

# LEAN ACCOUNTING

Des processus financiers renforçant  
l'amélioration continue.

*en collaboration avec*



## LA PENSEE LEAN

Vous avez adopté la démarche Lean Management et vous en tirez déjà les bénéfices.

Est-ce que vos systèmes de contrôle et vos mesures de performance soutiennent la démarche, ou sont-ils, en quelque sorte, un monde à part?

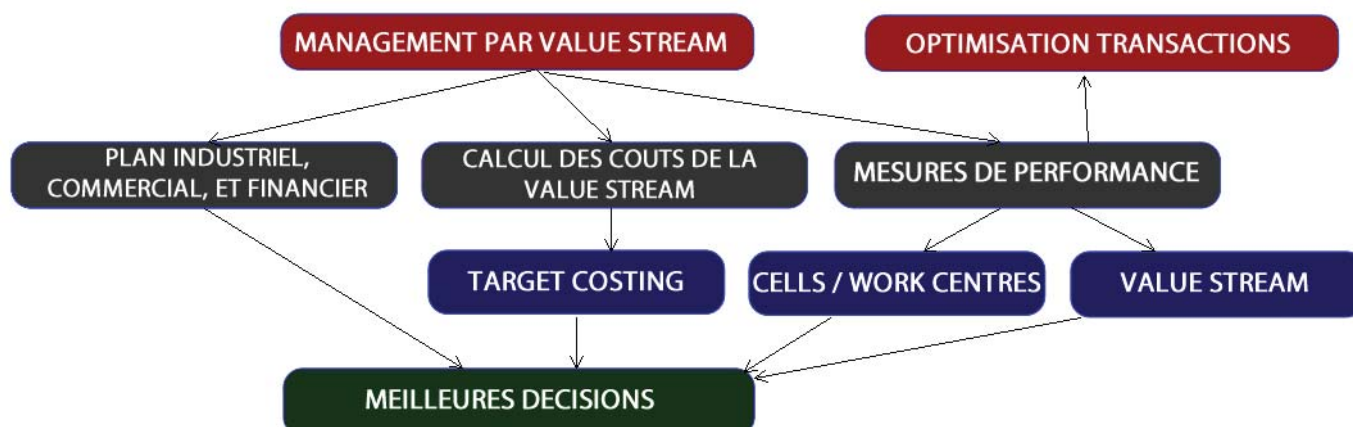
Tôt dans la démarche, la responsabilité opérationnelle doit se trouver au niveau de la «Value Stream». Cependant, les structures comptables traditionnelles ne facilitent pas ce type de management.

Le Lean Accounting vise à fournir des informations plus précises, plus pertinentes, et plus rapidement. Et ceci en chassant les gaspillages des processus financiers eux-mêmes.

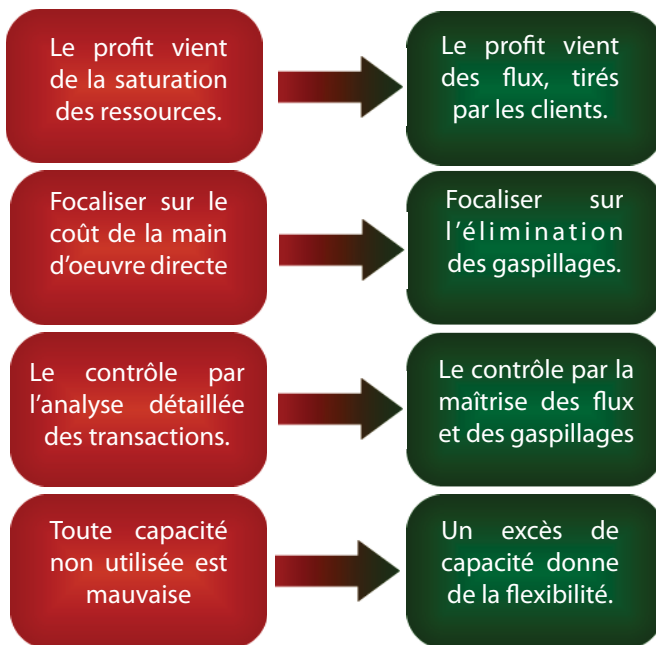
En collaboration avec BMA Europe, un cabinet international parmi les précurseurs de l'approche, Lean Business France vous accompagne sur votre démarche Lean Accounting.



## LES COMPOSANTS DU LEAN ACCOUNTING



# COMPTABILITE TRADITIONNELLE ET LEAN ACCOUNTING



Le Lean Management nécessite un changement culturel. Mettre en place une démarche Lean Accounting ne s'y échappe pas.

Finie l'époque où les reportings financiers cherchaient à démontrer une utilisation efficace de la capacité et des variances positives de la main-d'oeuvre, et où le contrôle venait d'une maîtrise compréhensive et détaillée de tout ce qui se passait dans l'entreprise.

Le Lean Accounting focalise sur les flux et les 'gaspillages', ces temps ou activités n'ajoutant aucune valeur pour le client. Et il considère qu'un petit excès de capacité s'impose, car il permet de répondre immédiatement aux nouvelles demandes des clients que la démarche Lean va certainement générer.

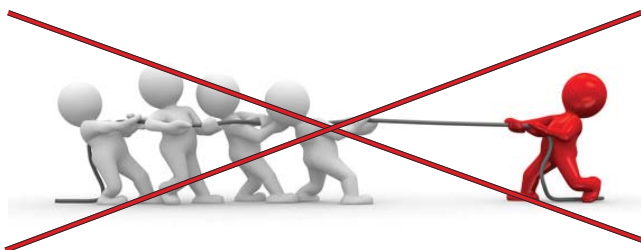
## DE COUTS STANDARDS VERS LES COUTS REELS

La comptabilité traditionnelle est construite autour d'un calcul pour chaque produit d'un coût standard, dans lequel se trouve une partie des frais fixes, utilisant des clés de répartition liées au temps machine ou main d'oeuvre. Ce coût standard est défini pour une période donnée, et génère des rapports réguliers 'après coup' sur les variances constatées.

Le Lean Accounting se focalise plutôt sur les coûts réels de la Value Stream, en minimisant les allocations aléatoires. Des analyses sont disponibles sur une base journalière et sont présentées d'une façon compréhensible par tous, permettant ainsi des actions immédiates et un engagement à tous les niveaux de l'organisation.



## UN NOUVEAU ROLE POUR LE FINANCE



Souvent, la démarche Lean demeure une «affaire de la production». Le Lean Accounting donne aux services financiers un rôle proactif.

En chassant les activités sans valeur ajoutée de ses processus, et en fournissant en temps et en heure les informations requises, ils deviennent des acteurs incontournables de l'amélioration continue.

## LA CONFORMITE SARBANES-OXLEY ET LEAN ACCOUNTING?

Le dispositif Sarbanes-Oxley vise à responsabiliser les dirigeants des entreprises, qui ne peuvent plus réclamer qu'ils n'étaient pas au courant d'éventuels dysfonctionnements dans les comptes de leurs organisations.

Le Lean Accounting contribue à cet objectif en rendant plus simples et plus transparents les résultats financiers. Dans un environnement Lean, tout le monde doit être capable de comprendre de bien interpréter les mesures et les chiffres. Même les dirigeants!

Et en intégrant les auditeurs et les commissaires aux comptes à la démarche de mise en place, personne ne peut vraiment faire de la résistance à la simplification des processus financiers.



# LES APPORTS DU LEAN ACCOUNTING

## VISIBILITE DES GAINS DU LEAN



Il est naturel pour les dirigeants d'exiger des retours sur investissement à court terme quand on lance une démarche Lean. Cependant, ces retours se trouvent plutôt à moyen ou à long terme, en développant la croissance de l'entreprise sur la base de la capacité libérée par l'élimination des gaspillages.

L'approche 'Box Score' (le Balanced Scorecard de la Value Stream) permet de mesurer et d'afficher les gains réels en termes de capacité, stocks et de liquidités, et ainsi de développer les stratégies de croissance qui deviennent ainsi envisageables.

## DES MESURES DE PERFORMANCE ADAPTEES



Des mesures de performance 'Lean' sont faciles à calculer et à comprendre. Elles permettent le contrôle opérationnel et encouragent l'amélioration continue. Ce sont des mesures plutôt de l'efficacité du processus que des résultats de ces mêmes processus.

Il y a trois niveaux de mesures de performance 'Lean' - celui de la cellule, ou îlot, celui de la Value Stream, et enfin celui de l'entreprise globalement.

## DES REPORTINGS SIMPLIFIES AU NIVEAU DE LA VALUE STREAM



Souvent, les reportings sont construits autour de fonctions ou de services, et sont difficiles à interpréter pour la Value Stream. Et des allocations aléatoires de frais fixes faites en centrale rendent les résultats parfois approximatives.

Les reportings au niveau de la Value Stream ne tiennent compte que des coûts directs. Ils nécessitent moins de travail de préparation, sont disponibles plus rapidement, et focalisent l'attention de chacun sur la performance opérationnelle.

## UNE MEILLEURE PRISE DE DECISIONS



Fixer un coût standard à chaque produit individuellement peut entraîner de mauvaises décisions si les allocations de frais fixes sont trop lourdes, que ce soit des décisions de sous-traitance, d'investissement ou de rentabilité de la gamme.

Calculer le coût au niveau de la Value Stream permet une prise en compte des impacts globaux et dans le temps. Les données utilisées sont les dernières connues. Et la construction du 'Box Score' permet de prendre en compte d'autres facteurs que simplement le coût.

## DEFINITION DE COUT CIBLE (TARGET COSTING)



L'époque où le prix était le résultat du coût réel plus une marge sont loin derrière nous. Aujourd'hui, le prix est défini par le marché et, afin d'obtenir la marge souhaitée, il est nécessaire de cibler un coût total spécifique.

Le Lean apporte une compréhension claire de la valeur définie par le client (y compris le prix qu'il est prêt à payer). Le calcul des coûts au niveau de la Value Stream facilite la définition d'un coût cible et la conduite d'actions d'amélioration pour l'atteindre.

## DES PROCESSUS FINANCIERS PLUS EFFICACES ET SURS



Les grandes entreprises peuvent générer des milliards de transactions dans l'espoir de créer un semblance de contrôle.

Dans un environnement Lean, le contrôle existe à la source (Kanban, management visuel, travail standard, poka yoke, etc) et permet d'éliminer une bonne partie des transactions. Les temps de cycles courts et les stocks bas suppriment le besoin de transactions journalières. Le système devient plus transparent et gérable.

# FORMATION ET ACCOMPAGNEMENT

Les cabinets Lean Business France et BMA Europe s'associent pour vous proposer des formations et de l'accompagnement dans le cadre de votre démarche Lean Accounting.



## LEAN BUSINESS FRANCE

Lean Business France est un cabinet de conseil français créé par Peter Klym. Formé au Lean Management dans l'industrie automobile dans les années 80, il le voit comme un système de management global plutôt qu'une simple boîte à outils pour l'amélioration des processus, d'où l'importance de l'approche Lean Accounting.

Basé dans les Midi-Pyrénées, le cabinet est spécialisé dans l'application des principes Lean dans les services et au niveau de la Supply Chain aussi bien que dans des environnements industriels.

Site : [www.leanbusiness.fr](http://www.leanbusiness.fr)

Contact : [peter.klym@leanbusiness.fr](mailto:peter.klym@leanbusiness.fr)

## BMA EUROPE



BMA Europe a été fondé par Brian Maskell, expert reconnu dans le domaine du Lean Accounting, et auteur de plusieurs ouvrages, dont «Making the Numbers Count», «Practical Lean Accounting» et «The Lean Business Management System».

Implanté en Grande-Bretagne et aux États-Unis, BMA accompagne les entreprises industrielles et tertiaires dans leurs démarches Lean, focalisant sur la conduite de changement et de l'amélioration continue tout en intégrant des méthodes modernes de contrôle et de comptabilité.

Site : [www.bmaeurope.com](http://www.bmaeurope.com)

Contact : [rmaynard@bmaeurope.com](mailto:rmaynard@bmaeurope.com)

## NOTRE OFFRE LEAN ACCOUNTING



### SENSIBILISATION / FORMATION

Qu'est-ce que c'est, Lean Accounting? Sa philosophie, ses outils?

Sur un ou deux jours selon votre besoin, maîtrisez les bases de l'approche.

**Pour toute information ou question, n'hésitez pas à nous contacter au numéro et à l'adresse ci-dessous.**



### DIAGNOSTIC

Où en êtes-vous sur le chemin vers le Lean Accounting? Quel potentiel reste-t-il?

Notre diagnostic structuré associé à notre expérience de dizaines de réalisations vous apportera les réponses.



### ACCOMPAGNEMENT

Comment structurer les flux de valeur et les mesures de performance? Et remplacer les coûts standards ou mettre en place le Plan Industriel Commercial et Financier?

Et comment simplifier les transactions et les processus comptables?

Nous vous aiderons à trouver les réponses, et vous accompagnerons lors de la mise en place.