



LE POINT DE VUE DU GRAND TÉMOIN

Olivier Fretault – Directeur Consolidation et Comptabilité chez Covivio

Covivio est un groupe immobilier européen, avec 23 milliards d'actifs en gestion – principalement en France, en Allemagne et en Italie. Si l'activité est a priori simple, le rapprochement entre la Conso et la Gestion ne va pas toujours de soi au quotidien.

Un rapprochement difficile

La Conso et la Gestion sont deux environnements très différents d'un point de vue système : l'environnement Conso est très structuré, avec un outil en monopole, tandis que la Gestion fonctionne encore sur Excel. Plus globalement, tout semble opposer ces deux fonctions : l'une produit, l'autre contrôle ; l'une acte le passé, l'autre se projette ; l'une respecte les normes, l'autre doit piloter la performance et l'améliorer. Pourtant, malgré les appréhensions, la bonne collaboration entre Conso et Gestion peut être un gage d'efficacité et de gain de temps dans le process de clôture.

« La Conso peut fortement contribuer à appréhender et optimiser des aspects réglementaires, tandis que le Contrôle financier peut l'aider à produire des comptes plus fiables et plus rapidement. »

Une autre difficulté, que n'a pas encore résolue Covivio, est de parler le même langage. Les deux fonctions continuent à produire des analyses à des mailles très différentes, avec des fréquences de reporting elles-mêmes variées. Face à ce manque d'harmonisation, les outils ont à coup sûr un rôle à jouer.

Vers une consolidation par les outils

« Chez Covivio, nous sommes dans un momentum qui doit nous permettre d'atteindre la convergence. »

D'une part, la fin de l'IBSC nous poussera à changer de logiciel de Conso, ce qui sortira le consolideur de sa zone de confort. Le moment apparaît donc opportun pour engager la transformation de la fonction Finance. D'autre part, la Conso et la Gestion partagent la volonté d'abandonner Excel. Enfin, de multiples solutions voient le jour sur le marché.

Dans ce contexte, il est indispensable de s'équiper et de structurer.

Écueils et bonnes pratiques

Quelques écueils ont été identifiés chez Covivio. Le premier est le risque de la méthode PoC : mieux vaut être en mode projet, avec l'identification des besoins, l'élaboration d'un cahier des charges, un planning de déploiement, etc. En effet, un microprojet ne permettra pas une convergence à long terme et structurelle. Un autre écueil vient des process : il est erroné de croire que l'outil résoudra les problèmes de process. Enfin, il est recommandé de prendre du recul et de résister aux sirènes de certains éditeurs.

« Nous parlons beaucoup de data et d'IA, mais nous sommes encore assez peu à avoir de la donnée de base structurée et cadrée. Il est crucial de prendre le temps de la faire de la pédagogie interne, pour expliquer pourquoi l'entreprise est en retard dans la structuration de sa donnée. »

Pour réussir la convergence entre la Conso et la Gestion, il est primordial de coconstruire le projet, avec un cahier des charges partagé, mais aussi d'impliquer toutes les BU pour les faire adhérer.

Un autre facteur de succès est l'harmonisation de la granularité d'analyse, ce qui impose de définir les indicateurs.

Le leadership du CFO a toute son importance également, pour éviter les risques de dispersion, expliquer l'importance du projet et rassembler les équipes autour de l'objectif commun initial : la convergence des données et l'abandon d'Excel.

« Les projets de convergence Conso/Gestion sont très structurants. Il est donc urgent de ne pas se précipiter, en définissant les besoins et en prenant le temps de faire un choix raisonné et documenté. »

Bonnes pratiques

- Le process est clé, pour verticaliser de la donnée

- Tenir compte des points de contention et des spécificités de l'organisation (par pays, par BU, approche business, etc.)

- Ne pas céder aux chants des sirènes des éditeurs qui s'improvisent éditeurs de Conso : la Conso, ce sont des règles de gestion qui doivent être éprouvées, et des bonnes pratiques qui doivent impérativement répondre à des normes

- Ne pas considérer le PoC comme un gage de réussite, même s'il peut constituer un premier élément de réponse pour éprouver ou conceptualiser un process

- Se rapprocher d'organisations semblables et de cabinets de conseil avisés

- Placer l'humain au cœur des projets de convergence Conso/Gestion, avec un leadership fort pour favoriser la bonne entente des équipes et leur avancée de concert, même si une solution unifiée n'est pas toujours un impératif

- Envisager la possibilité du best-of-breed, même si la solution unifiée apparaît comme le Graal

Baromètre

Votre consolidation statutaire et votre reporting de gestion sont-ils produits à partir de la même base de données ?

Oui : 75 %

Partiellement : 25 %

Non : 0 %

-> Une même base de données n'est pas nécessairement synonyme d'une même application. Quand c'est le cas, l'organisation est transverse, avec un process bien rodé, un vrai sponsorship et une volonté forte. Pour autant, ne pas avoir la même base de données n'est pas nécessairement négatif. C'est parfois le signe de l'héritage de plusieurs organisations à consolider, en commençant par les équipes avant les outils. L'essentiel n'est pas l'unification à tout prix, mais la bonne réponse aux besoins de l'organisation.

Quel est votre principal frein entre consolidation et FP&A ?

Outils et système : oui

Organisation en silo : oui

Manque de gouvernance sur les données : -

Résistance au changement : -

Les équipes Conso et Gestion partagent-elles des indicateurs communs ?

Oui, même définition et même outil : 50 %

Oui, mais la définition varie : 25 %

Non : 25 %

Oui, une même définition mais deux outils différents : 25%

-> Le fait de ne pas partager exactement les mêmes indicateurs n'est pas anormal. D'une part, tout dépend des données que l'entreprise souhaite pousser et verticaliser. D'autre part, la Conso répond à une demande normée, tandis que le Contrôle de gestion répond à une demande business, avec un découpage opérationnel spécifique. Pour autant, ces données différentes peuvent cohabiter et ne doivent pas constituer un frein à l'unification de ces activités.

À quel niveau de maturité situez-vous votre organisation sur le chemin d'une Finance intégrée ?

Très avancée : 75 %

Quel rôle la direction Conso pourrait-elle jouer demain dans le pilotage de la performance ?

Aucun changement de rôle prévu : 25 %

->La direction Conso est la gardienne du temple de nombreux paramètres. Cela ne signifie pas nécessairement qu'elle prend la main sur le contrôle de gestion, mais souvent, c'est le normatif qui donne le la. Cela nécessite de la pédagogie et du partage d'informations.

Selon vous, à quel point l'intégration entre gestion et consolidation est-elle devenue un enjeu stratégique pour la fonction Finance ?

Indispensable, c'est devenu un levier clé pour piloter la performance et répondre aux enjeux réglementaires : 35 %

Important, nous en sommes conscients, mais cela reste un chantier parmi d'autres : 65 %

Secondaire, la priorité est d'abord ailleurs (croissance, restructuration, autres projets IT...) : 0 %

Pas prioritaire, nos besoins actuels ne justifient pas une convergence immédiate : 0 %