

Les liens entre un service financier performant et le management de la qualité



Crédit photo : Deborah G. George / Informa.com

Mémoire d'Intelligence Méthodologique

HEREL Margaux
PANG Luxi
DE BISSCHOP Gérald
Master Qualité et Performance dans les
Organisations

Tuteur du projet : DERATHE Arnaud
Cotuteur : LOEUILLET Luc
Responsable de projet : FARGES Gilbert

Résumé

Dans une entreprise, les services qualité et finance se retrouvent souvent pour organiser la performance de l'entreprise. Seulement, ils sont souvent en opposition, leurs visions n'étant pas axées sur les mêmes objectifs. La finance se concentrera plus sur les bénéfices quand la qualité elle sera plus sur l'humain. Les outils qualité n'ont presque jamais été directement appliqués dans le service qualité pour optimiser la gestion financière. Ce projet repose sur un état de l'art des outils qualité tels que ceux présentés dans l'ISO 10014, l'EFQM, la LOLF, ou les 4S. Nous nous appuyons aussi sur des retours d'expériences de directeur financier tel que celui de notre université, l'UTC. Son retour présente les liens entre la performance d'un service financier et le management de la qualité. La finalité étant la production de conseils et l'identification des facteurs clés pour un service financier performant.

Mots-clés : management de la qualité ; performance du service financier

Abstract

In a company, quality and finance departments are often found to organize the performance of the company. Only, they are often in opposition, their visions are usually not focused on the same objectives. Finance will focus more on profits when the quality will be more on the human. Quality tools have been applied directly in the quality department to optimize financial management. This project is realized by a review on the quality tools (ISO10014, EFQM, LOLF, 4S) and a feedback of the financial director of the University of Technology of Compiègne, which aims to explain the links between the performance of a financial service and the quality management. The purpose is to produce advice and identify key factors for a successful financial service

Keywords : quality management ; financial service performance

Sommaire

Résumé	1
Liste des figures	3
Remerciements	4
Abréviations	5
Introduction	6
1. Chapitre 1 : La place du service financier et les enjeux qualité associés	7
1.1. La place du projet	7
1.2. Les enjeux d'une démarche qualité dans un service financier	7
1.3. Problématique à l'intervalle du management de la qualité et du service financier	8
1.4. Les objectifs liés à la performance du service financier	9
2. Chapitre 2 : La situation actuelle sur les référentiels et le management opérationnel de la qualité en lien avec un service financier	10
2.1. Etat de l'art sur les outils de la qualité	10
2.1.1. ISO 10014 : Management de la qualité – lignes directrices pour réaliser des avantages financiers et économiques	10
2.1.2. EFQM : European Foundation for Quality Management	10
2.1.3. LOLF : Loi organique relative aux lois de finance	13
2.1.4. 4S : Sens, Suivi, Soutien, Solidarité	14
2.2. Retour sur un service opérationnel	15
2.3. L'enseignement de la finance	17
2.4. Les axes d'améliorations de performance du service financier	18
3. Chapitre 3 : Les conseils pour un service performant	19
Conclusion	22
Références bibliographiques	23

Liste des figures

Figure 1 : Enjeux stratégiques de la direction financière	8
Figure 2 : QQQQCP pour cadrer la problématique.....	9
Figure 3 : Les concepts de l'EFQM.....	12
Figure 4 : Structure de LOLF	13
Figure 5 : Diagramme Ishikawa des axes de progrès de la performance d'un service financier	18
Figure 6 : 6 facteurs de succès pour un service financier performant.....	19

Remerciements

Nous tenons tout d'abord à remercier nos tuteurs du projet M. Arnaud Derathe et M. Luc Loeuillet pour apporter toute leur aide et conseils afin de réaliser ce projet.

Nous souhaitons aussi remercier M. Gilbert Farges pour ses conseils et enseignements pour réaliser le mémoire d'intelligence méthodologique. Ainsi que pour son accompagnement à la suite du départ M.Derathe.

Abréviations

DIF : Directeur financier

ISO : Organisation internationale de normalisation

EFQM: European foundation for quality management

LOLF : Loi organique relative aux lois de finances

GBCP : Règlement général sur la comptabilité publique

SIFAC : Système d'Information Financier Analytique et Comptable

Introduction

En France, inspirés par les concurrents, de plus en plus d'entreprises mettent en place une démarche qualité. Le but de cette démarche est d'assurer l'excellence de la performance et la compétitivité ainsi que les bénéfices économiques et financiers [1]. Pourtant, ce système qualité qui répond aux besoins des clients et des collaborateurs se développe dans le management et l'opération, mais on le retrouve rarement dans les fonctions financières.

Le service financier est un département qui s'occupe des entrées et des sorties de l'argent. Il joue un rôle important dans les entreprises puisque ses impacts sociaux-économiques sont plus significatifs et plus rapides que le management. Actuellement peu de systèmes qualité sont intégrés pour optimiser la performance financière, ce qui devient désormais une opportunité d'exploiter les enjeux associés entre la performance d'un service financier et le management de la qualité.

C'est dans le cadre de notre cursus à l'Université de Technologie et de l'unité d'enseignement (QPO11) ingénierie de projet, que nous réalisons cette étude.

Pour caractériser les facteurs-clés associés à la mise en œuvre de management qualité dans le département financier nous avons réalisés un état de l'art appuyé de retour d'expérience de directeurs financiers.

L'état de l'art est effectué avec plusieurs outils de la qualité (ISO 10014, EFQM, LOLF, 4S) afin de proposer les critères et des axes d'amélioration de performance qui pourront être appliquées à la gestion de la finance. L'objectif de ce projet est de répondre aux attentes des directeurs en proposant des solutions d'amélioration des démarches financières dans les organisations [2].

1. Chapitre 1 : La place du service financier et les enjeux qualité associés

1.1. La place du projet

Comment se place le projet ?

La recherche continue de la performance dans les organisations nous amène à penser au-delà des indicateurs financiers. Nous nous posons questionnons sur la place de l'utilisation d'outil qualité au service de système performant. Dès lors le projet ira chercher des réponses dans des institutions effectives performantes. Le cadre d'un service financier public au sein d'une université qui a pour but de fournir des formations d'ingénieurs, de master et de doctorat dans des domaines scientifiques.

Le service financier

La gestion d'un service financier se caractérise par différentes missions qui lui sont propres en relation avec la gestion du budget. Le service de la direction financière met en œuvre de manière opérationnelle la stratégie budgétaire en préparant le budget à partir du cadrage fourni par les entités du directoire.

La démarche qualité

Les entreprises réussissent à améliorer le profit et la rentabilité grâce à la démarche qualité en formalisant son organisation et ses opérations. Le service financier est un prestataire de telle évolution de l'entreprise, mais il participe rarement à l'intégration du système qualité.

1.2. Les enjeux d'une démarche qualité dans un service financier

Grâce aux observations et analyses, le projet s'appuiera sur l'état de l'art concernant la recherche de la performance et divers exemples opérationnels. Il sera défini dans quelle mesure les principes et outils d'une démarche qualité peuvent s'appliquer au service financier d'une organisation.

Les conclusions permettront alors d'identifier les points pertinents permettant la performance d'un service.

Avant de cela, il faut prendre en considération que le service financier a un impact de plus en plus élevé sur l'entreprise.

Il chapote l'ensemble des activités. C'est lui qui alloue le budget aux différents services et donc donner l'opportunité de se développer. Il s'occupe de toutes les activités de l'entreprise, ayant pour objectif d'éviter le gaspillage, de vérifier l'état de santé de chaque service.

Le service financier a fortement évolué. Traditionnellement, la finance arborait uniquement des missions réglementaires, de contrôle et d'analyse du risque, il est aujourd'hui exigé d'apporter un éclairage régulier sur la gestion globale de l'entreprise et sur l'accompagnement au développement.



Figure 1 : Enjeux stratégiques de la direction financière^[2]

Le service financier va être un vrai outil d'aide à la décision pour les directeurs, il va leur fournir un tableau de bord très complet (qui ne sera pas composé uniquement d'outil financier). Cela influencera grandement la stratégie de l'entreprise dans sa globalité.

Une bonne gestion financière se résume en trois critères qui sont nécessaires pour le bon fonctionnement de l'entreprise : la rentabilité, la solvabilité, la liquidité [3].

Le service financier doit aussi vérifier que les procédures financières sont bien respectées dans l'entreprise. Il doit connaître et anticiper les changements de réglementation pour mieux les effectuer et garantir une bonne santé financière à l'entreprise [4].

1.3. Problématique à l'intervalle du management de la qualité et du service financier

À travers les dispositifs qualité comme la norme ISO 9001 [19], l'entreprise est capable de gagner des avantages en trois dimensions : organisationnel, économique et financier. Dans une étude de 753 entreprises polonaises, les avantages financiers ont été prouvés comme un résultat du management de système qualité, qui permet d'améliorer le bénéfice et la rentabilité et de réduire le coût d'exploitation et d'assurance [1].

Ces avantages financiers sont en fait un résultat de l'implication qualité dans les opérations et les organisations, qui n'ont aucun lien direct avec le service financier. Toutefois, le service financier apporte une grande influence sur la performance globale de l'entreprise. Étant donné que le management de la qualité contribue énormément à l'amélioration de la performance, la direction financière peut également s'adapter à cette évolution pour rendre son service et ainsi l'entreprise plus performante. Dans la suite de ce projet, les liens entre le management de la qualité et la performance du service financier seront donc étudiés.

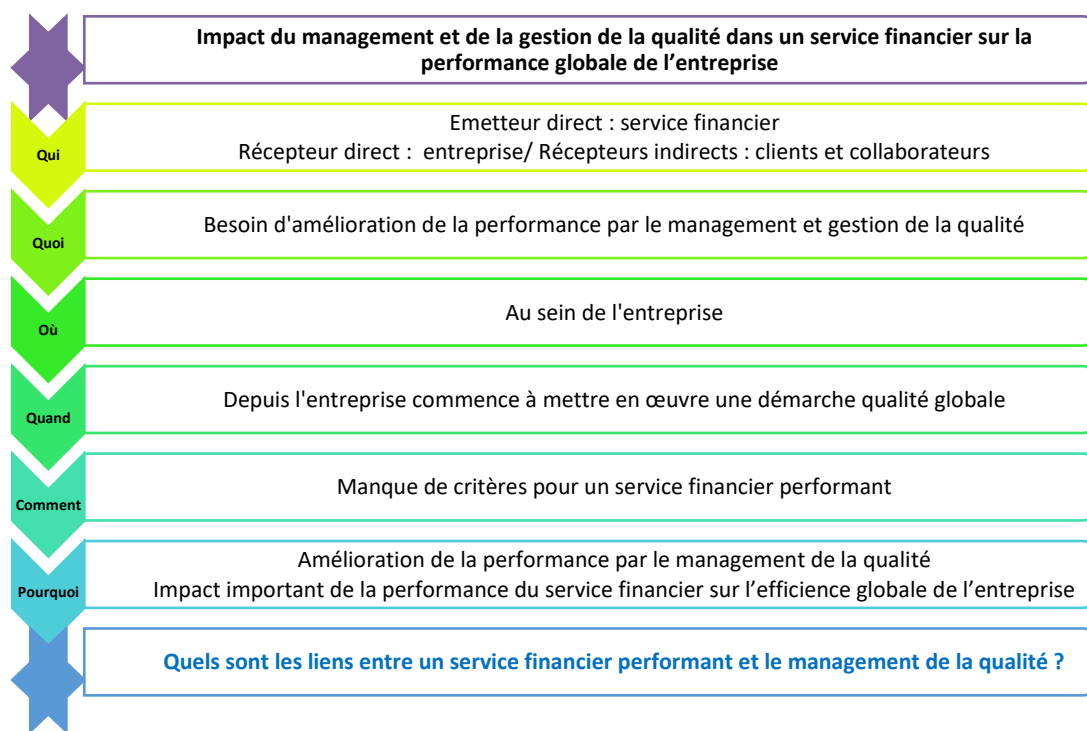


Figure 2 : 5QOQCP pour cadrer la problématique [Source auteur]

1.4. Les objectifs liés à la performance du service financier

L'intérêt d'implémenter une démarche qualité se trouve dans la mise en pratique journalière de l'ensemble des activités propre aux services. Un des points clefs semble être la capitalisation pour l'amélioration continue, mais pas seulement. Nous chercherons à travers notre étude l'ensemble des outils et pratiques pertinents pouvant permettre le développement d'un plan qualité opérationnel qui permettrait alors de faire vivre le service de manière pérenne. Un des enjeux concerne la possibilité d'optimiser le budget, faire des économies grâce à la qualité et à son management.

L'ensemble des activités du service financier sont en corrélation avec toutes les activités de l'entreprise celle-ci interagissant de manière collaborative dans une démarche continue du management de la qualité.

Par ailleurs, nous chercherons à identifier et exprimer notre idée de la fonction du DIF, des facteurs de succès de ses missions et notre perception par rapport à la démarche qualité. Dans un même temps, on cherchera à identifier en quoi les principes du management de la qualité peuvent régler les problèmes ou initier une dynamique d'amélioration dans le but de descendre l'échelle d'abstraction vis-à-vis de la norme et des différents principes afin de comprendre et identifier les outils adaptables au service financier.



Ce qu'il faut retenir :

Le service financier se trouve dans une position transverse dans l'entreprise. Il recherche la performance pour améliorer ses bénéfices quand le management de la qualité cherche à améliorer ses performances tout en se concentrant sur l'impact de l'humain. C'est pourquoi, nous nous posons la question des liens entre le management de la qualité et la performance d'un service financier, afin d'établir les facteurs clefs de succès de tels démarches.

2. Chapitre 2 : La situation actuelle sur les référentiels et le management opérationnel de la qualité en lien avec un service financier

2.1. Etat de l'art sur les outils de la qualité

2.1.1. ISO 10014 : Management de la qualité – lignes directrices pour réaliser des avantages financiers et économiques

La qualité est souvent exprimée grâce à des modalités, des indicateurs ou des coûts visant la réduction des risques de non-qualité, mais aussi et surtout à l'amélioration visant à réduire les coûts et augmenter les gains grâce au management de la qualité et à la stratégie de l'organisme.

La norme ISO 10014 : 2006, Management de la qualité - lignes directrices pour réaliser les avantages financiers et économiques apporte une dimension de base en unissant le responsable qualité et la direction [5]. Elle conçoit que le management et la stratégie de l'entreprise doit être collaborative, pour impliquer toutes les entités d'une entreprise.

La norme reprend les 8 principes de management de l'ISO 9000 : 2005 pour réaliser des bénéfices grâce à leur application [6] :

- Orientation client
- Leadership (responsabilité de la direction)
- Implication du personnel
- Approche processus
- Approche systémique
- Amélioration continue
- Prise de décision fondée sur des preuves
- Management des relations avec des parties prenantes

La norme ISO 10014 : 2006 se base sur l'application de l'approche processus et la méthodologie PDCA (Plan-Do-Check-Act) pour chaque principe de management en y associant des outils pour en exprimer leur possible application. Cette approche processus permet de planifier les activités, d'allouer les ressources, de réaliser l'amélioration continue et de mesurer les résultats. Les outils énumérés ne sont pas censés être inclusifs. La norme conseil que la direction étudie davantage les méthodes et les outils disponibles et mette en œuvre ceux qui reflètent les besoins spécifiques de l'organisation. En conséquence, l'utilisation de méthodes et d'outils favorise une approche systémique cohérente pour les avantages financiers et économiques. L'avantage économique est généralement réalisé à l'aide d'une gestion efficace des ressources et d'un processus d'amélioration globale de l'organisation. Toutefois, l'avantage financier est un résultat de l'amélioration organisationnelle réalisée par la gestion de rentabilité.

2.1.2. EFQM : European Foundation for Quality Management

En 1988, 14 grandes entreprises européennes (Renault, Philips, BT, Bull, Dassault, Bosh, Ciba-Geigy, Electrolux, KLM, Fiat, Volkswagen, Philips, Nestlé, et Olivetti) créent une

fondation : l'European Foundation for Quality Management ou Fondation Européenne pour la gestion de la qualité.

Située à Bruxelles, son objectif est de permettre aux organisations d'évaluer et d'améliorer leurs niveaux de qualité en se basant sur deux facettes : les résultats et les facteurs qui s'influencent mutuellement.

L'EFQM® est un modèle fédérateur, systémique et indicateur de démarche qui vise une excellence durable de la performance. Trois dimensions sont prises en compte : le concept, les critères et la comparaison avec les autres (benchmark).

L'auto-évaluation est fortement conseillée par l'EFQM®, un outil est proposé. Il permet de mettre en évidence les améliorations possibles, leurs localisations et leurs domaines au sein de l'entreprise.

Le modèle contient 9 critères divisés en deux sous-catégories :

- 4 parties prenantes :
 - Les actionnaires
 - Les bénéficiaires des produits et des services (valeur ajoutée)
 - Le personnel
 - La société civile
- 5 facteurs : Leadership, Stratégie, Personnel, Partenaires et ressources, Processus produit et services.

Les critères permettent de mesurer la maturité de l'entreprise dans son processus d'amélioration. Au total, 144 bonnes pratiques sont énoncées pour 24 sous-critères.

Pour l'évaluation des résultats le modèle, propose 7 questions devant réunir des faits, des chiffres et courbes sur les thèmes de la pertinence et facilité d'utilisation (portée et pertinence, intégrité, segmentation) et les performances (les tendances, les cibles, les comparaisons, les causes).

Enfin, le modèle EFQM® énonce 8 concepts fondamentaux :

- Apporter de la valeur à ses clients
- Créer un avenir durable
- Développer des capacités organisationnelles
- Favoriser la créativité et l'innovation
- Diriger avec vision, inspiration et intégrité
- Manager avec agilité
- Réussir grâce au talent de ses collaborateurs
- Atteindre des résultats exceptionnels

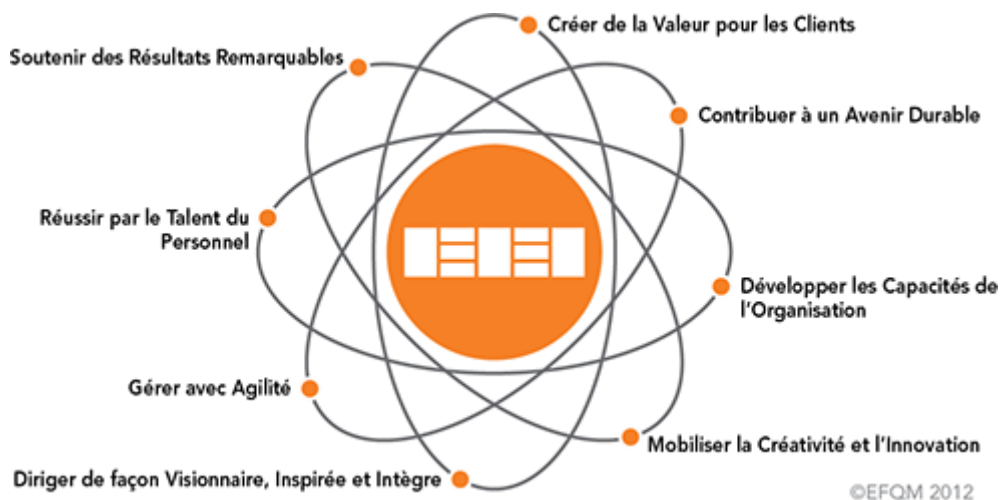


Figure 3 : Les concepts de l'EFQM^[18]

Pour faire valoir sa reconnaissance de l'excellence, il existe des prix et des diplômes.

Les prix sont la plus haute distinction, ils sont de catégorie nationale (exemple : Prix France Qualité et Performance (PFQP)) ou de catégorie européenne (exemple : Prix EFQM® de l'Excellence (EEA : EFQM® Excellence Award))

Ensuite, les diplômes permettent une reconnaissance de l'excellence ou une reconnaissance de l'engagement vers l'excellence pour les organisations qui sont au début du cheminement vers d'excellence.

Aujourd'hui, la fondation regroupe plus de 700 membres, de plus en plus de cabinets de conseils proposent le modèle EFQM® comme base de l'amélioration de la performance. En France, l'AFNOR est le représentant officiel de l'EFQM® [7].

2.1.3. LOLF : Loi organique relative aux lois de finance

La loi organique relative aux lois de finance (LOLF) est élaborée pour réformer la gestion des dépenses publiques de l'Etat [8]. Son objectif est de moderniser la fonction publique et d'introduire une culture de performance et de responsabilisation au sein de l'Etat et enfin, de permettre au Parlement de mieux encadrer tout le processus budgétaire [9]. Elle transforme une logique de moyens à une logique de résultats dans la démarche budgétaire en orientant la gestion vers les résultats prévus.

Par rapport à l'ordonnance 1959, la nouvelle réforme LOLF vise à mettre en place une nouvelle gestion publique plus claire [10]. Le budget est représenté par les missions (politiques publiques) au lieu de la nature des dépenses, qui permet aux Parlement et les citoyens de mieux comprendre des moyens déployés pour chaque politique. Le budget est structuré en trois niveaux : missions, programmes et actions.

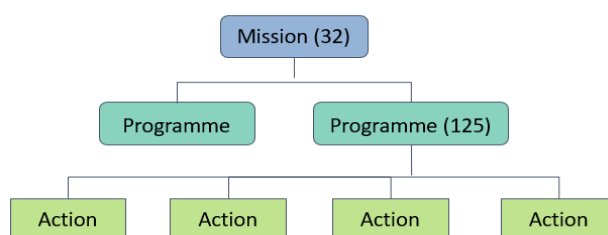


Figure 4 : Structure de LOLF [Source auteur]

- Les 32 missions correspondent aux grandes politiques du gouvernement. Chaque mission est créée sur la volonté de l'Etat et regroupe des programmes. Le Parlement vote le budget par mission et peut modifier la répartition des dépenses entre programmes.
- Les 125 programmes définissant le plan de mise en place des missions sont les unités de l'autorisation du Parlement. Chaque programme, rattaché à un responsable, concerne un seul ministère. Il est constitué par une enveloppe limitative des crédits. Le responsable du programme définit les objectifs précis, les stratégies et les résultats attendus et gère les crédits par action et par nature.
- Les actions déterminent l'affectation des crédits.

LOLF vise également à faire transformer l'Etat d'une logique de moyens à une logique de résultats. Cette nouvelle logique permet d'améliorer l'efficacité des dépenses publiques en tenant compte de la performance, autrement dit la capacité à atteindre des résultats attendus. Pour le budget et l'examen de l'exécution, les débats parlementaires ont donc pour thème les stratégies et les objectifs des politiques publiques.

Dans chaque programme, il est obligatoire de définir une stratégie, des objectifs et des indicateurs précis de performance dans un projet annuel de performances (PAP) en lien avec le projet de loi de finances. Le responsable du programme sous l'autorité du ministre rendra compte au Parlement des résultats obtenus lors de l'examen de l'efficacité dans son rapport annuel de performances. Ainsi, une amélioration de l'efficacité de l'action publique a pour bénéficiaires les citoyens, les usagers, les contribuables ainsi que les agents de l'Etat.

Après dix ans d'application de la LOLF, l'encadrement parlementaire a encore besoin d'améliorations dans le processus budgétaire [11]. Les parlementaires ne sont pas assez associés pour définir les objectifs des politiques publiques et ils ont des difficultés dans le développement de contrôle lors du manque de compétence technique.

2.1.4. 4S : Sens, Suivi, Soutien, Solidarité

La méthode de 4S présente d'une manière effective la dimension managériale. En effet, lorsqu'un manager collabore avec son équipe, ils s'attribuent des objectifs smart en lien avec le projet et la vision de l'entreprise envisagés. Ladite méthode présente alors la manière de construire ces objectifs pour leur donner un sens et un écho dans l'équipe et l'entreprise.

La première entité concernée implique de donner du Sens, c'est à dire que l'on se concentrera plus que l'explication du pourquoi avant le comment. On s'attardera plus à répondre à la question du pourquoi d'un tel objectif ou mission afin de définir des axes stratégiques du programme annuel de performance en lien avec la vision de la direction.

Le deuxième axe s'attarde lui sur l'importance d'organiser le Suivi a chaque niveau de responsabilité. Dans les deux sens, il est important qu'un système d'informations soit interactif entre ses membres, impliquant alors d'utiliser des outils performants dans toutes les strates. Il engage cependant à être vigilant sur le partage et d'interactions entre les outils toutes personnes étant amenés à travailler avec devant être formés. Cette organisation du suivi implique alors d'organiser des actions collectives entre les équipes pour dynamiser la communication, les réunions et entretiens nécessaires à une communication effective.

Le point suivant se penche lui sur l'assurance du soutien interne. Il est important de raisonner en termes de soutien plutôt que de moyens pour travailler avec ses collaborateurs et les faire grandir. Cet axe rejoint une problématique actuelle qui incite les entreprises à se soucier de plus en plus au bien-être de ses employés et leurs aspirations professionnelles afin que ceux-ci se sentent grandir et impliquer dans leur organisation.

Le dernier point lui se concentre sur le renforcement des solidarités. Pratiquer l'écoute active, valoriser les personnes et les équipes à travers des événements professionnels afin de les rendre acteurs dans la vision de l'organisation. On recherchera aussi à recadrer ceux qui ne se prêtent pas au jeu en les mettant en situation de collaboration. Dans ce sens, on valorise le mode projet et le développement réseau pour progresser ensemble et ainsi initier une dynamique de groupe pour créer une réelle cohésion d'équipe.

L'intérêt de cette méthode se manifeste dans l'importance de gérer simultanément les 4S [12].

2.2. Retour sur un service opérationnel

Le directeur financier d'une université, a partagé son expérience et ses avis sur les liens entre la performance de service financier et le management de la qualité.

Aujourd'hui, l'ensemble des établissements publics sont confrontés aux contraintes de GBCP qui est une obligation réglementaire sur la gestion comptable publique. Toutes les démarches sont à l'intérieur de ces obligations.

Les contraintes comprennent les contraintes externes et les contraintes internes. Les contraintes externes peuvent être le niveau de subvention de charges de service public attribué à l'établissement. Si le gouvernement décide de baisser le niveau de subvention pour les établissements d'enseignement supérieurs, il faut que l'établissement s'adapte dans l'ensemble dans les décisions et trouve des gisements positives et négatives pour répondre à cette variation imposée par le ministère pour que le service financier puisse corriger en interne par des apports de recettes supplémentaires.

Dans la direction service financier, la démarche qualité est mise en place en permanence. Cette démarche qualité se fait à destination de service gestionnaire, bénéficiaires, services accompagnés et aussi en direction de la gouvernance, de manière en sorte de pouvoir mettre en œuvre la politique de la direction pour l'établissement d'enseignement, de recherche et d'innovation. Cela est inscrit dans un processus global. Tous les services de direction financière sont totalement intégrés dans les fonctionnements de l'établissement et dispositionnent au service support.

La stratégie est définie et donnée par la gouvernance. Le directeur financier accompagne l'équipe gouvernance pour faire en sorte de valider financièrement la stratégie de l'établissement et voir si la stratégie proposée à mettre en œuvre est soutenable quand il y a déjà des recettes prévisionnelles et des dépenses obligatoires. Cela est aussi inscrit dans un paysage global. Le budget est décidé en prenant compte de contraintes, des charges de base et des charges exceptionnels. Il est construit sous un processus des conférences budgétaires où on adapte les ressources aux dépenses pour stabiliser l'équilibre budgétaire.

Pour le directeur financier, les critères de la performance du service financier sont plutôt sur l'axe organisationnel. Par exemple, il faut professionnaliser les gestionnaires des autres départements pour que l'organisation s'adapte à l'outil financier SIFAC. Il est également nécessaire de tenir la solidarité de l'équipe afin que tout le monde confronte le problème ensemble. Dans l'axe métier, il est un point important d'avoir « 0 réserve », c'est-à-dire que les dépenses sont tracées et un audit extérieur sur la conformité de comptabilité est effectué annuellement.

Quant à l'amélioration continue au milieu de la direction des affaires financières, il indique le risque de fragilité apporté lorsqu'il est impossible de doubler les personnels sur les postes importants.

Au sein de la direction des affaires financières, les procédures financières sont plutôt encadrées par GBCP et l'outil financier (SIFAC). Malheureusement, il est difficile de mettre en place des normes de management qualité car elles ne sont pas totalement adaptées au service financier.

Contrairement au secteur privé, un DIF d'une entreprise de textile coté en bourse, nous a expliqué que son service était plus libre de ses choix. Il a insisté sur le fait que son service est transversal à l'entreprise, qu'il a en permanence des interactions avec le contrôle de gestion, le contrôle budgétaire des autres départements, les fournisseurs la direction du marketing, la logistique, les commerciaux... Ils sont en charge d'évaluer les projets d'investissement, de suivre les problématiques comptables. Dans les PME, le DIF occupe souvent plusieurs postes à la fois, souvent manager commercial et/ou RH en plus de sa fonction principale. Ils ont donc toutes les qualités pour avoir une vision globale de l'entreprise.

Actuellement, ils fonctionnent avec deux systèmes d'informations différents, un ERP (Sage 100) et un logiciel de saisie (Colombus). Il était relevé l'importance d'avoir un système d'info commun à toutes les fonctions du service financier pour faciliter et fluidifier les actions effectuées.

Travaillant essentiellement avec des magasins multimarques du secteur textile, l'un des problèmes rencontrés par le service financier est la gestion de la trésorerie. Ce type de magasin a tendance à retarder les échéances de paiement, et il était difficile de négocier les marges. On peut en déduire que les critères de la performance du service financier peuvent varier selon le secteur d'activité.

Certains indicateurs clefs de performances ont été énoncées durant cet entretien, le DSO (days of saids Outstanding) qui correspond au nombre de jours qu'un client met à régler une facture, la rentabilité.

Les relations avec les banques sont très importantes. Elles sont des interlocuteurs clefs lorsqu'il faut avoir des financements. Cela contraste avec l'image du service financier qui ne fait que les économies. De part ces relations avec le monde bancaire le DIF et son équipe peuvent créer de valeur, notamment en faisant des opérations de croissance externe en rachetant un concurrent.

Il est ressorti que les projets d'amélioration continue au sein des services financiers n'existent que dans les très grosses structures. Dans les PME sont des réunions d'équipes tous les mois qui servent "d'auto-audit", le problème et que cela est très chronophage.

2.3. L'enseignement de la finance

Les études de finance abordent le management de la qualité par différentes approches. Au cours de leur formation, sont dispensés des enseignements de management des systèmes d'informations qui leur permettront de comprendre la dimension importante de la gestion et la capitalisation des informations. Dans ces entités, ils abordent alors la gestion de la performance informatique ainsi que la sécurité des systèmes en lien avec les systèmes de management de la sûreté d'informations.

Cette première approche de la qualité met en lien l'importance de la communication et de la capitalisation des informations au sein d'un service financier. D'autres compétences sont apprises lors de leur cursus, les suivis d'indicateurs. Les indicateurs stratégique industriels leur permettent dans leur travail de tous les jours de comprendre, suivre et optimiser ceux-ci afin de dynamiser la trésorerie et optimiser la gestion du risque. L'ensemble des indicateurs dit KPIs sont autant d'indicateurs qui leur permettent d'optimiser leur travail au quotidien, telle une amélioration continue de leur service dans le but de toujours optimiser la gestion financière.

La compréhension des normes fait partie des notions enseignés, cette compétence leur ai nécessaire pour travailler dans un secteur ou la formalisation est nécessaire pour échanger avec ces parties prenantes. Tout comme la réglementation, il y a des manières de travailler et de présenter les résultats financiers qui sont homogènes. Le management stratégique enseigné dans ces formations, leur permet de réaliser l'analyse transversale d'une entreprise ou d'une organisation en évaluant sa santé financière, ses perspectives stratégiques en vue de déboucher sur une analyse prospective de son business model. L'analyse du management stratégique leur permet d'appréhender la performance grâce à une compréhension accrue de la stratégie de l'entreprise, pour trouver sa place sur un marché compétitif.

2.4. Les axes d'améliorations de performance du service financier

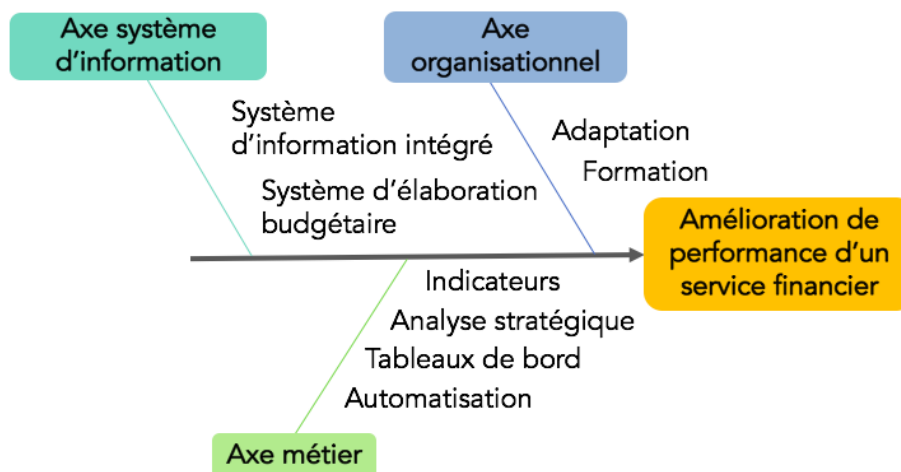


Figure 5 : Diagramme Ishikawa des axes de progrès de la performance d'un service financier [Source auteur]

Pour améliorer la performance de service financier, le directeur financier peut faire des progrès suivant 3 axes (métier, organisationnel, système d'informations) [13].

Dans l'axe métier, la base est d'établir les indicateurs pour répondre aux besoins de pilotages financiers et opérationnels. L'analyse stratégique, comme la méthode ABC « activity based costing », permet d'évaluer les enjeux des processus et investir les processus clé en priorité. Il est également important de mettre à jour des tableaux de bord en fonction de l'évolution des leviers d'activité. Dans le cadre de la centralisation de trésorerie (cash pooling), l'automatisation par un logiciel de prévisions de trésorerie permet d'économiser le temps d'analyses, de réduire le délai global et de faciliter la réactivité du directeur financier sur les décisions de financement grâce à une mise à disposition plus rapide de l'information [14].

Dans l'axe organisationnel, le directeur financier a besoin d'adapter son organisation : donner du sens à l'action de chacun, valoriser son travail contribué, veiller le respect des délais et solliciter les avis d'améliorations. La formation de l'équipe financier permet d'améliorer leurs compétences professionnelles et répondre aux attentes de la direction générale et des autres départements de l'entreprise.

Dans l'axe systèmes d'information, il est nécessaire d'implémenter des systèmes d'information intégrés (ERP et Business Intelligence) afin de mieux adapter aux besoins de production de l'information comptable, financière et de gestion. Il est aussi conseillé d'utiliser un système d'élaboration budgétaire (BPM) pour avoir un panorama de processus métier et optimiser l'interaction avec les autres départements de l'entreprise.



Ce qu'il faut retenir :

Les différents référentiels nous donnent des indices quant aux principes de management de la qualité qui fonctionnent en entreprise. Les retours des services financiers nous auront permis de confirmer ces dires que nous vous présentons dans le chapitre suivant.

3. Chapitre 3 : Les conseils pour un service performant

La santé d'un service financier se traduit par la santé de l'organisation en elle-même. Les différentes recherches réalisées nous amènent à penser que la performance de l'entreprise se traduit par une multitude d'axes. Les entreprises d'investissement se penchent de plus en plus vers une vision plus globale de l'entreprise évaluant la performance à travers des indicateurs financiers certes mais aussi au bien-être interne de l'entreprise des employés aux parties prenantes qui influe sur la santé de l'entreprise. Les dix conseils suivants rassemblent les points pertinents et facteurs de succès que nous avons relevé lors de notre état de l'art.

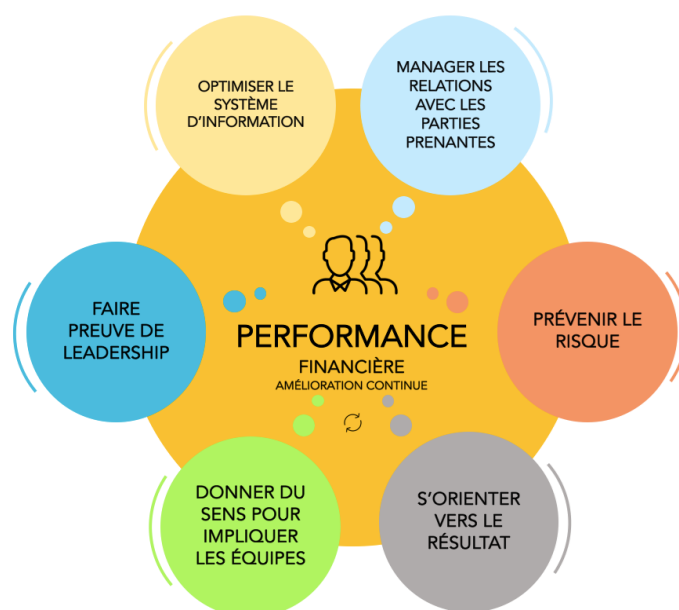


Figure 6 : 6 facteurs de succès pour un service financier performant [Source auteur]

1. Leadership : encourager l'équipe financière

À tous les niveaux, les dirigeants établissent la finalité et les orientations et créent des conditions dans lesquelles le personnel est impliqué pour atteindre les objectifs qualités de l'organisme. Le leadership sera alors plus considéré comme une façon de manager, les dirigeants des organisations façonnent la vision avec les collaborateurs en agissant en tant que modèles pour inspirer la confiance et ainsi créer une dynamique de cohésion, solidarité pour fédérer le collectif.

Initier l'agilité au sein des équipes et de la manière de manager. L'agilité requiert de la formation en continu pour donner à chaque employé la confiance nécessaire pour s'ajuster à des changements réguliers dans l'organisation de son poste de travail. Pour être agile, le manager devra alors être avant tout formateur. Dans un même sens, le leader devra aider chaque personne à se développer, créer un environnement de travail qui donne à chacun la possibilité de se développer. Mieux connaître chaque employé permettre de distinguer les tâches et problèmes qu'il sait résoudre de manière autonome. En ce sens, chaque difficulté est la bienvenue, car elle est l'occasion pour la personne qui la rencontre de développer son autonomie dans la résolution de problèmes et progressivement son initiative et sa créativité pour proposer des améliorations permettant à l'entreprise de réussir ses paris. L'individualité de chacun étant la richesse de l'entreprise. Ainsi, le leader s'attachera quotidiennement à

supprimer les obstacles au succès et à encourager le développement de l'autonomie de chacun [15] [16].

2. Orientation vers les résultats (stratégique)

Par rapport à la logique de moyens, la logique de résultats s'appuie non seulement sur les moyens déployés et des résultats obtenus, mais aussi l'efficacité des dépenses par rapport à des objectifs prédéfinis. La mise en œuvre de cette orientation vers la performance favorise un engagement de l'entreprise à réformer sa culture et ses méthodes de travail.

Les pistes principales de l'orientation vers les résultats sont :

- Orientation des projets vers les résultats
- Suivi par les indicateurs
- Examen régulier de performance
- Rapports

L'orientation vers les résultats se porte donc sur une démarche de performance constituée par la stratégie, les objectifs et les indicateurs. Les objectifs des projets définis par la direction doivent être cohérents avec la stratégie globale de l'entreprise et déclinés en objectifs opérationnels pour opérateurs. Pour chaque objectif, les responsables précisent des indicateurs pertinents avec des valeurs cibles afin de mesurer de façon objective l'efficacité des dépenses. Les résultats de l'amélioration de performance doivent être enregistré et rendus compte à la direction de l'organisation.

3. Donner du sens pour impliquer les équipes

Il s'agit donner du sens à une mission afin de placer chaque élément qui contribue à créer de la valeur sous la responsabilité d'une équipe. L'implication qui sera créer donnera du sens et de la valeur à l'action. Chaque membre de l'équipe se sentira alors investi d'une mission dont il comprendra le sens, il pourra alors porter sa vision et son évolution. La clef de l'attention et de la précision au travail est l'engagement, il faut que chaque individu soit intéressé par son travail et qu'il y reconnaisse un sens. L'implication au travail est une composante tout aussi importante de la satisfaction des employés, l'implication se construit au niveau de l'équipe, car créer un esprit d'équipe une cohésion est l'un des principaux rôles du management. Le dynamisme alors créé insufflera la performance, et la performance crée la richesse.

4. Management des relations avec des parties prenantes

Les parties prenantes (prestataires, partenaires, clients, investisseurs, employés...etc.) ont souvent une influence importante sur la performance de l'entreprise. De ce fait, l'entreprise a besoin de gérer les relations avec les parties prenantes afin de rendre sa performance durable [16].

Au sein de l'entreprise, il faut que le service financier identifie et établit les relations avec les parties prenantes, spécialement les clients et les investisseurs. Durant l'entretien avec le directeur financier d'une entreprise de textile, il a été révélé que l'un des facteurs de la performance de son service est le délai de paiement des clients. Il faut donc que l'entreprise mette en place une collaboration avec ses clients en prenant compte de ses opportunités et ses difficultés. Pour ce faire, il faut partager les informations, les ressources et les savoir-faire. En conséquence, l'amélioration de la gestion des relations assure la stabilité du service financier. Le directeur financier s'appuie aussi sur la relation avec les banques, car le financement des

investisseurs permet un développement stable et durable de la performance de l'entreprise.

5. Prévention des risques

Anticiper les risques pour mieux les appréhender, tant dans le management que dans l'appréhension du travail hebdomadaire, il est important de visualiser les risques. L'ISO 9001 présente la gestion du management face aux risques et opportunités dans le but de permettre aux entreprises d'anticiper et de prévoir les challenges avec lesquels l'organisation peut être amenée à travailler.

Dans le domaine de sécurité au travail, la prévention des risques permet de diminuer la survenue des dommages corporels et matériels. Cela évite non seulement une perte économique comme la chute des chiffres d'affaires et les jours d'arrêt, mais aussi une perte immatérielle telle que la crise de confiance de ses clients, l'image abîmée de l'entreprise et la démotivation des employés. De ce fait, l'entreprise peut réaliser des économies et améliorer sa performance en réduisant des risques liés à la sécurité au travail.

6. Avoir un bon système d'information

Il est important d'avoir un bon système d'informations, pour avoir une information accessible, utilisable au quotidien et combiner les efforts de tous pour une meilleure disponibilité.

Pour optimiser la mise en place d'un système d'informations, il en va de sens de mettre en place un système d'information intégré afin de mieux adapter aux besoins de l'organisation (ERP, Business Intelligence).

Un SI peut alors être considéré comme un élément stratégique permettant d'améliorer la productivité des entreprises. Le SI est un vecteur de valeur car il permet une amélioration de la productivité grâce à une assistance informatique, un remplacement des tâches redondantes par des traitements informatisés et permet de gérer et pérenniser les éléments de communication interne à l'organisation. Il est d'autant plus intéressant dans un service financier, car il permet d'optimiser les processus, de sous-traiter un maximum de tâches à non-valeur ajoutée et ainsi réduire les coûts. Le système d'informations participera aussi à l'amélioration de la relation client grâce à une vision et une cohérente de l'ensemble des éléments nécessaire aux parcours clients. Cependant il faut être vigilant quant à l'utilisation d'un SI car toutes les personnes l'utilisant doivent être formé, celui-ci doit être agile et scalable pour évoluer en même temps que l'organisation.

Dans ce sens, un SI permet une bonne visualisation, il aide à améliorer la communication interne et externe aux différents services [17].

Conclusion

L'entreprise produit des biens et des services pour des humains, conçus et réalisés par des humains avec des humains. Les résultats financiers des organisations tiennent à la prise de conscience par leurs dirigeants que l'entreprise doit offrir un réel bénéfice à la société tout en créant un espace de réalisation personnelle pour ses employés, à la mesure des ambitions et talents de chacun. Les conseils que nous avons énoncés reprennent l'ensemble des principes pertinents d'un management agile efficace. En soi, ce type de management est une pratique qui permet au manager au sein d'un service qu'il soit financier ou autre de mettre en place dans des méthodes et outils dans le but d'initier les meilleures conditions et se développer en choisissant de réussir. Pour conclure avec nos constats, nous pouvons dire que pour nous les liens entre un service financier performant et le management de la qualité réside dans l'initiation du leadership qui prône la solidarité et la cohésion avec un management agile, du respect, de l'amélioration continue et de l'implication [15].

Les six critères de la performance du service financier ne sont pas immuables. L'entreprise a la possibilité de les adapter et compléter en fonction de son contexte. Afin d'être plus efficace, le service financier peut également prioriser certains critères selon son secteur d'activité et la culture de l'entreprise. Par ailleurs, les critères présentés sont généralisables pour l'ensemble des services de l'entreprise, dans le but d'améliorer la performance et la qualité.

Références bibliographiques

- [1] R. Wolniak, « The assessment of significance of benefits gained from the improvement of quality management systems in Polish organizations », *Qual Quant*, vol. 47, n° 1, p. 515- 528, janv. 2013.
- [2] A. Voisinet, « Finance & Comptabilité un département de l'un sous les projecteurs ». HAYS Recruiting expert in Accountancy & Finance, 2014.
- [3] « La fonction finance au sein d'une entreprise : enjeux et perspectives », avr. 2013.
- [4] « Quel rôle pour la direction financière dans une entreprise ? », 04-janv-2016.
- [5] Afnor Certifications, « Norme ISO 10014:2006 - Management de la qualité - Lignes directrices pour réaliser les avantages financiers et économiques ». Edition Afnor, www.afnor.org.
- [6] K. B. Chef, « La nouvelle norme ISO 10014 montre comment réaliser des avantages financiers et économiques grâce à l'ISO 9001:2000 », *ISO*. [En ligne]. Disponible sur: <http://www.iso.org/cms/render/live/fr/sites/isoorg/contents/news/2006/07/Ref1018.html>. [Consulté le: 11-oct-2017].
- [7] P. BIANCHI, « Référentiels de management : l'EFQM® », *Qualité performance*. [En ligne]. Disponible sur: <http://www.qualiteperformance.org/comprendre-la-qualite/referentiels-de-management-l-efqmr>. [Consulté le: 21-nov-2017].
- [8] « Loi organique n° 2001-692 du 1 août 2001 relative aux lois de finances | Legifrance ». [En ligne]. Disponible sur: <https://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=LEGITEXT000005631294&dateTexte=vig>. [Consulté le: 01-nov-2017].
- [9] A.-C. BERNARDO, V. SIGALAS, et M. EL MOUMENI, « Qualité dans la Fonction Publique en France ». [En ligne]. Disponible sur: http://www.utc.fr/master-qualite/public/publications/qualite_et_management/MQ_M2/2005-2006/projets/qualite_fonction_public/qualite_fonction_public.html. [Consulté le: 01-nov-2017].
- [10] « La LOLF, qu'est-ce que c'est ? », *Ministère de l'Éducation nationale*. [En ligne]. Disponible sur: <http://www.education.gouv.fr/cid31/la-lolf-qu-est-ce-que-c-est.html>. [Consulté le: 01-nov-2017].
- [11] R. FERRETTI, « La LOLF, dix ans après ». [En ligne]. Disponible sur: </xwiki/wiki/econnaissances/view/Questions%2DCles/LaLOLFdixansapres>. [Consulté le: 01-nov-2017].
- [12] J.-J. François, *Des services publics performants c'est possible*. First Editions, 2004.
- [13] A. SMADJA et M. CLENET, « Améliorer la performance de la direction financière : un investissement rentable ». [En ligne]. Disponible sur: <http://www.fuseo.fr/amelioration-performance-direction-financiere-daf-indicateurs-processus-systemes-gestion/>. [Consulté le: 01-nov-2017].
- [14] M. SION, « Le directeur financier et l'approche par les processus », *Le blog des Fonctions financières*, 11-févr-2015. [En ligne]. Disponible sur: <http://www.leblogdesfinanciers.fr/2015/02/11/le-directeur-financier-et-lapproche-par-les-processus/>. [Consulté le: 01-nov-2017].
- [15] Michael Ballé & Godefroy Beauvallet, *Le management Lean*, Pearson. 2016.
- [16] Organisation internationale et de normalisation, « Principes de management de la qualité ». .
- [17] J. Poussineau, « Le rôle du SI dans la performance des entreprises », *AXOPEN*, 16-juin-2011. [En ligne]. Disponible sur: <https://blog.axopen.com/2011/06/le-role-du-si-dans-la-performance-des-entreprises/>. [Consulté le: 20-déc-2017].
- [18] Les concepts fondamentaux de l'excellence de l'EFQM, par l'EFQM organisme. [En ligne]. Disponible sur : <http://www.efqm.ch/concepts-fondamentaux.html> - Consulté le: 10-janv-2018].
- [19] AFNOR. « NF EN ISO 9001- Systèmes de management de la qualité- Exigences ». Editions Afnor, Paris, www.afnor.org, octobre 2015. <http://sagaweb.afnor.org/fr-FR/sw/Consultation/Xml/1417849/?lng=FR&supNumDos=FA050447>.