

Le contrôleur de gestion n'est plus un ennemi

Le terme fait encore peur, mais le rôle du contrôleur de gestion est de mieux en mieux compris par les DSI. Elles se servent de ces professionnels et de leur technicité pour nourrir transparence et dialogue avec la direction financière. De véritables alliés que d'aucuns proposent d'ailleurs de renommer «business partners».

S'il y a bien un débat qui semble clos aujourd'hui, c'est celui de la nécessité du contrôle de gestion et de l'intervention – voire l'intermédiation – de ces professionnels dans le dialogue entre DSI et DAF. Car si la direction informatique a beaucoup de cartes en mains pour un meilleur contrôle des coûts ou des investissements technologiques à fort potentiel, les contrôleurs sont capables de mettre en évidence ces choix et de les valoriser. «Grâce à eux, les deux parties disposent de chiffres normalisés, car le contrôle de gestion garantit leur homogénéité», explique par exemple Stéphane Savio, associé Risk Advisory, Industrie Financière, chez Deloitte. Certaines DSI comptent d'ailleurs certains de ces experts dans leurs effectifs, ou vont les chercher à l'extérieur. Le consultant Sofian Bouachiri est l'un de ces sous-traitants et mesure au quotidien combien «le contrôle de gestion rééquilibre le dialogue entre les deux directions. Il y a une plus grande bienveillance réciproque».

Mais d'ailleurs, où faut-il positionner ces contrôleurs ? Dans son enquête sur la performance économique de la DSI menée en 2018 auprès de grands comptes dans la banque et l'assurance, Deloitte avait justement fait émerger deux indicateurs : le nombre de contrôleurs de gestion orientés IT, rapporté au budget IT de l'entreprise, et leur répartition entre DSI et direction financière. Si les



valeurs du premier sont très étendues (de 13M€ pour les mutuelles et groupements de protection sociale jusqu'à 34M€ pour les banques moyennes), la ventilation des postes de contrôle de gestion est en revanche beaucoup plus homogène : entre 80 et 96% d'entre eux sont rattachés à la DSI.

Dans les plus petites DSI aussi, la tendance est à renforcer les compétences de l'équipe sur ces thématiques budgétaires, même si Sofian Bouachiri considère que «l'acculturation reste à faire au niveau du middle management». Romain Descout, associé chez Deloitte Conseil, en charge de la transformation dans la finance, se refuse pour sa part à suggérer une répartition idéale, si ce n'est pour constater que «les contrôleurs de la DSI sont sur l'opérationnel tandis que ceux de la direction financière contribuent à une vision plus générale de la situation».

L'objectif est bien d'aligner ces deux visions, ce qui produit une clarification des coûts et des activités de la direction des systèmes d'information. «Cette rationalisation permet au DSI de mieux défendre son budget», estime Stéphane Savio. Elle peut aussi déboucher sur l'élaboration d'un catalogue de services, ouvrant la voie à des



FRÉDÉRIC DOCHE, président de Décision Performance Conseil et président du groupe Contrôle de Gestion à la DFCG

«Un projet se légitime via un business case. Le contrôle de gestion aide justement la DSI à construire et à montrer la valeur ajoutée»