

# La nécessaire reconversion de la fonction contrôle de gestion

Par V.Hayat, Associé Infineo

**Un processus de pilotage performant, même s'il s'appuie sur des outils décisionnels, nécessite son appropriation par les directeurs opérationnels. Une règle aujourd'hui remise en cause par le rôle de plus en plus grand joué par les contrôleurs de gestion.**

La plupart des études récentes montrent que beaucoup d'entreprises ayant renouvelé leurs outils dits décisionnels dans l'objectif d'améliorer leur mode de pilotage se disent encore insatisfaites de ce dernier.

Elles découvrent que l'outil ne résout pas tout et que transformer le processus lui-même demeure indispensable pour constater des améliorations sensibles. Il s'agit d'opérer la fusion de la technologie et du processus.

Par exemple, un département de La Poste ne s'est pas contenté de renouveler son outil de restitution de tableaux de bord. Son "patron" a décidé que chaque manager recevrait mensuellement ces indicateurs sur écran, ces derniers servant de base de discussion lors du comité de direction avec présentation des plans d'actions associés.

On voit là un changement d'outil et de processus ; ce processus ne voit l'intervention d'aucun contrôleur de gestion. D'ailleurs, à l'issue de cette décision, les managers n'ont pas réclamé d'intermédiaires. Ils se sont finalement approprié le nouveau processus en y voyant l'occasion de se mettre en valeur auprès de leur hiérarchie.

Il apparaît ainsi clairement que l'efficacité d'un processus de pilotage tient avant tout au degré d'appropriation de ce dernier par les directeurs opérationnels eux-mêmes.

## Comment fonctionne le processus de pilotage aujourd'hui ?

La plupart des directeurs opérationnels s'en remettent le plus souvent aux contrôleurs de gestion pour simuler, restituer, analyser les données dont ils sont responsables et qui traduisent leur performance.

Certains arguent que les données restituées sont erronées, d'autres se disent incapables de "déchiffrer", prétextant que les règles de gestion sont peu connues, d'autres encore avouent qu'ils ne trouvent pas le temps ; on peut encore citer bien d'autres stratagèmes qui tendent à légitimer que le pilotage est une tâche revenant au contrôle de gestion.

Une telle situation n'est-elle pas le signe d'un dysfonctionnement majeur du dispositif de pilotage ?

Pourquoi le directeur d'une unité opérationnelle a-t-il besoin d'un intermédiaire pour analyser ce qui constitue les résultats de son activité ? Dans ces conditions, comment peut-il se les approprier ?

Le fait de confier au contrôleur de gestion le soin de simuler son activité, de mener des analyses de sensibilité n'empêche-t-il pas le directeur opérationnel de mieux appréhender et comprendre son business et ses évolutions futures ?

Demander au contrôleur de gestion de simuler et d'élaborer son plan à moyen terme, son budget, ou sa "reprévision" - quand bien même les hypothèses proviendraient du directeur lui-

même - n'est-il pas malsain lorsqu'on sait que le budget constitue dans beaucoup d'entreprises la colonne vertébrale du système de pilotage ?

Est-il normal qu'un directeur opérationnel s'en remette à son contrôleur pour connaître le contenu et les définitions de ce qui est censé traduire sa performance ?

En définitive, l'existence même d'une fonction contrôle de gestion ne traduit-elle pas un dysfonctionnement, n'est-elle pas un frein à l'appropriation des fondamentaux du pilotage par les directeurs ?

Or ce qui vient d'être décrit sous forme de questions se produit dans la majorité des grandes entreprises en Europe. Pour certains, cet état de fait s'explique par l'insuffisance des outils de simulation, d'analyse et de restitution existants. Cela est faux. L'évolution technologique récente a permis de mettre à disposition des outils dits décisionnels très performants capables de mener ces tâches en un temps très limité.

S'agit-il en vérité de réallouer ces tâches de pilotage aux directeurs opérationnels ? En effet, le directeur lui-même n'est-il pas la personne la mieux placée, la plus légitime, pour simuler et analyser ses propres données ?

## Les bonnes questions à se poser

Dans cet objectif, posons-nous deux questions fondamentales auxquelles il faut répondre d'urgence sous peine de laisser le problème insoluble :

- que deviennent les contrôleurs de gestion ?
- quelle est la "feuille de route" pour faire en sorte que les directeurs opérationnels s'approprient le processus de pilotage ?

Les contrôleurs de gestion sont en général bien formés, dotés de compétences larges et donc capables d'appréhender assez vite des activités nouvelles.

On peut citer un certain nombre de tâches et de rôles qui sont aujourd'hui peu fournis dans l'entreprise et pour lesquelles le contrôleur de gestion possède les compétences requises : instance de gouvernance pour veiller au respect des règles élémentaires de contrôle interne, chef de projets visant à l'amélioration de processus, directeur opérationnel sur une activité en devenir, expert en normes comptables, etc.

Pour mener à bien la feuille de route en question, les actions suivantes doivent être menées en parallèle :

- Refondre le dispositif de pilotage dans le sens d'une déclinaison de la stratégie et d'une responsabilisation des managers :
  - remanier les tableaux de bord ;
  - repenser et formaliser les règles de gestion ;
  - redéfinir le contenu du cycle de gestion (reporting, budget, planning, re-prévision) et ainsi que le rôle de chacun ;
  - mettre en place les dispositifs de motivation nécessaires ;
  - définir les typologies de solutions nécessaires.
- Mettre en place les outils dits décisionnels permettant d'automatiser les tâches relatives à la simulation, l'analyse et la restitution des informations :
  - inventorier les outils existants à tous les niveaux de l'organisation ;
  - confronter ces outils aux besoins issus de l'étape précédente ;

- élaborer le modèle de données visant à intégrer les données propres aux différents rendez-vous de pilotage :
  - données de plan à moyen terme, budget, données actualisées, re prévision ;
  - données dites “sociales”, sous consolidées, consolidées ;
  - données financières, de management ;
  - etc.
- Élaborer et dispenser un programme de formation des managers portant sur les fondamentaux de comptabilité-gestion, les cycles et rendez-vous de pilotage et les outils décisionnels.

## Conclusions

Comme nous l'avons vu, il s'agit très vite de profiter au mieux des compétences des contrôleurs de gestion et de l'expérience qu'ils ont acquis dans l'entreprise pour réallouer leurs tâches vers des fonctions utiles à la direction générale.