

THÉMA

Contrôle de gestion : ça bouge enfin !

PILOTAGE – La fonction support et pilotage semble enfin faire évoluer les processus et avancer dans la digitalisation. Mais les compétences à même de gérer les projets IT sont trop rares.



La priorité 2022 des contrôleurs de gestion est le développement de solutions digitales. (Syda Productions/Shutterstock)

Par **Cécile Desjardins**

Publié le 16 déc. 2021 à 7:11

Des années qu'on le dit, des années qu'on l'attend... Les contrôleurs de gestion semblent enfin avoir franchi plusieurs grandes étapes. « Le digital, qui peinait à décoller depuis quelques années, s'est véritablement enclenché », résume Frédéric Doche, président fondateur de Décision Performance Conseil et coprésident du groupe Contrôle de Gestion de la DFCG, à l'origine d'une étude sur la fonction du contrôle de gestion en entreprise (*).

L'édition 2022 de cette étude révèle ainsi trois évolutions majeures. Tout d'abord, en termes de priorités : LA priorité de 2022 sera le développement de solutions digitales, à travers notamment la mise en place d'ERP (progiciels intégrés de gestion), d'outils de pilotage ou « BI » (Business intelligence), de « data visualisation », ou encore de planification.

Transformation

« 73 % déclarent avoir déjà installé ou être en train d'installer un outil classique de pilotage de la performance. Environ la moitié du marché est équipée en matière de planification budgétaire, et 64 % de data visualisation », souligne Frédéric Doche. Ainsi, les systèmes d'information devraient être au coeur du quotidien des contrôleurs de gestion au cours des trois prochaines années : à 77 % contre 56 % et 51 % dans les études précédentes.

RSE, innovation, RH : comment les DAF repensent leur rôle

Les deux tiers des « managers de la performance » jugent qu'il leur faudrait des « outils plus performants ». Ils estiment à 70 % que la transformation digitale leur permettra de gagner du temps (70 %), mais aussi de faire davantage de prévisions (67 %) et même de la prescription (66 %), en particulier dans les plus grandes structures (75 %).

Prévisions roulantes

L'année a aussi été marquée par une évolution des processus. Sans doute à mettre en lien avec la crise pandémique - et les mois difficiles vécus dans de nombreuses structures à faire et refaire, sans cesse, budgets et prévisions. « Si le processus budgétaire n'a pas encore disparu, le 'rolling forecast' est désormais fortement envisagé », explique Frédéric Doche.

« Il y a beaucoup de projets actuellement mais tant qu'ils ne sont pas bouclés, les groupes

peuvent faire marche arrière. »

Frédéric Doche Président fondateur de Décision Performance Conseil et coprésident du groupe Contrôle de Gestion de la DFCG

Près de 40 % des entreprises interrogées ont en effet déjà adopté des méthodes de « prévisions roulantes », et quelque 30 % supplémentaires auraient prévu de le faire. La progression est moins nette pour des méthodes - plus difficiles à mettre en place - comme le « **BBZ** » (« **budget base zero** ») ou le « beyond budgeting »...

Reporting durable

Dernière évolution majeure : les questions liées à la responsabilité sociale, sociétale et environnementale (« RSE ») ont fait leur entrée dans le monde des contrôleurs de gestion. « Il y a un consensus, dans toutes les tailles d'entreprises, pour contribuer à la production d'un reporting développement durable. Mais peu envisagent de créer un service de contrôle de gestion dédié à la 'RSE'... », souligne Frédéric Doche.

Serait-ce enfin l'avènement du contrôle de gestion 4.0 ? Il reste quelques points à régler avant d'en être certain. Inexistante ou sous contrôle de la DSI, la gouvernance de la donnée n'est pas encore solide. Ensuite, la **guerre des talents** est de plus en plus importante et le marché souffre clairement d'une pénurie de compétences pour gérer les projets IT. « Il y a beaucoup de projets actuellement mais tant qu'ils ne sont pas bouclés, les groupes peuvent faire marche arrière, notamment en raison des incertitudes actuelles... », redoute Frédéric Doche.

(*)« Observatoire international du manager de la performance », réalisé par Décision Performance conseil et la DFCG, avec le support de ReportOne. La onzième édition a été réalisée entre le 1^{er} septembre et le 29 octobre 2021, auprès de plus de 200 entreprises de secteurs et tailles variées (82 % de non cotées et 18 % de groupes cotés), issues de 33 pays.

Le budget est mort, vive le rolling forecast

Dissiper le brouillard de la crise

Cécile Desjardins