

DFCG
collection

LA MUTATION DU CONTRÔLE DE GESTION

Daniel Corformat
Arnauld Helluy • Philippe Baron

Préface de Louis Schweitzer

BIBLIOTHEQUE DU CERIST

Éditions
d'Organisation



LA MUTATION DU CONTRÔLE DE GESTION

Remerciements

La réalisation de ce premier ouvrage de la collection DFCG trouve ses sources dans les réflexions collectives des experts et spécialistes du contrôle de gestion de l'association. Nous tenons à les remercier de nous avoir aidés à exposer ici les orientations nouvelles de notre profession.

Nos remerciements vont aussi aux rédacteurs de la revue *Échanges*, qui nous ont autorisés à reproduire leurs articles dans cet ouvrage.

Merci également à notre Président, Patrick Dumouchel, qui a su encourager notre démarche et nous a permis de la faire aboutir.

Nous tenons, enfin, à exprimer toute notre gratitude à Monsieur Louis Schweitzer, Président Directeur Général de Renault SA, qui en préfaçant ce livre nous honore et nous encourage à explorer encore de nouvelles voies de progrès.

Préface de Louis Schweitzer	IX
Avant-propos de Patrick Dumouchel	XI
Introduction.....	XIII

PREMIÈRE PARTIE • UNE MUTATION RENDUE NÉCESSAIRE PAR UN NOUVEL ENVIRONNEMENT 1

Chapitre 1 • Les ruptures de l'environnement : la mondialisation de l'économie, l'innovation technologique et l'avènement de la société de l'information	3
1 La mondialisation des échanges et des relations	3
2 La recherche impérative de l'innovation et de la création de valeur	7
2.1 Un foisonnement d'innovations technologiques... ..	7
2.2 ... sources de ruptures nouvelles.....	8
3 L'entrée dans la société de l'information : l'avènement des nouvelles technologies de l'information et de la communication	9
3.1 La « cinquième révolution industrielle » est en marche	9
3.2 Les principales technologies concernées.....	12
4 Points de vue de confrères	15
Chapitre 2 • La nouvelle « donne » du management	23
1 La gestion en univers complexe et incertain	23
1.1 La complexité.....	23

1.2 L'incertitude.....	25
2 L'émergence des actionnaires	28
3 La prise en considération de l'immatériel et le recentrage sur la gestion des ressources humaines et des connaissances	31
4 Les nouvelles attentes des clients.....	32
5 Points de vue de confrères	33
Chapitre 3 • Les incidences sur la fonction contrôle de gestion	49
1 Les deux paramètres majeurs : le temps et le changement	50
2 S'adapter aux nouvelles réalités de l'entreprise.....	51
3 Prendre conscience des limites actuelles du contrôle de gestion.....	52
4 Dépasser l'approche traditionnelle et l'adapter aux nouvelles réalités	52

**DEUXIÈME PARTIE • ADAPTER LES MÉTHODES TRADITIONNELLES
ET AVOIR RECOURS À DE NOUVELLES TECHNIQUES** **55**

Chapitre 4 • Les nouveaux concepts et enjeux du contrôle de gestion.....	59
1 Une finalité adaptée au nouveau contexte de l'entreprise	59
2 Les nouvelles valeurs qui animent la fonction	60
3 Points de vue de confrères	61
Chapitre 5 • Les techniques à utiliser pour répondre aux nouvelles dimensions de la fonction.....	67
1 La panoplie des outils et techniques à la disposition du contrôle de gestion	67
2 L'adaptation des outils traditionnels	68
3 L'apparition de nouvelles techniques	70
4 Le système d'information de gestion	73
5 Points de vue de confrères	78

TROISIÈME PARTIE • LE NOUVEAU RÔLE DU CONTRÔLE DE GESTION **93**

Chapitre 6 • Le positionnement du Contrôle de gestion au sein de la structure	95
1 La relation avec le terrain.....	95
2 Le travail en réseau	96
3 La relation avec la Direction Générale	96
Chapitre 7 • Le nouveau profil du contrôleur de gestion	99
1 Un nouveau métier, d'autres responsabilités, des centres de préoccupations différents	99
2 Un bagage technique plus diversifié.....	102
3 Une intégration plus profonde dans les valeurs et la culture de l'entreprise.....	103
4 Des qualités d'homme d'ouverture et de communication	103

ANNEXES **105**

Annexe 1 • Planification et contrôle de gestion dans les entreprises : les outils et les hommes ont-ils progressé ?	107
Les constantes	112
Les projets d'amélioration et de développement	114
Annexe 2 • ABC/ABM – Vos méthodes de gestion pour demain ? ..	117
Annexe 3 • Création de Valeur	125

Cet ouvrage traite d'un des enjeux essentiels du Contrôle de gestion, sa faculté d'adaptation.

Rédigé par des professionnels reconnus, il décrit de manière pertinente les grandes évolutions que doit mettre en œuvre le Contrôle de gestion pour organiser efficacement ses missions.

Ainsi le Contrôle de gestion doit adapter ses pratiques aux transformations du monde pour :

- Réduire l'incertitude en définissant les mécanismes permettant d'identifier, évaluer et gérer les risques induits par les activités présentes et projetées de l'entreprise afin qu'ils soient intégrés dans les processus de définition.
- Concevoir et appliquer des normes de contrôle, des règles et des procédures qui garantissent l'efficacité des actions décidées par la Direction de l'entreprise pour atteindre les objectifs dans les conditions de risques acceptées.
- Mettre à disposition des organes de direction des instruments permettant de suivre les programmes d'actions et de les ajuster en fonction de l'évolution du contexte.
- Assurer un langage commun entre les diverses parties prenantes à l'entreprise, actionnaires, salariés, public. Les systèmes d'information et de communication sont pour la plupart articulés autour des activités de contrôle. Il s'agit de garantir la validité et la disponibilité d'informations nécessaires à la compréhension, l'appréciation, la conduite et le contrôle des opérations et performances de l'entreprise.
- Œuvrer à la cohérence de l'entreprise et veiller au respect du code de déontologie dont s'est dotée l'entreprise, au développement d'un environnement fondé sur l'intégrité et la convergence des actions et des efforts de chacun vers la meilleure efficacité et compétence.

Indifférent, par aveuglement ou incompréhension, aux évolutions des comportements, des marchés et des techniques, le Contrôle de gestion ne saurait remplir ces missions.

Leur énoncé illustre les enjeux et la difficulté d'une fonction qui, pour être efficace, doit toujours échapper au confort des schémas et organisations stabilisés pour conserver sa faculté d'interroger, d'alerter et d'orienter l'action.

Ce livre ouvre des voies de progrès.

Louis SCHWEITZER
Président Directeur Général
de Renault SA

J'ai pris beaucoup de plaisir à lire ce premier ouvrage de la nouvelle collection DFCG car il transparait au-delà de l'incontestable technicité de ses auteurs ce que doit être l'une des toutes premières qualités du Contrôleur de gestion, la CLARTÉ :

- clarté de l'argumentation technique,
- clarté du déroulement de l'argumentaire,
- clarté des objectifs.

Le premier objectif du technicien est en effet d'énoncer clairement des problématiques complexes dans un langage compréhensible par des lecteurs ou des interlocuteurs en dehors de son domaine de spécialité.

Une des qualités essentielles du spécialiste financier est la faculté à traiter des domaines de son secteur de spécialité, tout en sachant transposer le résultat de ses analyses en termes pratiques et opérationnels.

Rien ne saurait être plus dangereux pour la fonction Contrôle de gestion que de cultiver l'isolationnisme du spécialiste sous le couvert de l'utilisation de techniques ésotériques.

La création de valeur d'une fonction support telle que le Contrôle de gestion réside bel et bien dans sa capacité à :

- guider ou informer les opérationnels vers le diagnostic et la mise en œuvre des mesures correctives,
- combler l'écart entre les objectifs assignés à chacun des acteurs (la stratégie) et la situation actuelle,
- intégrer l'analyse des risques en recourant à des indicateurs autres que strictement financiers.

Ceci suppose aussi de la part de cette fonction une mutation importante, de l'analyse du passé vers une dimension plus prospective, ainsi que vers une meilleure connaissance des métiers que l'entreprise exerce, de ses contraintes, servitudes, son éthique, pour mieux appréhender la combinaison délicate de ce qui fait ses avantages compétitifs sur des marchés de plus en plus erratiques.

Ainsi la fonction Contrôle de gestion guidera la Direction générale et les Directions opérationnelles vers le « réalisable » au détriment du « possible » ou du « probable ».

C'est à ce prix que le Contrôleur de gestion trouvera au sein des entreprises la place qui doit être la sienne, c'est-à-dire celle du principal support des dirigeants.

Le présent ouvrage y contribue et pourra servir de guide dans cette nouvelle voie.

Patrick DUMOUCHEL
Président National DFCG

Concevoir et mettre en place désormais le contrôle de gestion suppose de comprendre les profondes mutations auxquelles se trouve confrontée l'entreprise. Elles imposent, en effet, à l'ensemble des acteurs de changer et de s'adapter pour rester compétitifs et performants.

La mondialisation de l'économie, l'avènement de l'euro, l'irruption des nouvelles technologies de l'information, les exigences de plus en plus personnalisées des clients traduisent ces bouleversements. Ils exigent de revoir les modes de gestion de l'entreprise. Ces ruptures impactent clairement l'ensemble des processus et imposent de savoir reconstruire des modalités de fonctionnement entièrement nouvelles.

Par exemple, la conception des stratégies ne peut occulter ces différents phénomènes. De nouveaux marchés, de nouveaux clients, de nouveaux produits amènent les stratèges à réviser leur modèle.

Ensuite, les nouvelles exigences des acteurs internes de l'entreprise et des partenaires poussent à imaginer de nouvelles formes de « produire », de « vendre » et de « travailler ensemble ».

C'est dans ce contexte que le contrôle de gestion doit également s'adapter : au regard des outils, mais également dans les méthodes de travail. Produire plus rapidement et avec plus de fiabilité de nouvelles informations intégrant des données externes à l'entreprise adaptées à ce nouvel environnement, implique de revoir les pratiques traditionnelles.

Cet ouvrage a pour vocation de présenter les orientations à partir desquelles il y a lieu d'inventer et de bâtir un contrôle de gestion efficace qui permette à l'entreprise de rester compétitive dans le nouveau monde économique en cours de se former. Il a pour objet de sensibiliser les contrôleurs de gestion à la nécessaire « mutation » qu'ils doivent entreprendre pour être plus proches des opérationnels et pour faciliter les prises de décision. Il leur propose les voies vers lesquelles il convient de se diriger. Mais il s'adresse également aux dirigeants d'entreprise qui doivent dorénavant affronter un contexte imposant un pilotage plus exigeant et des modes de management rénovés et adaptés.

Ce livre se compose de trois parties.

La première partie consiste à présenter les changements s'opèrent actuellement dans l'environnement de l'entreprise.

La deuxième partie est consacrée à décrire les adaptations à engager dans les méthodes et les pratiques du contrôle de gestion de demain.

Enfin, la dernière partie s'intéresse au nouveau rôle du contrôleur de gestion dans l'entreprise.

Les développements de ces différents chapitres sont complétés d'exergues qui attirent l'attention du lecteur sur la portée d'un point particulier eu égard à l'aspect opérationnel de la fonction de contrôle de gestion.

Des extraits d'articles de la Revue *Échanges* de l'Association des Directeurs Financiers et de Contrôle de Gestion (DFCG) apportent l'éclairage supplémentaire de professionnels du contrôle de gestion en présentant des expériences et des opinions qui n'engagent que leurs auteurs.