

M Idées

IDÉES Tribunes Enquêtes Rencontres Controverses Livres Analyses Editoriaux Chroniques

ÉDITION
ABONNÉS

« Les contrôleurs de gestion ne peuvent lutter contre l'évolution technologique »

Dans une tribune au « Monde », Michel Baldellon et Anne Vinagre, consultants en entreprise, prônent l'utilisation à grande échelle des outils numériques pour permettre aux contrôleurs de gestion de se concentrer sur l'analyse des performances.

LE MONDE ECONOMIE | 07.12.2017 à 13h55 |

Par Michel Baldellon et Anne Vinagre (Cofondateurs du cabinet de conseil Check'nDo)

Réagir ★ Ajouter

Partager Tweeter

Tribune. Le métier de contrôle de gestion devrait être parmi les plus passionnants qui soient. Son objectif est d'aider la direction générale et les opérationnels dans le pilotage de l'entreprise. Dans l'instabilité économique actuelle, où les vérités d'hier risquent de devenir caduques, on en a plus que jamais besoin.

**BIEN DES CONTRÔLEURS
DISENT PASSER 80 %
DE LEUR TEMPS DANS
LA « PRODUCTION »
DE CHIFFRES**

rien.

Pourtant, nombreux sont ceux qui affichent leurs désillusions entre ce qui leur a été « vendu » et la réalité concrète du métier. La crise est telle que la DFCG, l'Association des directeurs financiers et de contrôle de gestion, propose de rebaptiser le métier par un anglicisme, « *performance manager* »... Mais si on ne change pas le contenu du poste, il y a fort à parier qu'il ne se passera

Car bien des contrôleurs disent passer 80 % de leur temps dans la « production » de chiffres, et bien peu dans leur analyse. Une récente étude du cabinet IDC souligne qu'ils passent en moyenne quatre jours par semaine derrière leur tableur Excel, dont une journée rien qu'en manipulations très routinières de mise en forme et de préparation des données. Ces dernières activités sont même souvent le quotidien des jeunes en alternance que nous croisons lors des formations.

La « préparation des données en self-service »

Or, seules les analyses, les démonstrations et leur mise en forme judicieuse sont à valeur ajoutée. Ressaisir, reformater, reconstruire, recopier/coller, refaire les graphes, attendre la fin des calculs... sont des « gaspillages » qui représentent la majeure partie des journées... Dans bien des PME, les outils utilisés se résument à Excel, utilisé comme il y a trente ans. Tous n'utilisent pas les tableaux croisés dynamiques apparus pourtant il y a vingt ans. Les méthodes privilégient une automatisation « en aval » de données saisies sur d'autres feuilles Excel.

IL EXISTE DES MÉTHODES ET DES OUTILS QUI PERMETTENT DE DIVISER PAR DIX LES TEMPS PASSÉS À LA PRODUCTION ET À L'ANALYSE

Pourtant la transformation numérique est arrivée en force, et il vaut mieux l'embrasser que s'y soustraire. Il existe des méthodes et des outils qui permettent de diviser par dix les temps passés à la production et à l'analyse. De faire son reporting de gestion à J +5. C'est peu connu. Les outils décisionnels sont devenus d'une très grande convivialité. On sait travailler sur des dizaines de millions de lignes avec des temps de réponse inférieurs à la seconde.

Le contrôle de gestion n'est pas dans la stabilité et la dimension normée du reporting légal. Il doit pouvoir faire évoluer ses études et rapports, en enrichissant « à la volée » les données issues des logiciels de gestion par des axes d'analyses complémentaires. Pour ceci, il doit trouver les moyens d'automatiser via des « robots administratifs » l'extraction, l'enrichissement et la production de bases de données décisionnelles analytiques. La prochaine révolution est cette « préparation des données en self-service » (dite « *self service data prep* »). Beaucoup n'en n'ont jamais entendu parler : c'est pourtant cela qui permettra de gagner sur les 20 à 40 % de non-valeur ajoutée.

Un double manque à gagner

On ne peut plus se permettre de payer 50 000 € par an des gens effectuant des activités sans valeur ajoutée. Confier ces tâches à des juniors en alternance, sous-qualifier les postes... n'est que reculer pour mieux sauter. Les entreprises ont massivement taillé dans les fonctions opérationnelles de gestion à bas salaires. Aujourd'hui, c'est au tour des fonctions supports d'être questionnées. Les « gaspillages » représentent un double manque à gagner.

LE DIRIGEANT A LA RESPONSABILITÉ DU MAINTIEN DE L'EMPLOYABILITÉ DE SES COLLABORATEURS

Certes, 20 % de temps passé à des tâches sans valeur ajoutée d'un contrôleur représentent déjà *a minima* 10 000 € de coûts annuels. Mais surtout, une bonne analyse de performance sur un périmètre de 100 millions d'euros par exemple peut permettre de dégager un potentiel de gain, par exemple 1 % de cette somme, sans commune mesure avec le coût chargé du

collaborateur.

Vous connaissez cette image de deux personnes s'épuisant à tirer une charrette aux roues carrées et qui répondent « *pas le temps !* » à un tiers qui leur propose une roue... ronde ? Les contrôleurs de gestion doivent s'intéresser à la transformation numérique, sinon, elle pourrait les balayer. Le dirigeant a la responsabilité du maintien de l'employabilité de ses collaborateurs. On ne peut lutter contre l'évolution technologique. Mais si on la prend assez tôt, on peut donner à ses équipes le temps de se repositionner sur de la valeur ajoutée non (encore) automatisable.