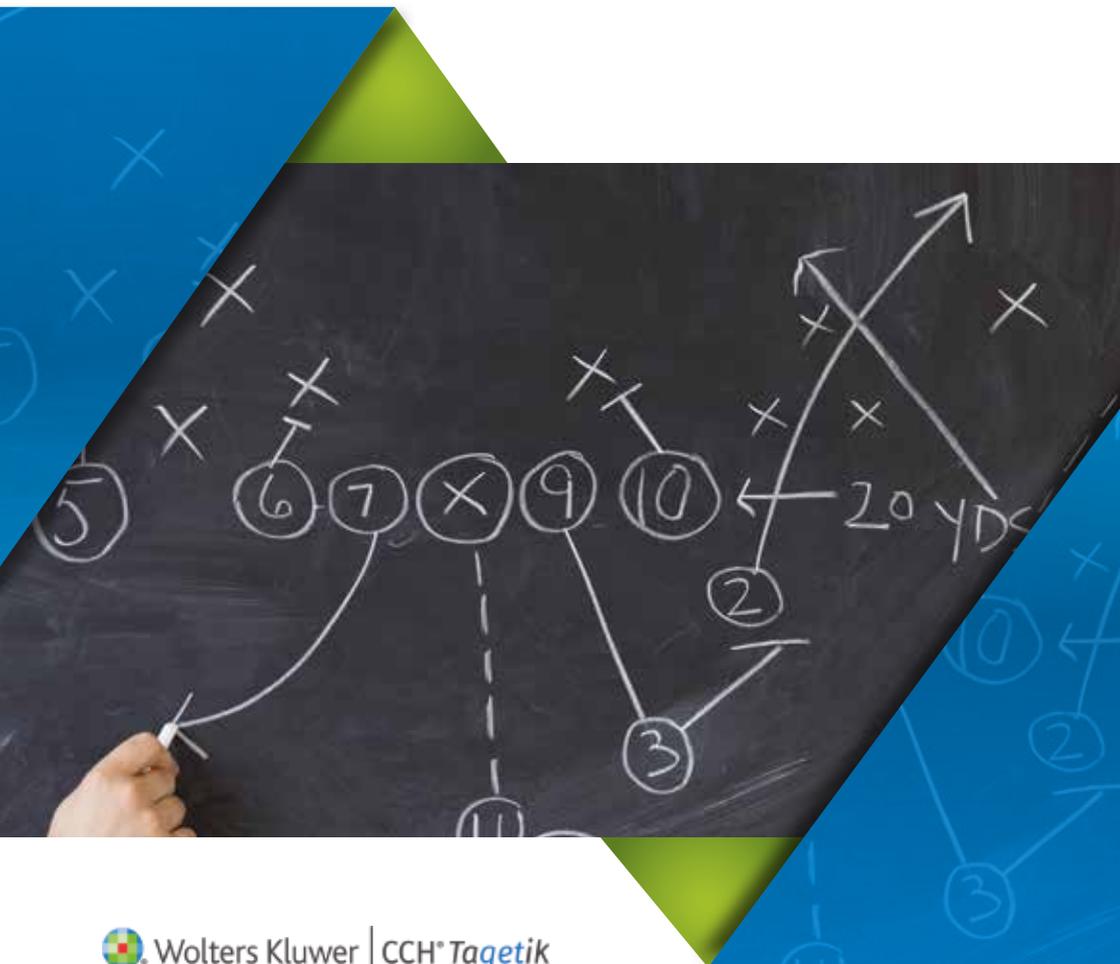


# Le monde de la **consolidation statutaire** *en attente de modernité*

---



# INTRODUCTION

A l'heure où la vague de transformation de la fonction finance gagne les métiers de la consolidation, la modernisation des solutions de consolidation et l'apport d'une technologie moderne sont attendus par les départements Finance. Elle doit exprimer ses attentes et sa vision afin d'accompagner cette transformation, à la fois en termes de processus, d'administration, de collaboration et d'innovation. C'est la raison pour laquelle nous avons lancé cette initiative de livre blanc participatif afin de recueillir les convictions de vos pairs et proposer un ouvrage qui se veut être un reflet du « *terrain* ».

Nous y abordons, à travers sept témoignages concrets et spontanés, les projections des directions financières et consolidation sur l'avenir des solutions et les tendances du marché.

Nous remercions encore les participants pour cette analyse et espérons que leurs expériences vous apporteront des clés pour appréhender l'avenir.

**Bonne lecture !**



**Laurence Yvon**

Directrice des Opérations  
CCH Tagetik France

## REMERCIEMENTS

Un grand merci pour leurs contributions et témoignages à :

Bérangère de Barmon, Maryline Sénéchal, Vanessa Brajtman, Benoit Daget,  
Bruno Hazard, Thierry de Taeye et Vincent Cotrel,

Cécile Desjardins pour sa collaboration dans la rédaction de cet ouvrage,  
Michaël Paton pour la conception graphique,  
aux équipes Consolidation de CCH Tagetik et enfin à tous ceux qui nous ont  
accompagné dans ce projet !

# SOMMAIRE

Le monde de la consolidation statutaire en attente de modernité	8
Cas d'école #1 : IPSEN	14
Cas d'école #2 : PICARD SURGELÉS	22
Cas d'école #3 : EURAZEO	30
Cas d'école #4 : SAINT-GOBAIN	42
Cas d'école #5 : EUROP ASSISTANCE	52
Cas d'école #6 : MERSEN	64
Cas d'école #7 : CLARINS	76
Vision & convictions de CCH Tagetik	90

### Il en va de la consolidation comme des voitures dans certains pays : tant que ça marche, on garde!

Mis en place pour la plupart au virage des années 2000, les logiciels de consolidation des grands groupes français ont tous été améliorés ou transformés plusieurs fois. Après tant de temps et tant d'efforts, l'attachement est évidemment trop fort pour qu'on envisage aisément un changement de véhicule. «*Notre outil fonctionne bien : les équipes sont habituées et la consolidation tourne correctement. Tant que cela marche, je ne vois pas pourquoi changer...*», résume la responsable de la consolidation d'une entreprise de taille intermédiaire (ETI) cotée. D'autant qu'il a souvent fallu plusieurs années pour venir à bout du rôdage et atteindre les résultats escomptés. «*Les outils sont souvent vieux de 15 ou 20 ans, mais ils sont enfin stabilisés. Ils ont fait leurs preuves*», complète le responsable informatique de la consolidation d'un grand groupe coté. Une étude réalisée en 2017 par Ernst & Young<sup>1</sup> montrait ainsi que la moitié des logiciels de consolidation utilisés par les grands groupes français avaient plus de 10 ans (52%).

L'essentiel du marché français de la consolidation se répartit aujourd'hui - pour les grands comptes - entre deux logiciels historiques, repris tous deux par de grands éditeurs de progiciels intégrés de gestion. Quelques autres acteurs se sont placés sur des niches sectorielles ou ciblent le «*middle market*». Plus récemment, le marché a vu arriver de nouveaux entrants, «*digital native*», c'est-à-dire conçus post-Internet et donc d'un esprit très différent. Enfin, malgré les critiques, le tableur Excel compte encore des inconditionnels (voir encadré ci-contre).

(1) «*Panorama des pratiques de consolidation dans les grands groupes en France*», réalisée auprès de 25 grands groupes français et publiée en septembre 2017.

## EXCEL TOUJOURS PRÉSENT DANS LES CONSOLIDATIONS

«*Dans mon ancienne vie d'auditrice, j'ai audité un certain nombre de consolidations sous Excel... Et je sais que c'est une mauvaise idée*», se souvient Bérengère de Barmon, aujourd'hui Directrice de la Consolidation d'Eurazeo. Le célèbre tableur était omniprésent il y a encore 10 ans, dans beaucoup de groupes du middle market. Aujourd'hui ? C'est plus rare car le Cloud et les offres en SaaS ont permis une réelle démocratisation du marché. Certains «*petits*» groupes consolident toutefois toujours sur Excel. «*C'est un outil par défaut, facilement accessible et qui permet de consolider, quoique pas forcément bien ou de manière sécurisante...*», explique Sébastien Romano, directeur de la pratique consolidation de CCH Tagetik France.

Le principal problème ? La transmission du savoir. «*Au bout de quelques années, il n'y a plus qu'un responsable qui a la connaissance du fichier et de la façon de le remplir... Lorsqu'il s'en va, personne ne peut plus mener la consolidation à bien. J'ai vu le cas récemment dans une assez grande entreprise : ce sont finalement les auditeurs qui ont dû apporter les outils nécessaires à la consolidation...*», explique Sébastien Romano. Si l'essentiel des grands groupes a désormais adopté des logiciels ad hoc pour réaliser leur consolidation, Excel est loin d'être mort. En effet, beaucoup d'organisations continuent de s'appuyer sur ce tableur pour des étapes intermédiaires, dans leur process : intégration des filiales, tableaux des annexes, réalisation pro-forma, etc.



## UNE IMPORTANTE COMPLEXITÉ

S'ils sont fidèles à leurs systèmes de consolidation, les groupes n'en sont pas moins lucides sur les difficultés. «*Les logiciels de consolidation d'il y a 15 ans ne répondent plus aux exigences actuelles de l'évolution du business. Ils sont difficiles à paramétrer, peu ergonomiques et certainement pas 2.0*», résume un professionnel. Premier reproche : la lourdeur. Au fil du temps, les solutions sont de plus en plus difficiles à manier. «*Les groupes du CAC 40 ont une importante problématique de volume, le nombre de données à traiter est extrêmement important. Les attentes des utilisateurs font qu'il n'est plus possible de consolider en 6 ou 7 heures comme dans le passé... Je rêverais d'y parvenir en 15 minutes, mais la réalité c'est que nous sommes plutôt sur une heure aujourd'hui*», indique un responsable. «*Au fil du temps, l'application de consolidation est souvent devenue un dinosaure que les entreprises ne savent plus vraiment manipuler*», explique Laurence Yvon, Directrice des Opérations de CCH Tagetik France.

Certes, les groupes parviennent à consolider, mais il n'y a aucune agilité. «*Notre outil de controlling n'est aujourd'hui ni agile, ni prédictif, ni même capable de produire un tableau de bord*», résume tristement la responsable de la consolidation d'un autre groupe du CAC40. Le paramétrage du moindre changement est dev-

enu difficile, au fil des réorganisations et évolutions. « Dans beaucoup d'entreprises, il y a 3 ou 4 personnes qui maintiennent et font évoluer les solutions, mais développer du code à chaque changement d'organisation prend du temps et s'avère coûteux. Ce n'est en rien agile », détaille Laurence Yvon. Et ce n'est pas non plus ce qu'attendent les managers de l'entreprise. « Si le directeur financier veut modifier son analyse de la performance, il faut que cela prenne 3 jours, pas six mois ! » estime un responsable financier.

Cette lourdeur crée une dépendance aux services « IT ». En particulier dans les entreprises qui ont vu leur périmètre évoluer et ont dû intégrer des structures issues d'autres univers. « Beaucoup d'équipes de consolidation se plaignent aujourd'hui d'une dépendance aux intégrateurs du marché ou aux équipes informatiques internes. Il faut permettre un rééquilibrage des rôles entre l'informatique et la consolidation. Les métiers doivent reprendre la main sur certaines tâches comme l'administration courante ou la création de rapports, tandis que les équipes IT assurent la gestion des interfaces, la sécurité, le cryptage, la confidentialité, etc. », souligne Laurence Yvon.



« Les logiciels de consolidation d'il y a 15 ans ne répondent plus aux exigences actuelles de l'évolution du business. Ils sont difficiles à paramétrer, peu ergonomiques et certainement pas 2.0 »

**Laurence Yvon**  
Directrice des Opérations  
CCH Tagetik France



**VANESSA BRAJTMAN**, Directrice Consolidation et Reporting Groupe - IPSEN

Vanessa Brajtman a débuté sa carrière chez France Télécom en tant que Contrôleur Financier International. Puis, elle a rejoint YSL Beauté en tant que Directrice du Contrôle Financier. Suite à cette expérience, elle est devenue Directrice de la Consolidation et du Reporting chez Monoprix. Depuis 2013, elle a rejoint Ipsen en tant que Directrice de la Consolidation et du Reporting Groupe. Elle est en charge de la consolidation, de l'implémentation des normes IFRS, de l'accompagnement des opérationnels lors des projets d'acquisition ou encore de l'accélération des délais de clôture.

## CAS D'ÉCOLE #1

### **GÉRER LA CONSOLIDATION POUR ATTEINDRE LE BENCHMARK DES GRANDS GROUPES**

#### **QUINZE JOURS DE DÉLAIS DE CLÔTURE GAGNÉS SUR TROIS ANS.**

Coté en Bourse - au SBF 120 -, le laboratoire pharmaceutique Ipsen affiche une capitalisation de 10 milliards d'euros pour un chiffre d'affaires de 2 milliards, autour de deux activités : la santé familiale et la médecine de spécialité. «Notre chiffre d'affaires a doublé au cours des 5 dernières

années. Nous sommes encore un groupe de taille moyenne, mais nous avons de fortes ambitions de développement et la même complexité qu'un géant comme Sanofi», indique Vanessa Brajtman, Directrice Consolidation et Reporting Groupe.

Les états financiers consolidés annuels sont aujourd'hui publiés le 14 février, et les comptes semestriels sont achevés à fin juillet. «Au cours des trois dernières années, nous avons gagné 15 jours de délai de publication. C'est une évolution importante, qui requiert une organisation interne différente. Nous anticipons beaucoup les clôtures publiées, et traitons certaines opérations en amont, à travers des 'hard close'. Ces délais courts requièrent un état d'esprit différent et nous avons dû former les filiales pour les faire évoluer en ce sens», indique Vanessa Brajtman, qui consolide mensuellement le réel comme le budget, et qui considère avoir atteint un délai qui ne peut plus être comprimé. «Nous recevons les liasses à J+6 en janvier, puis il nous faut quelques jours pour obtenir un résultat opérationnel. La consolidation est totalement finalisée le 15 février comprenant les comptes audités, le document de référence, etc. Dans le cadre des clôtures mensuelles, il nous faut deux jours pour obtenir le compte de résultat». Un délai très court pour un groupe qui consolide 55 entités juridiques et, surtout, réalise la consolidation de gestion de quelques 250 unités budgétaires... «Nous réalisons des consolidations analytiques pour suivre nos activités dans les différentes zones mais aussi pour avoir de la visibilité sur notre R&D, nos opérations commerciales, etc.», explique la directrice.



« Nous réalisons des consolidations analytiques pour suivre nos activités dans les différentes zones mais aussi pour avoir de la visibilité sur notre R&D, nos opérations commerciales, etc. »



«L'administration et la hiérarchie des outils sont centralisées. Nous avons un seul plan de comptes et une seule codification entre le groupe, les comptes comptables et les unités de management»

## TRANSFORMATION DE LA FONCTION FINANCE

Pour réaliser ces consolidations, Ipsen utilise un plan de compte unique. «L'administration et la hiérarchie des outils sont centralisées. Nous avons un seul plan de compte et une seule codification entre le groupe, les comptes comptables et les unités de management». En revanche, Ipsen combine différents outils. Tout d'abord un premier outil, pour la consolidation statutaire et de gestion du réel. «Mais nous avons choisi de consolider le prévisionnel et les budgets dans un autre outil interfacé, rapide et plus agile. Cela nous permet aujourd'hui de sortir du cadre un peu strict de l'outil de consolidation statutaire, explique la directrice.

Des applications digitales ont été créées dans le cadre du programme de transformation de la fonction finance du groupe. Dit «FIT», pour «Finance Ipsen Transformation», ce programme a été l'occasion de repenser une grande partie des outils de la fonction finance. Les nouvelles applications, faciles à lire, accueillent aujourd'hui un maximum d'informations. Le management peut avoir un accès rapide aux comptes et n'a plus besoin d'attendre un rapport officiel. «Les applications iPad ont changé l'état d'esprit du management du groupe, mais aussi le rôle des contrôleurs. La production des données a été remplacée par plus d'analyses à forte valeur ajoutée, les contrôleurs étant plus dédiés à expliquer ce qu'il y a derrière les chiffres et proposer des plans d'actions...», indique Vanessa Brajtmán. En parallèle, l'outil statutaire a été

refondu. «L'outil était devenu une importante base de données qui allait au-delà des besoins de la consolidation du groupe. Nous avons donc simplifié la liasse pour revenir aux réels besoins de consolidation.», explique-t-elle.

Au total, 300 personnes utilisent les différents systèmes. Heureusement, le tout s'interface. «Nous évitons les réconciliations ce qui permet de gagner du temps et d'éviter les saisies manuelles», souligne Vanessa Brajtman. C'est ainsi que le groupe peut produire sa liasse de consolidation en deux jours. «Notre processus d'interco est réalisé en amont. C'est assez rapide et la réconciliation se passe bien car nous avons des échanges fluides au sein du groupe», indique la directrice. Restent toutefois quelques retraitements comptables. «Nous recevons les données des filiales au format des comptes sociaux, il nous faut donc passer les écritures IFRS». Un point qui va évoluer avec la mise en œuvre de la norme IFRS 16 relative aux contrats de crédit-bail. «Les retraitements sont trop complexes à réaliser au niveau central, les filiales vont donc intégrer ces écritures directement dans leurs comptes».

Une complexité additionnelle dans la charge de travail des filiales qui va nécessiter une formation et un accompagnement constant de la part des équipes centrales.



«L'outil était devenu une importante base de données qui allait au-delà des besoins de la consolidation du groupe. Nous avons donc simplifié la liasse pour revenir aux réels besoins de consolidation»



## CONSOLIDATION DE GESTION

Beaucoup souffrent aussi de l'importante complexité de leur consolidation de gestion. « *Le rêve d'il y a 20 ans de tout mettre dans un unique système, depuis la consolidation statutaire jusqu'au management reporting et même le contrôle de gestion ou le budget, s'est heurté à la réalité. En effet, les systèmes de consolidation historiques sont fondamentalement pensés pour gérer la consolidation, et pas autre chose... Il est possible de leur faire faire autre chose, mais ce n'est pas conçu pour !* », explique Laurence Yvon. Le groupe Eurazeo en fait l'expérience tous les jours. « *Notre système de consolidation est très souple, mais cela reste un logiciel de consolidation, avec une certaine lourdeur et des temps de traitement importants. On a tendance à demander des traitements de plus en plus compliqués, sur des volumes de plus en plus importants et l'on voudrait des résultats instantanés. En réalité, c'est trop pour le système...* », estime Bérengère de Barmon, Directrice de la consolidation d'Eurazeo. En conséquence, certains ont donc jeté l'éponge sur l'unicité. Et choisi de mettre en place un outil de reporting de gestion indépendant, permettant de répondre aux demandes d'analyse spécifiques du management. Résultat, les deux systèmes de consolidation ne sont plus véritablement en lien et peuvent générer de **vrais problèmes de réconciliation**. « *Il faut pouvoir produire, de plus en plus vite, des chiffres justes.*

En termes de pilotage de l'entreprise, les écarts entre les données comptables consolidées et celles issues du contrôle de gestion ne sont pas acceptables pour le CFO et le top management. Et, du côté des équipes de consolidation ou de gestion, il est pénible de devoir justifier des écarts entre leurs deux systèmes... », estime Maryline Sénéchal, qui s'est occupée de l'évolution des systèmes chez Europ Assistance il y a trois ans.



« Si le directeur financier veut modifier son analyse de la performance, il faut que cela prenne 3 jours, pas six mois ! »

Responsable Financier



**BRUNO HAZARD**, Adjoint au Responsable des Services comptables - PICARD SURGELÉS

Bruno Hazard a débuté sa carrière en 1993 en tant qu'adjoint de chef comptable dans le BTP durant 7 ans, puis il a occupé des postes de chef comptable ou adjoint de responsable comptable dans diverses entreprises de tailles et de secteurs très variés (BTP, chimie, agroalimentaire puis retail). Depuis janvier 2012, il est adjoint au responsable des services comptables de Picard surgelés. Il manage une équipe de 30 comptables (comptabilité générale, fiscalité, gouvernance référentiel, comptabilité fournisseurs, comptabilité clients) et établit la consolidation en binôme avec le responsable comptable.

## CAS D'ÉCOLE #2

### **PICARD** **L'AVANT ET L'APRÈS**

Pour le groupe de surgelés Picard, il y a véritablement un « Avant » et un « Après » en matière de consolidation. Il y a encore trois ans, ce groupe qui affiche un chiffre d'affaires de 1,4 milliard d'euros et consolide 12 entités, sans complexité particulière, réalisait entièrement sa consolidation sur... le tableur Excel ! « Les tableaux, qui avaient été mis en place il y a assez longtemps, étaient plutôt bien faits. Cela fonctionnait... mais c'était long ! », se souvient Bruno Hazard, adjoint au responsable des services comptables. Le contrôle de gestion ?

Les données étaient, elles-aussi, « saisies à la main dans un beau classeur Excel, avec des risques d'erreur partout. Pour chaque entité et chaque filiale, nous avons des détails complexes avec le budget, le réel, les cumuls, etc, pour l'année en cours et l'année précédente... ». Une organisation qui entraînait deux difficultés majeures pour les responsables. Tout d'abord, la nécessité de mettre en place des contrôles drastiques pour tout vérifier, données comme formules de calcul. Surtout, les deux systèmes étant totalement orphelins, les réconcilier n'était pas simple. « La réconciliation Ebitda – consolidation – plaquette relevait de l'arrachage de cheveux. Il fallait faire un bridge de tous les retraitements, ce qui prenait finalement plus de temps que les reportings eux-mêmes ! En plus, nous n'avions aucune piste d'audit et pas de possibilité de suivre les versions ou les modifications... », se souvient le responsable.

C'est finalement pour le contrôle de gestion que la décision est prise en 2016, de mettre en place un outil adapté. A l'issue d'un appel d'offre, c'est la solution de CCH Tagetik qui est choisie. « Nous avons vraiment été impressionnés par la puissance de l'outil, qui est très ouvert, et offre des possibilités d'évolution importantes. Surtout, c'est un des rares outils qui permettait une appropriation assez rapide et nous voulions à moyen terme pouvoir nous affranchir de la DSI et nous appuyer uniquement sur notre équipe « MOA », Maîtrise d'ouvrage et assistance » rattachée à la DAF et faisant l'interface entre le DSI et la DAF, indique le responsable. Quelques mois après le reporting, Picard opte pour le même outil pour sa consolidation, puis



« Nous avons mis en place une base unique. Le reporting a un maillage très fin, qui nous a permis de savoir ce dont nous avons besoin. Au niveau consolidation, les données sont beaucoup plus agrégées, afin de ne pas alourdir le moteur »

**Bruno Hazard**,  
Adjoint au Responsable des Services comptables

son budget. «*Nous avons mis en place une base unique. Le reporting a un maillage très fin, qui nous a permis de savoir ce dont nous avons besoin. Au niveau consolidation, les données sont beaucoup plus agrégées, afin de ne pas alourdir le moteur*», explique Bruno Hazard.

Aujourd'hui ? Le premier changement tient à la fin des réconciliations. «*Quand le reporting est fait, le socle primaire de la consolidation est établi. Par définition, il ne peut y avoir de différence. Il nous reste juste à saisir les écritures de consolidation et de top-conso*», indique Bruno Hazard. Le travail est aujourd'hui organisé très différemment. «*Nous n'avons pas réellement gagné de temps, mais les masses sont réparties autrement. Au lieu de saisir les données, nous pouvons nous concentrer sur leur sécurité et leur contrôle*», indique Bruno Hazard. Enfin, la direction financière a vraiment gagné son autonomie. L'ensemble des évolutions – modifications, ajouts d'états, etc – sont désormais toutes réalisées par la MOA. Reste que, si l'outil tourne depuis un an, le responsable estime ne pas avoir encore complètement achevé sa transition. «*Il reste encore quelques ajustements à opérer. Nous n'avons pas tout à fait fini de structurer l'outil et nous menons encore beaucoup de vérifications*», explique Bruno Hazard. A tel point que le groupe continue de faire tourner sa consolidation à l'ancienne, en parallèle au nouveau système. «*Nous avons du mal à lâcher nos anciens outils... mais le frein est plus psychologique que technique*», reconnaît le responsable.

A terme ? Les responsables financiers espèrent pouvoir faire davantage confiance à leurs données,

et donc dégager davantage de temps pour l'analyse qualitative et la prise de recul. «*L'objectif est d'aller plus vite et plus loin dans l'automatisation. Nous pouvons maintenant ouvrir des portes que nous n'avions pas perçues au départ*», estime Bruno Hazard, qui travaille notamment sur les tableaux des flux de trésorerie et réfléchit à l'outil de «*disclosure management*» pour établir l'ensemble de la liasse (l'outil étant déjà complètement opérationnel pour la partie reporting mensuel et budget).

## VERS UNE DÉSACRALISATION DU MÉTIER DE CONSOLIDEUR ?

Selon le responsable financier d'une grande ETI, le premier frein à l'évolution des systèmes de consolidation serait aujourd'hui... les responsables eux-mêmes ! «*Les nouvelles solutions sont beaucoup plus accessibles. Les juniors venant du contrôle de gestion ou de la trésorerie peuvent être rapidement formés. N'importe qui, aujourd'hui, peut établir une consolidation. Ce n'est finalement qu'un nouveau type de reporting, avec quelques retraitements particuliers. Cette évolution conduit aujourd'hui à une désacralisation du métier de consolideur qui fait peur à certains. Au sein des services finances, les anciens directeurs de la consolidation étaient auréolés d'un prestige important, parce que personne ne comprenait rien à la consolidation sur les outils historiques. Ils sentent qu'en changeant de système ils vont perdre leur pouvoir et c'est difficile à accepter. On sent un vrai frein psychologique face aux nouvelles solutions, trop 'simples' et donc suspectes !*», explique ce responsable.

## DES DIFFICULTÉS PENDANT LES CLÔTURES

Par ailleurs, si la plupart des groupes parviennent aujourd'hui à sortir leurs résultats dans des délais tout à fait satisfaisants, il faut reconnaître que certains processus ne sont pas « sans douleur ». Ainsi, l'intégration des données est rarement automatisée. « Chacun des groupes que nous consolidons a son propre système de consolidation, pas forcément le même que nous... », souligne la Directrice de la Consolidation d'Eurazeo. Même problématique chez Mersen, qui est confronté à une multitude de plans de comptes dans ses filiales. « Les opérations réalisées dans les filiales sont de plus en plus complexes et on veut de plus en plus d'informations, or les contrôleurs sont parfois dépassés par cette technicité. Résultat, les filiales mettent beaucoup de temps à fournir une information de qualité », estime Vanessa Braitman, Directrice Consolidation et Reporting d'Ipsen.

La gestion des intragroupes et intercompagnies est aussi, souvent, un point délicat. Le sujet serait même la première source d'amélioration potentielle du processus de consolidation (pour 35% des responsables interrogés par EY). En pratique, la plupart des systèmes de consolidation « à l'ancienne » procèdent à des rapprochements en mode « agrégé », et non « à la facture ». « En cas de différence, il faut donc remonter à la

« Chacun des groupes que nous consolidons a son propre système de consolidation, pas forcément le même que nous... »

Bérengère de Barmon  
Directrice de la Consolidation  
Eurazeo

source et obtenir le détail des factures : un process très consommateur de temps, et qui s'avère compliqué», explique Laurence Yvon. Autre difficulté récurrente : les variations de périmètre. Elles seraient une source de difficulté pour 25% des services de consolidation interrogés par EY en 2017. « Nous avons renoncé à traiter les pro-forma liées aux variations de périmètres sur notre logiciel de consolidation car c'était vraiment trop compliqué à développer. Ils sont donc réalisés sur Excel en parallèle de notre consolidation, mais comme nous constatons en moyenne une vingtaine de variations de périmètre par an, cela prend plusieurs jours à l'équipe de consolidation, en amont de la clôture », indique Bérengère de Barmon.



« En cas de différence, il faut donc remonter à la source et obtenir le détail des factures : un process très consommateur de temps, et qui s'avère compliqué »

**Laurence Yvon**  
Directrice des Opérations  
CCH Tagetik France





**BÉRENGÈRE DE BARMON**, *Directrice de la Consolidation - EURAZEO*

Suite à un diplôme HEC en majeur Finance, Bérengère de Barmon a intégré EY. Directrice de mission senior, elle était en charge de nombreuses missions de conversion aux normes IFRS et de commissariat aux comptes de sociétés cotées, notamment dans le secteur des SSII. Après 8 ans chez EY, elle a rejoint Eurazeo en tant que directrice de la consolidation. Elle est en charge de la production de l'information financière et, dans ce cadre, de l'intégration des nouvelles acquisitions. Elle participe à l'ensemble des Comités d'audit des filiales du Groupe.

## CAS D'ÉCOLE #3

### **EURAZEO** **LE DÉFI D'UN PÉRIMÈTRE** **ÉVOLUTIF POUR LA** **SOCIÉTÉ D'INVESTISSEMENT** **EURAZEO**

Société d'investissement mondial de premier plan qui gère 17 milliards d'euros d'actifs diversifiés dont près de 11 milliards pour compte de tiers investis dans un portefeuille de plus de 300 entreprises, le groupe Eurazeo est amené à réaliser de nombreuses opérations sur son périmètre. Chaque année plus d'une trentaine d'entreprises peuvent entrer ou sortir du périmètre

consolidé, qu'ils s'agissent d'investissement directement réalisés par Eurazeo ou d'opérations de croissance externe des participations. Un enjeu pour les responsables de la consolidation, qui doivent ainsi intégrer très rapidement les nouvelles filiales ou nouveaux groupes consolidés, avec des horizons de sortie assez courts : de 4, 5 ou 7 ans. Au total, ce sont ainsi près de 700 sociétés qui sont actuellement consolidées au sein d'Eurazeo, à comparer à seulement 200 il y a quelques années. Compte tenu des sous-consolidations, la holding consolide environ 75 entités ou groupes aujourd'hui, pour un chiffre d'affaires « économique » de près de 6 milliards d'euros (y compris la quote-part de chiffre d'affaires des sociétés mises en équivalence), et un chiffre d'affaires consolidé de l'ordre de 4,5 milliards d'euros.

Comme tout groupe coté, Eurazeo est contraint par les délais légaux pour ses publications semestrielles et trimestrielles. Composée de deux personnes au siège, mais aussi des responsables des sous-consolidations dans les différentes filiales, l'équipe de consolidation publie en général ses données en une soixantaine de jours. « Pour la clôture annuelle, les filiales remontent comptes et annexes, audités, le 25 janvier. L'essentiel de nos opérations de consolidation sont terminées entre le 15 et le 20 février, pour permettre au Directoire de se réunir fin février. Nos comptes annuels sont finalement publiés aux alentours du 7 ou 8 mars », explique Bérengère de Barmon, directrice de la consolidation d'Eurazeo. La clôture semestrielle du groupe est plus rapide, puisque les données remontent le 10 juillet et les comptes sont publiés fin juillet, avec des annexes allégées.



*« Il nous est possible d'obtenir des états détaillés, avec une bonne traçabilité. Les comptes aux normes IFRS ne sont pas toujours très « parlants » pour le Directoire et parfois pour la communauté financière »*

**Béregère de Barmon**  
Directrice de la Consolidation  
Eurazeo

## **UN OUTIL DE CONSOLIDATION QUASI-ANALYTIQUE**

En termes d'outils ? Après avoir longtemps conservé un logiciel datant de 2005, le groupe a finalement dû évoluer en 2016 vers une solution plus récente car la maintenance de son ancien logiciel a fini par être arrêtée... Le nouvel outil ? Il présente l'avantage majeur de tout intégrer, y compris des éléments analytiques et les opérations manuelles ont été fortement réduites. *« Il nous est possible d'obtenir des états détaillés, avec une bonne traçabilité. Comme les comptes aux normes IFRS ne sont pas toujours très « parlants » pour le Directoire et parfois pour la communauté financière, nous avons réalisé des développements importants pour présenter un compte de résultat faisant ressortir des agrégats plus pertinents pour chacune des activités (contribution des sociétés, activité d'investissement et activité de gestion d'actifs), et réconcilier le résultat net du groupe avec la présentation IFRS. Le compte de résultat par activité fait partie prenante de l'annexe aux comptes consolidés dans le cadre de l'information sectorielle ».* En pratique, le logiciel pioche les données nécessaires à la présentation par activité dans les chiffres IFRS et les présente totalement différemment. Certaines données sont éclatées et des traitements supplémentaires sont réalisés quand nécessaire. Pour aboutir finalement à une double présentation : l'une est par activité, et proche de la vision business,



« Comme nous ne les contrôlons pas, nous ne pouvons pas leur imposer de date butoir. Il nous faut discuter, au cas par cas »

**Béregère de Barmon**

Directrice de la Consolidation  
Eurazeo

l'autre répond aux exigences des normes comptables internationales. « Nous avons tellement gagné en souplesse que certains voient presque notre outil comme un logiciel de contrôle de gestion... Pourtant, il ne faut pas se tromper, cela reste un logiciel de consolidation, avec une certaine lourdeur et des temps de traitement importants. Ainsi, lorsqu'on génère la consolidation, il faut compter autour de 10 minutes pour obtenir les résultats. Ce n'est pas énorme, mais c'est tout de même très contraignant en période de consolidation, lorsqu'il nous faut répéter l'opération une trentaine de fois par jour ! On a tendance à demander des traitements de plus en plus compliqués, sur des volumes de plus en plus importants et l'on voudrait des résultats instantanés. En réalité, c'est trop pour le système... », indique Béregère de Barmon.

## AUTOMATISATION DES PROCESS

Le process de consolidation d'Eurazeo est simple en apparence. « Nous sommes en mode SaaS, chaque filiale ou groupe consolidé dispose d'un accès pour entrer sa liasse de consolidation. Bien que le système soit intuitif, nous leur expliquons comment faire, nous les formons, en particulier pour les participations qui n'appliquent pas les normes IFRS à leur niveau », explique Béregère de Barmon. Toutefois, le groupe se heurte à plusieurs difficultés. Tout d'abord, lors de l'intégration des données. « Chacun des groupes que nous consolidons a son propre système de consolidation – pas forcément le même que nous... Au niveau central, nous remontons et intégrons donc des données issues de systèmes très divers », explique la directrice de la consolidation. Ensuite, il n'est pas toujours simple d'obtenir les données des groupes mis en équivalence. « Comme nous ne les contrôlons pas, nous ne pouvons pas leur imposer de date butoir. Il nous faut discuter, au cas par cas. »

Depuis la mise en place du nouveau logiciel, certaines tâches ont été automatisées, notamment pour la gestion des annexes. « Tous les tableaux des annexes sont aujourd'hui intégrés dans le système. Nous procédons à des contrôles et récupérons les données sur Excel via un « retrieve » pour les inclure dans les annexes. En clair, les données sortent véritablement de la base », explique la directrice de la consolidation. Avec, toutefois, deux exceptions : les engagements hors-bilan et la partie relative à la gestion des

risques. Les variations de périmètre, ou encore les pro-forma sont eux-aussi, toujours réalisés de façon manuelle. «*Nous avons renoncé à traiter les pro forma sur le logiciel car nous avons déjà réalisé beaucoup de développements. C'était vraiment trop compliqué...* » reconnaît Bérengère de Barmon. Résultat, les pro-forma sont toujours traitées sur Excel, en parallèle de la consolidation. «*Le problème est que nous avons énormément de variations de périmètre – en moyenne entre vingt et trente chaque année !* », reconnaît la directrice de la consolidation. La gestion des pro-forma prend chaque année plusieurs jours à l'équipe consolidation...

Dernier problème : la présentation. Pas question, en effet, de présenter les chiffres tels qu'ils sortent du logiciel de consolidation. «*Nous présentons les états financiers sous forme de Powerpoint, à partir de données extraites sur Excel. Cela implique un certain nombre de « copier-coller » et une mise en forme manuelle, qui prend du temps. S'il faut changer une écriture au dernier moment, il faut au minimum une heure de traitement, avec des risques d'erreurs* », indique la directrice de consolidation qui reconnaît avoir «*une marge de manœuvre très limitée lors de la clôture* ». «*Les délais sont courts. On nous demande d'en faire davantage, car le groupe grossit, en un temps plus réduit. Toutefois, nous essayons d'être organisés et concentrés. Et nous anticipons de plus en plus* ». Dès la fin août, l'équipe de consolidation passe ses premières écritures pour la clôture de décembre...



## DES « FAST-CLOSE » PARFOIS « SLOW »

De nombreuses entités citent aussi la difficile réalisation des documents de référence (« DDR ») et autres éléments de clôture. « *La quantité des documents légaux à produire en marge de la clôture n'a cessé d'augmenter. Avec les « DDR » et les annexes, mais aussi les documents de gestion et les éventuels rapports RSE...* », souligne Laurence Yvon. Autant de documents qui sont aujourd'hui majoritairement réalisés sur Word, en parallèle de la consolidation chiffrée. Avec, à chaque modification, ou correction des auditeurs, le risque d'introduire une erreur dans une chaîne manuelle. « *Nous réalisons tout à la main, du début à la fin, sur un gros fichier Word, avec quelques extractions de la base consolidée, pour les tableaux de chiffres. Aujourd'hui, nous arrivons encore à rédiger, relire, traduire et imprimer un document de référence qui compte de 80 à 90 pages, en trois semaines y compris les éventuelles modifications apportées par les auditeurs, mais c'est lourd pour les équipes...* », explique Vanessa Brajtman, qui réfléchit actuellement à une automatisation du processus par le recours à un logiciel de CDM pour « *Collaborative Disclosure Management* » (voir encadré ci-contre). Même problématique chez Eurazeo qui traite manuellement les engagements hors-bilan comme la partie relative à la gestion des risques.

## UNE HÉSITATION SUR LES OUTILS DE « DISCLOSURE MANAGEMENT »

Les annexes font encore figure de pierre dans la chaussure de nombreux responsables de la consolidation... « Nous ne sommes pas si grands, mais c'est déjà très compliqué. Le document de référence est réalisé par une équipe très restreinte en central, avec moins d'une dizaine d'intervenants. Nous devons gérer manuellement les extractions du système de consolidation vers Excel et Word », indique Thierry de Taeye, chez Mersen. Comme lui, de nombreux responsables de consolidation envisagent donc une automatisation de la réalisation des annexes, par le recours à un **logiciel spécialisé dit de « disclosure management »**. « Ces outils permettent de produire les documents de référence et annexes de façon rapide, juste, fiable et... automatique », explique Laurence Yvon, Directrice des opérations de CCH Tagetik France. Pourtant, beaucoup hésitent... L'étude réalisée par EY montre pourtant qu'en 2017 seuls 28 % des répondants avaient franchi le pas, Word étant toujours utilisé par 48 % des groupes interrogés.

Un changement réglementaire pourrait bientôt changer la donne. Les instances européennes ont imposé qu'à partir du 1er janvier 2020, la version digitale des bilans et comptes de résultats ne soient plus présentés en pdf mais en « **XBRL** » (pour « **eXtensible Business Reporting Language** »), comme cela se pratique déjà aux Etats-Unis. L'ensemble des annexes devra suivre à partir de 2022. L'objectif est de simplifier et d'homogénéiser la communication de l'information financière en facilitant la comparaison entre états financiers de différents groupes. Mais, concrètement, ce nouveau format impose la réalisation de liens « hypertexte », liens quasi-impossibles à réaliser de façon manuelle. « Cette évolution permettra l'intégration directe de nos données financières dans les bases des analystes. Mais elle nous conduit à sortir nos rapports dans un format bien précis... et très contraignant », résume un professionnel. Et, dans beaucoup de cas, à évoluer vers des outils de « CDM » pour « Collaborative Disclosure Management »...



*«Aujourd'hui, la plupart des grands groupes mettent de 5 à 10 jours à clôturer. Ils ont fait beaucoup de progrès en termes de «fast closing». Certains, toutefois, peuvent encore mettre jusqu'à trois mois, lorsque la remontée des informations n'est pas automatique et qu'il leur faut aller chercher les données des filiales en manuel, via Excel»*

**Laurence Yvon**  
Directrice des Opérations  
CCH Tagetik France

Autant de difficultés qui, finalement, rendent difficile de nouvelles réductions de délais de clôture comme souhaiteraient en réaliser 30 % des groupes interrogés par EY. «Aujourd'hui, la plupart des grands groupes mettent de 5 à 10 jours à clôturer. Ils ont fait beaucoup de progrès en termes de «fast closing». Certains, toutefois, peuvent encore mettre jusqu'à trois mois, lorsque la remontée des informations n'est pas automatique et qu'il leur faut aller chercher les données des filiales en manuel, via Excel», indique Laurence Yvon. L'étude d'EY montre que 50 % des structures ont recours à des pré-clôtures (effectuées pour la plupart semestriellement), 69 % des groupes optant pour une consolidation complète, 25 % pour des analyses partielles portant notamment sur la revue des comptes significatifs et 6 % pour la fixation des positions intragroupes. Enfin, certains groupes ont recours à des estimations (17 %) ou à des arrêtés de cycles anticipés (13 %).





VINCENT COTREL, *Consolidation & Reporting - SAINT-GOBAIN*

Depuis 2001, Vincent Cotrel a rejoint la Compagnie de Saint-Gobain, la holding du Groupe. Il a commencé en tant qu'administrateur de l'outil de consolidation Carat puis, en 2004, il a participé activement à la migration de Carat vers Magnitude et à la mise en application des normes IFRS. Il a ensuite occupé le poste de Responsable de la cellule Maintenance - Développement de Magnitude. En 2008, il est devenu Chef du service « Maintenance et Administration du Système d'Information Consolidation et Reporting » et dirige l'équipe centrale en charge de l'administration et de la maintenance de BFC pour l'ensemble du Groupe.

## CAS D'ÉCOLE #4

### SAINT-GOBAIN UNE CONSOLIDATION EN COURS DE « TRANSFORMATION »

Trois cent cinquante-trois ans d'histoire, 41,8 milliards de chiffre d'affaires et présent dans 67 pays avec plus de 180 000 collaborateurs, le Groupe Saint-Gobain, à fin 2018, est aussi complexe que sa consolidation, qui porte sur un périmètre global de 900 dossiers, répartis en plusieurs paliers de sous-consolidation. Une consolidation à la fois statutaire et de gestion, réalisée, depuis toujours ou presque, à partir de l'outil, sur lequel

se connectent 2 000 utilisateurs, et pour lequel le Groupe a suivi les évolutions et mis en place toutes les versions depuis 20 ans.

Les plans de comptes de **consolidation et de gestion** sont identiques au niveau Corporate, mais le process de consolidation n'en est pas simple pour autant. « Les données source proviennent de différents systèmes ERP, et un même ERP a souvent été paramétré différemment selon les métiers. Le déversement des données dans BFC n'est pas complètement automatisé. L'alimentation est effectuée par les Centres de Services Partagés du Groupe qui s'appuient généralement sur des interfaces réalisées plus ou moins localement dans l'ERP ou dans Excel pour importer des fichiers plats dans les liasses BFC » explique Vincent Cotrel. Mais le process « se termine souvent par une **saisie manuelle pour certains flux de bilan ou certaines analyses de reporting** ». La quantité d'informations demandées diffère selon les liasses: si toutes les liasses partagent un « tronc commun » d'informations, elles disposent aussi d'**enrichissements spécifiques** pour répondre aux demandes d'analyse du management métier d'appartenance. Ces enrichissements **sont réalisés par une équipe centrale**, au niveau de la holding du Groupe. « Trois personnes s'occupent de l'assistance sur BFC, de la génération des liasses, des périmètres et traitements de consolidation, de la gestion des accès et des rapports de restitution, tandis que deux autres personnes se concentrent sur les développements, paramétrages et adaptations nécessaires des référentiels, des liasses et des règles de consolidation », indique celui qui chapote l'équipe.

Parmi les difficultés classiques du processus de consolidation, il y a tout d'abord la réduction des écarts **des opérations intra-Groupe**. En l'absence d'outil dédié, le rapprochement est fait directement dans l'outil BFC à partir des déclarations des filiales, mais il y a un manque de visibilité lié à l'existence, jusqu'à récemment, des paliers de sous-consolidation qui ne voient pas instantanément les déclarations provenant des autres paliers. Pour améliorer ce point, le Groupe espère pouvoir s'appuyer, à moyen terme, sur un « *data lake* » (solution de stockage des données utilisée par le big data) en cours de mise en place. « *Cette solution doit permettre de récupérer la quasi-intégralité des écritures comptables des ERP du Groupe. Nous pouvons espérer, à terme, faciliter les rapprochements intra-Groupe en amont des opérations de consolidation, ce qui est une excellente chose car, pour être efficace, la réconciliation des intercos doit se faire au niveau des comptabilités. Le projet Data Lake a démarré, mais cela va prendre du temps, compte tenu du nombre d'interfaces à produire et à maintenir pour exploiter les données...* », explique Vincent Cotrel.

**Les annexes** constituent aussi une autre difficulté classique du processus de consolidation. Le Groupe n'ayant pas d'outil de « *Disclosure Management* », les annexes sont alimentées et rédigées par deux responsables, au niveau de la holding. « *Nous avons, à un moment, étudié la mise en place d'un outil spécialisé, mais le coût d'acquisition d'un tel outil est élevé et donc le retour sur investissement pas évident à entrevoir* », indique le responsable. L'arrivée de la contrainte XBRL pourrait changer la donne : « *Ce changement réglementaire peut être l'opportunité de franchir le pas, et ainsi faciliter la rédaction des annexes* », estime Vincent Cotrel.



*« Comme nous ne les contrôlons pas, nous ne pouvons pas leur imposer de date butoir: il nous faut discuter, au cas par cas »*

Vincent Cotrel  
Consolidation & Reporting  
Saint-Gobain



«C'est l'occasion de simplifier notre consolidation en supprimant les bases paliers de sous-consolidation qui étaient liées aux pôles, pour passer à un système de base unique et à une consolidation en râteau, plus souple et plus simple à gérer»

Vincent Cotrel, Consolidation & Reporting

Point d'actualité particulièrement délicat: la mise en place de **la nouvelle norme IFRS 16**. «Le Groupe a choisi d'appliquer la méthode dite «full retrospective». Cela signifie que l'on doit remonter à l'origine des contrats de location de toutes les sociétés du Groupe en partant de la date d'entrée de la société dans le périmètre de consolidation : il nous faut recenser tous les contrats de location et leurs évolutions historiques pour calculer les retraitements à opérer», explique Vincent Cotrel. Une équipe dédiée planche depuis plus d'un an pour accompagner les filiales sur le recensement des contrats et leur audit, avec la nécessité impérieuse d'avoir bouclé le projet pour la prochaine clôture semestrielle du 30 juin 2019.

## LE DÉFI DE LA TRANSFORMATION DU GROUPE

Mais tout ceci n'est rien en comparaison du nouveau défi qui a été proposé aux équipes de consolidation du Groupe Saint-Gobain. «Le président du Groupe a lancé fin novembre 2018 un programme de transformation profond intitulé «**Transform & Grow**» qui définit, entre autre, **une nouvelle structure organisationnelle, plus simple et plus agile**, pour intensifier la proximité du Groupe avec ses marchés. Nous passons d'une organisation matricielle comprenant 3 pôles d'activités (Produits pour la Construction, Distribution Bâtiment et Matériaux Innovants) et 14 délégations locales, à une gestion des activités par pays», indique Vincent Cotrel.

Concrètement, la nouvelle structure sera constituée de 5 ensembles avec 4 entités régionales Europe du Nord, Europe du Sud, Amériques, et Asie ainsi qu'une entité mondiale Solutions Haute Performance» précise le responsable.

Cette transformation va avoir deux conséquences majeures sur la consolidation. Elle implique tout d'abord **une nouvelle organisation des équipes de consolidation**. «La consolidation était, elle aussi, organisée par pôle d'activités et cela n'a plus de sens aujourd'hui. Les consolidateurs «pôles» vont donc rejoindre l'équipe de consolidation de la holding et les tâches de chacun vont devoir être redéfinies selon la nouvelle maille organisationnelle», explique le responsable. Ensuite, la transformation de l'organisation du Groupe conduit à **repenser l'archi-**

**lecture technique du système de consolidation.**

«C'est l'occasion de simplifier notre consolidation en supprimant les bases paliers de sous-consolidation qui étaient liées aux pôles, pour passer à un système de base unique et à une consolidation en râteau, plus souple et plus simple à gérer», explique Vincent Cotrel. Mais cette base unique n'est pas facile à mettre en œuvre. En effet, beaucoup d'enrichissements étaient réalisés au niveau des paliers de consolidation, et fonction des spécificités des métiers. De **nombreuses questions** se posent donc aujourd'hui: que faire des spécificités de gestion? Va-t-on réussir à les harmoniser, ou va-t-on être obligé de conserver des éléments spécifiques à certains métiers? «Un groupe de travail a été lancé sur le sujet», indique le responsable. Autres points: Comment adapter la diffusion de l'information financière? Quel(s) outil(s) BI (Business Intelligence) conserver, sachant que chaque pôle d'activité avait le sien? Là encore, des groupes de travail sont à l'œuvre. Quitte à tout changer, n'était-ce pas l'occasion de changer un outil vieillissant? «Notre outil est vieux et présente certaines limites mais, pour le moment, il tourne: cela fait la consolidation et il répond aux besoins de diffusion en interne et en externe, c'est le plus important. Il n'y a donc pas d'urgence. D'autant que changer d'outil de consolidation est un projet long et onéreux qui a des impacts considérables à tous les niveaux de l'entreprise. Il faut vraiment avoir une raison valable pour justifier le fait de se lancer dans un tel changement d'outil et je pense que seul l'arrêt officiel de l'outil par l'éditeur nous fera franchir le pas

...» répond Vincent Cotrel, qui estime toutefois que cet arrêt finira bien par arriver. «On sent bien aujourd'hui que les logiciels de consolidation sont plutôt en fin de vie: il nous faudra certainement en changer aux alentours de 2025 ...»



« Notre outil est vieux et présente certaines limites mais, pour le moment, il tourne: cela fait la consolidation et il répond aux besoins de diffusion en interne et en externe, c'est le plus important. Il n'y a donc pas d'urgence. »

Vincent Cotrel  
Consolidation & Reporting  
Saint-Gobain

## DES ÉQUIPES TENDUES

Au-delà des outils et des sujets purement techniques, on ne peut faire l'impasse sur l'aspect humain au sein d'équipes de consolidation souvent très stressées. Cela tient, bien sûr, à la nature même du métier. «*Il y a toujours eu et il y aura toujours, une importante pression sur les consolidateurs au moment des clôtures. La date de consolidation est indiscutable, les dirigeants – comme les analystes ou les actionnaires – sont pressés d'avoir leurs chiffres et attendent des délais très courts. Si les filiales sont en retard, ou qu'elles fournissent des données de mauvaise qualité, il faut compenser...*», indique une responsable. En outre, il faut reconnaître que les conditions de travail ne sont pas toujours optimales. «*Les équipes qui travaillent sur la liasse, les écritures de consolidation ou les réconciliations interco n'ont pas un quotidien très réjouissant. Leur degré de satisfaction peut même être très bas avec des systèmes « ancienne génération » qui ne sont ni ergonomiques ni collaboratifs*», explique Laurence Yvon. Par ailleurs, il est clair que l'ergonomie d'il y a 10 ou 15 ans ne satisfait plus les utilisateurs d'aujourd'hui. «*Les vieux outils ne sont ni sexy, ni friendly... Ils ne donnent tout simplement pas envie. Aujourd'hui, chacun est habitué dans sa vie privée à des outils agréables à utiliser: on attend la même chose en entreprise*», détaille un professionnel établi. Il y aurait une attente générationnelle différente.

«*Les moins de 30 ans ont du mal à travailler et s'identifier aux vieux outils de consolidation. Ils veulent un travail moins basique, de l'analyse, des restitutions, du collaboratif et même de la cosmétique: les outils doivent s'adapter à cette évolution de la société, et permettre par exemple de communiquer*», estime Sébastien Romano, directeur de la practice consolidation de CCH Tagetik France.

Dans un contexte général où les financiers d'entreprise se font rares, le recrutement de nouvelles ressources pour les équipes consolidation peut s'avérer difficile. Nés avec un PC dans les mains et habitués à des outils personnels souples et agréables, les moins de 30 ans n'en reviennent pas quand ils découvrent certains équipements... «*Les entreprises dont les solutions ne sont ni modernes ni sexy ont plus de mal à convaincre les jeunes générations de les rejoindre*», indique Laurence Yvon. «*Les jeunes s'attendent à travailler en entreprise avec des applications faciles et rapides, qu'ils pourront paramétrer eux-mêmes. Quand on leur dit qu'il faut attendre plusieurs jours pour une mise à jour, ils ne peuvent pas l'accepter*», complète un autre professionnel. Même surprise du côté du management de l'entreprise... qui attend des documents lisibles, agréables, et illustrés. Bref, des outils de data visualisation. «*Les managers en ont assez des tableaux compliqués, qu'on ne peut lire qu'en sortant une loupe!*», relève Thierry de Taeye, VP group accounting and controlling du groupe Mersen.



«*Les entreprises dont les solutions ne sont ni modernes ni sexy ont plus de mal à convaincre les jeunes générations de les rejoindre*»

**Laurence Yvon**

Directrice des opérations  
de CCH Tagetik France



**MARYLINE SÉNÉCHAL**, *Head of Support Finance and Integrated Reporting - EUROP ASSISTANCE*

Maryline Sénéchal est Expert-comptable et consultante freelance dans le domaine de l'Assurance depuis 20 ans. Ses expertises : les logiciels SAP et TAGETIK, l'audit de comptes, le pilotage de projets Finance ou encore le management d'équipe et la conduite du changement. Elle a créé et dirige depuis 2015 le pôle « Support Finance et Reporting Groupe » d'Europ Assistance. Maryline était auparavant la responsable Normes, Consolidation et Support International de Société Générale Insurance.

## CAS D'ÉCOLE #5

### **EUROP ASSISTANCE SOUS-CONSOLIDER POUR UN GROUPE ITALIEN**

#### **UNE SOLUTION QUI CHANGE TOUT**

Le groupe «*Europ Assistance*» n'a pas d'obligation légale de consolider ses comptes à son niveau. Les 70 entités juridiques, réparties dans une trentaine de pays, qui constituent ce spécialiste de l'assistance sont directement consolidées au niveau de la maison mère, Generali. «*La consolidation statutaire est établie par notre maison mère, le géant de l'assurance italien Gen-*

*erali, auquel nous remontons l'ensemble des liasses comptables de nos filiales»,* indique Maryline Sénéchal,

Pendant de nombreuses années, le groupe transmettait les données à une autre entité Generali qui gérait pour elle les différentes étapes de la consolidation, perdant ainsi une partie de la maîtrise du processus alors que son activité représente tout de même un chiffre d'affaires de 1,6 milliard d'euros en 2017. «*Nous manquions de visibilité sur le processus de reporting de nos filiales et avions parfois des difficultés à répondre aux questions du Groupe Generali sur les chiffres consolidés qui leur remontaient. Cela posait des problèmes de pilotage et de réconciliation.* Heureusement, en 2015, la maison mère Generali décide d'évoluer vers une nouvelle solution de consolidation. Le groupe choisit l'outil CCH Tagetik, au niveau central et donne l'opportunité à ses filiales de s'équiper du même outil et du modèle de données. «*L'objectif était de réduire au maximum les interfaces et d'améliorer le processus et la qualité du reporting* », explique Maryline Sénéchal. En pratique, la comptabilité alimente la consolidation et le controlling. L'unicité de la source permet une traçabilité des flux, et de s'assurer de la consistance des données.

#### **UNE RÉVOLUTION POUR LES ÉQUIPES DE CONSOLIDATION**

Grâce à l'unification des systèmes et à l'interface automatique, les clôtures ont

changé du tout au tout. «Même si nos délais sont hyper contraints et que cela représente une charge de travail, le process est beaucoup plus fluide. Nous remontons les liasses de nos 70 entités juridiques aux environs du 15 janvier, en mettant en ligne leurs données sur le même système que Generali. Les plus petites entités sont bouclées en pré-clôture, avant la fin décembre et les plus grandes vers le 15 janvier. Nous procédons à quelques ajustements avant l'envoi à Generali, puis les commissaires aux comptes passent et les comptes audités sont bouclés à la fin février», explique Maryline Sénéchal.

Le changement n'a pas été facile: **l'implémentation a demandé 8 mois**. Mais le groupe n'a pas choisi la facilité. «En plus du changement d'outil de consolidation, nous avons en même temps basculé sur les normes IFRS dans l'outil comptable et choisi de mettre en place un nouvel outil de controlling!», explique la responsable qui a dû consacrer une partie de ses efforts au **management du changement**. «Le nouvel outil était très différent de ce à quoi les consolideurs étaient habitués et a nécessité une période d'adaptation », se souvient Maryline Sénéchal. « Concrètement, il a fallu intégrer une nouvelle logique. L'ancien système utilisait par exemple des tableaux assez proches d'Excel pour charger les données. Il a fallu s'adapter à un paramétrage qui n'avait rien d'intuitif.»

Trois ans plus tard, les équipes semblent plus que convaincues. «Les nouveaux responsables de la consolidation sont extrêmement à l'aise avec l'outil. Ils peuvent générer leurs propres





« Quand on est « key user », on peut faire ses propres paramétrages, sans dépendre de personne, ce qui permet d'avoir une grande souplesse dans son travail. »

Maryline Sénéchal  
Head of Support Finance and Integrated Reporting  
Europ Assistance

états grâce à un accès beaucoup plus facile à la base de données. Quand on est « key user », on peut faire ses propres paramétrages, sans dépendre de personne, ce qui permet d'avoir une grande souplesse dans son travail. Grâce au Cloud, les consolidateurs sont aujourd'hui presque indépendants de l'IT: ils s'occupent de leur plateforme en autonomie, sans avoir besoin de faire appel systématiquement aux techniciens. La prise en main est facile, au point que l'un de nos stagiaires a accompli des miracles en moins de six mois... » Avec, aussi, à la clef, **un regain de motivation** pour les équipes. « Lorsque les consolidateurs comprennent comment les chiffres sont produits, d'où ils viennent et où ils vont, leur travail devient beaucoup plus intéressant: ils sortent de la simple production de liasse pour aller vers l'analyse. La traçabilité des données entre la comptabilité et la consolidation a aussi permis une évolution des relations au sein du service financier : les consolidateurs ne sont plus isolés aujourd'hui, ils vont spontanément vers les autres services – comptabilité ou controlling - pour se faire expliquer certains points. En résumé, les silos sont beaucoup moins marqués qu'avant et les équipes sont passées du traitement en masse des données à de l'analyse, une tâche à plus forte valeur ajoutée... ». Si les progrès sont indéniables, Maryline Sénéchal rêve encore de quelques changements. Tout d'abord en termes d'ergonomie. « En deux ans et demi, notre version de l'outil est déjà devenue 'ancienne' aujourd'hui: la nouvelle mouture est beaucoup plus avancée, plus facile d'accès et ergonomique », avoue-t-elle.



## UNE NOUVELLE GÉNÉRATION D'OUTILS

La nouvelle génération d'outils de consolidation prétend aujourd'hui répondre à une grande partie de ces difficultés, grâce à la révolution technologique et à l'innovation, dont ces nouvelles solutions bénéficient à 100%. «*La brique technologique et le moteur très puissant que nous utilisons nous permettent de descendre à un niveau granulaire sans compromis dans le temps de réponse. Et ce même avec d'énormes volumes.*», indique Laurence Yvon. Les capacités de traitement sont aussi sans commune mesure. «*Les systèmes peuvent travailler sur tous les pans de la finance - contrôle de gestion, reporting, consolidation statutaire, mais aussi budgets, forecasts ou rolling forecasts - et une même solution peut sans problème adresser plusieurs problématiques*», complète Sébastien Romano. Enfin, les nouveaux outils ont été totalement pensés et conçus pour le Web: ils sont faits pour fonctionner en mode Saas, mais aussi pour s'interfacer facilement avec les autres systèmes d'information de l'entreprise. «*Toute la philosophie de la nouvelle génération d'outils est orientée vers le web. Les systèmes sont donc construits différemment et fonctionnent selon une autre logique centrée sur le collaboratif*», détaille Sébastien Romano.

Ceux qui ont osé s'y essayer - comme Picard ou Europ Assistance - affirment avoir découvert un nouvel univers. «*Un seul outil, puissant et intéres-*



«*Nous avons d'abord basculé nos consolidations statutaires et de gestion. Puis, en 2018, nos systèmes d'information de Ressources Humaines et notre «CRM» (Customer Relationship Management).*»

**Bruno Hazard**

Adjoint au Responsable des services comptables

*sant, permet de réaliser budget, reporting et consolidation statutaire. Nous n'avons plus à opérer la moindre réconciliation, car il y a des ponts automatiques entre les données analytiques et celles qui sont nécessaires à la consolidation statutaire. Par ailleurs, de nombreuses possibilités s'ouvrent à nous maintenant, notamment en termes d'automatisation, auxquelles nous n'avions pas pensé dans un premier temps...»,* explique ainsi Bruno Hazard, adjoint au responsable des services comptables du groupe Picard. «*Nous avons d'abord basculé nos consol-*

idations statutaires et de gestion. Puis, en 2018, nos systèmes d'information de Ressources Humaines et notre « CRM » (Customer Relationship Management). C'était une prise de risque, mais nous en sommes très heureux : nous avons gagné de l'agilité, de la finesse et de la granularité», complète le responsable d'un autre groupe, qui a lui basculé en 2016.

Concrètement, les nouveaux systèmes sont tout d'abord basés sur une unicité de données entre les chiffres du management et ceux de la consolidation statutaire. Ce qui supprime d'office les écarts et donc les réconciliations. « Les consolidations statutaires et de gestion sont gérées nativement de façon instantanée. En cas d'ajout de filiale, par exemple, tout est automatiquement mis à jour, explique Laurence Yvon. Idem pour les opérations de fusion, les cessions de titres ou les problématiques de devises. « Les événements de consolidation sont gérés de façon automatique, ce qui permet de réaliser des gains de productivité importants », complète Mikaël Sitbon, directeur chez Nell'Armonia. La capacité et la puissance de traitement permettent de gérer des volumes énormes en seulement quelques instants. « Nous travaillons en temps réel entre l'ERP comptable et la consolidation. Il faut à peine quelques minutes pour faire tourner la consolidation du groupe », constate Maryline Sénéchal, chez Europ Assistance, qui a aussi adopté le module consolidation de CCH Tagetik en 2015.



« Nous travaillons en temps réel entre l'ERP comptable et la consolidation. Il faut à peine quelques minutes pour faire tourner la consolidation du groupe »

Maryline Sénéchal  
Head of Support Finance and Integrated Reporting  
Europ Assistance

Le stress de la clôture ? Il a quasiment disparu. « *Il n'y a pas de stress: nous vivons la consolidation avec une certaine sérénité!* », estime ainsi Thierry de Taeye chez Mersen, qui met 2 jours à sortir un chiffre d'affaires groupe, et remonte tous les comptes des filiales en J+6. « *L'idée n'est plus de réduire les temps de clôture : on est d'office dans du « smart closing».* L'automatisation de tout le process est telle que la clôture est quasiment instantanée », complète une professionnelle. Restent, bien sûr, les temps d'analyse et de discussion avec les filiales. « *Ce qui change*

*du tout au tout, c'est l'ambiance dans laquelle la clôture est réalisée: le « smart close » est véritablement fluide»,* explique un responsable de consolidation. Un exemple simple : le rapprochement et de la réconciliation des comptes inter-compagnies (« *interco*») se fait désormais non plus de façon agrégée mais « *à la facture* », ce qui permet aux responsables d'avoir directement connaissance de l'origine des éventuelles différences.

Autre changement majeur : les équipes peuvent définir elles-mêmes, avec une grande souplesse, les analyses dont elles ont besoin, y compris pour le reporting de gestion. Les évolutions liées à la réglementation ou à des événements internes à l'entreprise, comme les réorganisations, peuvent ainsi être gérées directement par les responsables de la consolidation, de façon agile et rapide. « *Les équipes sont tout à fait en mesure de procéder, par exemple, aux modifications des périmètres de consolidation. On peut rapidement comprendre comment cela fonctionne et faire évoluer les analyses en toute indépendance, sans recourir aux équipes IT* », explique Maryline Sénéchal.

« *Les équipes sont tout à fait en mesure de procéder, par exemple, aux modifications des périmètres de consolidation. On peut rapidement comprendre comment cela marche et faire évoluer les analyses en toute indépendance* », explique Maryline Sénéchal. Les pro-forma ? « *Elles sont automatiques : dès l'instant où la structure juridique du groupe est modifiée, la consolidation d'ouverture est adaptée* », explique Laurence Yvon. Même chose, bien sûr, pour une évolution de taux de change, taux d'actualisation, etc..



*« Les équipes sont tout à fait en mesure de procéder, par exemple, aux modifications des périmètres de consolidation. On peut rapidement comprendre comment cela fonctionne, et faire évoluer les analyses en toute indépendance, sans recourir aux équipes IT »*

Maryline Sénéchal

Head of Support Finance and Integrated Reporting  
Europ Assistance





**THIERRY DE TAEYE**, Group VP Accounting and Controlling - MERSEN

Thierry de Taeye est actuellement Directeur Comptabilité et Contrôle de Gestion du Groupe Mersen, il est notamment en charge de la comptabilité holding, de la consolidation statutaire et du contrôle de gestion intégrant notamment les process de reporting, budget et business plan. Il était précédemment le Directeur de la Trésorerie et des Financements du Groupe. Avant Mersen, il avait occupé le poste d'auditeur interne chez Faurecia et auparavant intégré Tarkett en tant que Trésorier International.

## CAS D'ÉCOLE #6

### **MERSEN** L'OBJECTIF «EXCELLENCE» DE LA CONSOLIDATION

Le groupe Mersen, spécialiste des équipements en graphite et des spécialités électriques, est aujourd'hui constitué de soixante-dix filiales, situées dans 35 pays, consolidées au sein d'une même application Conso/Gestion, mentionne Thierry de Taeye. Le groupe - qui a publié en janvier 2019 un chiffre d'affaires 2018 de 879 millions d'euros et emploie 6.500 personnes - est coté, soumis aux règles IFRS et effectue une consolidation mensuelle complète (Résultat, Bilan et Tableau de Flux) permettant chaque mois de



« Il n'y a pas de stress particulier car les équipes sont aguerries à ce processus mensuel mais cet exercice nécessite beaucoup d'exigence en terme de timing et de qualité des remontées, pour bien fonctionner »

**Thierry de Taeye**, Group VP Accounting and Controlling

mesurer les performances du Groupe par pôle d'activité (Advanced Materials et Electrical Power) par Business Unit et bien sûr par filiale.

L'ensemble du système de consolidation évolue chaque année mais date de 2012, quand le groupe a choisi de renouveler son outil. « Nous voulions appuyer notre consolidation statutaire et notre reporting de gestion sur un même référentiel et répondre aux besoins de l'ensemble de la communauté finance, de l'utilisateur filiale, à l'équipe consolidation en passant par les équipes de controlling Business Units et pôles », se souvient Thierry de Taeye. A l'issue d'un appel d'offre, Mersen a choisi l'outil CCH Tagetik. Deux à trois personnes s'occupent du processus au niveau du siège à Courbevoie, en lien avec



une petite centaine de responsables financiers (comptables, contrôleurs de gestion) qui produisent les liasses dans les filiales. *« Il n'y a pas de stress particulier car les équipes sont aguerries à ce processus mensuel mais cet exercice nécessite beaucoup d'exigence en terme de timing et de qualité des remontées, pour bien fonctionner. Bien que pour l'essentiel disponibles dans l'ERP, les données ne sont pas interfacées directement. Nous utilisons des extractions ERP Excel qui sont complétées avant d'être injectées à leur tour dans CCH Tagetik. Cela peut paraître compliqué, mais c'est très fiable et flexible »*, explique le responsable.

Le chiffre d'affaires est publié tous les trimestres et les résultats chaque semestre. Les financiers du groupe réalisent donc une consolidation plus importante sur ces périodes pour produire des analyses additionnelles à destination des publications externes en juillet pour les comptes semestriels puis en janvier et février pour les comptes annuels. *« Il nous faut en mensuel trois jours ouvrés pour sortir le chiffre d'affaires et sept jours ouvrés pour obtenir le résultat opérationnel avant de finaliser le reporting complet avec le bilan et le tableau de flux en environ 10 jours ouvrés. Bien entendu nous n'attendons pas ce délai pour communiquer à la Direction les premiers chiffres et/ou analyses partielles »*, explique Thierry de Taeye. La clôture annuelle ? *« Nous laissons un peu plus de temps aux filiales et obtenons tous leurs comptes en JO 10, pour ensuite finaliser la consolidation, les audits, les analyses et le document de référence finalisé que*

nous publions intégralement en même temps que les résultats, début mars. Comme pour chaque consolidation les délais et la qualité sont les clés du process mais pour fiabiliser cette phase annuelle, nous nous attachons à anticiper en novembre et décembre tous les sujets qui peuvent être en lien notamment avec les entrées et sorties de périmètre, les opérations de restructurations juridiques, les nouvelles normes ou nouvelles présentations en document de référence». explique le responsable.

### REPORTING DE GESTION

C'est en matière de reporting de gestion que le changement de logiciel a véritablement changé la donne. «L'ancien logiciel n'était pas très souple, ni assez intégré pour pouvoir répondre à toutes nos demandes, or les besoins d'analyse changent souvent, car notre groupe est présent sur de multiples business qui nécessitent une constante évolution ou adaptation. Désormais, nous pouvons réaliser nous-mêmes de nombreux développements, reporting ou parfois simples restitutions de KPI qui sont nécessaires à l'analyse, à la compréhension et au pilotage de nos cinq Business Units. Nous disposons d'analyses de gestion sur de nombreux axes, fondées sur les mêmes référentiels et les mêmes bases de données... Ces reportings annexes sont établis en parallèle de la consolidation, sans interférence (pour sécuriser la consolidation statutaire) mais avec des contrôles automatisés de cohérence des données».

Reste que le Groupe souhaiterait améliorer ses

processus. En termes de délais de clôture, pour pouvoir passer plus de temps en analyse/pilotage et moins en reporting. En terme d'interfaçage ensuite mais surtout en terme de documentation des process pour faciliter la mise en place de best practices et le relai dans les changements des équipes. Les pistes sont nombreuses pour progresser et sont regroupées au sein de plans d'actions sur toutes les Business Units et toutes les zones géographiques, elles-mêmes regroupées dans un programme d'Excellence Finance, animé par le Directeur Financier du Groupe, Thomas Baumgartner. On y retrouve notamment de nombreux projets de digitalisation, de développement et de formation (notamment à travers notre plateforme digitale Mersen Academy) mais aussi des mécanismes d'amélioration continus qui permettent de tirer profit des bonnes idées de toute la communauté finance. En parallèle nous travaillons sur la mise en place d'un Core Model unique et flexible dans nos ERP pour faciliter les interfaces, unifier les reportings, harmoniser davantage des processus, également pour aider les opérationnels à parler le même langage. Ce sera un changement culturel que nous allons accompagner par des formations finance déployées au sein du Groupe.

Un autre aspect est aujourd'hui important, c'est la data visualisation. Une réelle demande des managers est axée sur la



*«L'ancien logiciel n'était pas très souple, ni assez intégré pour pouvoir répondre à toutes nos demandes, or les besoins d'analyse changent souvent, car notre groupe est présent sur de multiples business qui nécessitent une constante évolution ou adaptation»*

**Thierry de Taeye,**  
Group VP Accounting  
and Controlling

facilité d'accès aux données, l'uniformisation des restitutions et la restitution flexible et « vendeuse » des éléments financiers. Nous y travaillons et en faisons un projet pour 2019. A moyen terme? *« Il faudrait pouvoir disposer et visualiser facilement et rapidement des analyses détaillées ou consolidées très complètes, sur de multiples dimensions pour pouvoir les mettre à disposition au plus vite auprès des managers opérationnels sans que ceux-ci aient besoin d'être familier avec l'utilisation de l'outil de reporting »* Un objectif qui s'inscrit bien dans le « programme d'excellence » lancé il y a un an dans l'ensemble de la fonction finance du groupe Mersen. *« L'excellence n'est pas un état de fait, mais un mouvement, une trajectoire. C'est une philosophie de progrès continu et systématique »*, expliquait ainsi le directeur financier du groupe, Thomas Baumgartner.



*« Il faudrait pouvoir disposer et visualiser facilement et rapidement des analyses détaillées ou consolidées très complètes, sur de multiples dimensions pour pouvoir les mettre à disposition au plus vite auprès des managers opérationnels sans que ceux-ci aient besoin d'être familier avec l'utilisation de l'outil de reporting »*

**Thierry de Taeye**  
Group VP Accounting and Controlling  
Mersen

## UN IMMOBILISME CERTAIN

Est-ce assez pour convaincre les grands groupes de changer de système ? Pas sûr. De nombreux responsables financiers du CAC 40 ne voient pas l'intérêt, pour l'instant, de basculer, avec toutes les contraintes que cela implique et alors que leur vieux système, bon an, mal an, «*fait le job*», à défaut de répondre à toutes les attentes. En outre, beaucoup ont gardé un souvenir long et douloureux de la mise en place de leur dernière solution: des projets en millions d'euros, et des implantations qui pouvaient durer jusqu'à 18 mois. «*Un changement d'outil de consolidation est un chantier gigantesque...*», juge Vanessa Brajtman.

Sans oublier que la consolidation statutaire est un **sujet particulièrement sensible pour les groupes cotés** : les professionnels de la consolidation n'ont «*aucune appétence au risque*» sur le sujet, pour reprendre les termes d'un professionnel de la matière. On pourrait même parler de «*frilosité*». «*La contrainte légale et la temporalité de la consolidation génèrent un vrai stress et conditionnent beaucoup de choses dans les groupes cotés*», estime Sébastien Romano. De fait, tous les groupes cotés sont unanimes. «*Nous avons des obligations vis à vis du marché, des analystes et de nos actionnaires: il est hors de question de risquer de ne pas pouvoir sortir notre consolidation. D'ailleurs, jamais notre di-*



«*La contrainte légale et la temporalité de la consolidation génèrent un vrai stress et conditionnent beaucoup de choses dans les groupes cotés*»

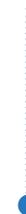
**Sébastien Romano**  
Consolidation Practice Director  
CCH Tagetik France

recteur financier n'accepterait le moindre risque sur ce sujet», indique une professionnelle. «*La consolidation n'est que de la comptabilité remontée avec des règles précises... C'est une question de process mais c'est un élément sensible: il faut absolument que cela marche. On ne peut se permettre d'être en retard lorsqu'on est coté, comme Mersen. Il faut donc un outil très fiable, des équipes aguerries et d'une grande rigueur, mais aussi un support capable de répondre rapidement en cas de besoin, tant chez l'éditeur que chez les intégrateurs*», complète Thierry de Taeye.



« Mon directeur financier ne regarde que le retour sur investissement. Il ne va pas considérer les avantages d'un changement de système de consolidation, même en termes de qualité de travail des équipes, tant que l'ancien système tourne, et que nous arrivons à sortir la consolidation »

Il y a aussi un **sujet financier**, alors que toutes les directions financières sont extrêmement attentives à leurs coûts. « Mon directeur financier ne regarde que le retour sur investissement. Il ne va pas considérer les avantages d'un changement de système de consolidation, même en termes de qualité de travail des équipes, tant que l'ancien système tourne, et que nous arrivons à sortir la consolidation », confie un professionnel. Beaucoup s'interrogent, en réalité, sur l'intérêt d'investir sur un outil qui ne sert qu'à remplir **une contrainte légale**. « La consolidation statutaire ne sert en rien le pilotage de l'entreprise. Beaucoup la vivent simplement, comme un "mal nécessaire" », reconnaît Laurence Yvon. Les nouvelles solutions sont pourtant beaucoup moins chères à mettre en place que les mastodontes du passé. « Avec le mode SaaS, le coût est directement proportionnel au nombre d'utilisateurs. Les solutions sont aussi beaucoup plus rapides à installer et plus légères à paramétrer: l'intégration n'a rien à voir avec celles des solutions historiques, qui pouvaient prendre des milliers de jours-homme et coûter jusqu'à 30 ou 40 millions d'euros ! Ce qui reste compliqué, ce n'est pas la technologie, mais les attentes spécifiques de l'entreprise », explique Laurence Yvon.





**BENOIT DAGET**, *Group Consolidation Manager - CLARINS*

Diplômé de l'ESCEM Tours, Benoît Daget démarre sa carrière en 2004, au moment où les activités d'audit et de conseil des cabinets se séparent suite à la promulgation de la loi de sécurité financière en France. Il exerce la fonction de consultant spécialisé en consolidation pendant 9 ans, chez Deloitte ou dans des structures émanant du BIG4. En 2013, il rejoint Albéa, groupe industriel spécialisé dans le packaging de produits cosmétiques, puis rejoint Clarins en 2015 au poste de responsable consolidation.

## CAS D'ÉCOLE #7

### **CLARINS** **LA CONSOLIDATION** **SANS LA PRESSION** **DES MARCHÉS**

Un peu plus de dix ans maintenant que le groupe de cosmétiques Clarins est sorti de la cote. Ses responsables financiers savourent encore la disparition de la pression du marché et des stricts délais imposés par ce dernier... Dans ce groupe familial, très international, dont le chiffre d'affaires a crû de 60% sur la dernière décennie et qui compte quelque 10.000 collaborateurs, les



*«L'outil a donc plein de choses inutiles pour la consolidation statutaire, et il manque des éléments en gestion»*

**Benoît Daget**  
Group Consolidation Manager  
Clarins

50 entités consolident aujourd'hui à leur rythme. «La pression sur les CFO locaux n'est plus la même et les délais de clôture se sont allongés, au point que nous sommes quasi en permanence en production de chiffres : en début de mois, nous travaillons sur les ventes par lignes de produits, marchés, clients, canaux, etc. puis sur la trésorerie flash et les stocks. Les filiales remontent leur liasse de consolidation le 14 du mois, et le résultat du Groupe est arrêté autour du 21, pour les clôtures mensuelles classiques. Mon équipe est en permanence à cruncher du chiffre, sans moment de relâche», explique Benoît Daget, group consolidation manager chez Clarins. De fait, le groupe réfléchit à un allège-

ment des données produites et à la suppression de certains éléments de reporting, comme les bilans et tableaux des flux de trésorerie mensuels. «*Nous souhaitons dégager du temps pour l'analyse et l'accompagnement des filiales. Cela fait longtemps que je voudrais par exemple remettre à plat nos supports écrits aux filiales. Nous n'y parvenons pas car nous devons en permanence gérer l'urgence quotidienne...* », indique Benoit Daget.

### LONG TERME

La consolidation statutaire est aujourd'hui effectuée sur un système spécialisé, installé en 2008 et mis à jour en 2017. Mais ce n'est pas là que le bât blesse. «*Notre ERP et notre système comptable sont beaucoup plus anciens : Clarins utilise encore JDE, un logiciel des années 80, avec des greffes plus récentes, notamment pour l'évaluation de la performance ou la consolidation statutaire*», indique Benoit Daget. Le groupe travaille aujourd'hui à la modernisation de ces systèmes. Un nouvel ERP est en cours de déploiement, par lots, depuis maintenant deux ans. «*Nous déployons actuellement le lot 3, qui porte sur la gestion des stocks. Viendront ensuite la facturation intragroupe et la gestion commerciale, sur un calendrier qui se terminera, au mieux, en 2021*», explique le responsable. Projets suivants ? Ils porteront sur la comptabilité - Clarins étudie actuellement le marché - puis sur l'élaboration budgétaire, toujours réalisée sur Excel actuellement...

La consolidation ? Le sujet ne sera sur la table



«*Cela fait longtemps que notre système comptable n'est plus maintenu par l'éditeur, et nous démarrons tout juste le projet visant à le remplacer. Cela ne nous a pas perturbé outre mesure...*»

**Benoit Daget**  
Group Consolidation Manager  
Clarins

que plus tard, même si le système actuel n'est pas jugé optimal. «Aujourd'hui, nous utilisons le même outil, tant pour la consolidation statutaire que pour la gestion et les re-forecast», indique le responsable. L'avantage : c'est un outil unique qui s'appuie sur un seul plan de comptes et permet donc d'éviter les réconciliations. L'inconvénient, en revanche, est qu'il n'y a qu'un seul niveau d'analyse, identique pour la consolidation de gestion et la consolidation statutaire.



*« Nous n'avons pas de velléité de changement pour le moment. Peut-être faudra-t-il un jour refondre le paramétrage mais nous parvenons actuellement à faire vivre l'outil, qui est plutôt bien maîtrisé par les filiales. Nous n'avons donc aucune raison de le changer à court terme »*

**Benoît Daget**  
Group Consolidation Manager  
Clarins

«l'outil a donc plein de choses inutiles pour la consolidation statutaire, et il manque des éléments en gestion», résume Benoit Daget. Compte tenu de l'importance des liasses, qui comprennent beaucoup d'informations de gestion, le groupe a mis en place dès 2008 des interfaces entre les outils comptables de gestion de ses filiales et son système de consolidation, mais il reste à répartir, de façon très manuelle, les écritures de consolidation «top» entre différents postes de gestion (par marchés, pays, etc). «Nous n'avons pas de velléité de changement pour le moment. Peut-être faudra-t-il un jour refondre le paramétrage mais nous parvenons actuellement à faire vivre l'outil, qui est plutôt bien maîtrisé par les filiales. Nous n'avons donc aucune raison de le changer à court terme», indique Benoit Daget. Un regret toutefois : le manque d'implication de la part de son fournisseur. «Notre relation est très froide aujourd'hui, je ne les connais plus alors qu'historiquement nous avons été très proches. c'est dommage». Lorsqu'on évoque un éventuel arrêt de la maintenance sur son logiciel ? Benoît Daget n'a pas peur : «Cela fait longtemps que notre système comptable n'est plus maintenu par l'éditeur, et nous démarrons tout juste le projet visant à le remplacer. Cela ne nous a pas perturbé outre mesure...» avoue-t-il avec un sourire.

## ARRÊT DES SYSTÈMES HISTORIQUES

Un élément pourrait pourtant changer la donne plus vite que prévu: la fin annoncée des systèmes actuels. Car les deux principaux éditeurs du marché ne cachent pas leur volonté, aujourd'hui, de se désengager de la consolidation pour se recentrer sur leur cœur de métier : les progiciels intégrés de gestion. «*La consolidation n'est clairement plus la priorité de ces grands éditeurs... Nous sommes aujourd'hui à un **point de basculement** : à la fin d'un cycle. Face à leurs outils vieillissants, les grands groupes doivent s'interroger à un horizon de trois ans : comment pourrons-nous répondre aux besoins de performance en interne ?*», résume le responsable de la consolidation d'un groupe du CAC40. Même sentiment pour le fondateur et CEO de l'intégrateur Nell'Armonia, Eric Leroy, qui parle actuellement d'une «*période charnière*» pour le monde de la consolidation. Déjà, certains responsables de consolidation ont noté un changement d'attitude de leur fournisseur historique et une évolution de la relation-client. «*Dans le passé, j'avais des échanges au moins une fois par an avec un chargé de clientèle de mon éditeur de consolidation : au moins par téléphone et parfois visuellement. Depuis quelques années, ce responsable ne me contacte plus : je ne sais même pas si quelqu'un gère encore notre compte ! Cela pose évidemment des questions sur la volonté politique de l'éditeur et donc sur le devenir de*



«*Aujourd'hui, nous utilisons le même outil, tant pour la consolidation statutaire que pour la gestion et les re-forecast*»

**Benoit Daget**  
Group Consolidation Manager  
Clarins

*notre outil...»* illustre un autre responsable. Face à cette épée de Damoclès que constitue la **fin annoncée de la maintenance** des logiciels, les professionnels semblent s'accorder sur une échéance de deux ou trois ans. «*Au sein du CAC 40, il n'y a pas un seul groupe qui sache où il en sera dans trois ans. Des générations de responsables ont travaillé sur le même outil mais aujourd'hui nous nous interrogeons. Les outils actuels ne répondent plus aux besoins de demain, mais nous sommes en attente d'une solution satisfaisante. Les éditeurs qui réussiront à proposer des pilotes, des tests et des partenariats seront bien positionnés*», explique un professionnel. Certains font clairement montre d'attentisme. «*Il n'y pas d'urgence pour le moment, je ne peux pas croire que notre solution s'arrête du jour au lendemain car l'éditeur va forcément être confronté à un important lobbying. Notre vrai souci, aujourd'hui, ce sont les dernières*

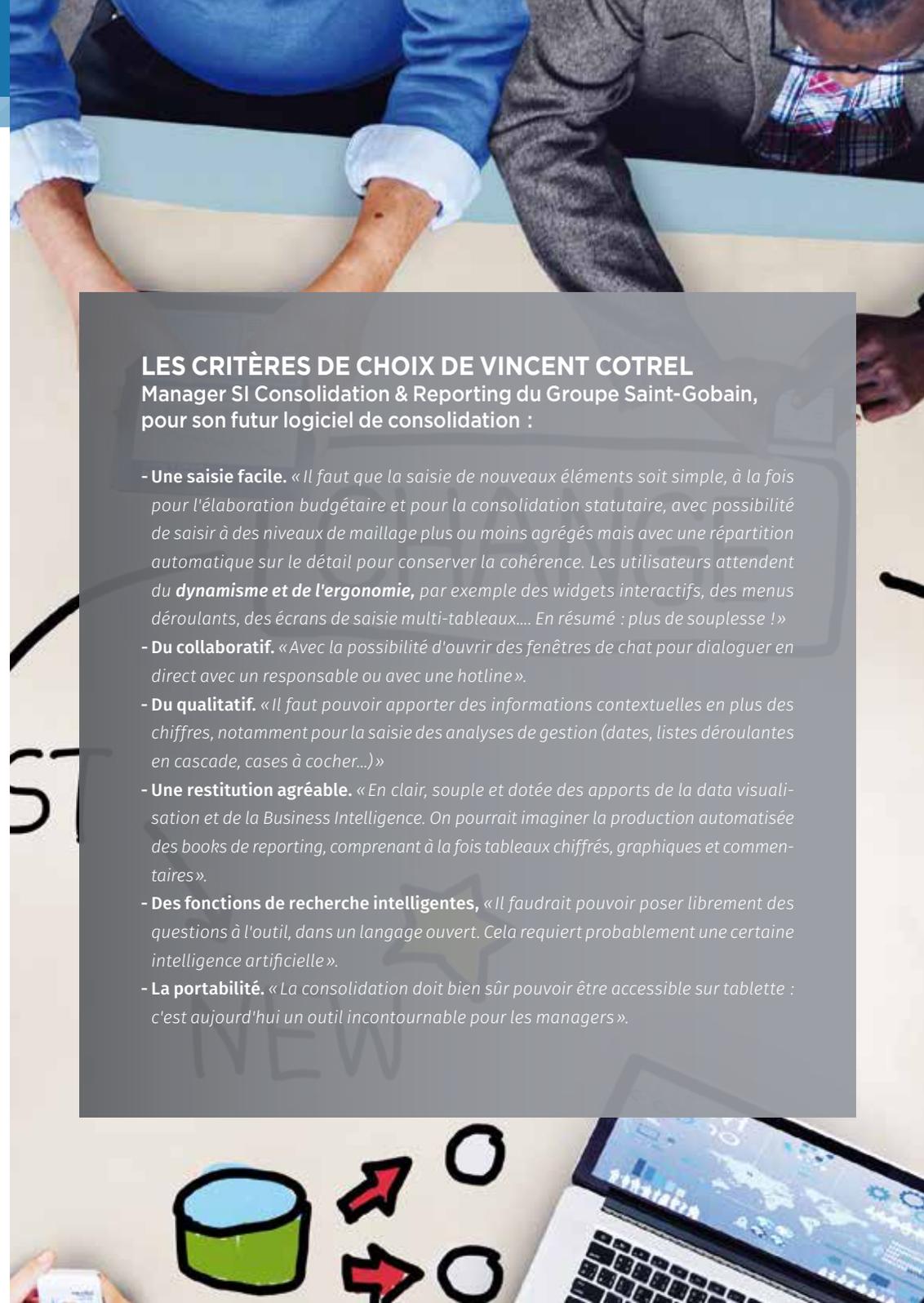
évolutions des normes comptables internationales... On repensera au changement de système de consolidation dans un an s'il le faut vraiment !», indique Vanessa Brajtman.

## GESTION DU CHANGEMENT

Pourtant, même pour un changement à moyen terme, c'est maintenant qu'il faut regarder le marché, définir son cahier des charges (voir encadré ci-contre) et se poser les bonnes questions. Parmi elles, le choix du **cloud** – ou pas (voir encadré page suivante). L'existence, aussi, d'une **expertise du marché**. « L'application choisie doit bénéficier d'un bon environnement : il faut des experts qui la maîtrisent et des auditeurs qui la connaissent », explique un responsable. C'est aussi le moment de s'interroger sur une éventuelle **unicité de ses futurs systèmes**. « C'est déjà bien d'avoir une seule source de données, mais l'idéal serait d'avoir un même outil pour traiter la consolidation, le controlling et même le budget. Bref, de mélanger ce qui auparavant relevait de silos totalement différents au sein de l'entreprise », estime un directeur de la consolidation. D'autres s'orientent plutôt vers une sous-couche commune. « Plutôt qu'une solution unique pour gérer consolidation statutaire, de gestion, budgets et prévisions, on peut avoir des solutions multiples, plus adaptées... mais qui

### LES CRITÈRES DE CHOIX DE VINCENT COTREL Manager SI Consolidation & Reporting du Groupe Saint-Gobain, pour son futur logiciel de consolidation :

- **Une saisie facile.** « Il faut que la saisie de nouveaux éléments soit simple, à la fois pour l'élaboration budgétaire et pour la consolidation statutaire, avec possibilité de saisir à des niveaux de maillage plus ou moins agrégés mais avec une répartition automatique sur le détail pour conserver la cohérence. Les utilisateurs attendent du **dynamisme et de l'ergonomie**, par exemple des widgets interactifs, des menus déroulants, des écrans de saisie multi-tableaux... En résumé : plus de souplesse ! »
- **Du collaboratif.** « Avec la possibilité d'ouvrir des fenêtres de chat pour dialoguer en direct avec un responsable ou avec une hotline ».
- **Du qualitatif.** « Il faut pouvoir apporter des informations contextuelles en plus des chiffres, notamment pour la saisie des analyses de gestion (dates, listes déroulantes en cascade, cases à cocher...) »
- **Une restitution agréable.** « En clair, souple et dotée des apports de la data visualisation et de la Business Intelligence. On pourrait imaginer la production automatisée des books de reporting, comprenant à la fois tableaux chiffrés, graphiques et commentaires ».
- **Des fonctions de recherche intelligentes,** « Il faudrait pouvoir poser librement des questions à l'outil, dans un langage ouvert. Cela requiert probablement une certaine intelligence artificielle ».
- **La portabilité.** « La consolidation doit bien sûr pouvoir être accessible sur tablette : c'est aujourd'hui un outil incontournable pour les managers ».



## CLOUD OU PAS CLOUD ?

Faut-il aujourd'hui choisir de loger ses systèmes d'information financière dans le « cloud » ? C'est un sujet qui fait encore hésiter certains groupes. « Pour le moment, nous n'avons rien dans le cloud. La quasi-totalité de nos systèmes sont aujourd'hui sur les serveurs du groupe. Mais c'est une vraie question pour demain », explique le responsable informatique de la consolidation d'un groupe coté. Côté avantages, l'affranchissement d'une part technique importante, et le basculement des coûts du « capex » (immobilisations) vers « l'opex » (dépenses d'exploitation), avec bien sûr la variabilité permise par le « on demand » des offres cloud. « Le DSI voit ainsi son rôle évoluer davantage vers une position de "chef d'orchestre" des applications ». Mais il y a aussi des inconvénients, notamment en termes de volumes, d'expertise et de réactivité : lorsque les bases de données comptent des centaines de Giga, certains ont peur que les outils clouds du marché ne soient pas capables de les porter sans heurts... Enfin, certains craignent de moins bien maîtriser leurs outils. « L'évolution de nos activités requièrent de très nombreux changements que nous pouvons réaliser en interne aujourd'hui... Dans le cloud, il faudrait probablement se contenter de ce qui est prévu par l'outil alors que nos « clients internes » ont l'habitude d'un "sur-mesure" qui implique un très haut niveau de qualité de services ».

puisent toutes leurs données dans la même base », explique un professionnel. Finalement, beaucoup réfléchissent à des **changements progressifs** de leurs systèmes. « Le big bang fait peur : c'est un chantier colossal et le risque est trop important », explique un consultant spécialisé. Avec l'idée de tester d'abord une solution sur un sujet moins sensible que la consolidation statutaire. Puis, peut-être, d'élargir le périmètre. « Le plus intelligent est d'embarquer la consolidation statutaire dans un outil qui permet de tout faire : en optimisant le pilotage de sa fonction finance, on peut faciliter et sécuriser les contraintes réglementaires », recommande Sébastien Romano.

Mais il n'y a pas que l'aspect système. Quels que soient les outils choisis, les groupes doivent se préparer à une vraie problématique de **gestion du changement** et de transformation pour les équipes concernées. « Il faut emmener l'équipe de consolidation vers une nouvelle philosophie et cela ne se fait pas naturellement. Pour que les gens acceptent de penser autrement, il faut une démarche de management du changement et un élan donné par la direction générale », estime Laurence Yvon. Maryline Sénéchal en a fait l'expérience lors du changement de système d'Europ Assistance. « Le nouvel outil était très différent de ce à quoi les consolideurs étaient habitués. Au départ, cela a été très difficile pour eux de comprendre cette nouvelle technologie. Les équipes sont naturellement résistantes au changement lors de la mise en place d'un nouvel outil. Il faut donc un **« sponsorship » important** : quelqu'un



« L'utilisation conjointe, dans les solutions, du big data et de l'intelligence artificielle permettront de faire l'analyse des données du passé pour en tirer des tendances prédictives »

Laurence Yvon

de haut placé dans la hiérarchie pour rassurer, accompagner et donner de la visibilité. Il faut expliquer aux équipes que leur métier va évoluer vers plus de valeur ajoutée. Dans le cas de la consolidation, cela signifie moins de traitement en masse des données et plus d'analyse : on ne réduit pas le nombre de personnes, mais on les emploie différemment et mieux».

Avec les changements d'outils, c'est en réalité l'ensemble de la fonction finance qui est amenée à évoluer. « Les équipes de consolidation et de controlling doivent être assez matures pour casser les silos, adopter des positions et des référentiels communs, améliorer et simplifier les processus », estime Maryline Sénéchal. L'évolution des outils offre aussi **une occasion de changement**. « C'est le moment de revoir la façon dont l'entreprise construit ses données, le moment de se poser les bonnes questions pour évoluer vers de nouvelles pratiques et de nouvelles manières de penser. Quand on est depuis 15 ans sur les mêmes systèmes, on s'enferme facilement dans un schéma », relève Sébastien Romano.

D'autant que l'arrivée du **machine-learning et de l'intelligence artificielle** ouvre de nouveaux horizons, en finance comme ailleurs. « L'utilisation conjointe, dans les solutions, du **big data** et de l'intelligence artificielle permettront de faire l'analyse des données du passé pour en tirer des **tendances prédictives** », explique Laurence Yvon. Et ce n'est plus de la science-fiction, les solutions

techniques sont déjà prêtes et les utilisations pratiques pourraient arriver d'ici un à deux ans au sein des équipes de consolidation. « De petits modules peuvent reproduire ce que fait l'homme. Par exemple, dans les contrôles de cohérence et des écarts, cette automatisation permettrait de gagner en rapidité sur l'analyse des données qui nous arrivent », indique un professionnel. Le suivi des envois de liasses, titanesque dans certains groupes - et les relances qui vont avec - pourraient aussi être automatisés. De quoi libérer du temps dans les équipes qui pourront alors **accompagner le business dans ses projets de transformation**. « Les consolideurs devront apporter une vraie valeur ajoutée, par exemple dans les opérations de fusion-acquisition, et entrer dans **des problématiques plus complexes et plus stratégiques** pour l'entreprise », estime Vanessa Brajtman. Un vrai challenge, mais qui a de quoi séduire.



**CCH Tagetik accompagne la transformation des directions financières en leur permettant de fluidifier et d'accélérer leur processus de gestion et de consolidation statutaire.** Avec CCH Tagetik, les entreprises bénéficient de la simplicité du cloud et de la puissance requise pour raccourcir les processus de consolidation et de clôture, produire des états financiers et des rapports de gestion formatés et auditables, unifier la planification financière et opérationnelle, analyser instantanément les résultats, modéliser et comparer l'impact de différents scénarios métiers sur les états financiers, adapter les plans stratégiques, mettre à jour facilement les prévisions de déploiement, collaborer sur des rapports métiers et automatiser la publication et le reporting de direction. De plus, CCH Tagetik propose de nombreuses fonctionnalités standards ou pré-packagées permettant une mise en place rapide et sécurisée de la consolidation : cockpit Intra-groupe, workflows, impôts différés, preuve d'impôt, tableau de flux de trésorerie... CCH Tagetik offre une piste d'audit fiable afin de suivre l'ensemble des actions réalisées au sein de l'outil (qui, quoi, quand).

## NOS CONVICTIONS

1

**Produire votre consolidation statutaire plus rapidement**, et de façon plus agile (changement de périmètres), sans risques.

2

**Publier et automatiser votre communication et vos états financiers** (annexes, documents de référence, rapports financiers...) plus vite et sans erreurs.

3

**Simplifier la remontée des liasses**, la réconciliation intra-groupe et la communication financière interne.

4

**Proposer aux directions financières des fonctionnalités outils standards** (fusion, entrées et sorties de périmètre, réconciliation à la facture, en devise de transaction...).

5

**Faire de la direction financière le partenaire stratégique des métiers.**

6

**Sécuriser le processus de consolidation statutaire avec une approche collaborative** entre toutes les parties prenantes (filiales, siège, CAC, auditeurs, experts-comptables).

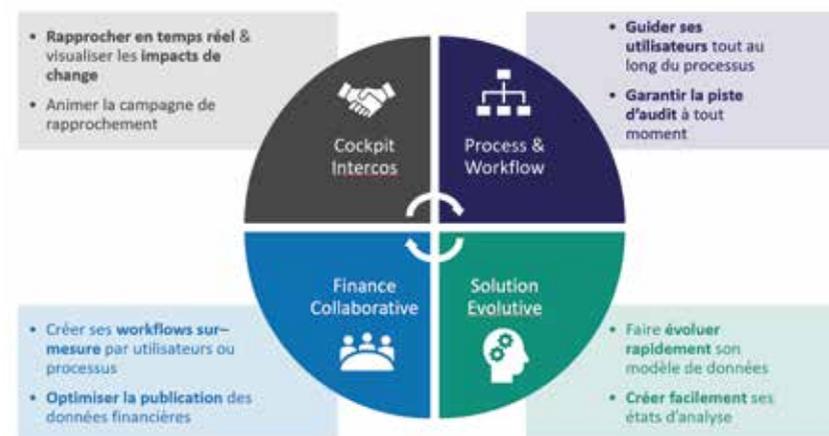
## 5 PRÉ-REQUIS AVANT DE LANCER UN PROJET CONSOLIDATION

- 1- Des besoins fonctionnels clairement établis et alignés avec la stratégie de l'entreprise
- 2- Une vision partagée des priorités afin de définir un calendrier projet adéquat et réalisable
- 3- Une équipe projet avec des rôles adaptés et compris par tous : sponsor, directeur et chef de projet, expert fonctionnel, expert technique, utilisateurs clés,...
- 4- Alignements entre la Direction financière, la Direction informatique et les Directions métiers (le cas échéant)
- 5- Un référentiel, des données et des sécurités maîtrisés et accessibles

## 5 ÉCUEILS À ÉVITER POUR GARANTIR LE SUCCÈS DU PROJET

- 1- Sous-estimer la charge de travail notamment lors des phases de recette et de reprise d'historiques
- 2- Ne pas avoir l'implication des bons acteurs aux bons moments
- 3- Réaliser la formation des utilisateurs trop tôt ou trop tard dans le projet
- 4- Ne pas anticiper la fin du projet : Qui administrera l'application ? Qui fera le support ?
- 5- Ne pas communiquer au sein de l'entreprise sur le projet et minimiser la gestion du changement

## OPTIMISER VOTRE CYCLE DE CONSOLIDATION



## LES POINTS CLÉS

### pour optimiser votre cycle de consolidation, notre vision CCH Tagetik

#### UN COCKPIT INTERCOS

- Rapprocher en temps réel & visualiser les impacts de change
- Animer la campagne de rapprochement

#### PROCESS & WORKFLOW

- Guider ses utilisateurs tout au long du processus
- Garantir la piste d'audit à tout moment

#### SOLUTION EVOLUTIVE

- Faire évoluer rapidement son modèle de données
- Créer facilement ses états d'analyse

#### FINANCE COLLABORATIVE

- Créer ses workflows sur-mesure par utilisateurs ou processus
- Optimiser la publication des données financières



**Laurence Yvon**  
Directrice des Opérations  
CCH Tagetik France

Laurence apporte à Wolters Kluwer ses vingt années d'expérience en développement commercial dans le secteur technologique.

Ses méthodologies de réalisation et son expérience de gestion commerciale aideront CCH Tagetik à accélérer sa croissance dans l'Hexagone.

Avant de rejoindre Wolters Kluwer, Laurence a occupé les fonctions de Senior Sales Director au sein de Microsoft. Elle a également assumé différents postes de direction commerciale au sein de Kyriba, Oracle, Hyperion, Cognos et Brio Software, en prenant notamment en charge le recrutement et le développement des équipes, l'expansion des réseaux, ainsi que la planification et la stratégie commerciale.



**Sébastien Romano**  
Directeur de la Practice Consolidation  
CCH Tagetik France

De formation Expert-comptable, Sébastien participe depuis plus de 15 ans à l'implémentation de progiciels de consolidation et de reporting dans des grands groupes cotés et intervient régulièrement sur des problématiques de consolidation. Avant de rejoindre CCH Tagetik, Sébastien Romano a occupé les fonctions de Directeur de Services chez Viareport.

