

# Comment améliorer la performance de la production au sein du cabinet grâce au lean management ?

**E**n ces temps compliqués, les cabinets sont, fort légitimement, à la recherche de nouveaux modèles, de nouvelles méthodes pour améliorer leur performance. Diverses solutions liées à la production proprement dite (c'est-à-dire à la transformation d'une pièce comptable en ligne du grand livre) sont explorées : numérisation, Ebics, saisie par le client, sous-traitance ...

Pourtant, les cabinets ont encore peu travaillé sur leur organisation de production. Convaincus que la clé de leur performance réside dans leur outil de production, ils ont largement délaissé tout ce qui touche à l'organisation des process internes, autrement dit ce qui est « autour » du logiciel. Mais un logiciel, si efficace soit-il, ne permet pas de faire l'économie d'une réflexion sur les pratiques de production.

Le lean management est une méthode de gestion innovante pour l'organisation de la production d'un cabinet d'expertise comptable. Née dans l'industrie automobile japonaise d'après

guerre, elle s'est développée à tout le monde de l'industrie. Plus récemment, la démarche a quitté l'usine pour se propager dans toute l'entreprise, s'est adaptée au monde des services, s'est étendue aux PME et TPE.

Les bénéfices d'une démarche de performance par le lean sont nombreux. La démarche permet notamment de réduire les délais de production, d'augmenter la rentabilité du cabinet, de réduire la pression sur l'équipe au cours de la période fiscale, de protéger le cabinet contre une guerre des prix (le cabinet ayant optimisé ses coûts, il est moins vulnérable), de mieux facturer les prestations car le cabinet a une connaissance plus fine des besoins de ses clients, de se libérer du temps pour développer de nouvelles missions à plus forte valeur ajoutée... avec un seul leitmotiv : comment arriver au même résultat en y passant moins de temps ?





Atelier animé par  
**Philippe Barré**  
Expert-comptable

## Le cabinet, une entreprise comme les autres

Un cabinet, et plus généralement un service administratif, est une entreprise dans laquelle de nombreux processus sont répétitifs. Un cabinet est, en quelque sorte, un atelier qui produit de l'information (tenue de comptabilité, bilans, liasses, déclarations de TVA, bulletins de paie...). Cette analogie avec le monde industriel ne manquera pas de gêner certains experts-comptables peu enclins à se considérer comme des patrons d'usine.

Pourtant, il existe de nombreuses similitudes entre une usine et un cabinet. Les actions inutiles non créatrices de valeur sont permanentes, même si chaque collaborateur fait bien son travail : temps d'attente par manque de pièces, travaux inutiles, dossier géré par plusieurs collaborateurs, surqualité, travail fait et refait... Les exemples ne manquent pas.

D'aucuns considéreront très certainement que la comparaison du cabinet avec le monde de l'industrie est une utopie car chaque client est différent et le cabinet doit s'adapter à chaque situation. C'est vrai... mais en partie seulement. Quelles que soient les demandes particulières du client, il convient toujours de collecter l'information, de la saisir, de la traiter, de l'analyser, de la restituer... Dans ces conditions, si les collaborateurs doivent réinventer leurs méthodes à chaque client, la performance est à coup sûr une gageure !

## La valeur client, fondamental au cœur de la démarche

Les fondamentaux de cette méthode sont vraiment très simples, point de calculs complexes et de grandes théories difficiles à comprendre. La méthode repose sur un objectif simple : rechercher en permanence l'efficacité et la valeur ajoutée pour les clients. La notion de valeur est véritablement au cœur de la démarche. Cette notion est à la fois très simple à comprendre et particulièrement complexe à mettre en œuvre sur le terrain.

Un client, quand il s'adresse à une entreprise, recherche un produit ou un service qui correspond à ses attentes. Dans l'idéal, le client souhaiterait obtenir et payer exactement ce qu'il recherche, ni plus, ni moins. Souvent, il n'est d'ailleurs pas prêt à payer un supplément pour des caractéristiques supplémentaires dont il n'a pas besoin.

Pour simplifier, on peut considérer que la valeur correspond à ce que le client est prêt à payer pour obtenir ce qu'il souhaite. Cela implique que la valeur n'est pas une notion objective et unique mais qu'elle est intimement liée à chaque client. Au final, seul le client sait ce qu'il veut et tous les clients n'ont pas les mêmes besoins.

Toute la difficulté du cabinet qui souhaite améliorer sa performance réside donc avant toute chose dans le décryptage de la demande de chacun de ses clients, et l'adaptation de son offre à chaque demande, tout en respectant, bien entendu, la réglementation (code de déontologie, normes ...).

Se poser la question de ce qu'attendent (vraiment) les clients de leur expert-comptable est essentiel, sans présumer de la réponse, mais en allant la chercher. A ce stade, le cabinet met en place des pratiques pour identifier les besoins réels de ses clients actuels et de ses prospects.

Dès lors, les tâches et consommations de ressources qui contribuent à générer des services sans valeur pour le client n'ont plus aucun intérêt. Le cabinet améliorera sa performance en supprimant ces « gaspillages ».

## La chasse aux gaspillages

Le lean management a identifié dans le monde industriel sept catégories principales de gaspillages : la surqualité, les temps d'attente, les gestes et travaux inutiles, les défauts et erreurs, les transports et manutentions inutiles, la surproduction et les stocks excessifs.

Bien sûr, ces gaspillages doivent être déclinés dans l'univers d'un cabinet d'expertise comptable, mais chacun de ces dysfonctionnements y est aisément transposable.

La surqualité correspond ainsi à toutes les actions réalisées par le cabinet dépassant les attentes du client. Il s'agit principalement des travaux trop précis ou exagérément contrôlés, de la pérennisation de mesures exceptionnelles, de la systématisation ou du maintien de contrôles qui ont perdu de leur sens... relevant soit du « zèle » du collaborateur qui souhaite bien faire ou du fameux principe de précaution. Les illustrations de la surqualité sont pléthoriques dans un cabinet.

Autre exemple avec les transports et manutentions inutiles que nous pouvons considérer a priori comme difficile à concevoir au sein d'un cabinet. Pourtant les transports et manutentions inutiles englobent principalement les circulations de documents et les déplacements des collaborateurs (en interne / externe) qui n'apportent pas de valeur ajoutée au client. Les circulations superflues de documents sont également à l'origine de pertes de documents (ce qui ne manque pas d'ailleurs d'engendrer d'autres gaspillages !).

## Comment améliorer la performance de la production au sein du cabinet grâce au lean management ? (suite)

Dans un cabinet, ce gaspillage se traduit également depuis plusieurs années par une déraisonnable inflation de communications inopportunes, c'est-à-dire par des communications qui ne concernent pas l'un des destinataires ou qui interviennent au mauvais moment. Citons notamment les nombreux mails reçus en destinataire principal ou en copie alors que le collaborateur n'est pas vraiment concerné ou les appels téléphoniques reçus à toute heure de la journée et tout au long de l'année, même en période de bilans où la concentration est absolument essentielle.

En conclusion, les causes de dysfonctionnement dans les cabinets sont peu ou prou les mêmes que dans une usine.

Une fois la lecture de ces gaspillages réalisée, il est essentiel de s'organiser pour repérer ces gaspillages au sein du cabinet, c'est-à-dire organiser « la chasse aux gaspillages ».

Les gaspillages au sein d'un cabinet sont comparables à ces robinets qui fuient goutte après goutte, de manière à la fois insignifiante et incessante. Bien sûr, aucune de ces gouttes n'a le moindre intérêt. Cependant, cette fuite qui passe inaperçue génère une consommation annuelle de plusieurs dizaines de litres d'eau. Pour conserver cette métaphore de la fuite, la chasse aux gaspillages ne consiste pas à rechercher un trou béant dans la tuyauterie à l'origine d'une inondation spectaculaire, bien au contraire. La plupart des dysfonctionnements sont individuellement invisibles et indolores (quelques quarts d'heure de ci, de là sur un dossier).

Le repérage des gaspillages doit être réalisé en collaboration étroite avec les collaborateurs qui réalisent les missions. Ces derniers doivent contribuer par leur approche de terrain à mettre en évidence les pertes de temps, les travaux inutiles, les

travaux refaits, les dérangements permanents... Il est absolument essentiel de convaincre les collaborateurs qu'une partie de leur travail est inutile. Il faut donc faire preuve de beaucoup de pédagogie afin de leur montrer d'une part que leurs clients n'attachent aucune importance à certains travaux, d'autre part que le risque encouru est suffisamment rare pour ne pas systématiser l'application de contrôles.

Procéder par étape est également essentiel à la réussite de la démarche : former les équipes, identifier au fil de l'eau les gaspillages rencontrés, analyser régulièrement pour mettre en place des solutions pratiques, prioriser en s'attaquant aux dysfonctionnements pour commencer par s'attaquer à ceux qui génèrent les effets les plus négatifs, standardiser les solutions trouvées, puis plus généralement recenser les meilleures pratiques au sein du cabinet pour les généraliser.

Finalement adopter le modèle du « lean management » consiste d'une part à mieux écouter et comprendre les clients pour mieux répondre à leurs attentes et d'autre part à produire mieux et plus vite en réduisant les dysfonctionnements, les pertes de temps, les gaspillages. Les gains de temps réalisés peuvent être immédiatement réutilisés pour des activités à plus forte valeur ajoutée (réintroduire une activité précédemment sous-traitée, diminuer un temps de traitement, former l'équipe, partager des moments, etc...).

Le lean permet également une amélioration des conditions de travail : les postes de travail sont repensés, la charge du stress est diminuée (maîtrise des impératifs et des délais, recul des dysfonctionnements).

Le lean est donc particulièrement bien approprié en temps de crise où les dépenses sont fortement réduites puisqu'il s'autofinance et obtient des résultats tangibles immédiats. ●

### Pour aller plus loin :

- Un ouvrage : « La performance du cabinet : mode d'emploi », CSO, 2012
- Un cycle de formation pour EC/CAC : La performance academy, Asforef
- Un séminaire pour collaborateurs : Allégez votre prochaine saison fiscale !, Asforef