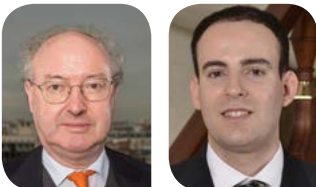


FAST CLOSE, LA RÉDUCTION DES DÉLAIS DE CLÔTURE ET DE PUBLICATION DES COMPTES

L'ART DE CONCILIER RAPIDITÉ DE PRODUCTION ET QUALITÉ DE SERVICE VIS-À-VIS DES CLIENTS INTERNES ET EXTERNES

LE FAST CLOSE, OU L'ART DE CONCILIER RAPIDITÉ DE PRODUCTION ET QUALITÉ DE SERVICE VIS-À-VIS DES CLIENTS INTERNES ET EXTERNES

AUTEURS



ROBERT MANTERFIELD
robert.manterfield@wavestone.com

SKENDER KANNOUNI
skender.kannouni@wavestone.com

Impulsée par des impératifs réglementaires, la pression des marchés et des besoins de dirigeants, la réduction des délais de publication des résultats financiers est devenue une obligation. Elle demeure également un argument de communication sur l'efficacité et la performance d'une organisation.

En effet, l'évolution du contexte institutionnel et réglementaire de ces dernières années (IFRS, LSF, SOX, Directive Transparence de la Commission Européenne...) a renforcé les exigences des investisseurs qui attendent une communication financière plus rapide, voire plus fréquente.

Ces exigences sont partagées par le management qui souhaite également donner à la direction de l'entreprise un accès plus rapide aux informations financières. Cela permet de répondre aux impératifs de prises de décisions et de garantir une capacité de réactivité en cas de dérives par rapport aux objectifs fixés.

Les gains de temps et de productivité qui peuvent être générés par ces améliorations permettent aux équipes financières de se concentrer sur des activités à plus forte valeur ajoutée, telles que les analyses de gestion ou l'élaboration de plans d'actions.

Beaucoup de progrès ont été réalisés dans ce domaine par les groupes français. En conséquence, on peut se poser la question : doit-on continuer à progresser ? et si la réponse est Oui...

- / ...Comment raccourcir encore le processus de clôture et de publication tout en continuant d'améliorer la qualité de service vis-à-vis des clients internes et externes ?
- / ...Quels sont les nouveaux leviers technologiques à actionner ?
- / ...Comment se servir de son projet de réduction des délais de clôture pour renforcer encore la dynamique de la Fonction Finance ?

Ce dossier fournit dans un premier temps un éclairage sur la situation des groupes du CAC 40 en matière de délais de clôture et le positionnement des groupes français par rapport aux groupes américains.

Il propose aussi des pistes d'amélioration concrètes des projets de raccourcissement des délais.

POSITIONNEMENT DU CAC 40 SELON NOTRE OBSERVATOIRE DES DÉLAIS

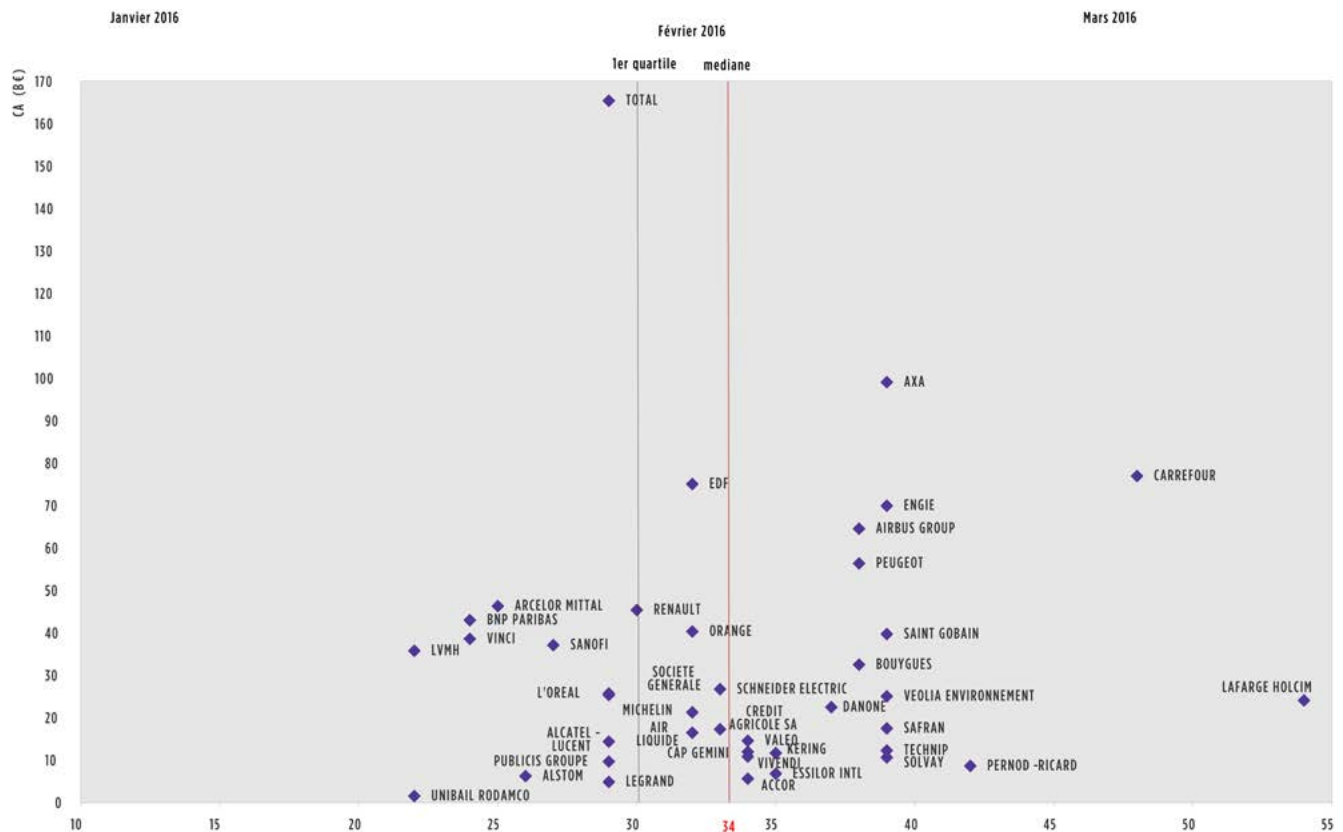
Nous suivons régulièrement les évolutions des délais de publication des résultats des groupes cotés en France et les mettons en perspective avec les délais atteints par des groupes d'autres pays.

Benchmark des délais de publication des comptes annuels

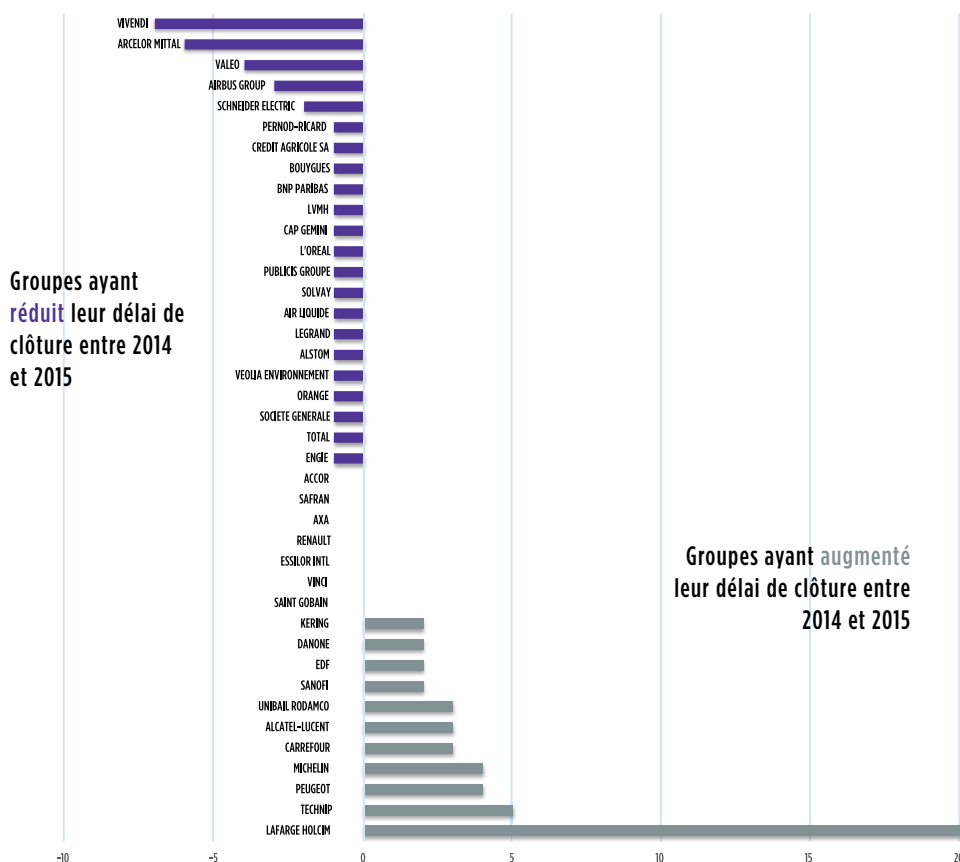
35% des groupes du CAC 40 publient leurs comptes annuels dans un délai inférieur ou égal à 30 jours ouvrés avec un délai médian de 34 jours ouvrés à fin 2015, qui reste constant par rapport à 2014.

Il reste cependant un écart significatif de plus de 20 jours ouvrés entre les délais de publication des groupes les plus rapides et ceux qui le sont moins (en ne tenant pas compte de la situation spéciale liée à la fusion Lafarge Holcim).

Délais de publication des comptes annuels 2015 des groupes du CAC 40



Evolution des délais publication des résultats annuels entre 2014 et 2015



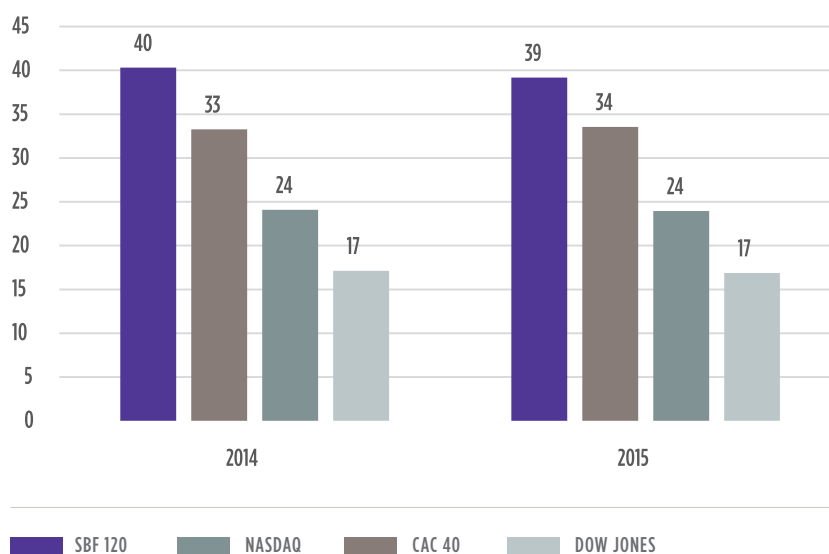
Groupes ayant augmenté leur délai de clôture entre 2014 et 2015

Au regard des dates de publication annoncées, il apparaît que certains groupes ont augmenté leurs délais de publication. Leur allongement demeure cependant limité. En effet, seules quatre entreprises du CAC 40 observent un écart de clôture significatif de 4 jours ou plus. Le Groupe Lafarge Holcim a fusionné en 2015, ce qui peut éventuellement expliquer un si grand écart du délai de publication (augmentation de 20 jours ouvrés entre 2014 et 2015).

Des délais de clôture encore disparates entre la France et les Etats-Unis

Les délais de clôture annuelle moyens pour les entreprises du Dow Jones et du Nasdaq sont restés stables entre 2014 et 2015 : respectivement 17 et 24 jours ouvrés. En parallèle, les entreprises françaises du CAC 40 sont passées de 33 à 34 jours ouvrés.

Délais moyens de publication des résultats annuels



L'écart entre les deux pays demeure significatif. Réduire cet écart implique un effort supplémentaire à fournir par les entreprises françaises. La question que de nombreux groupes français se posent est : « est-il nécessaire de réduire cet écart ? », sachant que dans certains cas, des efforts d'investissement en systèmes d'informations pourraient être nécessaires.

La réponse vient essentiellement de la part des clients internes et externes au regard des avantages potentiels à poursuivre la dynamique de réduction des délais :

- / Avantages liés à la publication de ses résultats en même temps que ses principaux concurrents américains ;

- / Capacité à disposer d'informations de gestion encore plus rapidement pour améliorer le processus de prise de décision de gestion (exemple - pouvoir tenir la réunion mensuelle du COMEX seulement une semaine après la fin du mois pour examiner les résultats consolidés) ;

- / Opportunités de tirer parti d'investissements par ailleurs nécessaires en systèmes d'informations ;

- / Impact positif sur l'optimisation générale des processus de gestion.

Des différences sectorielles

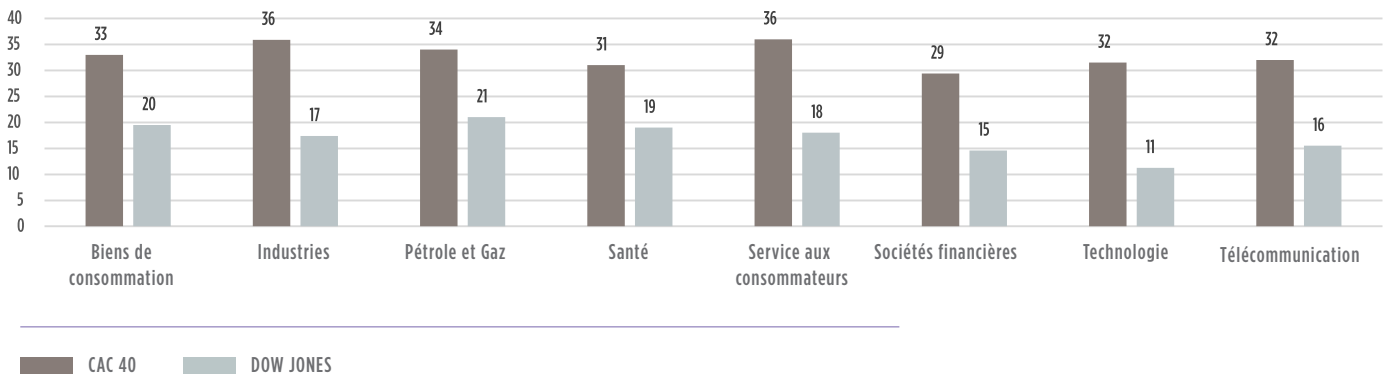
La comparaison des délais de publication par secteur permet de dégager des tendances

relatives similaires de chaque côté de l'Atlantique : il apparaît ainsi que les délais de publication varient d'un secteur à l'autre selon les spécificités du processus de clôture, propres au secteur.

Les sociétés financières du CAC 40 clôturent le plus rapidement (à 29 jours ouvrés en moyenne), tandis que les sociétés américaines spécialisées en technologie clôturent en seulement 11 jours ouvrés en moyenne.

La performance moindre des entreprises du CAC 40 par rapport aux entreprises du Dow Jones reste significative lors de la publication des résultats annuels 2015.

Comparaison des délais moyens de publication des résultats annuels 2015 des groupes par secteurs entre le Dow Jones et le CAC 40



APPROCHE ET BONNES PRATIQUES POUR MENER AVEC SUCCÈS SON FAST CLOSE

Pour obtenir encore des progrès significatifs dans la publication des résultats, un projet Fast Close visant spécifiquement la réduction des délais sera nécessaire.

Compte tenu des progrès déjà accomplis par les groupes français, notre retour d'expérience sur des projets de raccourcissement des délais de clôture nous a permis de structurer une démarche d'amélioration en deux étapes :

Etape 1 – vérifier que l'ensemble des fondamentaux sont déjà en place – le « Check-Up »

Il s'agit de vérifier rapidement que l'ensemble des bonnes pratiques développées par les groupes dans les dernières années sont déjà en place et en fonctionnement efficace. A titre d'exemple:

Processus

- / Anticipation des travaux de clôture comptable ;
- / Réalisation de clôtures intermédiaires ou anticipées (*Pré-closing* et *Hard Close*) ;
- / Application du principe d'importance relative et utilisation de seuils de signification (exemple : intégrer les seuils dans les systèmes de reporting pour alléger la charge sur les contrôles de liasses et les traitements automatiques) ;
- / Simplification des règles de fonctionnement (dates de « *cut-off* » de règlements et de facturation, etc.) et mise en œuvre d'outils de gestion des flux inter compagnies ;
- / Mise en place d'indicateurs de performance et de tableau de bord des dysfonctionnements identifiés durant la clôture ;
- / Instauration d'une boucle d'amélioration continue.

Ressources

- / Clarification des rôles et responsabilités des différents acteurs dans le processus de clôture et une meilleure répartition de la charge de travail
- / Renforcement de la coordination comptabilité-gestion
- / Constitution d'équipes centrales moins orientées sur un rôle d'expert et plus tournées vers l'animation et l'amélioration continue des processus (en termes de délai et de qualité)
- / Efforts de formation

Culture

- / Implication renforcée des parties prenantes ;
- / Développement et déploiement de la culture du partage des rôles et responsabilités ;
- / Amélioration de la communication entre les parties prenantes ;
- / Renforcement de la documentation des processus (exemple : portail finance) ;
- / Promotion de la culture d'anticipation en évaluant, en amont de la clôture, l'impact des principaux événements lors des re-prévisions ou du *Hard Close*.

Technologie

- / Intégration des systèmes et automatisation des tâches manuelles ;
- / Accélération des traitements, revue des circuits d'information ;
- / Cet examen permettrait d'identifier les domaines de progrès qui pourraient déjà être traités en « *Quick Wins* ».

Etape 2 – refonte des processus clés et optimisation du pilotage des processus

Il s'agit, à la suite de l'examen de la première étape, d'identifier les processus ou domaines (de clôture ou de consolidation) qui bloquent un raccourcissement additionnel. Pour ces processus ou domaines, il s'agit de mener

une refonte approfondie. Les techniques de « *Lean Finance* » sont souvent très utiles pour progresser rapidement dans l'identification de la solution tout en obtenant une adhésion et un alignement des équipes.

Ensuite il s'agit d'améliorer le pilotage de l'ensemble des processus par la mise en place de KPIs et de techniques de pilotage qui permettent aux Directions Financières des entités et du Groupe une meilleure animation du processus et une anticipation des problèmes éventuels.

Cette démarche d'amélioration du pilotage peut s'appuyer sur les nouvelles offres de systèmes d'information, d'automatisation et de pilotage du processus « *Record-to-Report* » que nous analysons ci-dessous.

DE NOUVEAUX LEVIERS TECHNOLOGIQUES POUR UNE EFFICIENCE RENFORCÉE

Après l'optimisation des processus et des modèles organisationnels, de nouvelles sources d'efficience sont apportées par des technologies innovantes pour la gestion des processus « *Record-to-Report* » et du pilotage de la clôture financière.

Les processus de clôture comptable et de reporting financier traditionnels restent encore complexes et décentralisés dans les entreprises, représentant un réel frein à la performance des directions comptables et financières. Dans le contexte actuel d'internationalisation, les organisations se trouvent confrontées à de fortes augmentations des flux de transactions susceptibles d'augmenter le pic d'activité au moment de la clôture comptable et les risques d'erreurs sur les opérations financières.

De plus, de nombreuses sociétés disposent de plusieurs solutions monofonctionnelles et hétérogènes. Elles utilisent des applications bureautiques déconnectées pour essayer de gérer les processus *Record-to-Report*. Les

entreprises s'appuient sur des processus manuels particulièrement fragmentés (Excel, courriers électroniques, etc.) et souffrent du manque d'automatisation et de collaboration. Le manque d'unification des outils et systèmes signifie que les équipes comptables et financières doivent travailler avec une multitude de points de contrôle manuels et administratifs ainsi que d'approbations.

Le marché des solutions « *Record-to-Report* », dynamisé par l'innovation technologique, se structure. Les principaux acteurs proposent un large spectre de fonctionnalités afin d'appuyer le pilotage de la clôture financière: automatisation, partage des données, accès dématérialisés ou en mode SaaS, archivage, historisation des données et piste d'audit, etc.

Ces éditeurs, pour certains «visionnaires» d'après la dernière étude du cabinet Gartner, investissent massivement dans le développement d'innovations technologiques. Par exemple, l'éditeur Trintech propose la solution « *Cadency* » offrant une visibilité en temps réel et à chaque niveau de l'organisation sur l'état d'avancement des activités de clôture. « *Cadency* » permet de standardiser et d'orchestrer les tâches de clôture ainsi que de gérer les dépendances entre les différents départements et acteurs de la clôture financière et d'accélérer le cycle du *Record-to-Report* en automatisant la gestion des entrées aux journaux, leur validation, approbation et comptabilisation.

D'autres éditeurs élargissent leur portefeuille de solutions avec des offres Cloud, également convaincus de la plus grande évolutivité et de la plus grande accessibilité de ce modèle, en comparaison avec celui de l'hébergement dans les entreprises. Par exemple, l'éditeur *BlackLine* propose une solution intégrée qui automatise et accélère la clôture financière ainsi que d'autres processus comptables clés depuis une plateforme Cloud commune. Cela permet d'éliminer le manque d'efficacité et les risques d'erreurs inhérents aux processus qui reposaient sur l'utilisation des feuilles de calculs, tout en offrant une meilleure visibilité sur les données financières sous-jacentes.

Classement Gartner des outils « Record-to-Report »



Source : Gartner May 2016

CINQ LEVIERS ET 3 FACTEURS-CLÉS DE SUCCÈS POUR UNE DÉMARCHE FAST CLOSE EFFICACE

Notre retour d'expérience sur des projets de raccourcissement des délais de clôture nous a permis de nous forger cinq convictions pour une démarche Fast Close efficace :

1 Un objectif commun, défini et partagé très tôt

Le chantier d'optimisation du processus de clôture doit s'inscrire dans une approche transversale incluant notamment une collaboration accrue entre les équipes comptables, le contrôle de gestion et les services en amont.

2 Une nécessité de travailler « en rupture »

Concevoir un nouveau processus pérenne implique un travail plus profond qu'une simple optimisation d'un processus existant. Il faut repenser à la base le nouveau processus, en fonction des objectifs à atteindre, et souvent en « travaillant autrement ».

3 Une capacité à dégager des « Quick Wins » et un jalonnement de l'atteinte de la cible

Les premiers succès rapides démontrent une capacité à progresser qui encourage à aller plus loin et qui mobilise les équipes. L'atteinte de la cible en plusieurs étapes permet de progresser tout en gardant la maîtrise permanente des processus de clôture.

4 Une implication et une responsabilisation de l'ensemble des entités

L'atteinte des objectifs de délais repose essentiellement sur un degré d'implication élevé de l'ensemble des parties prenantes. La démarche lancée doit alors permettre d'inclure un nombre d'entités dont celles-ci se comptent souvent par centaine.

5 La mise en place d'une logique d'amélioration continue

Cette logique peut s'initier dès le début du projet, par la mise en place d'un Observatoire de Clôture, véritable cockpit de pilotage de la clôture.

Les facteurs clés de succès d'un projet Fast Close

Notre retour d'expérience sur des projets Fast Close nous a permis d'identifier trois facteurs clés de succès pour la réussite d'un projet de raccourcissement des délais de clôture :

1 Piloter le projet : un point crucial !

L'implication des opérationnels dès les phases amont est indispensable (description de l'existant / établissement du processus cible) afin de favoriser l'appropriation et la mise en application des solutions préconisées et d'éviter l'effet « tunnel » (essoufflement et perte d'adhésion). Un sponsorship fort de la Direction Générale Groupe, relayé par les DG Divisions doit être assuré tout au long du projet.

Il faut intégrer une gestion des risques « au fil de l'eau » et disposer de reportings précis et réguliers afin d'anticiper les difficultés et de garder l'ensemble des parties prenantes « alertes ».

2 Penser le processus cible dans son intégralité

Il est important de traiter le processus de clôture dans son intégralité : du déversement des données de gestion à la remontée et/ou publication de l'information financière.

3 Engranger rapidement et partager les premiers succès : une nécessité pour entretenir la dynamique du projet !

Les équipes comptables et financières doivent être accompagnées dans la mise en œuvre des premiers arrêtés cibles. Il faudra faire des livrables une vitrine du Projet, en recherchant l'efficacité, l'utilité opérationnelle et le pragmatisme.

LE PROJET FAST CLOSE UN MOYEN DE MOBILISER LA FONCTION FINANCE MONDIALEMENT

Un projet Fast Close implique la mobilisation de l'ensemble des équipes Finance dans le monde, condition nécessaire de sa réussite. Un objectif partagé et clair avec l'ensemble des acteurs de la fonction Finance est un préalable. Dans le cas d'un grand Groupe international de plusieurs centaines d'entités, la consolidation des comptes et leur publication dépendent étroitement de l'implication de chacune des équipes Finance dans le respect des délais et de la qualité des données.

Les actions de communication et de conduite du changement sont alors des facteurs déterminants dans le succès du projet. Cette stratégie repose sur trois points principaux :

CE QUE DOIT ÊTRE UN PROJET FAST CLOSE

- Un projet compréhensible (pédagogie autour des enjeux) et un événement positif pour les équipes internes (mise en place d'un réseau Fast Close et d'une communication très visible (intranet, team room, lettre d'information...))

CE QUE NE DOIT PAS ÊTRE UN PROJET FAST CLOSE

- Précipitation dans la réalisation des travaux de clôture
- Dégradation de la qualité / substance des données pour aller « plus vite »
- Processus lourds et consommateurs de temps pour une valeur ajoutée faible
- Travaux isolés, communication faible, objectifs peu précis, discipline hétérogène

1. Pédagogie

2. Responsabilisation

3. Echanges réguliers avec la communauté finance

Pédagogie :

- / Communiquer auprès de l'ensemble de la communauté Finance en amont et tout au long du projet sur les objectifs ou l'avancement des actions en cours via différents canaux (webinaires, mails, kits de communications) ;
- / Mettre en place une assistance spécifique en cas de besoin de clarification des entités sur les principes de base du Fast Close.

Responsabilisation :

- / Impliquer les acteurs terrain dans la mise en place de leurs propres plans d'actions ;
- / Identifier des points de contact uniques par régions pour la coordination du projet au niveau local ;
- / Mettre en place des paliers de validation des packages par les directeurs financiers pour renforcer la qualité des données.



Echanges réguliers avec la communauté Finance :

- / Etablir des échanges avec les équipes Finance pour faire le point sur la clôture régulièrement ;
- / Mettre en place des « *Task-Forces* » pour renforcer la collaboration et l'échange de bonnes pratiques ;
- / Rendre compte tous les mois de la qualité de clôture des entités par l'envoi d'indicateurs de suivi des délais et des contrôles de cohérence des données.

Par ces moyens, outre la réussite du projet de Fast Close, la dynamique de progrès renforcée au sein de l'équipe Finance à travers le monde et à travers des travaux faits en commun est la capacité d'aborder ensemble d'autres objectifs d'amélioration de la performance et du service aux clients internes et externe est accrue.

Encouragés par les progrès obtenus par des autres groupes français et internationaux, l'exigence des différentes parties prenantes internes et externes en termes de délai de publication des résultats, de fiabilité des données financières et de transparence des comptes ne cesse de s'accroître.

Beaucoup de progrès ont déjà été accomplis, mais il reste de la marge d'amélioration.

En dehors des avantages présentés ci-dessus, l'effort demandé aux groupes pour réussir à faire toujours mieux est perçu comme un avantage concurrentiel et un signe d'agilité organisationnelle.

Le lancement d'un projet de type « Fast Close » représente une opportunité d'amélioration de la performance pour l'ensemble de l'entreprise. Elle permet d'accroître la réactivité face à un environnement de plus en plus évolutif, d'améliorer le pilotage, d'accélérer la prise de décisions et de renforcer l'image du Groupe sur le marché.

Enfin, de nouvelles tendances d'optimisation du processus de production de l'information comptable et financière voient le jour. Celles-ci répondent aux exigences aussi bien réglementaires qu'opérationnelles grâce à la mise à disposition rapide de données critiques pour la prise de décision et à la prise en compte des impératifs en matière de transparence imposée par les marchés financiers. Cette tendance consiste à appliquer les principes d'amélioration continue

inspirés du secteur industriel et connus sous le nom de « *lean management* », à la fonction Finance dans sa globalité. Ce mode opératoire consiste à chasser toute forme de gaspillage et de délais. Ainsi, les enjeux futurs des directions financières pourraient résider en la réussite de l'application des concepts « *lean* » à la fonction finance, et s'en servir comme levier pour encore mieux dynamiser la fonction Finance mondialement.

WAVESTONE

www.wavestone.com

Wavestone est un cabinet de conseil, issu du rapprochement de Solucom et des activités européennes de Kurt Salmon (hors consulting dans les secteurs retail & consumer goods). Il figure parmi les leaders indépendants du conseil en Europe.

La mission de Wavestone est d'éclairer et guider ses clients dans leurs décisions les plus stratégiques en s'appuyant sur une triple expertise fonctionnelle, sectorielle et technologique.