

LIVRE BLANC

Repenser la

# clôture financière



# Sommaire

Introduction .....	3
Clôture financière: la nécessité d'une nouvelle approche .....	4
Le rythme toujours plus effréné du changement .....	4
Service financier – Un impératif: opérer à la vitesse de l'entreprise .....	8
Les clés pour repenser la clôture financière .....	9
La plateforme financière intelligente de OneStream™ .....	11
Success story client .....	12
Conclusion .....	13



# Introduction

Le processus de clôture financière a longtemps été une activité stratégique permettant aux organisations de documenter leurs performances passées et d'en rendre compte avec précision. Cette précision est clairement essentielle à deux égards : pour que l'entreprise puisse faire toute la lumière sur les événements passés, mais aussi pour qu'elle s'assure de répondre aux exigences légales qui vont de pair avec la publication d'une analyse financière. Et puisqu'il est également important d'utiliser les données réelles pour établir entre autres la planification et l'élaboration budgétaire, il ne fait aucun doute que pour tirer son épingle du jeu, toute organisation doit s'appuyer sur des processus de clôture efficaces, opportuns et précis.

En parallèle de l'évolution permanente des réglementations mondiales en matière de reporting, des changements technologiques majeurs se sont produits dans l'optique de soutenir la clôture financière. En pratique, les organisations ont ainsi affiché la volonté d'accélérer les processus de clôture financière, tout en maintenant et en améliorant l'intégrité et l'exactitude des résultats.

En conséquence, la plupart des entreprises ont été contraintes de s'adapter pour prospérer dans cette nouvelle réalité et la pandémie n'a fait qu'amplifier le phénomène – même si le changement était inévitable pour bon nombre d'organisations. De fait, les perturbations de marché sont aujourd'hui monnaie courante et interviennent à un rythme de plus en plus soutenu. Ainsi, à l'heure où la technologie et les modes d'investissement évoluent, il n'a jamais été aussi facile et rapide de remettre en question les modèles économiques traditionnels à l'aide d'alternatives radicalement différentes. L'avènement du smartphone ou la montée en puissance de nouveaux acteurs – comme Netflix, Tesla, Airbnb et Uber, pour n'en citer que quelques-uns – le démontrent sans ambiguïté.

Les entreprises doivent donc pouvoir s'appuyer sur des processus robustes de clôture financière en vue d'obtenir rapidement des informations et d'assurer le reporting, de façon opportune et avec une précision maximale. En pratique, cela se traduit par la nécessité de tirer un trait sur tout ce qui freine l'organisation : retards inutiles, processus manuels, multiplication des sources d'informations et inexactitudes présentes dans les données et les rapports.

# Clôture financière: la nécessité d'une nouvelle approche

Dans ce livre blanc, nous étudierons les changements métier survenus ces dernières années ainsi que leur impact sur le processus de clôture, avant de vous proposer une feuille de route. Nous verrons comment le changement et la complexité croissante exigent d'améliorer les données et informations en dehors des cycles traditionnels de clôture et nous vous expliquerons comment y parvenir à l'aide d'une solution de clôture financière véritablement unifiée.

Pour terminer, nous détaillerons les avantages d'une solution de clôture financière unifiée qui permet à la fois de renforcer l'automatisation, d'éliminer les complexités du passé et de répondre aux exigences métier les plus diverses et sophistiquées, aujourd'hui comme demain.

## Le rythme toujours plus effréné du changement

La pandémie mondiale de COVID-19 a provoqué des bouleversements sans précédent. Si l'impact économique global reste pour l'instant incertain, les économistes s'accordent sur un point : les conséquences sur l'économie mondiale seront graves. D'après une estimation, le produit intérieur brut pourrait reculer de 4,5 % à l'échelle mondiale, voire pire. Certains secteurs comme les voyages, les transports, l'hôtellerie et la distribution ont été largement touchés et les services publics ont été poussés à leur extrême limite, les habitudes de consommation ayant été largement perturbées.

Résultat, les organisations doivent (et devront) faire face à toujours plus de complexité et de changement, comme en témoignent des tendances extrêmement diverses. Les millennials, par exemple, ont davantage d'exigences vis-à-vis de leur employeur : plus de feedbacks, une meilleure communication interne, plus de flexibilité et plus d'avantages, entre autres. Dans le même temps, la conformité et les réglementations actuelles s'imposent elles aussi comme des vecteurs de changement. Enfin, les organisations doivent tenir compte de l'évolution des exigences de reporting pour les données non financières dans différents domaines (gestion continue des risques et, plus récemment, développement durable et ESG).



C H A N G E

### Les défis qui accompagnent la clôture financière et le reporting

Pour les équipes financières et comptables qui s'appuient encore sur des logiciels CPM d'ancienne génération ou des feuilles de calcul et des processus manuels, la clôture financière et le reporting génèrent une complexité qui peut sembler inextricable. Voici quelques-uns des principaux défis auxquels sont confrontées les moyennes et grandes entreprises dans le domaine de la clôture :

- ☞ Intégration et validation de données provenant de plusieurs sources
- ☞ Comptabilité complexe pour les structures de propriété sophistiquées
- ☞ Conversions de devises et ajustements monétaires
- ☞ Compensations entre sociétés
- ☞ Rapprochements de comptes
- ☞ Reporting parallèle Multi-GAAP et IFRS
- ☞ Régularisations et allocations

### Les processus manuels perpétuent le statu quo

Dans le même temps, la pression s'accroît sur les directeurs financiers afin qu'ils concentrent leurs efforts sur la création de valeur plutôt que sur les fonctions classiques de comptabilité, de contrôle et de conformité. Malheureusement, malgré 20 années de transformation de la finance, les processus manuels perpétuent le statu quo. Pour preuve, d'après le rapport de PwC *Leading Finance in the Digital Era* (voir figure 1), à peine un tiers des tâches financières sont actuellement automatisées.

### Potentiel de réduction du gaspillage et d'automatisation

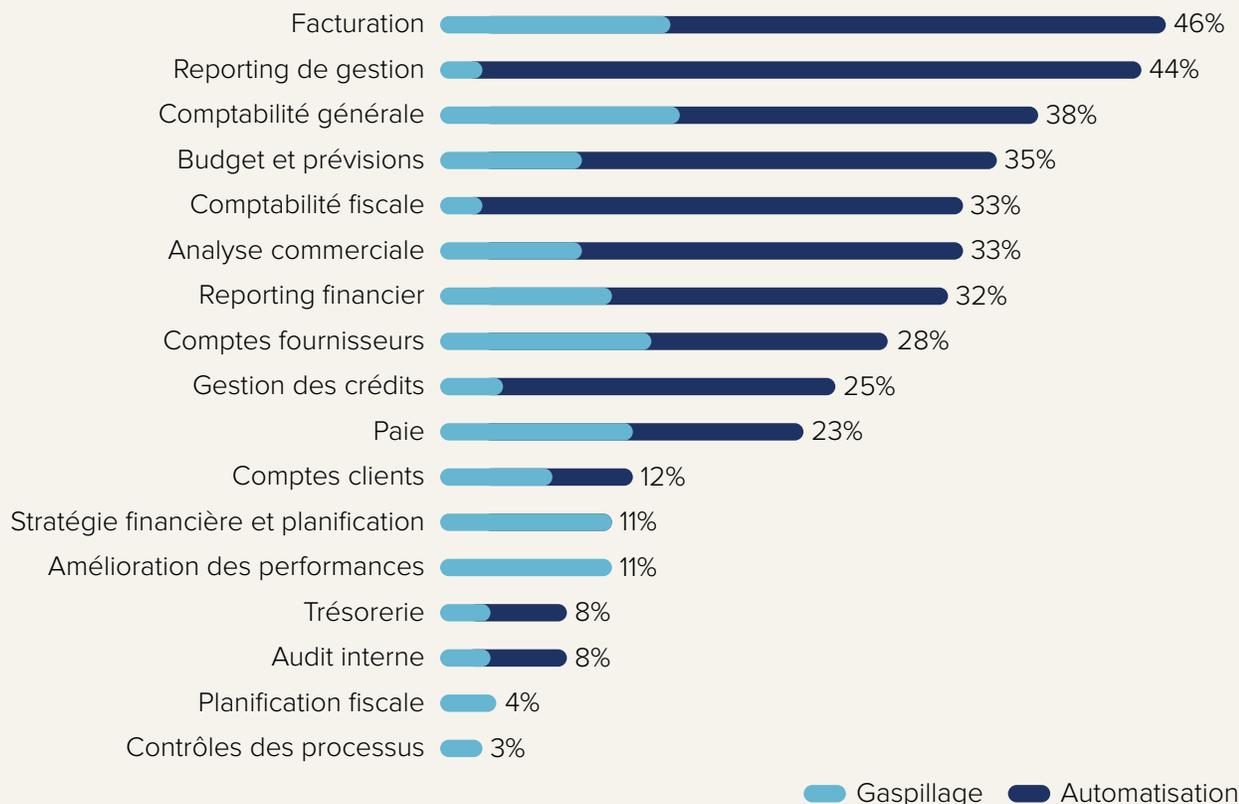


Figure 1: L'automatisation est la clé d'une efficacité améliorée

Concrètement, qu'est-ce que cela signifie? Selon l'édition 2019 de l'enquête Finance Benchmark de Ventana Research, 48 % des organisations ont besoin de plus de six jours pour clôturer leurs comptes. Pour les responsables comptables financiers qui requièrent des données précises et opportunes en vue de prendre des décisions stratégiques, le cycle traditionnel de clôture en fin de mois est clairement un frein aux performances.

### Qu'est-ce qui empêche les organisations d'aller de l'avant ?

Rapprochements de comptes, provisions fiscales, reporting financier... alors que de plus en plus de « modules » sont lancés sur le marché pour gérer ce type de tâches, nous avons assisté à l'apparition de termes tels que 'clôture financière connectée' et 'reporting connecté' pour décrire l'intégration des principaux processus financiers.

Malheureusement, de nombreuses organisations désireuses de prendre le virage du changement se sont contentées d'acheter une solution CPM.

Et si les solutions financières connectées (voir figure 2) sous-tendent la transformation de la finance depuis plus de 20 ans, elles ne sont pas vraiment conçues pour aider les organisations les plus grandes et les plus complexes à booster leurs performances dans cette nouvelle ère.

Pour les multinationales avec des processus financiers complexes, les solutions financières connectées n'offrent pas l'évolutivité nécessaire pour répondre aux exigences actuelles. Pourquoi ? Parce que tous les modèles ou applications de service et d'entreprise doivent être connectés ou intégrés — ce qui se traduit par des risques, des coûts et de la complexité supplémentaires, alors que les équipes financières sont déjà débordées.

## Solutions financières connectées – Fragmentées

Applications multiples, points de maintenance et intégration de données

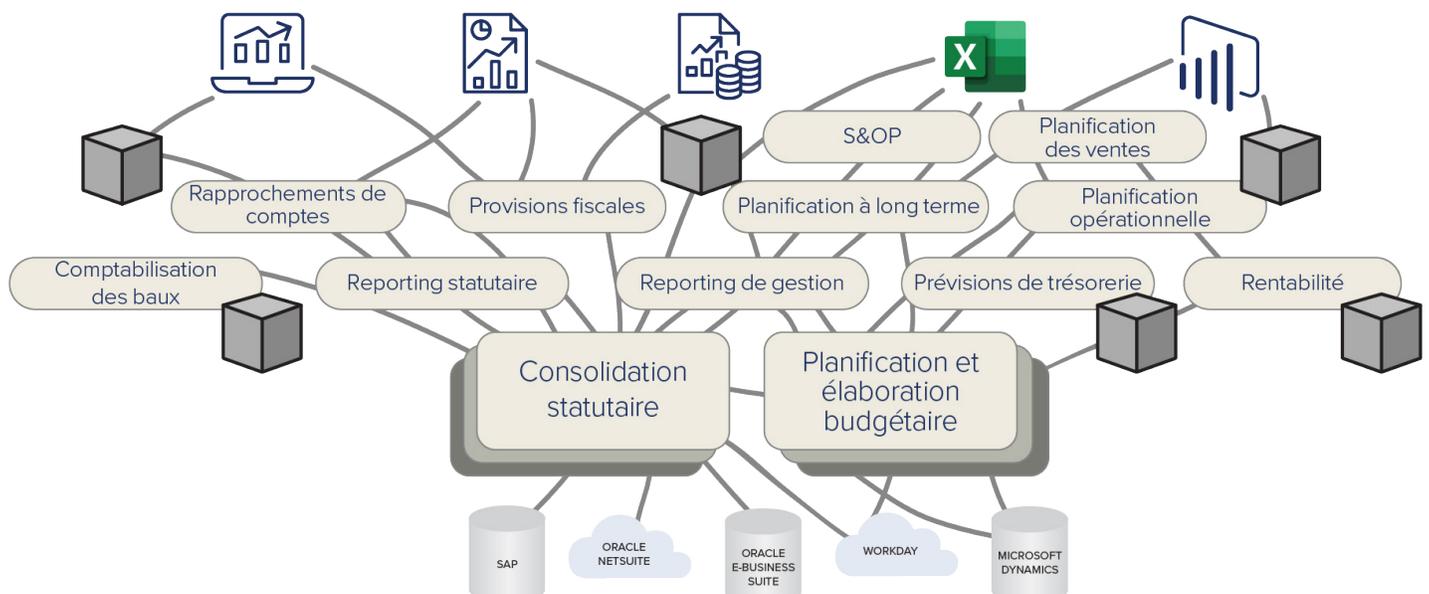


Figure 2: Solutions financières connectées – Fragmentées

Voici quelques facteurs clés à prendre en compte:

### Logiciels et processus fragmentés

Les solutions financières connectées nécessitent des modules, des cubes fragmentés et parfois des logiciels tiers pour soutenir les processus stratégiques de clôture financière, la mise en qualité des données financières, le reporting et l'analyse. À l'échelle, l'ajout et l'introduction permanents de nouveaux logiciels et processus multiplient les risques, les coûts et la complexité dans tout le service financier.

### Hausse des tâches de gestion et d'administration des données

Les logiciels et processus techniques fragmentés traditionnels, inhérents à la prise en charge des processus de clôture, augmentent la complexité technique et la charge administrative pour l'équipe financière. Cette charge inclut le déplacement et le rapprochement des données, la gestion constante des métadonnées, la surveillance de la latence des données et la gestion de la sécurité entre des produits ou modèles fragmentés. Dans ces conditions, les équipes financières stratégiques sont logiquement moins à même de se concentrer sur l'optimisation des performances et du processus décisionnel.

### Fonctionnalités essentielles de clôture qui font défaut

De nombreuses solutions financières connectées, en particulier pour la consolidation financière, ne disposent pas des fonctionnalités indispensables pour gérer efficacement les exigences complexes, telles que la consolidation et la compensation automatique des soldes entre sociétés sans règles, la gestion efficace des hiérarchies alternatives sans duplication de données ou la reconnaissance automatique des calculs/données impactés. Certaines n'intègrent même pas la veille financière. Qu'est-ce que cela signifie ? C'est très simple : toute la « logique financière » de base, sur laquelle reposent les processus financiers mensuels (types de comptes de débit ou de crédit, hiérarchies, dimensionnalité et conversion des devises), doit être entièrement élaborée à partir de zéro.

Pour s'imposer véritablement comme un partenaire métier stratégique, la fonction financière doit réduire considérablement sa charge de travail transactionnelle. Dans ce contexte, pour libérer toute la valeur de la finance, il faut pouvoir compter sur des processus efficaces qui limitent les tâches manuelles: allocations, calculs d'amortissement ou écritures manuelles. Il s'agit ici de permettre à l'équipe financière de se concentrer sur des analyses à valeur ajoutée et de soutenir la prise de décision.

L'automatisation et l'unification du processus de clôture financière et de reporting garantissent la mise à disposition accélérée des résultats financiers, opérationnels et de durabilité/ESG pour la direction. En pratique, cela se traduit par une prise de décision plus rapide et par la transmission opportune des résultats aux parties prenantes externes.

# Service financier – Un impératif: opérer à la vitesse

Alors que les directeurs financiers mettent tout en œuvre pour aider leurs organisations à faire face au changement qui marque de son empreinte la décennie 2020, la transformation de la finance revient sur le devant de la scène. Pourquoi ? Parce que les grandes organisations ne peuvent pas se permettre de gérer leurs activités avec la même technologie que celle utilisée massivement ces 20 dernières années. Du moins pas si elles ont réellement pour objectif d'aider les équipes à aller de l'avant avec l'agilité et la vitesse requises pour stimuler les performances pendant les périodes de volatilité et de perturbation.

Le débat sur la nécessité et la valeur ajoutée de la transformation de la finance étant clos, les équipes financières peuvent désormais se concentrer sur ce qu'elles ont à faire pour opérer à la vitesse de l'entreprise. Cela passe en premier lieu par la définition d'un objectif simple.

Pour opérer à la vitesse de l'entreprise, les équipes financières doivent enfin surmonter la complexité des processus de clôture financière et des outils CPM cloisonnés.

En parallèle, elles ont besoin de trouver comment prendre de l'avance sur le cycle traditionnel de clôture financière en fin de mois.

## Brisez le cycle de la clôture en fin de mois avec les signaux financiers

À l'aube de la décennie 2020, la volatilité et les perturbations croissantes du marché refaçonnent et accélèrent l'avenir de la finance. Les directeurs financiers et leurs équipes sont désormais confrontés à un nouveau point d'inflexion. L'analyse des recettes, des coûts, de la trésorerie et des signaux opérationnels sur une base hebdomadaire, voire quotidienne, n'est plus seulement une vision : c'est un outil essentiel pour s'adapter à l'évolution effrénée des conditions métier.

Malheureusement, la clôture "virtuelle" ou "continue" n'est tout simplement pas faisable – il est impossible de clôturer les comptes chaque jour et de partager instantanément les résultats financiers consolidés avec les parties prenantes. C'est particulièrement vrai lorsque les données transactionnelles sont stockées dans plusieurs systèmes GL/ERP, CRM, HCM et autres.

Dans ce contexte, comment les équipes financières et comptables peuvent-elles rompre avec le cycle de la clôture en fin de mois?

Les signaux financiers (voir figure 3) concrétisent la clôture quotidienne dans le cadre du reporting des performances en donnant les moyens aux équipes comptables et financières d'aller plus loin grâce à des informations quotidiennes ou hebdomadaires sur les indicateurs clés et moteurs de l'entreprise. Ces "signaux" peuvent mettre en évidence des opportunités ou des risques critiques nécessitant d'agir sans attendre.

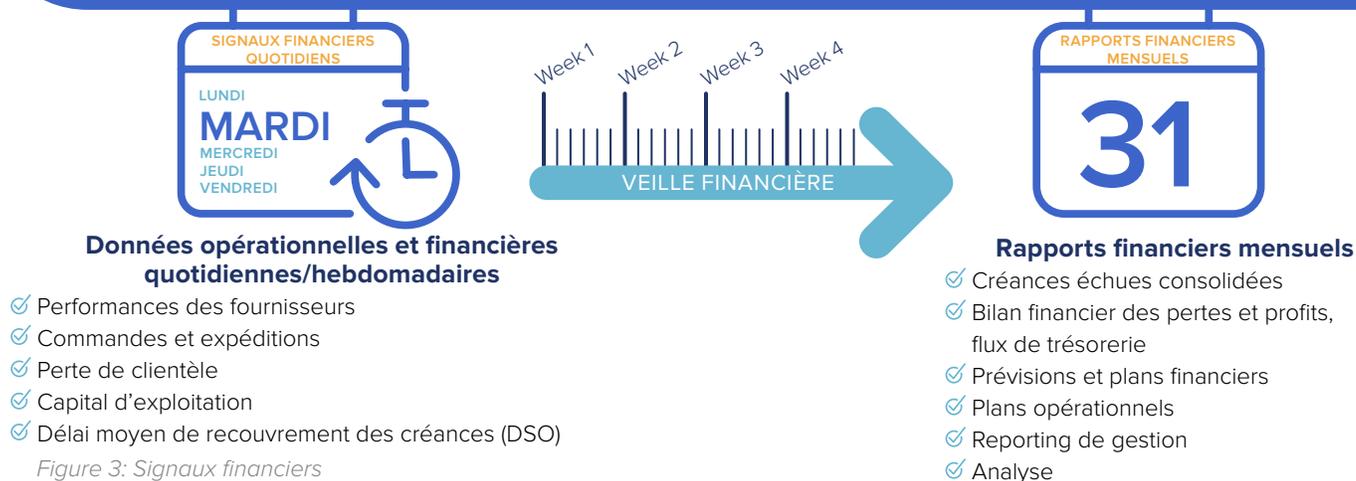
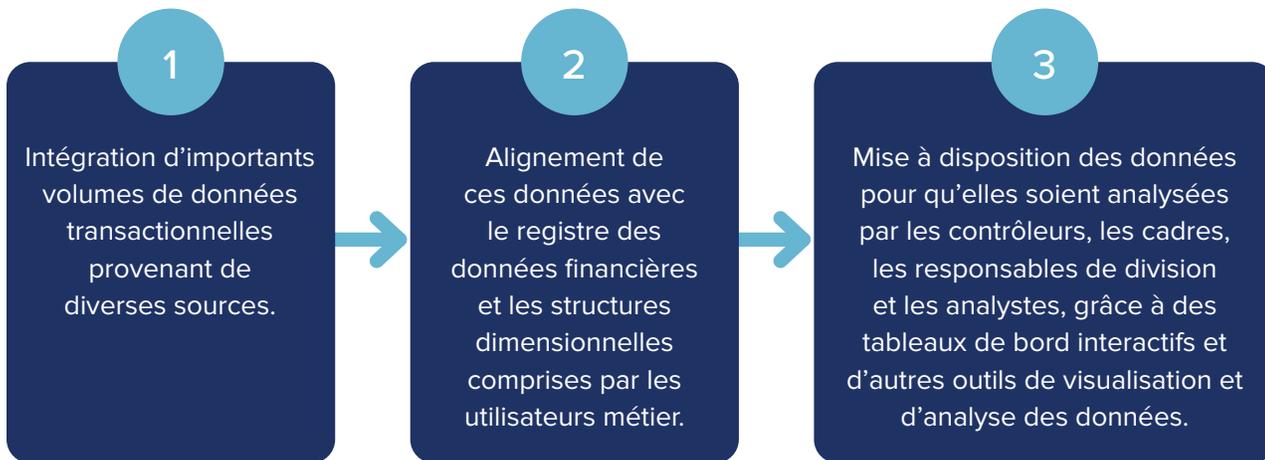


Figure 3: Signaux financiers

Ces signaux proviennent notamment des indicateurs suivants : données sur le pipeline de vente, commandes ou expéditions clients, renouvellements clients, livraisons des fournisseurs, capital d'exploitation, délai moyen de recouvrement des créances (DSO), etc. Et grâce aux informations hebdomadaires ou quotidiennes sur les tendances et signaux en lien avec ces points de données, les responsables peuvent immédiatement prendre des mesures pour influencer de manière proactive les résultats en fin de période.

Comment les équipes financières peuvent-elles atteindre cet objectif? L'efficacité des signaux financiers passe par trois fonctions clés:



# Repenser la clôture financière

Les signaux financiers offrent aux équipes comptables et financières l'opportunité unique de repenser la clôture financière et de démontrer qu'il est possible de mettre à disposition les données stratégiques avant la clôture des comptes, le tout, dans le cadre d'un processus contrôlé, vérifiable et exhaustif.

En unifiant les processus stratégiques de clôture financière et en utilisant les signaux financiers pour surveiller en permanence les transactions quotidiennes ou hebdomadaires entre sociétés ou avec les clients et fournisseurs (voir figure 4) à l'échelle de l'organisation (et de ses systèmes informatiques disparates), les équipes comptables et financières sont à même de gérer de manière proactive les risques et de maximiser les performances.

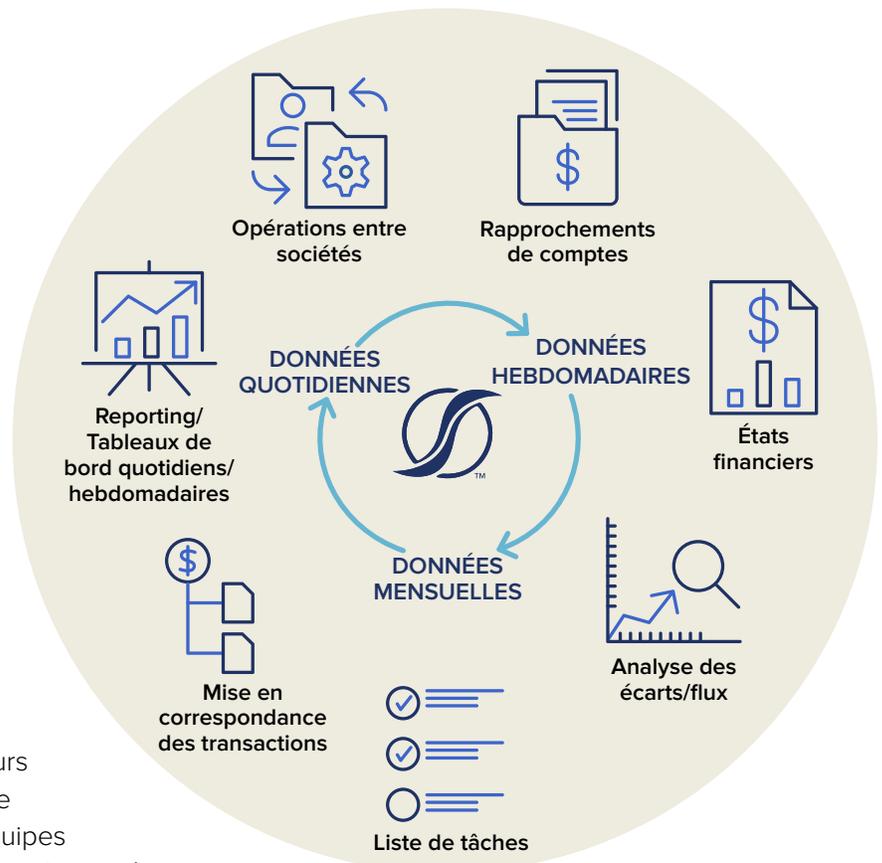


Figure 4: Processus complet de clôture financière et de conformité

En prenant les mesures nécessaires pour repenser la clôture financière, les organisations peuvent obtenir des avantages concrets et:

- **Fournir une 'chaîne de valeur des données' unique** (voir figure 5) en regroupant plusieurs flux de données source en une seule connexion directe, puis en réaffectant les données à plusieurs processus. Les organisations peuvent ensuite suivre les processus de rapprochement et d'attestation, avant de passer au reporting de gestion, puis à la consolidation et au reporting financier, avec **une seule ligne de mire** remontant jusqu'aux transactions.
- **S'adapter plus rapidement aux changements** et identifier plus tôt les anomalies. Cette visibilité accrue sur les données financières et opérationnelles peut effectivement servir de système d'alerte anticipée pour déterminer les mesures à prendre et soutenir un processus décisionnel rapide et éclairé.
- **Améliorer la gestion des ressources** en répartissant plus équitablement les charges de travail manuelles liées à la fin d'une période, qu'il s'agisse d'un mois, d'un trimestre ou d'une année, tout au long de la période en question. Grâce à cette répartition plus équitable, il est possible de faire face aux pics d'activité en limitant le recours au travail temporaire et les personnes occupant des postes clés peuvent se concentrer sur leur cœur de métier.
- **Augmenter la visibilité et la transparence** en mettant en place une gestion des tâches et un workflow clair pour guider les utilisateurs tout au long du processus de clôture, en offrant une visibilité instantanée sur l'avancement et l'achèvement du processus et en garantissant la gouvernance et le contrôle des différentes étapes.
- **Gagner du temps grâce à l'automatisation** en identifiant et en réduisant les tâches manuelles répétitives. Pour atteindre un tel degré d'automatisation, il faut organiser tous les processus au sein d'une seule plateforme unifiée et rationaliser les processus critiques avec des visualisations interactives et des fonctions de collaboration, dans l'optique de renforcer à la fois le contrôle et la responsabilité.
- **Réduire le coût total de possession** en centralisant entièrement la clôture financière au sein d'une solution logicielle unique et en éliminant le temps, les ressources et les coûts consacrés à la maintenance, à l'intégration et aux montées de version des multiples applications et processus CPM existants.

## Chaîne de valeur des données et ligne de mire unique de OneStream

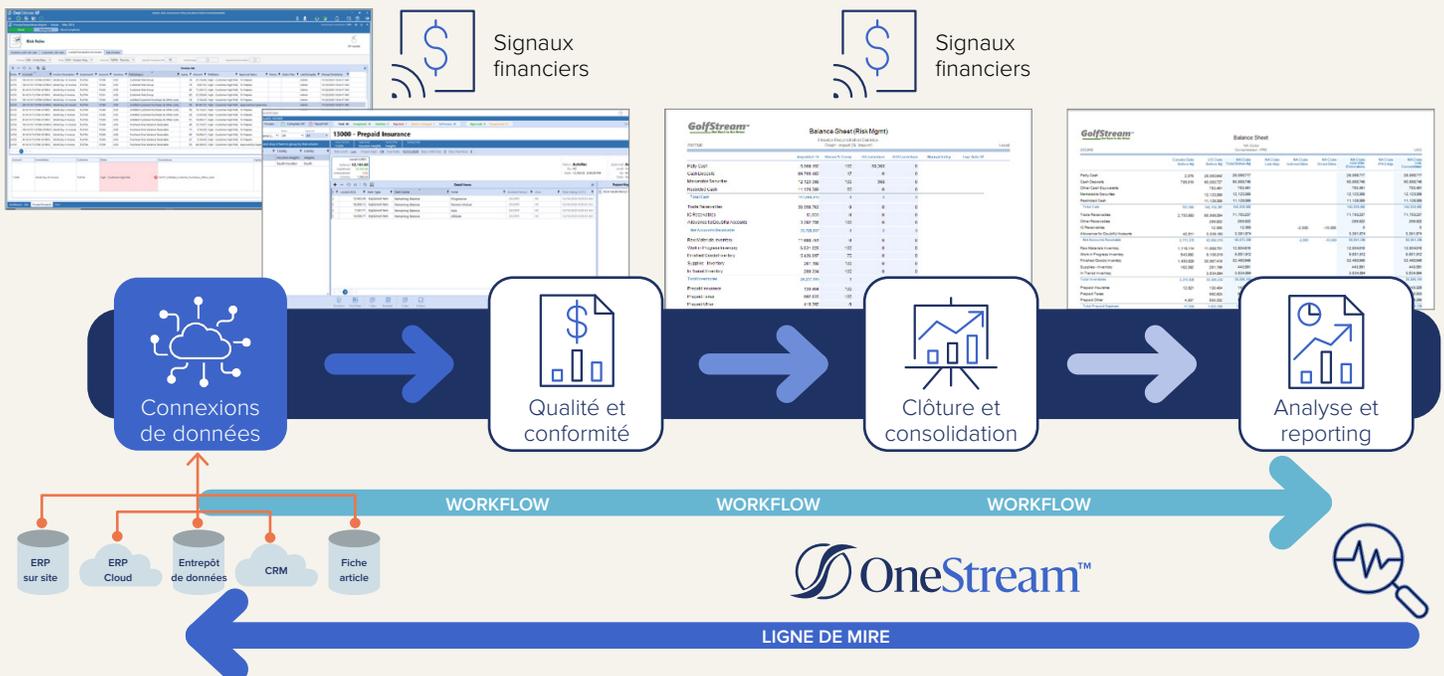


Figure 5: Chaîne de valeur des données et ligne de mire unique

# La plateforme financière intelligente de OneStream

La plateforme financière intelligente de OneStream (voir figure 6) permet aux plus grandes entreprises du monde d'aligner de façon unique les signaux financiers sur les processus CPM de base, tels que la clôture et la consolidation financières, la planification, le reporting, l'analyse et la mise en qualité des données financières.

Cette solution est spécialement conçue pour répondre aux besoins des organisations les plus grandes et les plus complexes du monde, aussi bien en matière de clôture financière, que de consolidation ou de reporting. Outre la veille financière intégrée, la plateforme OneStream inclut de nombreuses fonctionnalités prédéfinies visant à rationaliser la clôture financière, la consolidation et le reporting, comme le montre la figure 7.

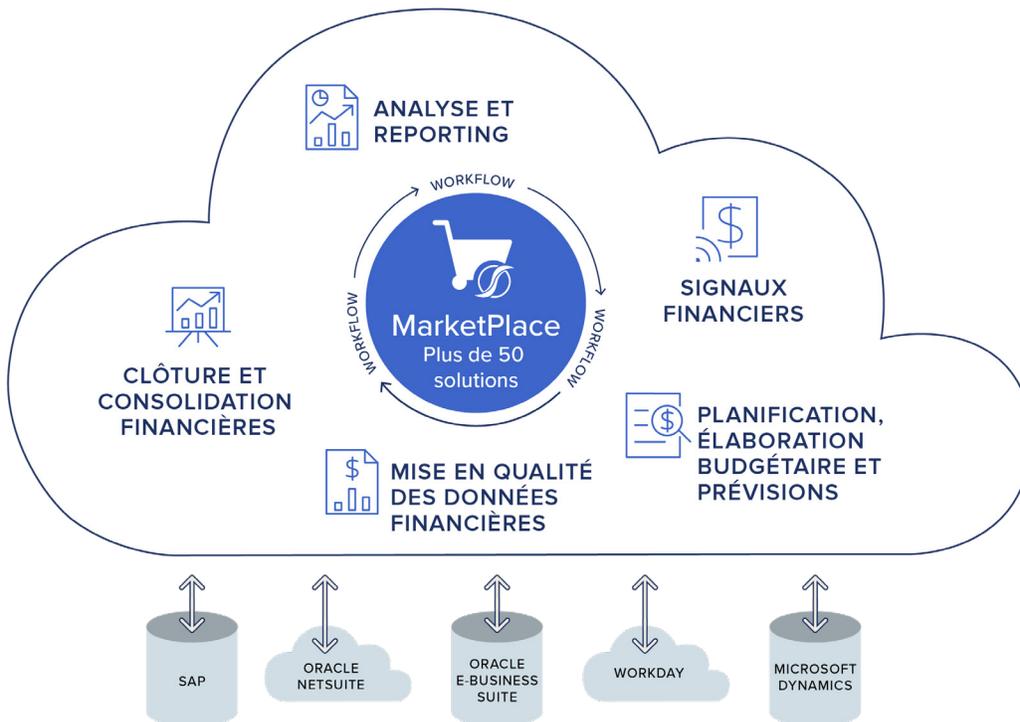


Figure 6: La plateforme financière intelligente de OneStream

## Fonctionnalité prédéfinie de OneStream pour la clôture et la consolidation financière

- ✓ Mise en qualité intégrée des données financières
- ✓ Clôture et consolidation financière
- ✓ Rapprochements de comptes
- ✓ Provisions fiscales
- ✓ Workflows guidés
- ✓ Reporting et analyse intégrés
- ✓ Mise en correspondance des transactions
- ✓ Gestion des tâches/de la clôture

Figure 7: Fonctionnalité prédéfinie de OneStream pour la clôture et la consolidation financière

# Success story client



**BDO** est une entreprise américaine qui offre à ses clients multinationaux des services dans le domaine de l'assurance, de la fiscalité et du conseil. Pour cela, elle s'appuie sur un réseau mondial de plus de 80 000 collaborateurs dans 1 591 bureaux situés dans 162 pays.

Dirigée par le directeur financier Lynn Calhoun, l'équipe de BDO a choisi OneStream, car la solution répond à ses trois principales exigences : évolutivité, transmission des informations et intégrité des données. Si la plateforme OneStream est à la hauteur des attentes de BDO, c'est parce qu'elle permet de gérer des volumes de données plus importants au fur et à mesure du développement de l'organisation, tout en fournissant aux décideurs clés des informations précises, des tableaux de bord riches et des fonctions de reporting. En combinant plusieurs ensembles de données disparates, OneStream crée « une source d'informations unique » pour BDO.

OneStream aide BDO à aligner ses processus externes, juridiques, FP&A et de gestion au sein d'une seule solution, tout en offrant un cadre pour traiter différents niveaux de détail entre le budget/les prévisions et le reporting basé sur les données réelles à l'échelle des comptes, des centres de coûts et des services. À la clé, l'organisation obtient une granularité supplémentaire pour le reporting et la planification dans diverses divisions, le tout, au sein d'une solution unique proposant un modèle de données unifié.

BDO tire parti des signaux financiers fournis par OneStream pour assurer le reporting et analyser de grands volumes de données transactionnelles quotidiennes, en chargeant 10 millions d'enregistrements chaque nuit. Ces enregistrements sont transformés en 30 à 40 millions de lignes de données via OneStream, puis mis à disposition des utilisateurs de BDO via un tableau de bord interactif.

“ Nos utilisateurs sont satisfaits, car ils peuvent absorber les informations comme ils le souhaitent, grâce à des tableaux de bord de reporting en libre-service. Cela inclut un large éventail d'informations qui ont trait non seulement aux aspects financiers, mais aussi à la gestion des ressources humaines et des clients.”

—Lynn Calhoun, directeur financier, BDO



# Conclusion

La rigidité et l'inefficacité des systèmes financiers cloisonnés d'ancienne génération sont une réalité pour les organisations financières depuis des années. Mais face à la volatilité sans précédent de la décennie 2020, il apparaît vital de pouvoir compter sur une équipe financière agile, capable de guider efficacement l'entreprise en cas de turbulences.

Si de nombreuses organisations financières ont transformé des processus spécifiques et dopé la productivité, repenser la clôture financière aidera le service financier à surmonter enfin les complexités et les lacunes du processus traditionnel de clôture en fin de mois et à soutenir des performances continues et contrôlées, à tous les niveaux de l'entreprise.

Ayant pour mission de garantir 100 % de réussite à ses clients, OneStream a conçu une solution destinée aux équipes financières intelligentes dont la vision va bien au-delà des chiffres.

Les objectifs de cette approche sont multiples : libérer toute l'organisation grâce à des innovations qui automatisent les tâches, éliminent les processus à faible valeur et réduisent les risques ; doter l'organisation des informations basées sur les données dont elle a besoin pour unifier la prise de décision dans le domaine des ventes, du marketing, des opérations et de la finance ; et promouvoir une évolution continue à l'aide d'un socle numérique à la hauteur des défis de cette époque sans précédent.



---

Pour plus d'informations, rendez-vous sur notre site Web: [OneStreamSoftware.com](https://www.onestreamsoftware.com).

*Mise à jour: juin 2021*

OneStream Software  
362 South Street  
Rochester, MI 48307-2240

[OneStreamSoftware.com](https://www.onestreamsoftware.com)  
[Sales@OneStreamSoftware.com](mailto:Sales@OneStreamSoftware.com)

Copyright ©2021, OneStream Software, Inc. Tous droits réservés.  
OneStream Software est une marque déposée de OneStream Software, Inc.