



Par Olivier Rihouet,  
associé,  
Grant Thornton

## Contrôle de gestion, un enjeu de transformation

**Comme le montrent les résultats de notre enquête réalisée avec l'Université Paris Dauphine – PSL en fin d'année dernière, la transformation digitale du contrôle de gestion est au cœur des préoccupations des organisations. Un tiers d'entre elles considèrent que les solutions IT sont un des axes de transformation du contrôle de gestion et 93 % envisagent la technologie (EPM & BI).**

**P**our autant, les solutions bureautiques restent très plébiscitées pour outiller le suivi du pilotage de la performance comme pour l'analyse et les restitutions. C'est un paradoxe, car pour les organisations outillées, 68 % des répondants estiment que leur solution n'est pas suffisamment orientée « utilisateur » et 60 % affirment qu'elle ne répond pas à leurs enjeux. Ces résultats sont à mettre en regard avec la segmentation du marché qui est très largement dominé selon l'enquête par les solutions historiques que sont Oracle Hyperion Planning, SAP BPC et IBM TM1. Elles représentent au total près de 30 % d'équipements des répondants. Ces derniers n'ayant certainement pas encore migré vers les nouvelles technologies proposées, c'est une raison pour laquelle ils ne les jugent pas suffisamment adaptées à leurs attentes et besoins. Concernant le choix de la solution EPM, le marché est structuré par deux types d'acteurs : les éditeurs généralistes, qui offrent généralement une solution ERP, et les « best of breed ». Ainsi, selon l'enquête, 30 % des entreprises qui utilisent un ERP leader du marché mettent en place la suite EPM du même éditeur. Pour autant le marché français propose aujourd'hui un peu plus de 15 solutions EPM pour toutes les entreprises. Les solutions EPM, offrent également la possibilité de mettre en œuvre des modèles prédictifs. Fonctionnalité que 52 % des répondants souhaitent mettre en œuvre, même si de notre point de vue, elle nécessite un bon niveau de maturité à la fois dans l'utilisation de la solution mais aussi du modèle de gestion. Au-delà, des solutions EPM, 88 % des répondants estiment nécessaire de mettre en place une solution BI en complément de leur solution EPM. Ce constat n'est pas surprenant. Les capacités de restitution et de présentation de résultats sont largement plus développées et le coût des licences est moins élevé.

### **Le change management ne doit pas être sous-estimé**

Nous constatons avec la crise une accélération des projets de mise en œuvre de solution EPM et BI. Cet engouement ne doit pas

cache certaines difficultés de mise en œuvre qui ne sont pas liées à la technologie ou à la fiabilité des solutions. Selon l'enquête, les principales difficultés résident dans :

1. la fiabilisation et la qualité des données ;
2. l'accompagnement au changement du contrôle de gestion mais aussi et surtout des clients qui utiliseront les analyses qui sont produites ;
3. le déploiement et le traitement des évolutions futures.

L'accompagnement au changement dans la durée est un facteur essentiel dans la réussite de ce type de projet qui généralement impacte les processus, l'organisation, les règles de gestion et la gouvernance. Nous constatons bien souvent que cette composante du projet est trop réduite à portion congrue, se limitant à la formation lors du déploiement et de la communication tout au long du projet. Ce qui est très largement insuffisant du fait que nous estimons que le délai optimum pour que les changements soient adoptés est de 24 à 36 mois ; donc bien au-delà du délai de réalisation du projet. Ceci est d'autant plus nécessaire qu'il faut prendre en compte aussi la maturité de l'organisation et utiliser efficacement les éléments produits et mis à disposition par le contrôle de gestion.

Ce travail d'évolution du contrôle de gestion, s'appuyant sur la technologie comme vecteur de transformation, est nécessaire et porteur de valeur ajoutée pour toute l'organisation afin de disposer de toutes les données et analyses nécessaires permettant à la fois aux opérationnels et à la direction générale de prendre des décisions éclairées.

Cette transformation n'en est certainement qu'à ses prémices avant l'arrivée des assistants numériques de copilote des entreprises. Même si 59 % de notre panel ne connaissent pas le concept de « self-driving enterprise », il commence à devenir une réalité outre-Atlantique avec des solutions qui permettent de collecter et d'analyser les données, et d'aider à la prise de décision jusqu'à la réalisation d'actions directement dans les SI tiers de l'entreprise. On parlera alors de révolution et non plus d'évolution du contrôle de gestion. ■