

ENQUÊTE NATIONALE

QUEL AVENIR POUR LE CONTRÔLE DE GESTION ?



**QUEL AVENIR POUR
LE CONTRÔLE
DE GESTION ?**

ÉDITO

QUEL AVENIR POUR LE CONTRÔLE DE GESTION ?



Le contrôle de gestion est un domaine polymorphe en perpétuelle évolution. Parfois plus proche du statutaire et du réglementaire, parfois davantage orienté sur l'analyse et la stratégie, toutes les formes partagent néanmoins la nécessité de collecter, manipuler et restituer des informations de plus en plus nombreuses, éparses, transverses et fines.

Cette enquête nous a permis d'apporter un éclairage sur cette évolution concrète et factuelle de notre métier. Les résultats viennent confirmer que le contrôle de gestion se transformera fortement mais sans disruption, et ne disparaîtra pas. Il se verra cependant fortement impacté par l'accélération de l'évolution des technologies et devra prendre en compte cette évolution dans ses composantes organisationnelles et humaines.

**Xavier GARDIÈS, Partner Finance Transformation
Micropole**

Notre objectif lors du lancement de cette enquête était de mieux comprendre à la fois les attentes des contrôleurs de gestion mais aussi d'évaluer l'impact du digital.

Le contrôle de gestion est au cœur de la transformation managériale et digitale des organisations. C'est ce que nous a montré cette étude réalisée auprès de plus de 300 professionnels, complétée par des interviews réalisées avec plusieurs organisations.

Les contrôleurs de gestion uniquement comme producteur de données même s'il est encore majoritaire, tend à évoluer grâce à la technologie vers une direction de la stratégie et de la décision. Je vous souhaite une très bonne lecture.

**Olivier RIHOUEY, Partner Digital Performance Management
Grant Thornton**



1

Enquête en ligne

30

Questions

315

Participants

+150

Contrôleurs de gestion

+100

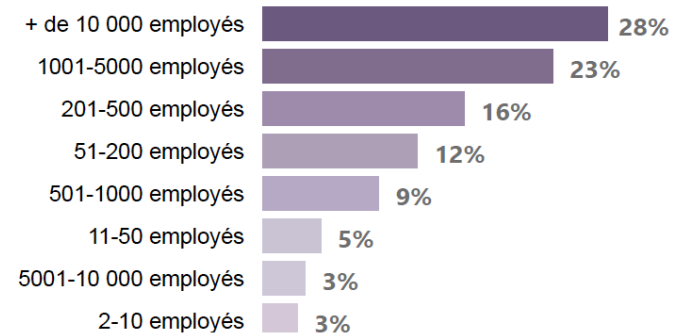
Directeurs &
Responsables financiers

+50

Business analyst financiers

LE PROFIL DES RÉPONDANTS

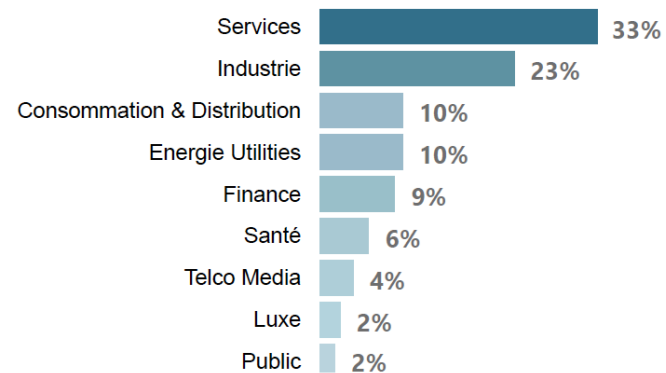
Par taille de société



Par marchés financiers Français



Par secteur d'activité





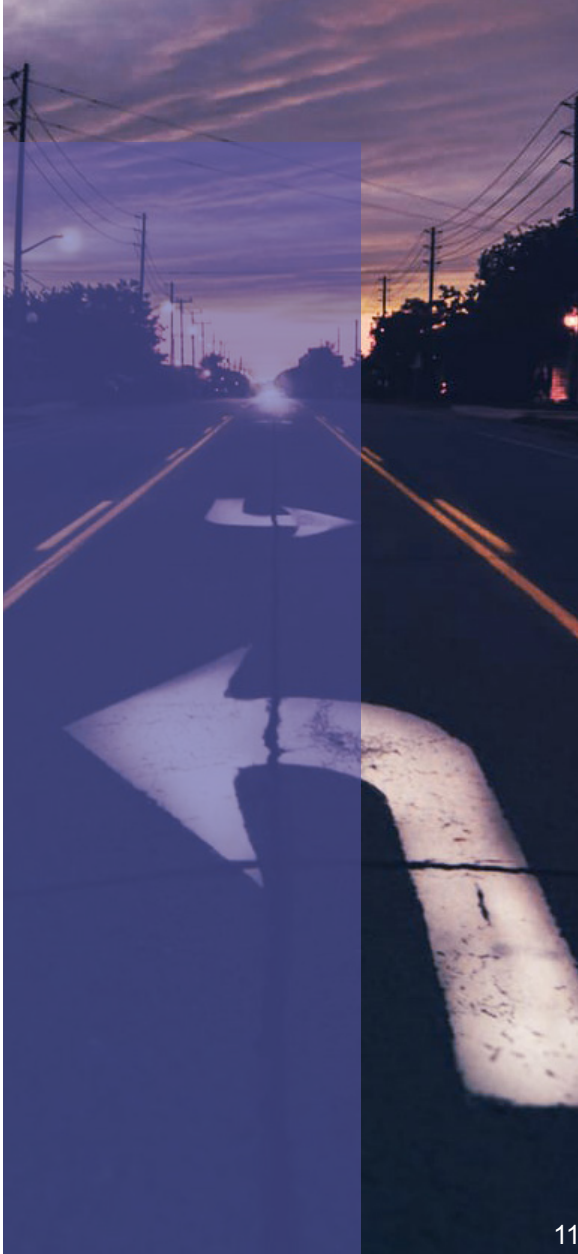
REMERCIEMENTS

Micropole & Grant Thornton remercient l'ensemble des participants à l'enquête.

Vos réponses nous ont permis de dresser et de définir une vue d'ensemble sur l'avenir du contrôle de gestion.

Nous remercions tout particulièrement Alain DANDRIMONT, directeur financier groupe au sein du Groupe Monnoyeur, Frédéric VOLE, directeur du contrôle de gestion chez Technip France, Olivier DUBOST, directeur adjoint du contrôle de gestion au sein de Bouygues construction, Julien GELLER, Responsable MOA Contrôle de Gestion et Pierre DEBURAUX, VP Finance, Global Strategic Planning & Controlling, qui ont partagé leur vision sur le contrôle de gestion lors d'une interview.

SOMMAIRE



- 1. People & Organisation 13
- 2. Processus 23
- 3. Technologies 33
- 4. Vision 45
- 6. Grant Thornton 50
- 6. Micropole 51



I/ PEOPLE & ORGANISATION

DIGITAL

IS

KING

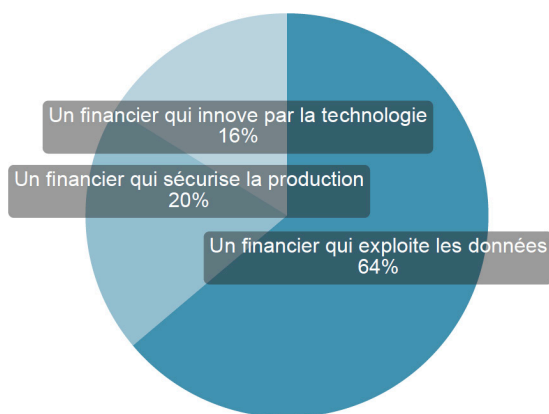
UN ÉLARGISSEMENT NÉCESSAIRE DES COMPÉTENCES VERS LA DATA ET LE MÉTIER

Dans le domaine du contrôle de gestion, la question des compétences, de l'attractivité de la fonction et du profil type du contrôleur a toujours été complexe.

D'une part, les talents sont difficiles à attirer et à fidéliser ; d'autre part, les compétences recherchées peuvent être très étendues et tendre parfois davantage vers la data, vers le domaine d'activité métier ou encore vers la Corporate Finance. Le profil du contrôleur de gestion peut ainsi revêtir un caractère polymorphe qui diffère sensiblement d'une entreprise à une autre. Un contrôleur expérimenté qui répond parfaitement au besoin d'une société peut ne pas être adapté au besoin d'une autre.

Il n'existe pas UN seul et unique contrôle de gestion, mais DES contrôles de gestion.

COMMENT SE DÉFINISSENT LES CONTRÔLEURS DE GESTION ?



L'enquête a permis de mettre en évidence le « portrait-robot » du contrôleur de gestion en 2020. 64% des participants se positionnent comme des contrôleurs qui exploitent la donnée. Viennent ensuite, loin derrière, les profils qui sécurisent la production financière ou qui innovent par la technologie. Cette réponse illustre parfaitement une réalité qui se cache derrière la fonction de contrôleur de gestion.

Bien que l'ambition soit de se positionner comme analyste, « business partner » ou performance manager. Dans les faits, le quotidien est occupé par des tâches de transformation, de mise en qualité, de consolidation de données, et par des tâches répétitives, qu'elles soient quotidiennes, mensuelles, trimestrielles ou annuelles. La réalisation de ces tâches par des profils bac+5 engendre des problèmes d'attractivité et de rétention.

Le potentiel d'attractivité de la fonction est pourtant important du fait de la diversité des sujets à prendre en charge, étant donné un positionnement qui permet de développer des compétences financières tout comme des compétences relatives au business ou au pilotage de la stratégie d'une activité.

L'évolution de la fonction et des technologies associées permet également de prendre part à des projets de transformation qui nécessitent de mobiliser des compétences de gestion de projet, de business consulting ou encore technologiques. Pour s'inscrire dans cette transformation, les contrôleurs de gestion doivent développer des compétences transverses pour lesquelles ils n'ont pas été initialement formés. En effet, les cursus de formation ne permettent pas encore de faire le grand écart entre compétences technologiques et financières. Pour autant, lorsqu'ils sont questionnés à ce sujet :

69%

des répondants à l'enquête estiment que la frontière entre les compétences techniques autour de la data et celles de contrôleur de gestion ne s'amenuise pas. Ce qui indique que le métier ne doit pas devenir purement technique et ne doit pas amener à réaliser seulement du management de données.

Lorsque les répondants ont été questionnés, ils ont mis en avant la nécessité de développer les deux compétences et ont évoqué la nécessité de recruter des profils de Corporate Finance qui sont technophiles, ou des profils d'ingénieur qui développeront leurs compétences en gestion. Les interviews réalisées dans le cadre de cette enquête permettent de mettre en avant la nécessité pour le directeur financier de s'entourer de personnes capables de structurer et d'aller chercher l'information, d'affirmer, de confirmer ou d'infirmier la stratégie de l'entreprise.

Cependant, ces profils ne doivent pas se perdre dans une pensée purement analytique déductive (je cherche par la déduction et au travers de l'analyse des données à répondre à la question posée), mais ils doivent être capables de se doter d'une vision et de convictions, et d'adopter une pensée également inductive (je vais chercher des réponses à des questions qui ne m'ont pas été posées en analysant et en croisant les différentes sources de données afin d'établir des corrélations avec mon business).



« L'avenir appartiendra aux profils qui seront passionnés par les outils. »
Frédéric VOLE, directeur du contrôle de gestion, Technip France

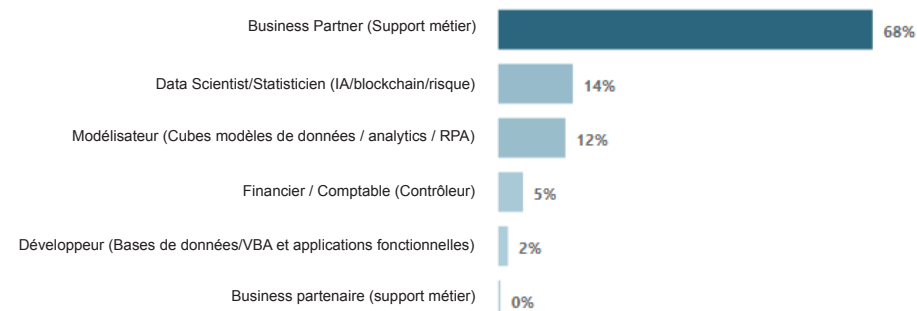
L'émergence d'un profil orienté data se fait naturellement, mais peut également être provoquée afin de se doter d'équipes capables de gérer les outils en toute autonomie en répondant aux impératifs de compréhension du métier et des aspects financiers, le tout en présentant des savoir-être de haut niveau permettant de dialoguer au niveau « C-level ».

Encore trop souvent dans l'esprit des « C-levels », le contrôle de gestion est assimilé à une activité proche de la comptabilité et dont l'objet est de « contrôler/sanctionner », même si les contrôleurs de gestion aspirent à évoluer vers une fonction à plus forte valeur ajoutée.

UNE ACCÉLÉRATION DE L'ÉVOLUTION VERS LE RÔLE DE BUSINESS PARTNER GRÂCE À LA VALORISATION DE LA DATA

Depuis toujours, le contrôleur de gestion rêve du positionnement de business partner. La réalité est pourtant toute autre, freinée par des systèmes d'informations qui ne permettent toujours pas d'automatiser suffisamment les tâches, par l'augmentation du volume de données à traiter et par l'élargissement du périmètre d'analyse et de planification à toutes les fonctions de l'entreprise. Le temps est toujours consacré à la production des reportings et aux cycles budgétaires, sans espaces de respiration qui permettraient d'accompagner les métiers dans leurs analyses et dans la prise de décisions stratégiques.

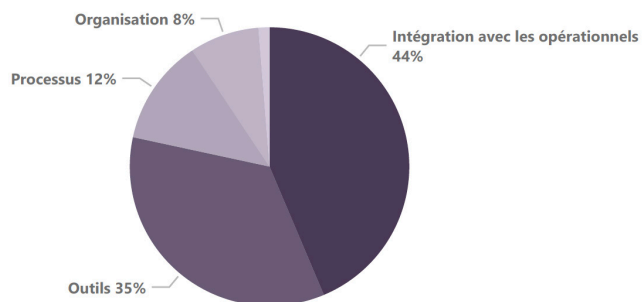
PROFIL DU CONTRÔLEUR DE GESTION DE DEMAIN



Lorsque l'on demande aux participants leur vision du rôle de contrôleur de gestion de demain, 68% d'entre eux confirment cette trajectoire vers le rôle de « business partner ». La part des participants qui voit dans le futur une évolution vers un rôle plus technique, plus orienté data, reste largement minoritaire. Cette dichotomie entre la volonté d'évoluer vers un accompagnement des métiers et l'impossibilité de le faire à cause des problématiques « data » met en exergue une injonction paradoxale : le contrôleur de gestion se voit stratège et business partner, mais n'y arrive pas du fait qu'il ne se donne pas les moyens de mettre derrière lui les problématiques liées à la data.

LES AXES DE TRANSFORMATION DU CONTRÔLE DE GESTION

Cette injonction est confirmée par le fait que même si 68% des contrôleurs se voient comme « business partner » dans le futur, 44% d'entre eux estiment que le principal axe de transformation du contrôle de gestion est un renfort de l'intégration avec les opérationnels.



Cela révèle un vrai déficit dans ce domaine. L'enjeu principal réside dans la capacité du contrôle de gestion à fournir des données opérationnelles exploitables, enrichies de données financières afin d'éclairer la stratégie et d'accompagner la prise de décision.

Il est intéressant de noter que certains managers d'équipe estiment qu'une trop grande automatisation engendrerait un risque de perte de maîtrise de l'information et une incapacité à analyser et à expliquer les données. Pour délivrer sa valeur dans les analyses et les éclairages, le contrôleur de gestion doit comprendre comment la donnée est construite. Il ne s'agirait surtout pas de perdre la connaissance des règles d'allocation, de consolidation, de correspondance.

Le salut du contrôleur de gestion passe donc par la mise en œuvre de projets qui permettront de réduire les activités de data-crunching (collecte, mise en qualité et mise en forme des données) et de libérer du temps pour mettre en place une organisation, un dialogue de gestion et un rôle plus proche des opérationnels.

La transformation des outils apparaît comme le second axe majeur qu'il convient de faire évoluer. L'analyse montre ainsi que l'évolution vers le rôle de « business partner » passe par une meilleure intégration avec les opérationnels, et que cette dernière ne pourra être obtenue que par une transformation menée dans le champ de la technologie et de la data.

Les interviews réalisées lors de cette enquête mettent en exergue les souhaits d'évolution des contrôleurs de gestion : ils ont besoin de la « data » mais ne souhaitent pas (et ne se voient pas) évoluer vers ce rôle plus technique de data-contrôleur.



« Nous avons besoin de personnes capables de structurer et d'aller chercher l'information. »
Alain DANDRIMONT, directeur financier groupe, Groupe Monnoyeur

S’AFFIRMER AUPRÈS DE LA DIRECTION GÉNÉRALE ET DES C-LEVELS

Si d’un côté le contrôle de gestion souhaite se tourner davantage vers les opérationnels, de l’autre côté il souhaite affirmer son rôle de stratège auprès de la direction générale et des C-levels.

48% des participants à l’enquête estiment qu’ils ne jouent pas suffisamment un rôle de conseil et d’analyse, ce qui renvoie une nouvelle fois au temps consacré à ces activités.

Depuis trop longtemps, le contrôle de gestion est cantonné à un rôle de production de données dont l’analyse est réalisée par le directeur financier, la direction générale ou par les C-levels de l’organisation. Le risque est de voir s’installer cette perception de manière durable et de ne plus suffisamment réussir à faire valoir l’apport des données dans l’analyse financière et business. Certains répondants évoquent une organisation cible qui devrait se diriger vers la création de « data financial factory » (producteur de données) pour répondre aux besoins de data-management, lorsque d’autres évoquent l’importance de conserver la compétence sur l’ensemble de la chaîne de valeur de la donnée au sein de l’équipe de contrôle de gestion, ce qui nécessitera dès lors un élargissement des compétences.

74%

des participants estiment cependant que le contrôle de gestion est perçu comme un service à valeur ajoutée au sein de leur organisation. Cette dernière réside aujourd’hui essentiellement dans l’absolue nécessité de produire les informations financières indispensables au pilotage des organisations.

La valeur ajoutée ne réside pas encore suffisamment dans les apports à la stratégie et à la vision business.

Le futur du contrôle de gestion devra permettre de changer cette perception d’un contrôle de gestion uniquement producteur d’informations, bien que cette activité soit indispensable, pour se positionner comme acteur de la décision vis-à-vis de la direction générale.



II/ PROCESSUS

PRÉDIRE & S'ADAPTER

ELARGIR LE PILOTAGE DE LA PERFORMANCE À TOUTES LES FONCTIONS DE L'ORGANISATION DANS UNE LOGIQUE D'EXTENDED PLANNING & ANALYSYS (X-P&A)

Jusqu'à présent, le périmètre des activités de planification et d'analyse a été grandement limité à des éléments agrégés permettant de construire un compte de résultat, le tout étant géré par un contrôle de gestion très centralisé au sein d'une direction financière. Le reporting sur le réel est principalement construit par le rapprochement d'éléments issus de la comptabilité générale et analytique : les centres de coûts, les projets, les natures analytiques et budgétaires ou les comptes, etc. Les budgets sont construits sur le même niveau d'agrégation et l'exercice budgétaire est souvent limité à l'injection de données macro qui ont été construites de manière affinées par les opérationnels, dans MS Excel ou des outils isolés et non intégrés au paysage applicatif.

Cette manière d'aborder le processus de gestion induit que le contrôleur de gestion qui consolide les éléments ne peut pas en comprendre tous les tenants et les aboutissants, et le maintient dans une position de « data-cruncher ». La rupture du lien entre l'outil dans lequel sont renseignées les informations et les outils où sont élaborés les budgets opérationnels rend impossible la compréhension autonome de la construction de la donnée. Elle nécessite des échanges entre le contrôleur de gestion et les opérationnels qui sont chronophages, et parfois impossibles à mettre en œuvre.



« Aujourd'hui, les contrôleurs de gestion accordent encore trop de temps à réaliser des comptes de résultat qui ne sont que de la comptabilité sophistiquée figée sur le passé et qui ne permettent pas de bien identifier les points de création de valeur. »

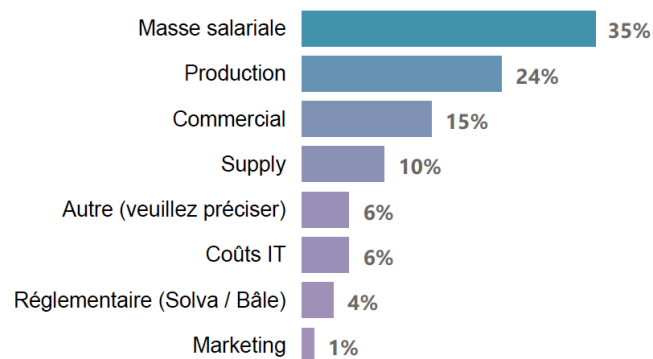
Alain DANDRIMONT, directeur financier groupe, Groupe Monnoyeur



En cible, l'enquête fait apparaître la volonté d'étendre les outils d'analyse et de planification aux opérationnels et à toutes les fonctions de l'entreprise.

On parle d'eXtended Planning & Analysys (X-P&A).

LE TOP DES PÉRIMÈTRES QUE LES RÉPONDANTS PENSENT INTÉGRER DANS LA PLANNIFICATION



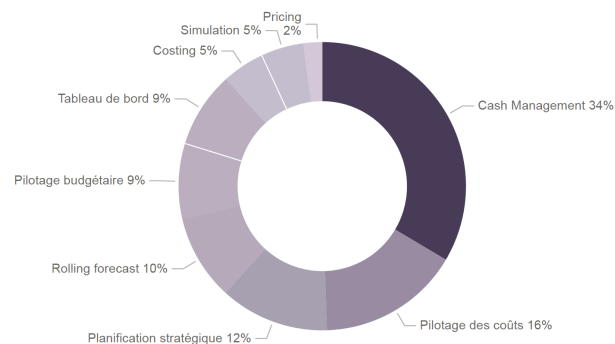
35% des participants à l'enquête pensent ainsi étendre la planification à la masse salariale. 49% pensent faire de même avec le processus S&OP (production + commercial + supply).

Les enjeux sont importants : amélioration du dialogue de gestion, des délais de production des budgets et forecast, optimisation de toutes les fonctions de l'entreprise, diminution et rationalisation des coûts, amélioration de la qualité de la prise de décision dans tous les domaines fonctionnels et capacité à comprendre la construction des données du niveau agrégé jusqu'à un niveau plus fin. *In fine*, l'objectif est de faire de l'usage de la data un avantage concurrentiel qui permet d'être plus compétitif, mieux positionné, à un prix plus juste, d'être visionnaire et de prendre les décisions qui permettront de développer les parts de marché et la rentabilité de l'entreprise.

LE PILOTAGE FINANCIER ET STRATÉGIQUE RESTE LA FINALITÉ ULTIME DU CONTRÔLE DE GESTION

Bien que la logique d'eXtended Planning & Analysis (X-P&A) tende à se généraliser, le contrôle de gestion souhaite se rapprocher encore plus des opérationnels dans une logique de business partner. L'enquête permet de faire apparaître que la finalité ultime réside malgré tout dans le pilotage du bas de bilan et du bas du compte de résultat.

PRIORITÉS POUR L'ANNÉE QUI VIENT EN TERMES DE PILOTAGE DE LA PERFORMANCE ET DE CONTRÔLE DE GESTION



34% des participants font de la trésorerie la priorité pour l'année à venir en matière de pilotage de la performance, largement devant le pilotage des coûts (16%). Ce résultat confirme l'importance de la gestion des liquidités, d'autant plus dans des environnements mouvants.

La mise en œuvre d'applications ou de fonctionnalités de trésorerie nécessite une intégration forte entre la comptabilité clients/fournisseurs et les processus prévisionnels à des niveaux très fins et opérationnels, de manière à être capables de planifier des éléments concrets qui impacteront les flux de trésorerie.



« Le contrôleur de gestion doit s'affranchir des lourdeurs de la comptabilité s'il veut booster sa réactivité et son adaptabilité. »

Frédéric VOLE, directeur du contrôle de gestion, Technip France

Enfin, les différentes interviews menées dans le cadre de l'enquête permettent de constater les divers types d'intégration des processus de pilotage de la performance dans les processus comptables et de consolidation financière. Certains professionnels de la fonction estiment que le contrôle de gestion doit en partie s'affranchir des lourdeurs de la comptabilité pour permettre de rendre l'analyse et la création de valeur plus flexible et réactive.

En ce sens, la réconciliation à l'euro près entre gestion et comptabilité n'est pas un élément fondamental. D'un autre côté, d'autres abordent le contrôle de gestion comme une partie intégrante d'un processus global de consolidation. Dans ce cas, le contrôle de gestion contribue à la consolidation statutaire et l'exactitude entre gestion et comptabilité se doit d'être parfaite.

Si l'impératif de production des comptes consolidés est indispensable, l'agilité, la simplicité et la rapidité d'exécution dans l'élaboration d'analyses et de prévisions devient également un enjeu majeur pour les organisations. En effet, la dissociation des processus de consolidation de gestion qui alimentent la consolidation statutaire des processus d'analyse et de planification semble devenir une nécessité.

Le contrôle de gestion n'est pas et ne doit pas être un service comptable supplémentaire. Il ne doit pas chercher la précision à la virgule près, mais privilégier l'agilité et la réactivité afin de définir des tendances et des évolutions à grande échelle permettant d'orienter la prise des décisions. Le contrôle de gestion doit apprendre à gérer l'imprécision et l'incertitude.

Le pilotage stratégique reste l'un des éléments essentiels : il permet notamment de réaliser le pilotage du business dans des contextes où les risques de retournement sont importants, et de conserver des capacités de pilotage et de prise de décisions dans des environnements incertains. La planification stratégique permet de « naviguer dans le brouillard ».

PRÉVOIR PLUS SOUVENT, PAR LE BIAIS DE SCÉNARIOS PLUS MODULABLES ET DES RÈGLES MOINS COMPLEXES

L'une des tendances majeures qui se dégage de l'enquête réside dans la volonté très marquée des participants de se diriger vers de nouvelles pratiques de planification. L'augmentation de la fréquence des différents types de crises qui impactent fortement l'activité économique depuis les années 2000 renforce et accélère cette tendance qui était déjà présente depuis plusieurs années.

80%

des participants déclarent vouloir mettre en œuvre une logique de rolling forecast. L'augmentation de la fréquence de replanification et de reporting couplée au manque de flexibilité des outils actuels a généré un fort report vers MS Excel.

En cible, il s'agit, d'une part, de pouvoir projeter à nouveau fréquemment des prévisions de manière à ne pas rester ancré sur un budget annuel élaboré à un instant T, qui ne correspond plus à aucune réalité au moment du reforecast, et d'autre part de soulager l'exercice budgétaire annuel. Dans une logique de rolling forecast, ce dernier peut soit disparaître au profit d'un budget glissant soit être allégé.

69%

des participants pensent modifier la manière de réaliser leurs planifications. Plusieurs options s'offrent à eux, à commencer par le budget base zéro (BBZ), qui consiste à construire un budget en repartant d'une feuille blanche, et non pas des données de l'année précédente.

Cette méthode a été particulièrement pertinente dans le retail où la fermeture de points de vente a nécessité de reconstruire des budgets sans aucune référence passée, en simulant une première ouverture point de vente par point de vente. Une autre approche nommée beyond budgeting (BB) consiste à revoir l'approche globale de planification et du dialogue de gestion, en intégrant un système de management par des objectifs non exclusivement financiers, non politisés et fondés sur une manière différente de prendre les décisions quant à l'allocation des ressources.



« Le contrôleur de gestion n'analyse pas seulement le passé, il donne également des prévisions pour l'avenir et élabore des scénarios pour le futur de l'entreprise. »

Frédéric VOLE, directeur du contrôle de gestion, Technip France

83%

des participants déclarent vouloir mettre en œuvre un pilotage davantage axé sur la construction de scénarios. Le budget, dans sa forme actuelle, est trop souvent remis en question, très rapidement après sa validation et pour la moindre raison.

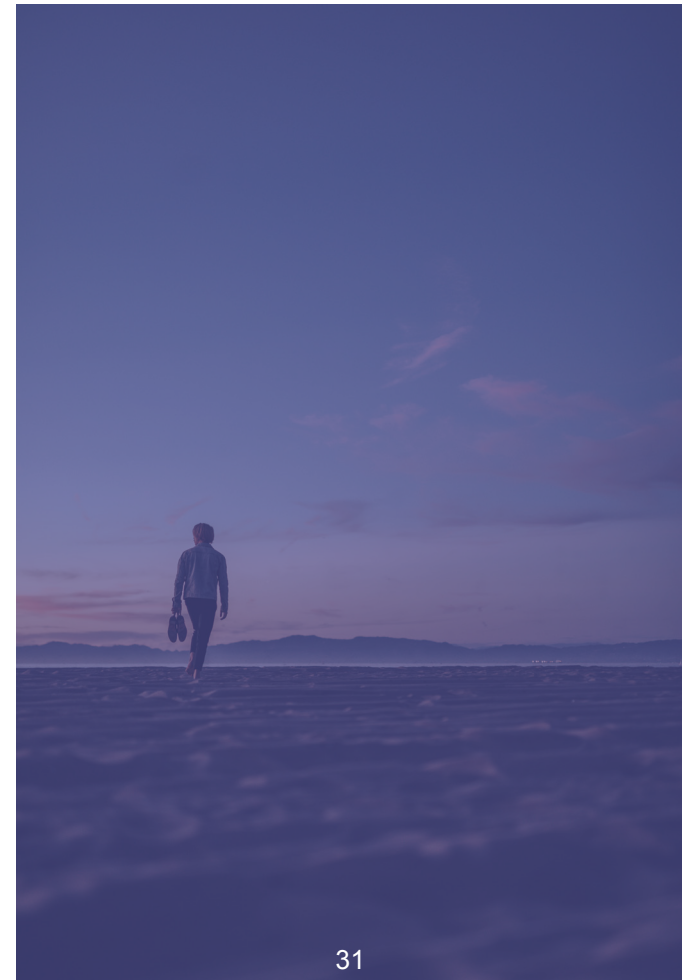
Cela finit par traduire une construction hasardeuse : l'horizon des prévisions est désormais trop important pour pouvoir être fiable. Pour autant, l'existence d'un budget reste indispensable, pour des impératifs de management, de motivation, de pilotage et de communication financière. Il doit servir à fixer un cap, une orientation et à définir des objectifs en lien avec le plan stratégique. Pour faire face à l'accélération des situations de retournement, une approche serait d'élaborer différents scénarios qui pourraient se combiner au cours de l'année (pessimiste, référence et optimiste), de sorte que le budget serait élaboré par l'activation de différents déroulements mensuels ou trimestriels déjà anticipés, comme un train qui changerait de voie par l'activation d'aiguillages.

Par ailleurs, les obligations d'information financière impliquent que les sociétés cotées devront impérativement communiquer beaucoup plus souvent au marché pour prendre en compte l'évolution permanente des différents événements qui peuvent survenir. L'objectif est de ne pas surprendre les investisseurs/actionnaires afin qu'ils puissent anticiper leurs arbitrages. Ainsi, une mauvaise réalisation n'est pas forcément synonyme de sanction si toutefois elle a été anticipée.

Il impliquera également de communiquer sur des scénarios probables qui intégreront des variables susceptibles d'influencer de manière sensible leur activité. Ceci sera la seule manière pour rassurer sur le sérieux du pilotage de la société. Il conviendra d'expliquer quelle sera la déclinaison du modèle opérationnel de l'entreprise pour chacun des différents scénarios envisagés.

L'évolution des processus est un axe de transformation majeur du contrôle de gestion. Quelles que soient les orientations prises par les personnes interrogées, toutes ont émis le souhait de vouloir simplifier les règles actuellement implémentées. Ces dernières rigidifient beaucoup le fonctionnement des outils et rendent très difficile la mise en œuvre de possibles évolutions.

La recherche chimérique de l'exactitude absolue ou de précision apporte davantage d'aspects négatifs que positifs, alors que le retour à la simplicité est souhaité par tous.





III/ TECHNOLOGIES

DES PROMESSES

À CONFIRMER ...

UN MARCHÉ DES SOLUTIONS FINANCIAL PLANNING & ANALYSIS QUI NE FAIT ÉMERGER AUCUN « GAME CHANGER » ET SUR LEQUEL MS EXCEL RESTE TRÈS PRÉSENT

Les besoins du contrôle de gestion et du pilotage de la performance sont adressés par des solutions dites de Financial Planning & Analysis ou de Corporate Performance Management (FP&A/CPM). Ces solutions partagent toutes une technologie de pointe fondée sur une base de données multidimensionnelle et du stockage en mémoire vive.

Principaux acteurs présents sur le marché, par ordre alphabétique

- Anaplan
- Board
- Digidash
- Host Analytics
- IBM TM1/Planning Analytics
- Infor CloudSuite Financials
- Insight Software (Tidemark-Longview)
- Jedox
- LucaNet
- Onestream
- Oracle Essbase/PBCS
- SAP BPC/Analytics cloud for planning
- Tagetik
- Talentia software – Financial suite
- Worday adaptive planning

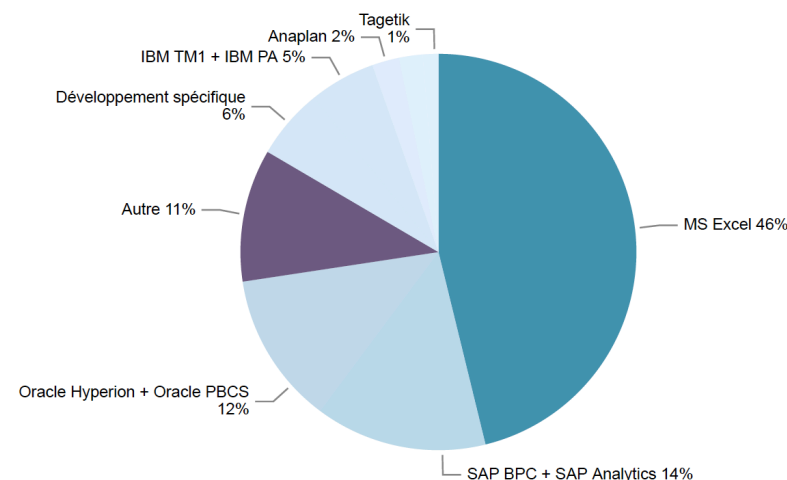
Ces solutions existent depuis une trentaine d'années, et bien qu'un nombre limité d'éditeurs ait coexisté pendant longtemps, les dix dernières années ont vu émerger de nombreux acteurs nouveaux. Le marché de l'édition sur ce segment est désormais très fragmenté avec des solutions qui répondent toutes aux besoins métiers, et dont les différences sont difficiles à appréhender pour les utilisateurs.

Les principales différences entre ces solutions ne résident pas dans leur capacité à répondre aux besoins métiers, car elles y répondent toutes, mais plutôt dans leur capacité à adresser des méta-besoins périphériques, tels que le data management, la flexibilité de modélisation, la facilité d'utilisation et d'appropriation, l'autonomie de la direction financière dans la mise en œuvre et l'exploitation, ou encore la collaboration, etc.

Depuis l'émergence de ces applications, aucune innovation de rupture n'est apparue et aucun « game changer » n'a émergé sur le marché. Pour autant, ces solutions présentent quelques particularités et proposent des philosophies qui varient légèrement.

Il n'existe pas UNE solution meilleure qu'une autre, mais UNE solution qui adressera parfaitement les besoins spécifiques de tel ou tel client.

LES OUTILS DE PILOTAGE



L'enquête a permis de mettre en avant la part importante d'entreprises qui n'est pas outillée et qui utilise significativement MS Excel pour adresser ses besoins. 46% des participants déclarent effectivement utiliser Excel comme outil de pilotage de la performance.

Elle permet également de mettre en évidence le fait que les éditeurs historiques qui ont été présents dans un contexte de faible pression concurrentielle pendant de nombreuses années sont ceux qui disposent encore du parc installé le plus important aujourd'hui. 14% des utilisateurs recourent aux solutions SAP (la solution historique BPC progressivement remplacée par Analytics cloud for planning), 12% à des solutions Oracle (la solution historique Essbase/Hyperion ainsi que la solution cloud PBCS), 5% à des solutions IBM (TM1 qui a évolué vers Planning Analytics).

La trajectoire de ces acteurs historiques tend vers une croissance plus limitée au profit de l'ensemble des acteurs émergents qui gagnent des parts de marché en outillant les entreprises primo-accédantes à un FP&A, ou en gagnant des parts de marché au sein d'entreprises souhaitant remplacer leurs solutions historiques.



« La valeur ajoutée se trouve dans l'autonomie à mettre en œuvre, administrer et utiliser les solutions de pilotage de la performance : c'est un vrai défi ! »
Alain DANDRIMONT, directeur financier groupe, Groupe Monnoyeur

Enfin, il est important de noter que ces acteurs présentent de fortes disparités en termes de présence et de références d'un pays à l'autre. Certains acteurs évoqués sont peu présents en France mais sont implantés dans bien d'autres pays. À ce titre, il est également important de noter que les grandes entreprises qui font référence en matière de conseil et de recherche, telles que Gartner ou Barc, mènent des analyses sous un prisme très centré sur le marché américain qui n'est pas nécessairement représentatif des réalités et spécificités françaises.

Voici une raison pour laquelle Micropole et Grant Thornton ont développé leur propre base de comparaison des solutions FP&A & BI du marché.

DES SOLUTIONS DE GRANDE QUALITÉ QUI PROGRESSENT MAIS QUI NE TIENNENT PAS TOUTES LEURS PROMESSES

Bien que les participants à l'enquête évoquent les progrès très sensibles réalisés par les solutions en matière d'ergonomie, de facilité de prise en main et de flexibilité.

67%

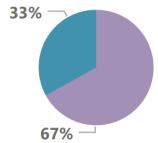
d'entre eux estiment que leurs outils ne sont pas suffisamment orientés utilisateur. Ce constat est à nuancer car les solutions de pilotage de la performance présentent la particularité d'être déjà extrêmement orientées métier.

Les directions financières et du contrôle de gestion demandent beaucoup d'autonomie dans leur mise en œuvre et dans leur exploitation. Ces outils doivent donc faire le grand écart entre technologie de pointe, gestion d'un patrimoine data, de plus en plus riche et complexe, et prise en main par des utilisateurs issus de la Corporate Finance. Les éditeurs de solutions investissent énormément pour permettre aux utilisateurs et aux directions financières de gagner en autonomie. Les divers outils présentent d'ailleurs encore des différences importantes dans leur capacité à répondre à cet enjeu d'autonomie, de simplicité de paramétrage et de prise en main sans l'appui de la DSI.



« Les outils de pilotage de la performance ne doivent pas être pris en main par les services IT. Nous n'avons pas le temps d'être confrontés à des blocages à cause de diverses problématiques techniques ou organisationnelles. »

Frédéric VOLE, directeur du contrôle de gestion, Technip France



67 % des Répondants estiment que leurs outils de pilotage NE permet PAS de répondre aux enjeux

L'enquête met par ailleurs en lumière le fait que les utilisateurs jugent la plupart des outils trop contraignants, ce qui impose selon eux de revenir systématiquement vers MS Excel.

La plupart de ces solutions intègrent pourtant une version de leur interface utilisateur déportée dans Excel via un add-in, qui permet aux contrôleurs de gestion de travailler dans un environnement parfaitement connu et maîtrisé. Certaines proposent également une interface très proche de MS Excel, tant dans son ergonomie que dans ses fonctionnalités. L'expérience montre que la difficulté ne réside pas dans l'usage des solutions ni dans leur mise en œuvre à T0, mais dans la flexibilité de ces solutions et leur capacité à pouvoir être adaptées facilement et rapidement en réponse à des nouveaux besoins.

La difficulté réside également dans la capacité à faire évoluer ces solutions en conformité avec l'évolution des applications partenaires qui sont sources de données.

Même si ces solutions sont plus aisées à appréhender que d'autres solutions informatiques, les mécanismes d'alimentation, de préparation et de mise en qualité des données et des référentiels nécessitent l'intervention de la DSI ou de ressources plus techniques, ce qui réduit la rapidité d'exécution dans l'évolution des solutions. L'une des difficultés réside aujourd'hui dans la complexité des interfaces, de l'alimentation et du manque de structuration de l'architecture applicative.

Enfin, lorsque l'on demande aux participants si la progression des outils leur a permis de gagner en productivité et de dégager du temps pour se concentrer davantage sur l'apport de valeur ajoutée, notamment pour permettre au contrôle de gestion d'évoluer vers un rôle de business partner, ces derniers ont confirmé des gains de productivité mais ont déclaré qu'ils n'ont pas été utilisés au profit de l'analyse et de la réflexion. Ceci s'explique, d'une part, par l'élargissement du périmètre de gestion et de responsabilités du contrôle de gestion, avec une extension des activités d'analyse et de planification vers les opérations dans la logique de X-P&A, et d'autre part, par le fait que les gains de productivité réalisés n'ont pas été convertis en temps consacré à de nouvelles activités, mais ont été utilisés pour rationaliser les effectifs et les coûts de la fonction contrôle de gestion.

L'entreprise orientée vers la donnée ou « data driven » nécessite encore une transformation importante de l'organisation, des mentalités et des systèmes d'information.



« Il y a eu des gains de productivité réalisés grâce aux outils, mais le temps dégagé n'a pas été utilisé au profit de l'analyse et de la réflexion. »

Olivier DUBOST, directeur adjoint du contrôle de gestion, Bouygues Construction

PRÉVOIR PLUS SOUVENT, PAR LE BIAIS DE SCÉNARIOS PLUS MODULABLES ET DES RÈGLES MOINS COMPLEXES

Le périmètre fonctionnel des solutions FP&A s'élargit. Selon les éditeurs, certains offrent une couverture qui peut englober des fonctionnalités de data management (brique ETL « Extract, Transform & Load », de BI (notamment de data-visualisation), de consolidation statutaire, de disclosure management, tandis que d'autres offrent des solutions préconfigurées, des verticaux qui permettent notamment de répondre de manière standard à certains besoins métiers et réglementaires tels que les IFRS 9,16 ou 17.

Ces verticaux préconfigurés semblent pertinents sur des périmètres réglementaires ou statutaires mais trouvent difficilement des débouchés dans le champ de la gestion et de la planification où les besoins varient fortement d'une organisation à une autre.

L'élargissement de cette couverture fonctionnelle met *de facto* ces solutions FP&A en concurrence avec d'autres solutions métiers ou techniques, et ce d'autant plus que les éditeurs de logiciels d'autres domaines ont également recours à cette stratégie de diversification.

Il en résulte un plus grand nombre de possibilités pour les directions du contrôle de gestion : choisir un FP&A qui couvrirait l'ensemble des besoins, combiner un FP&A avec d'autres solutions en amont ou en aval, ou se dispenser d'une solution FP&A et combiner un ETL pour alimenter les données, une base de données moderne dans le cloud pour structurer les données, et un outil de BI pour requêter, analyser et faire du reporting.

83%

des participants pensent qu'il est nécessaire de doter le contrôle de gestion d'un outil de data-visualisation en complément d'une solution FP&A.

Ceci met en lumière le fait que même si certaines solutions FP&A démontrent de belles capacités en matière de reporting et de restitution visuelle des données, elles ne présentent pas des capacités aussi puissantes que les leaders spécialistes du domaine (MS Power BI, Qlik, Tableau, etc.).

Par ailleurs, les outils d'analyse et de restitution ont vocation à permettre d'analyser des données financières qui peuvent être issues des FP&A mais également des données opérationnelles ou issues d'autres applications, bases de données ou sources internes et externes, structurées ou non. Se pose alors la question de la spécialisation des outils et du recours à la meilleure solution pour répondre à chaque besoin (« best of breed ») et non celle de l'intégration d'une solution multifonction.

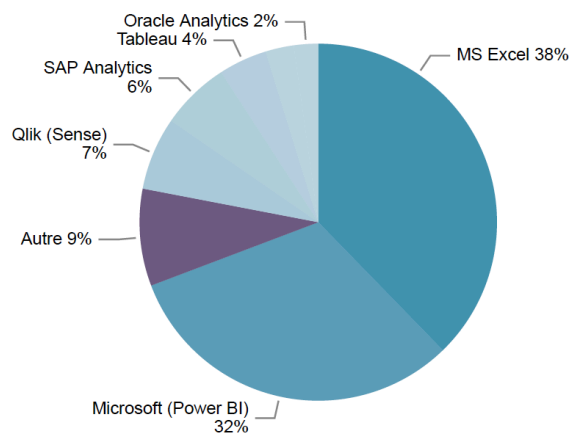
De la même manière, l'extension des fonctionnalités des solutions FP&A depuis l'analyse et la planification vers la consolidation statutaire est une stratégie différenciante adoptée par certains éditeurs. Ces aspects étant réglementaires, ils peuvent faire naître des solutions prêtes à l'emploi.

49%

des participants pensent intégrer la consolidation statutaire et la planification au sein d'un seul outil intégré. Les avis sont encore partagés et d'aucuns affirment qu'une plateforme unifiée qui peut tout faire ne le fera que partiellement.

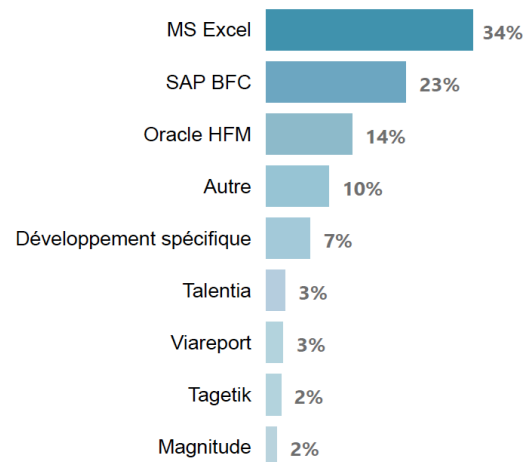
La réalité montre que certaines solutions répondent parfaitement à l'ensemble des besoins, mais que la réussite des projets est grandement conditionnée par la complexité du besoin propre à une organisation et sa capacité à faire converger ses pratiques vers un standard proposé par une solution.

LES SOLUTIONS DE DATAVIZ



En matière de data-visualisation et de dashboarding, l'enquête a fait apparaître un recours massif à MS Excel et montre une forte empreinte de Microsoft Power BI auprès des directions du contrôle de gestion. L'expérience montre une accélération des projets de pilotage qui combinent de manière plus en plus systématique solution FP&A et data-visualisation.

LES SOLUTIONS DE CONSOLIDATION FINANCIÈRES



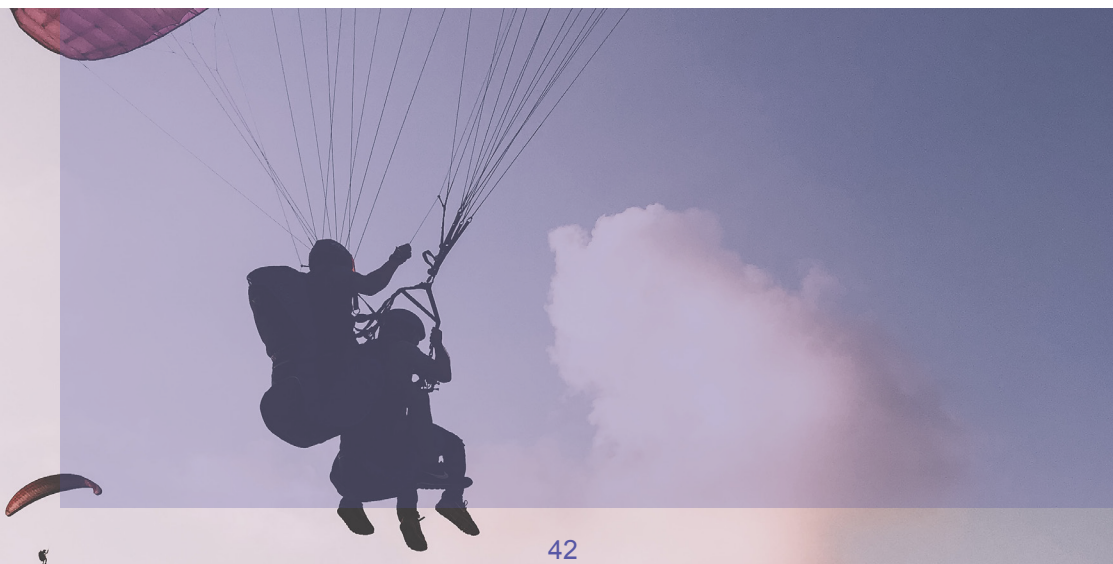
En matière de consolidation statutaire, au-delà de Microsoft Excel, les acteurs historiques du domaine (SAP BFC, Oracle HFM) sont toujours ceux qui présentent le plus grand parc installé. Ces solutions historiques nécessitent cependant d'être modernisées, ce qui ouvre la porte à de nouveaux entrants qui pourraient profiter d'un effet de nouveauté et de la lassitude générée par l'usage prolongé d'une solution qui aurait peu évolué.

Les réflexions du contrôle de gestion et de la direction financière mènent de plus en plus à des questionnements relatifs à l'architecture applicative globale à mettre en œuvre pour répondre aux besoins de pilotage de la performance. Ces réflexions conduisent à réfléchir de manière plus large et plus systémique à la manière de couvrir ces besoins dans une logique de « data platform for finance ». Ces réflexions sont d'autant plus complexes à mener que ce domaine fonctionnel et les outils qui permettent de l'outiller doivent être choisis, mis en œuvre, exploités et administrés par la direction financière. L'intégration des réflexions sur ces sujets entre la direction financière et la direction des systèmes d'information est donc nécessaire pour pouvoir répondre aux enjeux et contraintes des uns et des autres.

L'enjeu à terme est de savoir si les solutions ERP, grâce à l'évolution de la technologie, ne vont pas intégrer en temps réel à la fois les opérations, la planification et la consolidation au sein d'une même plateforme unifiée dans une logique d'« entreprise data platform.»



« Les outils ne sont pas une fin en soi, le contrôleur de gestion doit pouvoir analyser lui-même les données. »
Frédéric VOLE, directeur du contrôle de gestion, Technip France





IV/ VISION

S'ADAPTER

OU

DISPARAÎTRE !

LE CONTRÔLE DE GESTION CONTINUERA À ÊTRE FORTEMENT IMPACTÉ PAR L'ÉVOLUTION DE LA TECHNOLOGIE

Les solutions FP&A qui permettent d'outiller le contrôle de gestion ont beaucoup évolué ces dernières années, non pas sur le plan technique (il n'y a pas eu d'innovation ou de rupture technologique), mais dans la progression de leur capacité à être mises en œuvre et exploitées facilement par les utilisateurs du contrôle de gestion, les opérationnels et les C-levels qui doivent les manipuler.

Dans le même temps, les possibilités qui permettent de répondre aux besoins du contrôle de gestion se sont élargies, et différents types d'outils et d'architectures peuvent y répondre. Dans le champ du contrôle de gestion, les différences notables dans les pratiques de pilotage, les organisations et les processus propres à chaque business rendent plus complexes l'harmonisation des solutions ou la création d'applications verticales prêtes à l'emploi et qui pourraient être utilisées par tous. Il en résulte un panel de possibilités de plus en plus vaste.

Malgré tout, le dénominateur commun à toutes ces alternatives réside dans la logique de construction de systèmes de type « data platform for finance » qui regroupent des méta-fonctionnalités indispensables à l'exercice d'activités de pilotage de la performance : data management, analyse, planification, reporting, dashboarding.



« Avec cette révolution technologique, nous verrons apparaître dans les années à venir une nouvelle fonction qui sera capable d'analyser et d'interpréter les données. On parlera peut-être de Direction de la décision qui sera directement rattachée à la Direction générale. »

*Frédéric VOLE, directeur du contrôle de gestion,
Technip France*

Par ailleurs, les solutions se dotent progressivement de fonctionnalités avancées qui nous mèneront, dans un futur encore lointain, vers l'intégration de l'intelligence artificielle. Cette dernière permettra d'accompagner les contrôleurs de gestion dans leurs tâches et dans leur évolution.

69%

des participants à l'enquête pensent intégrer à leurs outils des modèles prédictifs qui permettront de faciliter les exercices budgétaires, de prévision et de simulation.

La data deviendra de plus en plus accessible, consommable, analysable, manipulable, et la progression des technologies permettra à terme de ne plus se poser la question de sa manipulation, sa mise en qualité et son exploitation.

LE CONTRÔLE DE GESTION NE DISPARAÎTRA PAS, IL SE TRANSFORMERA

Les professionnels de la fonction ne voient pas le contrôle de gestion disparaître d'ici dix ans.

75%

des participants convergent sans équivoque vers cet avis. Les réponses apportées indiquent cependant que de nombreuses transformations sont nécessaires pour atteindre l'ambition d'un contrôle de gestion porteur de valeur, pour les opérationnels comme pour la direction générale.

Pour répondre aux défis technologiques, à défaut de devenir une «data-factory», le contrôle de gestion va devoir se doter de compétences lui permettant de devenir autonome dans le traitement et l'analyse de la data tout en conservant la capacité à comprendre et à expliquer la construction de cette dernière.

La forme de cette transformation des compétences n'est pas figée, certains prendront la direction de compétences dédiées et complémentaires, d'autres étendront les compétences des profils de gestion pour créer les « financial data heroes » de demain.

**Ces profils polymorphes de haut niveau existent-ils ?
Sera-t-il vraiment possible d'atteindre cet objectif ?**

La seule certitude que nous avons est que si nous continuons à recruter des bacs +5 pour compiler des données et produire des comptes de résultats, le contrôle de gestion pourrait bien prendre le chemin d'une direction de production de la data, et les tâches d'analyse à forte valeur ajoutée pourraient être disséminées au sein de la direction générale et des directions opérationnelles. La balle est dans le camp des directeurs du contrôle de gestion.

LE CONTRÔLE DE GESTION AMÈNERA LA DIRECTION FINANCIÈRE VERS UNE DIRECTION DE LA STRATÉGIE ET DE LA DÉCISION

Quels enseignements pouvons-nous tirer de cette première enquête nationale dédiée au contrôle de gestion ? Les réponses apportées par les 300 participants et les interviews réalisées nous éclairent sur une réalité concrète et factuelle, ainsi que sur les réelles ambitions et perspectives.

Nous y apprenons que même si le métier se transformera fortement, il ne subira aucun choc et ne devrait pas disparaître dans sa forme actuelle. Le «self driving enterprise» ou co-pilote numérique doté d'une IA commence à apparaître mais n'est pas encore déployé de manière industrielle dans les entreprises

Il se verra cependant fortement impacté par l'accélération de l'évolution des technologies et devra prendre en compte cette évolution dans ses composantes organisationnelles et humaines.

Avec l'élargissement du périmètre de responsabilité dans une logique de X-P&A, et l'intégration de données opérationnelles destinées à être croisées avec les données financières, le contrôle de gestion deviendra le temple de l'analyse et du croisement des données.

Ces évolutions permettront au contrôle de gestion et à la direction financière d'évoluer vers une direction de la stratégie, de la performance et de la décision.

85%

des participants à l'enquête pensent que le contrôle de gestion va évoluer dans cette direction. Il appartient aux professionnels de la fonction de faire le nécessaire pour éviter que le contrôle de gestion ne devienne qu'un centre de production de données et se donner les moyens d'évoluer vers un rôle encore plus porteur de forte valeur.

Groupe leader d'Audit et de Conseil, rassemble en France **2000 collaborateurs** dont 127 associés et directeurs associés dans 23 bureaux, en se positionnant sur 5 métiers : Audit, Expertise Conseil, Conseil Financier, Conseil Opérationnel & 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 Ltd** 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.

www.grantthornton.fr



Groupe international de conseil et technologies innovantes, **MICROPOLE** est spécialisé en Data & Digital Experience. Depuis ses 16 agences situées en Europe et en Chine, les **1200 #INNOVATIVE PEOPLE** du Groupe (consultants, data scientists, architectes IT, experts métiers, ingénieurs, UX designers...) accompagnent leurs clients partout dans le monde sur l'ensemble des phases de leurs projets, du conseil à leur réalisation, et sur la conduite du changement.

MICROPOLE réalise 34% de son chiffre d'affaires à l'international et est coté sur le marché Eurolist compartiment C d'Euronext Paris, segment Next Economy.

www.micropole.com



INFORMATIONS LÉGALES

Rédaction : Xavier Gardiès, Olivier Rihouet
Maquette : Karen Dupont

Copyright © 2020 Micropole, Grant Thornton

Tous droits réservés. Cet ouvrage ne peut en aucune manière être reproduit en tout ou partie, sous quelque forme que ce soit, ou encore par des moyens mécaniques ou électroniques, y compris de stockage de données et leur retransmission par voie informatique, sans autorisation.

La citation des marques est faite sans aucun but publicitaire. Les erreurs ou les omissions involontaires qui auraient pu subsister dans cet ouvrage malgré les soins et les contrôles de Grant Thornton et Micropole ne sauraient engager leur responsabilité.





Téléchargez directement la version numérique de cette enquête sur :
www.micropole.com & www.grantthornton.fr

Olivier RIHOUET

Partner Digital Performance
Management

Email | olivier.rihouet@fr.gt.com

Mobile | +33 (0) 6 70 81 68 32

Xavier GARDIÈS

Partner Finance Transformation

Email | xgardies@micropole.com

Mobile | +33 (0)6 31 28 67 64