

Culture de l'oralité et crise de croissance : comment le Lean Finance aide les startups ?

Loin de se cantonner aux entreprises établies, le Lean Finance peut être d'une grande aide dans les moments charnières de la vie d'une startup. Au-delà de simplifier des process financiers, il peut permettre de remettre à plat toute une organisation défailante.

Temps de lecture : minute

9 juillet 2024

Quand les entreprises et notamment les startups font appel à des cabinets d'audit pour simplifier certains process financiers, bien souvent, cela finit par soulever des problématiques managériales beaucoup plus larges que la partie financière. C'est le constat posé par KPMG France, qui au-delà d'être un cabinet d'audit, propose aussi de répondre aux problématiques de ces clients avec une approche de Lean Finance.

Le Lean Management puise ses origines dans la production, mais chez KPMG, les efforts se concentrent sur les plans administratifs, financiers et comptables. « *Le Lean Management est un état d'esprit et une démarche d'amélioration continue des processus. L'idée est d'enlever le superflu pour se concentrer sur ce qui apporte le plus de valeur* », introduit Sylvain Souil, responsable de l'activité Lean Finance chez KPMG. « *Nous sommes des experts-comptables certifiés Lean Management, et donc les ingénieurs des processus administratifs, comptables et financiers* », résume-t-il.

Le Lean Management : un état d'esprit

« Concrètement, nous partons de la compréhension des besoins, en vérifiant l'utilité d'un processus donné, puis nous l'observons sous les angles coûts, qualité et délais. Le tout sans oublier l'élément central : l'humain, autrement dit toutes les personnes qui font et vivent le processus », explique Sylvain Souil. L'un des concepts issus du Lean Management est notamment le "bon du premier coup", autrement dit le fait d'accomplir une tâche ou un processus correctement dès la première tentative, sans erreurs ni retravail. L'objectif est de réduire le gaspillage, d'améliorer l'efficacité et d'augmenter la satisfaction des clients.

Pour comprendre le besoin réel, les équipes Lean Finance commencent souvent par réaliser une sorte d'atelier collaboratif, auquel sont conviées toutes les personnes qui participent opérationnellement au processus. « L'objectif est de rendre visible des difficultés bien souvent tues pour lesquelles des personnes surcompensent, et de générer des solutions puissantes pour résoudre le problème à la source », explique Sylvain Souil. « Le fait d'impliquer les personnes dès le départ permet de renforcer l'adhésion. Par nature, les personnes sont résistantes au changement, mais ici, le fait que ce soient elles qui identifient le problème et le co-construisent, permet de faciliter les choses », ajoute-t-il.

Les solutions apportées via cette démarche peuvent être classées en quatre grandes familles : organisationnelles, liées à la digitalisation, liées à des sujets RH (formations, compétences) ou des changements sur la manière de faire. Par la suite, les équipes Lean Finance peuvent également accompagner les sociétés dans la mise en œuvre, via du coaching, ou en intervenant directement.

Replacer le besoin dans sa chaîne de valeur

Bien souvent, le cabinet d'audit est sollicité pour un process comptable ou financier donné. Mais en replaçant la problématique dans son contexte, les réponses apportées vont bien au-delà. *« Nous avons sollicité KPMG pour auditer un processus comptable précis. Finalement dès le départ les auditeurs nous ont encouragé à revoir notre approche et à envisager les choses de manière beaucoup plus transversale, en traitant les processus du besoin d'achat jusqu'au paiement »*, témoigne le directeur général d'une PME, spécialisée dans la gestion d'équipements publics. *« Là où nous avons imaginé un travail avec des équipes restreintes, le premier atelier lean collaboratif s'est finalement tenu avec l'ensemble des services impliqués dans le processus d'achat. Dès la première journée, des solutions facilement activables sont ressorties »*, raconte-t-il.

Le Lean Management ne se destine pas qu'aux entreprises établies, loin de là. *« Le Lean Management s'applique à tous les secteurs et à toutes les tailles d'entreprises, y compris les startups »*, commente Sylvain Souil. Les startups peuvent en effet faire face à un certain nombre de problématiques dont les réponses peuvent se trouver dans le lean management.

Culture de l'oralité et crise de croissance

L'un des cas de figure est celui des "crises de croissance", qui peuvent avoir lieu au moment où l'activité se développe de manière exponentielle. *« Quand une activité se développe, il y a un certain nombre de fonctionnements en place, qui sont en réalité des micro-processus. Plus la société grossit, plus on ajoute des couches de processus, qui viennent complexifier l'organisation. L'activité business décolle, mais le socle de processus qui fonctionnait à dix personnes craque quand on passe à vingt ou trente personnes et il faut alors repenser les manières de travailler ensemble »*, explique Sylvain Souil.

Au lieu de faciliter les choses, ces processus superposés font perdre du temps et écartent parfois les entrepreneurs du cœur du business en les noyant dans les tâches administratives. *« Dans ce cas de figure, cela vaut le coup de remettre à plat les processus, et de les recalibrer pour qu'ils correspondent à la taille d'activité actuelle, voir future. Cela ne nécessite pas forcément de révolution, mais toujours cette démarche d'amélioration en continu »*, avance Sylvain Souil.

« Ces situations existent notamment du fait de la culture de l'oralité qui existe dans le monde des startups. L'oral permet d'aller vite, mais quand on grossit, il devient nécessaire d'écrire les choses. Ce qui est appréciable avec la démarche lean c'est qu'elle commence avec des échanges oraux, particulièrement adaptés donc à la culture startup », ajoute le client. Une oralité en effet mise à mal quand les équipes grossissent ou quand les éléments clés s'en vont.

De manière générale, le Lean Management est particulièrement pertinent lors de moments charnières de la vie des startups. Cela peut être la crise de croissance, mais aussi des changements réglementaires importants, l'arrivée d'une solution disruptive sur le marché qui remet en cause un business model, un turn over important, la recherche d'investisseurs ou la volonté de vendre. *« Dans les deux derniers cas, il faut souvent avoir un certain nombre d'indicateurs en place, notamment au sujet de la rentabilité, et donc des processus pour que l'information remonte de manière fiable. Sinon, cela peut nuire à la crédibilité dans le cas de recherche de financement, et impacter négativement la valorisation pour le vendeur en cas de discussion autour d'une cession »*, précise Sylvain Souil.

« Il faut que les entreprises aient des processus les plus flexibles possibles, pour être malléables et s'adapter rapidement en cas de perturbations externes ou internes », conclut Sylvain Souil.



MADDYNEWS

La newsletter qu'il vous faut pour ne rien rater de l'actualité des startups françaises !

JE M'INSCRIS

Article écrit par Manon Triniac