

Étude Grant Thornton et Université Paris-Dauphine – PSL

Rôle social, IA et Innovation : le contrôle de gestion en pleine mutation

30 mars 2026_ Grant Thornton France, groupe d'audit et de conseil, membre de Grant Thornton Advisors, et l'Université Paris-Dauphine - PSL, présentent leur étude dédiée à l'évolution du contrôle de gestion.

L'édition 2026, a été menée entre octobre et décembre 2025 auprès de plus de 1 207 professionnels*, ce qui en fait la plus vaste étude sur le sujet. Elle confirme une transformation profonde du contrôle de gestion. La fonction s'affirme comme un acteur stratégique pleinement intégré aux processus décisionnels des organisations.

Olivier Rihouet, Associé Advisory, en charge de l'offre Digital Performance Management de Grant Thornton déclare : « *Les résultats 2026 de notre étude qui fait aujourd'hui référence confirment la transformation structurelle du contrôle de gestion. Elle va désormais au-delà de la production d'indicateurs et s'impose comme un partenaire stratégique du pilotage de la performance globale de l'entreprise. Le contrôle de gestion et le pilotage de la performance reposent aujourd'hui sur un subtil alignement entre stratégie et indicateurs, l'intégration des enjeux extra-financiers et le développement de compétences analytiques et d'influence. Portée par la data et l'intelligence artificielle, et soutenue par une gouvernance qui donne l'impulsion, elle évolue d'ici 2030 vers un rôle d'analyste augmenté, au cœur de la création de valeur.* »

En 2026, le contrôle de gestion s'affirme par son influence stratégique et son rôle de conseil

Selon l'enquête menée auprès de plus de 1 200 professionnels, 90 % des répondants considèrent désormais que la fonction exerce un rôle de conseil et d'analyse stratégique. Ce chiffre marque un basculement clair : le contrôleur de gestion ne produit plus seulement des indicateurs, il contribue directement aux décisions structurantes.

Cette évolution se traduit concrètement dans les organisations : 67 % estiment que leurs indicateurs sont aujourd'hui corrélés aux objectifs stratégiques.

Mais la transformation reste contrastée. Si 55 % jugent la perception du contrôle de gestion pleinement positive, 27 % demeurent neutres. L'écart est encore plus visible selon la taille des entreprises : 33 % des grands groupes se considèrent « performants » en matière de culture de gestion, contre 14 % des PME. La maturité stratégique reste donc étroitement liée au niveau de structuration organisationnelle.

Les soft skills sont désormais en tête des priorités, supplantant les compétences techniques

L'édition 2026 révèle un tournant inédit. Pour la première fois, les compétences comportementales arrivent en tête des priorités, citées par 50 % des répondants. Les compétences techniques et métiers ne représentent plus que 25 % chacune.

Leadership, capacité d'influence, pédagogie, animation transverse : dans un contexte où les outils technologiques se multiplient, la dimension humaine redevient centrale.

La situation est paradoxale : plus les organisations automatisent, plus l'interprétation et l'accompagnement stratégique deviennent des composantes essentielles.

Le contrôleur de gestion ne se limite plus à l'analyse de chiffres mais évolue vers un rôle hybride : expert financier, spécialiste data et désormais aussi partenaire stratégique, reliant direction générale et opérations.

La RSE : une intégration réelle mais encore partielle

La performance ne se limite plus au résultat financier. 52 % des organisations disposent désormais d'un *reporting* RSE. Des écarts significatifs subsistent toutefois : 71 % des grands groupes sont équipés, contre 34 % des PME.

Pourtant, seuls 38 % des répondants estiment que leurs tableaux de bord intègrent de manière équilibrée des indicateurs financiers et non financiers. La performance globale reste encore majoritairement pilotée sous un prisme financier.

Si une trajectoire ESG est nettement engagée, son intégration complète au cœur des dispositifs de pilotage constitue encore un chantier stratégique majeur.

Des outils de gestion de la data qui se déploient progressivement

La transformation numérique est bien amorcée, mais les infrastructures demeurent hétérogènes : 35 % des répondants considèrent Excel comme leur principal outil de pilotage, 17 % disposent d'une suite ERP intégrée et 21 % utilisent une suite EPM intégrée.

La priorité n'est pas l'innovation à tout prix : 48 % des répondants identifient la fiabilité des résultats comme l'enjeu principal. La donnée devient une infrastructure stratégique. Sans qualité ni cohérence, impossible d'automatiser, d'anticiper ou d'exploiter pleinement les technologies avancées.

L'intelligence artificielle suscite enthousiasme mais également prudence

84 % des professionnels anticipent un impact positif de l'intelligence artificielle (IA) sur le métier, avec comme principaux bénéfices attendus : la réduction des tâches répétitives (51 %) et l'automatisation des activités à faible valeur ajoutée (33 %).

Pourtant, le décalage entre attentes et réalité reste important : une courte majorité (51 %) des entreprises interrogées n'ont identifié aucun projet IA et seulement 4 % disposent actuellement d'une solution en production. Les freins sont principalement organisationnels : manque de compétences, enjeux de sécurité et de confidentialité, et surtout crainte de dépendance technologique, citée par 72 % des répondants.

Pour les personnes interrogées, l'IA apparaît moins comme une révolution immédiate que comme un révélateur de maturité stratégique. Son adoption dépendra de la solidité du socle data, tout comme de la gouvernance et de la sécurisation des données.

D'ici 2030, vers l'essor de « l'analyste augmenté »

L'étude dessine une trajectoire claire : le contrôle de gestion devient une fonction pivot. Moins centré sur la production d'indicateurs, davantage orienté vers l'analyse, l'anticipation et l'animation de la performance globale, le contrôleur de gestion se transforme en analyste augmenté.

Elle traduit l'émergence d'organisations qui placent la performance globale (financière, extra-financière et durable) au cœur de leur stratégie, entraînant une nette évolution du rôle du contrôleur de gestion : celui-ci ne mesure plus seulement la valeur, mais participe désormais à sa création.

***Méthodologie :** L'échantillon de 1 207 répondants est composé de 800 professionnels (Directeurs financiers, Directeurs contrôle de gestion, Financiers, Contrôleurs financiers), 308 étudiants en contrôle de gestion et 99 clients du contrôle de gestion (Direction générale, RSE, achats, ventes, productions, RH). La répartition par taille d'entreprise est la suivante : 75 % ETI et PME ; 25 % de grandes entreprises/grands groupes.

Pour plus d'informations, contactez :

Agnès de Ribet

Directrice nationale du *Marketing* et de la Communication

T 01 41 25 86 72

E agnes.deribet@fr.gt.com

Mathieu Ferrié

Responsable des relations médias et des partenariats

T 01 41 25 86 06 / 06 08 92 45 70

E mathieu.ferrie@fr.gt.com

À propos de Grant Thornton France

Grant Thornton France, groupe *leader* d'Audit et de Conseil, rassemble en France 2 800 collaborateurs dans 24 bureaux, en se positionnant sur 4 métiers : *Audit & Assurance, Advisory, Business Solutions & Accounting, Tax & Legal.*

Engagé auprès des grands groupes, des entités publiques, des ETI et des PME de croissance, Grant Thornton France conjugue analyse stratégique, excellence technique et esprit collaboratif dans la pleine réalisation de leur potentiel. Son modèle intégré alliant présence internationale et implantation au cœur des régions offre une expertise impactante à haute valeur ajoutée.

En septembre 2025, Grant Thornton France a rejoint la première plateforme mondiale intégrée de services professionnels pluridisciplinaires, créée aux États-Unis par Grant Thornton Advisors LLC.

Le cabinet fait partie de Grant Thornton International Ltd, réseau indépendant, rassemblant plus de 79 000 collaborateurs dont 5 000 associés, implantés dans plus de 150 pays à travers le monde.

À propos de Grant Thornton Advisors LLC

Grant Thornton Advisors LLC propose des services non liés à la certification, notamment en matière de conseil et de fiscalité. Elle constitue l'une des deux entités spécialisées opérant sous la marque Grant Thornton, aux côtés de Grant Thornton LLP, cabinet d'audit licencié (CPA) offrant des services d'audit et d'assurance.

En janvier 2025, Grant Thornton Advisors LLC a créé une plateforme internationale et pluridisciplinaire, proposant une offre de services d'audit, de conseil et de fiscalité de premier plan.

Présente en Amérique, en Europe et au Moyen-Orient, la plateforme Grant Thornton Advisors LLC délivre une expérience client unique et innovante, enrichie par des capacités augmentées, des technologies puissantes et l'expertise de plus de 20 000 professionnels. Animés tant par l'excellence que la recherche permanente de qualité, ils bénéficient d'opportunités de carrière exceptionnelles et d'un environnement multiculturel unique.

Grant Thornton Advisors fait partie du réseau Grant Thornton International Ltd, réseau indépendant, présent dans plus de 150 pays à travers le monde.

Grant Thornton LLP, Grant Thornton Advisors LLC et leurs filiales respectives opèrent dans le cadre d'une *Alternative Practice Structure (APS)* lorsque les réglementations locales le requièrent. Dans les zones géographiques où l'APS est utilisée, celle-ci se conforme aux lois, réglementations et normes professionnelles applicables, y compris celles de l'*American Institute of Certified Public Accountants*.

Grant Thornton LLP est un cabinet d'audit licencié (CPA). Grant Thornton Advisors LLC ne l'est pas.

« Grant Thornton » désigne la marque sous laquelle les firmes membres du réseau Grant Thornton International Ltd (GTIL) fournissent des services aux entreprises et/ou font référence à une ou plusieurs firmes membres. Grant Thornton LLP et Grant Thornton Advisors LLC représentent les firmes membres américaines du réseau GTIL. GTIL et ses firmes membres sont des entités juridiques distinctes et ne constituent pas un *partnership* mondial. Chaque firme membre délivre ses propres services ; par ailleurs GTIL ne fournit pas de services directement aux clients.