

Étude de cas n° 6

Les rôles du contrôleur de gestion

1. Analysez les rôles du contrôleur de gestion, tels qu'ils apparaissent dans les extraits d'interviews. Aidez-vous de la liste des huit rôles proposée par E. Chiapello.

Tous les rôles sont-ils présents ? Y en a-t-il d'autres, non cités ?

Les rôles présents sont :

1. Conseil et aide à la décision auprès de la direction générale
2. Conseils et aide à la décision auprès des opérationnels
6. Amélioration de la fiabilité des données
7. Analyse des coûts, des résultats

Les autres sont la production de données, qui prend du temps, et l'interprétation de ces données par rapport à leurs destinataires.

2. Vivent-ils des conflits, des dilemmes ? Lesquels ?

Oui, ils vivent des dilemmes assez nombreux entre :

- quantité de données à sortir et rapidité ;
- quantité de données et qualité de celles-ci ;
- la loyauté à la direction générale et aux opérationnels de terrain (au service de qui sont-ils réellement ?).

3. Y a-t-il des spécificités organisationnelles dans les cas décrits, par rapport à d'autres configurations possibles ?

Oui, les réponses sont liées au fait qu'il s'agit de contrôleurs de gestion d'unité (et non centraux) et que nous sommes dans de grandes entreprises. En PME, par exemple, il y aurait moins de reporting, et plus de proximité avec les dirigeants. Le rôle de conseil serait plus développé.

4. Quels liens peut-on faire entre contrôle de gestion et stratégie, contrôle de gestion et gouvernance, à travers leurs propos ?

Le contrôle de gestion aide à voir clair sur l'application de la stratégie. Il n'est pas, dans ce cas, contributeur à l'élaboration de la stratégie, et les individus interrogés ne se font guère d'illusion. Il en serait peut-être différemment s'il s'agissait de contrôleur central de gestion, rattaché au directeur général.

Le contrôle de gestion répond aux questions des actionnaires. Selon leur activité et leur nature (investisseurs, famille...), les questions seront différentes et plus ou moins nombreuses et précises.

5. Quelles vous apparaissent être les compétences nécessaires pour tenir cette fonction ?

Compétences traditionnelles : compétence technique, rigueur, sérieux, honnêteté, persévérance...

Mais aussi des qualités relationnelles et de communication d'une part, des capacités de compréhension politique des situations d'autre part.

6. Quelles améliorations pourrait-on, à votre avis, apporter aux problèmes évoqués ?

Il faudrait supprimer des traitements de données inutiles pour donner plus de temps à l'analyse. Il faudrait aussi filtrer les demandes d'information, parfois excessives. Ceci nécessiterait sans doute une formation des utilisateurs du contrôle de gestion. Une révision des procédures de reporting, dans le sens de la simplification, serait nécessaire.