



*cutting through complexity*

## Business Emergency Solutions

[kpmg.fr](http://kpmg.fr)

# **Des situations de plus en plus complexes et délicates...**

**... dans des environnements  
souvent dégradés**

Les entreprises doivent de plus en plus souvent faire face à des situations qui ne peuvent être résolues par la seule expertise technique. Elles ont avant tout besoin de l'assistance d'hommes et de femmes de terrain, rompus à la gestion des situations non conformes.

Face à des enjeux clés, des situations complexes, des événements imprévus, les entreprises n'ont pas toujours les ressources adéquates et mobilisables dans l'environnement concerné. Notre offre de service permet aux entreprises de déployer rapidement sur zone une équipe de Management tactique, en appui de la Direction Générale.

Le positionnement et l'expérience de KPMG confèrent à cette équipe un large spectre d'interventions possibles et une indépendance vis-à-vis des équipes locales.

Enjeux de Direction Générale      International  
Approche opérationnelle  
Indépendance      Situations d'urgence      Fiabilité



# Contexte de nos interventions

Votre organisation est confrontée  
à une ou plusieurs de ces situations ?

Notre équipe peut vous aider

## Urgence / Crise

- Perte de confiance du Groupe à l'égard d'une filiale
- Problème de fiabilité des informations remontées par la filiale
- Dysfonctionnements, défaillances remontés par l'Audit Interne
- Départ précipité de plusieurs personnes clés
- Risque de non-respect d'une échéance clé  
(ex : clôture annuelle, remise d'une offre, etc.)

## Environnements complexes

- Non conformité des règles Groupe appliquées par la filiale
- Conduite des affaires influencée par des pratiques locales
- Complexité « politique » et / ou relationnelle - désaccords et enjeux antagonistes
- Manque de transparence d'une filiale présentant des résultats opérationnels satisfaisants

## Inadaptation des ressources

- Équipes sous-dimensionnées
- Manque de ressources mobilisables
- Inadéquation des ressources internes (profils, aptitudes, etc.)

# Principaux types d'interventions

Notre spectre d'intervention couvre un large périmètre de la Fonction Finance, des problématiques de Management et des préoccupations de niveau Direction Générale.

Typologie des situations	Notre intervention	
<b>Dysfonctionnements, opacité</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Une filiale qui communique des informations financières peu fiables</li><li>• Des remontées d'informations financières hors délais</li><li>• Des évolutions anormales des indicateurs de performance</li><li>• Une équipe managériale dans l'incapacité de répondre aux demandes de la maison mère</li></ul>	<p>Nous apportons un éclairage précis et circonstancié à la Direction Générale.</p> <p>Nous mettons en place les conditions pour que la filiale puisse délivrer dans les délais impartis.</p>
<b>Projets d'envergure dans des environnements culturels complexes</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Intégration d'une filiale dans une zone géographique « complexe »</li><li>• Animation de projets internes d'envergure nécessitant la coordination de métiers et de fonctions différentes (Finance, Commercial, Logistique, IT, etc.)</li><li>• Animation de projets externes impliquant des acteurs multiples (bailleurs, banques, opérationnels, etc.)</li><li>• Accompagnement à la diffusion et au suivi des règles Groupe (Compliance, Éthique, etc.) au sein de filiales</li></ul>	<p>Nous offrons une assistance opérationnelle aux groupes dans leurs projets à l'étranger, partout dans le monde.</p> <p>Nous assistons à l'intégration de nouvelles filiales, dès le lendemain du closing (ex : nous contribuons à la sécurisation du cash et établissons les reportings pertinents).</p> <p>En appui du Management nous contribuons à la bonne conduite des projets au sein d'environnements complexes.</p> <p>Nous accompagnons les entreprises dans leurs projets de réorganisation opérationnelle.</p> <p>Nous accompagnons les entreprises dans l'ouverture de leurs bureaux ou d'une activité dans des zones dites « difficiles » où la compréhension de l'environnement est aussi essentielle que la parfaite connaissance des enjeux Groupe.</p>

## Typologie des situations

## Notre intervention

### Comptabilité / Process défaillants

- Risque d'exécution à l'approche d'une clôture comptable à enjeux (semestrielle, annuelle)
- Défaillance d'un cycle comptable (ex : clients, fournisseurs, cash)

Nous intervenons pour établir un diagnostic rapide et pragmatique. Nous accompagnons les entreprises dans la mise en place des premières mesures d'urgence (« quick-wins », plan de remédiation).

### Départ de personnes clés

Lorsque le départ soudain ou imminent de personnes clés (ex : directeur financier et tout ou partie de son équipe) :

- fait peser des risques sur la clôture comptable,
- suscite l'inquiétude des partenaires financiers (ex : banques, fonds, etc.),
- menace la continuité des activités de l'entreprise.

Nous contribuons, aux côtés du Management, à la continuité de l'activité.

Nous faisons le lien entre les différentes parties prenantes.



# La méthode BEST

# Business Emergency Solutions (T)eam

## Un diagnostic opérationnel

- Déployer une équipe sur zone pour rencontrer les personnes clés, poser les premiers constats et rendre compte de la situation
  - Cerner l'étendue des dysfonctionnements afin de définir les mesures immédiates à mettre en œuvre
  - Mettre en place une gestion de projet opérationnelle
  - Établir une ligne de communication permanente et directe entre le siège et la filiale

#### Une solution immédiate

- Circonscrire le dysfonctionnement
  - Mettre en place la solution temporaire qui répond à l'urgence
  - Envisager le passage d'un mode « gestion de crise » à une gestion normale

## Une solution pérenne

- Passer le relais aux experts et à vos équipes qui peuvent désormais travailler sereinement
  - Construire et partager le retour d'expérience pour en tirer tous les bénéfices

## Notre engagement

**En 1 heure**, échanger avec vous par téléphone pour comprendre votre problème et votre besoin

**En 1 jour**, vous soumettre une proposition d'intervention

**En 1 semaine**, se déployer sur zone et être opérationnel partout dans le monde



# L'équipe

**Notre équipe est constituée d'une trentaine de collaborateurs. Elle s'appuie très largement sur les expertises métiers et sectorielles de KPMG ainsi que sur son réseau international.**

L'équipe BES(T), cohérente, soudée, partageant le même ADN, les mêmes méthodes de travail et une expérience commune, constitue un support de management tactique mobilisable à tout moment. Les membres de cette équipe se distinguent par leur intelligence des individus, des cultures et des situations.

## Un solide bagage technique

- Solide connaissance des principales dynamiques en finance d'entreprise
- Sensibilité « Conseil »
- Expertise en gestion de projets

## Une expérience de terrain et à l'international

- Bonne compréhension des pratiques locales et capacité à décoder les environnements
- Des constats basés uniquement sur les faits
- Aptitude à fédérer les hommes : capacité à faire travailler en bonne intelligence des acteurs de sensibilités différentes, ayant parfois des intérêts divergents
- Connaissance fine du réseau KPMG International

## Le bon état d'esprit

- Grande capacité d'adaptation
- Capacité à « délivrer » rapidement et dans des délais très brefs
- Sens du management associé à de réelles qualités humaines
- Forte expérience internationale, en particulier dans les zones « difficiles »

# Retours d'expérience

J + 1 mois

**Assistance à la quantification  
d'ajustements comptables  
conduisant un Groupe  
à annoncer un profit warning**

## Contexte

De graves déficiences et dysfonctionnements se font jour à quelques semaines d'une clôture semestrielle dans une filiale de premier rang d'un grand groupe français et international.

Le Siège souhaite quantifier l'impact potentiel sur les états financiers en vue de l'annonce d'un profit warning.

## Intervention

L'équipe BES(T) est déployée sur zone en un temps record. Elle entreprend un travail de quantification pour aider le Management à déterminer l'impact des problèmes identifiés sur les comptes semestriels.

## Résultats

Des dossiers de travail sont constitués, des ajustements sont déterminés et explicités aux auditeurs (quantification, nature, méthodologie, etc.).

L'équipe BES(T) identifie l'origine des dysfonctionnements (problèmes de contrôle interne, faiblesse des processus, obsolescence des outils IT, problèmes d'organisation, problèmes de management, etc.) : autant de sujets qui constituent les axes du plan d'action.

12 mois

**Mise en place et exécution  
d'un plan d'action**

## Contexte

Suite au profit warning, le groupe a besoin de relais auprès de sa filiale étrangère afin de mettre en œuvre un plan d'action transverse (plan de remédiation).

## Intervention

L'équipe BES(T) prend la direction de la filiale et travaille main dans la main avec les collaborateurs locaux et le Corporate, afin d'assurer à la fois une bonne exécution et un reporting régulier avec le Management de la filiale et de la Région.

L'assistance permet de fiabiliser les reportings financiers mensuels (ex : suivi de provision), de pallier des lacunes de contrôle interne et d'assainir la conduite des opérations (ex : stocks, IT, négociations avec les clients, etc.).

## Résultats

L'intervention BES(T) permet de mobiliser les équipes locales. Les comptes rendus hebdomadaires livrés au Corporate permettent de mesurer le degré d'avancement du plan d'action.



## Conduite d'un diagnostic multi-pays en Amérique latine

### Contexte

Suite à des défaillances majeures ayant conduit à un ajustement significatif sur les comptes semestriels de sa filiale, le groupe s'interroge sur la qualité et la fiabilité du processus de reconnaissance du revenu et de cut-off dans trois autres filiales de la région.

Par ailleurs, des rapports d'audit interne ont mis en évidence des dysfonctionnements sur ces sujets au sein de ces trois filiales.

Les constats sont faiblement partagés par le Management local qui s'abrite derrière les spécificités locales.

### Intervention

L'équipe BES(T) a conduit des diagnostics opérationnels au sein de trois pays identifiés par le Corporate afin de dresser un état des lieux et de proposer des recommandations pour la mise en place d'une solution commune à l'échelle de la région tenant compte des particularités locales.

### Résultats

Une meilleure visibilité du Corporate par rapport au niveau de maturité des filiales qui ont fait l'objet du diagnostic.

Un partage des meilleures pratiques appliquées au sein des pays de la région.

Un plan d'action orienté vers l'implantation d'un processus commun.

# Retours d'expérience

## Un take-over dans un environnement complexe en Afrique

### Contexte

Un groupe français acquiert une société sino-congolaise en République Démocratique du Congo. L'environnement comptable et financier est très dégradé. La maison mère n'a que très peu, voire aucune visibilité sur l'actif. Les ressources et compétences existantes sont insuffisantes.

### Intervention

Une équipe BES(T) est déployée sur zone pendant 6 mois pour aider le Groupe à prendre le contrôle de la Fonction Finance de la filiale : mise en place de procédures d'urgence pour sécuriser le cash et mise en place d'un reporting pour le Management. Elle a également réalisé un diagnostic complet de la Fonction Finance : équipes, processus, contrôle interne, systèmes.

### Résultats

Un take-over réussi avec le cash sécurisé et une meilleure visibilité sur la société récemment acquise.

## Une perte de confiance dans une filiale en Amérique latine

### Contexte

Un groupe, leader dans son secteur, ayant mis en évidence des irrégularités majeures dans l'une de ses filiales en Amérique latine, exprime des doutes vis-à-vis d'une autre de ses filiales de la même région.

Le département Consolidation du groupe s'interroge sur la qualité des informations comptables et financières remontées par cette filiale.

### Intervention

Une équipe BES(T) se rend sur place pour réaliser un diagnostic approfondi et analyser les comptes de la filiale.

### Résultats

Le groupe et son comité d'audit sont rassurés sur les comptes. Le service Consolidation du groupe a obtenu toutes les réponses aux questions restées trop longtemps en suspens sur cette filiale.



## Un département comptable et financier à la dérive

### Contexte

Une situation de crise provoquée par un directeur financier omnipotent qui n'accepte pas la prise de contrôle de sa société par un nouvel actionnaire étranger. Sans visibilité sur sa filiale française, l'actionnaire étranger est confronté à un risque élevé sur la clôture de ses comptes, des problèmes de continuité de l'activité, des difficultés de trésorerie et un « breach » de covenants bancaires latent.

---

## Une comptabilité en Inde à redresser

### Contexte

Une multinationale française découvre que les comptes remontés par sa filiale indienne révèlent de sérieux problèmes de fiabilité à quelques jours de la clôture annuelle. La filiale indienne étant de taille significative pour ce groupe, une absence de certification sans réserve aurait des conséquences graves.

---

## Un projet qui dérape

### Contexte

Deux banques françaises fusionnent une de leurs activités au sein d'une nouvelle entité. Ce projet d'envergure a été suivi pendant plusieurs mois par les équipes métiers de l'une des deux banques sans qu'il n'y ait jamais eu de gestion de projet. Conséquences : délais non tenus, équipes clients usées et en difficulté pour assurer leur travail quotidien et suivre le projet.

### Intervention

Une équipe BES(T) est intervenue pendant un mois au sein de la filiale pour sécuriser la clôture des comptes et informer le groupe en temps réel des dysfonctionnements existants. Elle a également facilité la transition vers l'organisation pérenne de la Fonction Finance.

### Résultats

La clôture des comptes est réalisée dans les temps. Le groupe bénéficie d'une meilleure visibilité sur sa filiale française et peut lancer plus facilement les actions de restructurations opérationnelles prévues.

---

### Intervention

Une équipe BES(T) est envoyée sur place pour reconstituer la comptabilité. Les dysfonctionnements à l'origine de cette situation ont été identifiés. L'approche structurée mise en place a été communiquée régulièrement aux auditeurs. Le management local a été impliqué.

### Résultats

Les comptes de la filiale ont été certifiés sans réserve. La Fonction Finance a été réorganisée pour éviter que cette situation ne se reproduise.

---

### Intervention

Une équipe BES(T) sur le terrain pendant plusieurs mois pour assurer un suivi de projet très opérationnel : PMO (Project Management Office) avec rapports d'étape, comités de pilotage et points quotidiens afin de remotiver les équipes et les impliquer.

### Résultats

Un projet abouti dans les temps. Les équipes métiers de la banque ont pu retrouver leur sérénité, tout en gagnant en crédibilité vis à vis de la deuxième banque partenaire de ce projet.

[kpmg.fr](http://kpmg.fr)

## Contact

**Stéphane Ziolo**

**Partner,**

**Head of Business Emergency Solutions**

**Tél.** : +33 (0)1 55 68 69 64

**Mob** : +33 (0)6 19 52 15 77

**E-mail** : [sziolo@kpmg.fr](mailto:sziolo@kpmg.fr)

Les informations contenues dans ce document sont d'ordre général et ne sont pas destinées à traiter les particularités d'une personne ou d'une entité. Bien que nous fassions tout notre possible pour fournir des informations exactes et appropriées, nous ne pouvons garantir que ces informations seront toujours exactes à une date ultérieure. Elles ne peuvent ni ne doivent servir de support à des décisions sans validation par les professionnels ad hoc. KPMG S.A. est une société anonyme d'expertise comptable et de commissariat aux comptes à directoire et conseil de surveillance au capital social de 5 497 100 euros. 775 726 417 RCS Nanterre. Siège social : Immeuble Le Palatin, 3 cours du Triangle, 92939 Paris La Défense Cedex. KPMG S.A. est membre du réseau KPMG constitué de cabinets indépendants adhérents de KPMG International Cooperative (« KPMG International »), une entité de droit suisse. KPMG International ne propose pas de services aux clients. Aucun cabinet membre n'a le droit d'engager KPMG International ou les autres cabinets membres vis-à-vis des tiers. KPMG International n'a le droit d'engager aucun cabinet membre.

© 2015 KPMG S.A., société anonyme d'expertise comptable et de commissariat aux comptes, membre français du réseau KPMG constitué de cabinets indépendants adhérents de KPMG International Cooperative, une entité de droit suisse. Tous droits réservés. Le nom KPMG, le logo et « cutting through complexity » sont des marques déposées ou des marques de KPMG International.