

Etude : « L'avenir du contrôle de gestion »

Edition 2021
Restitution de l'enquête

Mars 2022



Edito : « Quel avenir pour le contrôle de gestion ? »

“

Cette année, l'Université Paris Dauphine-PSL, et en particulier le parcours 202 « Contrôle, Gouvernance et Stratégies », s'est associée à Grant Thornton, groupe leader d'Audit et de Conseil en France et dans le monde pour mener une enquête sur l'avenir du contrôle de gestion.

Basée sur un questionnaire (près de 900 répondants) et une vingtaine d'entretiens, cette étude cherche à dresser un panorama des compétences des contrôleurs de gestion (actuels et futurs). Cette étude a également pour objectif de comprendre les évolutions des processus de contrôle de gestion (notamment en réaction à la crise de la Covid) tout en menant une analyse projective sur la manière dont le métier s'adapte ou doit s'adapter à deux enjeux actuels des entreprises : la digitalisation et la prise en compte des préoccupations environnementales et sociétales dans leur pilotage.

Nos résultats mettent en évidence l'importance de ces enjeux sur le métier : la digitalisation permettra aux contrôleurs de gestion d'accorder moins de temps aux tâches de gestion de la donnée pour se tourner vers davantage d'analyse ; la RSE apparaît quant à elle comme un nouveau domaine de performance à intégrer dans les processus.

Ces résultats montrent à quel point les formations en contrôle de gestion doivent s'adapter à ces nouveaux enjeux et ainsi aider les futurs professionnels à maîtriser les solutions EPM et BI, mais également les sensibiliser au pilotage de la performance globale.

”



Benoît Gérard,

Maître de conférences, Responsable du Parcours 202 :
Contrôle, Gouvernance et Stratégies, Université Paris Dauphine-PSL

Edito : « Quel avenir pour le contrôle de gestion ? »

“

Pour cette seconde édition de l'enquête sur l'avenir du contrôle de gestion, Grant Thornton et l'Université Paris Dauphine-PSL dressent un panorama exhaustif de cette fonction au sein des organisations.

Notre étude montre que le contrôle de gestion est devenu la pierre angulaire du système de *management* et de pilotage de la performance des entreprises, avec des attentes de plus en plus fortes des directions générales et opérationnelles pour les aider dans la prise de décision stratégique et opérationnelle. D'où la nécessité de se transformer pour répondre à ces attentes.

Les données remontées au travers de cette enquête d'envergure ont montré que le contrôle de gestion se transforme en étant encore plus centré sur la *Data*, avec une nécessité impérieuse de se digitaliser via les solutions EPM et BI et avec une volonté d'être plus impliqué dans le pilotage de la RSE.

Je vous souhaite une très bonne lecture des résultats de cette étude.

”



Olivier Rihouet,
Associé, *Digital Performance Management*, Grant Thornton

Périmètre de l'étude



1 Questionnaire en ligne (*)



+ 500 Contrôleurs de gestion



32 Questions



+ 300 Directeurs et responsables financiers



890 Participants



+30 Dirigeants hors finance

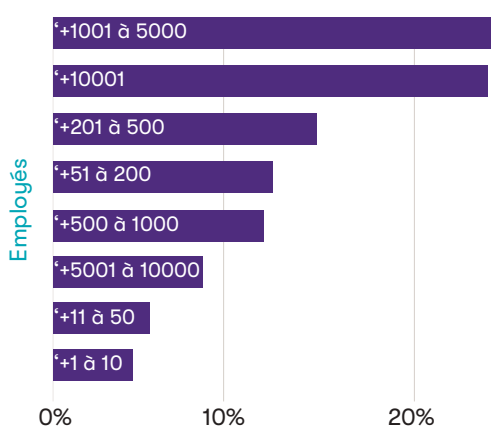


23 Interviews

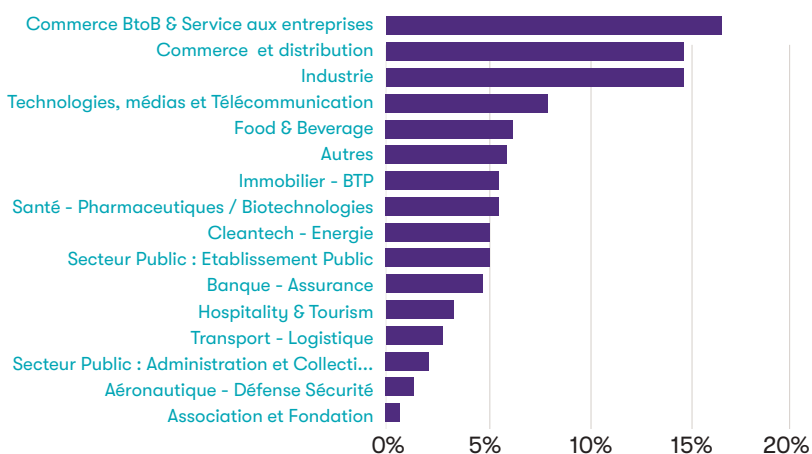
(*) enquêtes réalisées en octobre et novembre 2021

Profil des répondants

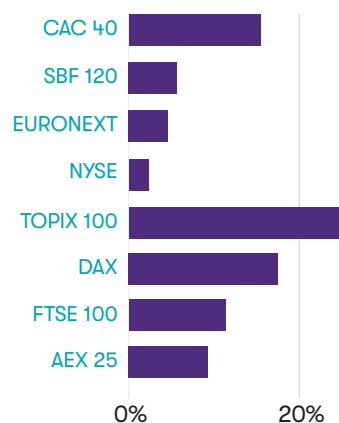
Par taille de société



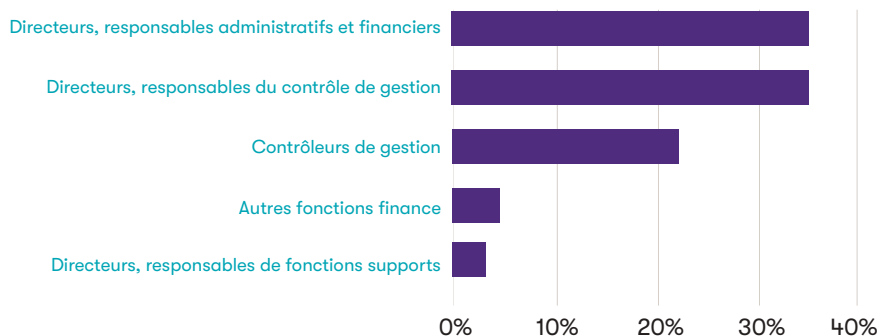
Par secteur d'activité



Par marchés financiers



Par fonction



Remerciements

Grant Thornton et l'Université Paris Dauphine-PSL remercient l'ensemble des participants à l'enquête qui ont contribué au fait que celle-ci soit la plus grande étude en France dédiée au métier de contrôleur de gestion.

Vos réponses et vos commentaires nous ont permis de dresser et de définir une vue d'ensemble sur l'avenir du métier et de la fonction.



Nous remercions tout particulièrement les personnes suivantes qui ont accepté d'être interviewées :

- Eric Fressignaud, Directeur du contrôle de gestion, France Télévisions
- Delphine Regallet, *Head of Controlling Asia and Europe*, Make Up For Ever
- Anne Cotrelle-Charafeddine, *Finance Business Partner*, AstraZeneca France
- Monique Meneuvrier, Directrice du contrôle de gestion, LDC
- Philippe Morin, Directeur financier et support aux opérations, Korian
- Pascale Robin, Responsable *Costing* et *FinOps*, SNCF
- Mehdi N'ciri, *Controlling Manager*, Ferrero
- Nicolas Quiviger, Directeur du contrôle financier, Groupe Barrière
- Nicolas Ocelli, *Head of Finance BP*, Sanofi
- Christophe Marx, Directeur Pilotage de la performance, TF1

Sommaire

- 1** *People & Organisation*
- 2** *Processus*
- 3** *Technologies*
- 4** *RSE*
- 5** *« New » contrôleur de gestion*
- 6** *Grant Thornton*
- 7** *Université Paris Dauphine-PSL*



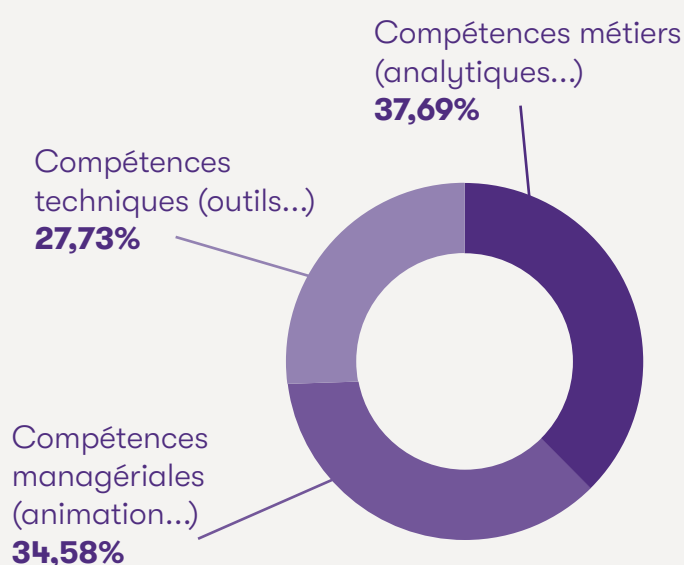
People & Organisation

Data centric et communicant

Les compétences du contrôleur de gestion : les compétences fondamentales

Les compétences attendues des contrôleurs de gestion sont multiples. On retrouve notamment trois compétences fondamentales : maîtriser les processus métiers (37,69%), être capable d'utiliser les solutions IT (27,73%) et savoir animer et communiquer efficacement (34,58%).

Selon vous, quel domaine de compétences doit être mobilisé en priorité aujourd'hui pour le contrôle de gestion ?



Le contrôleur de gestion « idéal » doit être passé maître incontesté dans le traitement de la *data* tout en étant capable d'apporter une vision financière aux données métier afin d'être un véritable *business partner*.

« Le contrôleur de gestion doit savoir vérifier et analyser les chiffres, avoir une appétence pour les outils, être curieux, avoir une bonne relation avec les opérationnels, une ouverture d'esprit avérée, savoir écouter et avoir de l'autonomie. Il doit également avoir une valeur ajoutée que ne pourra absolument pas avoir un outil. En définitive, le contrôleur de gestion doit être un vendeur car il « vend » sa position et doit défendre ses arguments ».

Eric Fressignaud
Directeur du contrôle de gestion, France Télévisions



Les compétences fondamentales : focus sur les soft skills

En complément des réponses apportées par les répondants à l'enquête, une vingtaine d'entretiens ont permis d'étayer des sujets clés, et notamment d'enrichir le profil idéal en ciblant les principales qualités attendues :

Curiosité

🕒 Analyser les chiffres, comprendre les outils, les données et le *business*, être un professionnel de terrain.

Agilité

🕒 Accompagner les opérationnels dans la prise de décision, être force de proposition en termes de projection et de plans d'actions, anticiper les risques liés à l'activité.

Communication

🕒 Créer une relation de confiance et écouter les opérationnels.

🕒 Faire preuve de pédagogie, exprimer ses idées avec bienveillance à des populations d'interlocuteurs extrêmement diverses au sein de l'entreprise afin de favoriser la prise de décision.

Sa position au sein de l'organisation : Concernant les compétences du contrôleur de gestion, il convient de différencier le contrôleur de gestion « *Corporate* » ou « *Siège* » du contrôleur de gestion opérationnel en proximité avec les métiers. Dans le second cas, ce dernier doit probablement faire preuve de plus de pédagogie afin d'animer la relation entre les données métier et leur traduction financière.

Sur cette distinction, on peut aussi regretter que les contrôleurs de gestion centraux soient davantage considérés que les contrôleurs de gestion opérationnels ce qui va à certains égards un peu à l'encontre du modèle du *business partner* que recherchent les entreprises.

« La première des compétences c'est la communication, non pas tellement d'être juste dans les chiffres. C'est comprendre le *business*, savoir l'écouter et rendre accessibles des concepts financiers ».

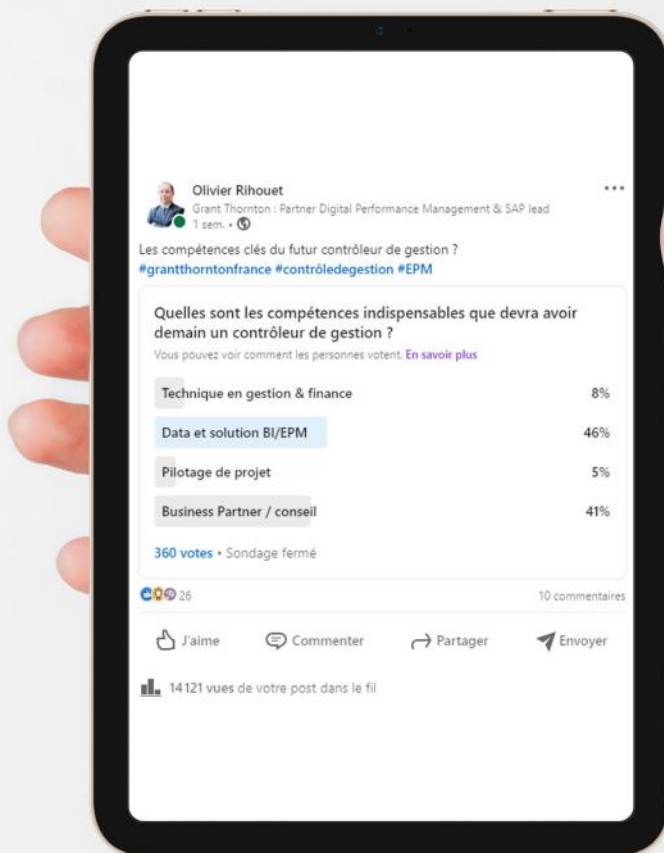
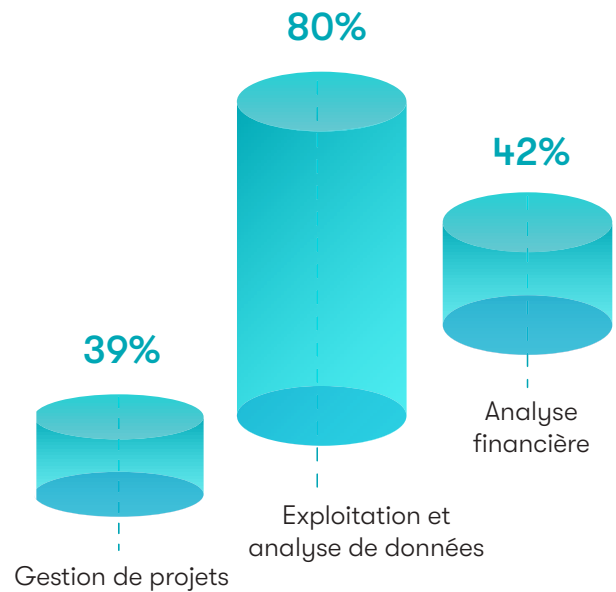
Anne Cotrelle-Charafeddine
Finance Business Partner, AstraZeneca France

”

Les compétences du contrôleur de gestion : la gestion de projets de digitalisation ?

Au-delà des fondamentaux, les entreprises auront dans les trois prochaines années des besoins importants en matière d'exploitation, d'analyse de données et de gestion de projets et, en particulier, en matière de transformation numérique de la fonction Finance.

Les contrôleurs de gestion les plus prisés seront capables de mener des projets en ayant des connaissances permettant d'accélérer l'industrialisation et l'amélioration des outils de pilotage.



Les multi-compétences du contrôleur de gestion : la perle rare des recruteurs

En synthèse, le contrôleur de gestion de demain devra savoir conjuguer plusieurs compétences indispensables :



Must have :

Un contrôleur de gestion qui a intégré des projets liés à la transformation numérique de la fonction Finance ou d'amélioration continue (refonte des processus, déploiement des outils, etc.) sera également un profil à forte valeur ajoutée pour les recruteurs.

Le point de vue de l'Université Paris Dauphine-PSL

Les processus métiers sont au cœur de l'enseignement des formations en contrôle de gestion.

Depuis de nombreuses années, dans le parcours « Contrôle, Gouvernance et Stratégies de Paris Dauphine-PSL », une importance accrue est accordée aux *softs skills*, pour notamment relever les défis auxquels sont confrontés les contrôleurs de gestion qui sont désormais de réels *Business Partners*. Il ne s'agit pas uniquement de proposer des « cours de communication » ; les enseignants s'attachent à véritablement faire prendre conscience aux étudiants que le contrôleur de gestion doit comprendre le langage, la culture et les enjeux opérationnels de l'entreprise pour exercer son rôle d'aide à la décision.

La transformation numérique de la fonction finance est moins enseignée dans les cursus universitaires (type contrôle de gestion, Audit Organisationnel / CGAO). Son enseignement commence à se structurer au travers de retours d'expérience de praticiens mais est plus embryonnaire. Toutefois, dans le parcours « Contrôle, Gouvernance et Stratégies », nous avons monté un module pour sensibiliser les étudiants à l'impact de la digitalisation sur le métier de contrôleur de gestion. De plus, nous développons la pédagogie par projet. En effet, nos étudiants participent à un projet d'envergure par semestre, dont l'un est axé sur la conduite du changement, afin de les familiariser à ces contextes en transformation.

En résumé, le contrôleur de gestion de demain doit :

- Avoir une véritable appétence pour les solutions IT et l'exploitation de la donnée,
- Savoir communiquer et traduire les chiffres aux dirigeants et opérationnels,
- Maîtriser les processus métiers (planification stratégique, processus budgétaire, etc.).

Si le contrôleur de gestion doit parfaitement maîtriser les processus métiers, ces derniers sont susceptibles d'évoluer avec le temps en fonction de l'environnement et des enjeux de l'entreprise. Comment les processus de contrôle de gestion sont-ils en train d'évoluer ?

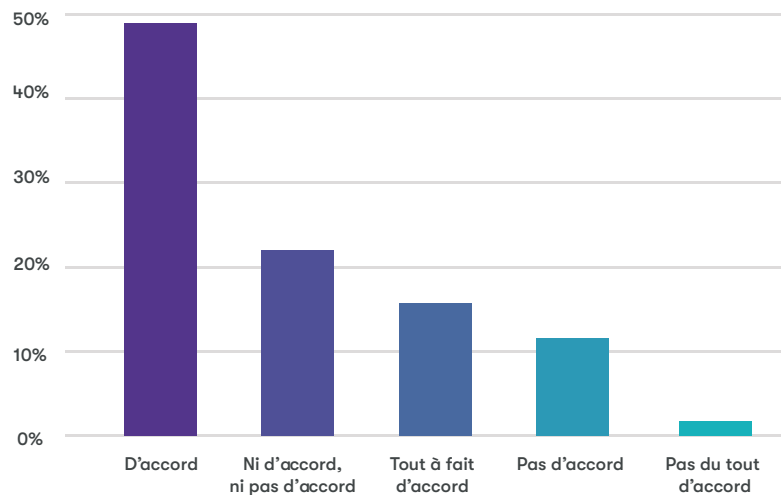


Processus

Haute fréquence et simplification

L'exercice de déclinaison de la stratégie devient une pratique courante pour les directions financières cependant, nous vous invitons à prendre du recul.

76 % des répondants pensent que la déclinaison de la stratégie en objectifs opérationnels au sein de leur entreprise est bien réalisée.



Le point de vue de Grant Thornton

Les répondants sont globalement d'accord sur le fait que les indicateurs déployés soient cohérents avec la stratégie. C'est un résultat qui de notre point de vue doit cependant être relativisé.

Nous confirmons que **l'exercice de déclinaison de la stratégie** en indicateurs opérationnels est **devenu courant pour les entreprises**.

De plus, la revue des indicateurs est fréquemment déclenchée lors des changements de direction générale, de stratégie, ou en amont de projets de mise en place de solution EPM.

En revanche, nous pouvons témoigner à partir de nos interventions et de nos

échanges avec nombre de directions générales et opérationnelles que l'exercice est malheureusement souvent inabouti voire incomplet.

En effet, les indicateurs sont définis et déployés, cependant en prenant un peu de recul et en « *challengeant* » les équipes, nous constatons qu'ils ne sont finalement pas systématiquement rattachés à des objectifs stratégiques.

C'est donc au contrôle de gestion de veiller à cette cohérence entre la stratégie et sa déclinaison opérationnelle au travers du cycle de gestion (tableau de bord, gestion du prévisionnel et plans d'actions associés).

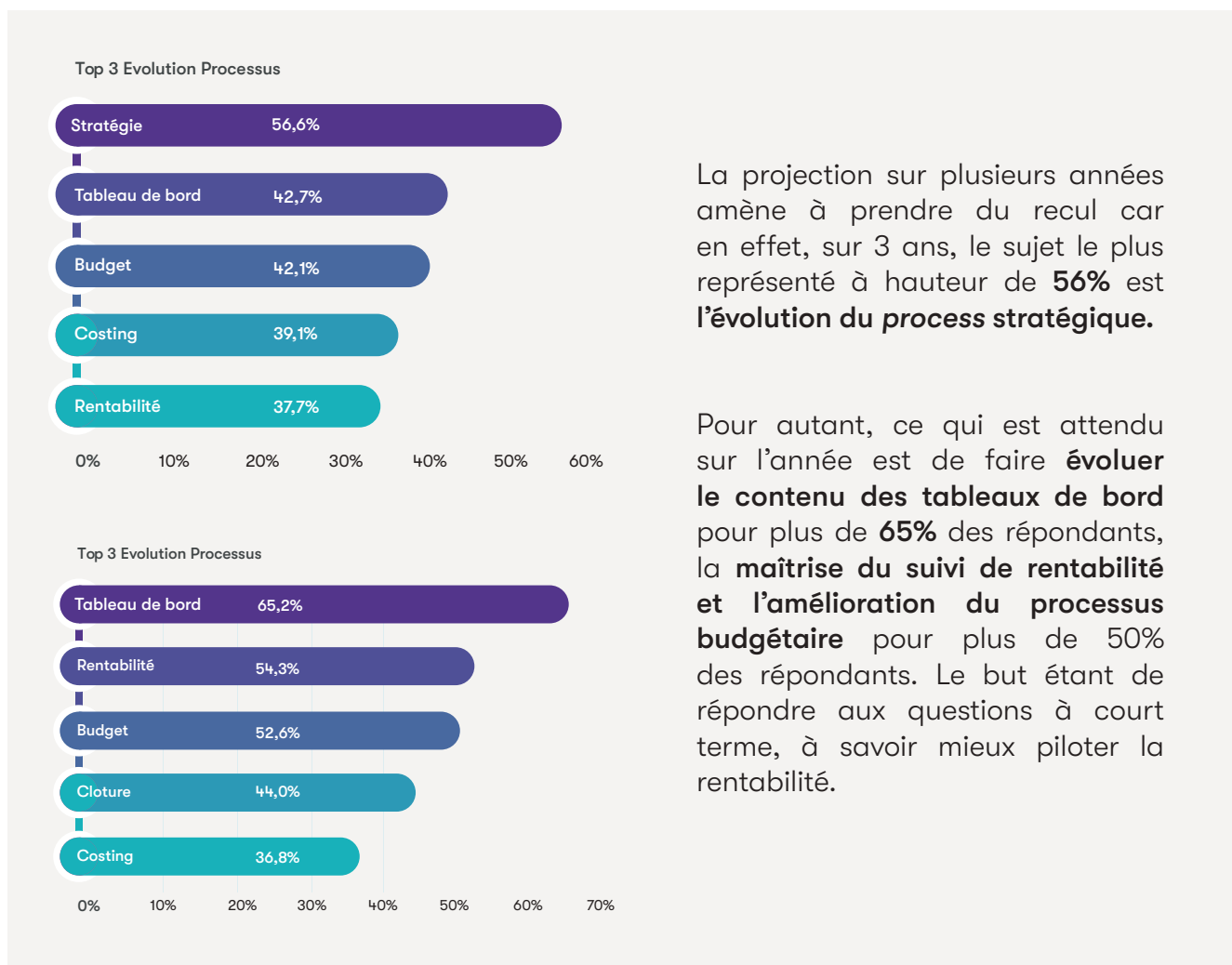
Afin de tirer vos propres conclusions, il serait pertinent d'envisager l'exercice de faire le lien de manière unitaire et objective entre vos indicateurs de pilotage de la performance et la stratégie de votre organisation.

Une revisite des chantiers classiques avant d'entamer les processus de planification stratégiques

Les fondations liées aux **process de pilotage opérationnel restent à améliorer** (et stabiliser) avant de développer une contribution plus en lien avec l'élaboration ou le suivi du déploiement de la stratégie.

Les préoccupations actuelles sont d'avoir plus de fiabilité dans le pilotage opérationnel au travers de processus qui devraient être déjà largement avancés.

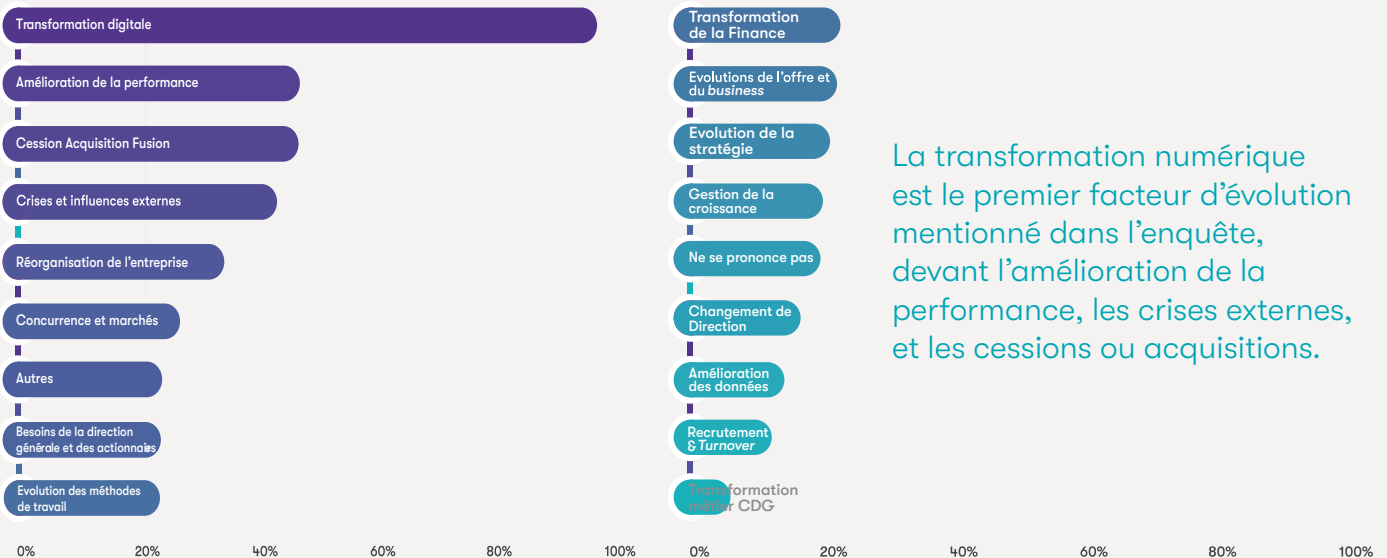
Nous observons un décalage entre la réalité du moment et l'envie d'aller vers des processus de planification stratégique (cf. analyse sur les compétences à recruter en priorité, évolution vers une direction de la stratégie) car bien souvent, il faut déjà répondre à l'urgence de pilotage opérationnel. Raison pour laquelle, en termes d'organisation, il serait préférable de séparer les équipes de contrôle de gestion entre le pilotage opérationnel et le pilotage stratégique.



Le contrôleur de gestion doit s'adapter sans cesse et être en mesure de répondre rapidement aux différentes temporalités et demandes qui s'imposent dans le cadre de ses fonctions.

Une évolution des processus de contrôle de gestion drivée par les projets de systèmes d'informations

Quels évènements conduisent ou conduiront à faire évoluer vos processus de contrôle de gestion ?



La transformation numérique est le premier facteur d'évolution mentionné dans l'enquête, devant l'amélioration de la performance, les crises externes, et les cessions ou acquisitions.

Malgré le fait que des évènements exogènes puissent conduire à repenser les processus, il s'agit souvent d'évolutions à « court terme », en réaction à un aléas.

Nos missions montrent que l'évolution des processus du contrôle de gestion est majoritairement associée à des opportunités de transformation numérique, telles que la mise en place d'ERP, de solutions EPM ou la robotisation de tâches répétitives. Les projets sont nombreux et rebalayent les processus dans lequel le contrôle de gestion a un rôle à jouer en tant que contributeur. Ainsi, l'évolution des modes de fonctionnement s'inscrit dans des démarches internes à l'entreprise sur du moyen terme ou long terme.

Toutefois, par faute de temps mais aussi de ressources disponibles, les projets prennent souvent du temps pour se lancer.

« Il faut scinder les tâches du contrôleur de gestion en deux, une partie objective qui doit être réalisée à terme par les solutions EPM & RPA, du type « alerting » sur contrôle budgétaire, et une partie subjective qui demande plus de réflexion du type calcul de ROI de projet. Celle-ci restera la valeur ajoutée du contrôle de gestion ».

Group Financial Business Partner,
Entreprise du secteur de la grande distribution

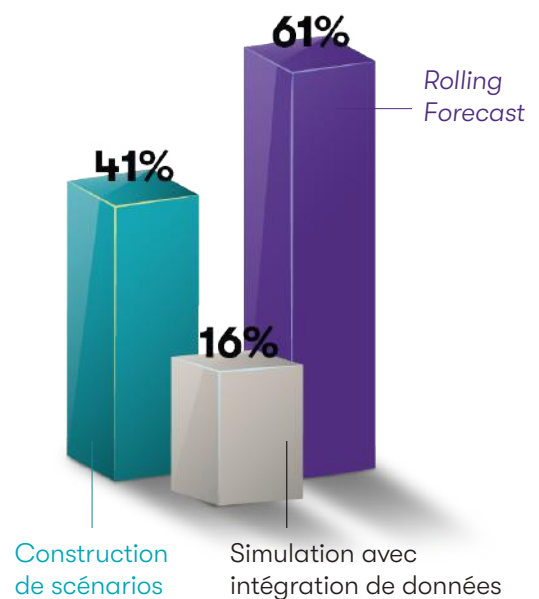


La transformation numérique promet un changement profond des processus et une valeur ajoutée accrue en matière d'aide à la prise de décision.

Une mise en œuvre du *rolling forecast* accélérée ou renforcée par la crise

Plus de 60% des répondants souhaitent renforcer leur process de *rolling forecast* et 40% d'entre eux la construction de scénarios.

Le *rolling forecast* est le process qui s'impose dans le temps au niveau des entreprises puisque plus de 60% des répondants confirment sa mise en œuvre. La construction de scénarios quant à elle est avancée par 40% des répondants, ce qui n'est pas étonnant : ce mode de projection de résultats est particulièrement utile pour donner une visibilité en environnement incertain ou encore pour tester des pistes d'opportunités. En revanche, la simulation ne semble pas convaincre une majorité partisans car cette méthode demande du temps et une réelle maturité en terme de maîtrise des traitements de données.



« Nous avons gagné en agilité et en efficacité. Aujourd'hui, nous nous alignons sur des hypothèses. Nous sommes capables de donner un scénario en 48h là où avant il fallait une semaine ».

Delphine Regallet
Head of Controlling Asia and Europe, Make Up For Ever



Une fois encore, la crise sanitaire a poussé les entreprises à structurer et à simplifier leurs processus tendant vers plus de stabilité. La tendance et la volonté de maîtrise des *forecast* sont confirmées par les résultats. La maîtrise des prévisions sur le *business as usual* est souvent un prérequis à l'entame des logiques de construction des scénarios et de simulation de données. Si nous prenons un peu de recul, la démarche d'évolution de *rolling forecast* vers la simulation suit des étapes successives suivant la maturité et la maîtrise des entreprises quant à leurs process et leurs données.

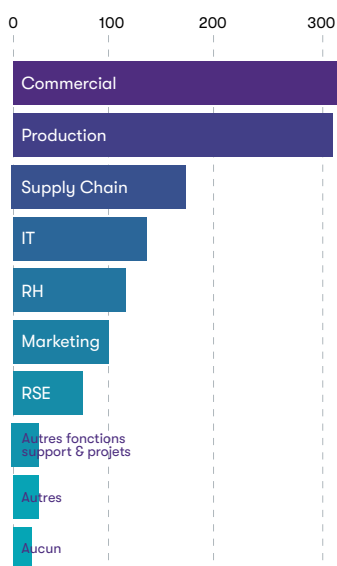
Nous constatons au travers de l'enquête et de nos interviews que **la crise a eu un véritable effet d'accélération** : Les contrôleurs de gestion ont dû rapidement s'organiser et structurer leurs processus de remontée d'informations à la demande des directions générales qui ont eu besoin de visibilité sur leur atterrissage 2020 et 2021. Ces travaux sont capitalisés à court terme et repris pour les exercices futurs.

« Business and operations first »

Un accent sur les domaines vitaux de l'entreprise

Le business et les opérations d'abord. L'intérêt pour les fonctions support vient après les efforts des contrôleurs de gestion sur le *business* et les opérations. Les périmètres dont le suivi de la performance restent à développer sont la RH, l'IT et la RSE. Ils viennent au second plan des préoccupations, que ce soit au niveau de l'organisation ou de l'intégration dans des solutions EPM et BI.

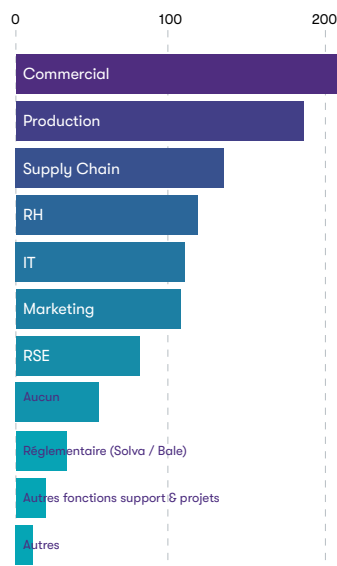
En termes de suivi de performance, quels domaines sont à couvrir en priorité dans votre organisation ?



Le fait que les domaines à couvrir soient ceux du commercial, de la production et de la *supply chain* n'est pas étonnant après une sortie de crise.

La priorité des entreprises est de servir ses clients et de sécuriser ses marchés. Une autre tendance relative à la mise en place des solutions *Connective Planning* ou *X-FPA* émerge afin de couvrir 3 domaines prioritaires :

Sur quel domaine pensez-vous élargir le périmètre couvert par vos solutions ?



les ventes, la *supply chain* et la production, soit le cycle *S&OP*.

Ce sont d'ailleurs ces domaines sur lesquels l'IA peut avoir une très forte valeur ajoutée dans la prévision, voire le pilotage d'une partie de l'entreprise. C'est le principe du *Self Driving Enterprise* ou co-pilote numérique qui est en train d'émerger.

« Nous pilotons des sujets au mois le mois (transport, achat matière, ...) qui ont un impact sur notre business avec des variations importantes, ce qui accentue le besoin de visibilité. Nous devons être en capacité de faire du reforecast, de prévoir ce qui va se passer, d'être dans l'action et l'anticipation ».

Directeur du contrôle de gestion,
Entreprise du secteur de la grande distribution

”



- *Rester souverain sur les domaines vitaux des entreprises,*
- *Augmenter la fréquence et renforcer l'agilité du forecast,*
- *Simplifier, automatiser les processus en mettant en place des solutions digitales (ERP, RPA, IA...).*

Les solutions EPM et de datavisualisation sont-elles au rendez-vous de ces ambitions clés ?

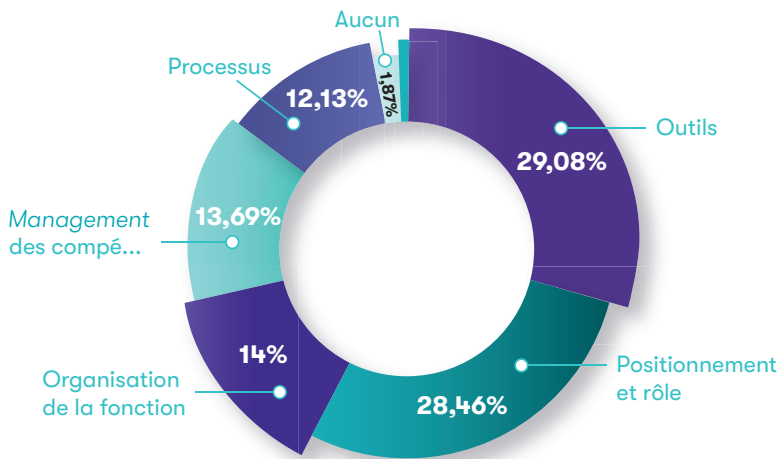
A close-up profile of a woman's face, looking towards the right. The image is overlaid with a glowing digital wireframe or mesh structure, composed of white lines and small blue dots, which appears to be scanning or mapping her facial features. The background is a soft, out-of-focus light blue and white. The entire image is set against a large, solid teal background that occupies the right and top portions of the frame.

Technologie

La technologie comme
vecteur de transformation

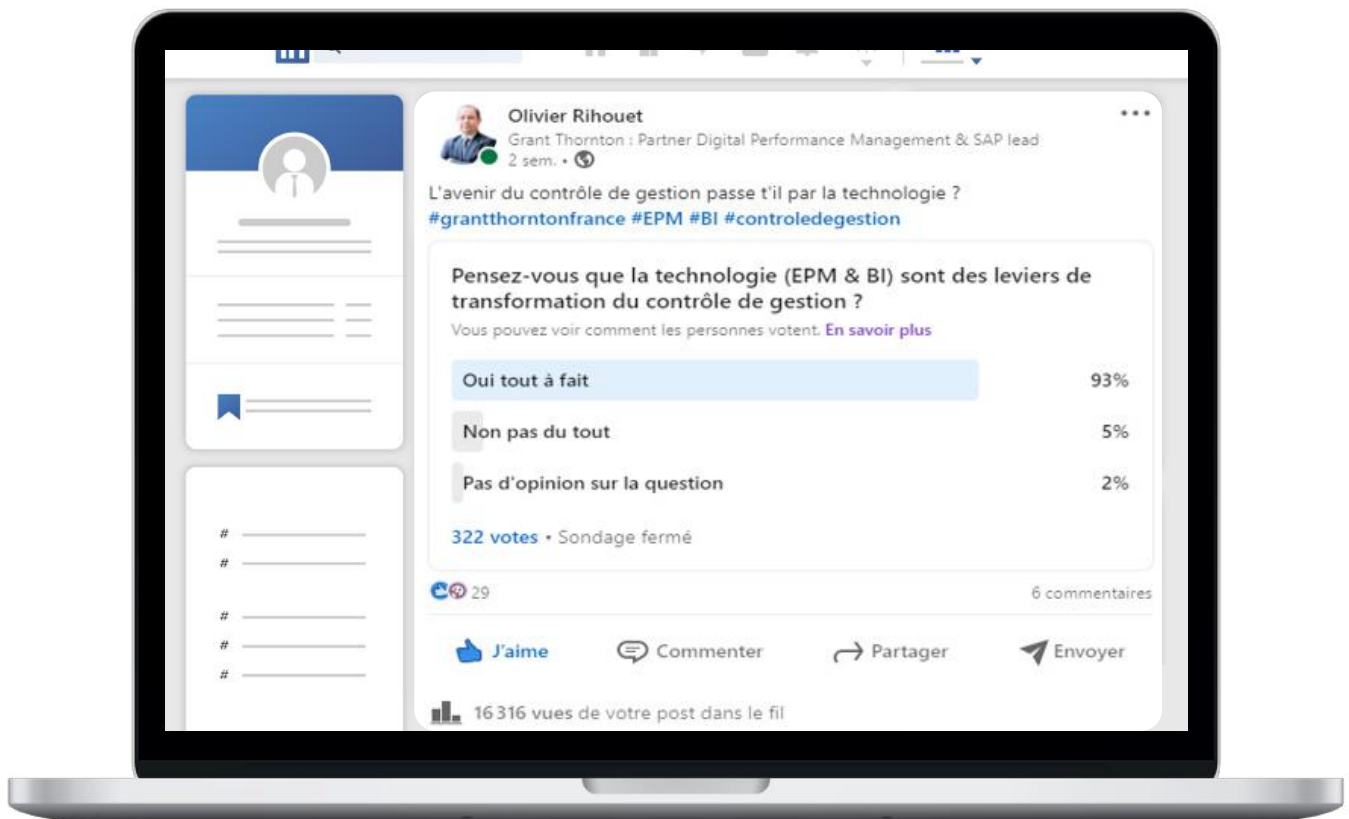
Quel est l'impact des nouvelles technologies sur la transformation du contrôle de gestion ?

Quel est le principal axe de transformation de votre contrôle de gestion ?



Près d'1/3 des répondants considèrent que les outils sont l'un des axes de transformation du contrôle de gestion.

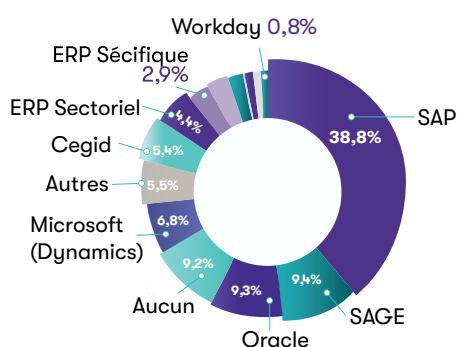
La compétence liée à la gestion de projets se hisse à la 3^{ème} position comme étant une expertise prioritaire pour les 3 prochaines années. Les contrôleurs de gestion sont conscients que les outils sont un vecteur de transformation mais qu'ils ne suffisent plus pour transformer la fonction.



Des outils bureautiques toujours présents pour piloter la performance, un léger mieux sur le volet reporting depuis notre dernière enquête

Un constat sans appel : quelle que soit la taille ou le secteur d'activité des entreprises des répondants, le taux d'utilisation d'outils bureautiques tels que les fichiers Excel reste élevé et très proche du taux observé l'année dernière sur le domaine du pilotage de la performance. En revanche, le domaine « Restitution » est mieux outillé.

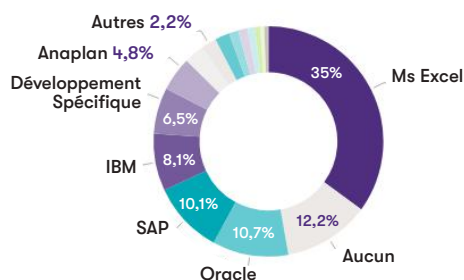
Quel ERP Finance (principal) utilisez-vous ?



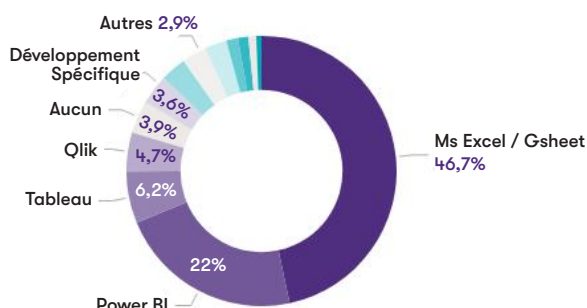
Si les ERP sont largement déployés au sein des entreprises, les résultats sont partagés pour les EPM (50%) et la *DataVisualisation* (50%).

Pour les entreprises dont la taille est supérieure à 10 000 salariés, le domaine du pilotage de la performance est plus outillé : 75% contre 60% en moyenne sur l'ensemble des répondants.

Quelle (principale) solution de pilotage de la performance utilisez-vous ?



Quelle (principale) solution de restitution utilisez-vous ?



Le point de vue de Grant Thornton

Alors que le marché des solutions arrive à maturité (pour toutes les tailles d'entreprise, les secteurs d'activités et la maturité des processus), les entreprises restent encore peu outillées.

Plusieurs raisons peuvent expliquer ce constat :

- Une méconnaissance globale des solutions EPM et BI du marché,
- Des freins liés à la compétence, à l'expérience projet, à la maturité de l'organisation et à l'expérience du contrôle de gestion dans la mise en œuvre de ce type de projet,
- Le coût de mise en œuvre et le ROI du projet,
- La culture de gestion de l'organisation et pas uniquement du contrôle de gestion.



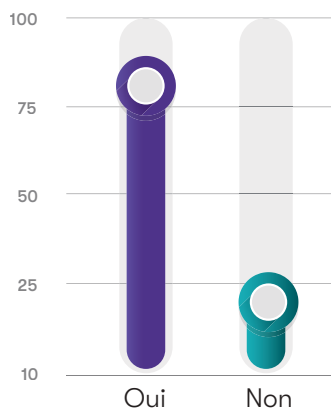
L'utilisation d'outils bureautiques est-elle suffisante pour les équipes de contrôle de gestion ?

Les équipes Finance sont convaincues de l'apport de solutions, mais les entreprises sont-elles prêtes ?

Les répondants sont en majorité convaincus de la nécessité de se doter de solutions d'élaboration budgétaire et/ou de solutions de restitution à hauteur de 88%.

Nous constatons un décalage entre le besoin relatif à la mise en place des solutions exprimé par les équipes de contrôle de gestion de manière très majoritaire et la réalité des priorités des entreprises pour lancer ce type de projet.

Pensez-vous qu'il soit nécessaire de doter le contrôle de gestion tant d'une solution dédiée à l'élaboration budgétaire que d'une solution de restitution ?



Le point de vue de Grant Thornton

Lors de nos interventions sur le périmètre de la fonction Finance, il s'avère que les projets à destination du contrôle de gestion ne sont pas une priorité. Cela s'explique par le fait que le ROI de projets EPM ou de *Datavisualisation* n'est pas encore clairement démontré.

Et même lancés, les projets ne sont pas systématiquement couronnés de succès. En effet, il est souvent attendu que la solution amène une amélioration de la qualité des données et une industrialisation de la gestion des flux dans l'immédiat sans être associée à une transformation des processus et de l'organisation.

Le contexte actuel oblige pourtant les contrôleurs de gestion à repenser leurs processus, les modes de fonctionnement, les aspects de gouvernance (approche *top/down*) et la manière dont les données et informations sont partagées avec les clients dans le but de mieux piloter les résultats. Le changement de culture de pilotage de la performance est un premier socle qui doit être engagé et qui doit permettre de lancer une démarche globale de changement sur les processus et les solutions à mettre en place.

« Avant la mise en place des outils, il faut s'attaquer aux processus (automatisation), et avant cela, à la culture. Faire évoluer la culture est un passage obligé avant d'implémenter avec succès de nouvelles solutions... ».

Directeur du contrôle de gestion,
Entreprise du secteur de la grande distribution



La mise en œuvre de ces solutions est-elle un gage de progrès et de développement de la valeur ajoutée aujourd'hui ?

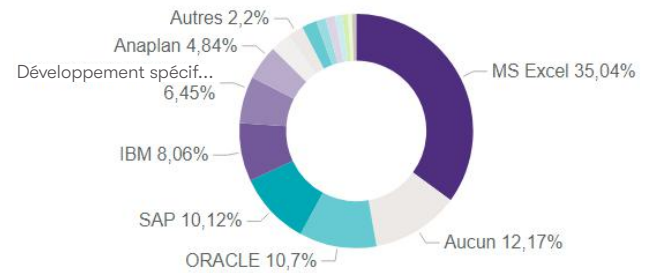
Une perception paradoxale des solutions mises en œuvre : « Réponse partielle aux besoins et aux enjeux » vs « Étendre la couverture métier »

« Outiller les processus » ou « mieux les outiller » revient à formuler un besoin « primaire » du contrôle de gestion cependant la feuille de route pour y parvenir est-elle aussi évidente ?

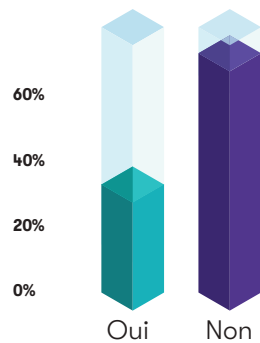
Au global, l'utilisation d'une solution EPM n'est pas systématique (53%). En outre, le niveau est pratiquement similaire à celui de l'année dernière. Ce constat peut être atténué pour les entreprises de grande taille (75%) ; le pourcentage d'implémentation de solution EPM décroît par ailleurs avec la taille de l'entreprise.

Beaucoup d'entreprises de taille moyenne estiment que ce type de solution ne s'adresse qu'aux grandes structures alors qu'il existe sur le marché plusieurs gammes de produits qui sont adaptées à leurs besoins et attentes.

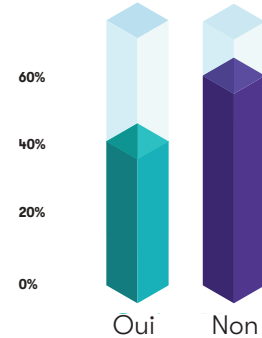
Quelle (principale) solution de pilotage de la performance utilisez-vous ?



Estimez-vous que votre solution de pilotage de la performance actuelle soit suffisamment orientée utilisateur ?



Estimez-vous que votre solution actuelle de pilotage de la performance permet de répondre à vos besoins et enjeux ?



Les solutions ne semblent pas complètement convenir puisqu'elles ne répondent pas aux enjeux et ne sont pas suffisamment orientées vers utilisateurs. Pour autant, le contrôle de gestion a besoin de solutions et souhaite étendre l'utilisation de fonctionnalités.

60% des répondants estiment que les besoins et enjeux du contrôle de gestion ne sont pas couverts et que les solutions mises en œuvre dans leurs organisations ne sont pas suffisamment « *user centric* ».

Malgré le fait que certains éditeurs plaident pour des solutions « *user centric* », les contrôleurs de gestion estiment qu'elles ne correspondent pas (encore ?) totalement à leurs besoins.

Deux remarques sont à prendre en considération :

- Par nature, les solutions offrent une structure normée (des référentiels, des processus, des modèles de données, des règles de gestion...), qui sont par définition moins souples que les outils bureautiques,
- L'utilisateur peut parfois avoir du mal à se projeter dans l'utilisation d'une solution EPM et à suivre la logique de modélisation ou de paramétrage.

Par ailleurs, le marché français des solutions EPM est à ce jour encore très largement dominé par les éditeurs historiques comme SAP et Oracle et ces utilisateurs n'utilisent pas forcément les dernières versions et technologies disponibles, ce qui peut expliquer les résultats des répondants.

Un pilotage de la performance qui ne s'appuie pas uniquement sur l'approche « Best of breed »



30%

des entreprises qui utilisent les ERP leaders du marché, mettent en place la suite EPM du même éditeur.

« Je suis convaincu par les solutions EPM et de Dataviz. La mise en place de notre solution EPM a fortement participé à transformer l'organisation du contrôle de gestion. Le projet nous a permis de passer de 25 modèles de gestion maintenus de manière individuelle à un modèle mutualisé, consolidé, partagé et outillé sur la planification financière, le reporting IFRS 16 et la réconciliation avec la comptabilité ».

Directeur financier adjoint,
Entreprise du secteur du BTP et
de la construction



Le point de vue de Grant Thornton

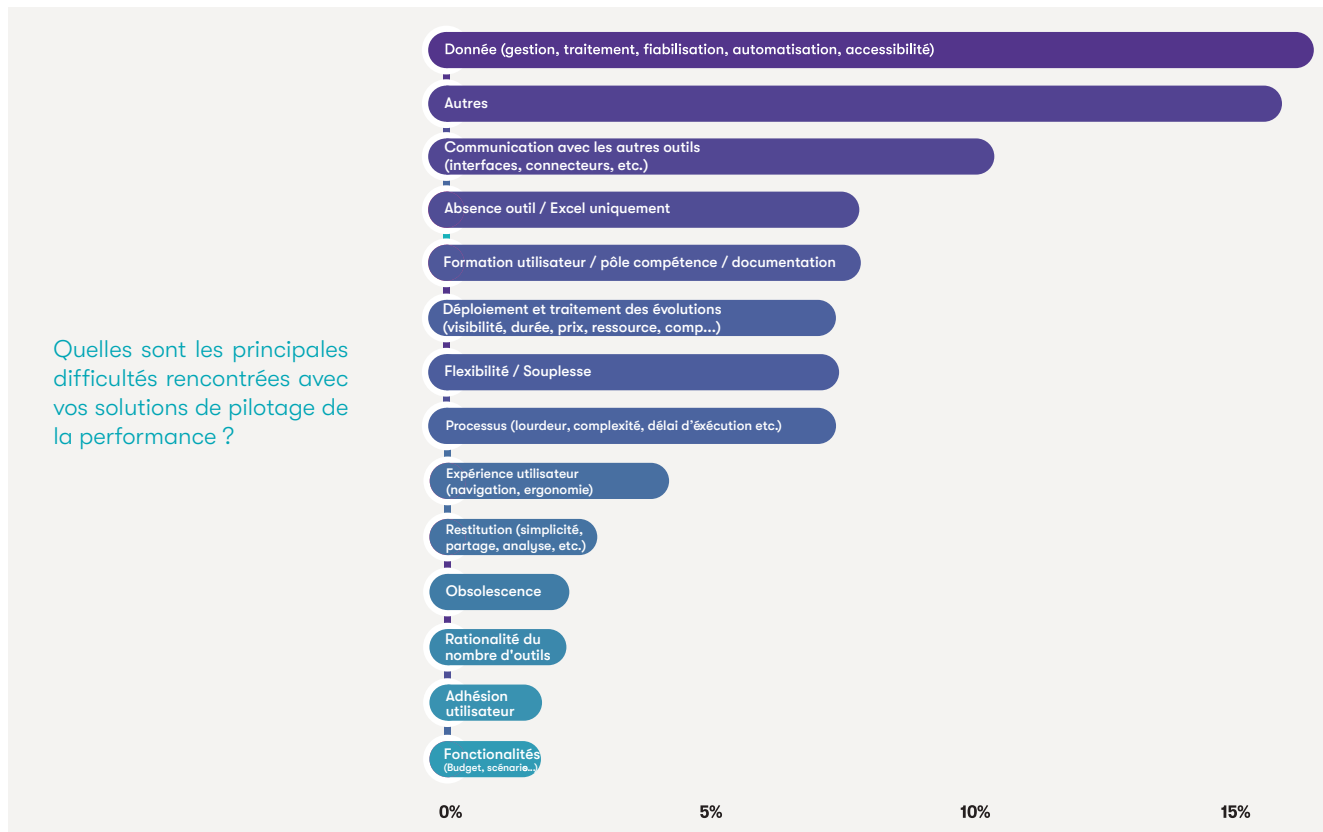
Le marché EPM voit depuis ses débuts de nouveaux éditeurs arrivant sur le marché, « challenger » les éditeurs « historiques ». Le point commun de tous les éditeurs aujourd'hui est la mise en avant d'une logique de « Plateforme » :

- Plateforme réconciliant les processus de prévision et de consolidation,
- Plateforme réconciliant les fonctionnalités d'EPM et de *DataVisualisation*,
- Plateforme réconciliant les données transactionnelles et les données prévisionnelles,
- ...

Ce sont de réels arguments de vente, dont le mérite est d'interroger les organisations sur leur feuille de route technologique. Le parti pris sera t-il d'adopter une solution EPM (couche applicative) d'un éditeur dont la couche technique est déjà en place ? Ou bien à l'inverse, se diriger vers une plateforme se « nourrissant » des différentes bases de données disponibles (applications Cloud, *Big Data*...) à l'aide de connecteurs prédéfinis pour les sources les plus courantes ?

Dans le cadre de cette étude, nous n'avons pas décelé une véritable tendance. Toujours est-il que la technologie est très largement perçue par les contrôleurs de gestion comme étant un puissant vecteur de transformation, si toutefois le problème de la qualité des données financières et métiers est au rendez-vous, et que la conduite du changement est réellement prise en compte.

Le traitement, la fiabilisation des données, l'automatisation et l'interconnexion entre les solutions : une épine dans le pied qui perdure



Les principales difficultés remontées par l'enquête sont les traitements, la fiabilisation données et l'interconnexion avec les autres systèmes.

La flexibilité ou la lourdeur (notamment les temps de traitement) restent encore une difficulté pour les utilisateurs.

De plus, le manque de fonctionnalités n'est quasiment pas mentionné et « l'adhésion utilisateurs » ne semble pas non plus être un sujet de difficulté.

Le point de vue de Grant Thornton

« Rien de nouveau sous le soleil ». Le contrôleur de gestion doit pouvoir utiliser des données fiables pour être pertinent. Le traitement et le contrôle des données représentent encore un temps trop important en comparaison des temps d'analyse et de communication avec les opérationnels.

Ces points durs sont à traiter dès le démarrage des projets de mise en place d'EPM ou de *DataVisualisation* (cf. prérequis vus précédemment). Aujourd'hui, les contrôleurs de gestion sont en attente de solutions fiabilisant la donnée, automatisant son traitement, l'enrichissant alors que ce n'est pas l'outil qui va homogénéiser la donnée, ce sont les processus qui la produisent.

Au risque de se répéter, avant d'outiller le contrôle de gestion, un travail de mise à plat de l'organisation et des processus de production de la donnée doit être mené.



Le point de vue d'un éditeur de solution EPM et BI

« Les projets sont nombreux aujourd'hui. Nous constatons que ceux qui sont réussis sont ceux pour lesquels la conduite du changement est bien dimensionnée. L'autre constat est qu'un projet EPM aboutit si l'organisation dans son ensemble a une maturité suffisante pour réaliser la transformation. Pour finir, les problèmes de qualité des données et les interfaces sont indépendants de la solution mais sont des prérequis souvent mal appréhendés par les entreprises ».

« Je suis frappé du temps que cela prend. Les outils nous ont fait gagner du temps sur les tâches chronophages, mais pas assez. Il faudrait que le contrôleur de gestion se libère des outils. Nous venons de choisir un nouvel EPM de nouvelle génération. Je voudrais que, la première version du forecast, ce soit la machine qui la donne ».

Nicolas Quiviger
Directeur du contrôle Financier, Groupe Barrière

”

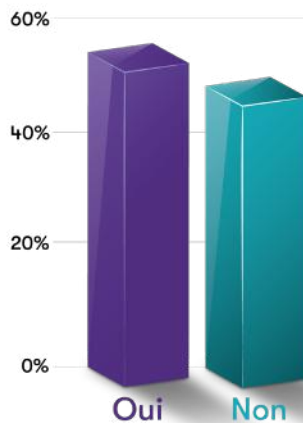
« Chez AstraZeneca, les travaux de contrôle de gestion sont répartis. La mise en qualité des données et la préparation des tableaux de bord sont réalisés par notre Datafactory. Les analyses, les prévisions financières sur le business pour aider aux prises de décision sont faites par les Business Partners ».

Anne Cotrelle-Charafeddine
Finance Business Partner, AstraZeneca France

”

Une dynamique vers une utilisation de modèles prédictifs est en marche, cependant tous n'en expriment pas le besoin.

Pensez-vous intégrer des modèles prédictifs à vos solutions afin de vous aider à élaborer vos prévisions et budgets ?



La mise en œuvre de modèles prédictifs dans les solutions de pilotage de la performance (pour aider à l'élaboration du budget et prévisions) n'est pas tranchée : 52% y sont favorables vs 48% de non convaincus. Pour les entreprises de plus de 10 000 salariés, la réponse est plus tranchée avec 67% de personnes favorables. Comparé à 2020, l'apport de modèles prédictifs est moins plébiscité (70% de réponses favorables), l'évolution des réponses sur ce sujet est sans doute à mettre en perspective avec les aléas de la crise sanitaire.

La perception est différemment partagée entre les contrôleurs de gestion opérationnels et les *managers* :

- Pour les clients du CDG (fonctions support) et pour les contrôleurs de gestion, la réponse est positive à hauteur de 67%.
- En revanche, pour leur *management* / pour les Directeurs CDG, la réponse est négative (54% ne sont pas convaincus).
- Cela suppose que l'utilité et l'apport des solutions n'ont pas été démontrés et dépend aussi du secteur d'activité de l'entreprise.

Le point de vue de Grant Thornton

La mise en œuvre des modèles prédictifs ne s'adapte pas à l'ensemble des secteurs d'activité : elle n'est pas une fin en soi. Par exemple, dans les secteurs « Industrie », « Transport et Logistique », l'intérêt est limité. A l'inverse, les secteurs « Banque et Assurance », « Grande distribution », disposant d'une activité stable, régulière ou saisonnière, où les processus de production longs offrent de la visibilité sur le moyen terme, semblent plus adaptés aux méthodes prédictives.

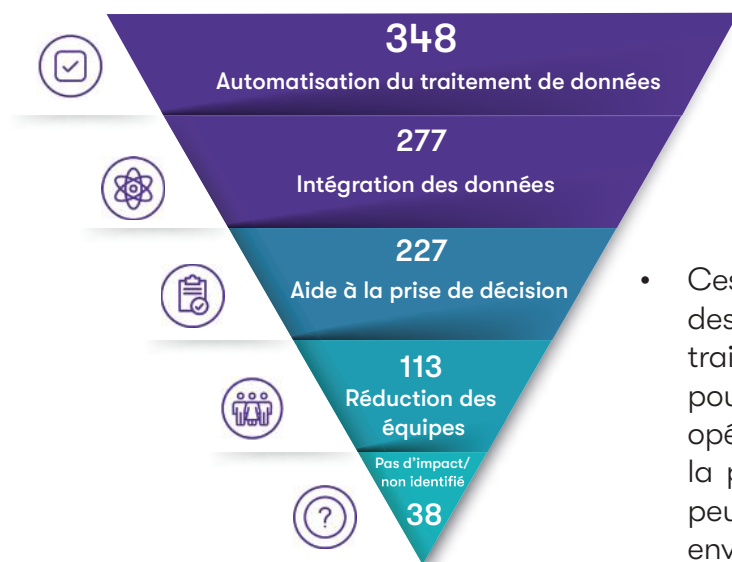
Pour finir, certaines organisations n'ont pas encore la maturité suffisante pour mettre en œuvre des modèles prédictifs. En cause, la maturité et l'intégration de leurs systèmes d'information et des traitements de la donnée associée, qui ne permettent pas de construire des modèles sur une donnée de qualité. En prérequis, il est donc nécessaire de régler la problématique de la mise à disposition d'une donnée de qualité avant de se lancer.

La maturité de l'organisation du contrôle de gestion peut également être un frein :

- À titre d'exemple, pour des secteurs avec des niveaux de marge « confortables », le pilotage de la performance peut être mieux fait dans l'absolu, mais n'est pas un besoin fondamental. L'intérêt du prédictif est alors limité.
- À *contrario*, un environnement très concurrentiel, avec une nécessité de piloter la performance (et la marge) au plus près, où tous les acteurs (opérationnels et financiers) sont orientés vers le pilotage de la performance, disposant d'une vraie culture de gestion, sera plus enclin à exploiter le prédictif.

Les solutions technologiques évoluent, cependant tous les acteurs n'ont pas conscience des opportunités et des transformations à venir.

Comment pensez-vous que l'intelligence artificielle et/ou la robotique vont impacter l'avenir du contrôle de gestion ?



L'automatisation du traitement de données est le bénéfice premier attendu de l'IA et de la robotique. L'intégration des données serait le deuxième. Ces attendus sont devant la prise de décision; la réduction des effectifs quant à elle reste mineure.

- Ces résultats sont cohérents avec le besoin des contrôleurs de se dégager du temps de traitement des données à peu de valeur ajoutée pour se consacrer à l'analyse et au support des opérationnels ou à la direction générale, dans la prise de décision. Pour autant, la RPA reste peu utilisée jusque là et l'IA, même si elle est envisagée, n'est pas une réalité aujourd'hui.
- La principale difficulté de mise en œuvre de l'IA pour le métier de contrôleur de gestion est qu'il n'existe pas DE contrôle de gestion mais DES contrôles de gestion qui sont propres à chaque organisation en fonction de ses processus.
- Toutefois, les nouvelles fonctionnalités proposées par les solutions EPM de nouvelle génération sont un premier pas vers l'IA. Elles proposent d'établir des modèles prédictifs avancés à partir de données historiques et de prise en compte d'indicateurs d'évolution (marchés, clients...), et permettent à titre d'exemple une vision de l'évolution de chiffres d'affaires.
- L'utilisation de ces fonctionnalités exige aussi une nouvelle démarche de la part du contrôle de gestion qui va consister à *challenger* tant les écarts entre une prévision qu'un réalisé que la qualité des hypothèses qui ont été retenues pour réaliser ces prévisions. En effet, l'objectif est de faire en sorte que l'algorithme devienne apprenant et se corrige au fur et à mesure.
- Cette démarche doit s'inscrire dans la durée afin d'être pertinente et à forte valeur ajoutée pour l'entreprise.

« Nous venons de changer de solution EPM, dans un premier temps nous finissons de stabiliser son utilisation. Dans un deuxième temps, nous utiliserons l'EPM pour faire du prédictif sur l'activité de retail ».

Group Financial Business Partner,
Entreprise du secteur de la
grande distribution



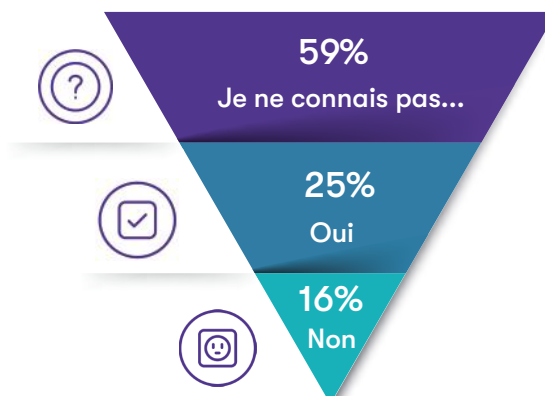
« Chez Sanofi, avec la solution « O touch forecast », les forecasts de ventes sont calculés à partir de modèles et d'IA. Ils alimentent de manière automatique l'outil de planification de la production. Il n'y a pas d'intervention manuelle des contrôleurs, seules les répartitions de production sont ajustées selon les capacités des usines ».

Nicolas Ocelli
Contrôleur de gestion usine, Sanofi



Le self driving enterprise émergeant n'est pas connu de tous.

Pensez-vous que le concept de « self-driving enterprise - assistant numérique de pilotage » peut transformer le contrôle de gestion ?



Le « self driving enterprise » est loin d'être connu de l'ensemble des répondants, puisque 59% des répondants déclarent ne pas connaître ce concept, certes assez nouveau dans le paysage technologique.

Parmi les répondants ayant identifiés cette nouvelle opportunité, une grande partie est convaincue que ce nouveau concept va bouger les lignes et remettre certainement en cause une partie des tâches du contrôleur de gestion.

Le « self driving enterprise » est devenu une réalité dans des entreprises notamment aux US.

Certes, les solutions sont peu déployées aujourd'hui mais elles démontrent tout de même une efficacité redoutable dans le processus à la fois de collecte, d'analyse des données, d'aide à la décision jusqu'à la réalisation d'actions directement dans les SI de l'entreprise.

Ces assistants numériques, co-pilotes de l'entreprise sont des réalités qui ne sont pas seulement technologiques. Aujourd'hui, plusieurs grandes entreprises ont commencé à franchir le pas afin que les opérationnels soient beaucoup plus autonomes dans leur capacité à prendre des décisions et à réaliser plus rapidement des actions.

Faut-il imaginer demain que seuls ces assistants numériques de pilotage seront présents dans les entreprises ? Il est encore trop tôt pour répondre à cette question. Toutefois, cela doit interroger les directions finance ou gestion sur les compétences et sur la valeur ajoutée du contrôle de gestion de demain dans les entreprises.





Les solutions technologiques doivent permettre de limiter les tâches à non valeur ajoutée, de partager l'information et permettre aux contrôleurs de gestion de passer plus de temps avec les opérationnels. Elles aident également le *management* à piloter la performance.

Faut-il que la performance soit centrée sur le financier ou faut-il l'ouvrir à de l'extra-financier comme la RSE ?

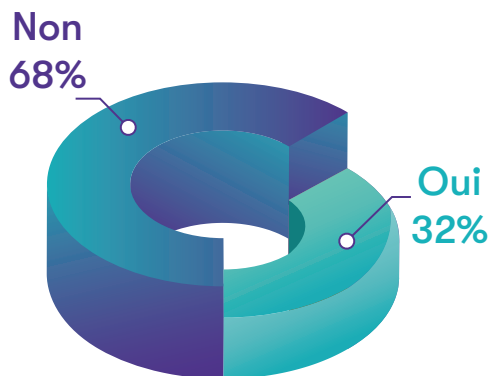
RSE

Contrôle de gestion et RSE :
quelle contribution ?



Votre entreprise a-t-elle mis en place un reporting de pilotage de la performance sur la RSE de type GRI (Global Reporting Initiative) ?

Votre entreprise a-t-elle mise en place un reporting de pilotage de la performance sur la RSE de type GRI (Global Reporting Initiative) ?



Actuellement, **32%** des répondants témoignent de la mise en place de reporting RSE dans leur organisation. Une analyse plus détaillée nous a permis d'affirmer **qu'à peine 10%** des répondants avaient mis à disposition des tableaux de bord RSE dans le cadre d'une stratégie définie par l'entreprise.

Le point de vue de Grant Thornton

Le pilotage de la performance RSE commence à se structurer au sein des entreprises depuis que la société tend à devenir plus éthique, responsable, écologique et sociale.

Enjeu : La réglementation européenne va imposer comme premier jalon l'année 2023 pour normaliser le reporting RSE de certaines entreprises. S'en suivront d'autres jalons à destination du reste des acteurs économiques.

Dans le cadre de nos interventions, le pilotage RSE est un chantier complexe. Au-delà de la stratégie RSE, les questions de gouvernance restent une première étape à franchir pour dessiner l'organisation finale.

« La RSE doit être considérée comme un véritable enjeu de performance (et pour la planète). Il faut imbriquer le pilotage financier et le pilotage RSE dans une logique de performance globale et sortir du schéma dans lequel la RSE se limite uniquement à la communication d'une équipe centralisée ».

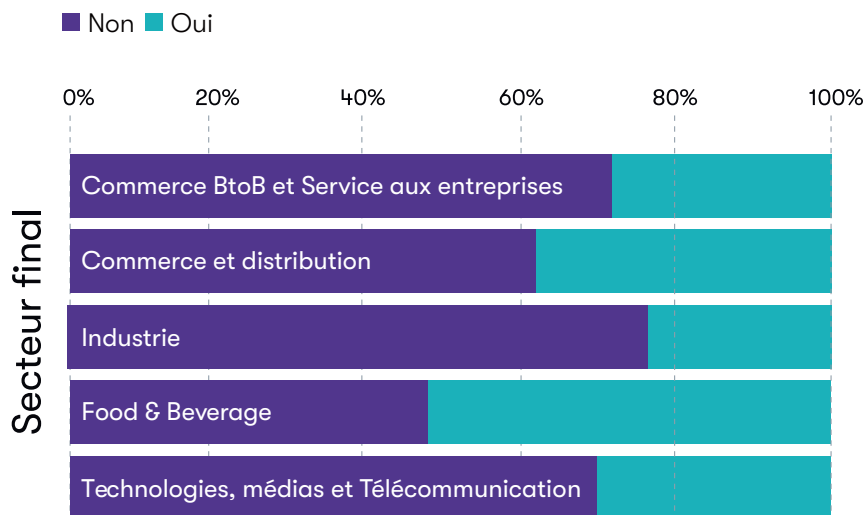
Monique Meneuvrier
Directrice du contrôle de gestion, LDC



Qui sont les champions du pilotage de la RSE par secteur ?

Les entreprises de commerce, distribution, food & beverage, des secteurs du B2C se démarquent proportionnellement plus que d'autres secteurs d'activité : 44% pour le B2C vs 30% pour le B2B et les autres secteurs.

Votre entreprise a-t-elle mis en place un reporting de pilotage de la performance sur la RSE de type GRI (Global Reporting Initiative) ?



Ces résultats s'expliquent notamment par les facteurs suivants :

- Les citoyens tendent à devenir de plus en plus responsables. S'ajoute à cela le fait que les consommateurs deviennent plus exigeants sur leurs achats et les entreprises qui fabriquent leurs produits. Si la RSE n'est pas intégrée aux produits ou à l'entreprise, il est fort probable que celle-ci perde un avantage comparatif vis-à-vis de ses concurrents.
- La pression réglementaire impose aux entreprises de respecter un certain nombre de normes et règles mesurables au travers d'indicateurs.

« Notre démarche RSE s'inscrit dans notre approche globale de création de valeur qui n'est pas uniquement financière. Le contrôle de gestion doit y contribuer, mettre à profit sa capacité à déterminer des KPI sur les valeurs environnementales, qualifier le référentiel de données (règles de gestion), aider à prioriser, faire les bonnes analyses pour prendre les décisions ».

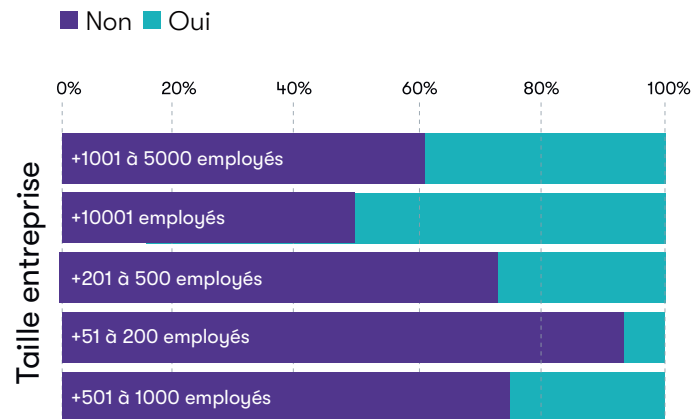
Directeur du Contrôle de gestion,
Entreprise du secteur de la grande distribution



Qui sont les champions du pilotage de la RSE par taille d'entreprise ?

Les entreprises de plus de 1 000 salariés pilotent davantage la RSE proportionnellement aux entreprises de taille inférieure.

Votre entreprise a-t-elle mis en place un reporting de pilotage de la performance sur la RSE de type GRI (Global Reporting Initiative) ?



Plusieurs analyses sont possibles (et non exhaustives) :

- Les sociétés cotées et autres grands groupes sont les premiers à être éligibles aux standards RSE. La production de rapports RSE (DPEF), de tableaux de bord et la définition de stratégie RSE vont devenir des standards au sein de l'UE dans les prochaines années.
- Les grands groupes souhaitent attirer leurs futurs talents (jeunes diplômés ou collaborateurs expérimentés). La RSE est également devenue un critère différenciant dans le cadre d'un processus de recrutement.
- De plus, au travers de nos missions et des entretiens réalisés, la RSE devient progressivement un levier de pilotage de la performance globale de l'entreprise au même titre que les leviers traditionnels.
- Ceci renforce la nécessité de mettre en œuvre des solutions technologiques permettant d'avoir une approche étendue de la performance qui ne se limite pas aux seules données financières.

« Cette année, on a senti un tournant majeur et massif dans l'animation de la DG et des actionnaires sur l'engagement en matière de RSE. Plus de KPI pour faire plaisir, c'est notre stratégie de demain. Hier, le reporting était présenté en silos, aujourd'hui, les indicateurs financiers, RH et RSE sont mélangés pour considérer qu'ils ont la même valeur et le même poids. Sur ce sujet, le contrôle de gestion par ses compétences de rigueur, de choix et d'animation de KPI a un rôle important à jouer, qui est complémentaire des directions RH et développement durable ».

Group Financial Business Partner,
Entreprise du secteur de la grande distribution

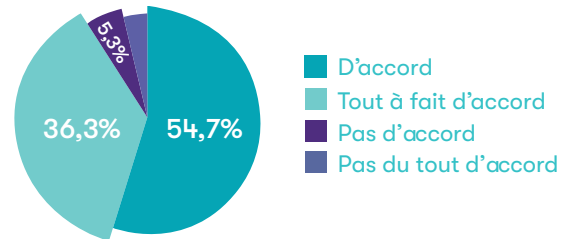
”

Le contrôle de gestion doit-il étendre son périmètre à la RSE ?

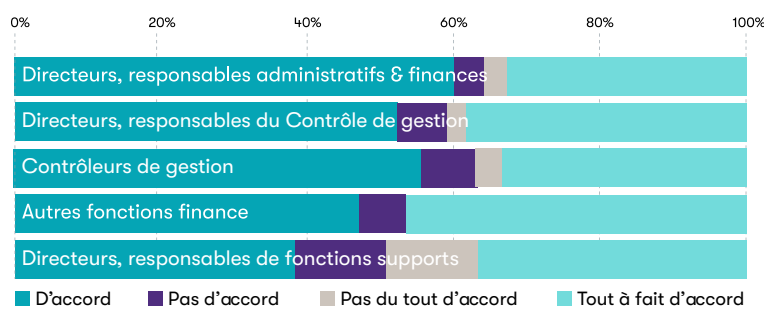
Le contrôleur de gestion est à même de prendre en charge ce type de sujets, d'où le plébiscite sur sa valeur :

- Par l'entreprise tout type de population confondue (90% en moyenne),
- Par les métiers selon la filière (80 à 95%).

Pensez-vous que le contrôle de gestion doit jouer un rôle dans le pilotage de la performance RSE ?



Pensez-vous que le contrôle de gestion doit jouer un rôle dans le pilotage de la performance RSE ?



Le point de vue de Grant Thornton :

Mesurer et piloter la RSE est complexe car il nécessite le plus souvent :

- D'avoir une vision globale de l'entreprise et d'identifier où se trouvent les données (en interne mais aussi et surtout en externe à l'entreprise),

- De construire des indicateurs pertinents pour mesurer et suivre l'atteinte des objectifs,
- De produire des tableaux de bord via des outils adaptés et de façon la plus industrialisée possible,
- De communiquer avec l'ensemble des acteurs pour comprendre les enjeux et identifier les risques.

Le pilotage de la RSE doit être pris en main par des profils analytiques, adeptes des technologies, curieux et communiquant avec l'ensemble des acteurs de l'entreprise. Ce pilotage de la RSE doit être pris en main par des profils polyvalents.

Lors des entretiens réalisés, nos interviewés insistaient sur la capacité - inégalée dans l'organisation - des contrôleurs de gestion à produire, fiabiliser, mesurer et analyser les données.

On peut penser que le rôle du contrôleur de gestion dans le pilotage de la RSE dépendra en partie de sa capacité à faire valoir sa compétence à «mesurer les choses».

« Chez Make Up For Ever, des KPI ont été définis pour suivre la RSE et le contrôle de gestion va être impliqué. La RSE est un levier pour faire du business. C'est aussi un moyen d'attirer des talents, car les jeunes y sont très sensibles ».

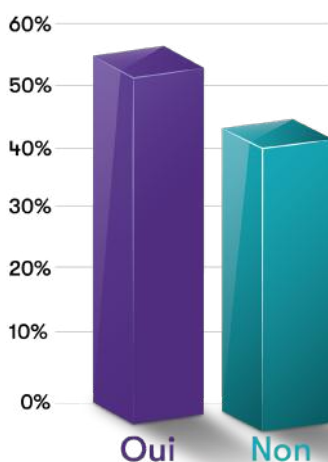
Delphine Regallet
Head of Controlling Asia and Europe, Make Up For Ever



La communication sur les certifications

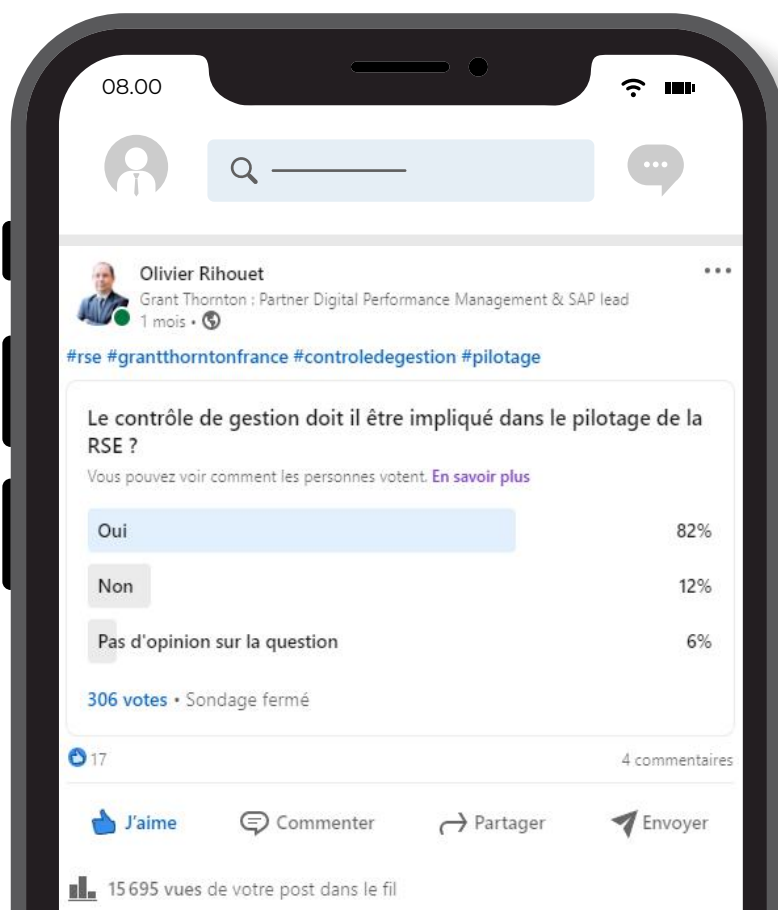
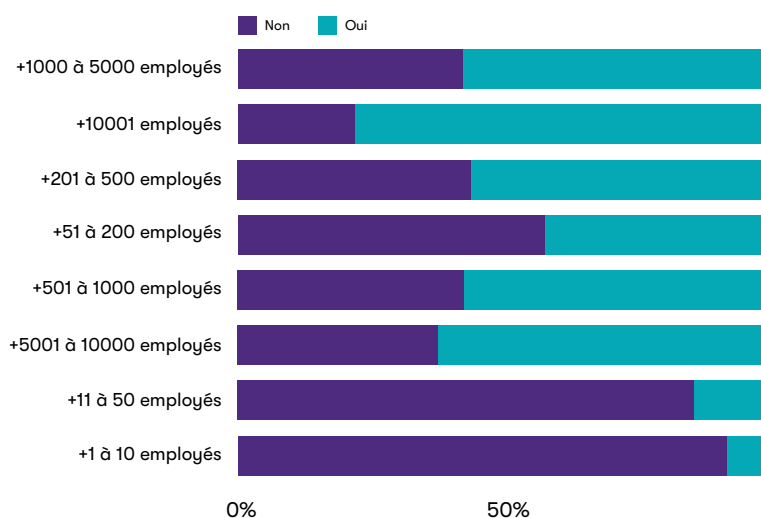
Le fait que l'entreprise soit certifiée par un label n'implique pas forcément que le contrôle de gestion soit sollicité pour définir et calculer les indicateurs RSE.

56% des sociétés des répondants ont une certification RSE et l'affichent.



Le point de vue de Grant Thornton

Les sociétés de plus de 200 salariés ont en majorité acquis une certification RSE sur laquelle elles communiquent.



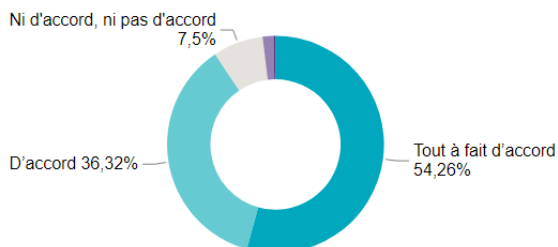
Quel est le nouveau visage du contrôle de gestion ?

En route vers
d'autres fonctions ?

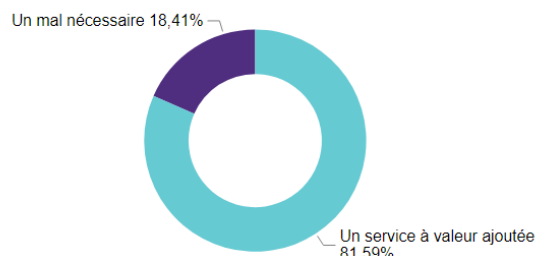


Une valeur ajoutée renforcée et un rôle de conseil plus visible

Le contrôle de gestion joue un rôle de conseil et d'analyse au sein de mon organisation



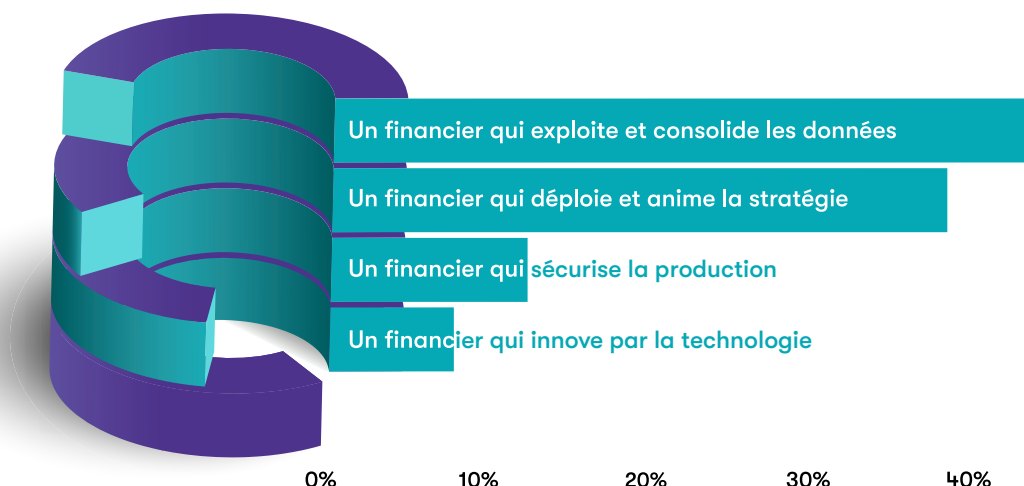
Le contrôle de gestion est perçu au sein de votre organisation comme :



La perception de la fonction contrôle de gestion sur son rôle en matière de conseil et d'analyse auprès des opérationnels ou de la direction générale est sans équivoque puisque **plus de 90%** des répondants sont tout à fait d'accord ou d'accord avec cette affirmation. Ce résultat a progressé de manière significative par rapport à l'année dernière (53%).

De même, le rôle du contrôleur de gestion perçu par l'organisation semble renforcé puisque plus de 80% des répondants le voit comme un service ajouté, ce résultat était de 73% lors de l'enquête précédente.

Votre profil :
vous définiriez-vous
davantage comme :

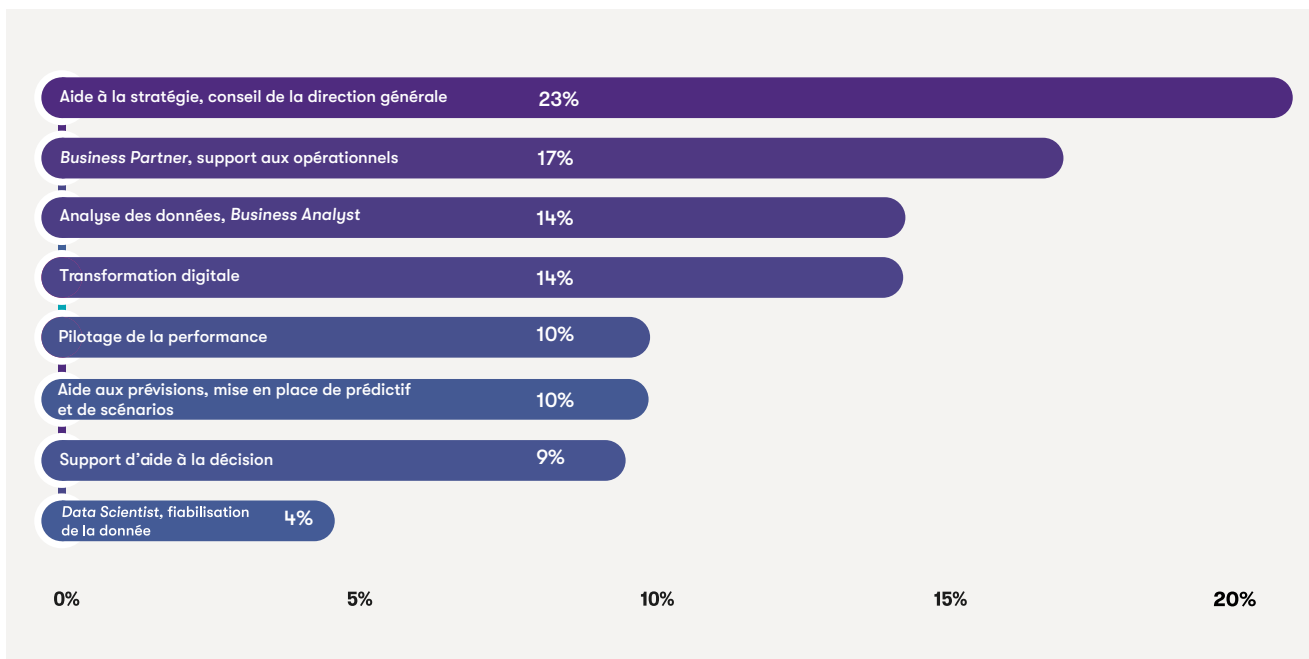


Le rôle des contrôleurs de gestion demeure encore lié à l'analyse et à l'exploitation des données avant d'autres types de contributions. Le fait que plus de 30% des répondants perçoivent leur rôle comme animateur de la stratégie est une nouvelle tendance. Nous notons également que la fiabilisation des données est reléguée en arrière plan et l'innovation est très faiblement considérée.

La période de crise a certainement eu un impact bénéfique dans la perception des directions d'entreprise vis-à-vis du contrôle de gestion et également du contrôle de gestion sur leur propre rôle.

La mission de conseil se voit renforcée du fait du travail accru réalisé avec les opérationnels et la direction générale durant cette période de grands bouleversements s'accompagnant d'un manque de repères. Le contrôle de gestion a joué un rôle de co-pilote qui semble porter ses fruits.

Un contrôle de gestion en support aux opérationnels contribue à l'élaboration et au déploiement de la stratégie.



Le support au *business* et aux opérationnels est clairement la vision du rôle du contrôleur de gestion d'aujourd'hui. Celle-ci s'est confirmée sur les deux dernières années. La valeur attendue du contrôle de gestion ne se limite plus à produire des tableaux, des analyses ou encore à fiabiliser la donnée mais bien à aider le *business*. L'aide à l'élaboration et au

déploiement de la stratégie d'entreprise et le conseil à la direction générale sont mis en avant cette année, ce qui est en phase avec la volonté d'un rattachement à une direction de la stratégie. L'analyse des données reste un axe fort de la vision du rôle du contrôleur de gestion mais apparaît plus comme un prérequis que comme un objectif en soi.

L'orientation vers l'aide à la stratégie et vers un conseil à la direction est sans nul doute liée à la proximité qui s'est créée entre contrôleur de gestion et direction générale durant la crise.

En effet, les repères étant perdus, la direction s'est tournée vers le contrôleur de gestion qui lui a soumis des scénarios, puis des prévisions lui permettant d'aider à la prise de décision.

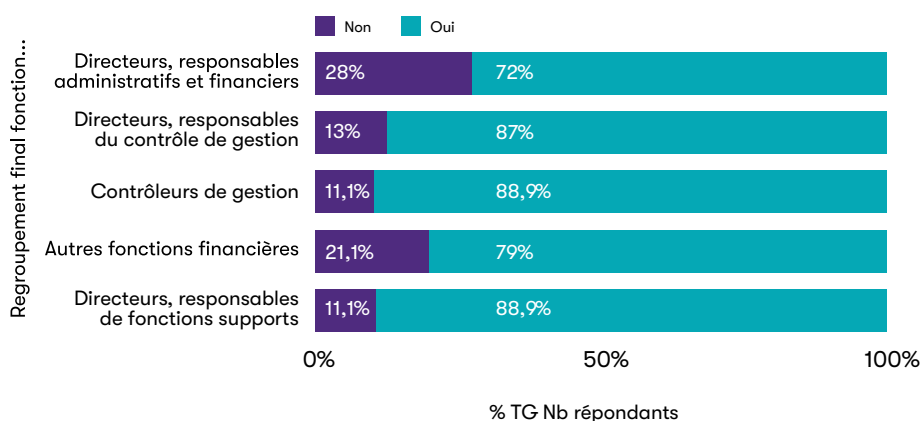
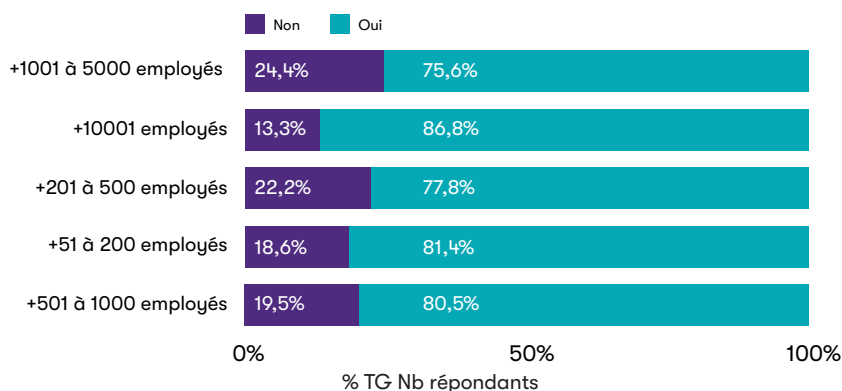
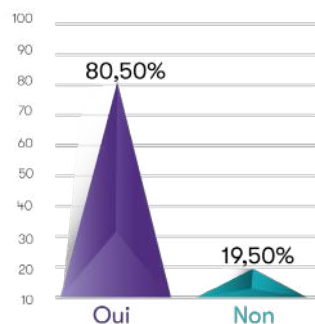


Pour autant, est-ce que cette tendance sera pérenne dans les années à venir ?

Quel rattachement du contrôleur de gestion ?

Pensez-vous que votre contrôle de gestion doit évoluer vers une direction de la stratégie et de la décision ?

Pensez-vous que votre contrôle de gestion doit évoluer vers une direction de la stratégie et de la décision ?



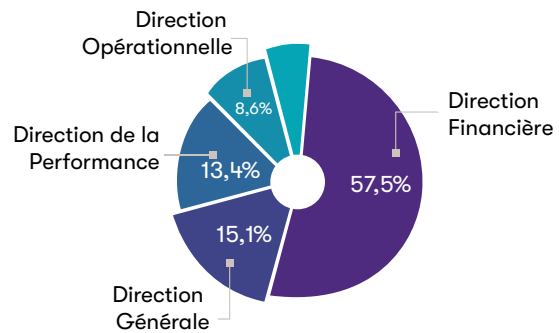
80% des répondants pensent que le contrôle de gestion doit évoluer vers des sujets de stratégie et de décision contre 85% en 2020.

Ce point de vue est plébiscité par les contrôleurs de gestion eux-mêmes (90% en 2021 et 94% en 2020).

Le positionnement du contrôle de gestion dans l'organisation

En termes de positionnement hiérarchique dans les organisations, 57% des répondants pensent que le rattachement à la direction financière est le plus pertinent, alors que 15% des répondants pensent que le contrôle de gestion devrait être rattaché à la direction générale et 13% à une direction de la performance.

Quel est le rattachement hiérarchique qui vous semble le plus cohérent pour la fonction contrôle de gestion indépendamment du contexte de votre organisation ?



Le point de vue de Grant Thornton

Nous notons depuis maintenant deux ans la volonté du contrôle de gestion de se rapprocher de la stratégie et des enjeux de la direction générale. Cette proximité a été renforcée lors de la pandémie du fait de la forte sollicitation de cette population qui avait pour mission d'aider au pilotage opérationnel et de contribuer à repenser la stratégie de certaines organisations.

Autre évolution : nous voyons qu'un nombre croissant d'entreprises se dote de directions de la performance auxquelles sont rattachés les contrôleurs de gestion. Ce positionnement est plus cohérent avec leur rôle actuel qui n'est plus restreint aux travaux de « contrôle » mais bel et bien à l'aide au pilotage opérationnel et d'entreprise. Ce rattachement est également cohérent avec la volonté de jouer un rôle dans le pilotage de la RSE et donc de s'inscrire dans une logique de performance globale. Un tel scénario pourrait amener, à la suite de la proposition de la DFCG, certaines entreprises à davantage rebaptiser le contrôleur de gestion en *performance manager*.

Pour atteindre ce but, des transformations au sein de la fonction doivent être réalisées à la fois en termes de digitalisation et d'organisation de la fonction et de ses processus.

Ceci aura pour conséquence une évolution dans les recrutements des professionnels de demain.

Le positionnement du contrôle de gestion dans l'organisation

Quel est le rattachement hiérarchique qui vous semble le plus cohérent pour la fonction contrôle de gestion indépendamment du contexte de votre organisation ?

Regroupement final fonction 2021	Direction de la Performance	Direction de la Stratégie	Direction de la Transformation	Direction Financière	Direction Générale	Direction Opérationnelle
Autres fonctions finance	15,81%	5,15%		57,72%	13,97%	7,35%
Contrôleurs de gestion	21,05%	5,26%		52,63%	10,53%	10,53%
Directeurs, responsables administratifs & financiers	17,58%	6,59%	1,10%	42,86%	18,68%	13,19%
Directeurs, responsables de fonctions supports	4,90%	1,40%		76,22%	9,79%	7,69%
Directeurs, responsables du contrôle de gestion	14,68%	9,17%	0,92%	46,79%	22,02%	6,42%
Total	13,37%	5,13%	0,31%	57,54%	15,09%	8,55%

80% des répondants indiquent que le contrôle de gestion doit reporter à une direction de la stratégie et de la décision, le rattachement à la direction financière reste cependant majoritaire.

Ainsi en répondant « oui » à la question « pensez-vous que votre contrôle de gestion doit évoluer vers une direction de la stratégie et de la décision ? », les répondants semblent indiquer qu'un changement de posture et de représentation doit s'opérer chez les **contrôleurs de gestion afin qu'ils se positionnent davantage comme un véritable appui à la stratégie et à l'aide à la prise de décision.**



Cependant, ce rattachement historique et systématique à la direction financière est moins flagrant chez les populations « contrôle de gestion ». Les contrôleurs de gestion et responsables du contrôle de gestion ayant répondu à l'enquête estiment qu'ils devraient être rattachés à une direction différente de la direction financière, alors que les directeurs et responsables financiers estiment que le contrôle de gestion doit leur rester rattaché.

Souhait d'indépendance des contrôleurs de gestion ou autre prisme de la part de la direction financière, ces différents choix de rattachement montrent la mutation du contrôle gestion, qui entend sortir de la sacro-sainte direction financière et ainsi élargir son champ d'action vers d'autres fonctions.

Nous constatons ce même effet chez nos clients et dans nos missions : un développement important des problématiques autour du contrôle de gestion social, du contrôle de gestion achats ou encore du pilotage de la RSE ressort actuellement, dont les sujets et enjeux vont au-delà de l'impact financier.



Grant Thornton en France



Grant Thornton, groupe *leader* d'Audit et de Conseil, rassemble en France **2 105 collaborateurs** dont **125 associés** dans **23 bureaux**, en se positionnant sur 5 métiers : **Audit, Expertise Conseil, Conseil Financier, Conseil Opérationnel et Outsourcing et Conseil Juridique et Fiscal.**

Grant Thornton accompagne les entreprises dynamiques (sociétés cotées, entreprises publiques et privées) pour leur permettre de libérer leur potentiel de croissance, grâce à l'intervention d'associés disponibles et impliqués, épaulés par des équipes délivrant une expertise à très haute valeur ajoutée.

Les membres de Grant Thornton International constituent l'une des principales organisations d'Audit et de Conseil à travers le monde. Chaque membre du réseau est indépendant aux plans financier, juridique et managérial.

Le conseil opérationnel de Grant Thornton regroupe plus de 150 consultants spécialisés dans la gestion des risques, l'accompagnement à la transformation des organisations (Finance, Achats, Client et RH) en s'appuyant sur la technologie comme vecteur de transformation.

Le pôle de compétences « pilotage de la performance » regroupe plus de 50 consultants spécialisés dans l'assistance opérationnelle en contrôle de gestion, l'AMOA de projet EPM et BI et l'accompagnement à la transformation des processus et de l'organisation du contrôle de gestion et du pilotage de la performance.

Université Paris Dauphine-PSL





À propos de l'Université Paris Dauphine-PSL

L'Université Paris Dauphine-PSL, dite Dauphine - PSL, est l'institution d'enseignement supérieur de référence dans le domaine des sciences des organisations et de la décision.

Grand établissement, membre de la Conférence des Présidents d'Universités et de la Conférence des Grandes Écoles, l'Université Paris Dauphine - PSL développe depuis sa création en 1968 un modèle innovant pour :

- La qualité et la sélectivité de ses formations pluridisciplinaires en licence, master et doctorat, avec 9 200 étudiants, 3 800 cadres en formation continue et 305 doctorants ;
- La recherche de pointe menée dans ses six laboratoires (CR2D - Droit, DRM - Gestion, LAMSADE - Informatique, CEREMADE - Mathématiques appliquées, LEDa - Economie, IRISSO - Sciences sociales), dont 5 sont associés au CNRS ;
- Ses relations étroites avec le monde socioéconomique et un puissant réseau de 100 000 alumni ;
- Son engagement responsable et sa créativité.

Seule université française accréditée EQUIS, L'Université Paris Dauphine - PSL figure parmi les 30 meilleures universités mondiales en mathématiques et bénéficie d'un fort rayonnement à l'international. Avec ses implantations de campus ou de formations à l'étranger, elle développe des partenariats académiques de prestige sur les 5 continents, privilégiant des enseignements délocalisés ou en doubles diplômes.

Établissement-composante de PSL, l'Université Paris Dauphine - PSL s'est unie à dix établissements parisiens prestigieux couvrant une grande diversité disciplinaire :

Collège de France, Conservatoire National Supérieur d'Art Dramatique-PSL, École Nationale des Chartes-PSL, École normale

supérieure-PSL, École nationale supérieure de Chimie de Paris-PSL, École nationale supérieure des Mines de Paris-PSL, ESCPI Paris (École Supérieure de Physique et de Chimie Industrielles) -PSL, École Pratique des Hautes Études-PSL, Institut Curie et Observatoire de Paris-PSL.

Au sein de l'Université Paris Dauphine-PSL, le parcours 202 « Contrôle, Gouvernance et Stratégies » vise à former des *business partners* ayant vocation à aider les dirigeants et les *managers* dans leurs prises de décision. Les compétences du *business partners* en termes de savoir-faire et savoir-être, ainsi que son ouverture sur le *business*, peuvent ensuite lui permettre de prétendre à des postes de DAF, ou de *manager* opérationnel.

Olivier Rihouet

Associé,

Digital Performance Management

T +33 (0)1 41 25 90 23

E olivier.rihouet@fr.gt.com

Benoît Gérard

Maître de conférences,

Responsable du Parcours 202 :

Contrôle, Gouvernance et Stratégies,

Université Paris Dauphine-PSL

T +33 (0)1 44 05 47 29

E benoit.gerard@dauphine.psl.eu

Agnès de RIBET

Associée,

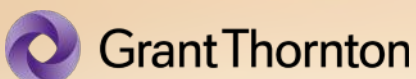
en charge du Marketing,

de la Communication

et du Business Development

T + 33 (0)1 41 25 85 85

E agnes.deribet@fr.gt.com



grantthornton.fr



« Grant Thornton » est la marque sous laquelle les cabinets membres de Grant Thornton délivrent des services d'Audit, de Fiscalité et de Conseil à leurs clients et / ou, désigne, en fonction du contexte, un ou plusieurs cabinets membres. Grant Thornton France est un cabinet membre de Grant Thornton International Ltd (GTIL). GTIL et les cabinets membres ne constituent pas un partenariat mondial. GTIL et chacun des cabinets membres sont des entités juridiques indépendantes. Les services professionnels sont délivrés par les cabinets membres. GTIL ne délivre aucun service aux clients. GTIL et ses cabinets membres ne sont pas des agents. Aucune obligation ne les lie entre eux : ils ne sont pas responsables des services ni des activités offerts par les autres cabinets membres.

© 2022 Grant Thornton. Tous droits réservés. Impression sur papier provenant de forêts gérées durablement. Ne pas jeter sur la voie publique.

Crédit photo : shutterstock (photographies retouchées).