CFO MAGAZINE
PRICELESS IDEAS, VALUABLE RETURN

LE CONTRÔLEUR EST LE PREMIER POINT DE CONTACT POUR LE BUSINESS

LIEVEN TACK

INTERVIEW AVEC LE MANAGER BUSINESS CONTROLLING CHEZ MATEXI

Le secteur de la construction est avant tout le secteur du sur mesure. Matexi se targue également du fait que chacun de ses projets soit unique. Cela donne un défi particulier aux contrôleurs de l'entreprise. Non seulement ils doivent prêter attention à la spécificité de chaque projet, mais ils surveillent aussi leur rentabilité sur une longue période. Le délai d'une trajectoire de développement est en moyenne de huit à dix ans.

MICHAËL VANDAMME | JERRY DE BRIE

Les racines de Matexi remontent à 1945, lorsque l'entreprise familiale a commencé comme négociant en terrains agricoles. Plus tard, cette activité a évolué vers le lotissement de terrains à bâtir. Aujourd'hui, Matexi est connu comme un développeur de quartier et le développeur de projets centres-villes complexes. Matexi agit en tant que développeur de projet au sens strict du terme. L'entreprise compte 350 employés, mais n'emploie pas ses propres travailleurs ou ouvriers de la construction. Matexi acquiert, développe et vend les projets, tandis que les entrepreneurs prennent en charge l'exécution effective des travaux de construction. Les activités sont subdivisées en onze business units, chacune ayant une compétence régionale spécifique. Neuf sont en Belgique, les deux autres en Pologne et au Luxembourg. Au siège de Waregem, il existe différents centres de compétences, dont la finance, qui partagent leur expertise avec les différents départements. Le contrôle est organisé par business unit. Cependant, les contrôleurs rapportent directement à l'équipe financière centrale. Matexi fournit environ 1.500 unités résidentielles chaque année, ce qui représente un chiffre d'affaires de 350 millions d'euros. Le total du bilan de la société s'élève à un milliard d'euros répartis sur six cents projets. Parmi les exemples connus, citons le site de l'hôpital militaire d'Anvers, l'Antwerp Tower, la Tour Léopold à Evere, le Quartier Bleu à Hasselt et Lamot à Malines.

LIEVEN TACK, MANAGER BUSINESS CONTROLLING CHEZ MATEXI: « Un projet commence par l'achat d'un bâtiment ou d'un terrain. Nous développons ensuite un programme pour cela, généralement en étroite consultation avec le quartier, la commune et les autres parties prenantes impliquées. Nous surveillons l'exécution des travaux et sommes responsables de la vente finale. Divers points de contrôle ont été intégrés au cycle. Les business units régionales soumettent d'abord leurs projets à un comité d'investisse-

LIEVEN TACK, MANAGER BUSINESS CONTROLLING CHEZ MATEXI:

« Le plus grand défi reste le fait qu'un projet de construction est en constante évolution. Dans la finance, vous devez également constamment suivre et ajuster. »

ment. Si les plans reçoivent le feu vert, il y a encore des points de contrôle plus tard dans le processus, où nous validons entre autres le rendement et surveillons la maîtrise des risques. Au total, un projet a un délai moyen de

huit à dix ans: des premières discussions sur l'achat des terrains jusqu'à la livraison finale. Il y a beaucoup de capacité immobilisée tout au long de ce processus, ce qui signifie que l'on accorde beaucoup d'attention au suivi des rendements et des risques. »

UNE BASE SOLIDE

Comment le rôle du controlling a-t-il évolué au fil des années chez Matexi?
Lieven Tack: « L'année dernière, nous avons utilisé la partie financière de SAP S4 / HANA. C'est une étape importante. Jusque-là, nous avions tra-

LIEVEN TACK, MANAGER BUSINESS CONTROLLING CHEZ MATEXI:

« Le contrôleur est le sparring partner du business. Il est vraiment dans le projet. »

vaillé avec un logiciel de comptabilité sur IBM AS / 400. Les données qui y étaient contenues se sont révélées particulièrement difficiles d'accès, ce qui rendait le reporting complexe et chronophage. L'année dernière, l'accent a été mis fortement sur la migration des données vers SAP et le suivi analytique de la comptabilité. En attendant, nous sommes un an plus tard et nous disposons d'une base solide. Lors du contrôle, nous utilisons le module SAP Business Planning & Consolidation (BPC). C'est un outil qui apparaît généralement dans le contexte de la budgétisation et de la consolidation. Nous utilisons BPC non seulement pour la consolidation, mais aussi comme outil opérationnel pour le suivi financier de nos projets. Ce qui est aussi typique pour Matexi, c'est que nous ne travaillons pas avec une structure fixe. Nos objectifs sont des moving targets. Tout au long du projet, nous ajustons le concept et les objectifs. »

Pourquoi Matexi a-t-elle choisi SAP? Avez-vous également consulté des solutions axées spécifiquement sur le secteur immobilier?
Lieven Tack: « Il y a bien quelques progiciels qui ont été développés pour le secteur de la construction, mais ils se concentrent généralement sur les activités d'un entrepreneur. Il n'y a pas vraiment grand chose pour le développement immobilier. Chez la plupart des développeurs de projets, le nombre de projets exécutés simultanément est plutôt limité. Par conséquent, ils optent souvent pour un support avec Excel. »

Comment êtes-vous arrivés chez SAP BPC?
Lieven Tack: «Nous recherchions une solution permettant le suivi de la rentabilité totale du projet. Nous mettons fortement l'accent sur la marge, l'internal rate of return (IRR ou taux de rendement interne) et les discounted cashflows, une méthode d'évaluation qui prend en compte la valeur des flux de trésorerie futurs. En pratique, cela signifie que nous évaluons la rentabilité attendue d'un projet à intervalles réguliers. Cela nous permet d'ajuster les attentes à chaque fois. Ensemble avec le partenaire élément61, nous continuons à étendre BPC. En soutenant le suivi de la rentabilité attendue avec BPC - et en le reliant automatiquement aux chiffres actuels de SAP - nous avons beaucoup plus de soutien. Nous voulons être en mesure d'offrir au business un vrai reporting KPI dans un délai assez court. C'est pourquoi, dans un premier temps, nous alimentons le système avec des données sur les projets passés et en cours. »

DONNÉES DISPONIBLES

Le reporting chez Matexi est-il un exercice complexe?

Lieven Tack: « Plutôt. En premier lieu, la structure de l'entreprise est déjà assez complexe. Cela concerne 80 entreprises en Belgique, en Pologne et au Luxembourg. Pour de nombreux projets, nous mettons en place des entités distinctes dans lesquelles nous collaborons avec des partenaires. Matexi est principalement active dans l'immobilier résidentiel et développe de plus en plus l'immobilier commercial, ce qui crée automatiquement plus de complexité. Nous devons non seulement suivre la division et l'appréciation du sol, mais bien sûr aussi des travaux de construction eux-mêmes. De plus, il ne s'agit pas seulement des unités de logement, mais, par exemple, aussi des places de stationnement, etc. Nous prenons en compte de nombreux éléments. Le niveau de détail est très élevé. En outre, Matexi travaille de manière décentralisée, avec des business units basées sur la localisation géographique. Cela augmente la pression sur les outils utilisés et sur la disponibilité des données. Excel est idéal pour un projet local avec un nombre limité de parties impliquées. Nous travaillons dans presque tout le pays, avec un grand nombre d'utilisateurs qui ont tous besoin d'accéder à la version correcte et la plus récente des faits. Nous avons actuellement septante utilisateurs sur SAP BPC. »

Quel a été le moment d'apprentissage le plus important pour vous pendant le processus effectué avec BPC?

Lieven Tack: « Nous n'avons pas ménagé notre peine. Mais, si vous connaissez bien le système ERP et vos propres données - et que la qualité des données est bonne -, vous pouvez également réaliser des progrès rapides. Lorsque nous avons commencé avec BPC, l'implémentation globale de SAP n'était cependant pas encore en ligne. À cet égard, il n'était pas vraiment facile de démarrer rapidement avec BPC. »

PRÉSENT DANS LE PROJET

De quelle manière Matexi envisage-t-elle le controlling aujourd'hui? Qu'est-ce qui a changé depuis l'arrivée de SAP BPC?

Lieven Tack: « Dans le passé, nous nous sommes limités au reporting pur. Nous avons transformé les données en informations, mais il n'y avait pas assez de temps pour l'analyse et l'interaction réelles. L'arrivée de BPC garantit qu'une partie importante de ces anciennes tâches s'exécute automa-

tiquement. Cela nous permet de nous tourner davantage vers le business controlling et de devenir ainsi un véritable partenaire business. »

Chez Matexi, comment le controlling est-il en contact concret avec le business?
Lieven Tack: « Nous partons toujours du projet lui-même, dans lequel il y a trois parties prenantes importantes: le développeur du projet, l'ingénieur de projet et le contrôleur. C'est la tâche du contrôleur de s'assurer que les chiffres sont corrects. Le contrôleur agit en tant que sparring partner du business. Le contrôleur est vraiment inclus dans le projet. En conséquence, il est également au courant de beaucoup d'informations informelles, ce qui contribue en fin de compte à la qualité du suivi du projet. Chez nous, le controlling est organisé par business unit. Ceci, bien sûr, implique le suivi du projet, mais aussi de l'ensemble de la business unit. »

Comment voulez-vous étendre le rôle du controlling?
Lieven Tack: « Aujourd'hui, nous sommes fortement concentrés sur le cycle budgétaire. A plus long terme, cependant, une plus grande attention devrait être accordée au suivi concret par projet, afin que – si nécessaire – nous puissions intervenir en temps utile. À l'avenir, le controlling doit être encore plus étroitement lié au business. Le contrôleur doit être en mesure d'agir en tant que premier point de contact pour toutes les questions liées à la finance au sein de la business unit. Aujourd'hui, les contrôleurs business sont déjà impliqués dans des groupes de pilotage et des comités d'investissement. Avec le management général et les managers des business units, ils évaluent les idées de nouveaux investissements. Entre autres choses, le contrôleur a pour tâche de signaler les risques possibles. Il est également responsable de la structure analytique d'un projet. Bien sûr, il peut réutiliser beaucoup d'éléments, mais cela reste toujours un travail sur mesure, axé sur la nature du projet spécifique. »

Le contrôleur du futur a-t-il dès lors besoin d'autres compétences qu'aujourd'hui?
Lieven Tack: « Le contrôleur devra suivre plus à partir du business. Pour ce faire, il n'a pas seulement besoin d'expertise en finance, mais aussi d'excellentes compétences en communication. Le controlling agit comme une passerelle entre le projet et le management. Le contrôleur doit trouver le bon équilibre. Il travaille d'une part avec les équipes locales pour faire de

MATEXI

chaque projet un succès, mais d'autre part effectue des contrôles où il ose parfois aller à l'encontre du management local. Dans cette perspective, nous considérons également le controlling comme le pipeline du talent. Les contrôleurs entrent en contact avec tous les départements de l'entreprise. C'est ainsi qu'ils construisent un solide réseau interne. Cela rend le contrôleur particulièrement adapté au transfert vers d'autres fonctions, même en dehors de la finance. Chez nous, un contrôleur peut, par exemple, devenir un développeur, ce qui s'est déjà produit à plusieurs reprises dans le passé. »

BUDGET ET FINANCEMENT

Avec un délai de huit à dix ans, la budgétisation d'un projet peut être un exercice particulièrement difficile. Comment gérez-vous cela?

Lieven Tack: « Nous élaborons un business plan d'une business unit de façon ascendante, à partir des différents projets et sur neuf ans. Nous devons donc regarder loin devant. Lorsque nous constatons une baisse de volume sur une période de quatre à cinq ans, nous devons déjà agir et investir dans ce secteur aujourd'hui. Le regard sur cet horizon lointain est nécessaire pour perpétuer notre croissance. Au fait, chaque projet est différent. Chez nous, vous ne pouvez donc pas vraiment appeler le controlling de la routine. »

Les projets immobiliers nécessitent un investissement substantiel. Comment Matexi en organise le financement?

Lieven Tack: « Chez Matexi, nous travaillons principalement avec le financement de bilan - et donc moins avec le financement de projets. Nous avons construit un portefeuille d'une valeur d'un milliard d'euros en interne. Nous pouvons nous tourner vers la banque pour obtenir un financement qui représente un certain pourcentage de cette valeur interne. Cela garantit le confort, car nous n'avons plus besoin de parler aux banques pour chaque projet. Si nous rejoignons un partenaire dans un projet, nous travaillons généralement avec un financement de projet conventionnel. En outre, nous travaillons également dans une certaine mesure avec des prêts obligataires. »

Quel est pour un contrôleur - et par extension pour l'ensemble de l'entreprise - le plus gros problème qui peut toucher un projet ?

Lieven Tack: « Un projet de construction retardé peut causer des problèmes majeurs. Un tel projet comprend une quantité considérable de capital.

Cela peut être très agaçant s'il n'y a plus de mouvement. Le plus grand défi, cependant, reste le fait qu'un projet de construction est en constante évolution. Vous devez constamment suivre et ajuster. Souvent, vous devez choisir ce qui semble être le scénario le plus probable à ce moment, après quoi il change encore. C'est pourquoi nous choisissons souvent de diviser les grands projets en plus petites parties, de sorte que tout reste encore quelque peu gérable. »

ENCORE PLUS DE COMPLEXITÉ

Comment voyez-vous l'avenir du secteur de la construction?

Lieven Tack: « Pour Matexi, la durabilité signifie le développement de projets de renforcement de base à proximité des centres de mobilité et des installations, tels que les magasins et les écoles. Nous évoluons clairement vers une densification de l'urbanisation et développons plus d'appartements que de maisons depuis un certain nombre d'années. Nous choisissons de renforcer les quartiers avec nos projets. La complexité des projets dans les centres-villes augmente clairement. Les projets y sont souvent basés sur une combinaison d'unités résidentielles avec des espaces de magasins, d'hébergement à l'hôtel ou d'appartements avec assistance. Le suivi d'un tel projet constitue encore un plus grand défi. »