



ASSOCIATION NATIONALE
DES DIRECTEURS FINANCIERS
ET DE CONTRÔLE DE GESTION

Le Contrôle de Gestion

Quels rôles ?
Quelles compétences ?
Quelles évolutions ?

Regards croisés sur les pratiques au niveau international



Les e-cahiers techniques de la DFCG

Avec la participation de



N°2

Avril 2010



ASSOCIATION NATIONALE
DES DIRECTEURS FINANCIERS
ET DE CONTRÔLE DE GESTION

Les e-cahiers techniques de la DFCG

Le Contrôle de Gestion

Quels rôles ?

Quelles compétences ?

Quelles évolutions ?

Regards croisés sur les pratiques au niveau international

Avec la participation de





Ouvrage collectif

Composition du groupe de travail

Groupe de travail présidé par :

Frédéric DOCHE, Président-Fondateur de Décision Performance Conseil,
membre du Comité Scientifique de la DFCG,
responsable adjoint de la commission Contrôle de Gestion et SI.

Membres du groupe de travail :

Denis CAILLIAU (Directeur Financier Expert -
Domaine Consulting - L'Espace Dirigeants)

Katrien DE BLOCK (Finance Manager – Microsoft France)

Annick DELHON-BUGARD (Directrice du Contrôle de Gestion -
La Poste Courrier)

Catherine DUBAN-DOYARD (Consultant Senior - Cegos)

Xavier DURAND (Professeur - ESSCA)

Jérôme GUENEE (Directeur Finance et Opérations -
Wright Medical France)

Marc-Olivier LEVY (Directeur Financier - Vulcanic)

Olivier SOREL (Consultant Senior - Cegos)



La DFCG

La DFCG est l'association française des dirigeants finances gestion.

Implantée dans toutes les régions de France, elle regroupe 3 000 membres de tous les secteurs économiques du pays.

Toutes les tailles d'entreprise sont représentées, de la PME aux groupes internationaux, à l'image du tissu économique français.

Elle propose, entre autres, à ses membres de participer à de nombreux événements (petits-déjeuners, conférences, dîners-débats, formations...) ; elle organise, chaque année, Financium, son congrès annuel.

Des groupes de travail, réunis au sein du Comité Scientifique, mènent une réflexion sur les différentes problématiques que rencontrent les dirigeants financiers dans le cadre de leurs fonctions ; les résultats de leurs travaux sont publiés sous forme de cahiers techniques, d'articles ou de fiches point de vue.

Enfin, la DFCG publie le mensuel Echanges, une revue de référence pour la fonction finances gestion.





L'Observatoire CEGOS

Depuis trente ans, l'Observatoire Cegos mesure l'évolution des pratiques des entreprises en France et à l'international.

Il publie régulièrement de grandes enquêtes portant sur les principales fonctions de l'entreprise ou sur des problématiques d'actualité socio-économique.

Objectifs : Doter les dirigeants et décideurs d'informations utiles et pertinentes pour développer la performance de leur entreprise ; informer les entreprises des meilleures pratiques et leur permettre de se benchmarker ; faire connaître au grand public les principales évolutions et les pratiques du monde de l'entreprise.

Ainsi, en particulier pour les dirigeants financiers, l'observatoire publie l'enquête sur les frais généraux avec la coopération du pôle Comptabilité Finance Gestion de la Cegos. Ce pôle intervient dans des missions de conseil et formation en entreprises, en France et à l'international, sur tous les champs des directions financières et également sur des missions d'accompagnement des opérationnels, soucieux d'améliorer les performances économiques et financières de leur entreprise.



Sommaire

1. PRESENTATION DE L'ENQUETE	10
1.1 Présentation générale de l'enquête	10
1.2 Les partenaires internationaux de l'enquête	11
1.3 Les entreprises représentées	11
1.4 Le profil des répondants	13
2. LES CONTRÔLEURS DE GESTION ET LEUR ENVIRONNEMENT	14
2.1 Leurs activités	14
2.2 Leurs outils	16
2.3 Leurs contraintes	18
Les analyses complémentaires	
L'analyse par secteur	
3. LES COMPETENCES	21
3.1 Les compétences hors du domaine "Contrôle de Gestion"	21
3.2 Les compétences en contrôle de gestion	26
3.3. Les principales difficultés rencontrées	39
3.4 La formation	30
4. EVOLUTION DES CONTRÔLEURS	32
4.1. Evolution des priorités des contrôleurs de gestion	32
4.2. L'évolution des missions du contrôleur de gestion	33
4.3. Les nouvelles compétences requises	35
4.4. Les carrières des contrôleurs de gestion	37
5. VERS UNE TYPOLOGIE DES PRATIQUES DE CONTRÔLE DE GESTION DANS LE MONDE.	40
5.1. Justification et description de la méthodologie	40
5.2. Description des classes obtenues	40
5.3 Conclusion – Mise en valeur des éléments communs et divergents	44
6. CONCLUSIONS	46
7. ANNEXES	47
7.1 Questionnaire Complet	47
7.2 Détails complémentaires sur le profil des répondants	48
7.3 Glossaire	52
7.4 Tableau des classes d'entreprises	52





Management summary

L'enquête, menée au cours de l'année 2009, vise à donner une vision globale de la fonction « contrôle de gestion », en termes de compétences et organisation, pour comprendre comment elle se prépare à affronter l'avenir. Le déploiement de l'enquête au niveau international, avec près de 500 répondants dans 9 pays, nous permet également de comprendre dans quelle mesure existent des différences majeures entre les pays en termes de pratiques, d'évolution ou de qualités requises.

Au-delà des différences culturelles, la taille ou le secteur de l'entreprise semblent cependant être des facteurs beaucoup plus discriminants et l'on constate une certaine homogénéisation des pratiques à travers le monde.

*En termes de **profils de répondants**, on constate un certain attachement à la fonction financière. Nos répondants sont en grande majorité des contrôleurs de gestion ayant toujours exercé dans des fonctions financières. En général, ils viennent du contrôle de gestion ou de la filière finance et souhaitent rester dans cette filière financière tout en élargissant leurs responsabilités : c'est une **filière d'expertise**.*

*Les 3 **activités majeures** du contrôle de gestion sont les **prévisions** (budget...), le **reporting** (tableaux de bord...) et le **conseil à la direction générale**. Il est très peu axé sur l'action ou l'audit, et à peine plus sur la communication et le management. Le suivi des marges et la réduction des coûts paraissent plus importants dans les petites entreprises et restent peu cités en France, peut-être du fait d'une expérience plus récente.*

*Pour exercer ces activités, le contrôle de gestion semble assez **peu outillé** : le système comptable et la bureautique sont ses principaux moyens. Les systèmes décisionnels ou de planification restent peu développés ou peu utilisés. Les outils de Business Intelligence seraient-ils surtout présents dans les grandes entreprises du fait du niveau d'investissement requis ?*

*D'ailleurs, les systèmes d'information contraignants ou non stabilisés sont une des **principales contraintes** citées par les répondants. L'organisation en réseau décentralisé et la culture d'entreprise non gestionnaire ne leur facilitent pas non plus la tâche quel que soit le pays. Le dernier point est d'autant plus sensible dans les plus petites entreprises, peut-être du fait d'une moindre communication sur le sujet.*

*Des contraintes majeures, découlent les quatre grandes **difficultés** auxquelles les contrôleurs de gestion se heurtent :*

- *L'organisation*
- *Le manque de ressources*
- *La production d'informations*
- *L'accès aux informations.*

Ces difficultés ressenties sont largement partagées dans tous les pays. Cependant, aucun projet ne semble à court terme être prévu au sein des entreprises pour résoudre les problèmes d'organisation et de ressources. L'évolution des systèmes d'information semblent en revanche plus d'actualité.

*Il est intéressant de noter que la 2^{ème} **compétence que les contrôleurs de gestion souhaiteraient développer**, concerne le « Savoir interagir avec les autres », même si l'aspect communication ne fait pas partie de leurs principales activités, ni de leurs principales contraintes et difficultés.*

*La première compétence concerne toutes les techniques de **contrôle de gestion stratégique** pour pouvoir mieux accompagner les évolutions de l'entreprise. **L'évolution des missions** devrait en effet les conduire vers davantage de conseil à la direction et de création de valeur. C'est pourquoi leurs priorités vont donc s'orienter vers :*

- *La contribution aux décisions stratégiques,*
- *la production d'une information plus pertinente pour mieux accompagner les décideurs,*
- *l'optimisation de la marge et la réduction des coûts,*
- *l'évaluation de la performance.*

Ces évolutions seront en partie dépendantes du modèle économique et de la volonté du management de l'entreprise, mais aussi des événements qui pourraient affecter son périmètre comme les opérations de croissance externe (fusions et acquisitions). Mais avant tout, c'est l'évolution des systèmes d'information qui permettra aux contrôleurs de gestion de pouvoir dégager plus de temps pour leur permettre de se consacrer à d'autres activités à plus forte valeur ajoutée.





1. PRÉSENTATION DE L'ENQUÊTE

1.1 Présentation générale de l'enquête

L'enquête, menée au cours de l'année 2009, vise à donner une vision globale de la fonction « contrôle de gestion », en termes de compétences et organisation, pour comprendre comment elle se prépare à affronter l'avenir.

Depuis les années 2000, des évolutions majeures influencent l'environnement économique :

- l'internationalisation,
- la crise des marchés financiers,
- les grandes faillites et cas majeurs de fraude,
- les fusions / acquisitions,
- la prise de conscience de l'impact du boom des seniors sur l'économie globale,
- l'importance accrue de la préoccupation pour le développement durable,
- l'accélération de la vie des affaires.

Pour faire face à ces évolutions, les dirigeants politiques et économiques de très nombreux pays mettent en place de nouveaux cadres :

- Loi de Sécurité Financière, SOX, 8^{ème} directive, Bâle 2, Solvency 2, Target
- Loi de Modernisation de l'Economie,
- Gouvernance d'entreprise,
- Normes comptables (IFRS)
- Politiques environnementales.

Les missions des contrôleurs de gestion sont impactées. On attend désormais d'eux qu'ils :

- Expliquent à chaque niveau de la société la complexité croissante de l'activité de l'entreprise, due à l'internationalisation, l'accélération des flux, la dématérialisation des échanges, la segmentation toujours plus poussée des marchés et comportements clients, usagers ou consommateurs...
- Accompagnent les changements organisationnels permanents,
- Aident les différents acteurs (à tous les niveaux de management) à identifier les menaces et les opportunités pour anticiper les problématiques grâce à leur connaissance des processus et des activités, ainsi qu'à leurs compétences financières,
- Soient garants de la fiabilité des informations et de leur transmission,
- S'impliquent dans des missions de contrôle interne et de processus de management des risques (partage des bonnes pratiques et respect des procédures),
- Agissent en tant que Business Partner de confiance.

- Planifier, reporter, (re-)agir et améliorer font partie de leurs missions quotidiennes ... ce qui suppose qu'ils aient non seulement des compétences professionnelles en « Contrôle de Gestion » mais aussi des aptitudes comportementales et managériales (compétences en communication, en organisation de l'information, en management du changement et en management multiculturel...)

Le rôle des contrôleurs de gestion a donc fortement évolué durant les quelques années passées et s'étend, augmentant son champ d'influence.

Afin de mieux cerner les nouvelles attentes vis-à-vis des contrôleurs de gestion, lancer une enquête sur ce sujet est apparu intéressant et CEGOS, en la personne de François-Xavier SIMON, a souhaité s'associer à la DFCG, Association Nationale Française des Directeurs Financiers et de Contrôle de Gestion, pour mener cette enquête.

François Xavier SIMON, Partner de la Cegos et Directeur en charge des activités de conseil et formation en entreprise en matière de comptabilité, finance et gestion exerce également de nombreuses responsabilités au sein de la DFCG : Administrateur, Secrétaire Général et Vice-président du comité scientifique.

CEGOS, leader européen de la formation, est doté d'un observatoire reconnu pour ses nombreuses enquêtes sur les frais généraux ainsi que sur les fonctions de l'entreprise (comptables, RH, marketing ...),

Le questionnaire s'adressait à des personnes exerçant des fonctions de contrôle de gestion, c'est-à-dire en charge de la mise sous contrôle du business au niveau financier, de l'analyse, à la planification et à la gestion de la performance. Près de 500 réponses ont ainsi pu être collectées et analysées.

Vous pourrez trouver en annexe la structure de ce questionnaire. La liste des questions détaillées peut être demandée à la DFCG.

Nous tenons à remercier tous les répondants ayant contribué à la richesse des résultats de cette enquête en donnant leur temps et opinions.

1.2 Les partenaires internationaux de l'enquête

Les partenaires internationaux ont pu être identifiés avec l'aide de l'IAFEI, International Association of Financial Executive Institutes, en s'appuyant notamment sur l'étude menée il y a 3 ans sur le rôle et les compétences des Directeurs Financiers.

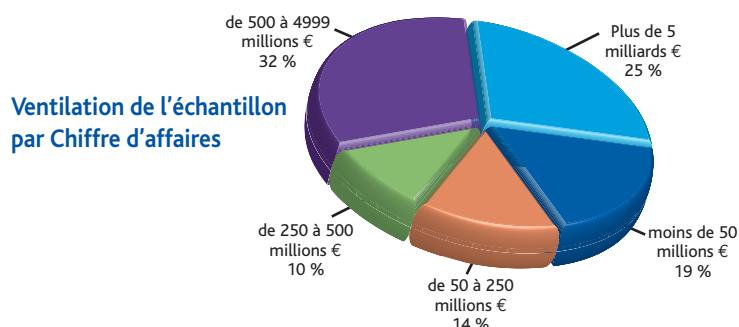
Cette enquête, administrée via internet, a été déployée dans 9 pays : France, Italie, Royaume-Uni, Belgique, Allemagne, Autriche, Etats-Unis, Japon et Philippines.

Dans chacun de ces pays, elle a été relayée par les associations professionnelles locales à savoir :

- ANDAF (Italie)
- BIMAC (Belgique)
- CIMA (Royaume-Uni)
- FEI (Etats-Unis)
- FEIB (Belgique)
- FINEX (Philippines)
- GEIFU (Allemagne)
- IAFEI (International)
- JACFO (Japon)
- OPWZ (Autriche)
- PAMA (Philippines).

Nous tenons à remercier l'ensemble des acteurs au niveau international qui ont permis la réalisation de cette enquête, et notamment Marc UGOLINI, secrétaire général de l'UIMM, Vice-Président Europe de l'IAFEI, pour son aide précieuse dans l'établissement des relations avec les associations internationales.

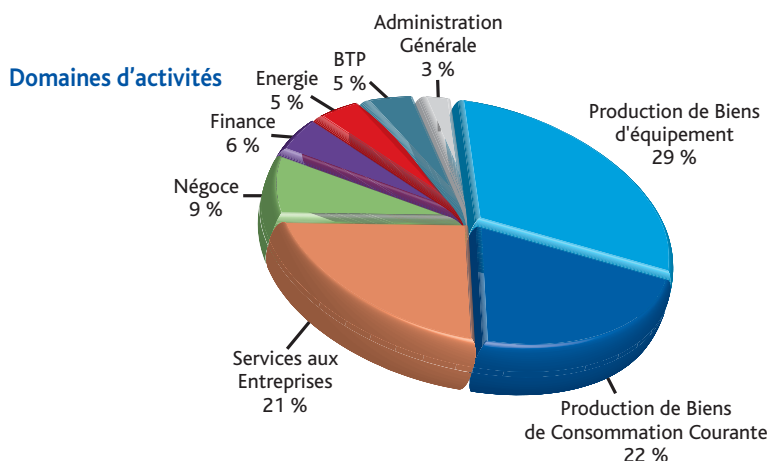
1.3 Les entreprises représentées



Les entreprises dont le chiffre d'affaires (CA) est compris entre 500 et 4.999 M€ représentent 32 % de l'échantillon, les grosses entreprises venant ensuite avec 25%. **Plus de la moitié de l'échantillon est donc constitué de firmes au CA supérieur à 500 M€.**

Les autres se situent entre 19% pour les moins de 50 M€, 14% entre 50 et 250 M€ et 10% entre 250 et 500 M€.





En terme de domaine d'activité, la production des biens d'équipement arrive en tête avec 29%, suivie des biens de consommation courantes (22%), du service aux entreprises (21%), du négoce (9%), de la finance, du BTP (6 et 5% respectivement) et de l'administration générale (3%).

► Ancienneté de la fonction « Contrôle de Gestion » dans l'entreprise ^(Q19)

Il était demandé aux participants de dire depuis combien de temps existait une fonction Contrôle de Gestion bien distincte dans leur entreprise.

1. moins de 3 ans
2. de 3 à 10 ans
3. de 10 à 20 ans
4. plus de 20 ans



L'analyse par pays

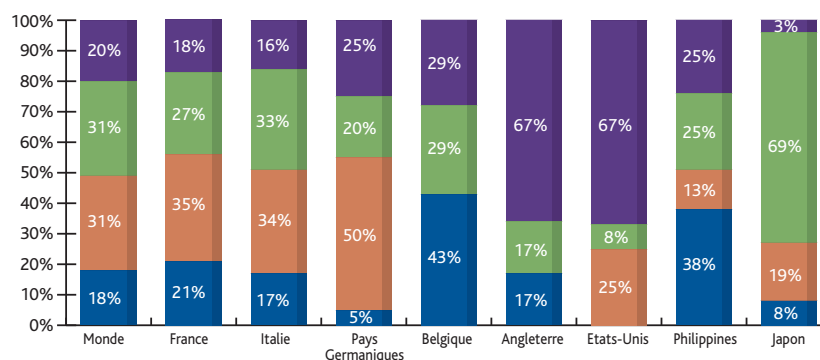
L'ancienneté du service contrôle de gestion est médiane, avec 50% des entreprises qui ont créé ce service dans les 10 dernières années.

Cette ancienneté est assez homogène pour les pays de la zone Euro. La France, l'Italie et les pays germaniques sont récents avec une majorité supérieure à 30% de 3 à 10 ans d'ancienneté ou au mieux de 10 à 20 ans. Les pays germaniques sont tout de même 50% à se situer dans la zone des 3 à 10 ans. Le Japon se caractérise par une ancienneté de 10 à 20 ans pour plus de la moitié des entreprises sondées.

On note une forte antériorité des services de contrôle de gestion au Royaume-Uni et aux Etats-Unis avec une ancienneté de plus de 20 ans dans 67 % des cas. Ceci confirme de façon certaine et flagrante l'ancrage profond de la démarche de « contrôler » dans les pays anglo-saxons.

Ancienneté du contrôle de gestion dans la société

- Moins de 3 années
- 3 à 10 années
- 10 à 20 années
- Plus de 20 années



Les analyses complémentaires

On relève une jeunesse significative des services contrôle de gestion dans quelques secteurs d'activité tels que ceux du BTP, du négoce ou des services aux entreprises, qui ont créé cette fonction depuis moins de 10 ans dans plus de 60% des cas.

Par ailleurs, contrairement à l'idée que nous pourrions nous faire que plus une entreprise a un service de contrôle de gestion jeune et plus celle-ci a besoin d'un contrôleur de gestion avec de l'expérience, la réalité est toute autre.

Les réponses obtenues nous démontrent que les contrôleurs de gestion expérimentés travaillent pour des sociétés qui disposent d'un contrôle de gestion depuis plus de 20 ans. Les jeunes (moins de 7 ans d'expérience) rejoignent quant à eux des sociétés où le service est récent ; à moins que nous ayons à faire à des entreprises qui ont récemment créé ce service et qui préfèrent recruter des jeunes plutôt que des seniors, peut-être dans un souci d'économies budgétaires ...

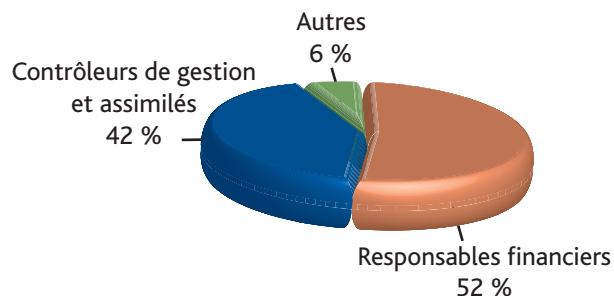
L'analyse par taille de société prouve en toute logique que plus l'entreprise génère de chiffre d'affaires et plus la création du service contrôle de gestion est ancienne et inversement. Les services de moins de 3 ans sont majoritaires pour les sociétés les plus petites, à savoir de moins de 50 millions € de CA dans 48% des cas. A l'inverse, la proportion de services de contrôle de gestion avec une ancienneté de plus de 20 ans est de 39% pour les sociétés de plus de 5Mds ? de chiffre d'affaires.

L'analyse par taille d'effectif nous présente les mêmes résultats. Les sociétés de moins de 100 salariés ont un service de contrôle de gestion de moins de 3 ans dans 52% des cas. Les sociétés de plus de 50 000 salariés ont un service avec une ancienneté de plus de 20 ans dans 41% des cas.

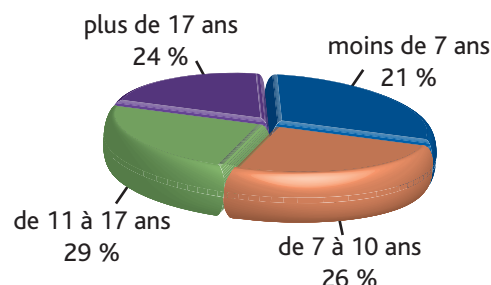
1.4 Le profil des répondants

► Fonction des répondants (Q11) ?

Fonction des répondants



Années d'expérience dans la fonction



94 % des répondants sont directement ou indirectement concernés par le contrôle de gestion. En moyenne, les contrôleurs de gestion ou assimilés (directeur ou responsable du contrôle de gestion, contrôleur de gestion, assistant contrôleur de gestion, contrôleur de gestion groupe, directeur du reporting...) représentent 42% de l'échantillon total, les directeurs financiers ou assimilés (directeur ou responsable financier, DAF, RAF, Chief Financial Officer, responsable projets financiers...) 52% et les autres (responsable comptable, directeur des affaires comptables et fiscales, auditeur interne, manager contrôle interne, consultant, chargé de mission, analyste financier mais aussi dirigeant ou gérant...) 6%.



Le sous-échantillon d'entreprises françaises comprend plus de contrôleurs de gestion (**51% contre 41% de responsables financiers**), alors que les sous-échantillons représentatifs des autres pays affichent une plus forte proportion de directeurs financiers (en Italie, par exemple, le rapport contrôleurs de gestion – directeurs financiers est de 23%-73%, en Allemagne de 28%-67%, au Japon de 19%-56%). Ces différences de représentation des contrôleurs entre les pays expliquent probablement l'apparition de certains écarts dans la manière dont les praticiens ont répondu aux questions en lien notamment avec le rattachement hiérarchique et/ou fonctionnel.

Les profils sont assez équilibrés entre les différentes strates en termes d'années d'expériences, chacune représentant plus de 20% de l'échantillon.





2. LES CONTRÔLEURS DE GESTION ET LEUR ENVIRONNEMENT

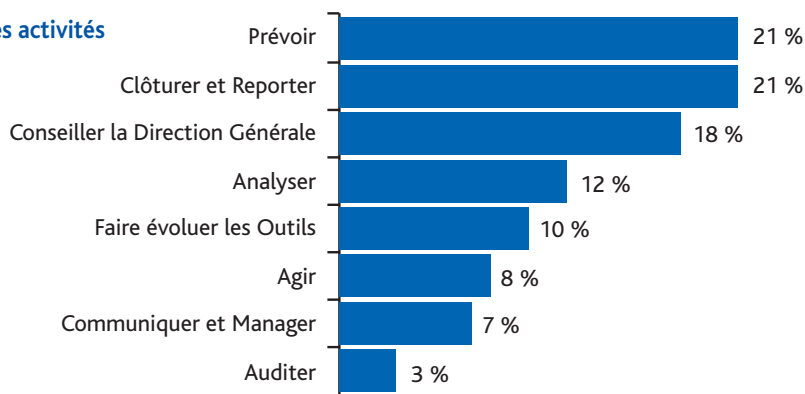
2.1 Leurs activités

► Principales activités des répondants (Q11) :

Il était demandé aux répondants de choisir les 4 principales activités qu'ils exercent dans leur fonction de Contrôleur de gestion, parmi les propositions ci-dessous (Réponse obligatoire, 4 réponses maximum) :

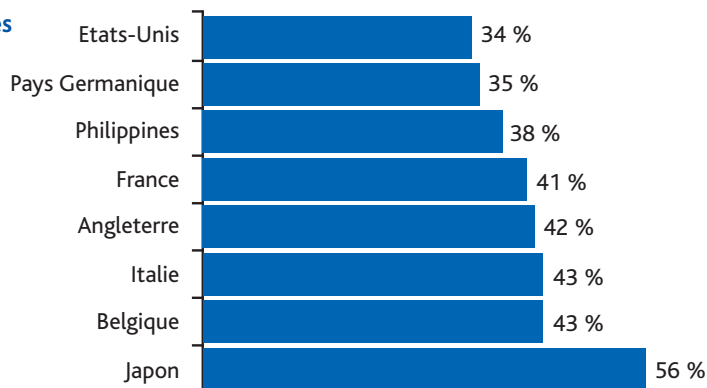
1. Conseiller la Direction Générale (stratégie), les Managers (gestion, exploitation)
2. Prévoir (Budget, Plans à moyen terme, Représentations...)
3. Clôturer et reporter (reporting Compte de Résultat et Bilan, Tableaux de bord, Communication Financière)
4. Analyser (études diverses, études capex)
5. Agir (mise en place et suivi des plans d'actions)
6. Auditer (contrôle interne et suivi des risques)
7. Faire évoluer les outils (système d'information, procédures...)
8. Communiquer et manager (réunions...)

Répartition des activités



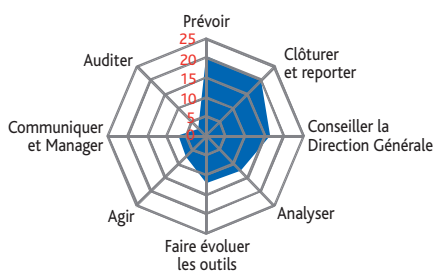
Les activités traditionnelles de production de chiffres (reporting et budget) représentent les activités citées les plus fréquemment, en général 41.5%, un peu moins cependant dans l'administration générale qui consacre 17,8 % de son temps à faire évoluer les outils...

Fréquences de citations liées à la production de chiffre pour le reporting ou le budget

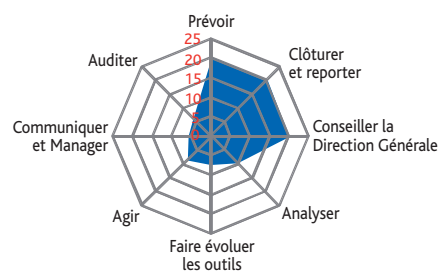


L'activité de production de chiffres pour le reporting ou le budget est considérée comme principale dans 41 % des cas en France et son importance varie d'un pays à l'autre : de 34.1% pour les Etats-Unis à 55.6% au Japon. Les spécificités pays apparaissent plus facilement au travers des radars suivants :

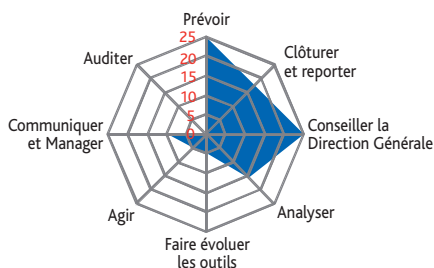
France



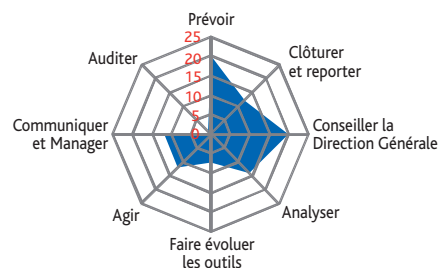
Italie



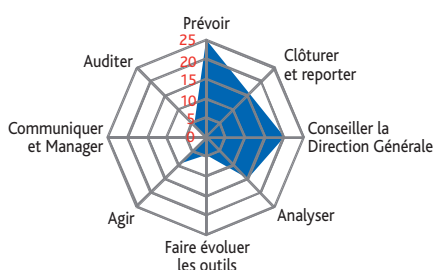
Belgique



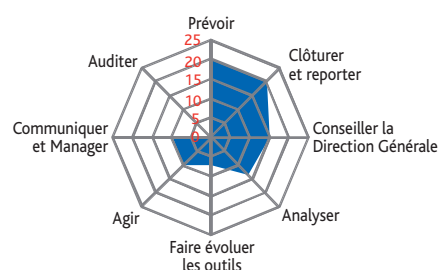
Pays germanique



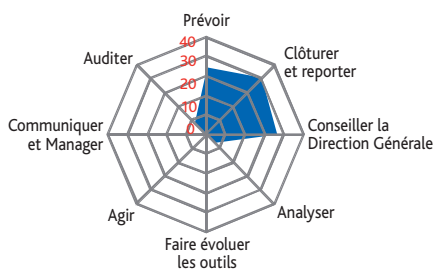
Angleterre



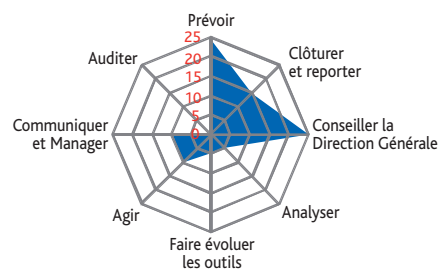
Etats-Unis



Japon



Philippines



« Conseiller le Directeur Général » (18.2%), activité plus fréquente dans l'énergie (23,6%), se rencontre moins dans le négoce, la finance et l'administration générale (15% en moyenne dans ces domaines).

A noter que dans l'évolution des missions du contrôleur de gestion, les répondants anticipent une forte baisse des activités liées à la comptabilité ou à la consolidation au profit d'un plus grand soutien à la direction générale et à une plus grande contribution à la création de valeur (cf. Q30).

« Analyser » reste une activité faible (12%) dans l'ensemble des secteurs, et en particulier dans l'administration générale (8.9%), à l'exception du secteur de la finance pour qui cela représente 17%. Cette faible part de l'analyse s'explique sans doute par le temps passé à « produire » les chiffres ou faire évoluer les outils, soit au total 50 % de l'activité du contrôleur de gestion.

On s'aperçoit que les juniors de moins de 7 ans d'expérience consacrent plus de temps à l'analyse (13,9 %) et au reporting que leurs aînés ; par rapport à la moyenne, ces derniers contribuent davantage au conseil à la Direction Générale (19,4 %), à l'évolution des outils (10,9%) et à la communication (8,7%).



« Communiquer et manager » reste une activité secondaire (7% en moyenne) sans doute en raison du poids des activités incontournables (reporting, budget...) ; on note cependant un pourcentage plus élevé dans la finance (9%) et dans l'Administration (11%). L'analyse des nouvelles compétences requises montre a contrario l'importance de « savoir interagir avec les autres » qui, avec 17,4%, est au second rang des compétences requises. Fait surprenant, les juniors qui ont moins de 7 ans d'expérience, placent la communication avant leurs aînés : 8% contre 5,6 % pour les 7-10 ans et 6,2 % pour les 11-17 ans qui restent en deçà de la moyenne, les plus de 17 ans d'expérience consacrant 8,7% à cette activité.



Si la taille en chiffre d'affaires influe peu sur la répartition des activités, il existe en revanche de grandes variations entre les pays : ainsi l'Allemagne ne passe que 9% de son temps à clôturer, sans doute du fait d'une organisation comptabilité / gestion différente.

« Faire évoluer les outils » paraît peu important en Allemagne (1%), au Royaume-Uni (4%) ou aux Etats-Unis (7%) alors que cette activité occupe 12% du temps des répondants Français. Cette observation proviendrait-elle d'un retard d'équipement, ou d'une organisation différente suivant les pays ?

« Communiquer et manager » est une tâche plus commune aux Etats-Unis (11%) ou en Allemagne (13%). Elle semble absente au Royaume-Uni.

Enfin, « Conseiller la Direction Générale » est très répandu en Belgique, Royaume-Uni, Allemagne ou Philippines (de 20 à 25%). Ce résultat doit être interprété avec prudence car les directeurs financiers sont plus représentés dans l'échantillon des pays étrangers qu'en France.

Agir (mise en place et suivi de plans d'actions) reste une activité très faible (8%).

Toutefois, l'analyse des effectifs indique que les financiers des entreprises de moins de 100 personnes sont plus orientés vers l'action que la moyenne (13%).

L'audit reste une activité marginale (3.4%), alors que le contrôle interne et la gestion des risques font partie des tâches qui pourraient fortement évoluer à la hausse dans le futur. Cette activité est d'ailleurs citée en augmentation dans 33 % des cas (Q30).

2.2 Leurs outils

► Les outils utilisés par la fonction contrôle de gestion ^(Q18)

Il était demandé aux participants de citer les outils qu'ils utilisent (Réponse obligatoire. Plusieurs réponses possibles) :

1. ERP, transactionnel, comptabilité
2. Outils de Business Intelligence / décisionnel / reporting
3. Outil de planification budgétaire
4. Outil de Consolidation
5. Outil de bureautique

Les résultats issus de l'exploitation du questionnaire ont été étudiés sous 5 axes :

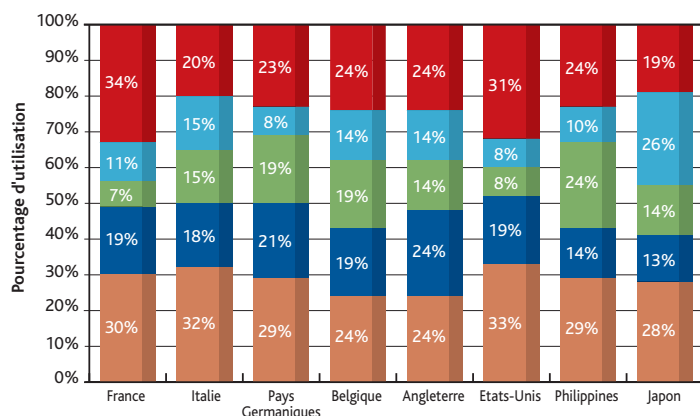
- o Par pays
- o Par secteur
- o Par années d'expérience du répondant
- o Par taille de société – sous l'angle CA
- o Par taille de société – sous l'angle effectif



L'analyse par pays :

Typologie d'outils utilisés par pays

- Outils de bureautique
- Outils de consolidation
- Outils de planification budgétaire
- Outils de Business Intelligence / décisionnel / reporting
- ERP, transactionnel, comptabilité



En vision consolidée sur l'ensemble des pays, ce sont les systèmes ERP (Enterprise Resource Planning) ou comptables et les outils bureautiques qui sont les plus représentés avec 29% chacun.

Les outils ERP / comptables constituent le système le plus utilisé par le contrôle de gestion pour mener ses analyses, à la fois en moyenne mondiale avec 29%, et tout particulièrement aux Etats-Unis (33%), dans les pays germaniques (29%) et en Italie avec 32%.

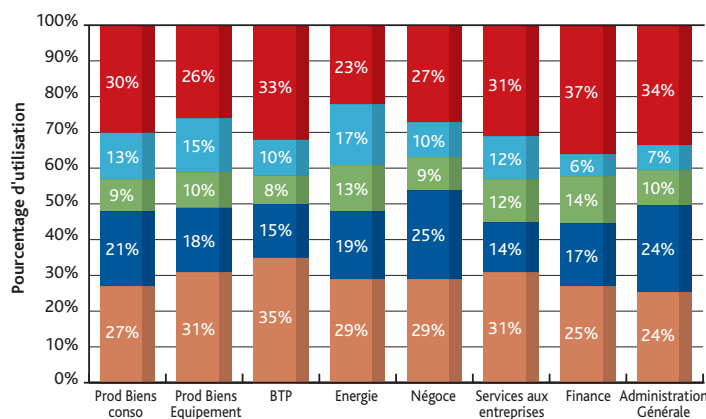
On note tout de même une très forte utilisation des outils bureautiques avec 29% en moyenne au niveau mondial et des niveaux particulièrement significatifs en France avec 34% et aux Etats-Unis (31%).

De façon atypique, le Japon utilise les outils de consolidation de manière intensive (26% des réponses obtenues). Plus étonnant encore, les outils décisionnels et de reporting, dont on aurait pu imaginer une utilisation intensive par le contrôleur de gestion, ne ressortent en moyenne mondiale qu'à un taux d'utilisation relativement bas de 18%, avec tout de même une utilisation plus importante au Royaume-Uni (24%).

L'analyse par secteur :

Analyse des outils utilisés par secteur d'activité

- Outils de bureautique
- Outils de consolidation
- Outils de planification budgétaire
- Outils de Business Intelligence / décisionnel / reporting
- ERP, transactionnel, comptabilité



L'analyse par secteur renforce l'idée que les instruments les plus utilisés sont les outils ERP / comptables et bureautiques. La Business Intelligence est aussi adoptée à un niveau élevé dans certains secteurs tels que le négoce (25%) et les administrations générales (24%) mais peu dans le service aux entreprises (14%).

Les outils de planification et de consolidation sont peu employés, aux alentours des 10%.

L'analyse par secteur renforce l'idée que les instruments les plus utilisés sont les outils ERP / comptables et bureautiques. La Business Intelligence est aussi adoptée à un niveau élevé dans certains secteurs tels que le négoce (25%) et les administrations générales (24%) mais peu dans le service aux entreprises (14%).

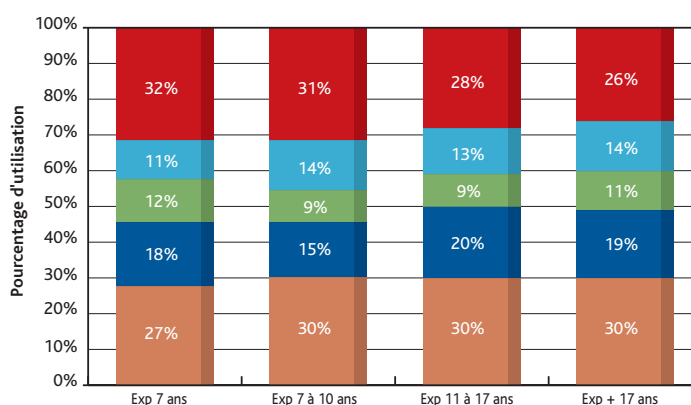
Les outils de planification et de consolidation sont peu employés, aux alentours des 10%.



L'analyse par années d'expérience du répondant :

Outils utilisés par années d'expérience

- Outils de bureautique
- Outils de consolidation
- Outils de planification budgétaire
- Outils de Business Intelligence / décisionnel / reporting
- ERP, transactionnel, comptabilité



Bien que de répartition relativement homogène selon les années d'expérience, les outils les plus utilisés par les populations jeunes de contrôleurs de gestion (moins de 10 ans d'expérience) sont majoritairement les outils bureautiques (32%) et les outils ERP / comptables (30%), probablement du fait de leur niveau de responsabilité dans l'entreprise. Les populations plus expérimentées de contrôleurs de gestion ont une utilisation un peu plus importante des outils de Business Intelligence (30% à partir de 10 ans d'expérience).

L'analyse par taille :

Une analyse en fonction de la taille de l'entreprise, que ce soit par son chiffre d'affaires ou par ses effectifs confirme ce que nous pouvions imaginer : les entreprises de taille intermédiaire ou de petite taille s'appuient très fortement sur leur ERP / système comptable ou leurs outils de bureautique pour les analyses de contrôle de gestion (30 à 35%), alors que les plus grandes entreprises ont investi dans des outils de business intelligence et de reporting plus sophistiqués (23%).

Une relation proportionnelle existe entre le nombre de salariés et l'utilisation croissante des outils de consolidation. L'emploi des outils de consolidation passe de 5% pour les sociétés de moins de 100 salariés à 16% pour les sociétés de plus de 50 000 salariés.

Les outils de planification budgétaire sont utilisés à hauteur de 10 et 11% à l'exception des sociétés de plus de 50 000 salariés où le taux passe à 7%.

2.3 Leurs contraintes

► Les principales contraintes (Q20) :

Il était demandé aux répondants de choisir les 3 principales contraintes, au maximum, de la fonction de Contrôle de gestion dans leur entreprise (Réponse obligatoire, 3 réponses maximum).

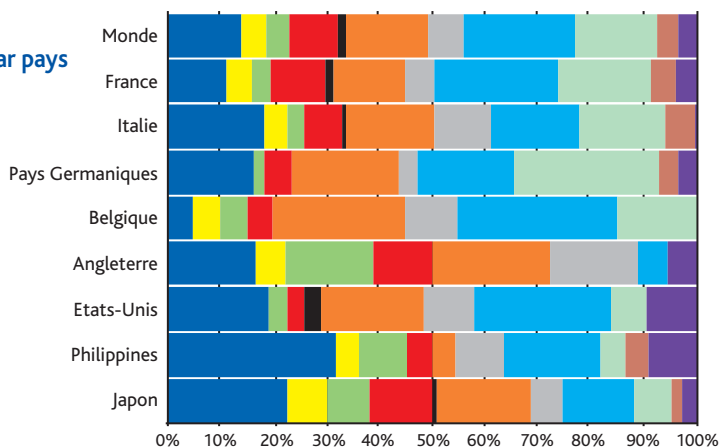
1. Obligation de gérer plusieurs normes comptables (locales, IFRS, GAAP étrangers...)*
2. Pratique de plusieurs langues
3. Obligation de gérer plusieurs devises
4. Gestion des prix de cessions internes
5. Travail avec les décalages horaires
6. Organisation en réseau, décentralisée, éloignement géographique
7. Organisation avec des Centres de Services Partagés
8. Système d'information contraignant ou non stabilisé
9. Culture d'entreprise non « gestionnaire »
10. Barrières culturelles
11. Autres, à préciser



L'analyse par pays

Analyse des principales contraintes par pays

- Obligation de gérer plusieurs normes comptables (locales, IFRS, GAAP étrangers...)
- Pratique de plusieurs langues
- Obligation de gérer plusieurs devises
- Gestion des prix de cessions internes
- Travail avec les décalages horaires
- Organisation en réseau, décentralisée, éloignement géographique
- Organisation avec des Centres de Services Partagés
- Système d'informations contraignant ou non stabilisé
- Culture d'entreprise non "gestionnaire"
- Barrières culturelles
- Autres



Les 3 principales contraintes exprimées par les répondants sont :

- o Un système d'information contraignant ou non stabilisé (21% des cas),
- o Une organisation en réseau, décentralisée, avec un éloignement géographique (15%),
- o Une culture d'entreprise « non gestionnaire » (15%),
- o Ainsi que les difficultés à gérer plusieurs normes comptables (14%), les autres difficultés étant jugées nettement moins importantes.

Les contraintes « Système d'information » apparaissent nettement plus fortes en France, en Belgique et aux Etats-Unis.

Les contraintes liées à la gestion de plusieurs normes comptables sont fortes en Asie, probablement à cause des différences réglementaires significatives dans ces pays.

En Allemagne, la contrainte « Système d'information » est jugée relativement faible probablement parce que la réponse de la direction des systèmes d'information aux besoins fonctionnels est jugée satisfaisante. La critique porte plutôt sur le manque de culture gestionnaire dans l'entreprise, les attentes des collaborateurs étant visiblement plus fortes dans ce domaine.

Au Royaume-Uni, la contrainte des Centres de Services Partagés revient fréquemment, probablement à cause d'une présence forte de ce mode d'organisation, plus forte que dans d'autres pays d'Europe.

Les analyses complémentaires

En termes de secteurs d'activité, les déficiences du système d'information invoquées par les contrôleurs de gestion sont particulièrement fortes dans les secteurs du BTP, de la finance et de l'administration générale, la lourdeur des systèmes d'information dans ces 2 derniers secteurs en étant probablement la cause. Seul le secteur de l'administration générale fait ressortir la contrainte des services partagés en troisième niveau de contrainte. La réticence au changement vers ce mode d'organisation que l'on peut ressentir dans ce secteur se matérialise par ces chiffres.

La culture d'entreprise « non gestionnaire » est elle très souvent un poids dans les entreprises de petite taille ou de taille intermédiaire (moins de 250 millions d'euros).

► Les normes comptables utilisées ? (Q21)

Précisons tout d'abord que cette partie du questionnaire n'a été soumise qu'aux répondants ayant mentionné une difficulté particulière dans le domaine des normes comptables.
Il a été demandé aux répondants de citer les normes comptables qu'ils utilisent (Réponse obligatoire. Plusieurs réponses possibles) :



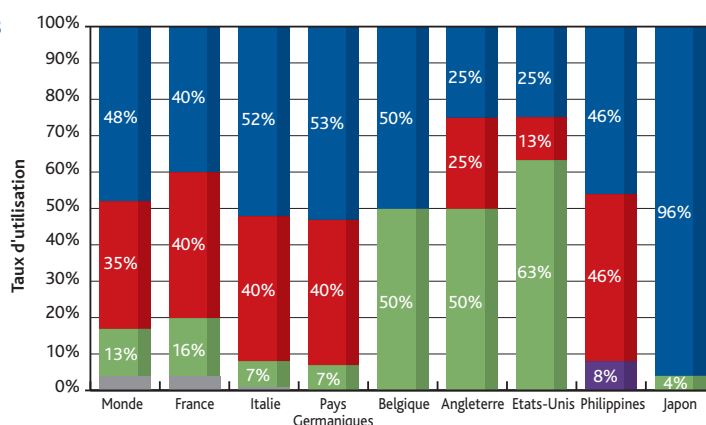
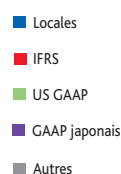
1. Locales
2. IFRS
3. US GAAP
4. GAAP japonais
5. Autres

Parmi les praticiens interrogés, la moitié utilise les normes locales (48 %).



L'analyse par pays

Les normes comptables utilisés par pays



Dans la totalité des pays hors pays anglo-saxons, ce sont les normes locales qui dominent, pour la France et les Philippines, ce taux étant à égalité avec les normes IFRS.

Les Etats-Unis et le Royaume-Uni suivent en toute logique les normes US GAAP respectivement à 62,5 % et à 50%.

Il est à noter une utilisation particulièrement faible des normes internationales au Japon, ce qui est une caractéristique fréquemment rencontrée dans les pays asiatiques.

L'analyse par secteur

Au niveau des analyses par secteur, l'ensemble de ceux-ci révèlent principalement une pratique des normes locales puis des normes IFRS. Seul le secteur de l'énergie offre une répartition plus élevée pour les normes IFRS que pour les locales.

Les normes US GAAP arrivent en troisième position dans tous les secteurs.

3. LES COMPETENCES

3.1. Les compétences hors du domaine « Contrôle de Gestion »

Indiquez le niveau d'importance de chacune des compétences nécessaires pour le rôle de contrôleur de gestion, en dehors de la maîtrise des techniques de contrôle de gestion (-- très peu importante, ++ très importante) ^(Q22) :

Notation du niveau d'importance de chacune des compétences nécessaires pour le rôle de contrôleur de gestion (en dehors de la maîtrise des techniques de contrôle de gestion)

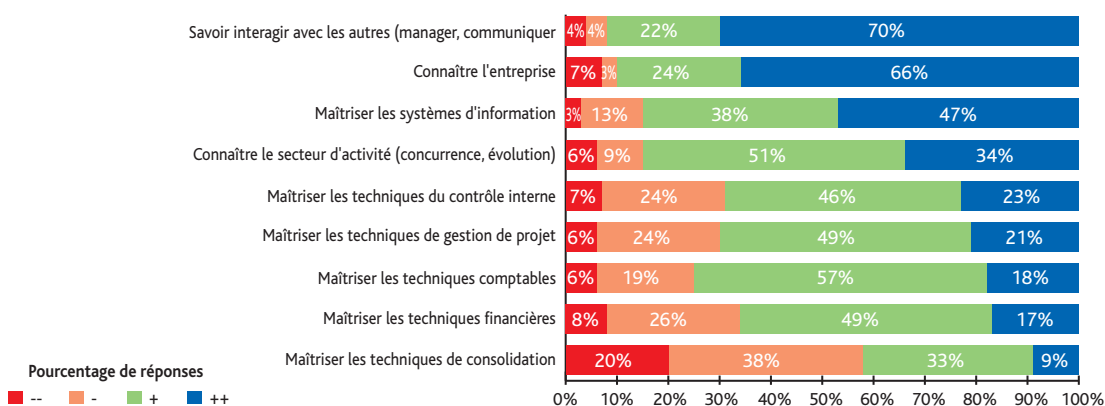


Tableau 1 : réponses importantes (+) ou très importantes (++) sur la totalité des réponses (en%).

Les deux compétences « **savoir interagir avec les autres** » et « **la connaissance de l'entreprise** » se placent en tête et ceci quels que soient la taille de l'entreprise, son secteur d'activité ou l'expérience professionnelle du répondant. On peut remarquer que ce sont les répondants au sein des entreprises de moins de 250 millions d'euros de chiffre d'affaires qui positionnent ces deux compétences largement en tête avec plus de 97% pour le « savoir interagir » et plus de 98% pour la connaissance de l'entreprise.



Parmi les pays, le Japon, les USA et le Royaume-Uni font figure d'exception. Le Japon place en première place la **connaissance du secteur d'activité** avec 28% de réponses positives et en deuxième la **maîtrise des systèmes d'information** avec 25%. Les répondants américains mettent au même niveau que « **savoir interagir avec les autres** », avec 100% de réponses positives, la maîtrise du **contrôle interne**, **des techniques comptables et des techniques financières**. Le Royaume-Uni place la connaissance du secteur d'activité et la **maîtrise de la gestion de projet** au même niveau que la **connaissance de l'entreprise** avec 100% de réponses positives.

Tout comme la France, qui donne une importance globale très forte à l'**interaction avec les autres** (99,6%) et la **connaissance de l'entreprise** (98%), l'Europe continentale et les Philippines y accordent également une importance significative.

Aux Etats-Unis, l'importance accordée au contrôle interne est probablement en lien avec l'impact de la réglementation Sarbanes Oxley dans les sociétés américaines.



► Indiquez votre degré de maîtrise de chacune des compétences ci-dessous, en dehors de la maîtrise des techniques de contrôle de gestion (-- très peu maîtrisée, ++ très bien maîtrisée) ^(Q23) :

Notation de leur degré de maîtrise de chacune de ces compétences
(en dehors de la maîtrise des techniques de contrôle de gestion)

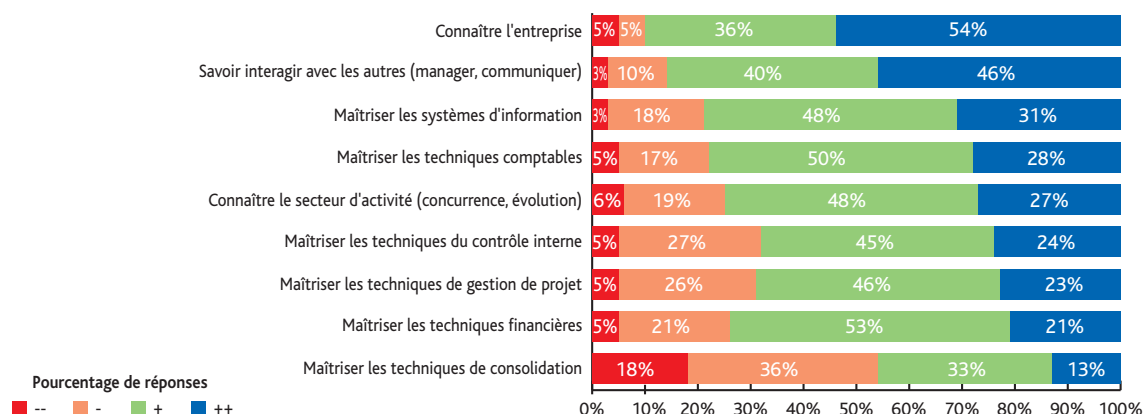


Tableau 2 : réponses importantes (+) ou très importantes (++) sur la totalité des réponses (en%).

Les compétences « **savoir interagir avec les autres** » et « **la connaissance de l'entreprise** » se placent encore aux deux premières places en termes de maîtrise. Comme pour la question n°22, les répondants placent la maîtrise de ces deux compétences aux premières places quels que soient le secteur d'activité ou l'expérience professionnelle du répondant. Pour ce qui est de la taille des entreprises, celles de moins de 50 millions d'euros de chiffre d'affaires placent la **maîtrise des systèmes d'information** juste avant la maîtrise du « **savoir interagir avec les autres** », tandis que, dans les entreprises dont la taille est comprise entre 250 et 500 millions d'euros de CA, la **maîtrise des techniques comptables** (79%) et des **techniques financières** (79%) est placée avant la **connaissance de l'entreprise** (74%).

La maîtrise des compétences est-elle corrélée à leur degré d'importance ?

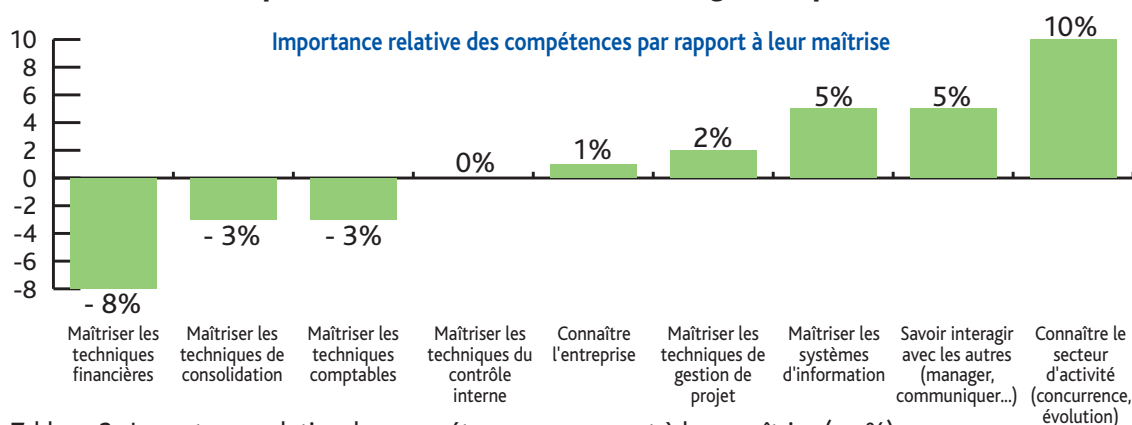


Tableau 3 : Importance relative des compétences par rapport à leur maîtrise (en %).

Le tableau ci-dessus présente l'écart (positif ou négatif) par compétence entre le tableau 1 et le tableau 2. Un écart positif indique que le nombre de répondants qui jugent le **degré de maîtrise de la compétence** « important » ou « très important » est inférieur au nombre de répondants qui jugent la **compétence elle-même** comme « importante » ou « très importante ». A partir de ce tableau, nous pouvons évaluer la proportion de répondants qui estiment ne pas maîtriser pleinement la compétence concernée.

Pour trois des compétences ; « **connaître le secteur d'activité** », « **maîtriser les systèmes d'information** » et « **savoir interagir avec les autres** », le degré de maîtrise n'est pas jugé satisfaisant par respectivement 10% des répondants et 5% pour les deux suivants. A l'inverse, les **techniques financières** restent, aux yeux des répondants, leur point fort.

Les tableaux ci-dessous montrent le détail par secteur d'activité

Pour la connaissance du secteur d'activité...

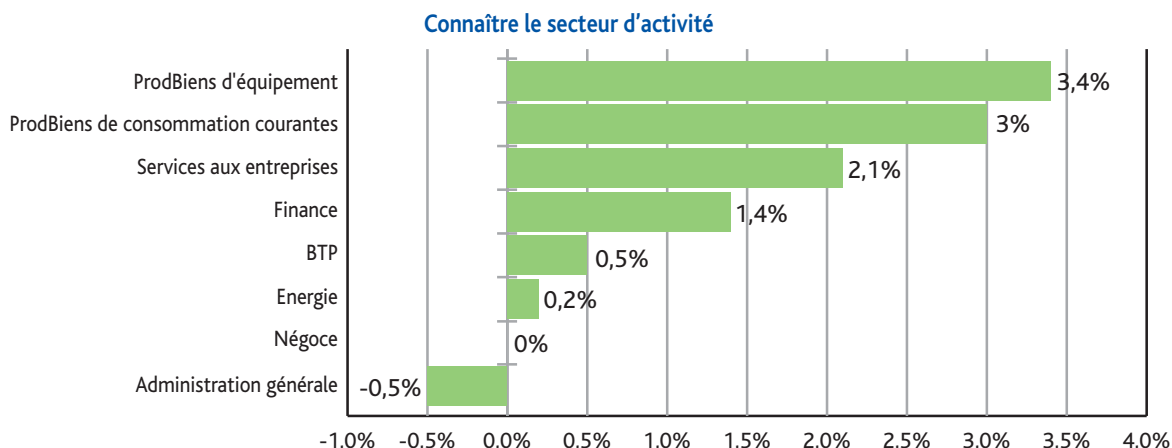
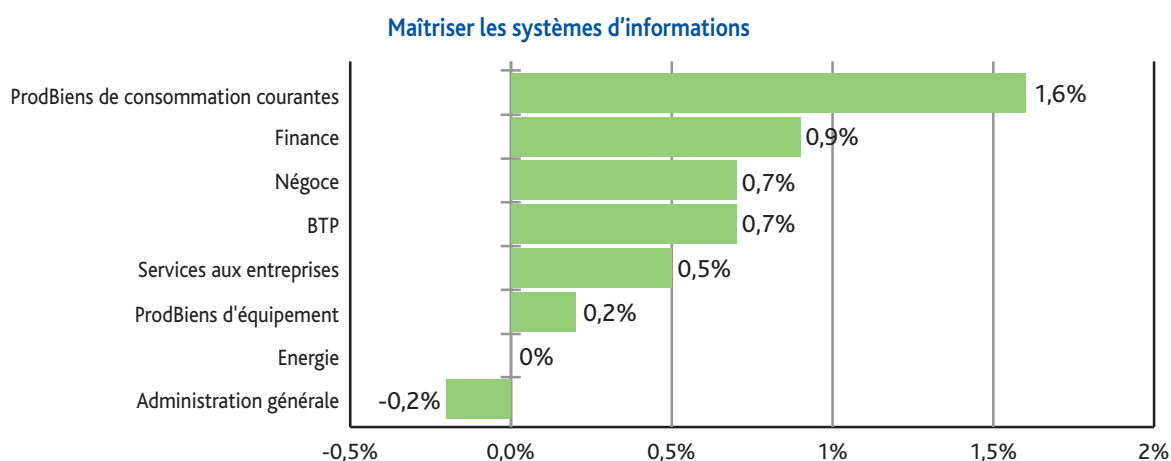


Tableau 4 : Importance relative de la compétence « connaître le secteur » par rapport à sa maîtrise (en %)

A l'exception notable des entreprises dont la taille est située entre 500 millions et 5 milliards d'euros de chiffre d'affaires, les entreprises sont unanimes pour évaluer que **la connaissance du secteur d'activité** est à améliorer. Plus significativement, 14% des répondants au sein des entreprises de moins de 50 millions estiment ne pas maîtriser cette compétence.



Pour les systèmes d'information...

Tableau 5 : Importance relative de la compétence « maîtriser les systèmes d'information » par rapport à sa maîtrise (en %)

On retrouve parmi ceux qui maîtrisent le moins cette compétence, des praticiens exerçant dans des entreprises de 50 à 500 millions et, de façon étonnante, dotés de moins de 7 ans d'expérience professionnelle : a priori, on pourrait croire que ces jeunes professionnels sont plus « IT minded » que leur aînés. Est-ce la spécificité des outils informatiques (ERP, etc.) qui nécessite une mise à niveau pour les moins expérimentés ?



Pour le savoir interagir avec les autres...

Savoir interagir avec les autres (managers, communiquer,...)

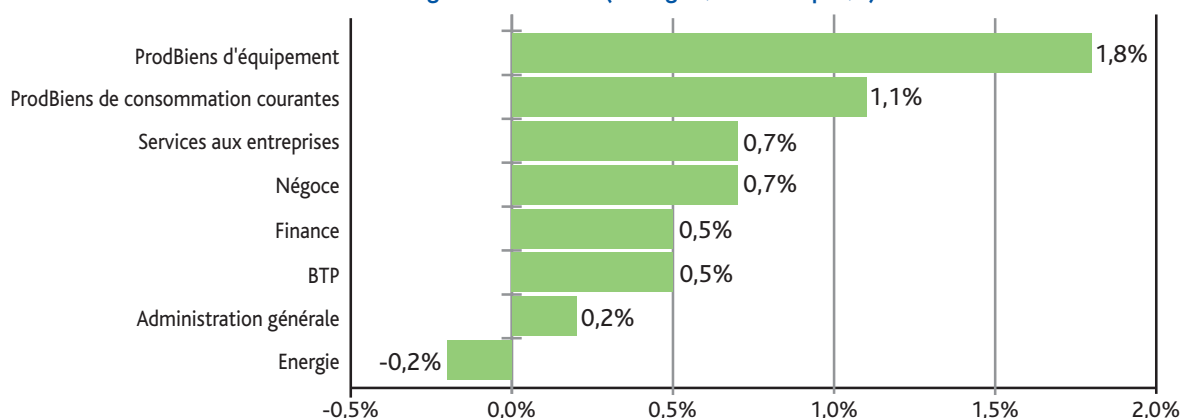


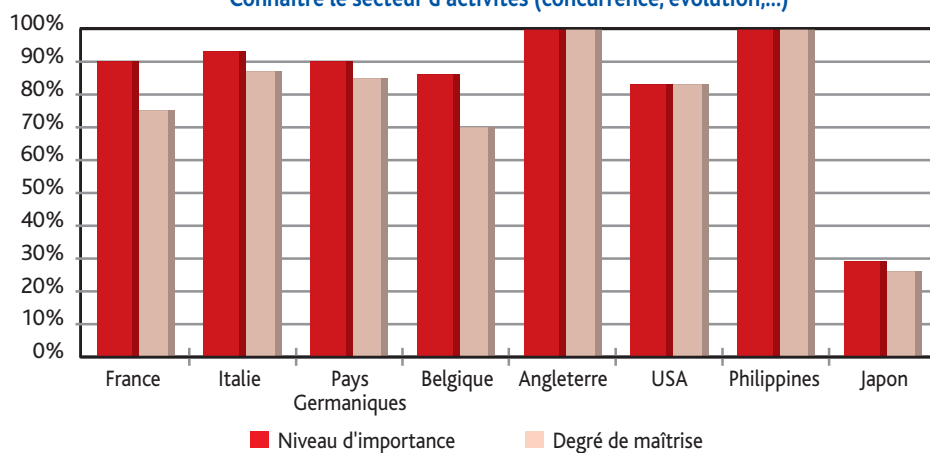
Tableau 6 : Importance relative de la compétence « savoir interagir avec les autres » par rapport à sa maîtrise (en %)

Ce sont les répondants ayant plus de 11 ans d'expérience qui estiment maîtriser le moins cette compétence et, avant tout, dans les entreprises de moins de 50 millions d'euros de chiffre d'affaires. Question de culture ou de formation, d'exigence ou de pratique? Ou bien tout simplement ne doit-on l'attribuer au fait que ces sciences comportementales ne sont pas enseignées en dehors des filières socio-psychologiques que ce soit en université, en école de commerce ou d'ingénieur ou encore dans les rares filières de contrôle de gestion ?

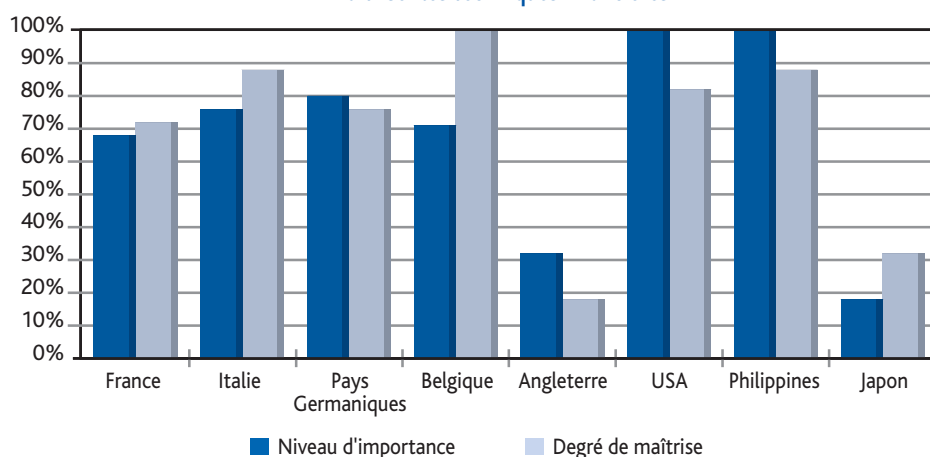


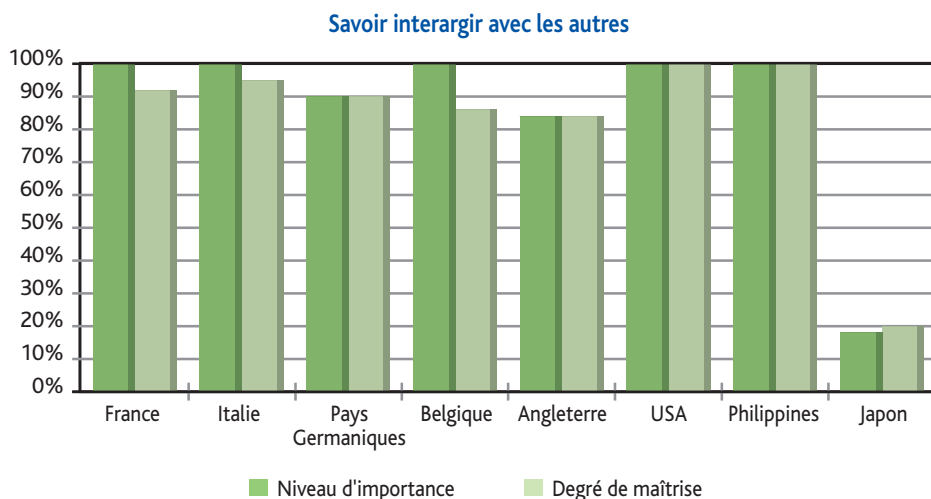
Nous nous sommes intéressés au degré de maîtrise de ces trois compétences par pays ou groupe de pays :

Connaître le secteur d'activités (concurrence, évolution,...)



Maîtriser les techniques financières





On constate tout d'abord qu'un plus grand nombre de pays estime moins maîtriser «la connaissance du secteur d'activité» (5 sur 8), bien loin derrière «les techniques financières» (2 sur 8) et «savoir interagir avec les autres» (3 sur 8).

De façon plus détaillée, aucun pays n'évalue avoir un bon degré de maîtrise pour ces trois compétences. Nous pouvons néanmoins regrouper les réponses de la façon suivante :

- les USA, les Philippines et la Grande-Bretagne qui estiment avoir un bon degré de maîtrise du secteur d'activité et du savoir interagir mais insuffisant concernant les techniques financières.
- le Japon qui évalue avoir un bon degré de maîtrise des compétences à l'exception du secteur d'activité et qui se distingue par son intérêt, significativement plus faible, porté aux trois compétences par rapport à tous les autres pays.
- enfin, un troisième groupe qui estime avoir un degré de maîtrise d'une seule compétence avec une unanimité pour ce qui concerne le degré insuffisant de maîtrise de la connaissance de leur secteur d'activité. Ce dernier groupe se sépare entre les pays Germaniques qui estiment aussi avoir un degré insuffisant de maîtrise des techniques financières tandis que la France, l'Italie et la Belgique évaluent moins maîtriser le savoir interagir avec les autres.

Quels facteurs pourraient expliquer cette situation : ancienneté dans le poste, fonction occupée, formation ou réelle insuffisance perçue?

Ce qui frappe est la position des Philippines, a priori plus jeunes dans la mise en place du contrôle de gestion mais très positifs sur leur degré de maîtrise des compétences. Se peut-il que les exigences soient plus faibles dans un environnement où la fonction s'est développée depuis peu dans ce pays ?

L'autre fait marquant est constitué par le bloc continental européen qui affirme ne pas suffisamment maîtriser la connaissance de leur secteur d'activité. Ceci est d'autant plus étonnant que, de façon générale, plus de 75% des répondants ont plus de 7 années d'expérience dans leur fonction. Est-ce que le suivi ou la complexité du secteur dans lequel ils travaillent nécessitent un niveau d'investissement trop important au regard des autres responsabilités dont ils ont la charge ou que leur exigence personnelle en la matière est très élevée ? Se peut-il aussi que la fonction ait fortement évolué au cours de ces dernières années (développement des relations avec les investisseurs, partenaires,...) au point de devoir encore mieux maîtriser cette composante à l'instar des répondants travaillant en Grande-Bretagne ou aux USA ?



3.2 Les compétences en contrôle de gestion

- Indiquez le niveau d'importance de chacune de ces techniques de contrôle de gestion (-- très peu importante, ++ très importante,) (Q24) :

Niveau d'importance donné par les contrôleurs de gestion sur chacune de ces techniques de contrôle de gestion

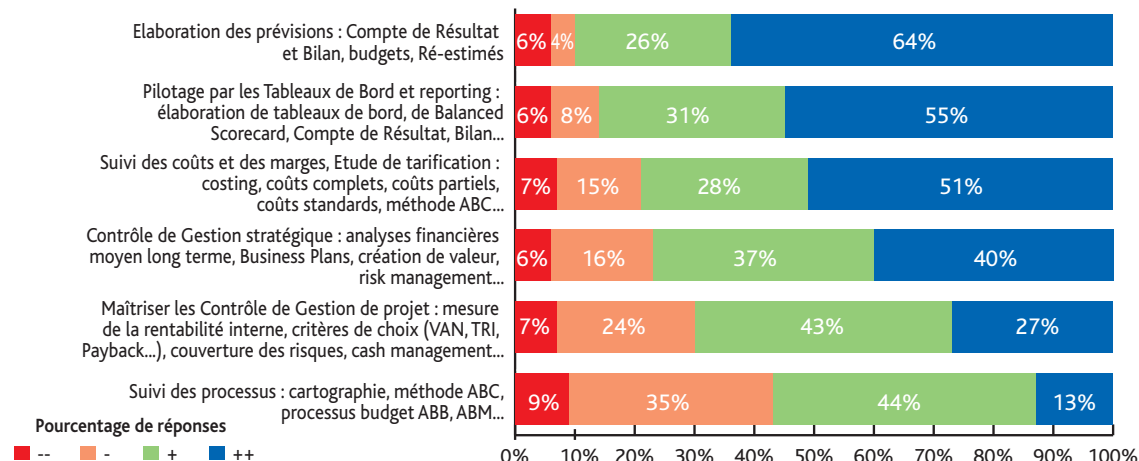


Tableau 8 : réponses importantes (+) ou très importantes (++) sur la totalité des réponses (en%).

Les deux techniques « **élaboration des prévisions** » et « **pilotage par les tableaux de bord** » se placent systématiquement en tête, que ce soit par secteur d'activité, taille d'entreprise et expérience professionnelle avec une exception : le **suivi des coûts et des marges**. Dans le secteur du BTP, 86% des répondants l'évaluent comme plus important que le **pilotage par les tableaux de bord** (77%). De même, 92% des répondants au sein des entreprises entre 50 et 250 millions d'euros de chiffre d'affaires jugent le **suivi des coûts et de marges** plus important que le **pilotage par les tableaux de bord** (90%).

Par pays, de plus grandes divergences existent. En effet, si l'**élaboration des prévisions** est jugée par l'ensemble des pays (sauf le Japon) comme la plus importante des techniques, le pilotage par les tableaux de bord l'est moins voire beaucoup moins.

Le Japon reste toujours un cas à part. Les techniques présentées ne sont pas jugées comme « importantes » ou « très importantes » par une majorité des répondants. Ainsi la technique la plus importante est le **suivi des processus** avec 19,4% de réponses positives ; on trouve ensuite le **contrôle de gestion de projet** avec 16,7%. L'**élaboration des prévisions** est même jugée comme la technique la moins importante avec seulement 5,6% de réponses positives.

Aux Etats-Unis, au Royaume-Uni et aux Philippines, le **suivi des coûts et des marges** avec respectivement 66,7%, 100% et 87,5% et le **contrôle de gestion stratégique** avec respectivement 66,7%, 100% et 100% sont plus importants que le **pilotage par les tableaux de bord**.

En Belgique et dans les pays Germaniques, le **contrôle de gestion stratégique** avec respectivement 100% et 85% et le **contrôle de gestion de projet** avec respectivement 100% et 85% sont plus importants que le **pilotage par les tableaux de bord**.

La France et l'Italie ont un classement par ordre d'importance similaire. Toutefois, la France reste plus réservée sur l'attention à accorder au **suivi des coûts et des marges** et au **contrôle de gestion stratégique** que l'Italie.

- Indiquez votre degré de maîtrise de chacune de ces techniques de contrôle de gestion (-- très peu maîtrisée, ++ très bien maîtrisée) (Q25) :

Degré de maîtrise donné par les contrôleurs de gestion sur chacune de ces techniques de contrôle de gestion

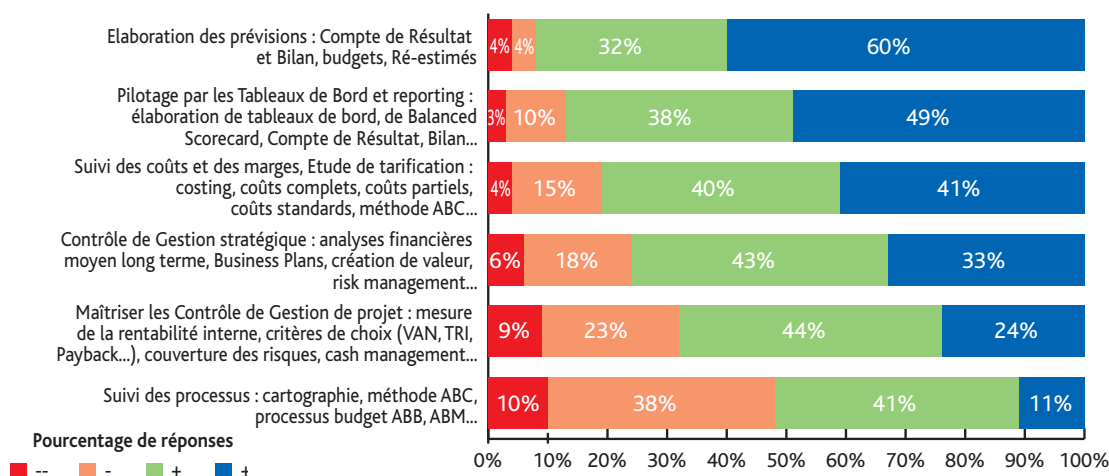


Tableau 9 : réponses importantes (+) ou très importantes (++) sur la totalité des réponses (en%).

Les techniques de l'**élaboration des prévisions** et du **pilotage par les tableaux de bord** se placent aux deux premières places en termes de maîtrise. Comme pour la question n°24, les répondants placent la maîtrise de ces techniques aux premières places quels que soient la taille de l'entreprise, le secteur d'activité ou l'expérience professionnelle du répondant.

La maîtrise des compétences est-elle corrélée à leur importance ?

Nous avons utilisé la même analyse que pour la question n°23 avec les résultats suivants :

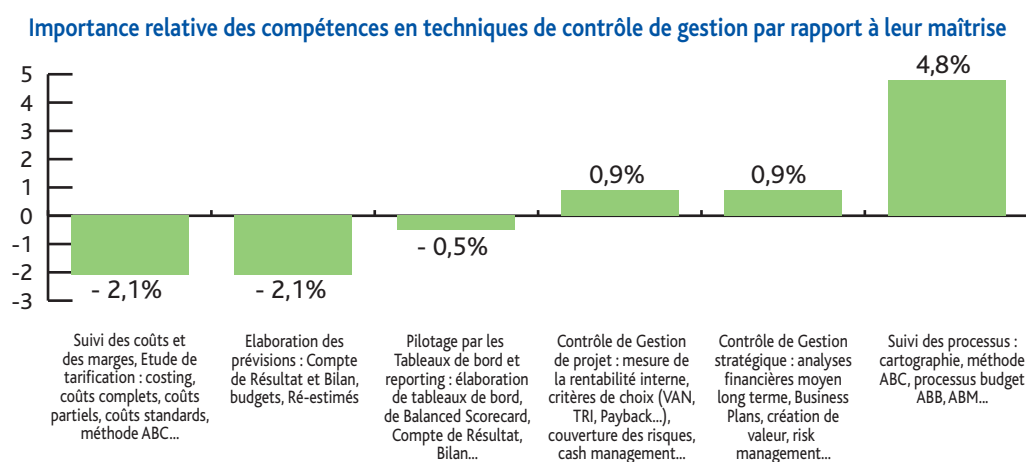


Tableau 10 : Importance relative des compétences en contrôle de gestion par rapport à leur maîtrise (en %).

Le tableau ci-dessus exprime l'écart (positif ou négatif) entre les réponses + et ++ jugeant de l'importance de la compétence et les réponses jugeant de la maîtrise de cette même compétence. Si l'écart est positif, alors les répondants estiment que la maîtrise de la compétence est insuffisante au regard de son importance.

Cette fois-ci, les techniques les plus importantes sont évaluées comme bien maîtrisées. Seule la maîtrise de la technique du **suivi par les processus** est à améliorer.



En particulier, en France, en Italie. Néanmoins, la Belgique avec un écart de 43% et les Philippines avec un écart de 13% estiment avoir un bon degré de maîtrise de cette technique.



Par taille d'entreprise...

selon taille des entreprises

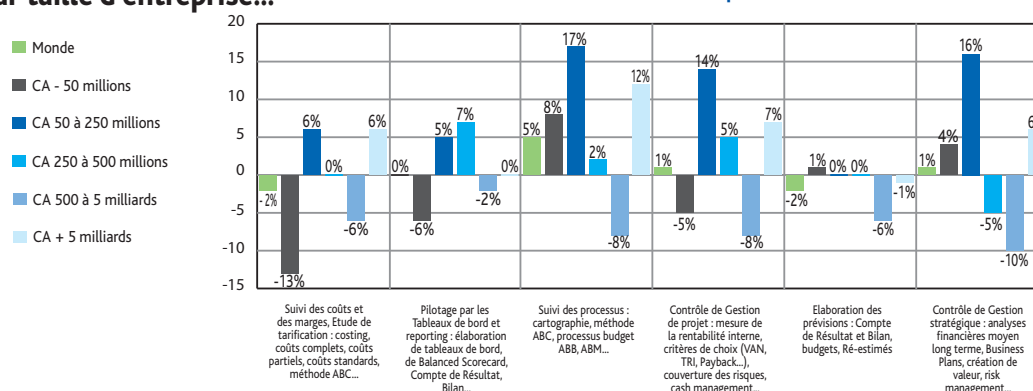


Tableau 11 : Importance relative des compétences par rapport à leur maîtrise par taille d'entreprise (en %).

Ainsi, concernant le suivi de coûts, 2% de l'ensemble des répondants jugent la compétence maîtrisée : dans les entreprises de moins de 50 millions d'euro de CA, 13% de ces répondants la jugent bien maîtrisée alors que 6% des répondants, travaillant dans les entreprises de plus de 5 milliards de CA, l'estiment insuffisamment maîtrisée.

Globalement, on constate qu'il y a une bonne maîtrise de ces techniques de la part des répondants dans les entreprises de 500 millions à 5 milliards d'euros de CA tandis qu'à l'inverse les entreprises de 50 à 250 et celles de plus de 5 milliards jugent moins bien maîtriser les techniques.

Par expérience professionnelle...

selon années d'expérience

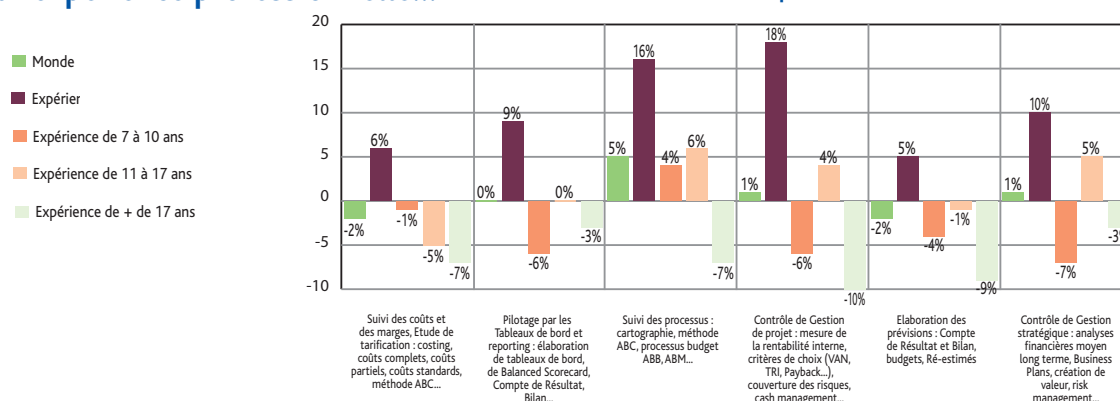


Tableau 12 : Importance relative des compétences par rapport à leur maîtrise par années d'expérience (en %).

A juste titre, les répondants ayant le moins d'expérience professionnelle sont les moins enclins à juger maîtriser les différentes techniques, à l'inverse des plus expérimentés.

Par secteur d'activité...

selon secteur d'activité

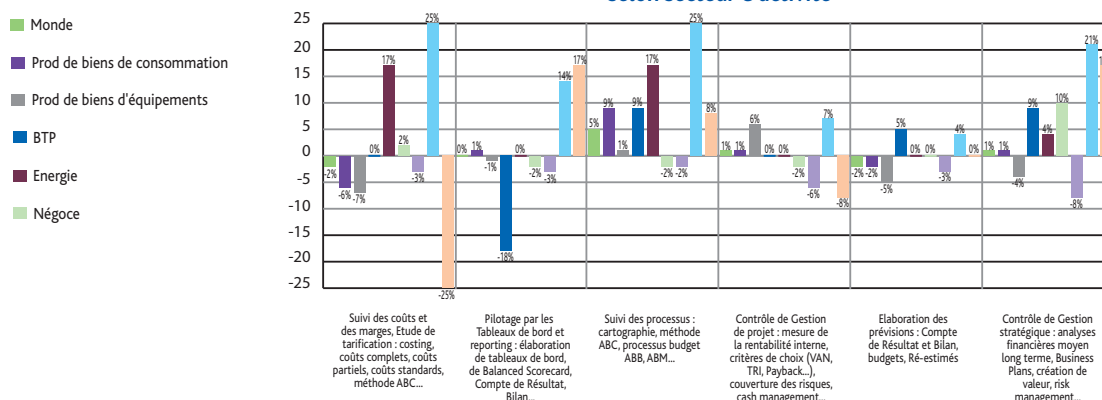


Tableau 13 : Importance relative des compétences par rapport à leur maîtrise par secteur d'activité (en %)

3.3. Les principales difficultés rencontrées

► Les principales difficultés rencontrées dans la fonction contrôle de gestion ^(Q26) :

Il était demandé aux répondants de choisir les 3 principales difficultés qu'ils rencontrent dans leur fonction de contrôle de gestion, parmi les propositions ci-dessous (Réponse obligatoire, 3 réponses maximum) :

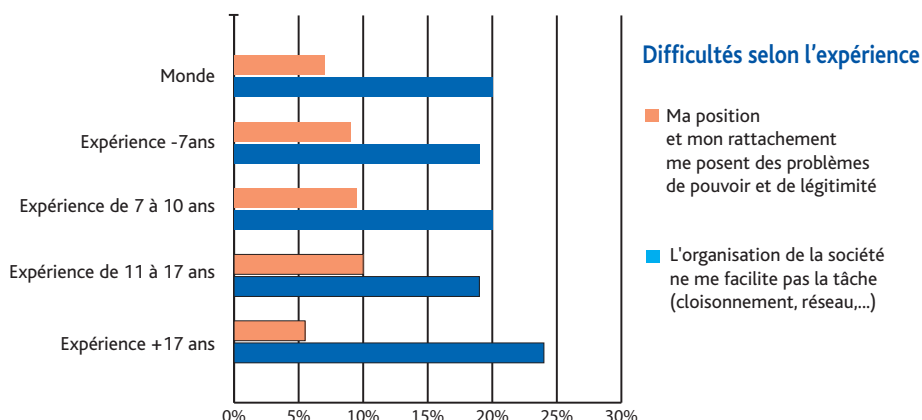
1. La stratégie de l'entreprise ne me semble pas claire et partagée
2. Ma position et mon rattachement me posent des problèmes de pouvoir et de légitimité
3. L'organisation de la société ne me facilite pas la tâche (cloisonnement, réseau,...)
4. J'ai du mal à avoir accès à l'information (problèmes liés aux systèmes d'information...)
5. J'ai des difficultés à produire l'information (trop d'informations demandées, tâches manuelles, lourdeur des processus...)
6. Je manque de ressources (hommes, systèmes d'information, temps...)
7. Je n'arrive pas à bien gérer les différences interculturelles
8. Je ne suis pas expert de la communication interpersonnelle
9. Je manque de formation

Les 4 grandes difficultés rencontrées dans la fonction du Contrôle de Gestion sont :

- L'organisation (cloisonnement, réseau),
- Le manque de ressources,
- La production d'informations,
- L'accès aux informations.

Ces difficultés sont largement ressenties dans tous les pays avec un large consensus quelle que soit l'expérience du contrôleur de gestion. La taille de la société ou le secteur d'activités influent peu sur l'ordre des facteurs significatifs soulevés dans cette problématique (il s'y rajoute simplement la transparence de la stratégie dans les petites sociétés de moins de 50 Millions € de chiffre d'affaires, dans les sociétés de négoce et de service et en France).

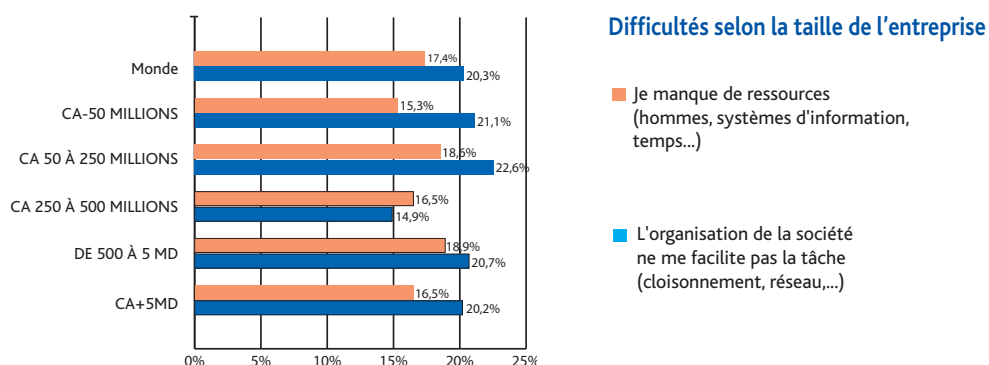
L'organisation des sociétés est la première grande difficulté ressentie par les contrôleurs de gestion dans leur fonction. Il ressort des analyses que ce point ne s'améliore pas avec l'expérience. Cette ampleur de difficulté rencontrée est sans rapport avec le manque de pouvoir et de légitimité qui est ressentie par une plus faible proportion de contrôleurs de gestion. Très logiquement cette dernière s'estompe avec l'expérience dans la fonction.



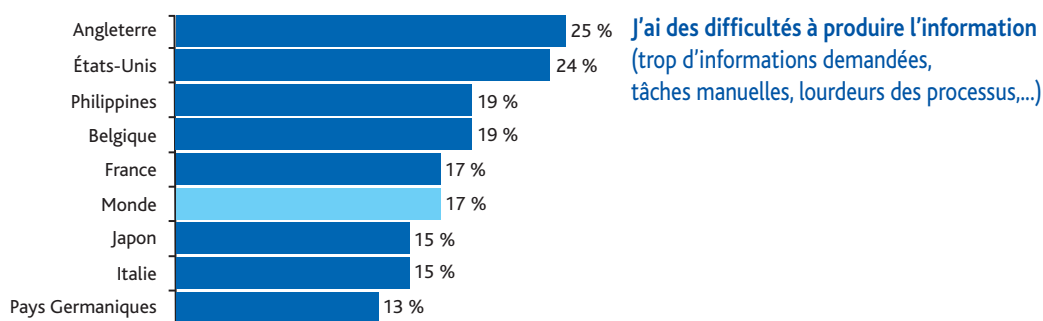
Cette difficulté dans la fonction est fortement ressentie dans les petites et moyennes sociétés comme dans les grands groupes. Seules les sociétés entre 250 et 500 Millions d'Euros de chiffre d'affaires semblent moins désorganisées selon les contrôleurs de gestion.

Le manque de ressources, deuxième difficulté rencontrée dans la fonction du contrôleur de gestion, est un facteur assez constant quelle que soit la taille de l'entreprise. Comme ressources, nous englobons le manque de ressources en personnel, les systèmes d'information insuffisants et le manque de temps.

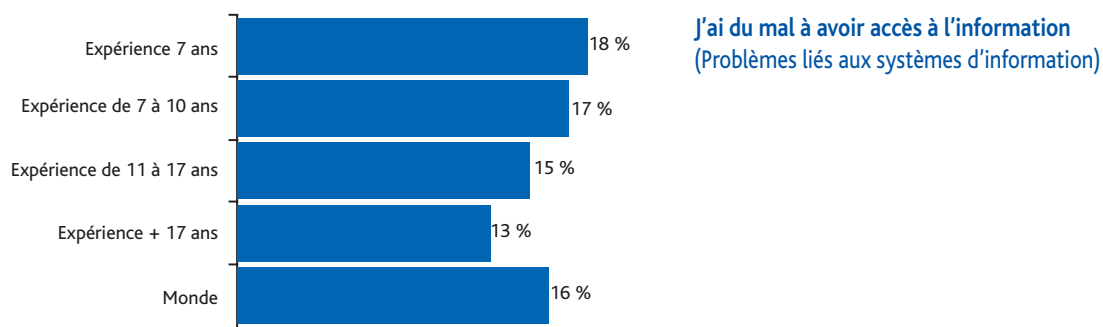




Produire de l'information (rang 3 en matière d'importance) est une difficulté fortement ressentie dans tous les pays surtout anglo-saxons (trop d'informations demandées, tâches manuelles, lourdeur des processus...).



L'accès à l'information (problèmes liés aux systèmes d'information...), quatrième grande difficulté rencontrée dans la fonction de contrôleur de gestion, est moins citée par les contrôleurs de gestion très expérimentés.



3.4 La formation

Dans les principales difficultés, le manque de formation n'a été cité que par 2% des participants.

Il était demandé aux répondants de citer le nombre de jours de formation en moyenne par an dont ils disposent (Réponse obligatoire, réponse comprise entre 0 et 100) :

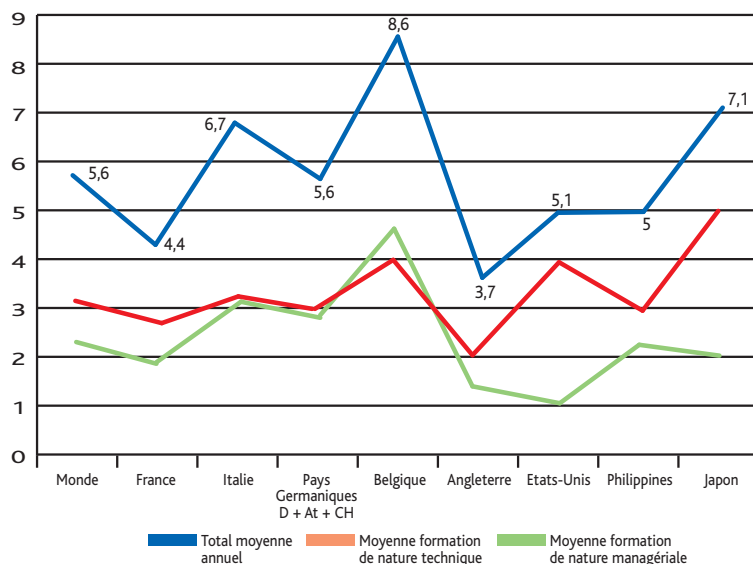
- en moyenne annuelle
- dont de nature technique
- dont de nature managériale.

L'expérience des participants comme la taille de l'entreprise ne semblent pas être des critères déterminants.

Le temps moyen de formation accordé dans la fonction évolue entre 9 et 4 jours selon les pays. La variation est moindre en technique alors que le nombre de jours passés en formation managériale varie de façon plus importante.

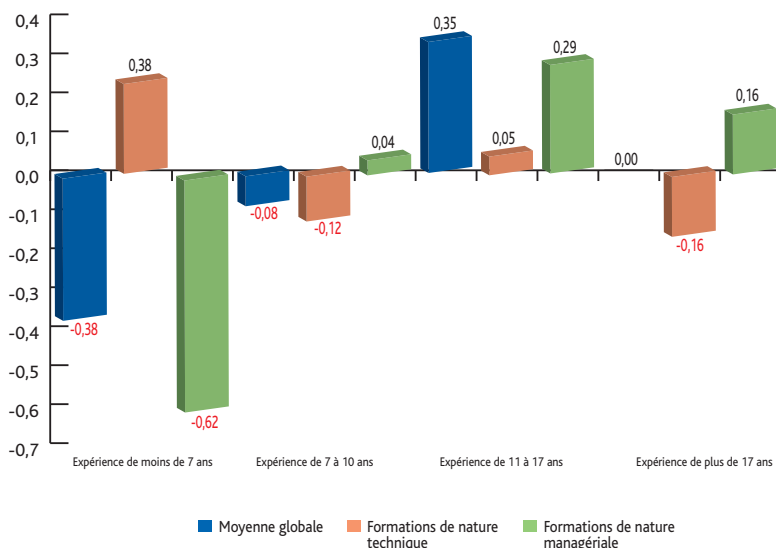
Il n'y a pas d'obligations légales liées à la formation à part en France. En Allemagne, le poids représenté par les salariés, lié au système de cogestion, est tel qu'il pèse en faveur d'une politique de formation soutenue, donnée validée par les enquêtes Cegos récentes.

Nombre de jours de formation en moyenne



Le type de formation évolue en fonction de l'expérience des contrôleurs. Les juniors bénéficient de moins de jours de formation globalement qui sont davantage dédiés à des formations de nature technique. Le poids de ces formations techniques baisse avec l'expérience, cédant la première place aux formations de nature managériale.

Ecart à la moyenne du nombre de jours de formation en fonction de l'expérience





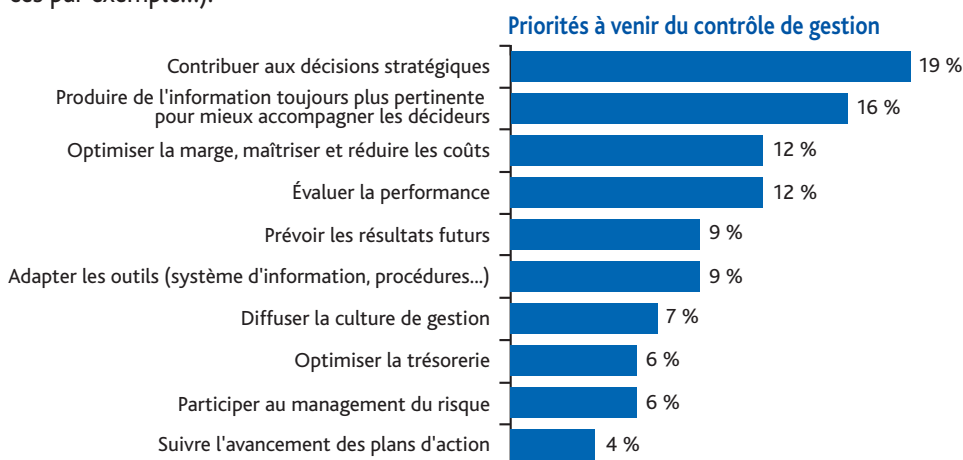
4. EVOLUTION DES CONTRÔLEURS

4.1. Evolution des priorités des contrôleurs de gestion

Les trois priorités majeures pour les années à venir pour la fonction contrôle de gestion (Q28) :
Il était demandé aux répondants de choisir les 3 priorités majeures des années à venir pour la fonction contrôle de gestion parmi les propositions ci-dessous (Réponse obligatoire, 3 réponses maximum) :

1. Contribuer aux décisions stratégiques
2. Evaluer la performance
3. Prévoir les résultats futurs
4. Produire de l'information toujours plus pertinente pour mieux accompagner les décideurs
5. Optimiser la marge, maîtriser et réduire les coûts
6. Optimiser la trésorerie
7. Participer au management du risque
8. Adapter les outils (système d'information, procédures...)
9. Diffuser la culture de gestion
10. Suivre l'avancement des plans d'actions

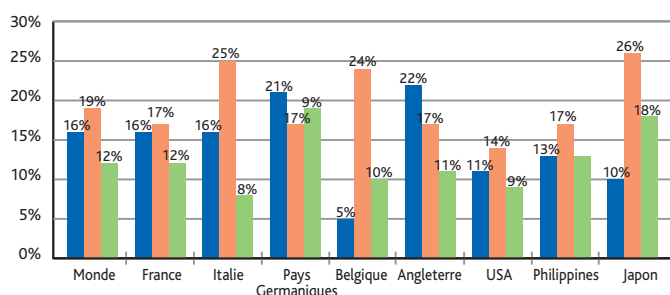
Les réponses anticipent sans doute la fin de la crise car les plans d'actions, le management du risque comme l'optimisation de la trésorerie ne semblent pas perçus comme des priorités majeures pour les années à venir. Il est à noter aussi que l'évolution des priorités du contrôle de gestion n'est pas anticipée comme allant vers la résolution des difficultés dans la fonction (réseau et cloisonnement des entreprises, manque de ressources par exemple...).



L'évolution du contrôle de gestion dans les prochaines années est envisagée vers :
 Une plus grande contribution aux décisions stratégiques
 Une production de données plus pertinente pour mieux accompagner les décideurs



Évolution du contrôle de gestion : principales priorités selon les pays...



Les évolutions du contrôle de gestion

- Produire de l'information toujours plus pertinente pour mieux accompagner les décideurs
- Contribuer aux décisions stratégiques
- Optimiser la marge, maîtriser et réduire les coûts

Le contrôle de gestion deviendra donc plus stratégique dans tous les pays et les contrôleurs de gestion essaieront de fournir des données plus pertinentes aux décideurs. Seule la Belgique trouve ce dernier sujet moins prioritaire.

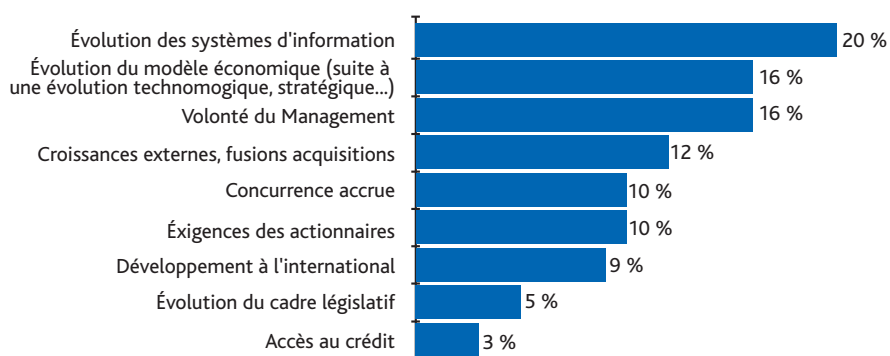
Les 3 principaux facteurs qui auront, selon vous, le plus d'influence sur l'évolution de votre fonction ^(Q29) :

Il était demandé aux répondants de choisir les 3 principaux facteurs qui auront, selon eux, le plus d'influence sur l'évolution de leur fonction (Réponse obligatoire, 3 réponses maximum) :

1. Evolution des systèmes d'information
2. Développement à l'international
3. Croissances externes, fusions acquisitions
4. Exigences des actionnaires
5. Concurrence accrue
6. Evolution du cadre législatif
7. Evolution du modèle économique (suite à une évolution technologique, stratégique...)
8. Accès au crédit
9. Volonté du Management

L'évolution des systèmes d'information est le facteur le plus influençable sur l'avenir et la transformation du contrôle de gestion. Il est noté loin devant les exigences des actionnaires ou la volonté du management.

Principaux facteurs explicatifs de l'évolution du contrôle de gestion



4.2. L'évolution des missions du contrôleur de gestion

► Changement de responsabilités – Evolutions des missions (Q30) :

Il était demandé aux répondants de choisir parmi les propositions ci-dessous, les 3 missions (au maximum), qui pourraient faire varier le plus probablement dans les années à venir leur périmètre de responsabilité par rapport à leur fonction actuelle, en plus et en moins (Réponse obligatoire. 1 seule réponse possible par ligne en plus ou moins)

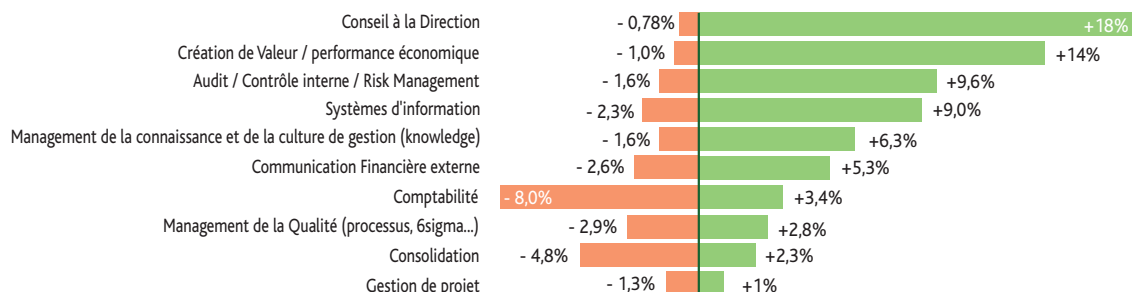
1. Conseil à la Direction
2. Comptabilité
3. Consolidation
4. Création de Valeur / performance économique
5. Audit / Contrôle interne / Risk Management
6. Management de la Qualité (processus, 6sigma...)
7. Systèmes d'information
8. Management de la connaissance et de la culture de gestion (knowledge management, apprentissage, procédures internes, normes...)
9. Communication financière externe
10. Gestion de projet
11. Autre

Le jugement porté sur l'évolution des missions du contrôle de gestion est homogène selon le nombre d'années d'expérience du contrôleur de gestion dans sa fonction.



Le « Conseil vers la direction » et la recherche de « création de valeur » seront les missions priorisées dans les prochaines années par une grande majorité des contrôleurs de gestion (50 à 65 % des citations).

Les principales évolutions des missions des contrôleurs de gestion, en plus ou en moins, en pourcentage de citations



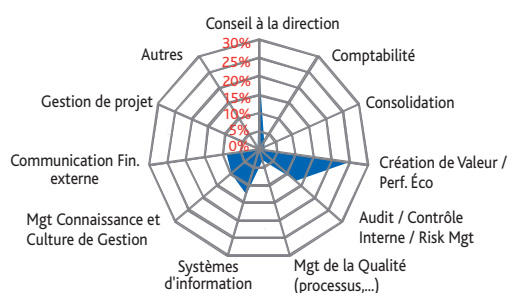
Plus le chiffre d'affaires est important, plus la recherche de création de valeur et de performance économique est privilégiée. On passe de 40% dans les PME à 60% pour les très grandes entreprises.

En opposition, les travaux annexes comme la tenue de la comptabilité qui peut aujourd'hui leur être affectée, deviendront beaucoup plus marginalisés - ou les contrôleurs de gestion souhaitent que ces travaux soient plus marginalisés dans leur attribution qu'aujourd'hui - (puisque le tiers des contrôleurs de gestion cite les travaux de comptabilité en diminution de leurs missions dans les années futures).

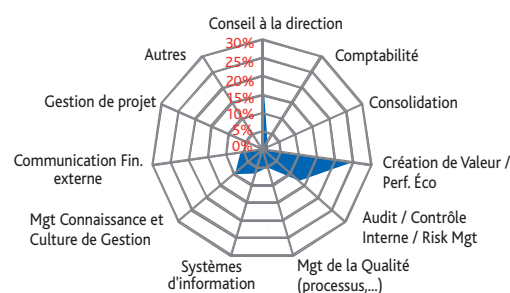
 Cependant une analyse plus fine prouve que l'ordre des changements de responsabilités envisagés n'est pas le même dans tous les pays :

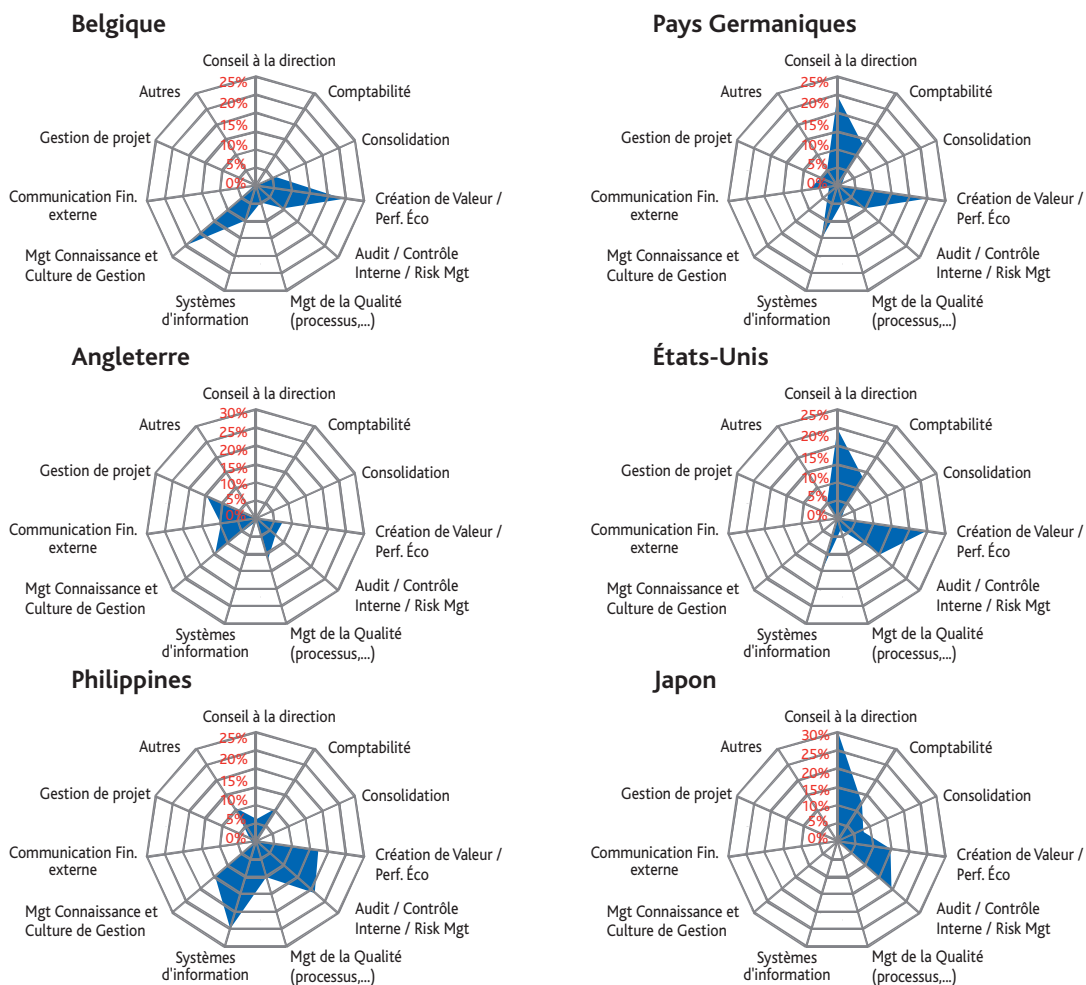
- Le «conseil à la Direction» et la «création de valeur» sont certes très représentés en France, en Italie, dans les pays germaniques, aux Etats-Unis et au Japon.
- Cependant, les pays asiatiques (Japon et Philippines) envisagent de manière plus importante d'intégrer les missions d'Audit, Contrôle Interne et Risk management à leur périmètre de responsabilités. Cette constatation est peut-être liée à la surreprésentation de profils « Financiers » par rapport à des profils plus orientés contrôleur de gestion dans ces pays.
- Aux Philippines, on peut d'autre part noter la place occupée par les systèmes d'information par rapport aux autres pays. Plusieurs facteurs peuvent expliquer cette différence :
 - o Pour le 1/3 des répondants de ce pays, la fonction contrôle de gestion est récente dans l'entreprise (moins de 3 ans) ;
 - o Parmi les contraintes liées à leur fonction, les répondants citaient respectivement en première et deuxième position «la nécessité de gérer plusieurs devises» et «des systèmes d'information contraignants ou peu stabilisés».
- L'intégration de travaux «comptables» n'est envisagée principalement qu'au Japon (avec la consolidation), dans les pays germaniques et aux Etats-Unis.

France



Italie



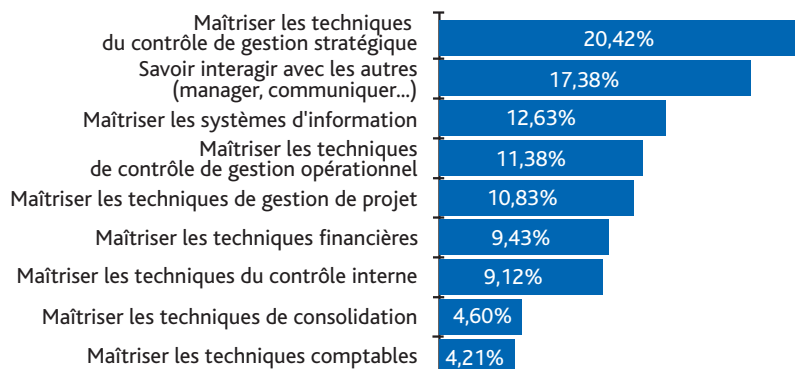


4.3. Les nouvelles compétences requises (Q32) :

Il était demandé aux répondants de choisir, parmi les propositions ci-dessous, les 3 principales compétences nouvelles que devrait acquérir un contrôle de gestion dans les années à venir, étant donnée l'évolution probable de ses missions (Réponse obligatoire, 3 réponses maximum) :

1. Maîtriser les techniques du contrôle de gestion opérationnel
2. Maîtriser les techniques du contrôle de gestion stratégique
3. Maîtriser les techniques comptables
4. Maîtriser les techniques de consolidation
5. Maîtriser les techniques financières
6. Maîtriser les techniques du contrôle interne
7. Maîtriser les systèmes d'information
8. Maîtriser les techniques de gestion de projet
9. Savoir interagir avec les autres (manager, communiquer....).

Les principales compétences que devrait acquérir le contrôle de gestion dans les années à venir, étant donnée l'évolution probable de ses missions



Sur l'ensemble des principales compétences à acquérir par un contrôleur de gestion selon l'évolution probable de ses missions précédemment évoquées, la maîtrise des techniques du contrôle de gestion stratégique (+20%) est aussi importante que les compétences facilitant l'interaction, la communication avec les autres départements de l'entreprise (+17 % selon l'ordre d'importance).

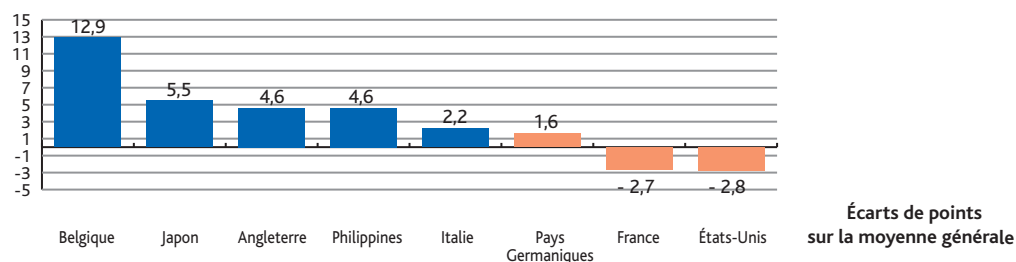
Cette dispersion n'est cependant pas liée au facteur taille de l'entreprise. PME et très grandes entreprises convergent en termes d'appréciation sur l'évolution des compétences des contrôleurs de gestion.



Toutefois, il apparaît que l'évolution des compétences attendues n'est pas uniforme selon les différentes zones géographiques de l'étude :

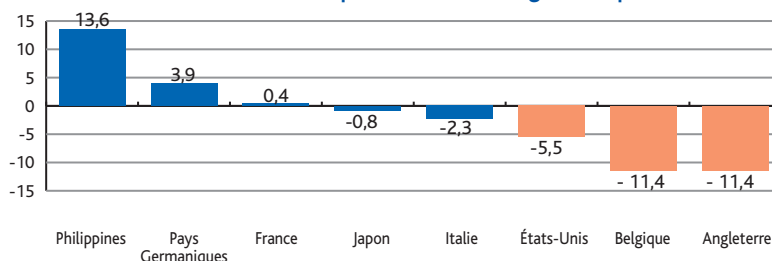
La maîtrise des techniques du contrôle de gestion stratégique concerne a priori tous les pays même si la France et les Etats-Unis ont également d'autres besoins relativement importants :

Dispersion d'appréciation des contrôleurs de gestion par pays, sur le besoin d'avoir à l'avenir, une maîtrise des techniques du contrôle de gestion stratégique



Mais seules les Philippines montrent un besoin important de maîtriser les techniques du contrôle de gestion opérationnel par rapport aux autres pays. Ceci est certainement lié à la maturité de la fonction contrôle de gestion : plus du tiers des répondants de ce pays estimaient que la fonction existait seulement depuis moins de trois ans dans leur entité.

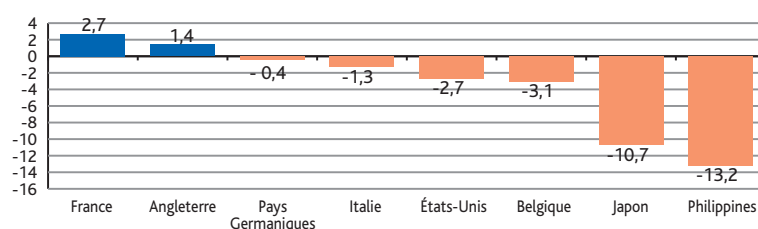
Dispersion d'appréciation des contrôleurs de gestion par pays, sur le besoin d'avoir à l'avenir, une maîtrise des techniques du contrôle de gestion opérationnel.



Les français sont les premiers à citer les problèmes d'interaction et de communication avec les autres départements de l'entreprise : +2,7 au dessus de la moyenne.

Les pays de la zone asiatique ne placent pas cette attention dans les prérogatives de leurs missions. La communication interne du contrôle de gestion fait partie des citations classées en dernier (soit un écart de -11 à -13 points par rapport à la moyenne)

Dispersion d'appréciation des contrôleurs de gestion par pays, sur le besoin d'acquérir à l'avenir, le savoir d'interaction avec les autres.



Dans les compétences requises, la maîtrise des techniques financières est également différemment appréciée par pays. Les contrôleurs de gestion italiens et ceux des pays anglophones, estiment que la parfaite maîtrise des techniques financières sera un atout important pour les missions du contrôle de gestion, dans les années à venir.

4.4. Les carrières des contrôleurs de gestion

► Le précédent poste (Q33) :

Il était demandé aux répondants de décrire leur précédent poste parmi les réponses proposées ci-dessous (Réponse obligatoire. 1 seule réponse possible) :

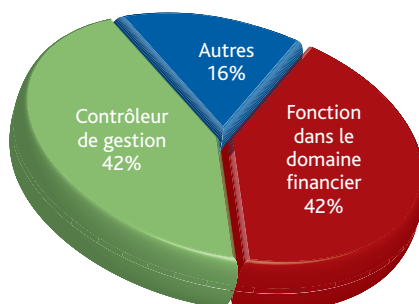
1. Contrôleur de gestion
2. Fonction dans le domaine financier (Direction Financière, Comptable, Audit, ...)
3. Autre fonction support (RH, Informatique...)
4. Opérationnel (Production, Ventas...)
5. Consultant
6. Etudiant
7. Autres

L'ensemble des contrôleurs de gestion en poste actuel a un parcours majoritairement construit dans les fonctions financières des entreprises.



Seuls les contrôleurs de gestion français, japonais et américains, indiquent majoritairement un parcours professionnel réalisé dans le contrôle de gestion (46 à 47%) à l'encontre de l'ensemble des autres confrères étrangers qui affichent seulement des moyennes de 20 à 30%. Les contrôleurs de gestion des autres zones géographiques sont plus souvent issus des autres directions financières (60% en Italie par exemple).

Précédent poste



Cette distinction se vérifie selon la taille des entreprises. Plus on regarde vers les grandes entreprises (au-delà de 500 M€ de chiffre d'affaires), plus les contrôleurs de gestion ont un parcours professionnel plus important dans cette fonction. Ainsi le parcours professionnel est plus long dans la même entreprise (63%) au regard de ce que l'on observe dans les entreprises de tailles inférieures (35%). En corolaire, on constate dans ces grandes entreprises une plus grande expérience professionnelle dans le contrôle de gestion de 13 à 14 années.

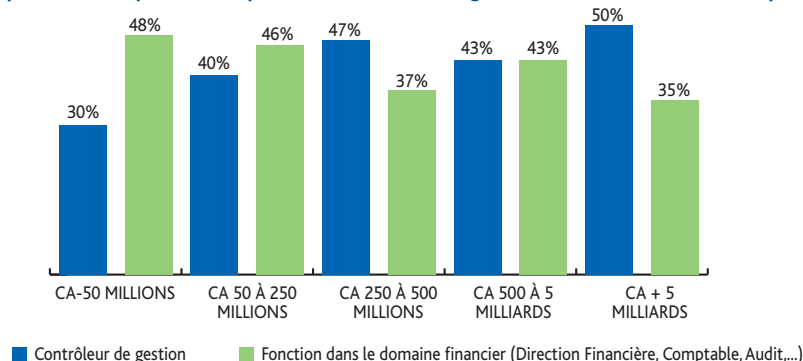
Le profil des contrôleurs de gestion des PME (de -50 à -500 M€) est en revanche majoritairement construit selon un parcours effectué précédemment dans d'autres fonctions financières. L'expérience professionnelle est acquise en dehors de l'entreprise actuelle pour 57% à 51% des contrôleurs de gestion présents dans les entreprises de -50 à -500 M€ de chiffre d'affaires. L'expérience professionnelle dans le contrôle de gestion est moindre que la moyenne, se situant autour de 10 à 11 années.

Ces résultats ne traduisent pas une représentation d'une population de contrôleur de gestion plus jeune dans les PME que dans les grandes entreprises. La répartition des tranches d'âges des contrôleurs de gestion interviewés selon la taille de l'entreprise, n'affiche pas une dispersion égale aux précédents résultats.

Les grandes entreprises privilégient des profils d'une plus grande expérience spécialisée dans les missions du contrôle de gestion. Les PME disposent d'une évolution de leur contrôle de gestion avec des compétences « extirpées » de leurs services financiers.



Répartition des précédents postes des contrôle de gestion selon la taille des entreprises



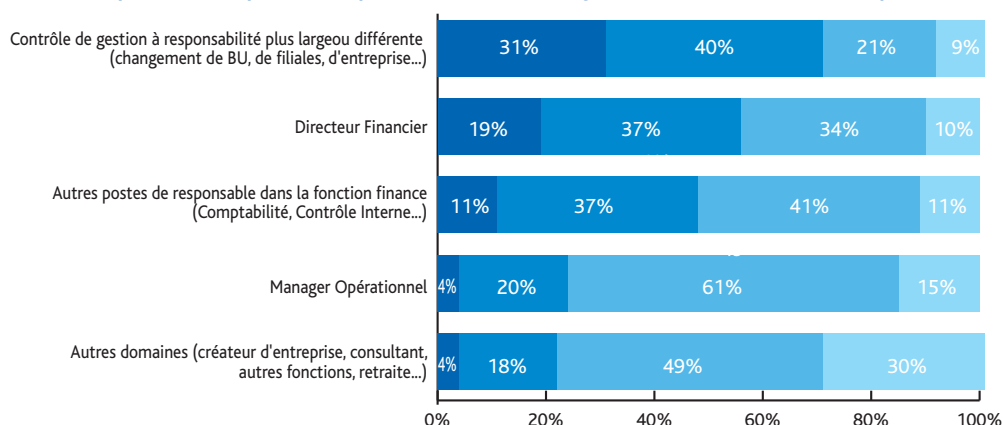
► L'évolution de carrière naturelle selon les contrôleurs de gestion (Q39) :

Il était demandé aux répondants d'évaluer, parmi les propositions ci-dessous, la fréquence (Très fréquent, fréquent, peu fréquent, ne sait pas) d'évolution de carrière naturelle pour un Contrôleur de Gestion dans leur entreprise (Réponse obligatoire. 1 seule réponse possible par ligne) :

1. Contrôle de gestion à responsabilité plus large ou différente (changement de BU, de filiales, d'entreprise...)
2. Autres postes de responsable dans la fonction finance (Comptabilité, Contrôle Interne...)
3. Directeur Financier
4. Manager Opérationnel
5. Autres domaines (créateur d'entreprise, consultant, autres fonctions, retraite...)

L'évolution de carrière naturelle citée par les contrôleurs de gestion reste pour 70% attachée à la fonction du contrôle de gestion. Par défaut, l'évolution vers la direction financière ou les autres fonctions de responsabilités financières, est citée dans plus de 50% des réponses.

Répartition des précédents postes des contrôle de gestion selon la taille des entreprises



Quel que soit le pays, ce sont surtout les contrôleurs de gestion des très grandes entreprises (+5 MD€) qui évoluent plus naturellement vers le poste de Directeur Financier (+60%) que les contrôleurs de gestion des autres entreprises (+50 %). Seules, les personnes dans les petites structures de - 100 salariés évoquent la possibilité d'évoluer plus certainement vers ce poste.

Il semble toutefois que le passage par le contrôle de gestion constitue la voie royale vers la Direction financière.

► L'évolution de carrière souhaitée par les contrôleurs de gestion (Q40) :

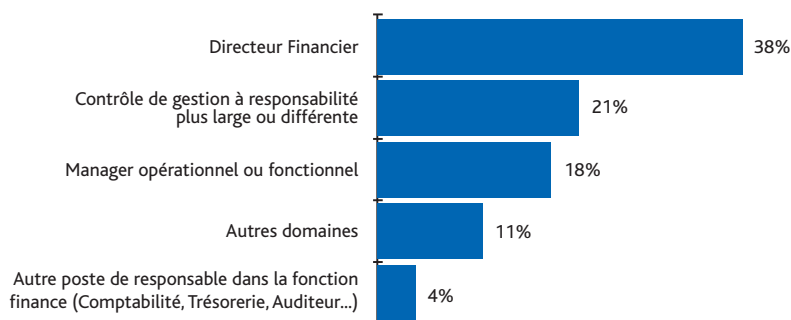
Il était demandé aux répondants de choisir, parmi les propositions ci-dessous, l'évolution qu'ils souhaitent pour eux dans leur prochain poste (Réponse obligatoire. 1 seule réponse possible) :

1. Contrôle de gestion à responsabilité plus large ou différente
2. Autre poste de responsable dans la fonction finance (Comptabilité, Trésorerie, Auditeur...)
3. Directeur Financier
4. Manager opérationnel ou fonctionnel
5. Autres domaines
6. Ne sait pas

En miroir de l'évolution constatée, l'évolution de carrière souhaitée par les contrôleurs de gestion se réalise majoritairement vers le poste de Directeur Financier (38% des répondants).

Au moins 21% des contrôleurs de gestion ne souhaitent pas expressément évoluer vers un poste à responsabilité plus large, alors qu'ils sont plus de 70 % à constater que la réalité professionnelle les attache à cette fonction.

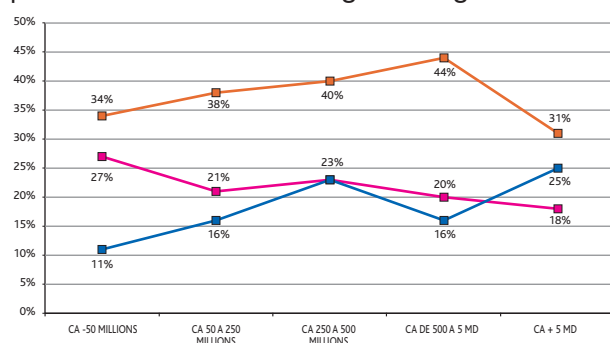
L'évolution souhaitée des contrôleurs de gestion dans leur prochain poste



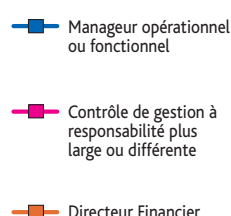
Ce sont les contrôleurs de gestion des pays asiatiques (Japon et Philippines) qui ne sollicitent pas directement une évolution vers le statut de Directeur Financier (15% des avis en moyenne). A contrario et de façon majoritaire, italiens, belges et américains souhaitent une évolution en ce sens (plus de 50% des citations).

Si l'on constate une progression des souhaits d'évoluer vers un poste de Directeur Financier en lien avec la progression de la taille du chiffre d'affaires des entreprises, cette tendance s'estompe dans les très grands groupes de +plus de 5 milliards d'euros de CA.

Il y a une divergence plus significative selon l'évolution d'une carrière vers le rôle de manager opérationnel ou fonctionnel : peu souhaitée dans les PME, elle le devient de plus en plus pour les contrôleurs de gestion des grandes entreprises. A l'opposé, une évolution du poste de contrôleur de gestion avec de plus larges responsabilités s'atténue dans les grandes organisations.



L'évolution souhaitée des contrôleurs de gestion selon la taille des entreprises



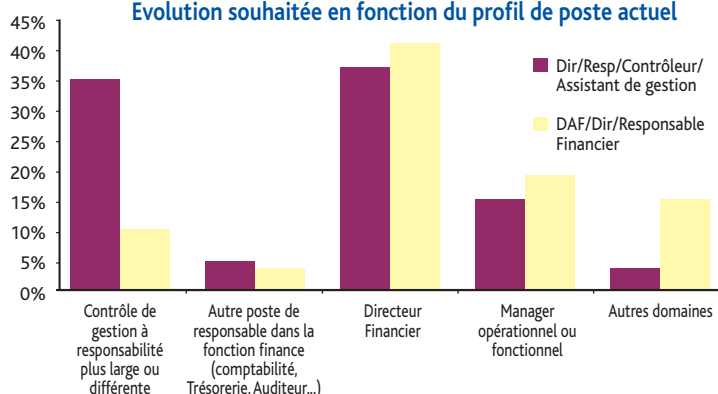
Selon l'expérience professionnelle, les plus jeunes souhaitent une évolution vers un poste de contrôle de gestion à responsabilité plus large, 27% des citations avec moins de 7 années d'expérience. Cette aspiration devient moins citée avec la progression de l'expérience professionnelle, chutant à 15% des citations pour les contrôleurs de gestion ayant plus de 17 années d'expérience dans la fonction. Parallèlement, quel que soit le nombre d'années d'expérience acquise dans la fonction, un tiers des contrôleurs de gestion souhaite une évolution vers la Direction Financière en continu.

Enfin, l'évolution souhaitée dépend de la « dominante » du poste actuel :

- Les profils plus « contrôleurs de gestion » souhaitent davantage une évolution vers des postes de contrôle de Gestion à responsabilité plus large.

- Les responsables plus « financiers » envisagent plutôt un poste de directeur financier (41%), et sont davantage prêts que les Contrôleurs à prendre des postes sortant du domaine financier (manager opérationnel ou fonctionnel ou autres domaines).

Evolution souhaitée en fonction du profil de poste actuel





5. VERS UNE TYPOLOGIE DES PRATIQUES DE CONTRÔLE DE GESTION DANS LE MONDE.

5.1. Justification et description de la méthodologie

Il nous a semblé intéressant, pour clore les résultats de notre enquête, de procéder à une analyse typologique sur la population étudiée (437 répondants exactement).

Au plan statistique, nous avons opté pour les procédures hiérarchiques qui décomposent les objets d'une base de données en classes hiérarchiquement emboîtées les unes dans les autres de manière *ascendante* ou *descendante*. La méthode ascendante, que nous avons choisie ici, comprend les étapes suivantes :

- parmi n objets, on sélectionne les deux plus proches au sens de la « distance » retenue (la distance euclidienne) – une première classe est construite à partir de ces deux objets – à la fin de cette étape, il reste $n-1$ éléments (une classe formée de deux individus, et représentée par sa moyenne, et $n-1$ individus non regroupés) ;
- on calcule la « distance » entre la classe construite précédemment et les éléments restants ;
- à nouveau, les deux éléments les plus proches sont regroupés dans une nouvelle classe et ainsi de suite jusqu'à ce que tous les objets soient regroupés en une seule et même classe ;
- on décide alors du nombre de groupes qui peut paraître le plus judicieux à l'aide d'un « niveau » (la perte d'inertie) au-delà duquel les classes sont jugées hétérogènes .

Si dans un premier temps, nous avons obtenu une partition en 3 classes, celle en 5 classes nous a paru encore plus riche. Les tests de « robustesse » que nous avons réalisés montrent cependant le caractère assez instable des classes identifiées, preuve qu'il s'avère extrêmement difficile, notamment dans le cadre d'une enquête internationale, de ranger les différentes entreprises dans des catégories supposées homogènes.

Plus précisément, la décomposition de l'inertie avant et après consolidation montre que les effectifs à l'intérieur des classes sont plutôt modifiés : ainsi, l'effectif de la <classe 1> passe de 111 individus à 150, la <classe 2> de 127 à 124, la <classe 3> de 167 à 129, la <classe 4> de 15 à 19, la <classe 5> (effectif de 15) étant inchangée.

Néanmoins, cette analyse typologique nous a permis de dresser cinq profils types d'entreprise compte tenu de leurs pratiques de contrôle de gestion et des différentes thématiques que nous avons abordées lors de cette étude. Bien entendu, il ne s'agit là que d'archétypes avec toutes les limites que cela induit et dont les traits sont certainement à nuancer. Ainsi, la plupart des organisations que nous avons sollicitées n'entre pas de manière radicale ou définitive dans l'une de ces catégories mais s'en rapproche ou oscille probablement entre l'une ou l'autre. Pour autant, cette démarche semble intéressante dans la mesure où elle donne une vision plutôt synthétique des pratiques de contrôle de gestion suivant les pays qui ont participé à l'enquête.

5.2. Description des classes obtenues

Classe 1 – « LES FRANÇAISES » (150 entreprises)

C'est dans la classe 1 que l'on trouve la plus forte proportion de « petites » et de « moyennes » structures : 41% d'entre elles ont un chiffre d'affaires (CA) périmètre inférieur à 50 M€ et 28% – soit la majorité relative – ont un CA groupe en dessous de 50 M€ ; logiquement, c'est aussi dans cette classe que les effectifs périmètre et les effectifs groupe sont les plus faibles. Spécialisées principalement dans les services aux entreprises, ces organisations – dont 83% sont localisées en France – n'ont pratiquement pas de filiales à l'étranger, sont logiquement assez peu tournées vers l'international et ne sont pas cotées en Bourse. Les ac-

tivités principales du contrôleur de gestion central tournent autour de la prévision (budgets, plans). Il travaille en normes locales ou en IFRS. Tant au niveau du périmètre que du groupe, les effectifs de la fonction contrôle de gestion, qui a entre 3 et 10 ans, sont assez réduits (moins de 5 contrôleurs au niveau périmètre, moins de 20 au niveau groupe).

Rattaché au directeur financier, en hiérarchique ou en fonctionnel, le contrôleur de gestion, qui a entre 30 et 40 ans, n'a lui-même qu'une faible activité d'encadrement que ce soit en local ou en dehors de son pays. Dans l'exercice de sa fonction, il utilise essentiellement des outils de bureautique. En poste de contrôleur de gestion depuis le début de sa carrière (entre 11 et 12 ans), il fait face plus particulièrement à des systèmes d'information contraignants ou non stabilisés. Pour lui, la compétence requise du contrôleur est avant tout de «savoir interagir avec les autres». Le concernant, il pense avant tout «connaître son entreprise». A ses yeux, le contrôleur doit être maître dans l'élaboration des prévisions, ce qu'il pense être son cas. Dans les difficultés qu'il rencontre, il dénonce en premier lieu le fait que son entreprise ne lui facilite pas la tâche. Le nombre de jours de formation annuel dont il bénéficie est assez faible au regard de ce que nous constatons dans les autres classes.

Selon les répondants relevant de cette classe ; la priorité de la fonction finance – gestion est de produire de l'information toujours plus pertinente pour mieux accompagner les décideurs ; de plus, l'évolution des systèmes d'information est le principal facteur susceptible de faire évoluer la fonction contrôle dans les années à venir ; le conseil à la direction est l'élément pouvant faire varier le plus le périmètre de responsabilité du contrôleur ; enfin, la nouvelle compétence requise est de maîtriser les techniques de contrôle de gestion stratégique.

Classe 2 – « LES DECENTRALISEES » (124 entreprises)

On trouve dans la classe 2 des entreprises nettement plus grosses que dans la classe 1 : 22% d'entre elles ont un chiffre d'affaires périmètre compris entre 500 M€ et 5 Md€ ; 36% – soit la majorité relative – ont un CA groupe au dessus de 5 Md€ ; logiquement, les effectifs périmètre et les effectifs groupe sont aussi plus importants. Ces 124 entreprises sont plutôt spécialisées dans la production de biens de consommation courante. Certes, ces organisations – dont 60% sont localisées en France – n'ont pas non plus beaucoup de filiales à l'étranger mais elles font néanmoins partie de groupes internationaux et sont pour la majorité cotées en Bourse. C'est dans ce groupe que l'on retrouve la plus grande proportion d'entreprises italiennes. Dans la classe 2, l'activité principale du contrôleur de gestion central ou opérationnel est de conseiller la direction générale. Ce dernier travaille en normes locales, IFRS ou US GAAP. Et si au niveau du périmètre du répondant, les effectifs de la fonction contrôle de gestion, qui a entre 3 et 10 ans, sont assez réduits (de 5 à 19 contrôleurs), il n'est pas de même au niveau de l'entité mère (majoritairement, plus de 250 contrôleurs).

Plutôt rattaché au directeur général en hiérarchique et au directeur financier en fonctionnel, le contrôleur de gestion, âgé de 40 à 50 ans, a plus d'ancienneté dans la fonction. Il a dans son pays une activité d'encadrement (5 à 19 personnes) et utilise surtout dans l'exercice de son activité des outils de bureautique. En poste de contrôleur de gestion depuis le début de sa carrière (entre 13 et 14 ans), il fait face aux problèmes liés aux organisations en réseau, à la décentralisation, à l'éloignement géographique ou encore aux prix de cessions internes. Du coup, dans un environnement décentralisé où la coordination ne se fait pas toujours bien, la compétence requise du contrôleur de gestion est avant tout de «savoir interagir avec les autres», compétence que le répondant espère justement avoir. De son point de vue, le contrôleur doit être «maître» dans l'élaboration des prévisions, ce qu'il pense être lui-même. Dans les difficultés qu'il rencontre, il dénonce le manque de ressources (hommes, systèmes d'information, temps...). Point positif, le nombre de jours de formation est au dessus de celui dont bénéficient les entreprises de la classe 1.

Selon les interlocuteurs de cette classe, la priorité de la fonction finance – gestion est de contribuer aux décisions stratégiques ; l'évolution des systèmes d'information et l'évolution du modèle économique sont les deux principaux facteurs susceptibles de faire évoluer la fonction contrôle dans les années à venir ; ici aussi, le conseil à la direction est l'élément le plus cité dans les éléments pouvant faire varier le périmètre de responsabilité du contrôleur ; et là encore la nouvelle compétence requise est de maîtriser les techniques de contrôle de gestion stratégique.



Classe 3 – « LES INTERNATIONALES » (129 entreprises)

La classe 3 est plus hétérogène que les deux précédentes. On y trouve à hauteur de 33% des entreprises « petites » (CA périmètre inférieur à 50 M€), à concurrence de 43% des structures « moyennes » (CA périmètre compris entre 50 et 249 M€) et 13% de beaucoup plus « grosses » (CA périmètre compris entre 500 M€ et 5 Md€). En revanche, ces organisations font généralement partie de grands groupes dont le CA avoisine les 5 Md€. Par conséquent, les effectifs périmètre sont assez réduits quand les effectifs groupe sont beaucoup plus élevés. A l'instar de la classe 2, ces 129 entreprises sont largement spécialisées dans la production de biens de consommation courante au niveau du périmètre. Elles dépendent de groupes dont le métier est davantage focalisé sur la production de biens d'équipement. Différentes nationalités sont représentées (principalement France, Etats-Unis, Grande Bretagne, Canada ou encore Italie). C'est aussi dans ce groupe que l'on retrouve la proportion la plus forte d'entreprises de « culture anglo-saxonne » (Etats-Unis, Grande Bretagne, Canada). Dans cette classe qui est la plus internationale de toutes (tant au niveau du périmètre que du groupe), plus de 68% des entreprises ont des filiales à l'étranger. Elles n'en sont pas pour autant forcément cotées en Bourse.

Dans la classe 3, les activités principales du contrôleur de gestion central sont d'abord de prévoir (budgets, plans) puis de conseiller la direction générale. Ce dernier travaille surtout en normes locales mais également en IFRS. Au niveau du périmètre comme du groupe, les effectifs de la fonction contrôle de gestion, qui a plus de 10 ans en moyenne, peuvent varier (respectivement de 5 à 19 contrôleurs et de 5 à 99 contrôleurs).

Souvent rattaché hiérarchiquement et fonctionnellement au directeur général, le contrôleur de gestion, qui a entre 40 et 50 ans, peut, dans son pays, encadrer jusqu'à 19 personnes. Dans l'exercice de sa fonction, il a recours essentiellement à des progiciels de gestion intégrée, à des outils transactionnels ou à la comptabilité. En poste de contrôleur de gestion depuis 5 ou 6 ans, il a déjà exercé de nombreuses années en contrôle ou dans le domaine financier (direction financière, direction comptable, audit...). L'organisation même de l'entreprise dans laquelle il évolue ne lui facilite pas la tâche (cloisonnement, réseau...). Pour lui, et assez logiquement, la compétence requise du contrôleur est avant tout de « savoir interagir avec les autres ». Le concernant, il pense avant tout « connaître son entreprise ». A ses yeux, le contrôleur doit être expert dans l'élaboration des prévisions, ce qu'il pense être. Le nombre de jours de formation annuel dont il bénéficie est le plus élevé après la classe 4 (les grandes firmes).

La perception des praticiens de la classe 3 est finalement assez proche de celle que l'on trouve dans la classe 2. Selon eux, la priorité majeure du contrôleur de gestion est de contribuer aux décisions stratégiques ; de même, l'évolution des systèmes d'information est le principal facteur susceptible de faire évoluer la fonction contrôle dans les années à venir ; le conseil à la direction est l'élément le plus cité dans les éléments pouvant faire varier le périmètre de responsabilité du contrôleur ; la nouvelle compétence requise est de maîtriser les techniques de contrôle de gestion stratégique.

Classe 4 – « LES GRANDES FIRMES » (19 entreprises)

C'est dans la classe 4 que l'on retrouve la plus grande proportion de grosses firmes : plus de 75% d'entre elles ont un chiffre d'affaires périmètre supérieur à 250 M€ et parmi elles 13% ont un CA supérieur à 5 Md€. Par voie de conséquence, 87% des entreprises affichent un CA groupe au-delà de 250 M€ et 43% – soit la majorité relative – ont un effectif périmètre compris entre 5 000 et 50 000 collaborateurs. D'activité plus diversifiée – production de biens de consommation courante, production de biens d'équipement, distribution négoce – ces organisations, localisées principalement au Japon (89%) mais aussi aux Etats-Unis, en Grande Bretagne et au Canada, bien que n'étant pas toujours dotées d'un nombre important de filiales à l'étranger, sont un peu plus tournées vers l'international que celles de la classe 5. Parmi elles 78% sont cotées en Bourse. Les activités principales du contrôleur de gestion central tournent autour de la prévision (budgets, plans), de la clôture et du reporting. Il travaille en normes locales dans 94% des cas et en normes US GAAP. Dans la majorité des entreprises de cette classe, les effectifs de la fonction contrôle de gestion sont compris entre 5 et 19 contrôleurs au niveau périmètre et entre 5 et 99 contrôleurs au niveau groupe. La fonction contrôle affiche une ancienneté de plus de 10 ans.

Rattaché au directeur général, en hiérarchique comme en fonctionnel, parfois au directeur des ressources humaines, le contrôleur de gestion, souvent âgé de 50 à 60 ans, encadre en local ou au-delà des frontières, de 5 à 19 personnes. En fonctionnel, l'encadrement peut aller de 20 à 99 salariés. Dans l'exercice de sa fonction, il utilise essentiellement des outils de consolidation, des progiciels de gestion intégrée ou encore la bureautique. A son poste actuel depuis 5 ou 6 ans, exerçant en contrôle de gestion depuis 16 ou 17 ans, ce contrôleur de gestion plutôt expérimenté énonce comme contrainte principale l'obligation de gérer à la fois plusieurs normes comptables. Pour lui, la compétence requise du contrôleur est avant tout de «maîtriser les systèmes d'information», ce qui le caractérise lui-même. A ses yeux, le contrôleur de gestion doit être expert dans le contrôle de gestion de projet – ce qui est un des traits distinctifs de cette classe – lui qui, de son côté, se déclare maîtriser le plus le suivi des processus. Dans les difficultés qu'il rencontre, il dénonce en premier lieu le manque de ressources (hommes, systèmes d'information, temps...). Pour autant, le nombre de jours de formation annuel auquel il a droit est le plus élevé de l'ensemble des classes (soit entre 8 et 9 jours et dont plus de 80% du temps relève de la formation technique).

Pour ce qui est des autres points, la classe 4 se distingue également. Selon les praticiens qui entrent dans cette catégorie, la priorité majeure du contrôle de gestion est de contribuer aux décisions stratégiques, d'optimiser la marge, de maîtriser et de réduire les coûts ; le développement à l'international et les phénomènes de croissance externe ainsi que les fusions – acquisitions sont de nature à faire évoluer la fonction contrôle dans les années à venir ; le conseil à la direction est l'élément le plus cité dans les éléments censés faire varier le périmètre de responsabilité du contrôleur ; la nouvelle compétence requise est de maîtriser les techniques de contrôle de gestion stratégique.

Classe 5 – « LES NIPPONES » (15 entreprises)

A l'instar de la classe 3, la classe 5 est assez hétérogène. S'y côtoient à hauteur de 50% de «petites» entreprises au chiffre d'affaires périmètre inférieur à 50M€, des entreprises «moyennes» au CA périmètre compris entre 250 et 499 M€ et de «grosses» firmes dépassant les 5 Md€ de CA. En revanche, une large majorité – soit 60% – appartiennent à des grands groupes dont l'activité va au-delà de 500 M€. Du coup, si 80% d'entre elles ont un effectif réduit de moins de 100 salariés, leurs maisons mères, à hauteur de 83% – affichent un effectif global allant de 500 à 50 000 collaborateurs. D'activité assez diversifiée – production de biens de consommation courante, BTP et services aux entreprises – ces organisations, toutes d'origine nippone et dotées d'un nombre élevé de filiales à l'étranger, sont relativement bien tournées vers l'international. Parmi elles, 87% sont cotées en Bourse. Les activités principales du contrôleur de gestion central tournent autour du conseil à la direction générale, de la clôture des comptes et du reporting. Il travaille en normes locales dans 79% des cas et en normes US GAAP. Dans la majorité des entreprises de cette classe, les effectifs de la fonction contrôle de gestion sont compris entre 20 et 99 contrôleurs au niveau périmètre et atteignent plus de 250 individus au niveau du groupe. A 87%, la fonction contrôle de gestion affiche une ancienneté de plus de 10 ans.

Rattaché au directeur général, parfois au directeur des ressources humaines, en hiérarchique comme en fonctionnel, le contrôleur de gestion, souvent âgé de 50 à 60 ans, encadre en local ou au-delà des frontières, de 5 à 100 personnes. Dans l'exercice de sa fonction, il utilise essentiellement des progiciels de gestion intégrée, des outils de consolidation ou encore des outils de business intelligence. A son poste actuel depuis 4 ans (un peu moins que dans la classe 4), exerçant en contrôle de gestion depuis 12 ou 13 ans (même observation), ce contrôleur de gestion expérimenté énonce là encore comme contrainte principale l'obligation de gérer à la fois plusieurs normes comptables. Pour lui, la compétence requise du contrôleur est avant tout de «maîtriser les systèmes d'information», ce qui le caractérise lui-même. A ses yeux, le contrôleur de gestion doit être expert dans le contrôle de gestion de projet – ce qui est aussi un des traits distinctifs de cette classe – lui qui, de son côté, se déclare maîtriser le plus le suivi des processus et... le contrôle de gestion stratégique. Dans les difficultés qu'il rencontre, il dénonce en premier lieu le manque de ressources (hommes, systèmes d'information, temps...). Mais contrairement à la classe 4, le nombre de jours de formation annuel auquel il a droit est relativement faible (soit un peu plus de 5 jours dont 53% relèvent de la formation technique).

Pour ce qui est des autres points, la classe 5 ressemble à la classe 4. Certes, selon les praticiens qui entrent dans cette catégorie, la priorité majeure du contrôle de gestion est de contribuer aux décisions stratégiques,



d'optimiser la marge, de maîtriser et de réduire les coûts ; mais c'est la concurrence accrue et l'évolution du cadre législatif qui sont de nature à faire évoluer la fonction contrôle dans les années à venir ; le conseil à la direction est le seul élément cité dans les éléments susceptibles de faire varier le périmètre de responsabilité du contrôleur ; quant à la nouvelle compétence requise, il s'agit aussi de maîtriser les techniques de contrôle de gestion stratégique.

5.3 Conclusion – Mise en valeur des éléments communs et divergents

Il est intéressant de noter les éléments les plus divergents :

- Les effectifs de la fonction contrôle varient de façon assez importante d'une classe à une autre ou d'un pays à un autre. Au niveau périmètre, le Japon se distingue en moyenne par un effectif de contrôleurs de gestion plus important que dans les autres nations.
- L'encadrement hiérarchique hors pays et l'encadrement fonctionnel dans le pays peuvent varier considérablement d'une classe à l'autre, d'une entreprise à une autre ou d'un pays à un autre. Au Japon notamment, le contrôleur de gestion semble disposer d'une «autorité» hiérarchique et fonctionnelle beaucoup plus importante que dans les autres pays ; et il n'est pas rare que le responsable finances – gestion qui rapporte directement au directeur général, dépende également du directeur des ressources humaines.
- Les compétences que doit maîtriser le contrôleur de gestion peuvent faire débat : faut-il en priorité «savoir interagir avec les autres», «connaître l'entreprise» ou «maîtriser les systèmes d'information» ? Il en est de même pour les domaines devant être maîtrisés par le contrôleur de gestion : l'élaboration des prévisions ou le contrôle de gestion de projet ? Là encore les japonais se distinguent en se focalisant sur la maîtrise des techniques de la gestion de projet ou du contrôle de gestion stratégique.
- Les facteurs susceptibles de faire évoluer la fonction contrôle de gestion sont également sujets à discussion : l'évolution des systèmes d'information selon les occidentaux ? Le développement à l'international, le rapprochement d'entreprise, la concurrence accrue ou encore l'évolution du cadre législatif selon les asiatiques ?

Le nombre de jours de formation annuel peut varier considérablement d'une classe à l'autre, d'une entreprise à une autre ou d'un pays à un autre. Il semble plus élevé dans les pays anglo-saxons qu'en France.

- L'âge de nos interlocuteurs est un élément également discriminant. Au Japon, par exemple, les contrôleurs de gestion en moyenne sont plus âgés.

Il est intéressant, à l'inverse, de noter des éléments communs quelles que soient la classe, l'organisation voire la zone géographique dans laquelle on se situe :

- Nos interlocuteurs sont principalement des contrôleurs de gestion siège rattachés hiérarchiquement au directeur général et fonctionnellement au directeur général ou au directeur financier. Ce sont en grande majorité des contrôleurs de gestion ayant toujours exercé dans des fonctions financières (entre 11 et 17 ans) et dont l'ancienneté dans le poste actuel est comprise entre 4 et 6 ans.
- Nos interlocuteurs encadrent généralement de 0 à 20 personnes dans leur pays.
- L'instrumentation de gestion la plus couramment utilisée par la fonction contrôle est : la bureautique, les progiciels de gestion intégrée et les outils de consolidation.
- La fonction contrôle de gestion a généralement entre 3 et 10 ans.
- La contrainte la plus commune à laquelle doivent faire face nos interlocuteurs est l'organisation en réseau ou décentralisée due à l'éloignement géographique.

- Les normes comptables locales restent de mise dans tous les cas de figure. Mais l'obligation de gérer plusieurs normes à la fois est une contrainte forte quelle que soit la classe identifiée.
- «Maîtriser les systèmes d'information» et «savoir interagir avec les autres» sont les deux compétences requises plébiscitées par nos interlocuteurs.
- Les activités du contrôleur de gestion tournent principalement autour de la prévision et du conseil à la direction.
- L'une des priorités majeures du contrôle de gestion dans les années à venir est de contribuer aux décisions stratégiques.
- « Le conseil à la direction » est la mission la plus souvent citée comme censée faire varier le périmètre de responsabilité du contrôleur de gestion.
- « Maîtriser les techniques du contrôle stratégique » est la compétence requise la plus mise en exergue du contrôleur de gestion de demain.
- «L'organisation de la société ne me facilite pas la tâche (cloisonnement réseau...)» et «je manque de ressources (hommes, systèmes d'information temps...)» sont manifestement des difficultés récurrentes et universelles auxquelles doivent faire face les contrôleurs de gestion quels que soient leur entreprise et le pays dans lequel ils exercent.

Autrement dit, et malgré les différences de pays ou de culture, nous assistons probablement à une homogénéisation des pratiques de contrôle dans le monde. D'ailleurs, à l'exception des classes 4 et 5 constituées tout ou partie d'entreprises japonaises, les regroupements qui émergent ne prennent pas pour critère principal l'origine géographique de l'entreprise. Finalement, on a le sentiment que les animateurs du contrôle de gestion, qu'ils soient américains, français, anglais, canadiens, italiens ou encore japonais rencontrent globalement des difficultés comparables, ressentent des contraintes similaires, évoquent les mêmes souhaits et partagent une vision assez commune que ce soit des compétences à acquérir ou de l'avenir de la fonction.

Les tableaux en annexe présentent de manière simplifiée les classes et ce qui les caractérise.





6. CONCLUSIONS

D'une certaine façon cette étude nous surprend par les similitudes entre les répondants. Nous n'avons pas observé « d'avance ou de retard » dans les pratiques entre les pays, ou de grandes différences d'orientation des priorités, la taille des entreprises, et leur secteur paraissant un facteur de différenciation plus important.

Le modèle anglo-saxon est de facto partagé par la communauté des contrôleurs de gestion qui sont tous très axés sur les budgets et le reporting.

Malgré les différences de pays ou de culture, nous assistons probablement à une **homogénéisation des pratiques de contrôle dans le monde**. Au fond, les contrôleurs de gestion, quel que soit le pays dans lequel ils exercent, la gouvernance ou la nationalité de leur organisation, sont finalement et globalement confrontés aux mêmes difficultés, aspirent aux mêmes évolutions, ont des représentations assez comparables de leur fonction que ce soit en matière de compétences à avoir ou de facteurs pouvant la faire évoluer dans le futur.

Très attachés à leur fonction, ils souhaitent pouvoir évoluer pour être plus partie prenante des décisions stratégiques et participer à l'optimisation de la performance de leur entreprise, avec une meilleure écoute de leurs décideurs qu'ils obtiendront d'autant mieux qu'ils auront appris à sortir de leur rôle d'expertise par une communication plus orientée vers les autres. Le manque de culture financière c'est aussi l'affaire du contrôle de gestion et sans doute un des challenges de demain : faire de chaque décideur un porteur des enjeux financiers.



7. ANNEXES

7.1 Questionnaire Complet

1. Environnement et Organisation de la fonction contrôle de gestion

- Q2** - Quel est le chiffre d'affaires de votre entreprise ?
Q3 - S'agit-il d'euros ou de dollars ?
Q4 - Quel est l'effectif de votre entreprise ?
Q5 - Quel est le principal secteur d'activité de votre entreprise ?
Q6 - Quelle est votre présence géographique : dans quel pays se trouve le siège social de votre entreprise ?
Q7 - Dans quel pays êtes-vous principalement basé ?
Q8 - Quel est votre pourcentage de CA à l'international ?
Q9 - Dans combien de pays votre entité détient-elle une filiale à l'étranger ?
Q10 - Présence en bourse : La société est-elle cotée ?
Q11 - Quelle est votre fonction ?
Q12 - Choisissez les 4 principales activités que vous exercez dans votre fonction de contrôle de gestion, parmi les propositions ci-dessous.
Q13 - Quel est votre Périmètre principal ?
Q14 - Quel est l'effectif total de la filière contrôle de gestion de votre entreprise ?
Q15 - Quel est votre rattachement hiérarchique et fonctionnel ?
Q16 - Quel est votre autre rattachement ?
Q17 - Combien de personnes encadrez-vous avec un lien hiérarchique et avec un lien fonctionnel ?
Q18 - Quels outils utilisez-vous ?
Q19 - Depuis combien de temps existe-t-il une fonction contrôle de gestion bien distincte dans votre entreprise ?
Q20 - Choisissez les 3 principales contraintes, au maximum, de la fonction de contrôle de gestion dans votre entreprise
Q21 - Quelles normes comptables utilisez-vous ?

2. Identification des Compétences

- Q22** - Indiquez le niveau d'importance de chacune des compétences nécessaires pour le rôle de contrôleur de gestion, en dehors de la maîtrise des techniques de contrôle de gestion (-- très peu importante, ++ très importante)
Q23 - Indiquez votre degré de maîtrise de chacune des compétences ci-dessous, en dehors de la maîtrise des techniques de contrôle de gestion (-- très peu maîtrisée, ++ très bien maîtrisée) :
Q24 - Indiquez le niveau d'importance de chacune de ces techniques de contrôle de gestion (-- très peu importante, ++ très importante):
Q25 - Indiquez votre degré de maîtrise de chacune de ces techniques de contrôle de gestion (-- très peu maîtrisée, ++ très bien maîtrisée):
Q26 - Les principales difficultés que vous rencontrez :

Choisissez les 3 principales difficultés que vous rencontrez dans votre fonction de Contrôle de gestion, parmi les propositions ci-dessous :

- Q27** - De combien de jours de formation en moyenne par an disposez-vous ?
 En moyenne annuelle
 Dont de nature technique
 Dont de nature managériale

3. Evolutions de la fonction contrôle de gestion dans le futur

Principaux changements attendus :



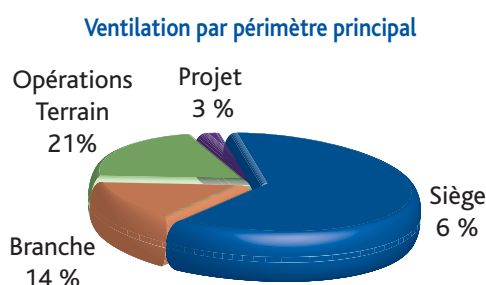
- Q28** - Evolution des priorités du contrôle de gestion : choisissez les 3 priorités majeures des années à venir pour la fonction contrôle de gestion
- Q29** - Facteurs explicatifs : choisissez les 3 principaux facteurs qui auront, selon vous, le plus d'influence sur l'évolution de votre fonction
- Q30** - Changement de responsabilités. Evolution des missions
Choisissez, parmi les propositions ci-dessous, les 3 missions (au maximum), qui pourraient faire varier le plus probablement dans les années à venir votre périmètre de responsabilité par rapport à votre fonction actuelle, en plus et en moins.
- Q31** - Quel est l'autre mission qui pourrait varier le plus probablement dans les années à venir ?
- Q32** - Nouvelles compétences requises
Choisissez, parmi les propositions ci-dessous, les 3 principales compétences nouvelles que devrait acquérir un contrôleur de gestion dans les années à venir, étant donnée l'évolution probable de ses missions:
- Q33** - Quel était votre précédent poste ?
- Q34** - Dans le même groupe ?
- Q35** - Dans le même secteur ?
- Q36** - Depuis combien de temps êtes-vous dans votre poste actuel dans votre entreprise (en nombre d'années) ?
- Q37** - Combien d'années d'expérience de la fonction contrôle de gestion avez-vous (en nombre d'années) ?
- Q38** - Quel est votre âge ?
- Q39** - A votre avis, quelle est l'évolution de carrière naturelle pour un contrôleur de gestion dans votre entreprise ?
- Q40** - Choisissez, parmi ces propositions, l'évolution que vous souhaitez pour vous dans votre prochain poste ?

4. Attentes vis-à-vis des associations pour faciliter l'adaptation à ces évolutions dans le futur

- Q41** - De quel Institut / Association dans le domaine de la finance dépendez-vous ?
- Q42** - Quelles sont vos attentes par rapport à une association ?
- Q43** - Choisissez, parmi ces propositions, les 3 principales informations qui vous intéresseraient :
- Q44** - Quels sont les 3 principaux sujets qui vous intéresseraient en termes de formation ?
- Q45** - Souhaitez-vous recevoir les résultats de l'étude ?
- Q46** - Accepteriez-vous d'être interviewé(e) ?

7.2 Détails complémentaires sur le profil des répondants

- Périmètre principal des répondants (Q13) :



Les sièges sont fortement représentés dans notre échantillon : 62% contre 21% de contrôleurs de gestion opérationnels, 14% de contrôleurs de gestion qui opèrent au niveau des branches d'activité et 3% qui font du contrôle de gestion de projet.



Cette représentation est encore accentuée à l'étranger où les sièges représentent plus de 80% en Belgique et aux USA, les opérationnels terrains étant plus présents chez les interlocuteurs anglais (33%) ou aux Philippines (50%). Enfin, c'est dans la population américaine que les porteurs de projet sont en plus grande proportion (8%).

Il y a peu de dispersion dans cette représentation entre les domaines à l'exception du BTP où les contrôleurs de gestion ou directeurs financiers Siège forment 81% de la population et, plus logiquement, 91,7% dans l'Administration Générale.

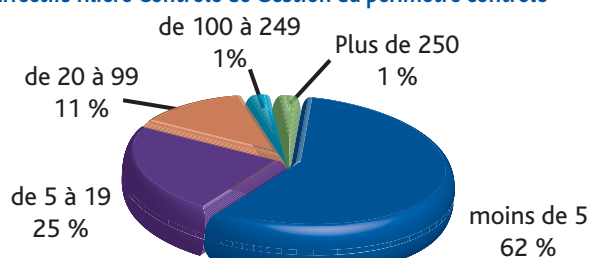
Les sièges représentent 77% des cas approchés pour les entreprises de moins de 100 salariés et 53% dans le cas des très grosses entreprises (effectif supérieur à 50 000 salariés).

► Effectifs de la filière contrôle de gestion ^(Q14) :

Dans le périmètre contrôlé :

Il y a moins de 5 Contrôleurs de Gestion dans 62% des cas, entre 5-19 dans 25%, 11% entre 20 et 100 et 2 % au-delà.

Effectifs filière Contrôle de Gestion du périmètre contrôlé



72% des entreprises françaises approchées et 63% des entreprises italiennes ont des filières de moins de 5 contrôleurs de gestion. Dans d'autres pays, les filières peuvent aller de 5 à 20 contrôleurs de gestion (Allemagne ou Belgique principalement) voire de 20 à 99 pour 40% des firmes anglaises.

Les équipes sont plus petites que la moyenne dans le BTP (90% moins de 5 personnes) et les services aux entreprises (83% moins de 5 personnes). A l'inverse, dans le secteur de l'Energie, on observe 35% des équipes de moins de 5 personnes, 40% se situant entre 5 et 19 collaborateurs.

Comme on pouvait s'y attendre, le nombre de contrôleurs varie avec la taille du groupe : ainsi dans les entreprises de – de 50 M€ de chiffre d'affaires, la totalité utilise moins de 5 contrôleurs, contre 35% pour les entreprises de plus de 5 milliards de CA.

L'effet groupe est important puisque les services de moins de 5 personnes passent de 62% au niveau du périmètre à 29 % seulement au niveau du groupe, ceux qui ont entre 5 et 19 contrôleurs à 26%, entre 20 et 100 personnes à 19%, de 100 à 250 contrôleurs à 10% et 16% au-delà.

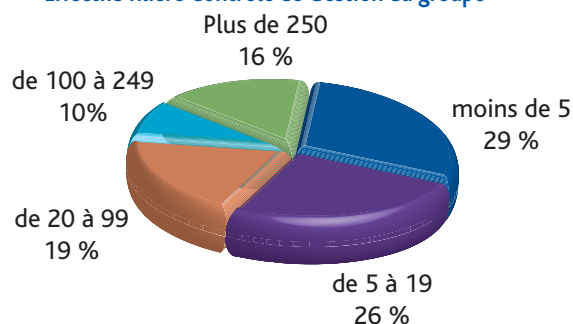
Signe caractéristique du BTP, 59% des équipes de contrôleurs de gestion ont moins de 5 collaborateurs et 27% entre 5 et 19.

A l'inverse, dans l'Energie, 50 % des entreprises ont plus de 250 contrôleurs, ce qui reflète bien la taille et le poids des entreprises énergétiques, qui évoluent dans un secteur très concentré.

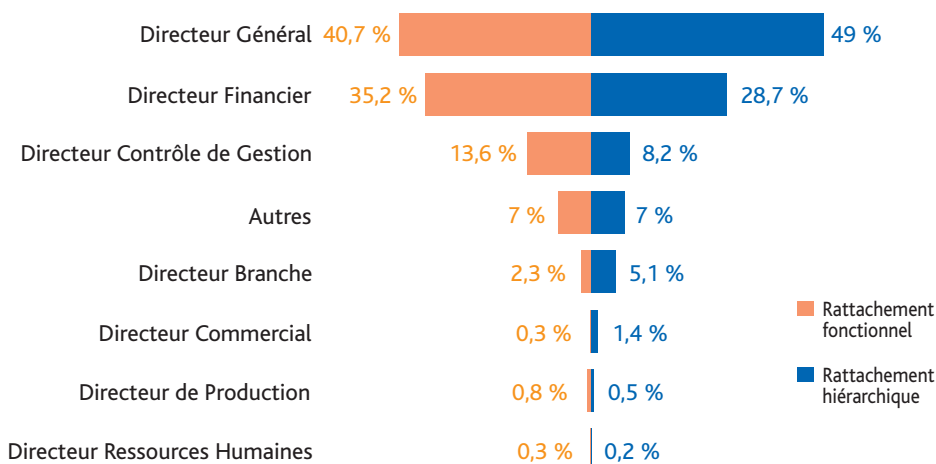
Le service aux entreprises est également marqué par de petites équipes (42% moins de 5 personnes et 30 % entre 5 et 19).

Le domaine financier montre un équilibre entre les grosses et les petites structures avec 21% des équipes en deçà de 5 personnes, 28% entre 5 et 19 et 32% de plus de 250 personnes.

Effectifs filière Contrôle de Gestion du groupe



Rattachement hiérarchique et fonctionnel des contrôleurs de gestion (Q15)



Dans 49% des cas, le contrôleur de gestion est rattaché hiérarchiquement au directeur général, versus 28,7% au directeur financier, 8% au directeur du contrôle de gestion et 5% au directeur de branche. 14% des personnes interrogées exercent leur fonction dans une branche, ce qui signifie a contrario que 9% d'entre elles ne sont pas rattachées au directeur de branche dont elles dépendent.

On notera que plus le chiffre d'affaires est faible plus le répondant a de probabilité d'être rattaché à la direction générale : c'est le cas dans 63% des entreprises au CA inférieur à 50 M€ contre 37% pour les entreprises au CA supérieur à 5 milliards ?.

On retrouve cette tendance pour les entreprises de moins de 100 salariés où le répondant est rattaché au directeur général pour 72,7% contre 36% pour les groupes de plus de 50 000 salariés. Dans certains cas, les fonctions de directeur général et de directeur financier semblent se confondre quand on analyse les rattachements fonctionnels et hiérarchiques des entreprises de moindre taille.

En Italie, les responsables finances - gestion sont rattachés pour 61% au directeur général, ce qui est sans doute lié à la forte proportion de directeurs financiers qui ont répondu à l'enquête (70%) dans ce pays.

Dans le secteur d'activité Finance, 43% des contrôleurs de gestion sont rattachés au directeur financier contre 29% en moyenne sur l'ensemble de l'échantillon. Dans le BTP, 57% des répondants dépendent du directeur général. Ils sont 56 % dans le négoce même si seulement 36% de ces répondants déclarent être des directeurs financiers.

Dans les autres domaines, il existe un lien important entre le rattachement à la direction générale et le pourcentage de représentation des directeurs financiers.

Dans 40,7% des cas, le contrôleur de gestion est rattaché fonctionnellement au directeur général contre 35,2% au directeur financier et 13,6% au directeur du contrôle de gestion.

Ainsi 89,6% des sondés reportent au directeur général fonctionnellement ou hiérarchiquement ; la part des directeurs financiers ou assimilés étant de 52% sur la totalité de l'échantillon, nous en déduisons que les 37% restants sont des contrôleurs de gestion ou des responsables financiers qui reportent au directeur général (fonctionnellement ou hiérarchiquement).

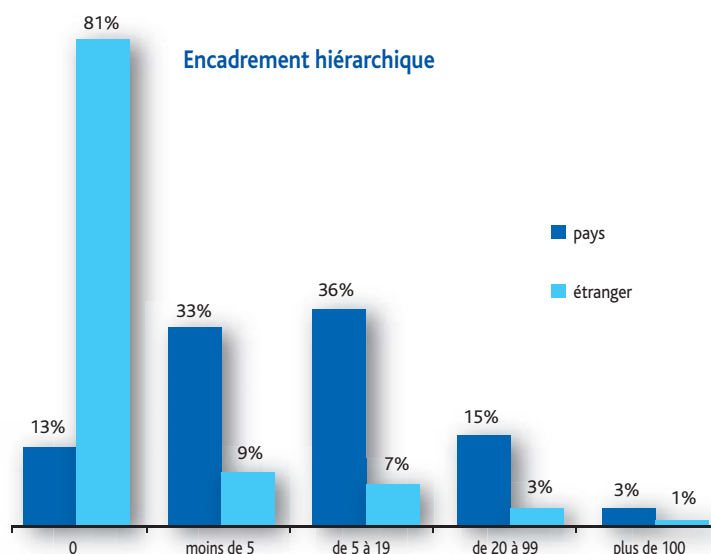
Les financiers sont rattachés fonctionnellement à des financiers dans 48% des cas.

Le rattachement à la direction générale est particulièrement important dans le BTP (50%) alors qu'il est plus faible dans la finance (36%) ou dans l'administration générale (11%).

► Encadrement des contrôleurs de gestion (Q17) :

86,7% des financiers encadrent hiérarchiquement un ou plusieurs collaborateurs dans leur pays de rattachement et 19,1% hors de leur pays. Dans le même temps, 76% encadrent fonctionnellement dans leur pays et 30% à l'international. Ce pourcentage se réduit à 17% pour le secteur de la finance.

 C'est au Royaume-Uni et en Allemagne (50% des personnes interrogées supervisent entre 5 et 19 personnes contre 46% en Italie) que le contrôleur de gestion encadre le plus de collaborateurs, ce qui est lié à la taille importante des entreprises des répondants de ces pays.

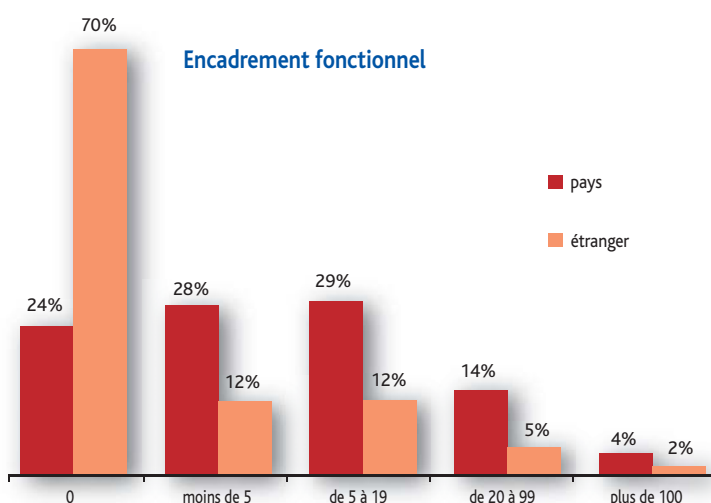


Le nombre de personnes encadrées varie avec le niveau d'expérience. Ainsi 28% de ceux qui ont moins de 7 ans d'expérience dans leur fonction n'ont aucune activité d'encadrement quand ils ne sont que 5% parmi les plus expérimentés (plus de 17 ans). A l'inverse, 23% des plus de 17 ans encadrent plus de 20 personnes contre seulement 10 % des juniors de moins de 7 ans d'expérience.

L'encadrement hiérarchique en dehors du pays ne représente que 19,1% des cas. La France reste marquée par peu d'encadrement hiérarchique en dehors du pays (7,8%) contre 32,8% pour l'Italie, 35% pour les pays germaniques, 25% pour les Etats-Unis.

Si 13% des sondés n'encadrent personne en hiérarchie, ce pourcentage est particulièrement important dans les domaines de l'énergie (20%) et de l'administration générale (25%). Les équipes de moins de 5 personnes sont plus nombreuses que la moyenne dans le BTP (45%), le négoce (39%), la finance aux entreprises (35%) et l'administration générale (42%).

Le rattachement hiérarchique en dehors du pays n'existe pas dans les administrations générales et reste faible dans les autres domaines.



Si 76% des financiers opèrent un encadrement fonctionnel dans le pays où ils exercent, seuls 30% le font en dehors de ce pays ; au demeurant, ce dernier taux tombe à 15% dans les entreprises de moins de 50 M€ de chiffre d'affaires contre 29% pour les grandes entreprises de plus de 5 milliards ? de CA. On retrouve ces ordres de grandeur en analysant la taille en effectif de l'entreprise.



7.3 Glossaire

BU	Business Unit (Unité d'affaires en français)
CA	Chiffre d'affaires
CAPEX	Capital Expenditure / Investissement
ERP	Enterprise Resource Planning (PGI en français)
GAAP	Generally Accepted Accounting Principles (US GAAP normes comptables américaines):
IFRS	International Financial Reporting Standards
IT	Information Technology (SI, Système d'information en français)
PGI	Progiciel de gestion Intégré
SOX	Loi Sarbanes-Oxley de 2002

7.4 Tableau des classes d'entreprises

Classes	Classes 1	Classes 2	Classes 3	Classes 4	Classes 5
	" Les françaises "	" Les Décentralisées "	" Les Internationales "	" Les Grandes Firmes "	" Les Nippones "
Nombre d'entreprises	150	124	129	19	15
Taille	Petites et moyennes structures	Moyennes et grosses structures	Petites, moyennes et grosses structures	Grosses et très grosses structures	Petites, moyennes et grosses structures
Secteur d'activité (périmètre)	Services aux entreprises	Biens de consommation courante	Biens de consommation courante	Biens de consommation courante Biens d'équipements Distribution - Négoce	Biens de consommation courante BTP
Secteur d'activité (groupe)	Services aux entreprises	Biens de consommation courante	Biens d'équipement	Biens de consommation courante	Biens de consommation courante
Pays dominant(s) (base du répondant)	France	France - Italie - Etats-Unis Grande-Bretagne - Canada	France - Etats-Unis Grande-Bretagne - Canada	Japon - Etats-Unis Grande-Bretagne - Canada - Italie	Japon
CA à l'international (périmètre)	De 0% à 20%	De 0% à plus de 80%	De 0% à moins de 80%	De 0% à 50%	De 0% à 20%
CA à l'international (groupe)	De 0% à plus de 20%	De 20% à plus de 80%	De 0% à plus de 80%	De 0% à moins de 80%	De 0% à 50%
Filiales à l'étranger (périmètre)	De 0 à 5	De 0 à 5	De 0 à 5	De 0 à plus de 10	De 0 à plus de 10
Filiales à l'étranger (groupe)	De 0 à plus de 10	De 0 à plus de 10	De 0 à plus de 10	De 5 à plus de 10	De 5 à plus de 10
Cotation en bourse	non	oui	non	oui	oui
Activité principale du contrôleur de gestion	Prévoir (budgets, plans...)	Conseiller la direction générale	Prévoir (budgets, plans...)	Prévoir (budgets, plans...)	Conseiller la direction générale
Périmètre de la fonction	Siège / central	Siège / central Fonctions / opérations	Siège / central Fonctions / opérations	Siège / central	Siège / central
Effectif contrôle de gestion (périmètre)	Moins de 5 contrôleurs	Moins de 5 contrôleurs	Moins de 5 contrôleurs	De 5 à 19 contrôleurs	De 5 à 99 contrôleurs
Effectif contrôle de gestion (groupe)	De 5 à 19 contrôleurs	De 5 à plus de 250 contrôleurs	De 5 à 99 contrôleurs	De 5 à 99 contrôleurs	De 5 à plus de 250 contrôleurs
Rattachement hiérarchique	Directeur financier	Directeur général	Directeur général	Directeur général Directeur des ressources humaines	Directeur général Directeur des ressources humaines
Rattachement fonctionnel	Directeur financier	Directeur financier Directeur général	Directeur général Directeur financier	Directeur général	Directeur général Directeur des ressources humaines

Classes	Classes 1	Classes 2	Classes 3	Classes 4	Classes 5
	" Les françaises "	" Les Décentralisées "	" Les Internationales "	" Les Grandes Firmes "	" Les Nippones "
Nombre d'entreprises	150	124	129	19	15
Encadrement hiérarchique (pays)	Moins de 5 personnes	De 5 à 19 personnes	De 5 à 19 personnes	De 5 à 19 personnes	De 5 à plus de 100 personnes
Encadrement hiérarchique (hors pays)	0 personne	0 personne	0 personne	De 5 à 19 personnes	De 5 à 19 personnes
Encadrement fonctionnel (pays)	Moins de 5 personnes	De 0 à 19 personnes	De 5 à 19 personnes	De 20 à 99 personnes	Plus de 100 personnes
Encadrement fonctionnel (hors pays)	0 personne	0 personne	0 personne	De 5 à 19 personnes	De 5 à plus de 100 personnes
Outils utilisés	Outils de bureautique ERP, transactionnel, comptabilité	Outils de bureautique ERP, transactionnel, comptabilité	ERP, transactionnel, comptabilité Outils de bureautique	Outils de consolidation ERP, transactionnel, comptabilité	ERP, transactionnel, comptabilité Outils de consolidation Outils de business intelligence
Ancienneté fonction contrôle de gestion	3 à 10 ans	3 à 10 ans	Plus de 10 ans	Plus de 10 ans	Plus de 10 ans
Contraintes de la fonction contrôle de gestion	Système d'information contraignants ou non stabilisés Organisation en réseau, décentralisée, éloignement géographique	Organisation en réseau, décentralisée, éloignement géographique Gestion des prix de cessions internes	Obligation de gérer plusieurs normes comptables Organisation en réseau, décentralisée, éloignement géographique	Obligation de gérer plusieurs normes comptables Organisation en réseau, décentralisée, éloignement géographique	Obligation de gérer plusieurs normes comptables Organisation en réseau, décentralisée, éloignement géographique
Normes comptables	Locales IFRS	Locales IFRS USGAAP	Locales IFRS	Locales	Locales USGAAP
Compétences requises du contrôleur de gestion	Savoir interagir avec les autres Connaître l'entreprise	Savoir interagir avec les autres Connaître l'entreprise	Savoir interagir avec les autres Connaître l'entreprise	Maîtriser les systèmes d'information Maîtriser les techniques du contrôle interne	Maîtriser les systèmes d'information Maîtriser les techniques de gestion de projet
Maîtrise des compétences du contrôleur de gestion par le répondant	Connaître l'entreprise Savoir interagir avec les autres	Savoir interagir avec les autres Connaître l'entreprise	Connaître l'entreprise Savoir interagir avec les autres	Maîtriser les systèmes d'information Maîtriser les techniques du contrôle interne	Maîtriser les systèmes d'information Maîtriser les techniques du contrôle interne Maîtriser les techniques du contrôle de gestion stratégique
Maîtrise requise du contrôleur de gestion	Elaboration des prévisions	Elaboration des prévisions	Elaboration des prévisions	Contrôle de gestion de projet	Contrôle de gestion de projet

Classes	Classes 1	Classes 2	Classes 3	Classes 4	Classes 5
	" Les françaises "	" Les Décentralisées "	" Les Internationales "	" Les Grandes Firmes "	" Les Nippones "
Nombre d'entreprises	150	124	129	19	15
Maîtrise des techniques du contrôleur de gestion par le répondant	Elaboration des prévisions	Elaboration des prévisions	Elaboration des prévisions	Suivi des processus	Suivi des processus Contrôle de gestion de projet
Difficultés du contrôleur de gestion	L'organisation de la société ne me facilite pas la tâche (cloisonnement, réseau...)	Je manque de ressources (hommes, systèmes d'information, temps...)	L'organisation de la société ne me facilite pas la tâche (cloisonnement, réseau...)	Je manque de ressources (hommes, systèmes d'information, temps...)	Je manque de ressources (hommes, systèmes d'information, temps...)
Nombre de jours de formation annuel	3,87	5,1	7,44	8,53	5,4
Priorités majeures du contrôle de gestion	Produire de l'information toujours plus pertinente pour mieux accompagner les décideurs	Contribuer aux décisions stratégiques	Contribuer aux décisions stratégiques	Contribuer aux décisions stratégiques Optimiser la marge, maîtriser les coûts	Contribuer aux décisions stratégiques Optimiser la marge, maîtriser les coûts
Facteurs d'évolution du contrôle de gestion	Evolution des systèmes d'information	Evolution des systèmes d'information	Evolution des systèmes d'information	Développement à l'international Croissances externes, fusions-acquisitions	Concurrence accrue Evolution du cadre législatif
Missions variant périmètre de responsabilité	Conseil à la direction	Conseil à la direction	Conseil à la direction	Conseil à la direction	Conseil à la direction
Nouvelles compétences requises	Maîtriser les techniques du contrôle de gestion stratégique	Maîtriser les techniques du contrôle de gestion stratégique	Maîtriser les techniques du contrôle de gestion stratégique	Maîtriser les techniques du contrôle de gestion stratégique	Maîtriser les techniques du contrôle de gestion stratégique
Poste précédent	Contrôleur de gestion	Contrôleur de gestion	Fonction dans domaine financier (direction, financière, direction comptable, audit...)	Contrôleur de gestion	Contrôleur de gestion
Ancienneté répondant dans poste actuel	Entre 4 et 5 ans	Entre 4 et 5 ans	Entre 5 et 6 ans	Entre 5 et 6 ans	4 ans
Ancienneté répondant dans fonction contrôle de gestion	Entre 11 et 12 ans	Entre 13 et 14 ans	Entre 13 et 14 ans	Entre 16 et 17 ans	Entre 12 et 13 ans
Age répondant	Entre 30 et 40 ans	Entre 40 et 50 ans	Entre 40 et 50 ans	Entre 50 et 60 ans	Entre 50 et 60 ans





ASSOCIATION NATIONALE
DES DIRECTEURS FINANCIERS
ET DE CONTRÔLE DE GESTION

**www.dfcg.com
www.dfcg.com/blog
www.revue-echanges.org**

99 bd Haussmann
75008 Paris
Tél. : 01 42 27 93 33
Fax : 01 42 27 04 03
Contact : siege@dfcg.asso.fr