

UAE

Universités d'été

DFCG

DOCUMENT

« Le financier incontournable et agile dans un monde chaotique »

Mercredi 6 juillet 2022, IAE de Lille

Lean Finance



156 inscrits

KPMG



UNIVERSITY
SCHOOL
OF MANAGEMENT

DFCG.

Le réseau
des dirigeants
financiers

Lean finance ou comment mettre en posture d'intelligence collective pour améliorer les process

Animateur



Eric Caspers
Président
DFCG Hauts de France
& Directeur Comptable
Europe & Corp, Arc

Intervenants



Robert-Florence Paresys
Directeur Financier
Mobilis



Arnaud de Coninck
Senior Manager Tech Risk
consulting & Lean
Management
KPMG



Sylvain Souil
Responsable des activités Lean
KPMG



TEAMS





En images

Dans le cadre de leur mission, les auditeurs et consultants KPMG sont bien placés **pour identifier les dysfonctionnements des processus financiers.**



[Un regard neuf sur vos processus financiers - KPMG France \(home.kpmg\)](http://home.kpmg)

Qu'est-ce que le Lean / méthode d'amélioration continue ?

CHAÎNE DE VALEUR
JUSTE A TEMPS

PERFECTION
FLUIDITE



Besoin
Valeur perçue



Simplicité



Rapidité

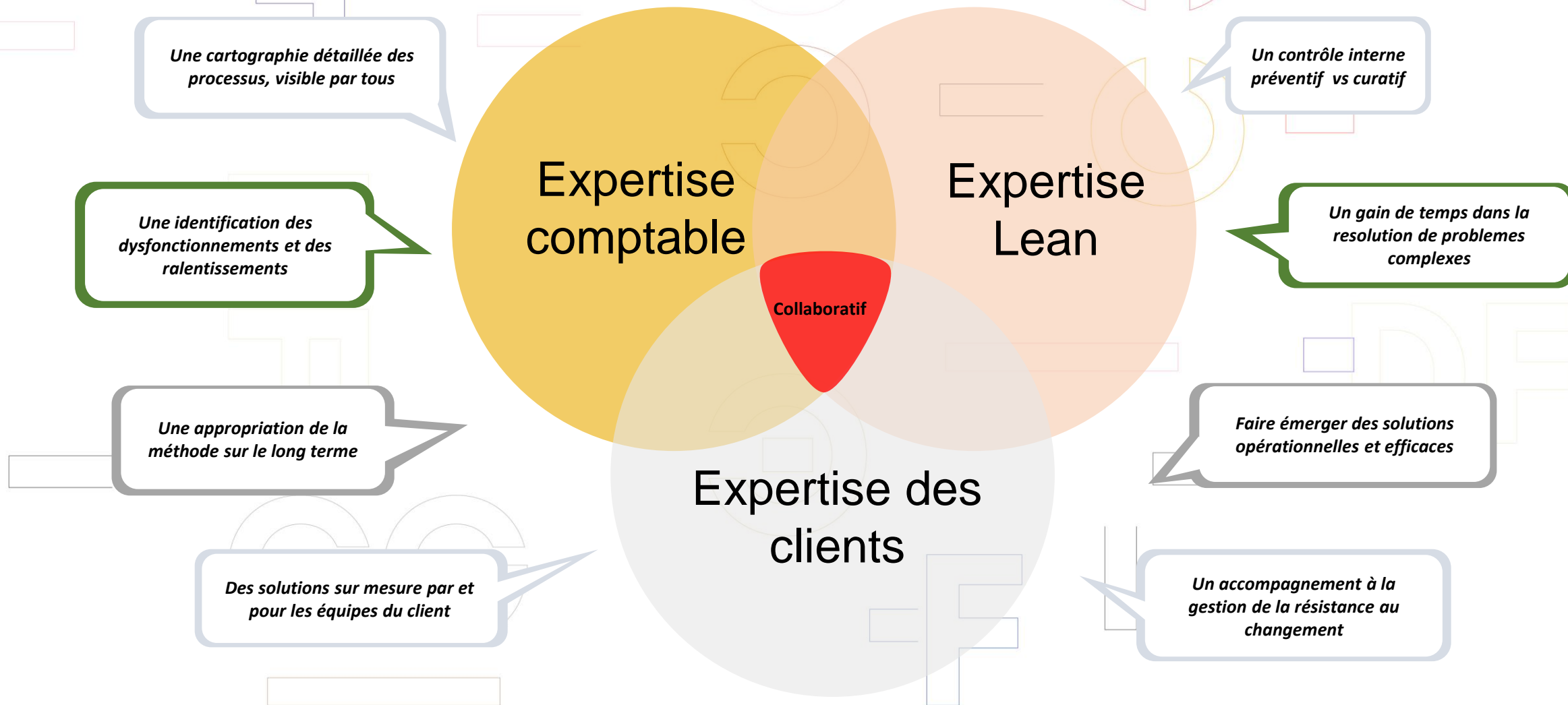
MAIS avant tout, **un projet d'équipe**

Les 4 notions de la pensée Lean

- Rendre plus **rapide** & **simple** le **quotidien** en se concentrant sur la **valeur perçue**



Lean Finance : une approche innovante




Témoignage



Robert Florent Paresys – Mobilis Leader Métier Expertises

TEAMS



**Robert-Florent
Paresys**

Métiers Expertises
*Leader Métier
Expertises*
Mobilis

MOBILIS
FAMILY OFFICE

Fil conducteur du témoignage par Teams de Robert-Florent Paresys de Mobilis:



TEAMS



Robert-Florent
Paresys

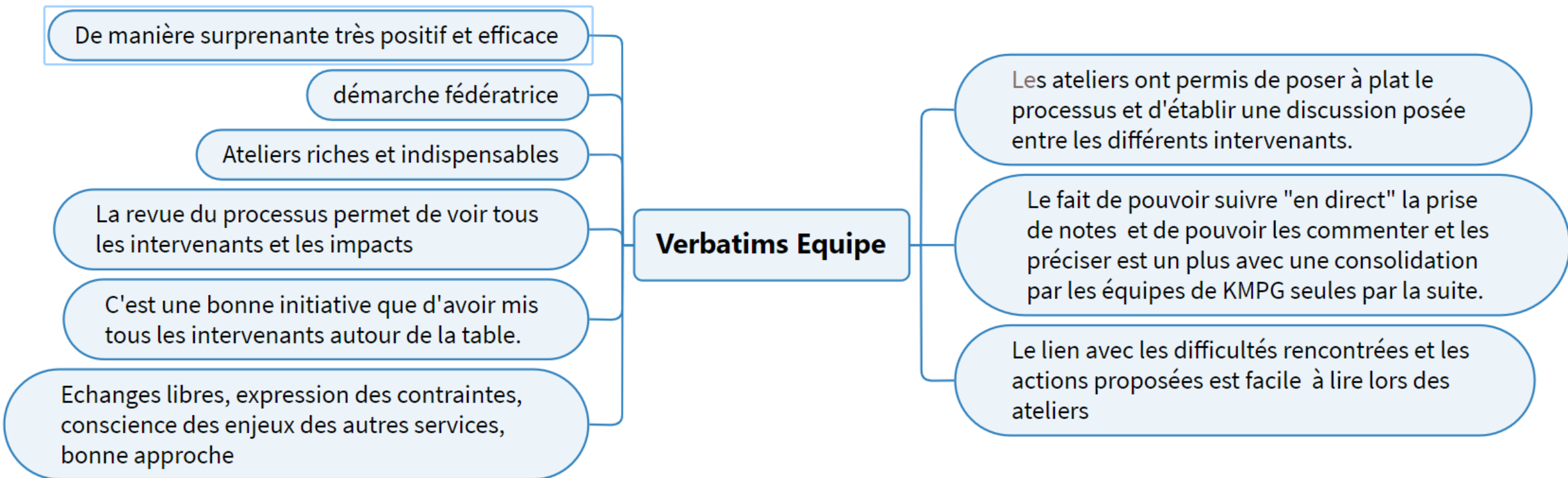
Métiers Expertises
Leader Métier
Expertises
Mobilis

MOBILIS
FAMILY OFFICE

1. **Objet de la mission de l'atelier LEAN**
2. **Déroulement de l'atelier LEAN :**
 - a. **Format**
 - b. **Participants**
 - c. **déroulé de l'atelier**
 - d. **visuel frise de post it ...**
3. **Bénéfices apportés à Mobilis :**
 - a. **meilleure compréhension du process de bout en bout**
 - b. **spécificité dans le process non perçu**
 - c. **communication entre les différents intervenants**
 - d. **identification des problématiques des autres**



« VERBATIM »



Vos contacts



**Laurent
Prévost**

Partner/associé –
Directeur département
Audit Grand Lille
*Certifié Yellow Belt
Centrale Sup'Elec*

Laurent Prevost

Associé
KPMG Lille
06 18 41 11 94
03 20 20 68 66

laurentprevost@kpmg.fr



Sylvain Souil

Responsable des
activités Lean KPMG
*Certifié Black Belt
Centrale Sup'Elec*

Sylvain Souil

Director - Responsable Lean
KPMG
06 23 77 71 03
01 55 68 72 50

ssouil@kpmg.fr



**Arnaud De
Coninck**

Senior Manager
Tech Risks
Certifié Yellow Belt

Arnaud De Coninck

Senior Manager Tech Risks
KPMG
06 01 08 19 75
03 20 20 65 80

arnauddeconinck@kpmg.fr

KPMG vous accompagne

Découvrez le Lean Finance :
une méthode qui vise à rendre
vos processus **plus simples
et plus fluides.**

Nos atouts

- **Le regard neuf** de votre expert
comptable / commissaire
aux comptes
- **Une approche sur-mesure**
permettant la résolution de problèmes
opérationnels
- **Une certification Centrale Paris :**
150 missions et 100 Yellow Belt par an



Universités d'été
DFCG

Lean Finance



« Le financier incontournable et agile dans un monde chaotique »

Mercredi 6 juillet 2022, IAE de Lille

**VOTRE LIVRET D'ANNOTATIONS POUR
PREPARER ET SUIVRE LES CONFERENCES**

Retour sur les Grands Prix de l'Innovation et de la Performance 2022

2^{de} édition des Grands Prix de l'Innovation et de la Performance Droit Finance Assurance : 24 lauréats récompensés pour leurs démarches innovantes

Mardi 7 juin, s'est tenue la 2^{de} édition des Grand Prix de l'Innovation et de la Performance Droit Finance Assurance au sein du Hall d'Honneur de la CCI Grand Lille.

Initiative portée au sein de l'association Les Places Tertiaires par les clubs Lille Place Financière, présidé par Grégory Sanson et Les Places Juridiques, présidé par Bruno Contestin qui a pour but de montrer que la Région Hauts-de-France dispose de professionnels innovants dans le domaine du Droit de la Finance et de l'Assurance. Ce projet a pour ambition de changer le regard sur ces professions, de démontrer leur capacité à se réinventer, et de mettre en valeur ces experts dans le cadre d'un grand prix.

Plus de 260 personnes étaient présentes à l'occasion de la cérémonie de remise des prix pour récompenser les 24 lauréats ; cabinets, entreprises, écoles, dans les différentes catégories de prix



Prix Spécial du Jury de l'efficacité opérationnelle et de la valeur ajoutée

Lean Finance – présenté par Laurent Prevost KPMG





Laurent Prevost • 1er

14 h ...

Partner / Associé - directeur département Audit Grand Lille

merci Eric, ravi que KPMG et l'approche "LEAN in Audit" développée par KPMG ait été reconnue par des professionnels de la finance. Ce prix spécial du jury reçu pour "efficacité opérationnelle et valeur ajoutée" consacre un investissement fort de notre cabinet dans nos approches d'audit destinées à l'amélioration continue des process de nos clients renforçant la fluidité et l'efficacité de leur contrôle interne et limitant notamment les risques d'erreurs, de fraude, de cyber-attaques, le tout pour une sérénité accrue des dirigeants et des administrateurs. Au plaisir de se retrouver le 6 Juillet 2022 avec ce sujet, aux Universités de la DFCG.



Laurent

Prévost

Partner/associé –
Directeur département
Audit Grand Lille
*Certifié Yellow Belt
Centrale Sup'Elec*



Mots clés identifiés:



Risques identifiés:

Opportunités possibles:

Freins humains ou technologiques:

Facteurs clés de succès:





Universités d'été
DFCG

Lean Finance



« Le financier incontournable et agile dans un monde chaotique »

Mercredi 6 juillet 2022, IAE de Lille

BONUS pour aller plus loin

Le Lean Finance : philosophie



- Inspiré du système de production de Toyota il y a plus de 70 ans, le Lean Management se définit comme une méthode d'amélioration continue visant l'excellence opérationnelle.
- Véritable état d'esprit et basé sur un ensemble d'outils, la méthodologie Lean contribue à améliorer la performance d'un point de vue processus tout en éliminant les zones de gaspillage au sein des entreprises.
- Les équipes KPMG ont développé depuis 2015 une expertise Lean. Nous aidons ainsi nos clients à réinventer et rendre leurs processus financiers, administratifs et RH plus simples, plus fluides et plus rapides.

KPMG

LEAN
FINANCE

Optimisez vos processus financiers

KPMG

Des processus à harmoniser?

Avec Lean Finance, optimisez vos processus financiers.

KPMG

LEAN
FINANCE

Inspirée du Toyota Production System*, l'approche **Lean Finance** met les outils du Lean Management au service de **l'optimisation de vos processus financiers** dans le cadre d'une démarche d'amélioration continue.

Dans le cadre de ses interventions d'audit, de conseil ou d'expertise comptable, KPMG a développé une méthodologie spécifique afin de vous accompagner :

- Simplifier/fluidifier/harmoniser vos processus financiers
- Réorganiser et transformer vos activités
- Renforcer la sérénité de vos équipes
- Identifier les coûts cachés de vos activités
- Optimiser votre contrôle interne
- Répondre à des problématiques d'actualités telles que le respect des délais de paiement par exemple

La pierre angulaire de notre activité : la résolution de problèmes combinant un travail d'intelligence collective couplé à des outils **Lean**. Les Experts **Lean Finance** de chez KPMG sont la clé pour résoudre vos problèmes opérationnels, dysfonctionnements, organisationnels.

Nous vous proposons des ateliers collaboratifs de **résolution de problèmes**, par et pour vos équipes, garantissant des **recommandations opérationnelles et concrètes**.

Après 6 ans d'expérience et plus de 150 missions réalisées par an, les experts Lean Finance de KPMG, des professionnels des services financiers, sont également accrédités Lean par l'Ecole Centrale de Paris.

Le Lean Finance : approche



Une démarche collaborative facilitant la réconciliation des attentes et besoins de vos différents services.

Une démarche collaborative facilitant la réconciliation des attentes et besoins de vos différents services.

Nos experts mettent leurs compétences et les outils du **Lean Management** à votre disposition pour appliquer le Lean aux processus et flux financiers.

1. **Cartographier** en détail des processus
2. **Identifier** les dysfonctionnements et ralentissements
3. **Faire émerger** les opportunités d'amélioration
4. **Emettre des recommandations** opérationnelles et efficaces

Le Lean va permettre de générer plus de valeur et d'intégrer **l'amélioration continue** dans l'entreprise.

Verbatims de l'équipe Mobilis:

« 4 jours d'atelier. Méthode Lean très intéressante qui nous a permis d'étudier en détail nos process et de **ressortir de façon claire et efficace les "billes rouges"** et les solutions pour les éliminer ou les réduire. Le spécialiste Lean, a été à l'écoute et a très vite compris nos process et problématiques ce qui a rendu les ateliers très fluides et productifs.»

« Ateliers denses mais très riches d'enseignement. Les séances ont été très bien menées par les intervenants qui ont su **s'immerger entièrement dans nos problématiques** pour en faire ressortir rapidement quelques **mesures concrètes.**»

« VERBATIM



Responsable pôle audit & compliance

MOBILIS
FAMILY OFFICE



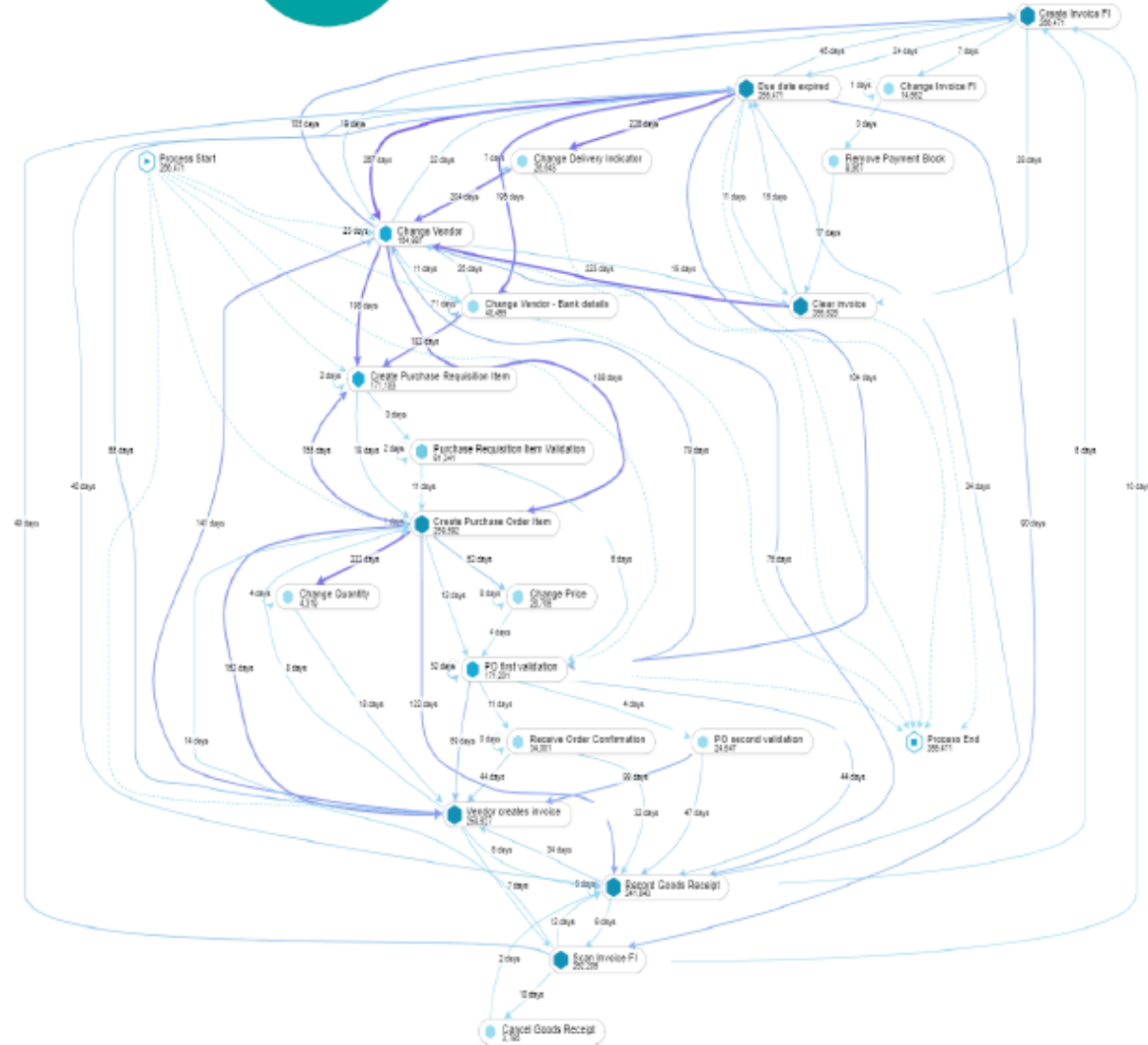
Les processus de l'entreprise - une réalité complexe



Vision théorique



Vision réelle



Après avoir revus les processus, il est important de déployer un contrôle interne (risques, contrôles et amélioration continue)

Les 3 piliers du contrôle interne:



4
AMÉLIORATION
CONTINUE

1
PROCESSUS

En fonction :
• des activités,
• de l'organisation
Traduits également en
termes d'objectifs visés

2
RISQUES

Associés à chacun des
processus et sous-
processus, en fonction de
leur capacité de nuisance
à l'atteinte des objectifs

3
CONTRÔLES

Un choix de traitement des
risques, pouvant permettre
de mieux les maîtriser,
voire de les atténuer

Référentiel des contrôles
internes (qui couvrent
les risques) + Vérification
qu'il est efficace (testing
des contrôles)

L'importance d'une gestion des risques et du contrôle interne à inclure au sein de votre atelier Lean Finance

Pourquoi la gestion des risques et le contrôle interne vont-ils contribuer à l'atteinte de vos objectifs?

Sécurisation du dirigeant et des administrateurs

Protection du patrimoine

Amélioration de la performance (travail préventif vs correctif)

Respect des lois et réglementations (*notamment comptables, fiscales, SAPIN 2, RGPD...*)

Maîtrise et optimisation des processus et des coûts

Sécurisation du processus de production de l'information financière

Piste d'audit fiable (PAF)

Délais de paiement

Fraude

Livrable 1 : le fichier Excel avec la matrice Risques / Contrôles

1. Prise de note du process

Des pros	Des processus	Des	Description du process	M Critère	Description contrôle	M Risque	Description risque	La Effort de	Substantif	Logiciel /
1	Création compte FRS	Demander	Le demandeur envoie la demande à l'adresse IT pour la validation nouvelle FRS							
2	Création compte FRS	SI	Alerte sur FRS est déclenchée immédiatement pour création FRS additionnelle FRS et création de nouveaux							
3	Création compte FRS	SI	Demander de créer un fournisseur et à l'adresse IT pour la validation nouvelle FRS							
4	Création compte FRS	Contrôle FRS	Alerte sur FRS est déclenchée immédiatement pour création FRS additionnelle FRS et création de nouveaux							
5	Modification FRS	Contrôle FRS	Alerte sur FRS est déclenchée immédiatement pour création FRS additionnelle FRS et création de nouveaux							
ACTES PRODUCTION										
6	Création article (FRS)	Demander	Création d'un article (FRS) / code, libellé, unité FRS, etc. pour la création de nouveaux articles							
6.1	Création article (FRS)	Secur	Détermination de la quantité d'approvisionnement en stock "SA" sur des données précises							
6.2	Création article (FRS)	FRS	Validation de la quantité d'approvisionnement en stock "SA" sur des données précises							
7	Commande Prod (DA)	Alerte FRS	Alerte sur FRS est déclenchée immédiatement pour création FRS additionnelle FRS et création de nouveaux							
7.1	Commande Prod (DA)	Alerte FRS	Alerte sur FRS est déclenchée immédiatement pour création FRS additionnelle FRS et création de nouveaux							



3. Mise en évidence des contrôles pertinents et des éventuelles failles dans le contrôle interne

2. Listing des risques et des contrôles

ID	Description	ID	Risques (tous les risques qui ne sont couverts ou non couverts)	ID du/des contrôle(s) rattaché(s) au risque
C1	Contrôle sur les conditions fournisseurs lors de la saisie de la fiche fournisseur dans SAP (Docx et PI mail création compte)			
C2	Demande de l'accès de l'acheteur par mail sur la création nouvelle fournisseur (Remarque relation et des justifs en FRS)			
C3	Saisie des FRS par une personne hors compte fournisseurs et validation par une personne différente			
C4	Rappel des droits d'accès aux transactions sensibles (contrôle ad hoc, pas de fréquence récurrente)			
C5	Contrôle automatique 3 way match dans SAP : - Blocage facture si commande non réceptionnée ; - Blocage facture si montant facture (couple quantité et ou prix) supérieur à commande (si - Validation / bon à payer - le montant facture égal ou inférieur à commande (ou PDL) / note - Blocage facture si produits réceptionnés sont bloqués qualité.	R1	Saisie des factures sans commandes	C11
C6	A partir de chaque 25 du mois (- fin de mois et jours suivants), relance par la finance / cor	R2	Prix incorrect lors de la saisie de la commande / mise à jour des prix sur les achats de production	C5
C7	Commandes - Pour tous les achats de production, validation de la commande par G (achet	R3	Validation des demandes d'achats et commandes	C2, C10, C11
C8	Achats stock technique : Double contrôle au sein de l'administration des achats lors de la :	R4	Réception cardée dans SAP entraînant un risque de cut off et un éventuel retard de mise en paiement	C6, C13
C9	Achats non coffrés (hors production / stock technique / labo) : entre 2 et 4 niveaux de val - Responsabilité de service + finance pour tous les achats ; - Directeur site pour tous montants > 500€ - CEO pour tous montants > 15 000€	R5	Séparation des tâches et droit d'accès	C1, C4
C10	Achats non coffrés (hors production / stock technique / labo) : entre 1 et 3 niveaux de val - Acheteur collégié pour tous les achats ; - Acheteur site pour tous achats > 5 000€ ; - Acheteur Group pour tous achats > 10 000€	R6	Envoi et sécurisation des RIB	C3
C11	Un de la clôture annuelle (31.12), l'équipe finance effectue une revue des commandes val réceptionnées à tort.	R7	Procédure de création des nouveaux fournisseurs	C1, C2
C12	Validation manuelle des factures sans commandes par une personne responsable par mail	R8	Prix incorrect lors de la saisie de la commande / mise à jour des prix sur les achats hors production	C8
		R9	Retard / Délais de paiement fournisseurs du fait du volume de factures bloquées lors de 3-way match en attente de traitement	
		R10	Pas de validation manuelle sur factures sans commandes prélevées (voiture, téléphonie)	
		R11	Débloqué manuel de factures bloquées lors de 3-way match non justifié	
		R12	Absence de contrats signés avec les fournisseurs en rapport des prix paramétrés dans le système sur les achats de production	
		R13	Le prix facturé ne correspond pas au prix commandé, la quantité facturée ne correspond pas à la quantité réceptionnée	C3

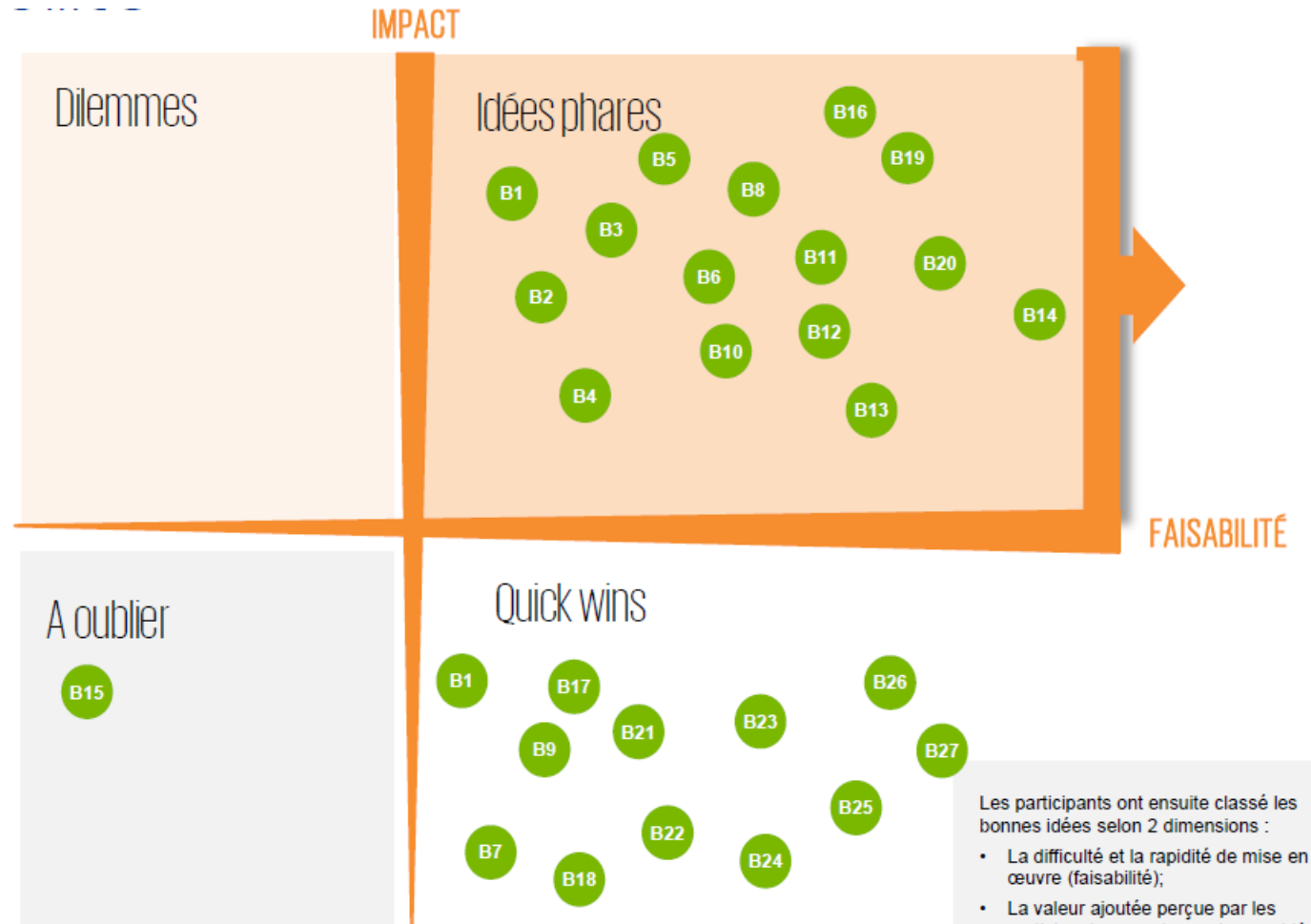
	Contrôles identifiés										
	C2	C3	C4	C5	C6	C7	C8	C10	C11	C13	C14
R1											
R2											
R3											
R4											
R5											
R6											
R7											
R8											
R9											
R10											
R11											
R12											

Pour aller plus loin vers l'efficacité des process:

Matrice Impact/Faisabilité

Les faiblesses du processus (pertinence des méthodes, des procédures et des outils de pilotage mis en œuvre, etc.) sont regroupées par thématiques. VOS équipes apportent des préconisations d'amélioration des processus. Les experts KPMG apportent une expertise pour aller plus loin dans les préconisations et partagent les pratiques de place. Les préconisations sont classées selon leur faisabilité et impact pour votre organisation.

VOS équipes partagent également des bonnes pratiques & forces du processus qui pourraient être plus largement partagées.



Les participants ont ensuite classé les bonnes idées selon 2 dimensions :

- La difficulté et la rapidité de mise en œuvre (faisabilité);
- La valeur ajoutée perçue par les participants pour chaque bonne idée (impact).

Les avantages du Lean finance (principaux):

Harmonisation Collaboration
Equipe **Simplification** Sérénité
Implication Autonomie Réorganisation
Conformité **Transformation** Réglementation



Des processus financiers plus simples



Un contrôle interne renforcé



Intervention flash



Une performance améliorée, en continu



Des solutions construites et portées par **VOS** équipes



Sérénité des équipes

Les avantages du Lean finance (étendus):



Autres applications possibles du Lean finance:

DES OFFRES CLE EN MAIN



- Clôture des comptes
- Délais de paiement
- Conformité & optimisation du processus paie / RH
- Chasse aux coûts cachés

DES OFFRES SUR-MESURE



- Réorganiser et transformer ses activités
- Simplifier, fluidifier et accélérer ses processus
- Renforcer la sérénité des équipes, gestion des conflits
- Harmoniser ses processus
- Elaborer un cahier des charges (indicateurs de performance & spécificités

IT)

OFFRE DE FORMATION



- Initiation au management visuel (Obeya room) dans le cadre du pilotage d'un projet en cohérence avec les objectifs du groupe / de l'entreprise en incluant l'ensemble des participants,
- Module d'initiation au Lean Management

La chasse aux coûts cachés:



La chasse aux coûts cachés

Le contexte actuel vous oblige à revoir votre organisation en ayant une attention particulière sur vos coûts mais comment contrôler des coûts dont vous n'avez pas connaissance ?

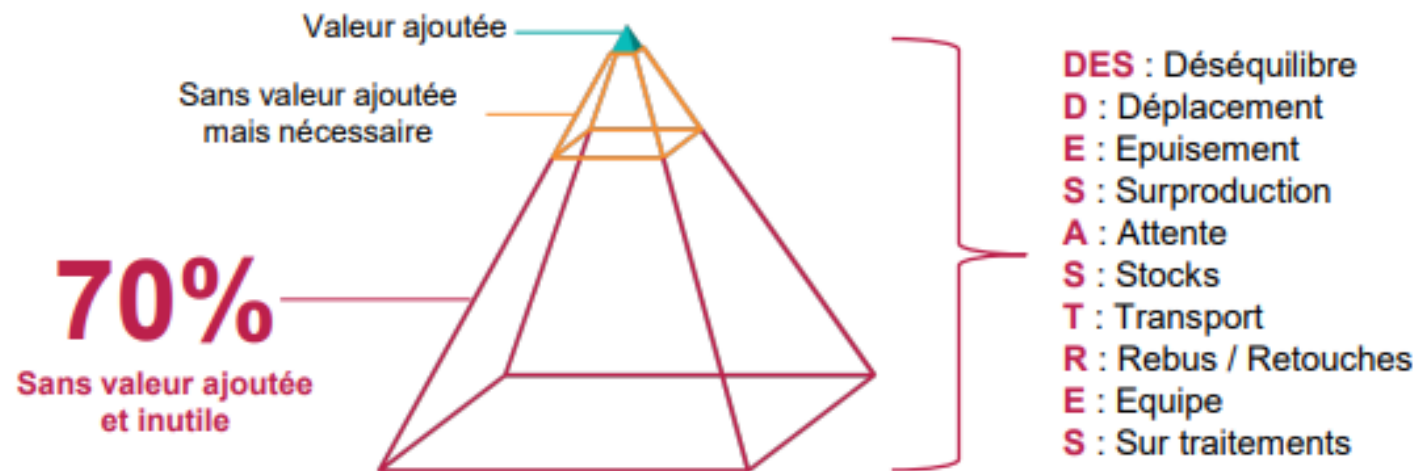
Le contexte actuel vous oblige à revoir votre organisation en ayant une attention particulière sur vos coûts mais **comment contrôler des coûts dont vous n'avez pas connaissance ?**

COÛTS CACHÉS : KÉZAKO ?

Les experts Lean Finance de KPMG constatent que la plupart des coûts des entreprises sont des coûts cachés.

Ces coûts cachés correspondent à une multitude de gaspillages qui s'accumulent et impactent vos coûts mais aussi l'efficacité de vos équipes. Nous les appelons : « **DES DESASTRES** ». Cet acronyme recense tous les coûts sans valeur ajoutée passés inaperçus, alors que ceux-ci représentent un poids significatif une fois cumulés.

Quelle ventilation des coûts pouvons-nous observer chez nos clients ?



Qu'attendez-vous pour agir ?

La chasse aux coûts cachés:

NOTRE ACCOMPAGNEMENT

Accompagnement méthodologique à la réalisation d'un diagnostic de votre processus critique :

- ✓ Cartographie de votre processus critique
- ✓ Identification des parties prenantes internes/externes et de leurs attentes
- ✓ Revue de la valeur ajoutée des tâches constituant votre processus
- ✓ Analyse des tâches sans valeur ajoutée
- ✓ Elaboration d'un plan d'action par et pour vos équipes



La chasse aux coûts cachés

Le contexte actuel vous oblige à revoir votre organisation en ayant une attention particulière sur vos coûts mais comment contrôler des coûts dont vous n'avez pas connaissance ?



Réagir à court terme
Réfléchir à long terme



Penser expérience client
et création de valeur



Prendre du recul pour
devenir plus efficient

La chasse aux coûts cachés:



La chasse aux coûts cachés

Le contexte actuel vous oblige à revoir votre organisation en ayant une attention particulière sur vos coûts mais comment contrôler des coûts dont vous n'avez pas connaissance ?

LES RÉSULTATS



**Recycler les coûts
cachés en
performance**



**Des processus plus
adaptés à vos
besoins**



**Des solutions
construites par et
pour vos équipes**



**Une performance
améliorée en
continue**

ET LES COÛTS VISIBLES ALORS ?

En parallèle de l'analyse des coûts cachés, nous pouvons vous proposer diverses analyses complémentaires ciblées de vos coûts visibles :

- ✓ Revue des risques, des coûts et des indicateurs de contrôle interne liés à un projet de réorganisation
- ✓ Revue d'éléments de comptabilité analytique, des clés de répartition, des ventilations d'activités ou des dons
- ✓ Revue de notes de frais et autres dépenses et des procédures de contrôle interne associées



Dans le cadre de l'accompagnement de nos clients Audit, nous veillons à la conformité de notre intervention avec les règles d'indépendance en matière de services autres que la certification des comptes. Les missions portant sur les coûts visibles feront l'objet d'une consultation préalable.

UDE

Universités d'été

DFCG

Lean Finance



KPMG

« Le financier incontournable et agile dans un monde chaotique »

Mercredi 6 juillet 2022, IAE de Lille

 **BLACKLINE**

Deloitte.

EY

Building a better
working world

KPMG

 **LA
BANQUE
POSTALE**

Michael Page

Report One
Smart Data, Smarter Decision

 **SisID**

DFCG.

#UDE2022