chiffre moyen couramment reconnu d'une moyenne de 900 à 1000 factures traitées par comptable et par mois, qu'on retire 2 jours par mois pour l'établissement de provisions et la clôture comptable, sur une base 35h semaine, une facture représente 8 mn de traitement

³ Et les contrôleurs de gestion (qui veulent une bonne qualité de comptes et des provisions en temps et en heure). Mais nous raisonnons ici hors temps de clôture comptable.

retouches, validation), représentent donc 7 minutes sur 8, soit 87 % en moyenne du temps de traitement des factures.

2. Les approches traditionnelles d'optimisation sur les comptabilités n'adressent que 40 % du potentiel total

Dans les approches traditionnelles, on recense deux catégories :

- Les outils (EDI, scan, lecture optique, dématérialisation de factures, auto-facturation)
- Les approches organisationnelles ou centres de services partagés (recherche de synergies et d'amélioration de la prestation comptable par pooling de ressources et de compétences), BPO ...

Les gains que peuvent apporter l'approche outils ne peuvent en fait venir que d'un gain sur le temps de saisie, éventuellement sur le temps de classement courrier et d'archivage soit environ sur 40 % du temps moyen total. La dématérialisation par EDI ou toute autre forme de transmission électronique peut faire gagner du temps sur le tri papier et l'archivage, mais elle s'accompagne d'investissements et de mises au point coûteux. Le scan et la lecture optique ne diminuent en rien le traitement papier puisqu'il faut ouvrir le courrier et le trier avant de scanner, sans compter la mise au point des modèles de factures pour la transformation des images en bases de données (lecture optique). Ces outils créent même de nouvelles formes de retouches (modèle de facture ne fonctionnant pas du premier coup pour la lecture optique, transmission électronique tombant en erreur...).

Les partisans de l'auto-facturation, quant à eux, mettent en avant le fait que le contrôle est repoussé sur le fournisseur, d'où un gain de temps comptable : la facture est en effet calculée à partir des prix et quantités réceptionnées dans le système, à charge pour le fournisseur de faire le rapprochement avec ses propres données. Mais s'il est clair que le fournisseur fera état de tous les écarts en sa défaveur, peut-on compter sur lui pour signaler les erreurs en sa faveur ? L'équipe *Lean Office* de Faurecia a découvert plusieurs murs qualité⁴ mis en place par des équipes Finance pour reconstrôler les réceptions saisies par la Logistique, avant d'émettre l'auto-facturation. Le gain de temps dans ce cas est nul.

Faut-il pour autant renoncer aux outils de dématérialisation ou à l'auto-facturation ? Non, bien sûr, particulièrement quand la masse des factures est telle qu'un gain de quelques secondes sur le temps de traitement permet une productivité immédiate. C'est particulièrement vrai de la grande distribution par exemple. Mais il faut être conscient des limites de ces approches et se souvenir qu'on n'attaque ainsi qu'une partie du problème.

L'autre approche traditionnelle est de travailler sur le regroupement d'équipes comptables et la création de Centres de Services Partagés. Si les retours d'expérience montrent clairement des gains (productivité accrue, montée des compétences, standardisation), ils font également état de contraintes accrues. La qualité de l'interface entre le Centre de Services Partagés et l'unité opérationnelle qu'il supporte devient primordiale, étant donné la distance. Ce qui pouvait se

⁴ Mur qualité : dispositif permettant de contrôler et contenir la non qualité avant de la transmettre au client. En l'occurrence, dans l'exemple cité, contrôle systématique par la Finance des réceptions enregistrées dans le système par rapport aux bons de livraison émis par le fournisseur. Un mur qualité représente un coût, et ne peut être qu'une mesure temporaire remplacée dès que possible par de l'auto-contrôle au sein du processus même.

gérer auparavant autour de la machine à café doit maintenant être traité par mèl ou par téléphone. La visibilité du process global diminue, la tentation est grande de rejeter la faute sur l'autre, de réduire sa responsabilité à la production de magnifiques graphiques ou Paretos sur les défaillances amont. En bref, les dysfonctionnements deviennent sources de disputes, voire perdurent dans l'indifférence générale (« c'est comme cela, il y aura toujours des dysfonctionnements et des litiges »).

L'équipe *Lean Office* de Faurecia, faisait face, comme c'est souvent le cas dans le monde industriel, à deux types d'organisations. Soit des comptabilités décentralisées dans les usines, avec des équipes comptables limitées à 2 ou 3 personnes. Soit des Centres de Services Partagés. Dans les deux cas, elle a privilégié une approche nouvelle, celle consistant à identifier et éliminer les gaspillages, à standardiser le travail tout en donnant la parole aux opérateurs. Autrement dit, en privilégiant une approche lean, et attaquant les 80 à 90 % des tâches sans valeur ajoutée.

Deux exemples parmi d'autres pour illustrer le propos :

- Une équipe comptable a amélioré sa productivité de 15 % en 8 mois en faisant descendre son taux de NRFT⁵ de 22 à 14 %, tout en diminuant de 30 % son stock de factures non traitées (gestion des files d'attente).
- Une autre équipe a augmenté sa productivité de 30 % en 10 mois en éliminant des tâches inutiles et en améliorant la qualité des informations amont pour les déclarations de TVA et intrastat.

3. La méthode mise en œuvre utilise les techniques lean et se focalise sur les 80 à 90 % de tâches sans valeur ajoutée

Le rêve de tout comptable serait que l'ensemble des achats fasse l'objet d'une commande et d'une réception système. Ainsi, lorsque le fournisseur envoie sa facture, elle est rapprochée des données système, et, si tout va bien, comptabilisée. Faute de quoi, il faut se lancer dans un coûteux périple de validation interne, avec des copies scannées des factures en question, ou de simples photocopies, plus un système de relance des retardataires et de gestion des piles de factures en attente de validation.

Mais certaines factures ne s'y prêtent guère : comment passer une commande de consommation d'électricité ou d'eau ? ou de téléphone ? Si on persiste dans l'idée de créer malgré tout une commande et réception système, on arrivera au processus délirant d'un point de vue lean, qui consiste, à réception de la facture, à la renvoyer dans les services concernés, pour qu'ils émettent une commande de régularisation puis une réception tout aussi artificielle, ce qui permettra au comptable de procéder au rapprochement attendu et à la comptabilisation. En termes de lean cela a un nom : opérations inutiles.

⁵ Not Right First Time : taux de retouches par rapport à un process standard. Si le process standard est le rapprochement Right First Time des factures avec une commande et une réception système, le taux de NRFT se calcule en % de factures en écart par rapport au nombre total de factures traitées. Dans le cas des factures à validation manuelle, le standard peut par exemple être un retour de validation sous 5 jours et une comptabilisation Right First Time (code centre de gestion correct, code comptable correct). Tout ce qui n'est pas au standard est compté dans le taux de NRFT.

Le premier principe consiste donc à être pragmatique et à lister tous les types de factures rencontrés, puis d'assigner en face de chaque type l'approche de validation et de comptabilisation la plus efficace. Partout où cela sera possible, on privilégiera la commande et réception système. Pour les autres, 3 approches sont possibles :

- S'il n'est pas possible de challenger ou simplement de contrôler la facture, mais que le fournisseur est réputé fiable ou détenteur des moyens de comptage (eau, électricité, téléphone), la bonne pratique est souvent de comptabiliser et payer après un rapide contrôle de vraisemblance, puis d'envoyer une copie de la facture (parfois le fournisseur met lui même la facture à disposition sur des portails web) au service concerné, pour action et suivi de la consommation.
- Si le service rendu est connu et récurrent, le montant de la facture peut être rapidement contrôlé directement (et par délégation du service concerné) par la comptabilité fournisseurs, sur la base de fichiers de synthèse mis à sa disposition par le service en charge (factures de transport, loyers, prestations de service récurrents, de détachement de personnel.) Cela évite un aller-retour de validation manuelle de ces factures.
- Enfin, si aucune des méthodes ci-dessus n'est applicable, on se résignera à un processus de validation manuelle directement sur la facture, en attendant de pouvoir basculer sur des méthodes plus efficaces. Ne pas oublier malgré tout de gérer cette validation au plus efficace. L'équipe a identifié par exemple des cas de factures dont le montant global ne dépassait pas 100 €, sur des prestations d'envois de colis express, et qui circulaient sur 10 à 20 différents services, pour obtenir l'accord des 10 à 20 personnes concernées par l'envoi des colis en question.

Est-ce à dire que, dès lors qu'on a pu mettre au point des commandes et des réceptions dans les systèmes, tous les problèmes sont réglés ? Sur le papier oui, puisque toutes les conditions sont alors réunies pour aller même plus loin en déversant les factures par EDI ou par scan et lecture optique. Mais c'est en supposant que tout fonctionne bien du premier coup !

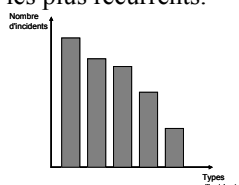
4. Les taux de retouches dans les processus achats sont critiques pour l'efficacité du processus

En fait, la plus grosse surprise de l'équipe a été de découvrir l'étendue des taux de retouches⁶ sur ce processus de rapprochement des factures avec les commandes et réceptions système. Les meilleurs ont des taux de 5 à 10 %, mais ils sont rares. La moyenne se situe autour de 25 à 35 %, les cas les pires montent à 80 %. La typologie de ces retouches est la suivante, un ordre de récurrence décroissant (les deux premiers cas se disputant la tête de Pareto⁷) :

- Absence de réception
- Différence de prix

⁶ Ou taux de *Not Right First Time* : voir note 5.

⁷ Le Pareto est le graphique montrant le nombre d'incidents par type d'incident. On traitera d'abord les incidents les plus récurrents.



- Ecart de quantité
- Absence de commande

Les causes de ces dysfonctionnements sont très variables, mais ils résultent généralement de la combinaison de trois facteurs principaux :

- Absence de vision globale du processus et de compréhension de l'impact sur les processus aval si on ne remplit pas sa tâche dans les temps
- Organisation complexe impliquant de nombreux acteurs (ainsi la mise à jour d'un prix d'achat est directement liée au processus de gestion des changements d'ingénierie sur les références produites et les composants achetés, et impliquera toute une chaîne d'acteurs : client final, gestion de la production, achats, ingénierie, centre de développement, logistique ...)
- Mesure de la performance industrielle braquée sur les flux physiques et la qualité mais parfois moins soucieuse des flux d'information parallèles. Un exemple : des livraisons de pièces sont faites en urgence pour dépanner un client. On note la sortie sur un bon manuel, portant le numéro 123, que le client enregistrera en réception. Premier dysfonctionnement possible : on oublie de saisir ces bons manuels dans le système. Deuxième dysfonctionnement, plus fréquent, on saisit les bons manuels dans le système qui leur attribuera ses propres numéros de saisie, par exemple 456. La facture sera émise avec le numéro 456, le client ne parviendra jamais à la rapprocher automatiquement de la réception enregistrée avec le numéro 123, il en résultera litiges, recherches, retouches, etc.

La résolution de ces problèmes implique de sortir de son bureau, et de parcourir ensemble (avec les autres acteurs du processus), le cheminement de la donnée erronée ou manquante, pour comprendre ce qui a dysfonctionné. Plus le nombre d'acteurs est grand, plus le problème est complexe à résoudre. Mais il y a eu des exemples frappants où le simple fait de remonter le processus, avec un Pareto montrant les retouches générées par les Achats ou la Logistique, a créé une sorte de prise de conscience du processus et a fait tomber de façon drastique, et sans autre démarche, les taux de retouches sur le problème analysé de moitié ou plus.

Pourquoi s'astreindre à diminuer un taux de retouches ? Parce que la productivité en dépend directement. Si on reprend les chiffres cités plus haut, nous avons calculé un temps consacré aux retouches et validations manuelles de 5 minutes par facture en moyenne. Une autre façon de l'exprimer consiste à dire que, sur 1000 factures par mois, 300 sont en moyenne en retouche, et 700 passent du premier coup (taux moyen de retouche de 25 à 35 %, mettons 30 % dans notre exemple).

Sur un temps total disponible du comptable de 7560 minutes par mois (18 jours x 7 heures, hors clôture comptable), les 700 factures qui passent du premier coup en 3 minutes (1 minute de comptabilisation, 2 minutes de tri et classement) vont représenter 2100 minutes. Si on suppose le comptable saturé avec 1000 factures par mois, ce qui a effectivement été souvent observé avant tout travail sur les retouches ou opérations inutiles, les factures en retouche (300) vont prendre le reste du temps, soit 5460 minutes ou 18 minutes par facture (tableau 1).

Taux de retouche	30 %
Temps total disponible	18 j x 7 h = 7560 mn
Temps factures bonnes du premier coup	700 factures x 3 mn = 2100 mn
Temps retouches et validations	7560 mn - 2100 mn = 5460 mn
Soit, par facture en retouche	5460 mn / 300 factures = 18 mn

Tableau 1 – Répartition du temps disponible avec 30% de retouches

Ce temps réel de retouches (ou de gestion de validation manuelle sur facture) n'est pas surprenant, il correspond au temps passé aux photocopies ou scans de factures en retouche ou à valider, aux méls associés, aux logs d'incidents pour statistiques et suivi des retardataires, aux relances des acteurs du processus n'ayant pas corrigé à temps le problème, à la gestion des piles d'attente...

Si maintenant on arrive à faire baisser le taux de retouches de 30 % à 10 %, les factures qui passeront du premier coup prendront 2700 minutes (900 x 3), les 100 factures en retouche, 1800 minutes (100x18) et le temps qui restera alors disponible sera de 3060 minutes ou 51 heures par mois, soit 40 % du temps disponible du comptable ! (tableau 2)

Taux de retouche	10 %
Temps total disponible	18 j x 7 h = 7560 mn
Temps factures bonnes du premier coup	900 factures x 3 mn = 2700 mn
Temps retouches et validations	100 factures x 18 mn = 1800 mn
Temps disponible (mn par mois)	7560 mn – 2700 mn – 1800 mn = 3060 mn
Temps disponible (h par mois)	3060 mn / 60 mn = 51 h

Tableau 2 – Répartition du temps disponible avec 10% de retouches

Les 40 % de gain de productivité de notre exemple sont un gain calculé en s'alignant sur les meilleurs taux de retouches connus. Le plus souvent, dans l'expérience Faurecia, la productivité qui pourra être acquise en un an ne dépassera pas 15 à 20 % (la réduction drastique du taux de retouches prenant du temps).

Encore faut-il pouvoir concrétiser cette productivité : comment faire un gain de 15 % sur une équipe comptable décentralisée de 2 personnes ? Sauf à pouvoir promouvoir du temps partiel, il faut revenir aux méthodes plus traditionnelles et promouvoir des centres de services partagés, qui, en adoptant les méthodes décrites ci-dessus, pourront eux, de par leur taille, rendre effective cette productivité acquise de 15%.

L'équipe de Faurecia a donc également travaillé une approche lean sur les centres de services partagés. Comme cela a été évoqué plus haut, le simple fait de se mettre à distance rend l'interface entre le centre et les usines qu'il supporte d'autant plus cruciale. Il faut plus que jamais mesurer les taux de retouches et gérer la performance de l'équipe. Il faut également en permanence promouvoir le dialogue entre l'usine et le centre, à partir de faits concrets (un taux de retouches, un type de dysfonctionnement récurrent comme par exemple l'absence de réception ressortant en tête de Pareto), et apprendre à travailler *ensemble* la résolution de problèmes.

Un des facteurs de succès est l'analyse détaillée du processus défaillant par les acteurs de l'usine et un représentant du centre. Ce qui implique donc que le centre de services partagés ne s'isole pas dans sa tour d'ivoire, qu'il soit à distance raisonnable des usines qu'il supporte, qu'une langue commune existe entre les deux. C'est pourquoi les centres de services partagés créés à une trop grande distance, dans un pays éloigné, ne peuvent fonctionner que si les taux de retouches dans le processus est maintenu à un niveau raisonnable ou si les usines gardent elles-mêmes un œil sur la performance du processus dans l'usine et s'attachent à le redresser dès que la performance dérape.

Une façon innovante de mettre en exergue le poids des retouches peut consister à facturer séparément le traitement des retouches, à un taux adéquat (dans l'exemple cité plus haut, le

temps de traitement des retouches était de 18 mn contre 3 mn pour les factures passant du premier coup, il faudrait donc facturer la retouche à un coût 6 fois supérieur).

5. La gestion des files d'attente comme nouvelle approche de la productivité comptable

L'identification du *Not Right First Time* et la résolution des problèmes générant des retouches ne sont pas les seules techniques du lean applicables. Dans les centres de services partagés, les équipes comptables étant plus grandes, d'autres techniques ont pu être mises en place comme la gestion des files d'attente et le flux tiré. L'observation a en effet montré que les factures arrivées au courrier sont en général affectées aux comptables selon un tri par usine ou par fournisseur (fournisseurs dont le nom commence par A jusqu'à E pour l'un, de F jusqu'à N pour l'autre etc.) Ceci empêche les réelles synergies entre comptables, pose des problèmes en cas d'absence de l'un ou l'autre, crée une surcharge chez l'un et une sous activité chez l'autre.

L'équipe de Faurecia a donc mis au point une technique de chantier sur 3 jours visant à repenser le mode d'organisation de chaque centre de services partagés. Après une première journée consacrée à l'observation, les comptables apprennent à identifier les gaspillages dans le flux de leurs données, et constatent la variabilité de traitement entre une facture passant du premier coup et les autres factures.

Le deuxième jour, leur est présenté 3 exemples de files d'attente dans un établissement comme une poste, une banque... Cette présentation démontre que la file unique (on fait la queue dans une seule file et on se dirige vers le premier guichet qui se libère) est plus efficace qu'une file devant chaque guichet. Plus efficace encore est de scinder les opérations complexes des opérations simples (par exemple les mandats d'un côté, et la récupération de recommandés ou l'achat de timbre de l'autre), tout en mettant en place des files uniques.

Il est alors demandé au groupe de voir comment on peut reprendre la théorie des files d'attente sur la gestion des factures. Au final, la journée se termine avec la mise en place de :

- une liste des factures simples et complexes,
- au minimum la mise en file d'attente unique des factures simples,
- un management visuel de toutes les piles de documents en attente (arrivée courrier, tri simples et complexes, factures déjà traitées, pile clairement identifiée pour les factures ne passant pas du premier coup avant de les réassigner en retouches, piles d'attente pour validation ou résolution de problèmes ...).

Cette mise en place ne rend pas les dossiers complexes plus rapides, mais permet d'écluser très rapidement, chaque jour, les factures les plus simples, qui en moyenne représentent 75 % des arrivées courrier. Résultat, des stocks de factures non traitées considérablement diminués, moins de provisions à établir en fin de mois.

L'équipe a également commencé à mettre en place des standards de travail : non pas des procédures établies par un chef dans son bureau, mais des documents de travail, établis après observation de différents acteurs sur un processus, un système, un centre de services partagés, discutés avec ces acteurs et conçus comme un document à améliorer continuellement par l'ensemble de l'équipe travaillant sur le processus.

Cette définition de standards de travail est fondamentale pour garantir l'efficacité du travail (quelle est la meilleure séquence connue à ce jour pour faire ce travail de saisie, de retouche...?) en s'assurant que tout le monde travaille au standard, tout en mettant en place, par des discussions quotidiennes, les moyens de continuer à améliorer ce standard.

* *
*

Ainsi, en moins de deux ans, un grand nombre de techniques lean ont progressivement été introduites dans les comptabilités fournisseurs de Faurecia avec succès :

- identification des gaspillages
- mesure de la performance
- gestion des files d'attente
- flux tirés sur les arrivées courrier
- management visuel
- standards de travail
- kaizen
- résolution systématique de problèmes avec les acteurs amont du processus

Ces techniques ne sont pas exclusives, loin de là, des approches plus traditionnelles, mais peuvent les renforcer, voire éviter des solutions drastiques et parfois catastrophiques d'outsourcing, où la méconnaissance des processus et l'absence de mesure pertinente de la performance peuvent générer des situations inextricables.