

La Data bouleverse l'organisation des entreprises dans leur pilotage budgétaire

Publié le 14 sept. 2019



C'est une profonde remise en question des organisations que provoque la montée en puissance de la data. Les équipes du contrôle de gestion sont fortement impactées.

Un contrôle budgétaire indispensable au pilotage des entreprises

C'est ce que l'on constate à l'écoute des entreprises qui se mettent en ordre de bataille dans ce domaine. Elles ont pris la parole à l'occasion de l'événement « *Les rencontres du contrôle de gestion* » centré sur l'innovation et les bonnes pratiques, **organisé par la DFCG, l'association des Directeurs financiers et des contrôleurs de gestion**, le 10 septembre à Paris.

Les équipes du contrôle de gestion sont chargées d'établir et de vérifier la bonne exécution des budgets prévisionnels qui mènent le quotidien des entreprises. L'irruption massive de la donnée et des outils ad hoc pour la traiter exige de nouvelles compétences. Exemple parlant : la Française des jeux (FDJ). A l'heure où la privatisation de l'entreprise et son entrée en bourse se rapprochent, Stéphane Labarre, directeur du pilotage de la performance de la FDJ, a profondément adapté son organisation début 2019 en un temps record de trois mois. Il a transformé « *les contrôleurs budgétaires en pilotes de la performance* ».

Deux groupes de professionnels aux compétences distinctes

Pour cela, il a constitué 2 groupes d'experts issus de l'ancien contrôle budgétaire. Il y a ainsi d'un côté ceux qui vont se spécialiser dans le traitement de la donnée et développer leur savoir-faire dans ce domaine – une vingtaine de contrôleurs de gestion qui sont réunis dans un CSP (Centre de services partagés) – et de l'autre ceux qui vont analyser ces données ainsi assemblées afin d'aider au pilotage des entités transverses (Marketing, DSI, etc.) et les activités commerciales de la Française des jeux. Ce sont les Business Analysts au nombre d'une trentaine.

Les Business Analysts doivent aider les patrons d'entités à développer leur business tout en contrôlant leurs coûts en s'appuyant sur les chiffres du CSP. Tous ces professionnels étaient auparavant dispersés dans l'organisation entre les unités fonctionnelles et les business units, dans un mode de travail décentralisé, et sous l'appellation de contrôleurs budgétaires.

La nouvelle organisation doit donner le temps nécessaire pour l'analyse des données. Auparavant, les contrôleurs de gestion passaient tout leur temps à collecter l'information et manquaient de disponibilités pour les tâches d'analyse. La nouvelle organisation amène les Business Analysts à s'appuyer sur les données du CSP afin d'en tirer des enseignements business et d'aide au pilotage. Ce changement de rôle prend du temps, car il s'agit d'une manière différente de penser. De plus, le Business Analyst doit conquérir sa légitimité auprès des patrons de Business Units.

Des formations et des recrutements mis en place

Certains Business Analysts avaient l'envie de recalculer les chiffres fournis par le CSP afin de les vérifier. Des programmes de coaching et de formation ont été mis en œuvre afin de réussir la nouvelle organisation. De même, des compétences externes ont été recrutées dans le traitement de la donnée pour doper les compétences informatiques du CSP ainsi que pour l'équipe de Business Analysts. Les équipes ont été formées à l'usage de l'outil PowerBI de Microsoft pour la manipulation des données.

Stéphane Labarre souligne qu'il est nécessaire que les professionnels des deux entités nouvellement créées dialoguent en permanence afin qu'il n'y ait plus de travail en silos. Et de citer le cas de figure idéal, « *celui où le Business Analyst travaille en duo avec son contrôleur de gestion du CSP et les deux rencontrent le métier ensemble* » conclut-il.