



Adapter le contrôle de gestion à l'évolution des entreprises

Comment les entreprises peuvent
mettre en place et faire évoluer le
contrôle de gestion ?

Novembre 2011

Préface

Depuis de nombreuses années, les entreprises se sont dotées systématiquement de moyens opérationnels pour piloter leurs activités et leurs données financières. Notre activité de conseil auprès des Directions Financières nous a permis de confirmer l'importance actuelle de la fonction de contrôle de gestion dans le pilotage des entreprises et des projets.

Nous avons appréhendé cette fonction « contrôle de gestion » selon trois axes complémentaires : les ressources humaines, les processus mis en œuvre et les outils informatiques associés.

Notre retour d'expérience nous a permis de dégager, dans la forte variété des situations observées, trois stades de maturité de la fonction « contrôle de gestion » que nous vous présentons dans cette étude.

Bonne lecture,

Emmanuel Lalau

Coaptis

Sommaire

Préface	2
Introduction de l'étude	4
Mise en place d'un premier niveau de « contrôle de gestion »	5
Optimisation de la fonction « Contrôle de Gestion »	7
Mise en place d'un contrôle de gestion à deux « étages » : central et local.....	9
Conclusion	11

Introduction de l'étude

A partir d'un certain seuil de développement, la fonction contrôle de gestion est systématiquement présente dans les entreprises. Par contre, nous constatons une forte variété dans les organisations, processus et moyens informatiques mis en œuvre.

De façon empirique, nous avons identifié trois stades de maturité du contrôle de gestion au sein des entreprises :

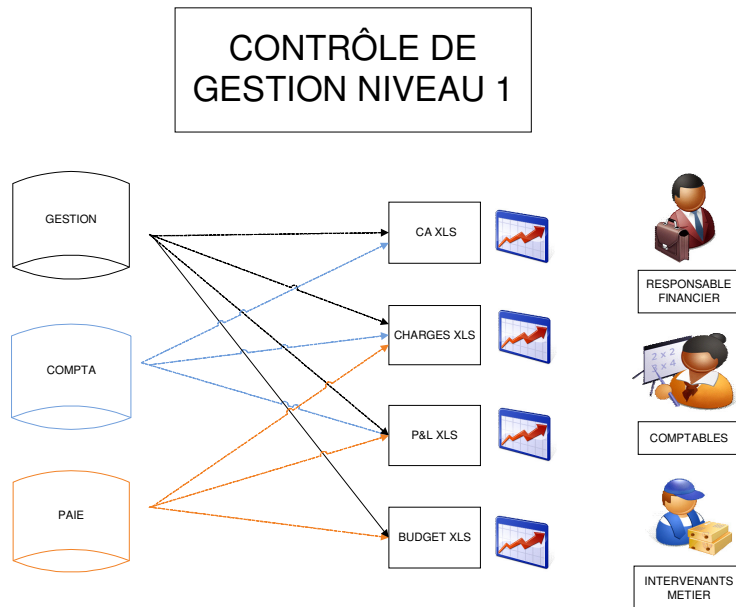
1. La direction financière composée de comptables et d'un responsable financier assure un premier niveau basique de contrôle de Gestion
2. Des ressources sont explicitement affectées au sein de la direction financière au contrôle de gestion, avec des outils informatiques et des processus restant à optimiser
3. La direction financière se développe et doit mettre en place des ressources et processus à la fois au niveau groupe et au niveau local

En nous appuyant sur des exemples concrets, nous allons analyser ces différentes phases, et montrer comment nous pouvons faire évoluer le Contrôle de Gestion, en fonction du stade de maturité des entreprises.

PREMIER CAS DE FIGURE:

Mise en place d'un premier niveau de « contrôle de gestion »

Dans un contexte toujours plus concurrentiel, la meilleure allocation des moyens disponibles représente pour les entreprises un enjeu majeur. Dans ce cadre, le contrôle de gestion est un acteur incontournable pour mieux appréhender la maîtrise des coûts et la rentabilité.



>> La direction financière composée de comptables et d'un responsable financier assure un premier niveau basique de contrôle de Gestion

La mise en place d'un contrôle de gestion basique intervient à des stades de développement très variés selon les entreprises et les secteurs d'activité. A titre d'exemple, nous avons pu collaborer avec des PME dont le CA étaient largement supérieur à 100 Me CA et qui étaient dépourvues d'outils de gestion les plus élémentaires. Leur organisation comptable et financière reposait sur les piliers suivants :

- Présence d'un outil de comptabilité sans lien avec les autres logiciels de la société, sortant des produits et charges en liste
- Reporting limité aux simples variations de CA
- Travail de retraitement manuel sur les principaux ratios de gestion

Les processus structurés et outils associés étaient quasi-inexistants :

- Pas de budget, ni benchmarking entre les différentes entités opérationnelles
- Pas d'interface entre la comptabilité et les autres services
- Chiffres sortant du logiciel de comptabilité et d'Excel sans aucune interface

5 Etude « Contrôle de Gestion »

Comment les entreprises peuvent mettre en place et faire évoluer le contrôle de gestion ?

Dès lors une entreprise peut difficilement se positionner par rapport à ses concurrents. Le pilotage devient trop aléatoire pour être efficace, car ne reposant sur aucun élément quantitatif précis. Les grandes décisions sont alors prises dans un contexte incertain.

A partir de ce constat, nous avons pu identifier des constantes dans les problématiques rencontrées pour de telles entreprises. La réponse apportée recouvre la mise en place d'un premier niveau de reporting opérationnel et financier, installant les bases d'un futur contrôle de gestion.

>> Mise en place d'un 1^{er} niveau de reporting

Pour mettre en place un reporting efficace, il faut dans un premier temps bien évaluer le contexte spécifique de l'Entreprise.

Une des premiers chantiers à mener recouvre la création d'un référentiel de données solides et pertinentes de l'entreprise (produits, clients, fournisseurs) reprenant également les principaux ratios et chiffres clés de l'activité. Sur ces bases, des statistiques peuvent ensuite être élaborées et des « points de passage » économiques propres à chaque activité sont validés.

Ce référentiel peut être implémenté soit par la mise en place d'une solution ERP qui va normaliser et structurer l'ensemble des processus de gestion opérationnelle et financier, soit par la mise en place d'une base de données indépendante ou infocentre qui s'alimentera à partir des différentes applications de gestion métier.

Le Contrôleur de Gestion intervient alors comme le gardien du temple du référentiel, et garde un œil, à minima, sur tous les éléments entrants dans l'outil. Il a également pour rôle de mettre en place les différents reporting attendus « Suivi de CA par produit/entité », « marge », « détail des charges par centre de coûts »,...

Techniquement, il y a - à ce stade - la nécessité de mettre en place une interface avec la comptabilité (regroupement des SIG par comptes), les reporting étant réalisés la plupart du temps sous Excel.

A ce niveau, nous avons donc construit un 1^{er} niveau de reporting dans la structure. Cependant le contexte décrit nous oblige à retravailler beaucoup d'éléments dans Excel, et non dans le référentiel directement, ce qui limite l'efficacité et la pertinence des informations traitées dans ce premier niveau de reporting.

Les premiers bénéfices apparaissent néanmoins en terme de pilotage. Les statistiques et chiffres clés issus de l'activité permettent d'ores et déjà de se positionner par rapport au secteur et aux concurrents.

Nous allons donc voir à présent comment nous pouvons pérenniser et optimiser le contrôle de gestion en fonction de l'organisation.

DEUXIEME CAS DE FIGURE:

Optimisation de la fonction « Contrôle de Gestion »

Lorsque la fonction « contrôle de gestion » s'est dotée de ressources dédiées, avec l'embauche d'un ou plusieurs contrôleurs, elle doit logiquement être optimisée en termes de processus et d'outils informatiques.

>> Constats habituels sur l'existant

Les processus mis en place à ce stade sont plus ou moins étendus. En termes d'outils, Excel reste le produit phare. Comme nous l'avons vu préalablement, un premier niveau de référentiel a été mis en place soit par l'intermédiaire d'un ERP, soit par une base de données spécifique.

Les premiers processus traités en priorité sont souvent les suivants :

- Reporting commercial pour le pilotage des ventes
- Clôture annuelle ou semestrielle
- Business plan et budget annuel
- Analyse des charges pour le contrôle des coûts

Les processus rarement automatisés sont :

- Calcul du prix de revient par produit/service
- Clôture comptable trimestrielle ou mensuelle
- CA et Marge par produit et canal de distribution
- Actualisation périodique du budget

En termes d'outils, si les passerelles existent entre Comptabilité et Contrôle de Gestion, le traitement n'est pas optimal. Même si les fichiers Excel sont alimentés et réconciliés par et avec la comptabilité, cela nécessite un retraitement important et multiplie les sources d'erreur. L'absence d'une comptabilité analytique commence à se faire sentir notablement. D'autre part, la diffusion des informations vers la Direction et les managers se fait principalement par simple mail.

Nous allons donc voir quelles sont les étapes nécessaires pour améliorer les méthodes et process afin d'optimiser le contrôle de gestion.

>> Optimiser les outils et processus : la comptabilité analytique, une étape incontournable

La nécessité d'optimiser les processus de contrôle de gestion et les outils associés devient souvent impérieuse face à des délais de clôture trop importants ou des temps de retraitements des fichiers Excel exagérément longs et fastidieux.

Tous les acteurs impliqués perçoivent clairement que l'information de base est bien gérée et présente, mais les outils d'analyse et de pilotage sont incomplets et nécessitent un travail manuel et excessif du contrôleur de gestion.

La mise en place d'une **comptabilité analytique** constitue souvent un préalable majeur à l'optimisation des processus et des outils adhoc. Cette étape essentielle permet d'intégrer une approche de gestion et de pilotage dans des informations initialement de type comptables.

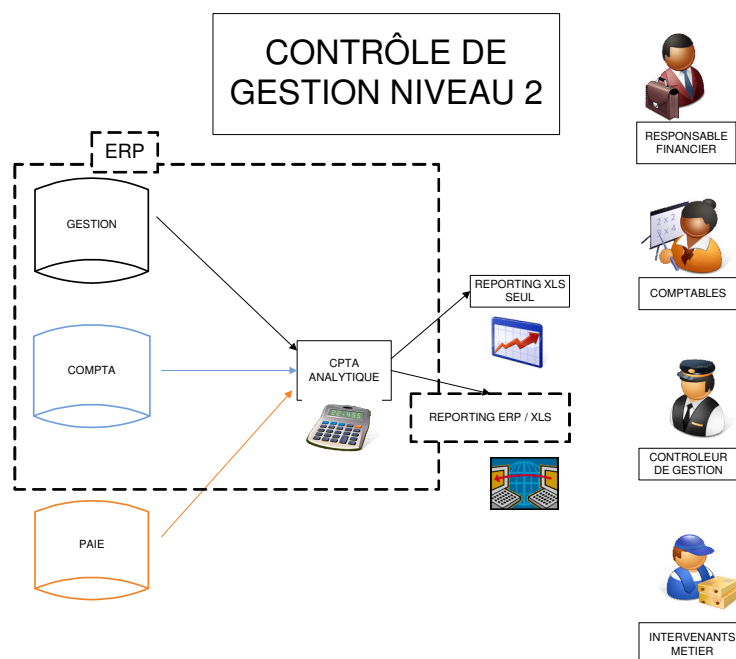
De façon classique, une analyse des produits et charges s'effectue selon des axes principaux tels que Client/Produits, services /Organisation.

Une fois le découpage de l'activité analysé, les clés de répartitions validées et les « wagons » rattachés entre la comptabilité générale, la comptabilité analytique et les ratios de gestion finaux, il ne reste plus qu'à intégrer ces éléments au sein des outils informatiques.

Les bénéfices immédiats sont :

- la production d'un reporting opérationnel et financier simplifié et efficace,
- la production d'analyse et de benchmarking sur les axes implémentés,
- la mise en place d'un budget selon les mailles de la comptabilité analytique et une grande facilité à fournir le « réel ».

Le contrôle de gestion lorsqu'il est équipé d'une comptabilité analytique opérationnelle avec une couverture étendue en terme de processus implémentés est alors à un stade abouti en terme de développement et en ligne avec les enjeux de l'entreprise.



TROISIEME CAS DE FIGURE:

Mise en place d'un contrôle de gestion à deux « étages » : central et local

Avec le développement de leurs activités, les entreprises sont amenées à mettre en place des équipes de contrôle de gestion à plusieurs niveaux. Pour simplifier nos propos, nous prendrons l'exemple d'un contrôle de gestion central situé au niveau du groupe et de contrôles de gestion locaux situés au niveau des entités opérationnelles ou filiales.

>> Décalage entre les attentes de la direction générale et des managers opérationnels

Les attentes de la Direction Générale vis-à-vis du contrôle de gestion central recouvrent de nombreuses tâches :

- Construire et formaliser avec la direction générale le plan stratégique et le plan à moyen terme
- Diagnostiquer les systèmes de contrôle de gestion des différentes entités et améliorer les indicateurs clés de suivi de performance des entités
- Recueillir et consolider les tableaux de bord des entités basés sur les indicateurs définis au préalable (avec une échéance et une fréquence précises) ;
- Participation aux clôtures comptables et aux travaux de consolidations statutaires
- Animation du budget, analyse des écarts, actualisation
- Benchmark entre les entités opérationnelles
- Mise en place et déploiement de méthodologies d'analyse BSC (Balanced ScoreCard) ou de réduction de coût de type ABC
- Analyse spécifique dans le cadre de fusions/acquisition

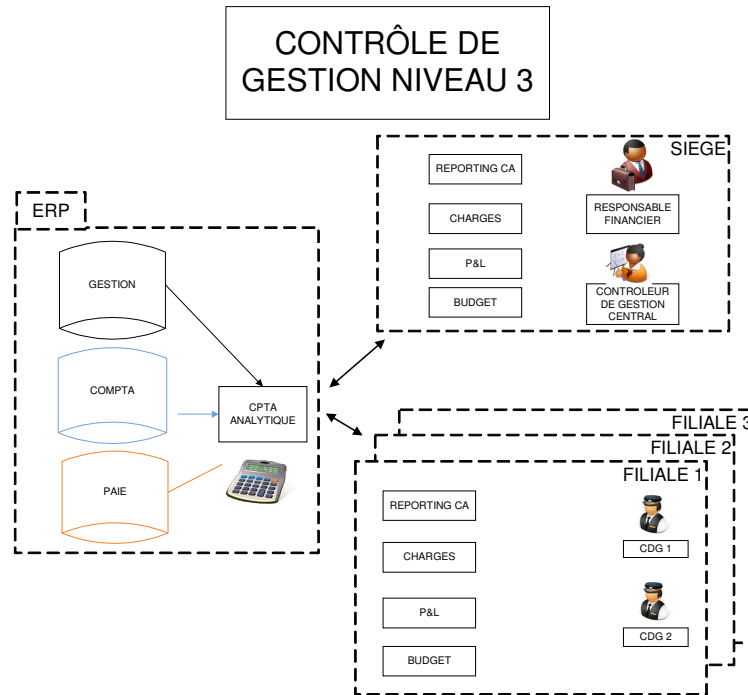
Le contrôle de gestion local s'attache à traiter les attentes des managers opérationnels et du contrôle de gestion central :

- Production d'un reporting local dédiés aux managers opérationnels et des reporting groupe ; participation aux clôtures périodiques
- Participation au processus budgétaire groupe, analyse des écarts, actualisation
- Analyse spécifique sur l'activité opérationnelle : performance commerciale, analyse de la marge,...

>> Uniformisation des outils et des process

Le développement de la fonction « contrôle de gestion » sur un modèle à deux étages nécessite des travaux préalables d'uniformisation des outils et processus. En termes d'outils, il est fortement recommandé :

- D'utiliser un seul et même ERP, intégrant notamment une comptabilité analytique partagée par l'ensemble des filiales et bien sur par les fonctions centrales
- De mettre en place une seule solution de reporting, s'appuyant sur un référentiel commun de pilotage
- De garantir le bon fonctionnement de toutes les interfaces nourrissant le référentiel de pilotage



En termes de processus, ce modèle à deux étages contribue à une approche de type « top down » et permet de fixer de façon directive les reportings dûment habilités par le groupe ainsi que la répartition des tâches entre le contrôle de gestion central et celui des filiales. Classiquement, les processus traités sont les suivants :

- Pilotage des ventes (CA et marge) par centre de profits, ligne de produits et canal de distribution
- Analyse des coûts de production par produits et centre de production
- Calcul du prix de revient par article et valorisation du stock
- Analyse des coûts RH (salaires, primes et frais) par entité
- Analyse des coûts logistiques (transports, frais de douane,...)
- Analyse et suivi des indicateurs spécifiques de performance
- Suivi de la trésorerie
- Budget et actualisation

Une fois le modèle à deux étages mis en place, les directions financières cherchent souvent dans un deuxième temps à réduire le coût RH du contrôle de gestion au niveau des filiales. C'est dans ce contexte que sont mis en place des **centres de services partagés**. Un contrôleur de gestion peut alors gérer plusieurs filiales. Ce nouveau modèle implique souvent un nouvel effort dans l'uniformisation des processus et des reporting, sous la directive du contrôle de gestion central.

10 Etude « Contrôle de Gestion »

Comment les entreprises peuvent mettre en place et faire évoluer le contrôle de gestion ?

Conclusion

Notre expérience en conseil en management et technologies auprès des directions financières, nous a amené à intervenir à tous les stades de développement du contrôle de gestion au sein des entreprises. Au-delà de la variété des situations observées, nous avons identifié les trois stades présentés dans cette étude :

- Mise en place d'un contrôle de gestion basique
- Optimisation du contrôle de gestion et mise en place d'une comptabilité analytique
- Mise en place d'un contrôle de gestion à deux étages (groupe et filiales) et ensuite de centres de services partagés

A chaque stade, des besoins spécifiques et souvent récurrents d'accompagnement ont émergés, que ce soit en termes de ressources humaines, de solutions informatiques et bien sur de processus.

Aujourd'hui, on peut constater que les solutions et outils informatiques dédiés au contrôle de gestion sont particulièrement matures et efficaces. L'enjeu se recentre donc principalement sur le modèle d'organisation mis en place, les processus déployés et les compétences des équipes de contrôle de gestion.

Autant de sujets sur lesquels, Coaptis, cabinet de conseil, se propose de vous accompagner.

A propos de COAPTIS

Cabinet de conseil, assistance à maîtrise d'ouvrage
en contrôle de gestion et système d'information.

2005 : création / 2007 : développement de
l'activité d'assistance à maîtrise d'ouvrage : mise à
disposition de ressources, expertise SI et conseil.

www.coaptis.fr
contact@coaptis.fr
11, rue Caumartin, 75009 Paris
Tél : +33 (0)1 40 07 52 05
Fax +33 (0)1 40 07 38 04

