

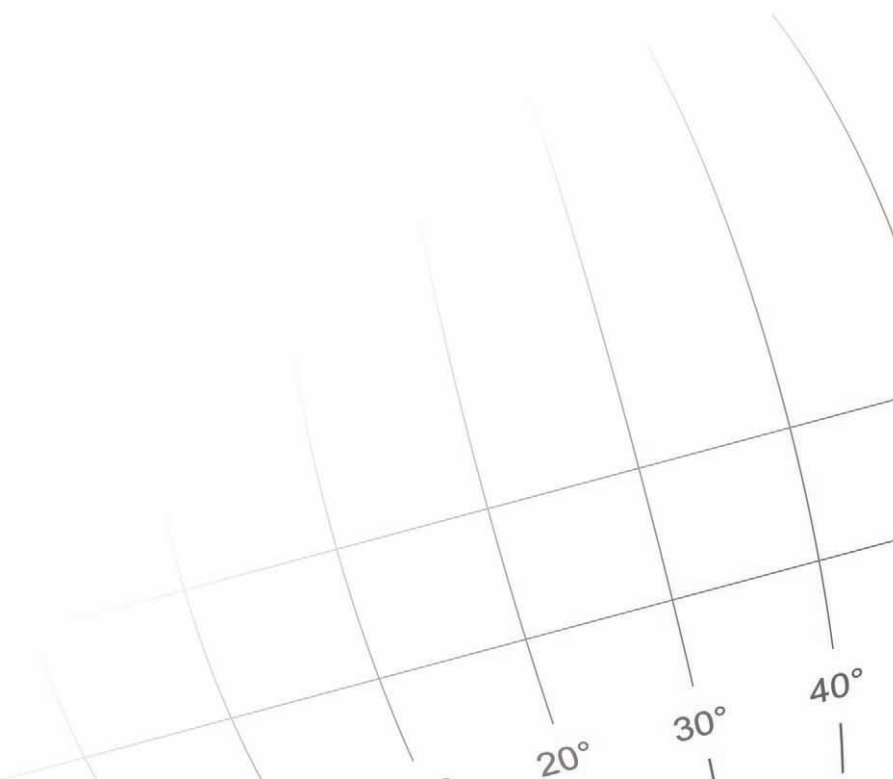


bc consulting

Marseille  
Paris  
Lyon  
Toulouse  
Bruxelles  
Singapour

Beyond business performance. Together.

# Accélération des délais de clôture



## Enjeux

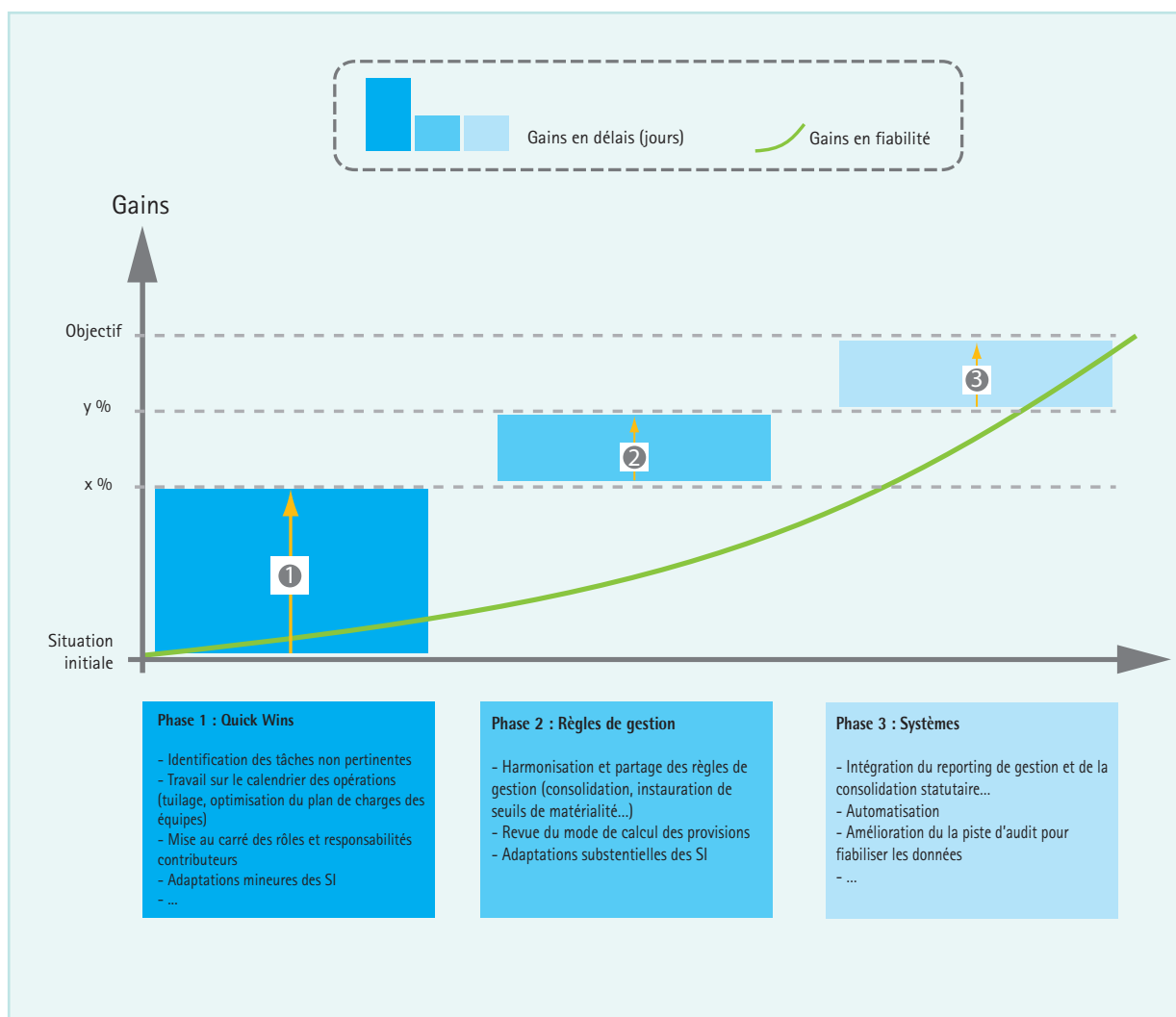
L'accélération des délais de clôture ou Fast Close s'est tout d'abord très largement répandu dans les grandes entreprises financières et les entreprises cotées principalement pour des raisons institutionnelles et réglementaires.

C'est aujourd'hui un leitmotiv qui touche l'ensemble des entreprises et qui couvre des objectifs beaucoup plus larges :

- Répondre à une pression croissante de la Direction Générale et des investisseurs pour disposer de reporting plus rapides et plus pertinents pour aider à la prise de décision
- Optimiser le compromis entre le délai de clôture et la fiabilité des estimations dans les comptes. Plus les délais seront courts plus l'arbitrage sur le calcul des provisions et les travaux de réconciliation seront importants.
- Réduire l'impact de la mise en œuvre des IFRS sur les délais de clôture
- Structurer les activités Finance autour d'un objectif commun à l'ensemble des acteurs de la fonction (rapprochement gestion / comptabilité, gestion des inter-compagnies, ...)

Viser le raccourcissement du délai de clôture, c'est aussi faire la chasse aux opérations chronophages et/ou sur le chemin critique, pour recentrer l'ensemble des participants sur des activités à forte valeur ajoutée.

A la volonté toujours plus grande de Fast Close doit d'abord s'imposer des processus de Better Close qui passe par l'identification de nouveaux indicateurs de suivi de la performance (KPI) et la mise en place d'outils de pilotage.



## Démarche

### 1 Permettre d'évaluer l'ensemble des problématiques organisationnelles, processus et systèmes :

- Formalisation, cartographie des processus existant
- Analyse des flux, des contraintes d'enchaînement entre les opérations (PERT) et des systèmes d'information critiques (transactionnel, reporting mais également les outils exogènes type Excel)
- Evaluation de la pertinence et de la criticité de chaque opération
- Mise en évidence des goulots d'étranglement et des activités chronophages
- Identification des gisements de productivité, et des axes d'améliorations y compris les plus structurels (uniformisation des normes et des règles de gestion au niveau du Groupe : plan de comptes groupe, processus de réconciliation, transformation des organisations « silo » vers des activités transversales, ...)
- Evaluation de l'efficacité du processus de réconciliation inter-compagnies, notamment dans un contexte international
- Identification des tâches manuelles pouvant être automatisées et fiabiliser grâce aux systèmes d'information et à la standardisation des processus

### 2 Rationaliser les processus

« Evil is in detail » : C'est la multiplication des tâches y compris les plus bénignes qui provoque les risques de dérapage. La capacité d'anticipation et la mise en parallèle des tâches doit être prise en compte très tôt dans le cycle de clôture.

BC Consulting vous accompagnera sur l'intégralité des actions :

- Prise en charge de la maîtrise d'ouvrage du projet, pour le compte de la Direction Financière, afin d'optimiser les délais sans dégrader la qualité du closing
- Assistance méthodologique pour identifier les axes d'amélioration tout au long de la chaîne de production des arrêtés, des reportings comptables et de gestion
- Identification des leviers d'accélération ciblés par processus : Conception et proposition de processus et de l'organisation cible pour atteindre les objectifs (travail en atelier)
- Rédaction des cahiers des charges : Analyse et formulation des exigences internes et externes à l'entreprise (intégration des filiales, exigences légales et normatives, communication financière, ...)
- Définition des plans d'actions comprenant les projets liés au système d'information, les actions d'amélioration portant sur la répartition des tâches et des ressources, l'évaluation des besoins en systèmes et compétences, estimation des investissements humains et financiers nécessaires
- Accompagnement dans la phase de mise en œuvre, la constitution des équipes projets, l'affectation des budgets et des ressources

### 3 Mettre en œuvre et accompagner

- Reconfiguration des processus et de la nouvelle organisation
- Adaptation des outils et des systèmes d'information
- Rédaction des nouvelles procédures et définition de nouveaux métiers ou postes
- Assistance au pilotage : Transfert de compétence, animation et support des premières clôtures
- Plan d'amélioration continue : affiner les outils de pilotage du processus de clôture tels que planings des opérations, tableaux de suivi d'avancement, indicateurs de qualité,...

#### La mise en place d'une cellule de pilotage de l'arrêté comme vecteur d'accélération et d'amélioration de la qualité...

- Le processus de clôture et de publication des comptes fait appel à de nombreuses ressources au sein des entreprises, cette pluralité est source de complexité et peut constituer, en soi, un facteur « ralentissant ».
- La mise en place d'une cellule transverse de pilotage de l'arrêté permet à nos clients de reprendre le contrôle sur le processus de bout en bout :
  - Par une responsabilisation des différents acteurs du processus (clarification des rôles, input/output...)
  - Par un renforcement du pilotage pendant toute la durée des opérations (suivi quotidien)
- La cellule de pilotage de l'arrêté permet également d'organiser les travaux de retour d'expérience, de centraliser les anomalies constatées et de qualifier les actions à lancer dans une démarche de progrès continu.

## Les Facteurs Clés de Succès

Au-delà de la Direction Financière, pilote du projet, la réalisation des objectifs sera directement liée à la contribution de l'ensemble des acteurs de l'entreprise et de ses filiales. Sponsor du projet, la direction générale, supportée par une organisation projet volontaire, devra garantir cet engagement de la définition jusqu'à la mise en œuvre de la solution.

La mise en place d'une gouvernance projet solide est critique pour la réussite du projet.

Celle-ci aura pour objectif non seulement la formalisation des rôles et responsabilités de chacun, mais aussi le dimensionnement, la constitution et

l'orchestration quotidienne d'une équipe pluridisciplinaire, regroupant les différentes compétences requises à chacune des étapes :

- Métier : Comptabilité, fiscalité, consolidation, contrôle de gestion, trésorerie, ... lors de la définition de la solution et de sa recette
- Techniques (systèmes, méthodologie, outils,...), si le système d'information est amené à évoluer
- Gestion de projet : Capacité d'analyse, conduite du changement, management, communication,...

## Le savoir-faire de BC Consulting

Une méthodologie projet éprouvée lors de nombreuses missions, et la capacité de ses consultants à l'adapter à des environnements divers :

- Taille de l'entreprise : De la PME à la multinationale
- Domaine de l'entreprise : Transport et logistiques, services, industrie, services financiers,...

Au travers de ses différents pôles de compétences, BC Consulting est capable de mobiliser de façon réactive les ressources appropriées à chacune des phases du projet :

- Une forte compétence technique, acquise lors de nombreuses missions d'assistance à maîtrise d'ouvrage pour des projets d'implémentations de systèmes d'information
- Des experts fonctionnels : IFRS, consolidation,...
- Des managers de projet HR et Finance

Lorsque le projet le nécessite, et notamment lors de la refonte des outils de consolidation financière, BC Consulting est capable de mettre en œuvre via sa filiale KPC une solution « clé en main » d'outils de Business Intelligence.

### Vos contacts sur cette offre de services :

#### Jérôme Argentin

Associé

[jerome.arginin@bcconsulting.fr](mailto:jerome.arginin@bcconsulting.fr)

#### Mathieu Verger

Manager

[mathieu.verger@bcconsulting.fr](mailto:mathieu.verger@bcconsulting.fr)

#### Etienne Salvan

Manager

[etienne.salvan@bcconsulting.fr](mailto:etienne.salvan@bcconsulting.fr)

## BC Consulting

BC Consulting est un cabinet de conseil indépendant dont le coeur de métier s'articule autour de deux activités :

- **le Conseil en Management et Organisation** : Historiquement l'activité qui a fondé l'image de marque de notre entreprise. Nous proposons à nos clients une approche complète du conseil, de la vision stratégique au conseil en systèmes d'information, de la refonte des processus à l'accompagnement du changement. Sans avoir la même « force de frappe » que les grands cabinets du marché nous apportons en revanche une réactivité, une proximité importante et surtout une capacité à déployer les solutions liées à nos recommandations dans des délais restreints et des budgets maîtrisés. Nous garantissons, enfin, l'intervention de consultants et managers disposant d'une séniorité importante.
- **l'Intégration de Systèmes** : Spécialisés, extrêmement exigeants sur la qualité de nos interventions et disposant d'une forte expertise fonctionnelle, nous intervenons sur des projets de déploiement et d'intégration pour lesquels la « valeur ajoutée métier » est indispensable. En capitalisant sur l'excellence de nos experts, nous sommes en mesure de couvrir les différents domaines d'activité liés au cycle de vie des systèmes d'information; conception, développements on shore / off shore, mise en production et activités de TMA.

Marseille - Paris - Lyon - Toulouse - Bruxelles - Singapour  
[www.biconsulting.fr](http://www.biconsulting.fr)

