

TRIBUNE

Le fast closing, accélérateur de transformation des entreprises

juin 2020

Céline Bayle

Directrice Marketing Produits

marché Sage X3, Sage XRT, Sage FRP 1000

Le fast closing

Fondamentalement, le fast closing consiste à **optimiser les processus comptables** :

- Pour accélérer la clôture des comptes, grâce à une réduction du nombre de jours affectés à la démarche
- Pour augmenter la fréquence de clôture des comptes, par exemple passer d'une clôture annuelle à une clôture trimestrielle, ou d'une clôture des comptes trimestrielle à une clôture mensuelle.

Pour obtenir ce résultat, le fast closing induit ainsi une **performance quantitative**, réduction du délai et/ou multiplication des itérations, **mais aussi qualitative**, selon un processus d'amélioration continue de la qualité des informations comptables, financières et de gestion.

Mais au-delà de la performance de la fonction finance, le fast closing mérite aussi d'être regardé comme un agent puissant de la transformation des organisations. En effet, parce qu'il mobilise tous les acteurs impliqués dans la chaîne financière et **parce qu'il implique une mise en agilité collective des échanges d'information, le fast closing est profondément un projet d'entreprise.**

La capacité de transformation du fast closing s'exprime à travers trois leviers stratégiques :

- La **finesse** du pilotage de l'entreprise
- La **simplification** de son fonctionnement
- L' **élan collectif** pour porter et faire durer le projet

Le fast closing, accélérateur d'amélioration du pilotage

Une meilleure visibilité

Le fast closing conduit par essence l'entreprise à disposer plus rapidement et plus fréquemment d'une visibilité sur sa performance. **Cette visibilité est de toute évidence un atout pour piloter avec davantage de finesse et d'anticipation.**

Mais aussi par exemple pour **obtenir des concours bancaires ou négocier plus rapidement des partenariats**. C'est ainsi que [Cogespa](#), acteur antillais de la promotion immobilière, s'appuie sur la performance de son fast closing pour mobiliser au plus tôt le crédit bancaire nécessaire à l'exploitation des meilleures opportunités foncières.

Une aide à la décision

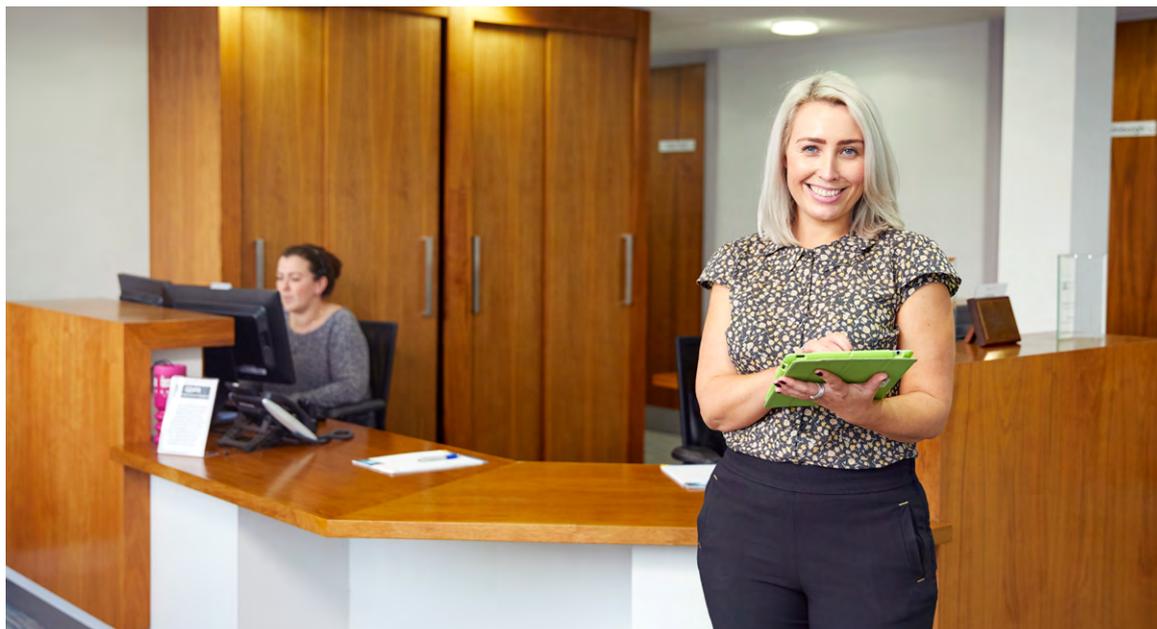
Le fast closing améliore la **réactivité de l'entreprise**. Laurence Villaret, Directrice Comptable de La Maison Bleue, explique par exemple que « multiplier la fréquence des clôtures permet à notre réseau de 300 crèches de gagner en agilité et en réactivité³ ».

En ouvrant la possibilité d'une diffusion régulière d'analyses récentes, **le fast closing rapproche les parties prenantes de la réalité de l'entreprise** et leur donne les moyens de s'impliquer dans un meilleur timing :

- Conseil de surveillance
- Investisseurs
- Partenaires

Les chiffres clés du fast closing

- ✓ Délai moyen de clôture des comptes : **40 jours¹**
- ✓ Taux de diminution de ce délai en 30 ans : **30 %²**



Une plus grande fiabilité

Le fast closing ne permet pas seulement de gagner des jours mais également de la fiabilité. En effet, mobilisée moins longtemps par la production des chiffres, **la fonction finance dispose mécaniquement de davantage de temps pour le contrôle et l'analyse.**

Davantage de temps mais surtout davantage de temps serein, puisque le fast closing diminue la pression sur les équipes en donnant plus de temps entre deux clôtures.

Une autre dimension de l'accroissement de la fiabilité du système de production des comptes réside dans **le respect plus automatique des dates d'échéance auprès des différentes instances internes et administrations.**

Le fast closing, accélérateur de simplification des processus

Un nécessaire état des lieux pour commencer

Florent Charvet, Directeur du SI Financier du courtier en assurances April, rappelle que **« la qualité de la clôture vient de la qualité des données saisies et de la qualité du traitement⁴. »**

C'est pourquoi, comme le précise Arnaud des Horts, directeur de l'activité consulting finance de PWC pour Rhône-Alpes : **« La première étape d'une démarche de fast closing est une phase de diagnostic**, qui permet d'identifier les gisements d'amélioration et de formaliser un niveau 0³ ».

La cartographie des échanges d'information qui aboutissent in fine à la publication de la situation des comptes est au centre de cette phase de diagnostic.

« La première étape d'une démarche de fast closing est une phase de diagnostic, qui permet d'identifier les gisements d'amélioration et de formaliser un niveau 0³ ».

Une saine remise en cause des pratiques

La démarche de fast closing s'engage ainsi sur une base solide et documentée. **Le groupe projet prend le temps de passer en revue les freins à la fluidité de la clôture des comptes de l'entreprise :**

- Dysharmonie des procédures entre les entités
- Traitement manuel des données
- Duplication de saisies
- Goulots d'étranglement
- ...

Ces questions à résoudre en amont, et les solutions qui leur sont apportées, contribuent chacune à la simplification et à l'intelligibilité du fonctionnement de l'entreprise.

L'étape de « déminage » rend les processus plus intuitifs, rapproche les opérations de saisie et de validation du terrain et simplifie les contrôles et les traitements. C'est une fabuleuse opportunité de se reposer la question des processus essentiels et d'harmoniser les pratiques.

Cette simplification préalable reflète clairement la transformation de l'entreprise, qui se trouve allégée et rendue plus cohérente. Parée pour le fast closing mais également pour la conquête et le développement.

Fabrice Abadie, Directeur associé de EY Advisory, en est certain : « Multiplier les clôtures rend les processus plus robustes et donc plus sûrs, plus simples⁴ ».

L'exhaustivité des flux pris en considération

Une autre conséquence vertueuse d'une démarche de fast closing est l'échelle de l'introspection. Si, pour gagner les premiers jours de clôture ou passer d'une clôture annuelle à trimestrielle, une action résolue sur les seuls flux principaux peut suffire, **aller au bout de la démarche et parvenir par exemple, comme l'hôtel Ritz, à une clôture mensuelle à J+4, implique une action tous azimuts.**

Pour servir cette ambition d'excellence, il devient alors nécessaire de rationaliser et d'optimiser 100 % des processus de production des données comptables. Et surtout d'impliquer tous les acteurs, et non pas seulement ceux rattachés à la fonction finance.

Par exemple, le livre blanc ["Fast closing : le nouvel outil de pilotage de l'entreprise"](#) aborde dans le détail la contribution nouvelle qui incombe aux équipes commerciales :

- Saisir ses devis sur sa tablette
- Indiquer un taux prévisionnel de transformation
- Partager immédiatement cette information avec l'entreprise.

Les flux de trésorerie, les prévisions des ventes ou les échéances des factures doivent pouvoir également être anticipés avec un maximum de précision. Mais aussi les notes de frais et les engagements de dépenses des acheteurs.

Dématérialisation, automatisation, unification du système d'information : il est facile de comprendre en quoi le fast closing peut être légitimement regardé comme un accélérateur de transformation.

L'adaptation des pratiques comptables

Une fois prise la mesure de l'étendue et de la diversité des circuits à accélérer, vient le temps de la révolution dans les pratiques.

En effet, nulle magie dans le fast closing. C'est au départ plutôt de la sueur et des larmes ! L'accélération de la clôture des comptes ne peut venir que du changement des méthodes de travail et d'une nouvelle organisation de la collecte et du traitement.

Il convient en particulier de redistribuer les tâches pour équilibrer les contributions :

- **Répartir le poids de la production** de manière équitable entre les acteurs
- **Prioriser les actions critiques**

Florent Charvet, Directeur du SI Financier du courtier en assurances April, voit dans le fast closing

« un changement de culture et de regard sur la charge de travail, en priorisant les tâches les plus critiques⁴ ».

Quand le changement de pratiques est systématique, il correspond à un changement de culture. À une transformation de l'entreprise par l'évolution du regard posé par chacun sur la nécessité de l'excellence de la production et de la circulation de l'information.

C'est ainsi que l'organisation tout entière doit pour le fast closing veiller à :

- Documenter
- Tracer
- Expliquer
- Ne rien laisser dans l'ombre.

Comme le relève Fabrice Abadie, Directeur associé de EY Advisory : « *Le fast closing repose sur une discipline de tous les instants, qui oblige à traiter les anomalies en temps réel et empêche de remettre à demain ce qui doit être fait le jour même*⁴. »

Nul doute que ces bonnes pratiques ont une influence positive sur la capacité de l'entreprise à mieux mobiliser ses ressources au service de l'innovation et de la conquête !

L'anticipation, la prévision juste deviennent des maîtres mots, dans le discours mais surtout dans l'action :

- Anticipation des factures fournisseurs et des paiements clients
- Anticipation des notes de frais
- Saisie systématique des bons de commande et des bons de réception
- Pré-clôtures

José Teixeira, Chef de marché Cash management et Electronic banking chez Sage, a consacré un article entier dédié à la question des [bonnes pratiques du fast closing](#).

Que dit la loi à propos du fast closing ?

Toute entreprise a **l'obligation légale** de produire régulièrement une comptabilité sincère, exhaustive, documentée et conforme.

- ✓ Si l'entreprise appartient à un groupe, elle peut être soumise à des règles particulières de consolidation des comptes.
- ✓ Si la société est cotée en bourse, elle doit tenir une double comptabilité ou être en mesure d'effectuer un retraitement la plaçant en capacité de produire des états comptables conformes au standard international IAS/IFRS.

La mise en œuvre de technologies de dernière génération

Le changement de pratiques est heureusement **facilité par les ressources des technologies digitales, notamment celles portées par les solutions de dernière génération.**

Arnaud des Horts, Directeur de l'activité Consulting Finance de PWC pour Rhône-Alpes, énonce ainsi les trois ressources principales qui viennent à ses yeux accompagner l'engagement des organisations dans le fast closing :

- La dématérialisation des documents et des traitements
- La robotisation des tâches et des contrôles, et l'automatisation des opérations
- Les portails collaboratifs³

Le fast closing, accélérateur de cohésion Une pédagogie autour des ressorts de la performance collective

Le fast closing est un processus de progrès continu. L'accompagnement du projet en communication est une exigence forte pour **susciter l'adhésion au**

départ et maintenir la mobilisation tout au long de la mise en œuvre du projet.

La fiabilité dans le temps du recueil de l'information est une condition d'aboutissement et de crédibilité d'une démarche de fast closing.

Les entreprises engagées dans une telle démarche adoptent en général un plan d'actions de communication en 5 points :

1. Expliquer pourquoi l'on s'engage dans un projet de fast closing, **faire de la pédagogie**
2. Impliquer la **Direction Générale**, sponsoriser le projet au plus haut niveau
3. **Lancer officiellement** et de façon événementielle le processus, avec communication d'un calendrier et compte-rendu régulier du bon déroulement de chaque étape
4. Mettre en place des **outils collaboratifs** pour échanger sur les pratiques, valoriser des comportements exemplaires, accélérer la convergence, partager un calendrier commun
5. **Communiquer sur les succès** et sur les bénéfices induits



Le recul des silos

L'amélioration de la **communication transversale entre la fonction finance et les métiers** est à la fois :

- **Une condition de succès de la démarche** de fast closing
- **Une conséquence heureuse** de la démarche
- **Une étape vers la transformation** de l'organisation

Stéphane Fradin, Directeur Financier Opérationnel de l'hôtel Ritz, illustre d'un image le rapprochement interservices : « *Nous nous nous rapprochons des opérationnels en travaillant sur leurs chiffres et non sur nos chiffres³* ».

Pour faire durablement reculer les silos, il est une autre condition que la démarche de fast closing doit respecter. Il s'agit de la **diffusion des indicateurs à l'échelle du périmètre impliqué dans le projet**.

En clair, **le sens de l'implication des métiers dans la durée s'éémousse et avec lui leur motivation si la relation n'est pas perçue comme équilibrée par les opérationnels**. L'échange doit reposer sur l'enrichissement des informations parcellaires transmises par chaque fonction, avec d'une part agrégation et d'autre part explication.

La communication des résultats post clôture est un sujet sur lequel Didier Herqué, Chef de projet coordinateur de France Galop, a beaucoup réfléchi. « *Il faut penser aussi à la qualité graphique des indicateurs et des tableaux de bord. La manière de communiquer sur les résultats doit être conçue avec l'ambition de concerner et d'impliquer tout le monde. Dans l'intérêt du maintien de la rigueur dans*

le temps, notre rôle est aussi de rendre concrets et opérationnels les résultats induits par les efforts demandés à tous. De faire en sorte que chacun s'y retrouve⁴. »

Le rapprochement avec les filiales

Lorsque l'organisation est un groupe comportant plusieurs filiales, **la question de l'accompagnement des filiales par le centre est évidemment cruciale pour la réussite de la démarche de fast closing**.

Trois bonnes pratiques d'animation de projet semblent faire l'unanimité parmi les ETI ayant accepté de partager leur expérience.

La première condition d'une implication fluide des filiales dans le projet de fast closing est bien entendu **la qualité de leur accompagnement**. En particulier, aider les filiales à prioriser les tâches pour concentrer les ressources sur les postes les plus critiques est unanimement mis en avant.

La deuxième condition de succès est de **bien cadrer les délais de restitution de chacune des filiales**, en instaurant par exemple des dates à partir desquelles l'application est bloquée et passe à la session suivante.

Enfin, la **progressivité du déploiement de la procédure de fast closing**, en commençant par les filiales les plus importantes, permet de capitaliser une expérience commune indispensable à la sérénité de la marche en avant collective.

Le renforcement de la culture commune

Sous réserve de l'effort de communication, vers tous et vers chacun, et d'une perception équilibrée des efforts demandés, **le fast closing agit dans le sens d'une transformation de la culture de l'organisation.**

Pour dire les choses simplement, le fast closing favorise la cohésion et l'intelligence collective grâce au partage régulier et cadencé d'indicateurs dont chacun comprend le sens et peut deviner la source.

Quand le référentiel d'indicateurs, à l'échelle de toute l'entreprise comme à l'échelle de chaque processus, devient le patrimoine commun dont chacun peut se prévaloir d'une partie de la qualité, la marche en avant du fast closing accède véritablement au statut de challenge collectif.

Innover dans les pratiques, simplifier les protocoles, aller à l'essentiel deviennent des traits culturels communs. **La transformation de l'entreprise, au profit par exemple d'une évolution de son modèle économique, se trouve évidemment facilitée, presque induite, par l'élévation du niveau d'exigence admis par chaque acteur.**

Le fast closing est une formation collective pour fonctionner mieux ensemble !

Laurence Villaret, Directrice Comptable de La Maison Bleue, regarde le fast closing comme un facteur de cohésion. « *La Maison Bleue, c'est 300 entreprises en croissance exponentielle. Clôturer à la même date nous rapproche et optimise le temps consacré à la clôture en central³.* »

Un motif de fierté supplémentaire

Au bout du bout, quand le fast closing est en place et que les résultats tombent à l'échéance prévue et avec la fiabilité requise, l'entreprise est en mesure de **se prévaloir d'un indicateur positif supplémentaire de sa performance collective.**

Un fast closing qui fonctionne renforce l'image de l'entreprise auprès de la communauté financière, des marchés et de son écosystème. Le délai de clôture devient ainsi un argument de communication sur la performance et l'efficacité de l'entreprise.

En conclusion, le fast closing est un projet d'entreprise. En effet, pour atteindre un résultat satisfaisant et produire une transformation véritable et durable du fonctionnement de l'organisation, la mobilisation de tous est indispensable.

À cette condition de mobilisation générale et intelligente, le fast closing est une démarche d'amélioration continue avec des bénéfices pour l'ensemble de l'organisation. Il a en particulier pour conséquence heureuse d'harmoniser les méthodes de comptabilisation et de validation à l'échelle de toute l'organisation et pour 100 % des processus.

Le cercle vertueux du fast closing joue au fond sur deux tableaux :

- Le rapprochement des acteurs et la disparition des silos
- La cohérence de l'organisation au profit d'une meilleure agilité de l'entreprise

C'est pourquoi le DAF, sponsor des succès de l'entreprise, joue pleinement son rôle de business partner à travers l'animation d'une démarche de [fast closing](#).

Les outils du fast closing

Le système d'information comptable d'une entreprise engagée dans une démarche de fast closing est soumis à une exigence nouvelle, qui appelle un traitement rapide et efficace de volumes de données importants.

- ✓ La solution mise en œuvre doit disposer à la fois d'une puissance de calcul suffisante et intégrer des outils de croisement, de tri, de rapprochements et de pondération des données.
- ✓ Un ERP de dernière génération, comme **Sage X3** ou une suite financière à 360°, comme **Sage FRP 1000**, apportent une réponse à la hauteur des enjeux du fast closing. Ces solutions fiablent les processus comptables et facilitent leur automatisation.
- ✓ Des modules intégrés de reporting décisionnel comme **SEI** ou BI Reporting ajoutent encore de la souplesse et de la rapidité à la circulation des informations. Ils amplifient ainsi le bénéfice du fast closing à travers un partage plus fluide des indicateurs.

1 DFCG (Association des Directeurs Financiers et du Contrôle de Gestion)

2 Fabrice Abadie, Directeur associé, EY Advisory

3 Information partagée lors de la réunion du Club FRP 1000 – 12 mars 2020

4 Information partagée lors de la réunion du Club Sage X3 – 6 février 2020

Nos clients en parlent le mieux

Le fast closing selon

Didier Herqué, Chef de projet coordinateur, France Galop



FRANCE
GALOP

« France Galop est une association loi 1901, chargée d'organiser toutes les courses hippiques de galop sur le territoire français. Enjeu majeur chez France Galop, la rapidité de clôture des comptes bénéficie à chaque montée en version de Sage X3 d'un booster bienvenu. En fait, c'est tout le SI Finance qui est mobilisé dans cette perspective.

- ✓ Systématisation des bons de réception à la livraison des commandes, ce qui génère automatiquement les factures à recevoir.
- ✓ Automatisation des contrôles des notes de frais.
- ✓ Interopérabilité de Sage X3 avec les applications tierces, ce qui accélère les échanges de données. »

Utilisant les ressources de Sage X3, **nous poussons de plus en plus loin la digitalisation des processus pour réduire nos délais :**

- ✓ Intégration à l'ERP d'une GED pour pouvoir pré-contrôler les factures fournisseurs.
- ✓ Automatisation des circuits de validation à travers Sage X3, avec des signatures électroniques à la place des bons à payer.

Le fast closing selon

Laurence Villaret, Directrice Comptable de La Maison Bleue



La Maison Bleue
Réinventons la crèche

« Les 300 crèches françaises de La Maison Bleue sont réparties sur tout le territoire national. Nos sites sont chacun une entreprise en croissance soutenue. **Clôturer à la même date nous rapproche et optimise le temps consacré à la clôture en central.**

Le fast closing donne à La Maison Bleue une vision rapide chaque mois sur sa performance collective.

Ce qui favorise une prise de décision agile. Le fast closing améliore la communication avec les activités opérationnelles et contribue à réunir l'ensemble du réseau autour d'objectifs communs.

Le passage réussi de La Maison Bleue en clôture mensuelle s'appuie sur des pratiques qui associent la souplesse de Sage FRP 1000

à la mise en œuvre de procédures porteuses d'efficacité, telles que l'automatisation de tâches comme les facturations intra-groupes ou les OD de paie ou la restitution globale des grands comptes présents sur plusieurs sites. Sage FRP 1000 propose de nombreuses fonctionnalités qui permettent vraiment de faire des choses très rapidement. Par exemple, accéder à une facture en cliquant sur l'écriture. La démarche de fast closing est un processus d'amélioration continue. Demain, on va encore passer une étape supplémentaire et numériser la totalité de notre cycle fournisseurs. »

Le fast closing selon

Stéphane Fradin, Directeur Financier Opérationnel de l'Hôtel Ritz



« Les bars, le restaurant gastronomique, le room service, le spa : chaque point de vente est géré de manière autonome, avec son propre compte d'exploitation. Ce qui fait que nous avons à piloter 36 comptes d'exploitation et 36 reportings. Ces 36 reportings sont ensuite concaténés à travers des comptes de profits et pertes par grand secteur économique (restauration, loisirs, hébergement, structure...).

Le fast closing est une démarche structurante pour la performance économique de l'hôtel Ritz. Il nous permet d'éclairer la prise de décision. Avoir très vite des informations précises donne la possibilité de revenir au plus tôt sur un engagement mal inspiré ou au contraire de dupliquer une décision d'investissement manifestement bénéfique. Notre board est en capacité d'arbitrer avec une totale objectivité et de diriger avec un maximum de réactivité.

Le fast closing constitue donc pour l'hôtel

Ritz un outil de réflexion, d'aide à la décision et de contrôle de l'exécution.

Le rôle de Sage FRP 1000 est dans cette perspective vertueuse d'automatiser et donc d'accélérer le recueil et le traitement des données financières générées par l'exploitation de nos 36 centres de profits.

L'excellence logicielle n'est cependant qu'une condition du succès d'une démarche de fast closing. Nécessaire mais non suffisante. Pour maîtriser le fast closing et obtenir des résultats durables mois après mois, il faut le levier technologique et il faut aussi l'adhésion de tous. La collaboration des opérationnels est stratégique pour disposer des bons chiffres. Le fast closing produit au Ritz les résultats attendus parce que nous travaillons sur la base des chiffres des opérationnels et non pas sur nos chiffres. C'est ce qui nous permet par exemple de correctement anticiper les factures fournisseurs à recevoir. »

Le fast closing selon

Florent Charvet, Directeur du SI Financier, April



« April est le leader des courtiers grossistes en France, avec près d'un milliard d'euros de chiffre d'affaires.

Un changement d'actionnaire a donné une importance nouvelle à la clôture des comptes chez April. La fonction finance a eu à tenir compte de davantage d'exigences et à passer à une clôture mensuelle.

Ce résultat a été obtenu en mobilisant 4 leviers :

- ✓ Expliquer aux équipes les raisons de l'évolution des conditions de la clôture,
- ✓ y compris en dehors de la fonction comptable, et veiller à associer tout le monde à la réussite du projet
- ✓ Accompagner étroitement les filiales pour prioriser les tâches et cadrer les délais de restitution
- ✓ Adapter les outils et les pratiques comptables
- ✓ Former les acteurs en pointe sur le sujet et documenter le dossier de révision pour ancrer les bonnes pratiques »



Céline Bayle, Directrice Marketing Produits marché Sage X3, Sage XRT, Sage FRP1000
Céline Bayle évolue dans le secteur des nouvelles technologies et de l'innovation depuis de nombreuses années. Elle rejoint Sage en 2008 en tant que « Cloud transformation Manager EVP Sales ». Elle occupe aujourd'hui le poste stratégique de Directrice Marketing Produits sur le segment des Moyennes et Grandes Entreprises.

Pour plus d'informations et être mis en relation avec un expert :

Tél. : 01 41 66 25 92 Export : +33 (0)5 56 180 134 (Hors France métropolitaine)

www.sage.com

© Sage 2020 Tout droit réservé. Société par Actions Simplifiée au capital de 6 750 000 € - Siège social : 10 place de Belgique, 92250 La Garenne Colombes - 313 966 129 RCS Nanterre - Les informations contenues dans ce document peuvent faire l'objet de modifications sans notification préalable - Création : CA-inspire