



La communication financière des PME-ETI

Regards croisés sur ces groupes face aux attentes des investisseurs

kpmg.fr





La communication financière constitue un exercice délicat pourtant indispensable dans les relations entre les groupes et leurs partenaires financiers.

Cependant, les groupes ne sont pas égaux dans la façon de s'approprier la communication attendue par les financiers.

Ainsi, un grand groupe s'appuie généralement sur un service et une organisation dédiés à la mise en œuvre de la communication. Pour les groupes de taille moyenne et intermédiaire, disposant de moyens moindres, la communication financière peut parfois ne pas répondre parfaitement aux attentes des partenaires financiers.

L'étude réalisée par KPMG met en évidence une certaine satisfaction des investisseurs vis-à-vis des éléments qui leur sont communiqués. La maîtrise des éléments fournis est mise en valeur, certainement en raison des règles de consolidation qui permettent d'appréhender la réalité économique des transactions et la vision globale du groupe.

Un certain nombre d'éléments ressort néanmoins comme pouvant être amélioré, notamment en ce qui concerne les indicateurs de suivi de performance utilisés. Ces derniers sont souvent adaptés en fonction de l'activité ou du mode de financement du groupe, notamment lors de la définition de « covenants »⁽¹⁾. Et pourtant, ces indicateurs divergent entre les groupes interrogés et les financeurs qui privilégient souvent les indicateurs liés à la capacité de générer de la trésorerie. Par ailleurs, la production de données consolidées prévisionnelles et la réalisation d'un reporting groupe personnalisé répondant aux normes de consolidation sont considérées comme des bonnes pratiques. Toutefois, ces bonnes pratiques ne sont pas suffisamment mises en œuvre dans les groupes des PME-ETI faute de moyens humains et de systèmes d'information adaptés.

L'expertise de KPMG en matière de comptes consolidés permet d'accompagner les groupes dans une communication adaptée et ainsi améliorer les rapports entre les dirigeants et leurs partenaires. Une stratégie financière pour se développer à l'international ou pour acquérir une nouvelle activité doit être accompagnée d'une communication adaptée aux attentes des partenaires. Nos experts accrédités en consolidation et reporting ont l'habitude de ces problématiques et bonnes pratiques. Ainsi, leur expérience sera un atout essentiel pour bâtir une communication financière personnalisée.

Jacky Lintignat, Directeur Général

(1) Clause d'un contrat de prêt qui en cas de non-respect peut entraîner le remboursement anticipé.

S O M M A I R E

MÉTHODOLOGIE

Introduction	7
Périmètre de l'étude	7
Identité des groupes	8
Identité des financeurs.....	9
Quels référentiels appliqués ?	9
Quels sont les objectifs de financement ?....	11



CHAPITRE 1

La communication financière	13
1.1 Les destinataires des comptes consolidés.....	14
1.2 Le contenu des comptes consolidés.....	16
1.3 L'appréciation de la maîtrise de la communication financière par les groupes et la maîtrise de leur analyse par les financeurs.....	19
1.4 La fréquence de production et de communication	22
1.5 Les délais d'établissement des comptes consolidés	24

CHAPITRE 2

Le pilotage du Groupe	27
2.1 Les indicateurs issus des comptes consolidés.....	28
2.2 Le besoin de réalisation d'une consolidation de gestion	29
2.3 Le recours au benchmark.....	31
2.4 Les outils de consolidation et de reporting	32

CONCLUSION

.... 35

KPMG :

Des professionnels PME-ETI
dédiés à la consolidation..... 36

Dans le contexte économique actuel où la mise en œuvre de la stratégie des groupes implique le recours à un financement externe, la communication financière, centrée principalement sur les comptes annuels et semestriels, est devenue un enjeu majeur. Les groupes sont en outre incités à diffuser les informations financières clés rapidement.

Parallèlement, les financeurs ont besoin de comprendre davantage les stratégies opérationnelles des groupes, et de s'assurer de leur capacité à faire face à leurs engagements.

Pour les groupes, se pose la question d'identifier les besoins d'information des financeurs et la mise en œuvre de processus adaptés - outils, organisation interne, informations clés - pour organiser leur communication.

Pour les financeurs, l'objectif principal est de s'assurer que les processus internes permettent une communication fiable et adaptée dans des délais de plus en plus contraignants.

L'objectif de cette étude est d'appréhender les deux volets symétriques du côté financeurs et du côté groupes. Elle synthétise les informations recueillies auprès de 32 financeurs (sociétés de capital risque ou de capital développement, fonds d'investissement, banques) et 162 groupes industriels et commerciaux.

Les thèmes abordés dressent un panorama de la communication financière des groupes tant en interne qu'en externe et permettent de confronter les besoins, les attentes et les contraintes des uns et des autres.

Périmètre de l'étude

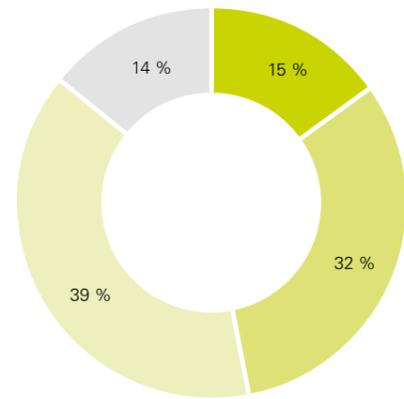
Cette étude a été réalisée sur la base d'entretiens avec des représentants de groupes de taille moyenne (hors sociétés CAC 40 et SBF 120) et de financeurs. Ces entretiens ont été menés par des professionnels KPMG accrédités en Consolidation & Reporting auprès de membres de Comités de Direction, directeurs financiers de groupes ou des chargés d'affaires et directeurs de participation des financeurs. L'objectif de cette étude est de mettre en regard les attentes des financeurs et les pratiques des groupes en matière de communication financière. L'étude reflète les tendances des 162 groupes et 32 financeurs interrogés.

L'ensemble du territoire national a été couvert par l'étude. Les entretiens se sont déroulés de février à fin juillet 2013.

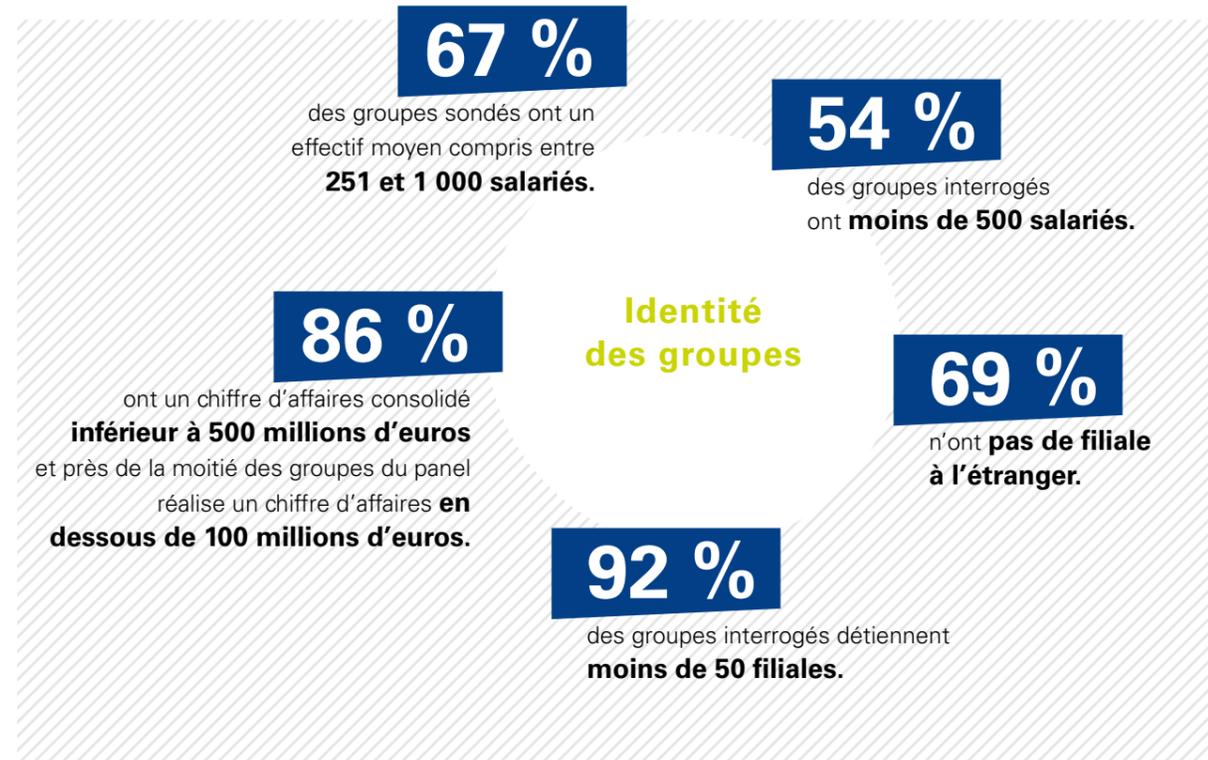
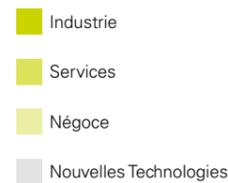
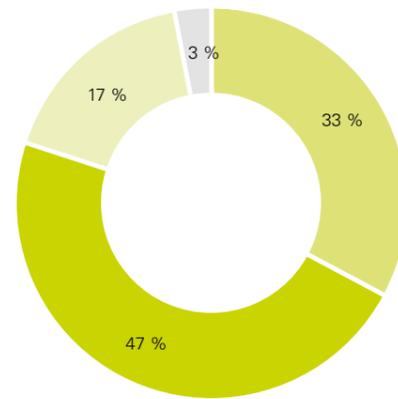
L'exploitation des données a été réalisée à l'aide d'un logiciel dédié selon la méthode des quotas (taille groupe, chiffre d'affaires, région...).

Identité des groupes

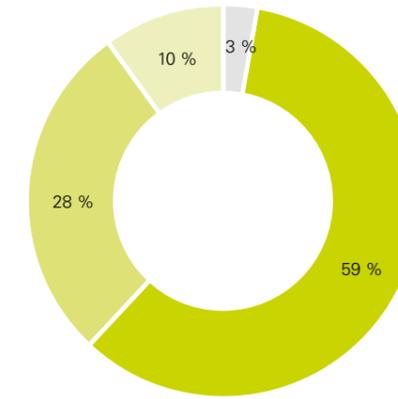
➤ Chiffre d'affaires 2012 des groupes



➤ Répartition par secteur d'activité

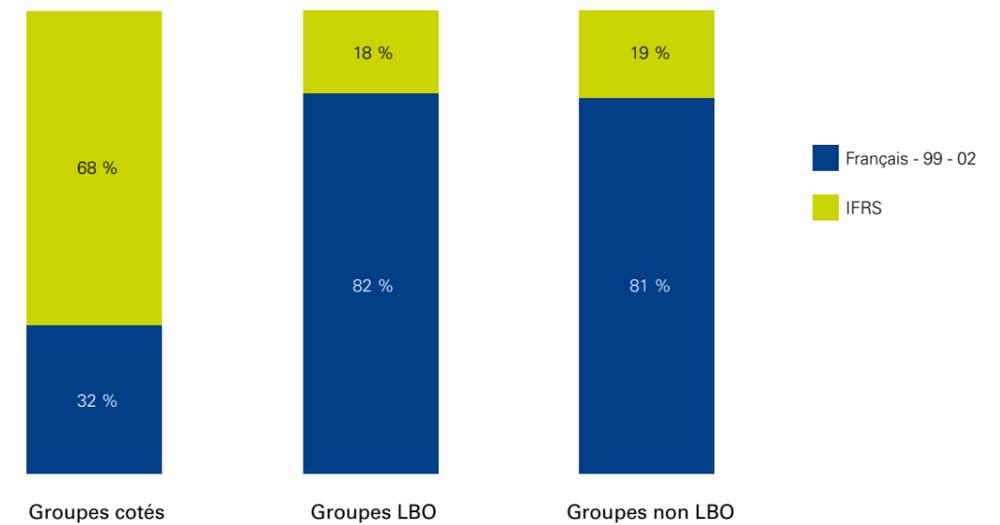


Identité des financeurs



Quels référentiels appliqués ?

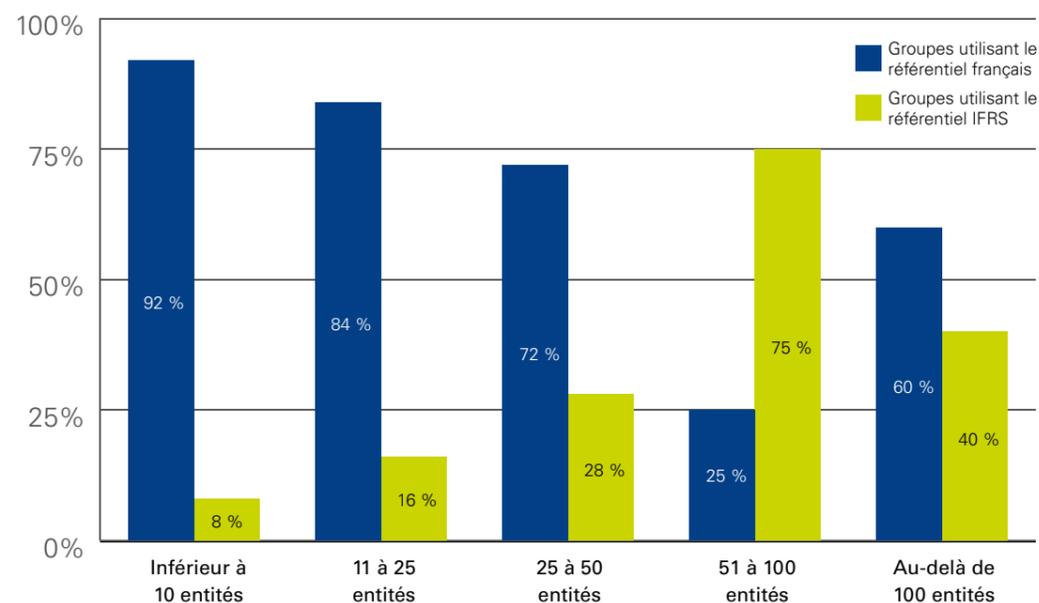
➤ Référentiel et actionariat



68 % des groupes cotés publient leurs comptes consolidés selon le référentiel IFRS (seuls les groupes cotés sur des marchés réglementés sont dans l'obligation d'établir leurs comptes consolidés selon le référentiel IFRS). Par conséquent, les **32 %** restants sont cotés sur Alternext ou le marché libre et publient leurs comptes consolidés en normes françaises.

En revanche, seuls **18 %** des groupes sous LBO établissent leurs comptes consolidés selon le référentiel IFRS. Les financeurs interrogés déclarent que le référentiel utilisé n'est pas un élément déterminant, ce qui permet de mieux comprendre pourquoi il n'existe pas de différence d'utilisation des référentiels entre les groupes sous LBO et ceux qui ne le sont pas.

➤ Référentiel selon le nombre d'entités



Une corrélation apparaît entre le nombre de filiales et le référentiel utilisé. En effet, **16 %** des groupes de 11 à 25 filiales utilisent les normes IFRS, alors que cette proportion atteint **40 %** pour les groupes de plus de 100 entités.

Une corrélation similaire apparaît avec le critère du chiffre d'affaires. Ainsi, plus le groupe réalise un chiffre d'affaires élevé, plus le référentiel IFRS est utilisé. Moins de **10 %** des groupes réalisant un chiffre d'affaires consolidé inférieur à 30 millions d'euros utilisent le référentiel IFRS, alors que **36 %** des groupes réalisant un chiffre d'affaires supérieur à 500 millions d'euros utilisent ce référentiel.

Il existe également une relation importante entre le référentiel IFRS et le montant de chiffre d'affaires réalisé à l'étranger, expliqué par le caractère international de ce référentiel. En effet, plus le chiffre d'affaires réalisé à l'étranger est élevé, plus le référentiel IFRS est utilisé. **17 %** des groupes ayant moins de 30 millions d'euros de chiffre d'affaires à l'étranger utilisent les IFRS.



Quels sont les objectifs de financement ?

3 raisons principales

à la recherche de financement

Les financements servent trois principaux objectifs :

- ▶ La croissance interne orientée vers la conquête de nouveaux marchés ;
- ▶ La croissance externe via des prises de participation pour une durée plus ou moins longue ;
- ▶ Le financement d'investissements, par exemple, dans de nouveaux outils de production.

Les autres motivations évoquées pour les financeurs interrogés sont :

- ▶ Participer à la création de valeur ;
- ▶ Aider à la création d'entreprise ;
- ▶ Participer à la reconstitution du capital au moyen d'un LBO par exemple ;
- ▶ Accompagner la cession ou la transmission ;
- ▶ Aider au redressement d'entreprises en difficulté.

Les financeurs interrogés ne font pas de distinction entre les groupes implantés à l'étranger (ou réalisant un chiffre d'affaires important à l'étranger) et ceux qui ne le sont pas. Cependant, même si la présence à l'étranger n'est pas une priorité dans la décision d'accompagner les groupes ou non, la volonté de conquête de nouveaux marchés est perçue comme un atout supplémentaire dans la relation entre le groupe et le financeur.

Verbatim d'un financeur :

La volonté de croissance sur les marchés étrangers est un élément rassurant dans la politique financière de nos clients. Ce critère peut devenir un objectif déterminant dans notre accompagnement.



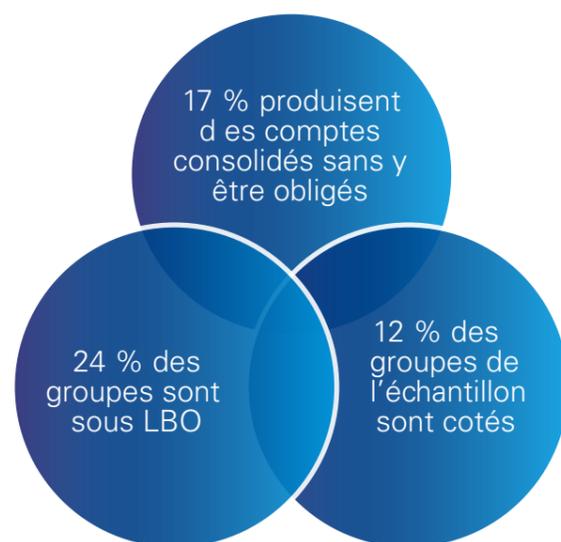


CHAPITRE 1

La communication
financière

LES DESTINATAIRES DES COMPTES CONSOLIDÉS

Lien entre actionnariat et obligation légale



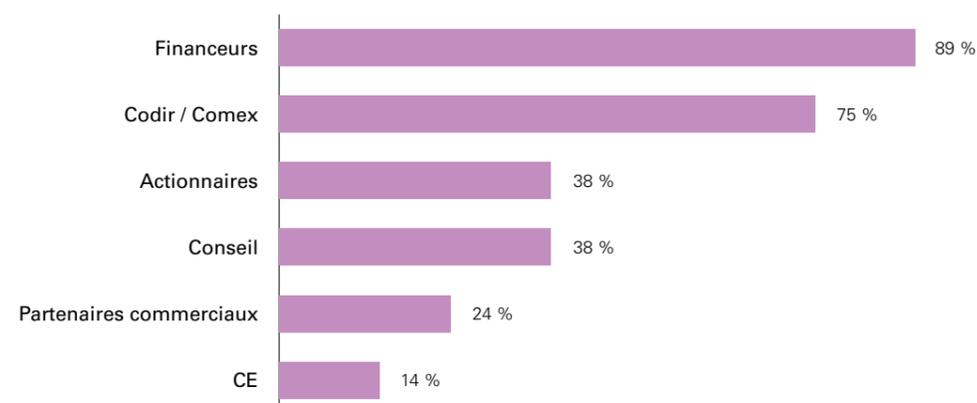
Seuls **17 %** des groupes interrogés produisent des comptes consolidés sans y être légalement tenus. **12 %** des groupes de l'échantillon sont cotés sur un marché (non réglementé) et **24 %** sont sous LBO. Lorsque le financement extérieur est élevé (groupes sous LBO, par exemple), les groupes ne dépassant pas les seuils légaux produisent des comptes consolidés, alors qu'ils n'y sont pas contraints.

Près de la moitié des groupes non soumis à l'obligation légale de consolidation produit des comptes consolidés du fait de l'existence de covenants bancaires.

Pour les **52 %** restants, l'établissement volontaire des comptes consolidés répond à une volonté de communication auprès des partenaires financiers à un niveau groupe.

Les destinataires des comptes consolidés

À qui sont communiqués les comptes consolidés ?



En dehors du Comité de Direction ou du Comité Exécutif et des actionnaires, les comptes consolidés sont communiqués, **en priorité aux financeurs externes puis aux conseils et partenaires commerciaux**. Les groupes précisent qu'ils communiquent leurs comptes consolidés en premier lieu aux financeurs plutôt qu'aux organes de direction. Ceci est lié au fait que ces derniers ont une vision globale de l'activité en amont de la finalisation des comptes consolidés.

Les groupes interrogés soulignent ainsi l'importance d'établir une situation financière du groupe au travers des comptes consolidés sous un format légal ou de **type reporting dans la communication externe ou interne**. Les indicateurs présentés dans les reportings sont définis entre les financeurs et les dirigeants dès les négociations préalables aux financements.

Verbatim d'un financeur :

Les comptes consolidés sont très importants dans la prise de décision. Cependant, c'est dans une communication au quotidien sur des données au niveau du groupe que nous construisons notre relation avec nos clients...



Les comptes consolidés sont un pré-requis pour les financeurs

91 %

des financeurs exigent des comptes consolidés.

Plus de 90 % des financeurs interrogés exigent des comptes consolidés pour suivre leur risque de contrepartie. En effet, les financeurs ont besoin d'une vision globale et économique de l'activité ainsi que du niveau d'endettement.

Ces derniers exigent de manière générale :

- ▶ Des comptes consolidés statutaires certifiés ;
- ▶ Ou des tableaux de bord de gestion en format consolidé.

L'importance des covenants

52 %

des groupes sondés sont soumis aux covenants.

Plus de la moitié des groupes interrogés est soumise à des covenants bancaires. Près de 70 % des financeurs de l'échantillon exigent contractuellement des clauses de covenants.

Les comptes consolidés constituent la source principale de calcul des covenants : 73 % des groupes et 80 % des investisseurs estiment que les covenants peuvent être facilement calculés à partir des comptes consolidés. Néanmoins, il est intéressant de noter qu'une partie non négligeable des groupes (12 %) et des financeurs (19 %) considère que les agrégats des comptes consolidés ne sont pas adaptés au calcul des covenants soit en raison de leur spécificité, soit en raison du fait que certains agrégats (tels que EBIT, EBITDA...) ne figurent pas en lecture directe dans les états financiers. Ainsi, l'accord entre les parties sur les modalités de calcul de ces agrégats constitue un élément déterminant pour leur suivi futur.

1.2 LE CONTENU DES COMPTES CONSOLIDÉS

Les états les plus souvent communiqués, tant en interne qu'en externe restent le bilan, le compte de résultat et le tableau des flux de trésorerie. Le Free Cash Flow, indicateur de rendement, est de manière surprenante peu produit. Pourtant, ce type d'indicateur est très utilisé par les financeurs car il permet une analyse fine de la capacité du groupe à générer de la trésorerie. Les entretiens font ressortir une méconnaissance de ce concept par les groupes.

L'annexe aux comptes consolidés : peu communiquée en interne

73 %

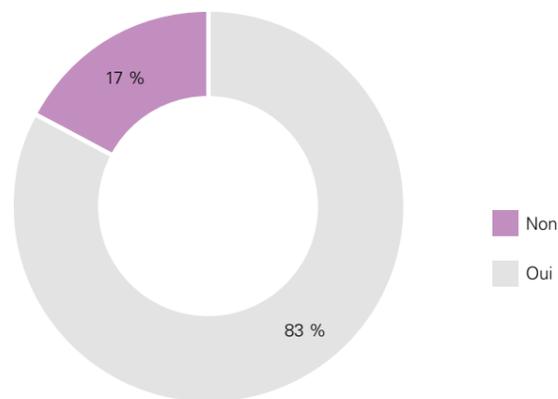
des groupes utilisent l'annexe uniquement pour leur communication légale.

Dans la majorité des groupes, l'annexe aux comptes consolidés n'est pas communiquée en interne et notamment à la direction en dehors de l'obligation légale d'arrêté des comptes.

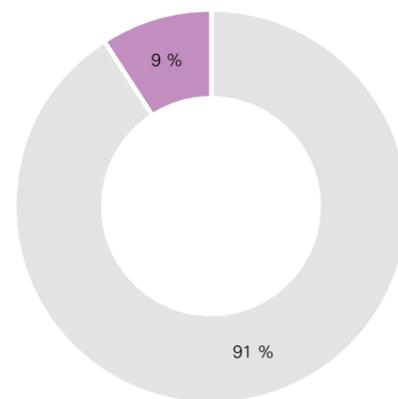
Ce constat s'explique par le fait que l'annexe répond prioritairement à une obligation légale et apporte peu d'analyses relatives au suivi de l'activité opérationnelle du groupe. Les différents verbatim font part d'un besoin de communication personnalisée sur des agrégats spécifiques aux sociétés financées. Selon les activités, certains agrégats sont plus ou moins mis en avant.

Attentes des partenaires financiers et des groupes

Connaissance des attentes des financeurs par les groupes

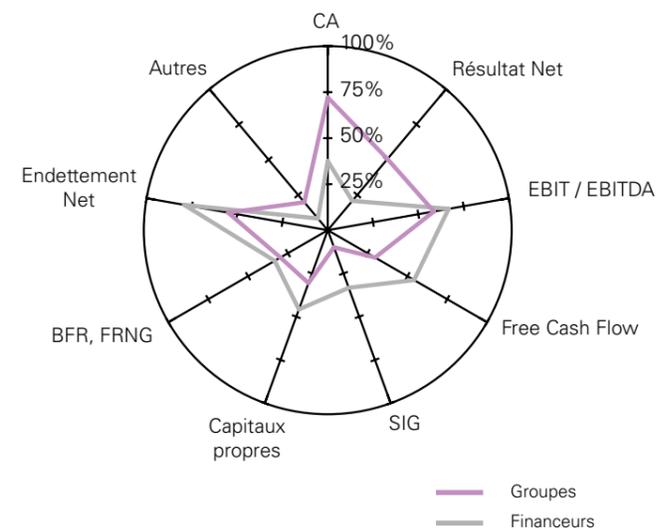


Expression des attentes auprès des groupes par les financeurs



83 % des groupes estiment connaître suffisamment les attentes de leurs investisseurs. Ce constat est cohérent puisque ces derniers considèrent exprimer clairement leurs attentes auprès des groupes (91 %).

Indicateurs utilisés par les groupes et financeurs



Les financeurs interrogés privilégient les trois indicateurs suivants :

- ▶ Endettement net (79 %) ;
- ▶ EBIT ou EBITDA (67 %) ;
- ▶ Free Cash Flow (54 %).

De manière surprenante les agrégats comptables suivants, très largement communiqués par les groupes, sont considérés comme moins importants par les financeurs :

- ▶ Chiffre d'affaires (37 % vs 72 % pour les groupes - 1^{ère} position) ;
- ▶ Résultat (21 % vs 50 % pour les groupes).

Les indicateurs utilisés apparaissent très homogènes, quelle que soit la taille des groupes. Il n'y a ainsi pas de relation évidente entre la taille d'un groupe et les indicateurs communiqués.

Des indicateurs issus des comptes consolidés suffisants et exploitables ?

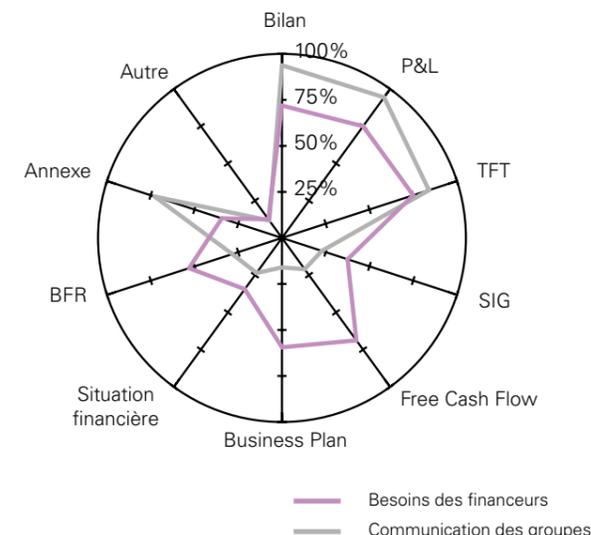
73 %

des financeurs interrogés considèrent que les comptes consolidés devraient être exploitables pour leurs analyses.

En effet, les comptes consolidés sont cohérents avec les tableaux de bord de l'activité issus de la gestion présentée par les dirigeants. Les investisseurs considèrent que les comptes consolidés fournissent des éléments pertinents pour calculer les indicateurs nécessaires à la détermination de plans de financement.

Mais une inadéquation des besoins...

Éléments financiers



L'étude a mis en évidence un décalage entre les éléments financiers communiqués par les groupes et ceux pour lesquels les financeurs ont exprimé un besoin.

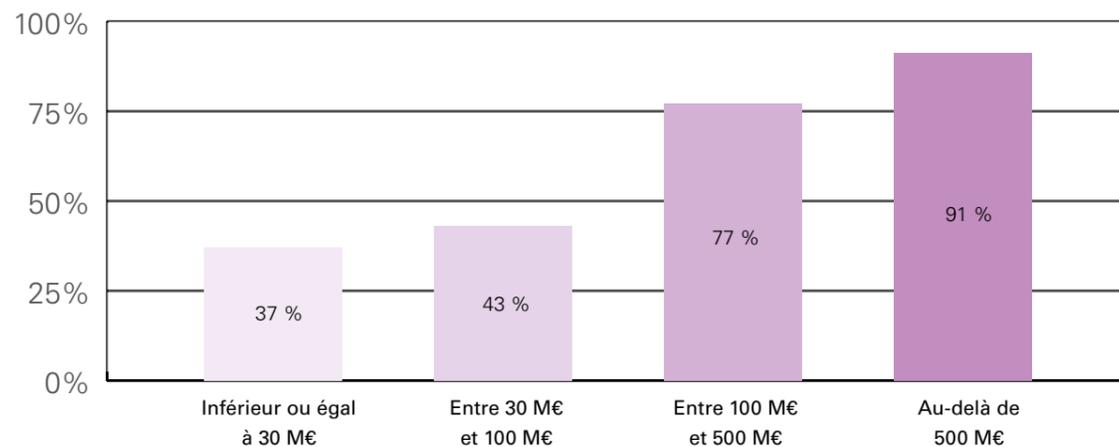
Au-delà des états financiers classiques (bilan, compte de résultat et tableau des flux de trésorerie) plébiscités par ces derniers et bien identifiés par les groupes, d'autres agrégats ou éléments d'analyse privilégiés par les financeurs, comme le free cash flow, le business plan, la situation financière et le BFR apparaissent insuffisamment assimilés par les groupes.

L'explication du passage des résultats sociaux au résultat consolidé : une demande réelle des financeurs

Les financeurs expriment le souhait de pouvoir disposer d'états de passage des résultats sociaux au résultat consolidé pour mieux appréhender les comptes consolidés (85 % sont très intéressés). Ils sont pourtant seulement 15 % à l'obtenir.

Les groupes de taille plus importante communiquent plus facilement un passage du résultat social au résultat consolidé que les groupes de plus petite taille. **Cette communication, très appréciée des financeurs, pourrait devenir une bonne pratique**, d'autant que ceux-ci sont de plus en plus formés aux techniques de la consolidation.

Communication du passage du résultat social au résultat consolidé en fonction de la taille du groupe



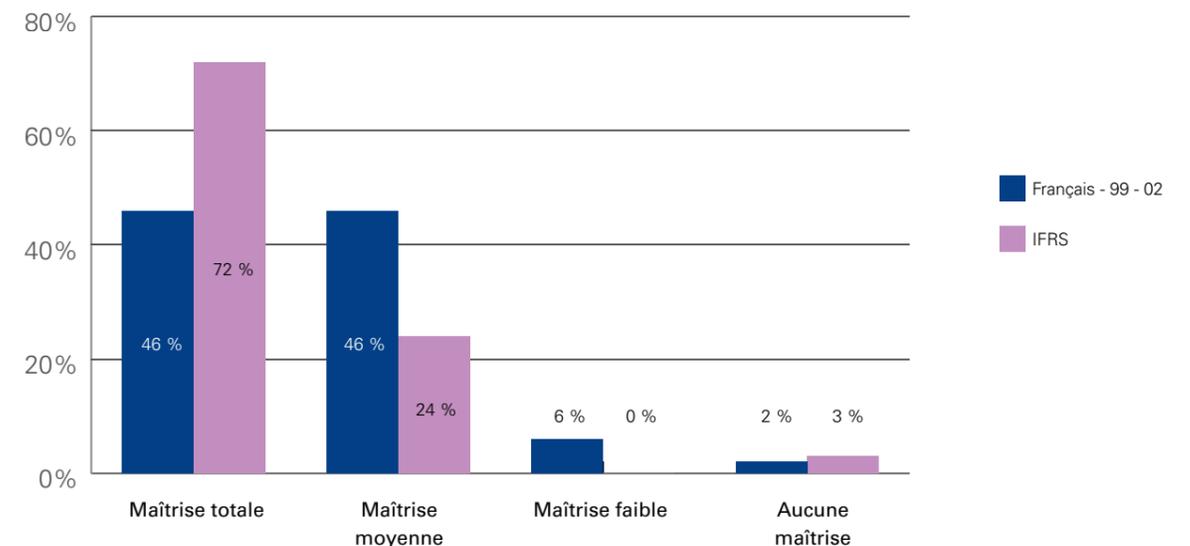
93 % des groupes interrogés estiment maîtriser leur communication, alors que seuls 81 % des financeurs du panel se sentent à l'aise dans l'analyse des comptes consolidés.

La maîtrise de la communication financière par les groupes est fonction de différents facteurs liés tant au référentiel de consolidation retenu, qu'à la taille du groupe et qu'au délai de finalisation des comptes consolidés.

La taille du groupe est également un facteur primordial dans la maîtrise de la communication financière. En

effet, **90 %** des groupes réalisant un chiffre d'affaires supérieur à 500 millions d'euros estiment maîtriser totalement cette communication alors que, plus les groupes sont de taille réduite, moins ils pensent maîtriser cette communication. Pour les groupes de moins de 30 millions d'euros de chiffre d'affaires, seuls **30 %** des sondés estiment maîtriser parfaitement cette communication.

Maîtrise des compétences nécessaires pour communiquer les comptes consolidés



72 % des groupes établissant des comptes consolidés selon le référentiel IFRS considèrent maîtriser parfaitement leurs comptes consolidés contre seulement **46 %** des groupes utilisant le référentiel français.

Plus le délai d'établissement des comptes consolidés est court, plus les groupes interrogés estiment maîtriser leur communication financière. Cette maîtrise est expliquée essentiellement par une organisation adaptée au sujet de la communication externe et interne. Bien souvent, la production des états financiers est « industrialisée ».

A contrario, les groupes qui ont un calendrier d'arrêté plus long avouent n'avoir qu'une maîtrise relative de leur communication financière consolidée, car ils ne

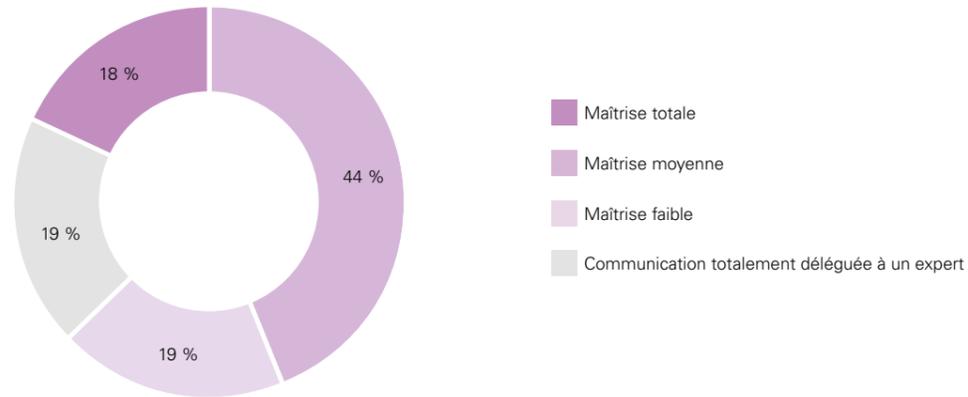
disposent pas forcément de processus ou d'une organisation dédiés au sujet de la communication.

S'agissant des financeurs et au-delà des difficultés liées à la connaissance suffisante des normes comptables auxquelles **9 %** seulement se déclarent confrontés, les principaux freins à l'analyse des comptes consolidés résident dans une information en annexe parfois insuffisante sur les engagements hors bilan et les hypothèses clés retenues lors des tests d'impairment.

Enfin, les comptes consolidés ne leur permettent pas toujours d'obtenir le niveau de détail qu'ils souhaiteraient sur certains postes des états financiers ou certains retraitements de consolidation.



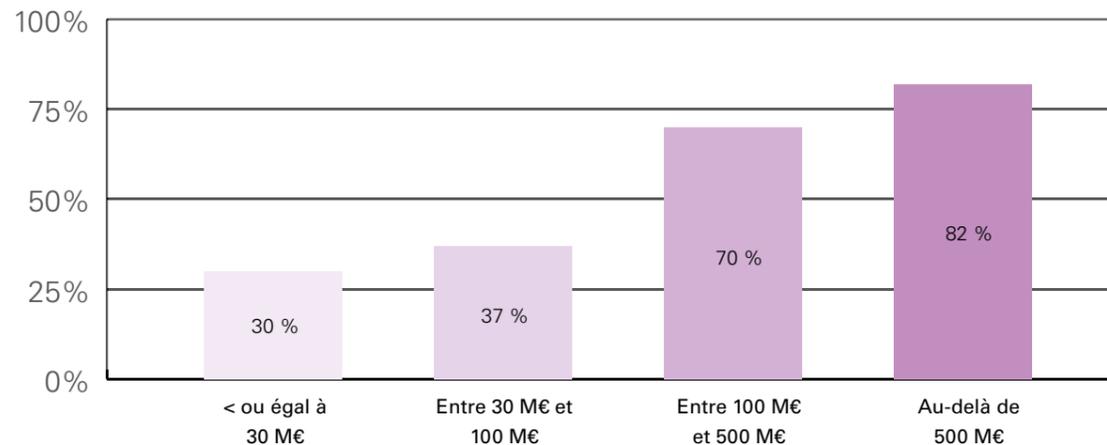
➤ Estimation par les financeurs du niveau de maîtrise de leur communication financière par les groupes



Du côté des financeurs, ils ne sont que **62 %** à estimer que les groupes maîtrisent leur communication financière. Il existe donc un décalage entre la perception des groupes et de leurs financeurs sur ce sujet. Les groupes qui ne disposent pas de service dédié à la consolidation n'ont pas forcément une expertise nécessaire à cette communication et la maîtrise attendue par les financeurs.

La communication des données prévisionnelles consolidées reste peu développée voire inexistante pour les « groupes de petite taille »

➤ Communication de données prévisionnelles consolidées selon la taille du groupe



Les groupes ayant un chiffre d'affaires inférieur à 100 millions d'euros éprouvent des difficultés à établir des comptes consolidés prévisionnels fiables. Cette difficulté s'explique en partie par l'environnement spécifique de l'activité, l'existence de processus et d'outils non adaptés à cet objectif ou encore par l'absence de fiabilisation des données des entités opérationnelles. La disponibilité de ce type d'informations est néanmoins souvent citée comme une bonne pratique par les financeurs.

Les financeurs utilisent d'autres sources de données prévisionnelles disponibles par ailleurs :

- ▶ Les indicateurs de trésorerie ;
- ▶ L'appréciation de l'environnement conjoncturel du secteur d'activité ;
- ▶ Le niveau des carnets de commandes ;
- ▶ L'analyse des tendances de marché.

Mode de communication vis-à-vis des partenaires financiers

66 %

des groupes communiquent **de façon individuelle avec leurs financeurs.**

La majorité des groupes interrogés privilégie une communication individualisée avec chaque partenaire financier. En effet, les groupes recherchent une relation privilégiée avec leurs financeurs, plus facilement accessibles au cours d'un entretien personnalisé qu'à l'occasion d'une réunion générale dite de « transparence » avec l'ensemble des partenaires.

Les financeurs partagent ce mode de communication qui leur permet de mieux appréhender l'activité et les besoins du groupe.

Communication à la Banque de France

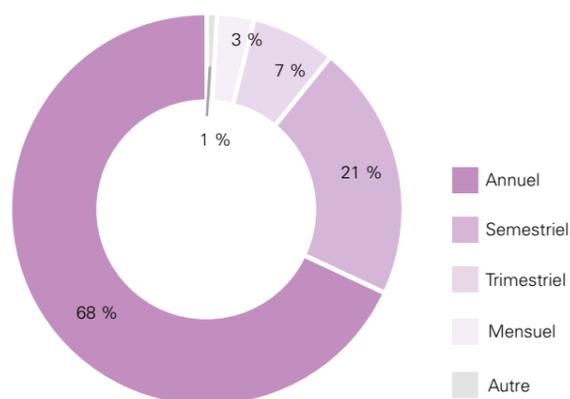
77 %

des groupes **transmettent leurs comptes consolidés** à la Banque de France.

Cette communication à la Banque de France est d'autant plus importante que les financeurs attachent de l'importance à la cotation Banque de France. Néanmoins, l'explication souvent donnée par ceux qui ne les fournissent pas est la volonté de ne pas donner d'informations stratégiques à la concurrence.



Des délais de production qui tendent à se réduire à la demande des financeurs



Près de 70 % des groupes du panel ne produisent qu'une consolidation annuelle. Les comptes consolidés intermédiaires ne sont réalisés que plus rarement (21 % des groupes produisent des consolidations semestrielles et seulement 7 % produisent des consolidations trimestrielles).

Nous constatons ainsi que la fréquence de communication des comptes consolidés est en phase avec la fréquence d'établissement de ces mêmes comptes.

La fréquence de consolidation

Une analyse plus approfondie permet de marquer une corrélation entre la fréquence de production des comptes consolidés et le niveau de chiffre d'affaires.

Ainsi, 8 % des groupes de moins de 30 millions d'euros de chiffre d'affaires et 13 % des groupes de moins de 100 millions d'euros de chiffre d'affaires produisent des comptes consolidés semestriels.

Plus le chiffre d'affaires croît, plus la fréquence de production de comptes consolidés augmente et ainsi 48 % des groupes de plus de 500 millions d'euros procèdent à une consolidation semestrielle.

Ainsi, plus le groupe est de taille importante, plus la fréquence de consolidation est élevée et plus on se rapproche des attentes des financeurs.

La production des comptes consolidés trimestriels ou mensuels reste relativement rare pour les groupes dont le chiffre d'affaires est inférieur à 500 millions d'euros (environ 30 % des groupes de plus d'1 milliard d'euros de chiffre d'affaires produisent des comptes consolidés trimestriellement ou mensuellement).

En règle générale, les groupes réalisant un chiffre d'affaires supérieur à 500 millions d'euros disposent d'un service dédié à la production de leurs comptes consolidés (consolidations légales et reporting) et sont donc plus à même d'établir un suivi de leur activité sur une fréquence trimestrielle voire même mensuelle.

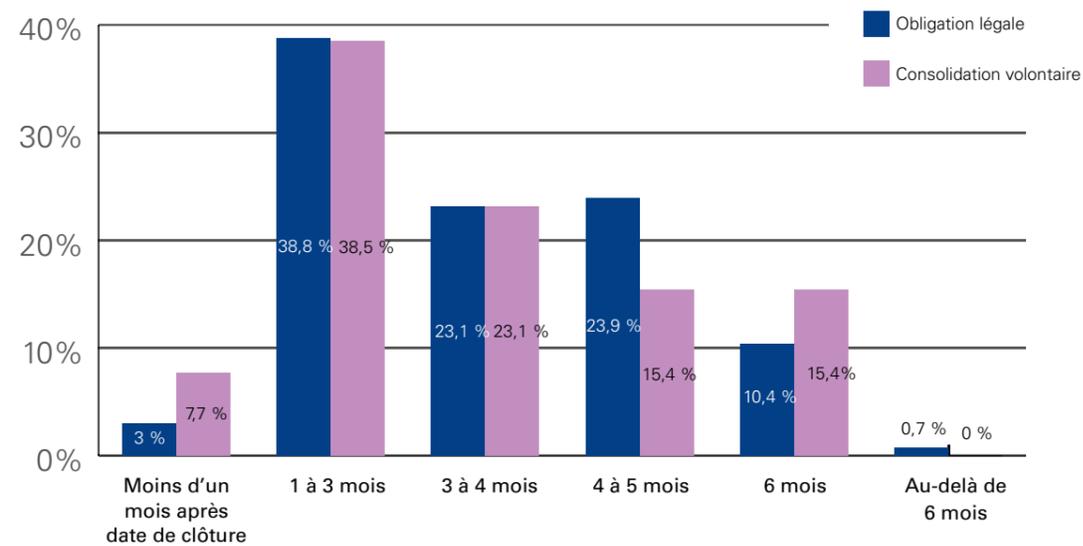
37 %

des investisseurs souhaiteraient **obtenir des données consolidées de manière mensuelle ou trimestrielle.**

Les partenaires financiers du panel souhaiteraient obtenir, plusieurs fois par exercice, les comptes consolidés des groupes qu'ils financent. Ils sont ainsi 37 % à souhaiter obtenir des comptes consolidés mensuels ou trimestriels, alors que seulement 11 % des groupes les produisent selon cette fréquence. De la même façon, les financeurs indiquent vouloir obtenir des comptes semestriels, alors que 22 % seulement des groupes les établissent selon cette fréquence.

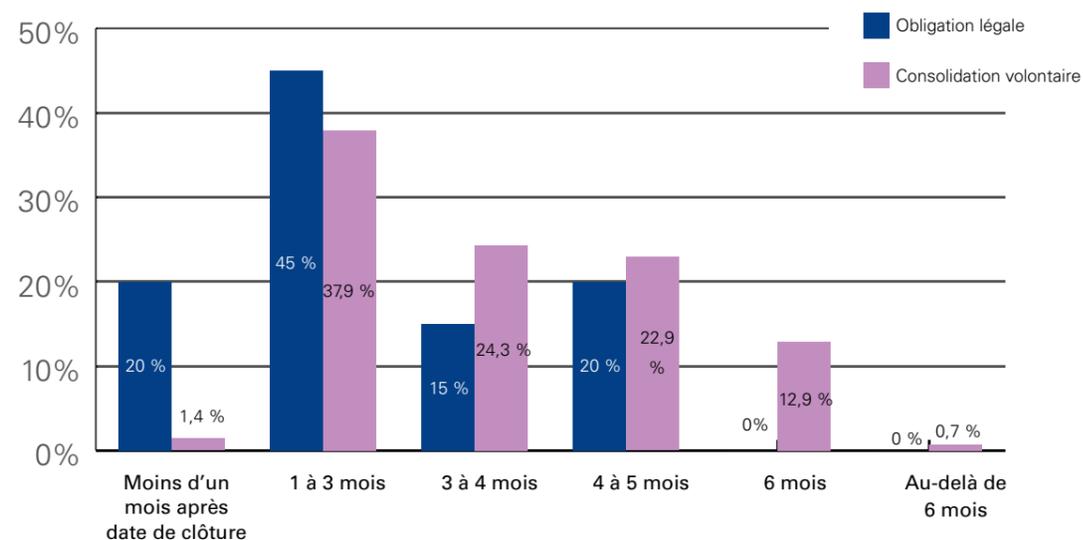
LES DÉLAIS D'ÉTABLISSEMENT DES COMPTES CONSOLIDÉS

➤ Délais de finalisation et obligation légale de consolidation



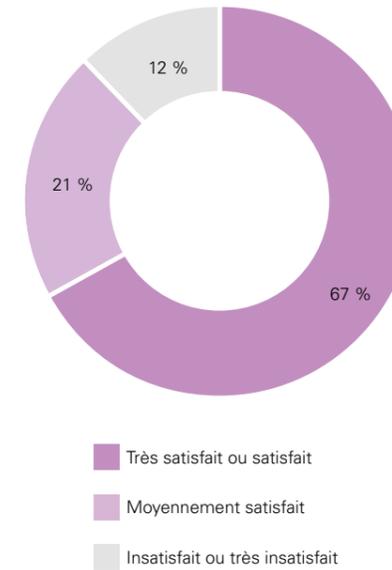
Près d'un tiers des groupes, soumis ou non à l'obligation légale, produisent des comptes consolidés dans un délai supérieur à 4 mois. Les financeurs, notamment dans le cas de LBO, souhaitent obtenir les comptes consolidés dans des délais bien plus courts, ce qui explique les plans d'actions de réduction des délais de clôture mis en place en particulier par ces groupes.

➤ Délais de finalisation et cotation du groupe



Les groupes cotés finalisent leurs comptes consolidés dans des délais plus courts que les groupes non cotés. Cela est principalement lié aux exigences de publications du marché.

➤ Satisfaction du délai d'établissement des comptes consolidés



Plus d'un tiers des groupes interrogés sont moyennement satisfaits voire insatisfaits des délais de production des comptes consolidés. Les principales difficultés évoquées sont la disponibilité tardive des états financiers des filiales ou l'insuffisante maîtrise des logiciels de consolidation.

La principale difficulté soulevée par le panel est un délai tardif d'arrêté des comptes sociaux ou des situations intermédiaires sociales, en particulier pour la remontée des informations des filiales et notamment des filiales étrangères.

L'autre difficulté réside dans l'absence de processus automatisé de remontée des données nécessaires à la production des comptes consolidés. Les ETI et PME interrogées, et plus particulièrement celles qui ont un chiffre d'affaires inférieur à 500 millions d'euros, ne disposent pas toutes d'outils homogènes à l'ensemble du groupe facilitant l'obtention de chiffres consolidés de manière récurrente et rapide.

La majorité des groupes interrogés déclare avoir un projet à court et moyen terme de mise en œuvre de plans d'amélioration de leurs processus de clôture des comptes sociaux (fast-close) afin de réduire les délais de production des comptes consolidés.

En termes de délai d'obtention et de communication des comptes consolidés après la clôture de l'exercice, les divergences entre les attentes des financeurs et les délais des groupes sont encore plus marquées. 91 % des partenaires financiers interrogés souhaiteraient obtenir les comptes consolidés dans un délai de quatre mois, alors que seulement 38 % des groupes les communiquent dans ce délai.

Plus le groupe est d'une taille importante, plus les délais de publication des comptes consolidés sont courts. En effet, entre 3 et 4 mois après la clôture, 55 % des groupes de plus de 500 millions d'euros de chiffre d'affaires ont publié leurs comptes, contre seulement 32 % des groupes de moins de 30 millions d'euros de chiffre d'affaires.

La mise en place d'un processus efficace permet aux grands groupes de publier leurs comptes consolidés dans des délais beaucoup plus courts.

La contractualisation des délais

Les délais de mise à disposition des comptes consolidés ne sont pas toujours exprimés dans les clauses contractuelles entre groupes et financeurs. Seuls 56 % des financeurs définissent ces délais, dans les contrats de financement (généralement dans les montages LBO).

44 %

des financeurs **ne prévoient pas de délais** concernant l'établissement de leurs comptes consolidés.



CHAPITRE 2

Le pilotage
du Groupe

2.1 LES INDICATEURS ISSUS DES COMPTES CONSOLIDÉS

69 %

des groupes interrogés trouvent pertinents **les états financiers consolidés** pour suivre la performance du groupe.

75 %

des financeurs constatent que **les comptes consolidés permettent d'établir des indicateurs de performance.**

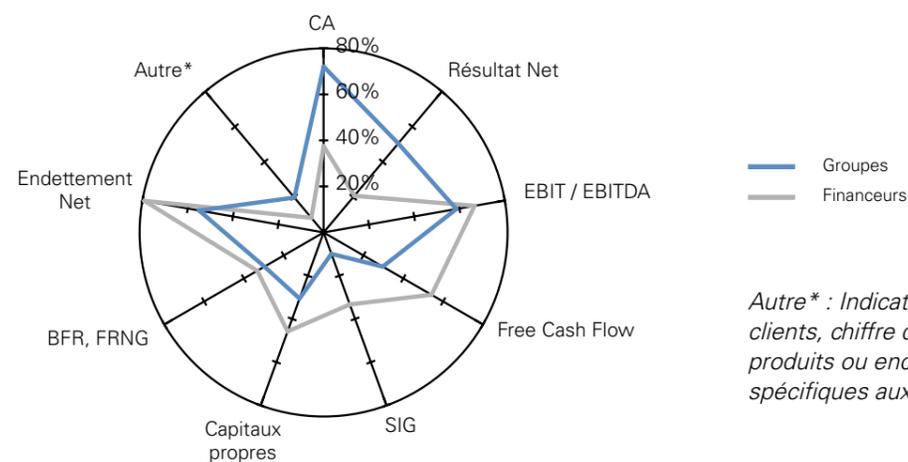
Pour **69 %** des groupes interrogés, les indicateurs issus des comptes consolidés, qui permettent de suivre les performances du groupe, leur semblent suffisants et exploitables.

31 % des groupes estiment que les indicateurs issus des comptes consolidés ne sont pas suffisants et exploitables. Les raisons principales citées sont par ordre d'importance :

- ▶ Les comptes consolidés ne permettent pas de calculer directement des indicateurs de performance ou indicateurs opérationnels liés à l'activité ;
- ▶ Les indicateurs ne figurent pas en lecture directe ;
- ▶ Les informations sectorielles restent insuffisantes.

75 % des financeurs estiment que les comptes consolidés sont une base nécessaire voire suffisante pour analyser l'attribution des financements et assurer leurs suivis.

Indicateurs exploités



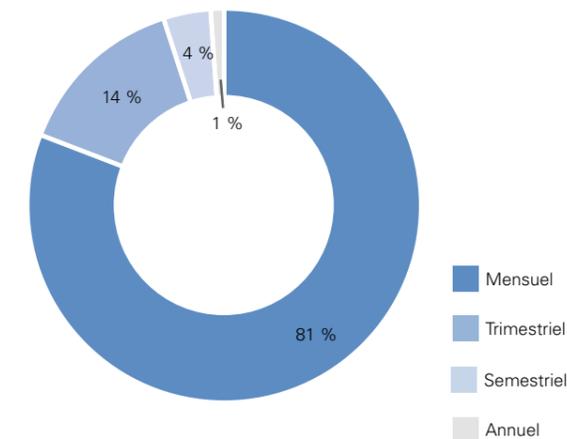
Une hétérogénéité des indicateurs utilisés est relevée à l'exception de l'EBIT, l'EBITDA et le BFR. Les financeurs s'intéressent plus particulièrement à l'endettement, le free cash flow, les capitaux propres et les SIG. Les groupes accordent plus d'intérêt à des agrégats comptables de type chiffre d'affaires ou résultat net.

2.2 LE BESOIN DE RÉALISATION D'UNE CONSOLIDATION DE GESTION

53 %

des groupes interviewés réalisent une **consolidation de reporting.**

Fréquence du reporting consolidé

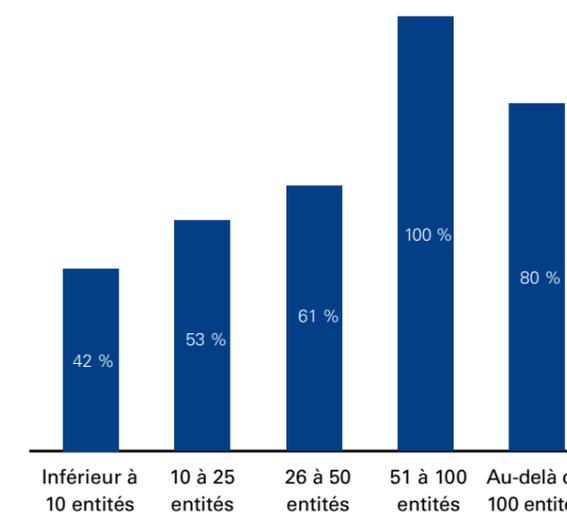


Afin d'analyser au mieux leur activité et de disposer d'un outil d'aide à la décision pertinent, les groupes mettent en place des consolidations de gestion. La consolidation de gestion, plus analytique, produite plus fréquemment que la consolidation statutaire, permet de répondre à ce besoin d'analyse et de pilotage et de remontée d'informations aux financeurs de manière régulière. Elle est souvent basée sur une analyse plus opérationnelle de l'activité.

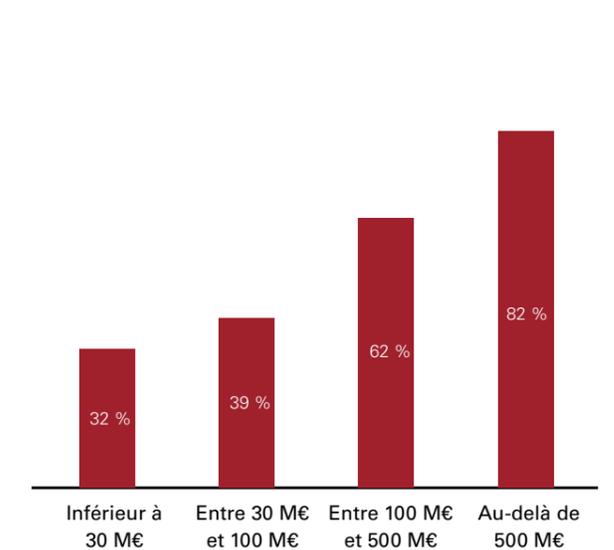
Plus de la moitié des groupes interrogés réalisent une consolidation de gestion.

Parmi les groupes réalisant une consolidation de gestion, 81% produisent cette consolidation de manière mensuelle sur le compte de résultat. Les autres états financiers sont produits le plus souvent trimestriellement ou semestriellement. Néanmoins, le suivi de la dette et du BFR se révèle souvent réalisé de manière extra comptable, faute d'outils et sans prise en compte de tous les retraitements de consolidation dans la plupart des cas.

Reporting en fonction du nombre d'entités du groupe



Consolidation de reporting en fonction du CA



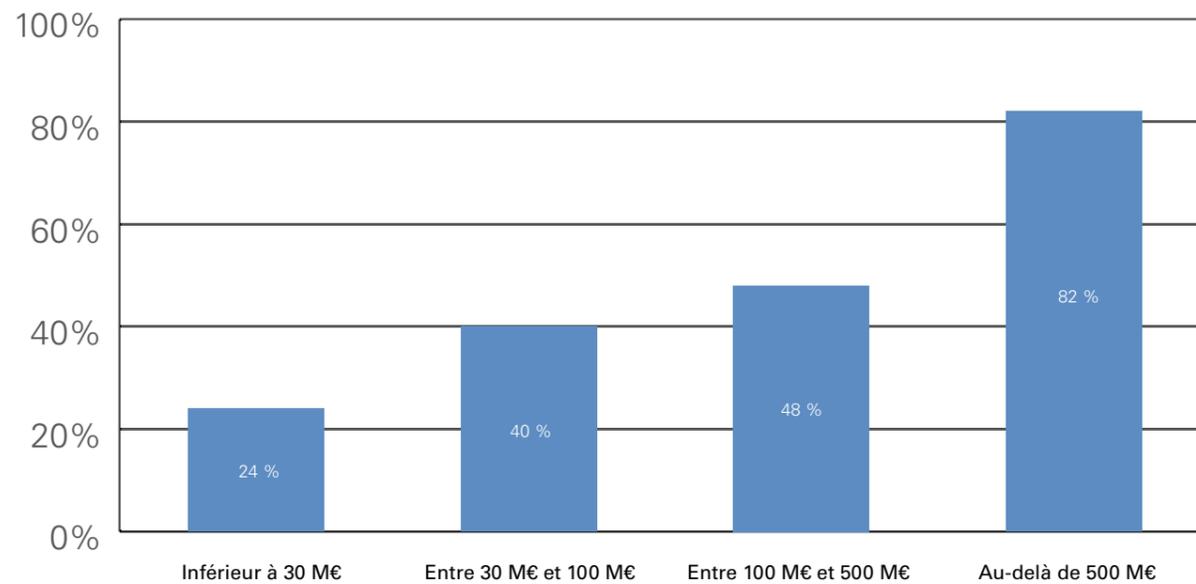
Il existe une forte corrélation entre la taille du groupe, exprimée en nombre d'entités ou en chiffre d'affaires, et la production d'une consolidation de gestion. 82% des groupes interrogés ayant un chiffre d'affaires supérieur à 500 millions d'euros produisent une consolidation de gestion, alors que seulement 32% des groupes interrogés réalisant un chiffre d'affaires inférieur à 30 millions d'euros en produisent.

46 %

des groupes sondés produisent **un tableau de bord à partir des comptes consolidés**.

La majorité des groupes interrogés n'élabore pas de tableau de bord à partir des comptes consolidés. Les principales raisons évoquées sont l'absence d'outils et de processus adaptés dans les groupes de taille moyenne.

➤ Groupes ayant recours à un tableau de bord



Une corrélation entre la taille des groupes et l'élaboration de tableaux de bord est constatée.

Les groupes ayant un chiffre d'affaires supérieur à 500 millions d'euros sont plus structurés (outils, services

dédiés...) pour mettre en place des tableaux de bord permettant de piloter l'activité du groupe et communiquer de manière régulière avec leurs investisseurs.

2.3

LE RECOURS AU BENCHMARK

L'analyse des comptes consolidés n'est pas utilisée à des fins d'analyse des résultats de la concurrence par 74% des groupes sondés. Ceci s'explique essentiellement par :

- ▶ 34% considèrent que la comparaison ne serait pas pertinente ;
- ▶ 27% que les comptes consolidés sont trop difficiles à obtenir ;
- ▶ 10% estiment que le délai de communication et la fréquence ne sont pas intéressants pour explorer les comparaisons.

Les groupes de plus de 500 millions d'euros de chiffre d'affaires sont plus enclins à effectuer des comparaisons avec leurs concurrents, principalement sur des questions de choix de normes comptables appliquées ou la manière de communiquer les informations significatives.



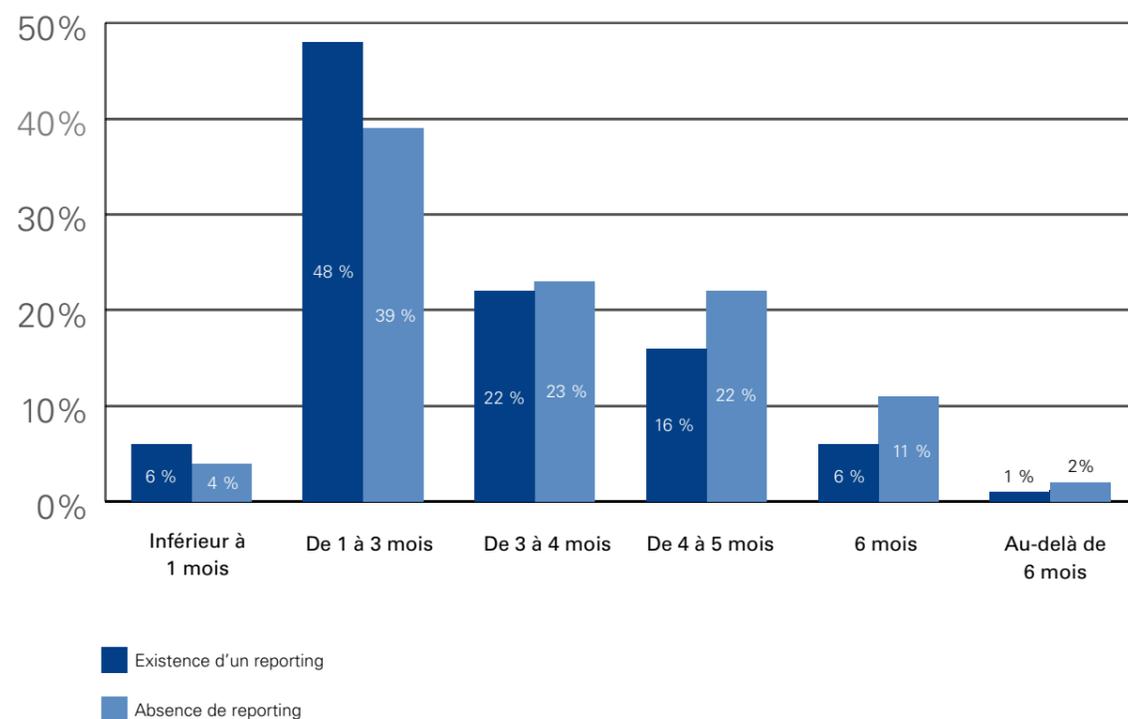
2.4 LES OUTILS DE CONSOLIDATION ET DE REPORTING

Tous les groupes interrogés établissent leurs comptes consolidés à l'aide d'un logiciel de consolidation et 40 % réalisent leur consolidation de gestion grâce à un tableur.

En effet, seul un tiers des groupes sondés réalisant une consolidation de gestion utilise un progiciel de

consolidation pour réaliser ce reporting et cela quel que soit le référentiel comptable appliqué par le groupe. À l'échelle du panel, nous constatons que seuls 19 % des groupes sondés disposent d'un progiciel de consolidation leur permettant également de réaliser un reporting groupe.

➤ Délais de finalisation des comptes consolidés et existence d'un reporting

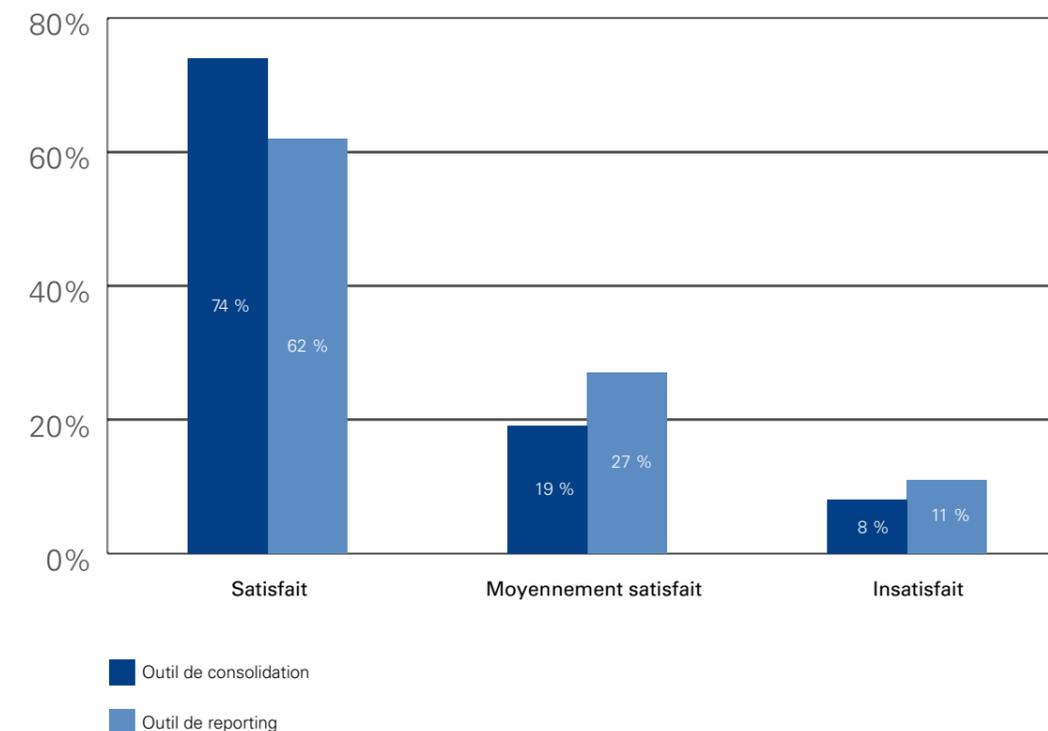


Malgré l'absence d'unicité d'outil entre la consolidation statutaire et de reporting, il existe une forte corrélation entre le délai d'établissement des comptes consolidés et l'existence d'un reporting groupe. **42 %** des

groupes qui ne produisent pas de reporting finalisent leurs comptes en moins de trois mois, alors que **54 %** des groupes qui possèdent un reporting finalisent leurs comptes consolidés dans les trois mois.

Satisfaction des outils de consolidation statutaire et de gestion

➤ Satisfaction des outils



Plus de deux tiers des groupes sont satisfaits de leur outil de consolidation statutaire et de gestion. Les principales sources d'insatisfaction, identifiées pour le tiers restant, résultent de la disparité entre les outils utilisés pour la consolidation de gestion et la consolidation statutaire et des difficultés d'organisation de collecte des informations nécessaires à l'établissement des comptes consolidés ou à l'analyse de la performance

du groupe. Certains groupes regrettent également une absence de fiabilité de leurs outils, souvent engendrée par des défauts de paramétrage ou une inadéquation de leurs outils à leurs besoins.

A contrario, les groupes satisfaits par leurs outils de reporting consolidés mettent en avant la flexibilité et la personnalisation.

La conjoncture rend la recherche de financements externes de plus en plus difficile. Une fois réalisée, l'entrée de financeurs dans un groupe, que ce soit par des instruments de capitaux propres ou de la dette, impose aux sociétés de rendre compte régulièrement de la valeur ajoutée créée et de la profitabilité dégagée.

La consolidation, par son approche plus économique que les comptes sociaux, devient alors un véritable outil de communication financière.

Grâce à la mise en perspective des réalisations des groupes et des besoins des financeurs, cette étude a permis de mettre en exergue une qualité des informations transmises aux financeurs et une satisfaction des éléments obtenus.

Néanmoins, deux éléments essentiels restent à parfaire d'après les financeurs :

► **un besoin de communication plus régulier.** Ces derniers regrettent n'obtenir que des éléments chiffrés annuellement ou semestriellement. Ils comprennent l'absence de nécessité de produire un jeu de comptes complet de manière régulière, mais militent pour obtenir un reporting de gestion groupe trimestriellement voire mensuellement et analyser les prévisionnels ou les budgets à partir de ce reporting. Les difficultés rencontrées pour les sociétés du panel restent le coût des investissements en système d'information et leur maîtrise pour assurer la fiabilité des données communiquées ;

► **une communication sur des éléments moins comptables** mais plus financiers, tels que des agrégats issus de la trésorerie générée. En effet, autant la comptabilité peut paraître abstraite à un lecteur ou très dépendante de méthodes comptables, autant les indicateurs issus de la trésorerie permettent d'approcher la notion de création de valeur et facilitent donc une prise de décision rapide sur les stratégies d'investissement. Le tableau des flux de trésorerie consolidé constitue en cela l'indicateur premier que les financeurs voudraient voir analyser et moduler pour le développer sur des prévisionnels d'activité.

La consolidation et le reporting deviennent ainsi deux moyens de communication financière extrêmement liés et nécessitent à la fois une maîtrise des règles de consolidation, des reportings, des budgets ou des prévisionnels mais aussi des systèmes d'information. Le recours à des conseils peut s'avérer souvent nécessaire afin de définir les bons indicateurs à mettre en place et les processus à améliorer afin d'apporter les solutions adéquates pour satisfaire les attentes des financeurs. Ceci constitue à l'avenir un élément clé de la réussite des projets initiés en commun par les dirigeants et les financeurs.

KPMG : DES PROFESSIONNELS PME-ETI DÉDIÉS À LA CONSOLIDATION

Les équipes KPMG dédiées aux PME-ETI vous accompagnent dans votre communication financière.

L'information financière consolidée est la source d'information privilégiée permettant d'apprécier la situation financière et la performance d'un groupe. Ainsi, pour les directions comptables et financières, il est essentiel de produire des données consolidées fiables et en conformité avec les normes en vigueur.

Nos équipes vous assistent dans ces domaines qui nécessitent des connaissances approfondies tant au niveau des référentiels comptables français et IFRS que dans l'utilisation des progiciels de consolidation.

Les professionnels de KPMG possèdent une expérience certaine en matière de conseil et d'assistance dans le domaine de la consolidation. Nos équipes en régions sont composées de spécialistes métier et logiciels, disposant d'outils méthodologiques qui permettront d'apporter des solutions à la mise en place d'une communication adaptée et fiable attendue par vos partenaires financiers.

Notre démarche s'appuie sur :

- l'analyse de votre activité et de votre organisation,
- la prise en compte de vos enjeux et objectifs,
- un accompagnement technique qui repose sur notre connaissance des normes et pratiques de consolidation,
- un accompagnement pratique basé sur la connaissance des outils et un savoir-faire dans leur mise en place,
- une formation de vos services couvrant l'ensemble de ces compétences.

Pour optimiser et fiabiliser l'organisation et la production des informations consolidées, nous vous proposons :

- une assistance ponctuelle par renforcement de votre équipe consolidation,
- une externalisation de vos consolidations,
- l'évaluation et le traitement des incidences d'opérations complexes (restructurations internes ou externes, fusions, acquisitions, comptes pro forma, test d'impairment),
- une assistance à l'élaboration de la plaquette des états financiers,
- un accompagnement à la conversion aux normes IFRS,
- une formation de vos équipes,
- un accompagnement à la mise en place d'un système d'information groupe pour la Consolidation et le Reporting.

KPMG EN UN REGARD

Premier groupe français d'audit, de conseil et d'expertise comptable.

Nos métiers, nos marchés

KPMG accompagne les sociétés cotées et groupes internationaux dans le cadre de missions d'Audit, de Conseil financier (Acquisitions - Cessions, Introduction en bourse...) et de Conseil en management.

Le cabinet intervient auprès des PME, ETI, groupes familiaux, TPE, artisans, commerçants et professions libérales pour les accompagner à chaque étape de leur développement : expertise comptable, certification des comptes, aide à la création, évaluation, gestion sociale, transmission, conseil patrimonial, juridique et fiscal...

KPMG apporte également son expertise aux acteurs de l'Économie Sociale et Solidaire, au Secteur public, à l'État et aux collectivités territoriales sur des sujets aussi variés que l'information financière, la gouvernance, l'évaluation, le pilotage, et le contrôle interne ou externe...

Chiffres clés

KPMG en France

- > **217** implantations
- > **8 300** salariés
- > Chiffre d'affaires : **894** millions d'euros

KPMG en France compte plus de 70 000 clients parmi lesquels :

- > **200** sociétés cotées ou entités d'intérêt public
- > **Près de 30%** des PME de plus de 50 salariés
- > **6 000** références dans les collectivités publiques
- > **6 300** associations et acteurs de l'Économie Sociale et Solidaire
- > **47 000** artisans, commerçants, TPE et professions libérales

Nos professionnels PME-ETI dédiés à la consolidation :

Vincent de Becquevort

Responsable National des activités
Consolidation dédiées aux PME-ETI

92 Paris La défense
Tél. : +33 (0)1 55 68 20 50
E-mail : vdebecquevort@kpmg.fr

Région Nord

Laurent Picon

59 Marcq en Baroeul
Tél. : +33 3 20 20 66 69
E-mail : lpicon@kpmg.fr



Région Est

Fernando Alvarez

51 Reims
Tél. : +33 3 26 50 79 13
E-mail : falvarez@kpmg.fr



Région Normandie

Christophe Gachet

76 Bois Guillaume
Tél. : +33 2 35 52 68 60
E-mail : christophegachet@kpmg.fr



Région Paris et Centre

Vincent de Becquevort

92 Paris La Défense
Tél. : +33 1 55 68 20 50
E-mail : vdebecquevort@kpmg.fr



Région Ouest

Eddy Remoissenet

35 Saint Grégoire
Tél. : +33 2 23 46 35 18
E-mail : eremoissenet@kpmg.fr



Région Rhône-Alpes Auvergne

Bourgogne Franche-Comté

Jean Noël Gomez
69 Lyon
Tél. : +33 4 37 64 78 16
E-mail : jean-noelgomez@kpmg.fr



Claude Monnet

71 Châlon sur Saône
Tél. : +33 3 71 87 90 62
E-mail : cmonnet@kpmg.fr

Région Sud-Est

Julien Jouve

13 Marseille
Tél. : +33 4 96 20 53 67
E-mail : jjouve@kpmg.fr



Région Départements Français d'Amérique

Jacqueline Ajax Guiougou

Baie Mahault
Tél. : +33 5 90 32 27 37
E-mail : jajax@kpmg.fr

Région Sud-Ouest

Anne Briqueteur Urbain

31 Toulouse
Tél. : +33 5 82 52 52 52
E-mail : aurbain@kpmg.fr



Vincent Auffray

33 Bordeaux
Tél. : +33 5 56 42 43 44
E-mail : vauffray@kpmg.fr

Florence Turroc

64 Pau
Tél. : +33 5 59 02 59 02
E-mail : fturroc@kpmg.fr

Les informations contenues dans ce document sont d'ordre général et ne sont pas destinées à traiter les particularités d'une personne ou d'une entité. Bien que nous fassions tout notre possible pour fournir des informations exactes et appropriées, nous ne pouvons garantir que ces informations seront toujours exactes à une date ultérieure. Elles ne peuvent ni ne doivent servir de support à des décisions sans validation par les professionnels ad hoc. KPMG S.A. est une société anonyme d'expertise comptable et de commissariat aux comptes à directeur et conseil de surveillance au capital social de 5 497 100 euros. 775 726 417 RCS Nanterre. Siège social : Immeuble Le Palatin, 3 cours du Triangle, 92939 Paris La Défense Cedex. KPMG S.A. est membre du réseau KPMG constitué de cabinets indépendants adhérents de KPMG International Cooperative (« KPMG International »), une entité de droit suisse. KPMG International ne propose pas de services aux clients. Aucun cabinet membre n'a le droit d'engager KPMG International ou les autres cabinets membres vis-à-vis des tiers. KPMG International n'a le droit d'engager aucun cabinet membre.

© 2014 KPMG S.A., société anonyme d'expertise comptable et de commissariat aux comptes, membre français du réseau KPMG constitué de cabinets indépendants adhérents de KPMG International Cooperative, une entité de droit suisse. Tous droits réservés. Le nom KPMG, le logo et « cutting through complexity » sont des marques déposées ou des marques de KPMG International. Imprimé en France. Conception - Réalisation : Direction Communication Corporate - Studio KPMG - Janvier 2014 - Référence : Étude communication financière, code : 1643.

Crédits photographiques : © Shutterstock, © iStock.