ineum consulting



La réduction des délais de clôture et de publication des comptes

Stratégie de communication ou opportunité de progrès ?

Sommaire

Edito Les préoccupations de Fast Close sur le devant de la scène 3

Le positionnement du CAC 40 selon notre observatoire des délais 4

Quelles cibles viser ? 7

Quelles actions mettre en oeuvre ? 8

Nos convictions pour une démarche Fast Close efficace 10

Conclusion Projets Fast close : Stratégie de communication ou opportunité de progrès ? 11

Edito

Les préoccupations de Fast Close sur le devant de la scène



A l'heure de la publication des comptes 2008, les conséquences de la crise financière amènent un regard particulier sur les résultats publiés et une certaine impatience des acteurs du marché à déceler les premières tendances.

Dans certains cas, cette pression extérieure vient se rajouter aux nécessités de gestion interne des derniers mois. Fournir à la Direction Générale les éléments de pilotage est essentiel pour décider rapidement des mesures de gestion à prendre face aux évolutions et effondrements des marchés. Les équipes et les processus ont été souvent mis sous tension extrême dernièrement pour répondre aux exigences de production d'informations financières.

Il faut à présent transformer en processus stables les prouesses récentes obtenues un peu « à l'arrachée » pour satisfaire les demandes des Directions Générales et capitaliser sur les avancées obtenues dans les délais de publication semestrielle à la suite de la Directive Transparence de la Commission Européenne. Ces deux problématiques maintiennent le sujet du Fast Close comme incontournable pour beaucoup de Directions Financières.

En conséquence, plusieurs questions se posent actuellement pour la Fonction Finance des groupes :

- quelles cibles doit-on viser en matière de délais, dans un objectif de qualité de service aux clients internes et externes ?
- comment adapter le dispositif de clôture pour atteindre ces cibles dans des conditions d'assurance qualité des résultats et de pérennité des processus et des équipes, et quels sont les principaux leviers à actionner ?
- comment organiser le projet d'optimisation des processus et systèmes pour atteindre les résultats rapidement dans un contexte de forte pression sur les coûts ?

Ce dossier fournit dans un premier temps un éclairage sur la situation des groupes du CAC 40 en matière de délais de clôture. Il propose ensuite quelques cibles à viser tirées d'observations et discussions avec certains groupes, et présente sur la base de notre expérience des propositions de leviers, à la fois pour adapter le dispositif de clôture et pour réussir rapidement le projet de transformation.

Robert Manterfield
Associé Ineum Consulting
Responsable de l'offre «Réduction des délais de clôture et de publication des comptes»

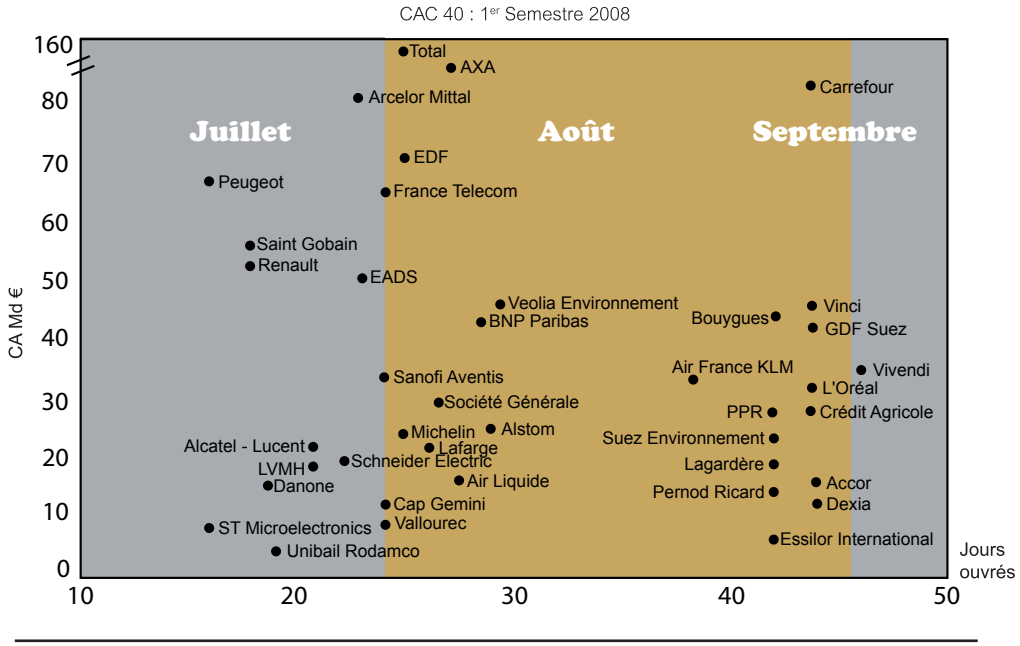
Le positionnement du CAC 40 selon notre observatoire des délais

«D'ici 5 ans la quasi-totalité des groupes du CAC 40 publiera ses résultats semestriels avant fin juillet ou début août.»

Notre observatoire des délais nous permet de suivre régulièrement les évolutions des délais de publication des résultats des groupes cotés en France, et de les mettre en perspective avec les délais atteints par des groupes d'autres pays.

• Publication semestrielle : la prise en compte de la Directive Transparence

On observe que la Directive Transparence, qui visait au départ une publication semestrielle en moins de deux mois, a entraîné, par l'impact de la période de vacances en août, un mouvement des groupes vers une publication à fin juillet ou début août.

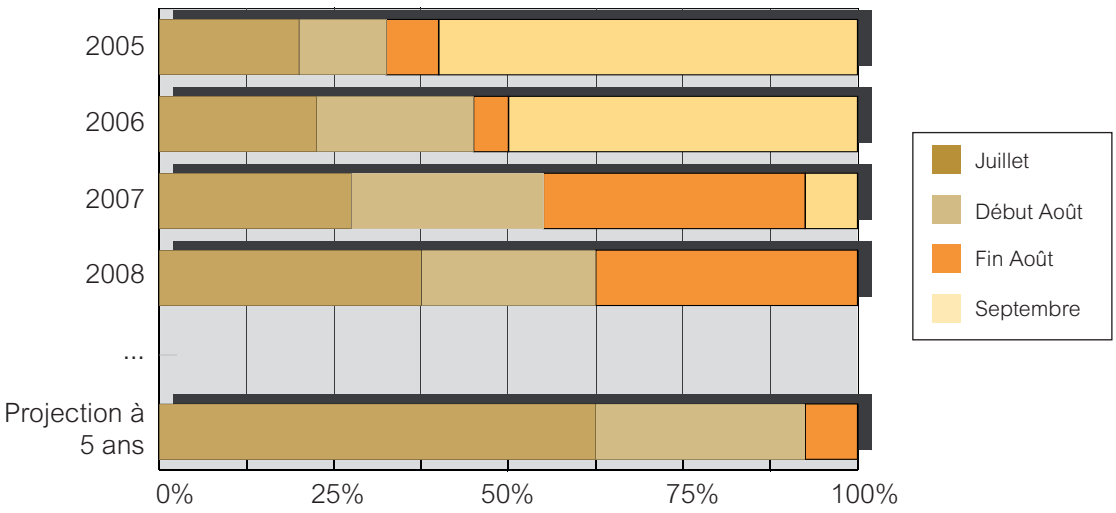


Note : les groupes qui clôturent à des dates autres que le 31/12 ont été repositionnés selon leurs délais dans le calendrier du 1/1 au 31/12 pour les besoins de ce graphique.

Bien que 30% des groupes du CAC 40 publient encore leurs résultats à fin août en 2008, les initiatives actuelles et les tendances d'évolution observées nous amènent à penser que d'ici 5 ans la quasi-totalité des groupes du CAC 40 publiera ses résultats semestriels avant fin juillet ou début août.

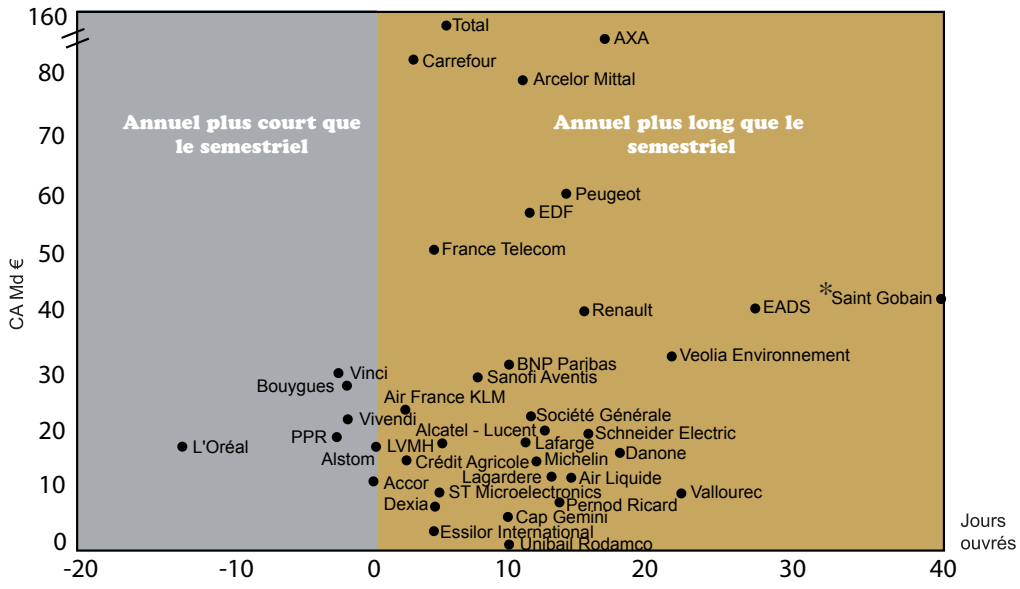
Les délais de publication des groupes cotés se mesurent comme la différence en jours ouvrés entre la date de clôture de l'exercice et la date du communiqué de presse de publication des résultats définitifs. Ces informations sont tirées des sites Internet des sociétés considérées, tant pour les dates de publication passées que pour les dates de publication prévisionnelles.

Répartition des groupes du CAC 40 par vague de publication semestrielle



Les gains en délais de publication semestrielle obtenus récemment nécessitent encore souvent d'être stabilisés, pérennisés et inscrits dans un mode de fonctionnement plus serein des équipes. Des progrès restent encore à réaliser pour assurer la qualité d'une clôture annuelle. Le processus annuel, qui reste dans la plupart des cas plus long que le processus semestriel, pourra alors tirer parti des résultats obtenus.

Année 2007 contre Semestre 2008

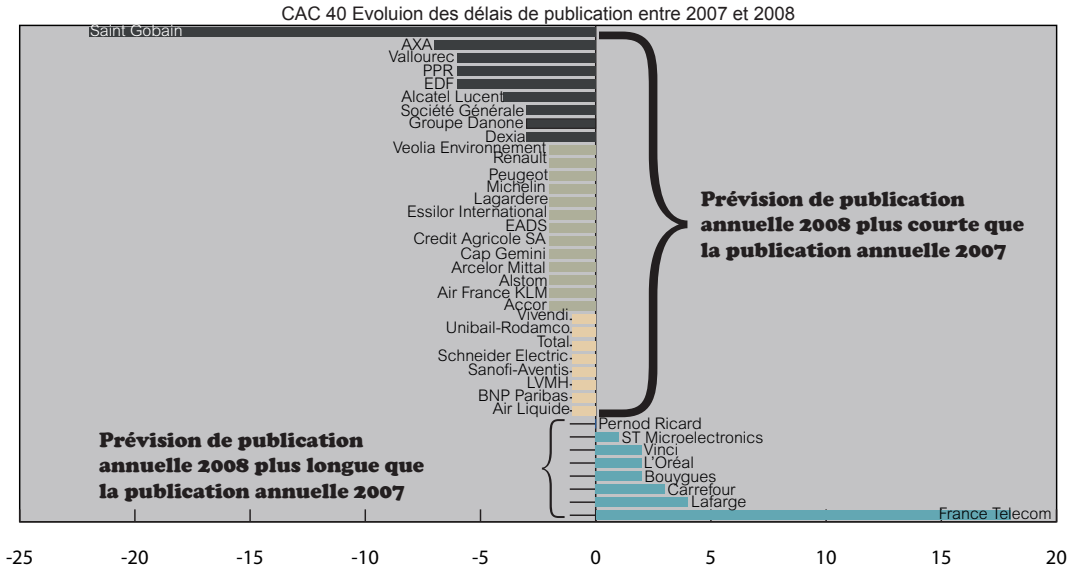


Les groupes GDF, Suez, GDF-Suez et Suez Environnement ont été exclus de l'analyse pour absence de comparabilité suite à la fusion GDF-Suez.

* Sur la clôture annuelle 2007, le groupe Saint-Gobain a présenté des résultats estimés le 24 janvier 2008 et des résultats définitifs le 20 mars 2008.

• 31/12/2008 - Des progrès par rapport à 2007

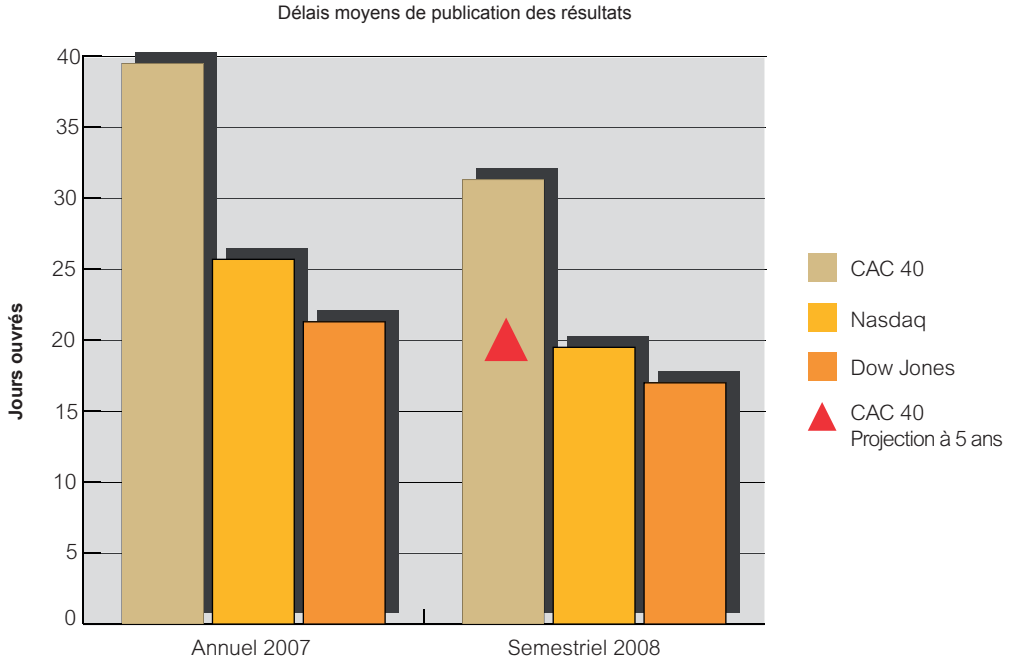
En se basant sur les dates de publication annoncées, il apparaît qu'une majorité de groupes prévoit encore de réduire ses délais de publication.



• Le positionnement par rapport aux groupes américains

Cependant, malgré les progrès accomplis par les groupes français, les groupes américains restent largement en avance en matière de délais de publication avec un différentiel de 15 jours ouvrés en moyenne.

« Les groupes américains restent largement en avance en matière de délais de publication »

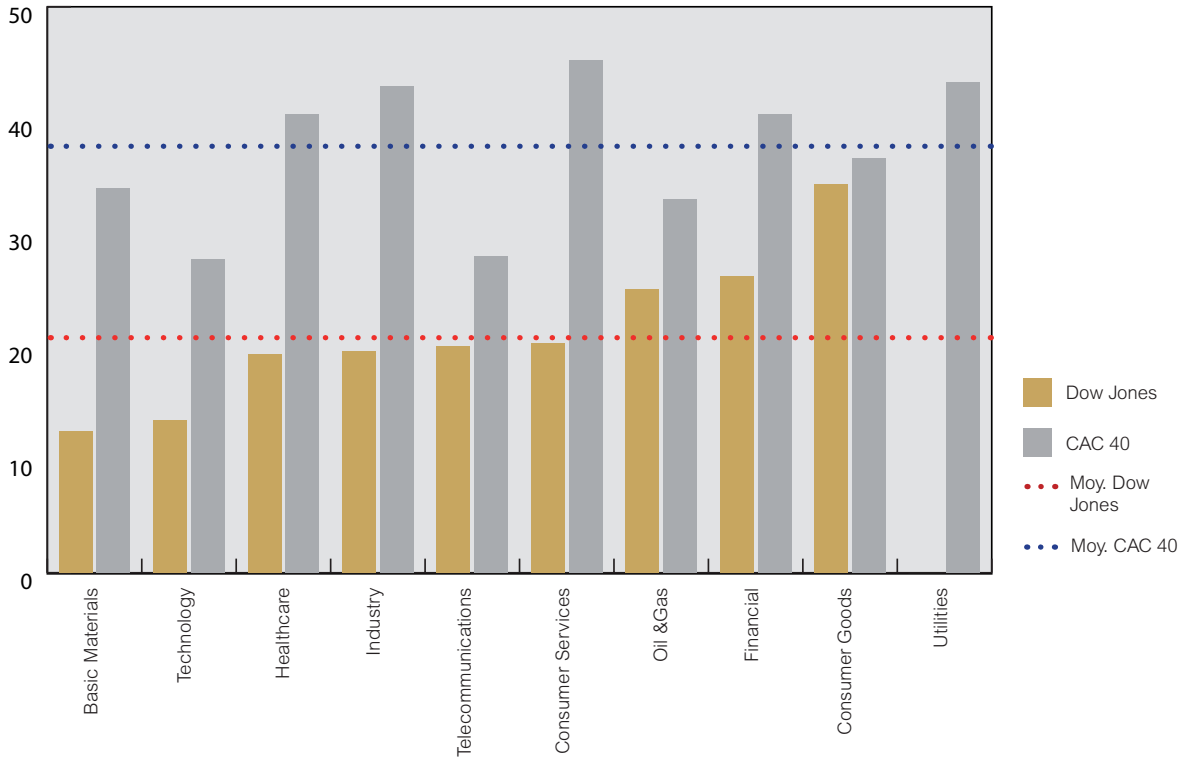


• Les différences sectorielles

Une 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. Deux facteurs explicatifs émergent :

- d'une part, le degré de complexité du processus de clôture, propres au secteur (ex : évaluation des contrats)
- d'autre part, l'existence ou non au sein du secteur de groupes «tirant» l'ensemble vers des délais courts par un effet d'alignement. En effet, une publication cohérente avec le calendrier de ses principaux concurrents permet d'affiner les messages de communication financière et d'éviter de voir le cours de son titre impacté de façon répétée par les annonces successives et dispersées des concurrents.

Délais moyens de publication des résultats annuels 2007 par secteurs d'activité (CAC 40 et Dow Jones)



Quelles cibles viser ?

Sur la base de nos observations (analyses de tendance Ineum Consulting, retours d'expérience sur des projets auxquels nous avons participé, complétés d'entretiens avec des CFO de grands groupes), les cibles suivantes nous paraissent réalistes :

	Bonne Performance	World Class
Clôture mensuelle complète des entités	4 à 5 jours ouvrés	2 à 3 jours ouvrés
Publication interne des résultats consolidés mensuels (Résultats, Bilan, Cash-Flow)	8 à 10 jours ouvrés	5 à 6 jours ouvrés
Publication externe des résultats annuels	25 à 30 jours ouvrés	17 à 18 jours ouvrés

Processus complet de clôture

«De nombreuses actions de transformation de la Fonction Finance vont constituer des opportunités...»

Ces cibles sont à adapter en fonction de la structure de chaque groupe et de ses spécificités, mais elles permettent de fournir des éléments de réflexion avant le lancement d'un projet de raccourcissement des délais.

Quelles actions mettre en œuvre ?

De nombreuses actions de transformation de la Fonction Finance vont constituer des opportunités (mais parfois également, dans un premier temps, des risques) d'optimisation du processus de clôture et de ses délais et peuvent contribuer à atteindre la cible visée :

- ***la refonte des processus et systèmes d'information de pilotage (plateformes EPM ou BPM)***
- ***la convergence ou l'unification des systèmes, processus et organisation de la comptabilité et du contrôle de gestion***
- ***la mise en place de Centres de Services Partagés***
- ***la prise en compte des fusions ou réorganisations de groupes***
- ***la prise en compte de nouvelles normes ou le changement de format des états financiers.***

Toutefois, pour obtenir des progrès significatifs dès les prochaines clôtures, un projet Fast Close visant spécifiquement et directement la réduction des délais s'avère généralement nécessaire. Ce type de projet permet de sélectionner et d'activer les leviers les plus porteurs :

«Toutefois, pour obtenir des progrès significatifs, un projet Fast Close s'avère généralement nécessaire »

Pilotage des processus de clôture et de consolidation

- Renforcer et mieux distribuer la documentation des processus (exemple : portail finance)
- Concevoir et tenir quotidiennement à jour le tableau de bord d'avancement de la clôture
- Mettre en place des processus de pilotage légers mais quotidiens pour prendre les bonnes décisions (conférences téléphoniques, flash meetings,…)

Suivi des entités et gestion du « feedback »

- Tableau de bord des dysfonctionnements identifiés durant la clôture
- Mise en place des plans de correction correspondant
- Partage sur le portail Finance des meilleures pratiques du Groupe

Processus Hard Close

- Réaliser des vraies clôtures mensuelles (cut-offs mieux appréhendés, relations comptabilité/contrôle de gestion industrialisées,...)
- Mise en oeuvre d'une procédure de « hard-close » au moins une fois par an en octobre/novembre
- Profiter de ces procédures pour intégrer le planning d'audit des comptes dans la cible du projet fast close

Processus inter compagnies

- Simplifier les règles de fonctionnement (dates de règlement et de facturation, gestion des litiges, politiques de +/- values internes...)
- Favoriser la mise en oeuvre d'outils de gestion des flux IG
- Etablir un tableau de bord de suivi des meilleures performances

Culture d'anticipation

- Evaluer, en amont de la clôture, l'impact des principaux événements lors des reprévisions ou du hard-close

Intégration verticale des systèmes d'information

- Favoriser le push-down des retraitements de consolidation dans les systèmes comptables
- Mettre en oeuvre des procédures Groupe de «Master Data Management»
- Déployer et favoriser les interfaces

Communication et préparation

- Développer et déployer la culture du partage des rôles et responsabilités
- Mettre régulièrement à jour et rendre accessible à tous l'ensemble des annuaires contribuant à une meilleure compréhension du « qui fait quoi dans l'organisation »

Seuils de signification

- Adapter les travaux de contrôles et de corrections à la matérialité économique du Groupe
- Décliner ces seuils par processus (IG, Cut-offs, retraitements de consolidations, etc...)
- Intégrer les seuils dans les systèmes de reporting pour alléger la charge sur les contrôles de liasses et les traitements automatiques

«Les processus prévisionnels permettent d'anticiper les principaux événements»



Nos convictions pour une démarche Fast Close efficace

Notre expérience de conduite de projets de raccourcissement des délais nous a permis d'identifier quatre facteurs clés de réussite du projet :

1) Un projet pour l'entreprise

Le succès d'un projet Fast Close nécessite l'engagement de tous dans l'atteinte de la cible visée. Les processus opérationnels sont souvent autant, sinon plus, impactés que les processus financiers. De ce fait, une implication de la Direction Générale et des Directions Opérationnelles est clé dans la réussite du projet.

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 en maîtrise permanente des processus de clôture.

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

L'atteinte des objectifs de délais suppose que l'ensemble des entités du groupe soit au rendez-vous. La démarche lancée doit donc permettre d'engager dans l'action un nombre d'entités qui se compte souvent par centaines.

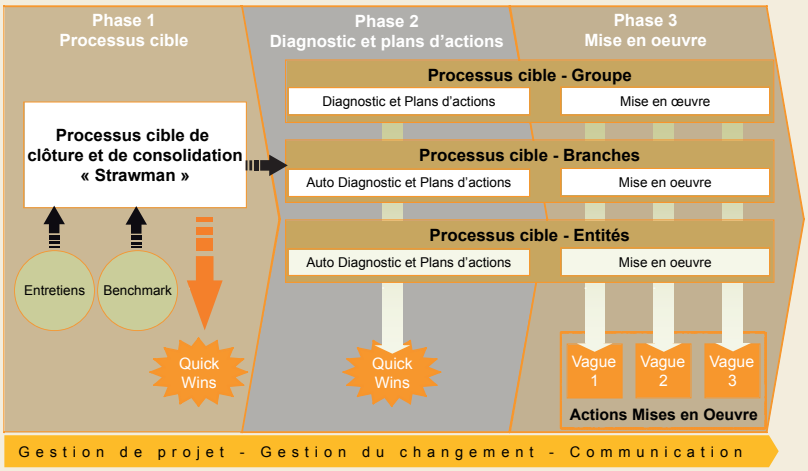
Notre démarche

Construite autour des quatre facteurs clés de succès ci-dessus, notre démarche de projet se déploie en trois phases quels que soient la taille du groupe ou le périmètre du projet :

PHASE 1 – Processus Cible - **projeter et partager, en quelques semaines, une cible en rupture, répondant aux ambitions du groupe**

PHASE 2 – Diagnostic et Plans d'Action – **mesurer les progrès à accomplir et responsabiliser les entités sur les actions à conduire**

PHASE 3 – Mise en Oeuvre – **réaliser les « Quick Wins » et jalonner l'atteinte de la cible**



Conclusion

Projets Fast Close : Stratégie de communication ou opportunité de progrès ?

La crise actuelle des marchés financiers met sous les feux de la rampe les résultats des groupes qui publient en ce début d'année tourmentée. Mais la fièvre des marchés doit-elle être la seule motivation des Directions Générale et Financière à publier toujours plus tôt ?

Lorsqu'on analyse les résultats de notre observatoire et que l'on écoute les groupes, la réponse à cette question ne semble pas si simple.

La réglementation en matière de publication demeure à l'évidence un levier imposé pour beaucoup. Ceci explique pour partie les progrès observés en 2008. Viennent cependant s'ajouter à ces obligations des considérations beaucoup plus stratégiques pour les groupes qui intègrent à la fois des préoccupations :

De positionnement sectoriel et concurrentiel

- En tant que leader du marché, dois-je publier le premier ?
- Dois-je publier juste derrière mon principal concurrent ?
- En quoi ma communication financière peut-elle influencer voire favoriser mes concurrents si je publie avant eux ?

De pilotage opérationnel interne

- En période d'incertitude, clôturer les comptes mensuels de façon allégée préserve-t-il réellement de mauvaises surprises au trimestre (trésorerie, endettement, dérives du BFR, ...)

D'organisation et de progrès continu

- Amélioration de la qualité et la fiabilité de l'information produite
- Suppression des tâches à faible valeur ajoutée et recentrage sur l'analyse
- Meilleure communication et meilleures synergies entre les équipes finance et les équipes opérationnelles

En ces temps où l'effort demandé aux entreprises pour faire toujours mieux est perçu comme un avantage concurrentiel et un signe d'agilité de l'organisation, les projets Fast Close doivent être appréhendés comme une réelle volonté stratégique de la Direction Générale. De cette vision pourront naître alors de véritables progrès de l'organisation et une optimisation nécessaire de la Fonction Finance dans son ensemble.



Pour devenir plus performantes, les organisations ont un besoin constant d'évolution. Dans ce cadre, Ineum Consulting se consacre exclusivement au métier du conseil. Car sans indépendance, la compétence ne saurait rester longtemps objective. Reconnus pour leur excellence et leurs connaissances sectorielles et organisationnelles, nos 1300 collaborateurs vous feront bénéficier, au travers de démarches collaboratives, de méthodologies et de références éprouvées au niveau national et international. Experts dans la conduite de programmes et projets de transformation, ils n'ont qu'un objectif : votre objectif.

France, Royaume-Uni, Belgique, Luxembourg, Pays-Bas, Suisse, Etats-Unis, Maroc, Algérie, Australie

Contacts

Robert Manterfield
Associé Ineum Consulting
01 55 24 33 57
06 86 68 35 86
crmanterfield@ineum.com

Catherine Pilidjian
Associée Ineum Consulting
01 55 24 34 15
06 80 48 97 28
cpilidjian@ineum.com

Ineum Consulting
159, avenue Charles de Gaulle
92521 Neuilly-sur-Seine cedex
contact@ineum.com