



# Lean Accounting

Une entreprise Lean a intégré les valeurs suivantes :

- Écouter et respecter les collaborateurs associés à cette transformation
- Utiliser toutes les capacités des collaborateurs
- Donner l'autorité et la responsabilité aux collaborateurs qui réalisent le travail
- Accompagner les collaborateurs avec un management de la performance au quotidien
- Assurer la mise en œuvre des actions identifiées



Ces valeurs sont le gage du succès et de la pérennité de la démarche.

# QU'EST-CE QU'UNE ENTREPRISE LEAN ?

## Sur les Flux :

- Les principaux gaspillages sont éliminés (attentes, stocks, re-travail, ...)
- Les espaces sont organisés, propres, optimisés
- Les flux sont simplifiés et fluides
- Les flux sont tirés par les commandes et lissés
- Les produits/services sont à forte valeur ajoutée, reconnus par les clients



## Sur les postes :

- Les standards sont visibles, clairs et performants
- Les conditions de travail sont optimisées (ergonomie des postes)
- Les équipements / matériels sont optimisés
- La répartition de la charge entre les postes est équilibrée



# QU'EST-CE QU'UNE ENTREPRISE LEAN ?

## **Au niveau des équipes :**

- Les objectifs et les résultats sont partagés
- Les collaborateurs sont reconnus
- Les équipes sont impliquées, motivées, actives dans l'amélioration
- La polyvalence / polycompétence est renforcée

## **Au niveau du Management :**

- Les responsabilités sont claires et partagées
- Les informations sont partagées, visibles, accessibles
- Le pilotage de la performance est actif et anticipatif à tous les niveaux
- Les chantiers et actions d'amélioration sont efficaces
- Les indicateurs SQDC sont au « vert »



**Amélioration continue**



**Respect des individus**



*« Nous obtenons des résultats excellents en manageant des gens normaux dans des processus excellents »*

- Shigeo Shingo

# LES GAINS ATTENDUS D'UNE DÉMARCHE LEAN

- Transformer la culture de l'entreprise (pilotage, anticipation, pro activité, rôles & responsabilités, ...) → Accompagner le changement
  - Favoriser l'implication des collaborateurs
  - Développer les compétences
  - Améliorer les conditions de travail
  - Piloter au plus près du terrain
- Gagner en efficacité et diminuer les coûts par l'optimisation de vos processus et de votre organisation
- Servir (dans les délais promis) et satisfaire vos clients
- Réduire les stocks, gagner de la surface
- Augmenter la Valeur Ajoutée pour vos Clients
- Améliorer les performances SQDC (Sécurité, Qualité, Délais, Coûts)
- Réduire les problèmes de non qualité
- Apporter des solutions plus simples, durables et applicables immédiatement
- Développer une relation partenariale avec les clients en partageant les enjeux et chantiers Lean



# LES LIMITES DU CONTRÔLE DE GESTION TRADITIONNEL DANS UN ENVIRONNEMENT LEAN



Le contrôle de gestion, dans sa pratique la plus traditionnelle, peut constituer un obstacle à la mise en place du Lean, voire ne plus être adapté dans ce nouvel environnement

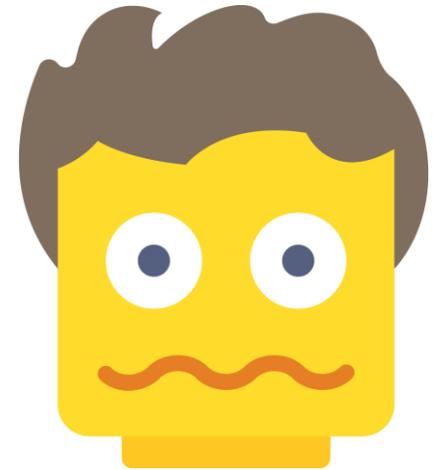


Les acteurs des opérations réalisent des gains significatifs mais sont souvent surpris de constater que les efforts engagés ne sont pas toujours traduits dans les états et les analyses financières



Les résultats financiers apparaissent souvent une fois par mois, à mois échu dans les grandes entreprises; parfois uniquement annuellement pour les petites. On compte les morts !

- La logique des coûts standards et des coûts préétablis, associés aux analyses d'écart ne permettent pas un pilotage efficient.
  - Make or Buy
  - Choix intégration nouvelle commande
  - Suivi performance production
- Au delà des aspects calculatoires, la comptabilité et le contrôle de gestion adopte un jargon technique à la portée des financiers mais souvent opaque pour les opérationnels
- Les tableaux d'écart issus du contrôle de gestion (MOD, MP, FG, ...) sont souvent incompréhensibles par les non financiers et ne reflètent pas la plupart du temps la réalité du terrain.



- La comptabilité, la finance et le contrôle de gestion sont plutôt tournés vers les tiers (actionnaires notamment), et non pas vers les opérationnels. Ils répondent essentiellement à des exigences réglementaires et normalisées.
- La comptabilité et le contrôle de gestion traditionnels ne prennent pas en compte les gains et économies réalisés résultant :
  - Des réductions de temps de traversées (lead time),
  - De l'amélioration du taux de service, de la qualité, des économies de surface,
  - Du bien-être au poste et de l'excellent travail lié à la résolution des problèmes



## COMMENT DÉFINIR LE LEAN ACCOUNTING ?

- Le Lean Accounting est une « alternative » à la gestion financière traditionnelle
- Destiné aux entreprises qui ont adapté le Lean management, il intègre les activités liées à la comptabilité et au contrôle de gestion
- D'autres termes le désignent : « lean management accounting », « lean control », « value stream accounting »

**LEAN ACCOUNTING**

## ➤ Le Lean Accounting notamment vise à :

- Fournir des informations précises, opportunes et compréhensibles pour motiver le déploiement du Lean dans toute organisation
- Prendre des décisions pour accroître la valeur pour le client
- Permettre l'augmentation de la croissance, de la rentabilité, du retour sur investissement
- Soutenir la culture Lean pour le personnel, en apportant des informations pertinentes, exploitables, rapides et indispensables pour piloter la performance
- Favoriser l'amélioration continue à chaque niveau de l'organisation



➤ **Le Lean Accounting n'est pas :**

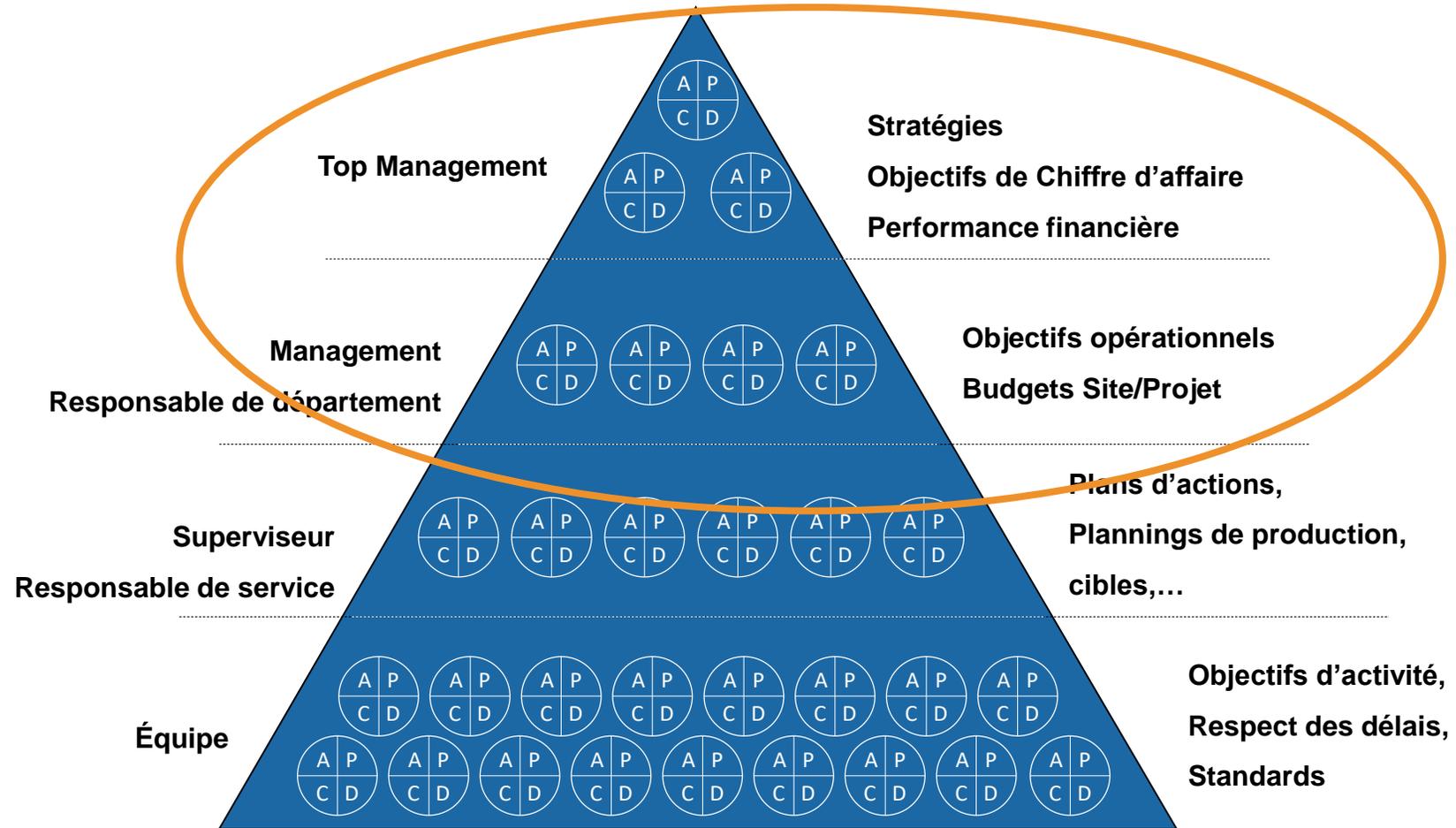
- Une philosophie ou une doctrine
- Une nouvelle manière d'enregistrer les débits et les crédits
- En contradiction avec les éléments comptables généraux reconnus

➤ **Le Lean Accounting repose notamment sur :**

- Le déploiement stratégique
- La value stream costing
- Des comptes de résultat « opérationnellement exploitables »
- Le repérage et l'évaluation des pertes
- Des Indicateurs Physiques de Performance : Les box Score
- Une volonté de « rapprocher » les populations financières et opérationnelles



# LE DÉPLOIEMENT STRATÉGIQUE : HOSHIN ET PROCESSUS BUDGÉTAIRE





# LE DÉPLOIEMENT STRATÉGIQUE : HOSHIN ET PROCESSUS BUDGÉTAIRE

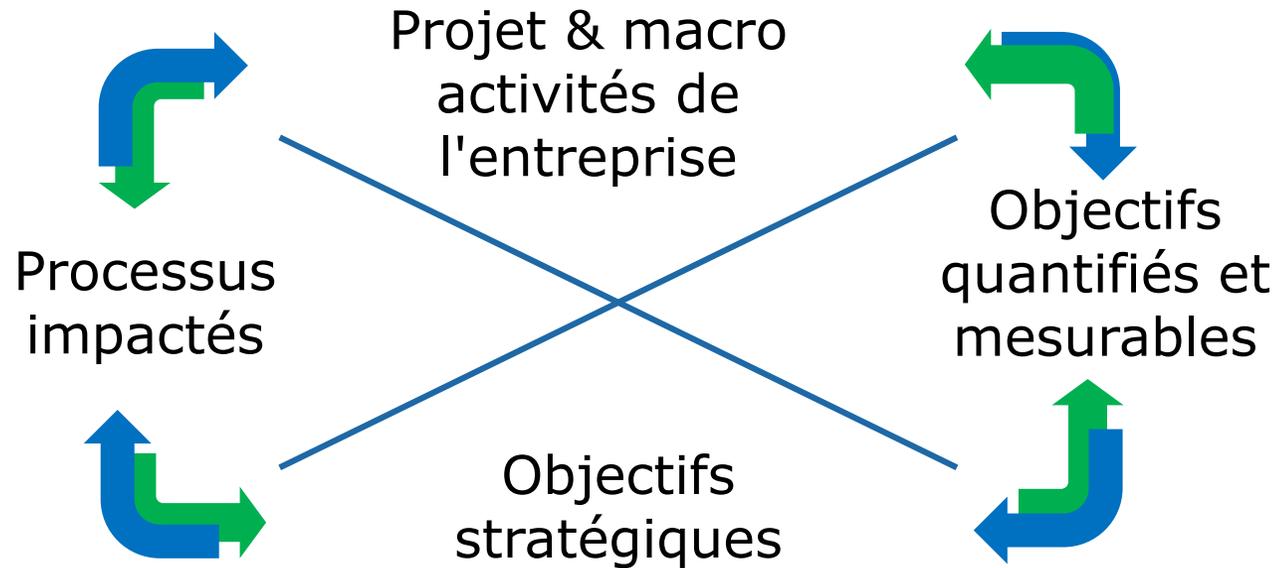


Stratégie de l'entreprise



Plan d'action annuel

## La Matrice en X

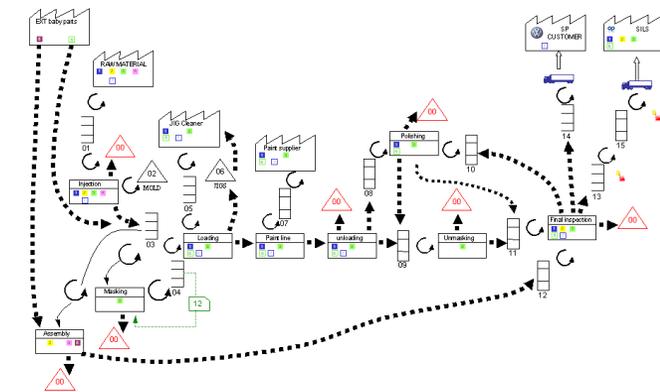
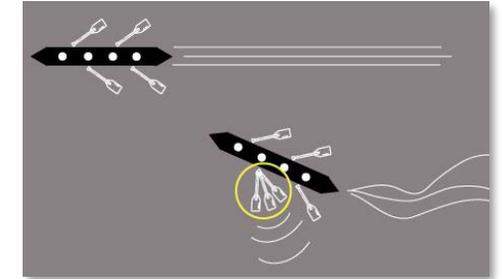
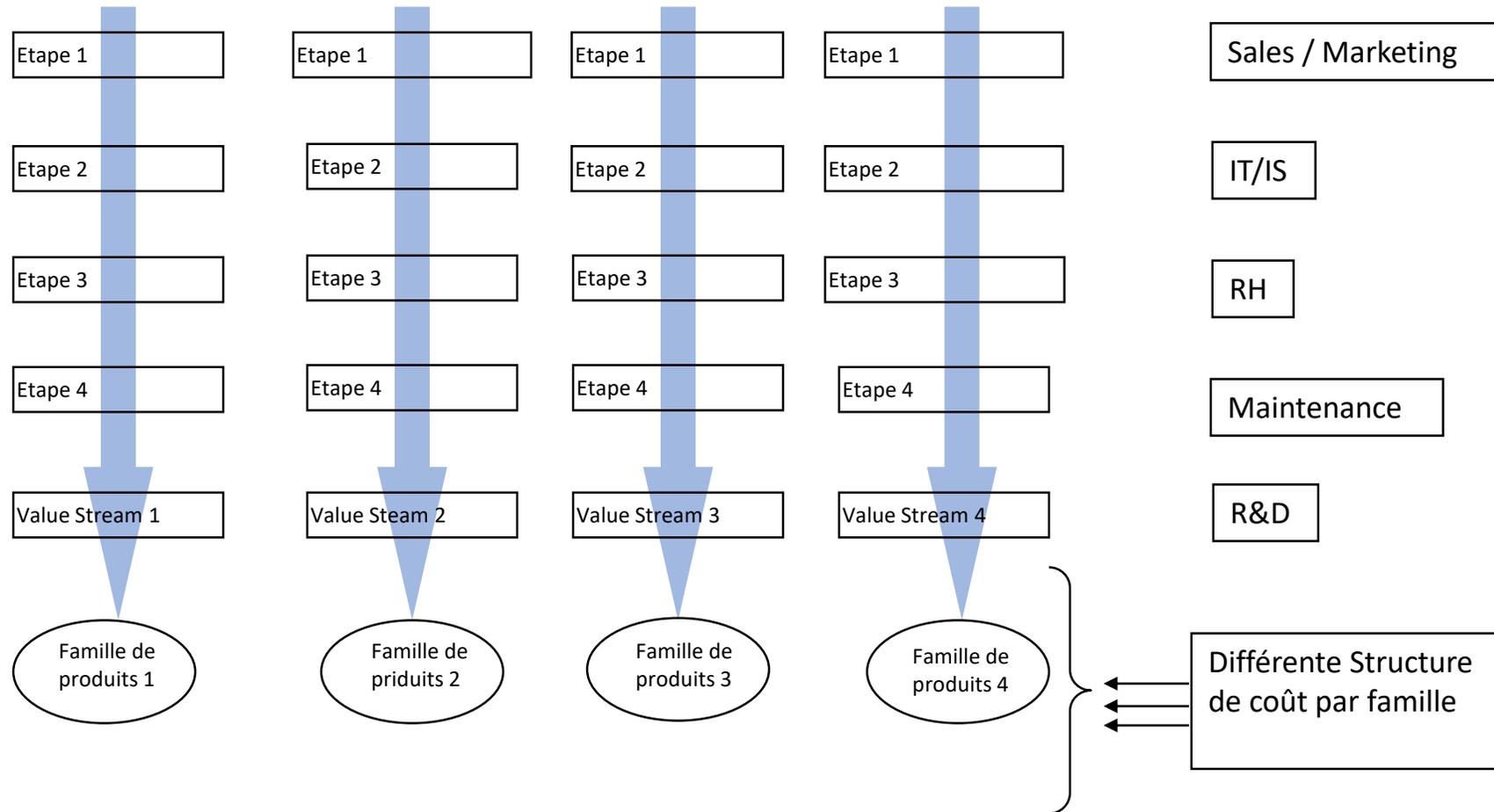


The screenshot shows a detailed Hoshin Kanri matrix. The central part of the table is an 'X' matrix with the following quadrants:
 

- Top: **Principaux plans de transformation**
- Bottom: **Objectifs (Indicateurs mensuels)**
- Left: **Flux de valeurs / Processus**
- Right: **Axes Stratégiques**

 The table is filled with various data points, including percentages and specific project names. At the bottom, there are labels for different departments: MCA, Y&S, MCA, TDU, TTS. The page number 'Page 18' is visible in the bottom right corner.

# LA VALORISATION DE LA VALUE STREAM : LA « VALUE STREAM COSTING »



# DES COMPTES DE RESULTAT OPERATIONNELLEMENT EXPLOITABLES

➤ Le nouveau compte de résultat issu de la valorisation des value stream adhère aux principes suivants :

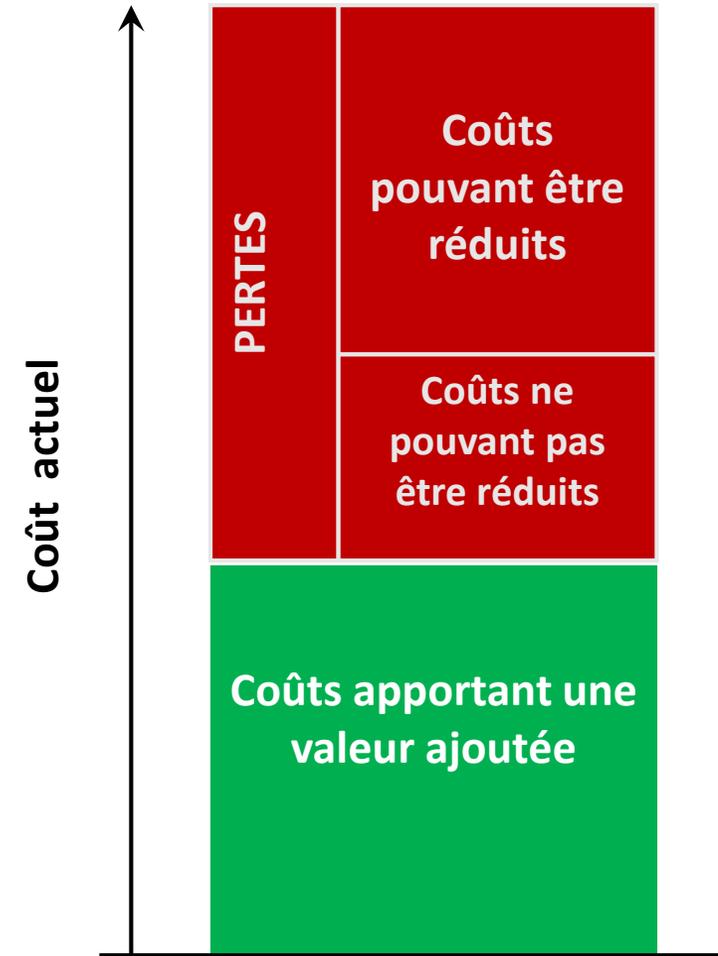
- Être utilisable par des non financiers
- Minimiser la complexité de sa présentation
- Intégrer les coûts directement attribuables et ne comporter que très peu de coûts alloués
- Être en conformité avec les principes comptables généralement reconnus



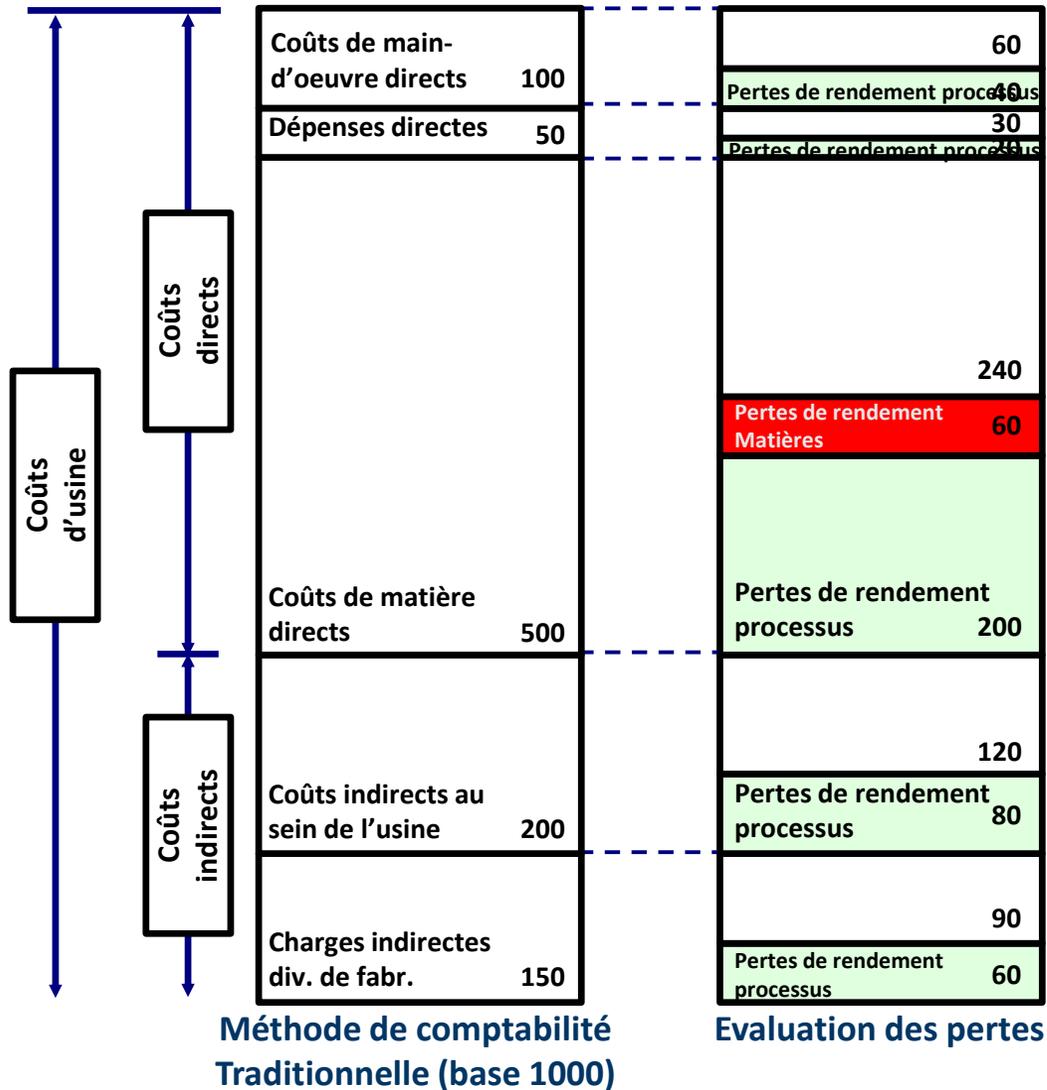
<i>Exemple de compte de résultat d'une value stream :</i>		
Chiffre d'affaires		100 000
<u>Calcul du coût des produits vendus</u>		
<b>Coût des matières premières</b> (a)		<b>31 300</b>
	Achats	25 300
	Variation de stock de matières premières	6 000
<b>Coût de transformation</b> (b)		<b>26 300</b>
	Salaires opérateurs	11 000
	Salairesd autres personnels	2 100
	Charges sociales	7 000
	Services externes	1 000
	Fournitures	1 200
	Amortissements équipements	2 000
	Rebuts	2 000
<b>Coût d'occupation</b> ©		<b>2 400</b>
	Amortissement/loyer usine	200
	Maintenance site	2 200
<b>Total des coûts de production</b> (a) + (b) + © = (d)		<b>60 000</b>
Variation des encours et produits finis	(f)	4 000
Coût total des produits venus	(d)+(f)	<b>64 000</b>
Marge brute		<b>36 000</b>
% MB		0

➤ Pour éradiquer les pertes, nous devons les identifier ligne par ligne sur le compte de résultats:

- Matière
- Énergie
- Main d'œuvre directe et indirecte
- Maintenance
- Frais généraux et dotations aux amortissement



# LE REPERAGE ET L'ÉVALUATION DES PERTES



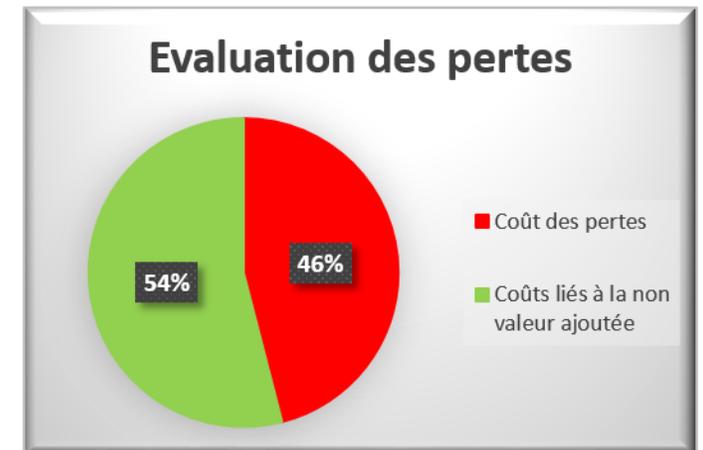
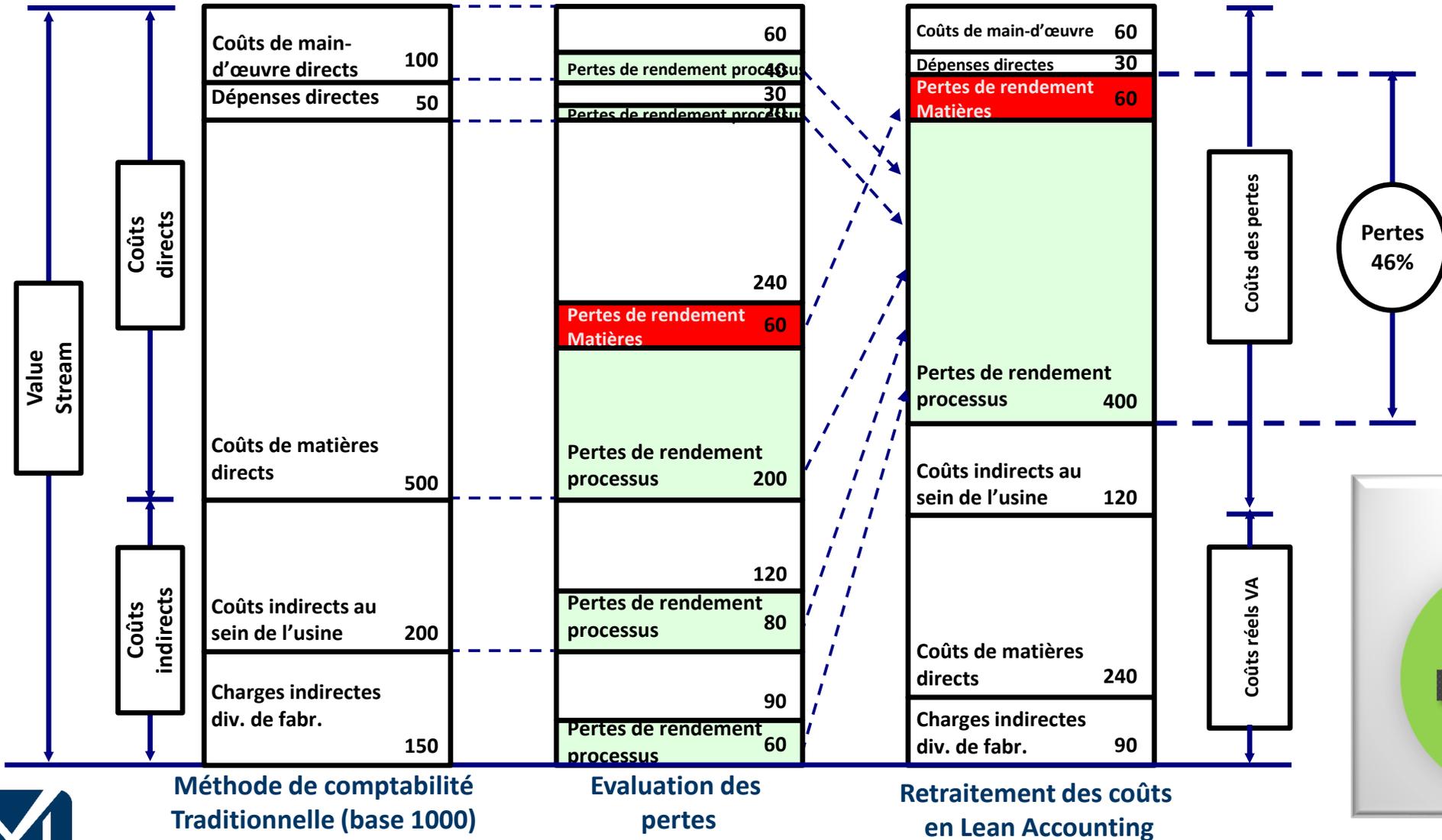
## Pertes de rendement processus

- Ressources utilisées pour produire des déchets ou de la non-qualité qui engendrent des surcoûts liés à la NVA (pas de valeur pour le client)

## Pertes de rendement Matières

- Matières premières gaspillées ou utilisées pour produire des rebuts donc le coût ne sera pas supporté par le client

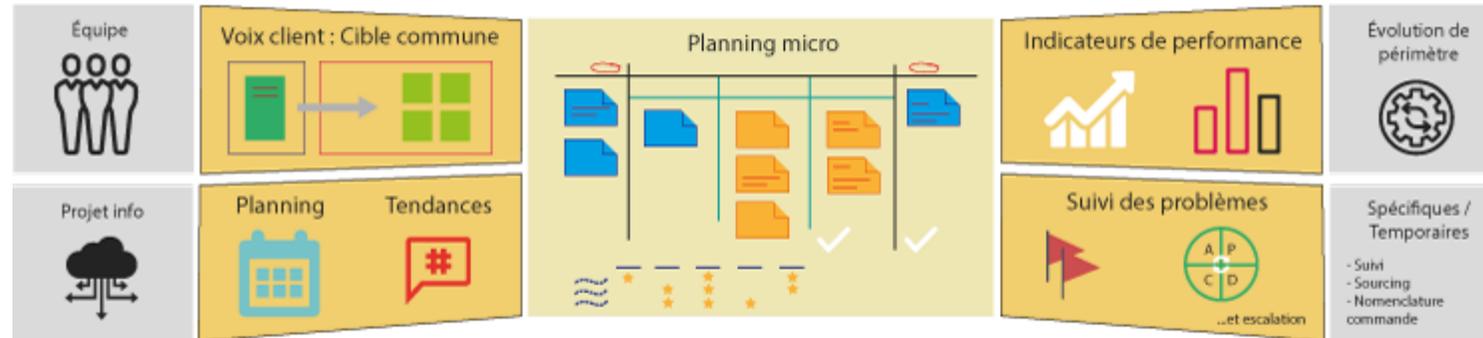
# LE REPERAGE ET L'ÉVALUATION DES PERTES



- La « box score » est la base de la communication des informations de gestion de la value stream, pour les managers → leur tableau de bord
- Son but est de mesurer ce qui a été réalisé opérationnellement et financièrement dans une value stream en s'articulant autour de données opérationnelles et financières
- Les indicateurs qui s'y trouvent doivent être disponibles quotidiennement et être compréhensibles de la part de tous les personnels (en nombre limité)
- La box score doit permettre d'entraîner des décisions immédiates

**B  
O  
X  
S  
C  
O  
R  
E**

# LES IPP : EXEMPLE DE « BOX SCORE »



Lean Value Stream Box Score						
Value Stream : XXXXXX						
		Current state	Future state	Change	Long term future state	Change from current state
Operational	Dock-to-dock days					
	First time Through					
	Floor space					
	Sales per person					
	Average cost per unit					
Capacity	Productive					
	Non-productive					
	Available					
Financial	Inventory value					
	Revenue					
	Material costs					
	Conversion costs					
	Value Stream Profit					

# UNE VOLONTÉ DE « RAPPROCHER » LES POPULATIONS FINANCIÈRES ET OPÉRATIONNELLES



- Le Lean Accounting n'est pas une mode ou une nouvelle méthode de comptabilité
- Le Lean Accounting vise à repérer et valoriser dans les états financiers les gains issus des programmes de transformation des entreprises. C'est notamment une manière d'intégrer pour les financiers la culture du Lean et de contribuer à la production d'éléments utiles à l'amélioration de l'efficacité, de l'efficience et de l'adaptabilité de l'entreprise.
- Le Lean Accounting doit contribuer ainsi à une juste mesure de la valorisation des performances opérationnelles





Merci de votre attention  
À bientôt !

Retrouvez toute notre offre sur [www.xl-groupe.com](http://www.xl-groupe.com)

Suivez-nous sur :

