

Livre blanc

# Contrôle de gestion : une fonction en mutation ?



# Sommaire

Introduction	<b>3</b>
Le contrôleur de gestion : un spécialiste de la data ? Par Alexandre Rosenberg	<b>4</b>
Les nouvelles technologies, meilleures alliées du contrôleur de gestion ? Par Sébastien Pancher	<b>8</b>
Le contrôle de gestion sociale au coeur des enjeux de performance Par Matthieu Barbillat	<b>12</b>
Contrôle de gestion industriel : aller au-delà de l'analyse du coût de revient Par Luc Guillaume	<b>17</b>
Contrôleur de gestion commerciale : comment bien collaborer avec les équipes de vente Par Matthieu Barbillat	<b>22</b>
Contrôle de gestion : comment repenser le processus de planification budgétaire Par Alexandre Rosenberg	<b>26</b>
Conclusion	<b>30</b>
À propos	<b>31</b>

# Introduction

---

Le contrôleur de gestion a un besoin croissant de collecte et d'analyse de données afin d'étudier au mieux la rentabilité, la solvabilité et les liquidités de son entreprise. Avec l'augmentation constante des volumétries de data, il voit son rôle évoluer : au-delà des éléments financiers classiques, il a besoin de data non financières pour évaluer pleinement la performance de la structure.

Pour cela, il doit disposer au quotidien de données fiables et mises à jour en temps réel pour affiner ses prévisions et les simulations de scénarii. Difficile cependant en pratique d'obtenir toutes ses données, pourtant essentielles. La collecte et la consolidation des différents tableaux se révèlent chronophages et complexes, réduisant le temps consacré à l'analyse et à l'aide à la décision.

Cependant, des solutions existent et émergent peu à peu au sein des différentes structures pour favoriser la collaboration et libérer le contrôleur de gestion et ses équipes des tâches sans valeur ajoutée. Lesquelles ? Nous vous répondons dans notre Livre Blanc.

# Le contrôleur de gestion : un spécialiste de la data ?

Par Alexandre Rosenberg



L'afflux des données au sein des organisations, ou tout du moins, la capacité nouvelle à traiter des masses de données toujours plus grandes et moins structurées, touche tous les départements, notamment la finance. Parmi les métiers les plus impactés : le contrôle de gestion. **Comment peut-il gérer ces nouvelles sources de données de façon efficace ?** Comment les mettre au service de la performance de l'organisation ? Doit-il développer de nouvelles compétences, plus orientées "Business Intelligence" ? Doit-il au contraire faire confiance à la DSI pour le développement d'applications sur-mesure ? Décryptage dans cet article.

## Une véritable évolution des compétences

Etre contrôleur de gestion aujourd'hui n'a plus rien à voir avec ce qu'était ce métier il y a à peine dix ans. Les évolutions technologiques, mais aussi réglementaires ont clairement changé la donne. Pour répondre à ces nouveaux enjeux, **les directions financières n'hésitent pas à mettre en place des stratégies de transfert de compétences** pour leurs équipes, à embaucher de nouvelles recrues férues de nouvelles technologies...

Les services contrôle de gestion souhaitent gagner en autonomie et ne pas avoir à demander à la DSI d'intervenir pour chaque nouvelle analyse. En effet, **ajouter un intermédiaire serait synonyme de perte de réactivité et d'agilité, dans un domaine où tout va toujours plus vite**. Par conséquent, les services contrôle de gestion sont de plus en plus nombreux à spécialiser le rôle de chaque collaborateur, avec, d'un côté, des personnes portées sur l'analyse et l'accompagnement des opérationnels, et de l'autre, des contrôleurs plus orientés vers la production de reportings.



# Le pilotage de la performance comme nouvelle mission centrale

Néanmoins, **l'ADN du contrôleur de gestion consiste toujours à aller chercher et à faire parler les chiffres de façon très concrète.** Les rapports qu'il fournit sont des aides précieuses, voire fondamentales, pour la prise de décisions stratégiques. Ce travail permet par exemple de définir si l'achat d'une nouvelle machine de production est pertinent ou s'il vaut mieux continuer à fonctionner encore quelques temps avec le parc existant. Autre exemple : le contrôleur mesure l'impact des nouvelles réglementations fiscales ou sociales sur les performances de l'entreprise, afin d'optimiser les politiques RH.

En bref, le quotidien du contrôleur de gestion est rythmé par des questions plus stratégiques les unes que les autres, auxquelles il doit répondre avec précision et réactivité pour **maintenir l'entreprise dans une démarche d'amélioration continue.** C'est en cela qu'il est un véritable pilote de la performance, au service des autres métiers. Toutefois, pour effectuer ce pilotage de façon efficace, il est indispensable d'avoir accès à des données de qualité et en quantité suffisante !

## Plus de data pour améliorer le prédictif

Aujourd'hui, la fréquence des demandes de données émanant des directions générales s'accélèrent. Plus question de se contenter de modèles prédictifs au mois ou à la semaine. Les demandes portent maintenant sur des données actualisées chaque jour, voire chaque heure. Bien entendu les KPIs sont aussi de plus en plus détaillés, exigeant une granularité des données toujours plus fine. En s'équipant de nouveaux logiciels, comme les RPA (Robotic Process Automation), les EPM (Enterprise Performance Management) ou en faisant converger les systèmes d'informations, **les contrôleurs de gestion sont en mesure de traiter plus de données et d'affiner leurs analyses.**

Cependant, ces logiciels ont leurs limites. Il est souvent difficile de les utiliser pour collecter les données au plus près de leur source originelle (une machine dans une usine ou une caisse enregistreuse dans un magasin, par exemple). Cela nécessiterait d'avoir un nombre élevé d' coûteuses licences, de former tous les utilisateurs, de parfois effectuer des développements spécifiques pour gérer des petites mailles pas prises en compte de façon standard, etc. **Pour collecter et consolider les données terrain, le contrôleur de gestion s'en remet à Excel.** Le célèbre tableur est donc encore souvent de la partie. Si on devait trouver une constante du métier, la voilà !

Utiliser Excel pour pallier les manques des logiciels financiers n'est en revanche pas une fin en soi pour les contrôleurs de gestion. Ces derniers sont conscients des limites de leur outil fétiche, utilisé à grande échelle pour collecter des données : sécurité, versioning, fiabilité, contrôles de cohérence, etc.) Heureusement, il existe une alternative : Gathering Tools. Ce logiciel permet de remplacer l'usage d'Excel et ses failles, pour l'ensemble des processus de collecte de données, tout en préservant la souplesse et l'ergonomie du tableur si chères aux utilisateurs. (Pour en savoir plus, consultez les témoignages de clients !)





# Les nouvelles technologies, meilleures alliées du contrôleur de gestion ?

Par Sébastien Pancher



En tant que contrôleur de gestion, vous avez vu votre métier beaucoup évoluer au cours des dernières années. Les approches sont différentes, l'immédiateté régnant désormais en maître. Les compétences nécessaires ont également changé, **l'IT prenant une place de plus en plus importante**, avec sa cohorte d'outils digitaux.

Quelles sont ces nouvelles technologies au service des financiers qui ont vu le jour récemment ? Sont-elles incontournables ou au contraire parfois "gadgets" ? Comment les mettre à profit quand elles en valent la peine ? Toutes les réponses dans c



# Quelles sont les nouvelles technologies à prendre en compte ?

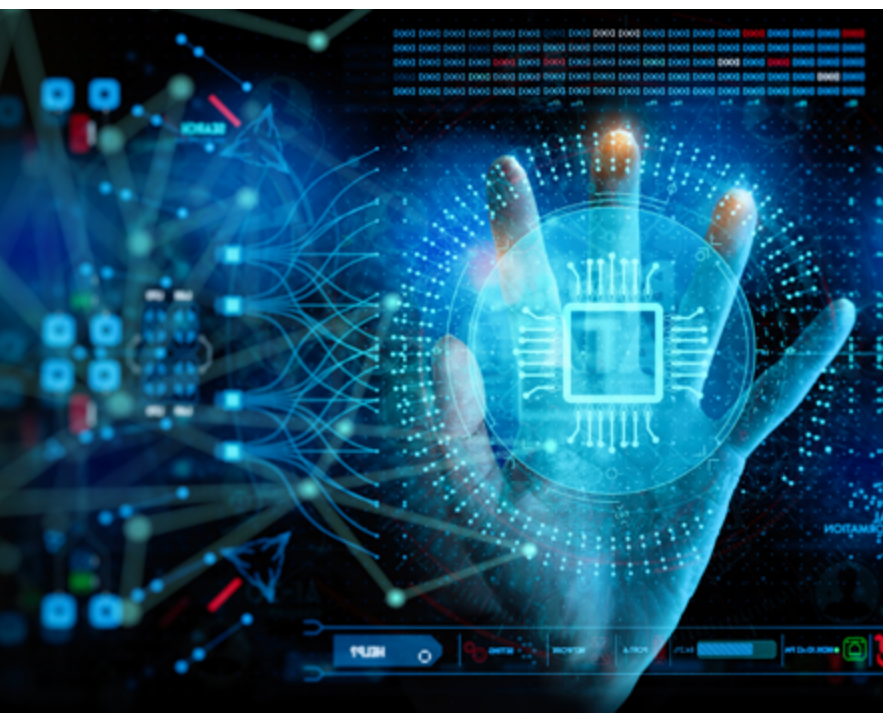
---

Au sein du service Contrôle de Gestion, plusieurs types de technologies seront à prendre en considération à l'avenir. Attardons-nous sur les deux qui paraissent centrales, et qui ont en commun d'être des déclinaisons de l'Intelligence Artificielle (IA).

La première est le Deep Learning (ou DL). Cette technologie s'appuie sur des réseaux de neurones virtuels dont l'objectif est de résoudre des problèmes très complexes en reproduisant le fonctionnement du cerveau. Le Deep Learning est basé sur un apprentissage progressif. Il est, sur ce point, proche du Machine Learning, qui, lui, repose sur des algorithmes statistiques.

La seconde technologie à considérer est le RPA (pour Robotic Process Automation). Cette fois, l'idée est de créer des robots reproduisant des tâches humaines répétitives à faible valeur ajoutée, comme le fait de ressaisir des données.

Bien entendu, ces technologies, aussi puissantes soient-elles, ne servent à rien **sans véritable stratégie d'utilisation**... Nous en arrivons donc à la question suivante.



# Comment mettre les nouvelles technologies à profit ?

---

Une fois que les nouvelles technologies à disposition du contrôle de gestion ont été identifiées, il faut maintenant se demander : **comment les utiliser de manière efficace ?** Voici un exemple concret.

Le quotidien du contrôleur de gestion est fait de nombreux problèmes récurrents et, malgré des logiciels dédiés, une partie non négligeable des tâches reste manuelle. Par exemple, lors de la clôture du réalisé, les erreurs d'imputations ne sont pas rares. Il faut donc les détecter, puis les analyser, les expliquer ou les corriger. Grâce aux technologies dont nous avons parlé plus haut, **il est possible d'automatiser ce processus**, tout du moins en partie.

Avec le Deep Learning, il serait en effet possible d'automatiser la détection des erreurs. Avec une première phase d'apprentissage basée sur des motifs et des règles d'identification, le système pourrait déceler des écarts par lui-même dans des masses considérables de données. Ensuite le RPA interviendrait pour automatiser cette collecte d'erreurs et pourquoi pas corriger les erreurs (ou tout du moins, proposer des possibilités de correction).

Il serait possible d'aller encore plus loin grâce à un chatbot qui permettrait de rendre les relations homme/machine plus fluides et interactives. "Veux-tu corriger cette anomalie d'imputation ?". Le contrôleur de gestion n'aurait qu'à formuler sa réponse en langage naturel, le chatbot se chargerait de traduire cela en langage informatique et lui fournirait ensuite la réponse demandée.

## Des solutions d'avenir, mais encore imparfaites

---

Malheureusement, ces technologies d'avenir ont aussi leurs limites... Outre le fait qu'elles n'en sont qu'à leur balbutiement. Leur déploiement promet d'être assez contraignant. Pour mettre en place des systèmes élaborés d'automatisation, il est inconcevable pour le contrôleur de gestion d'agir seul. La DSI ou un prestataire extérieur devra vous accompagner. Il conviendra en outre de valider la sécurité de ces nouvelles applications qui manipuleront des données stratégiques, ainsi que leur compatibilité avec les autres applications clés du contrôle de gestion (EPM). Mais si votre projet est bien ficelé, une fois passée la phase de déploiement, vous devriez ensuite être autonome.

L'autre aspect à prendre en compte concerne la collecte des données. Ces nouvelles technologies sont capables de dénicher une aiguille - un écart, une dérive - dans une meule de foin de données ? Très bien ! Voilà qui justifie d'aller chercher la donnée de gestion au grain le plus fin, auprès des managers de terrain, pour donner plus de profondeur à l'analyse.

Cela impose une rigueur extrême dans les processus de remontée de données et de consolidation. On imagine mal en effet faire travailler un programme de Deep Learning sur des données mal fagotées, issues d'un assemblage alambiqué de fiches Excel échangées par mail. Pour alimenter des outils aussi puissants, **il est crucial de sécuriser les flux de collecte**, en maintenant leur dimension collaborative et idéalement sans changer les habitudes. La solution réside là aussi dans la technologie. Nous vous invitons à découvrir la nôtre.



# Le contrôle de gestion sociale au cœur des enjeux de performance

Par Matthieu Barbillat



Dans le 8<sup>ème</sup> observatoire international du contrôle de gestion publié en 2019<sup>1</sup>, 31 % des entreprises en France ont créé un poste de contrôleur de gestion sociale. 61 % d'entre eux sont rattachés au département des ressources humaines, alors que 25 % dépendent du service finances. Pourquoi un tel développement de cette fonction, encore émergente il y a 10 ans ? Quels sont ses enjeux ? Et quels sont ses besoins ? Autant de questions que nous allons aborder dans ce nouvel article.

<sup>1</sup> Publié par L'Association des Directeurs Financiers et de Contrôle de Gestion (DFCG) et le cabinet Décision Performance Conseil

## Une fonction émergente, mais au cœur de l'entreprise

Les entreprises portent une **attention de plus en plus forte à la performance de leurs collaborateurs et souhaitent maîtriser les coûts associés**. Les départements des ressources humaines, sommés de se positionner en “business partners” doivent consolider davantage de chiffres et fournir de meilleurs indicateurs financiers. L'augmentation des coûts du personnel dans le prix de revient des produits et services, les exigences légales de reporting social, l'évolution des modalités de gestion des hommes et la conjoncture nécessitent un contrôle strict de la masse salariale. Autant de facteurs qui ont conduit à l'avènement de la fonction de contrôleur de gestion sociale.

Le pilotage financier et le processus budgétaire demandent la **prise en compte de plus en plus d'éléments sociaux** (absentéisme, composantes salariales, épargne salariale, dispositifs CESTU, loi sur le handicap...). Ces éléments sont parfois complexes à maîtriser. Leur connaissance est pourtant une nécessité pour répondre aux enjeux du contrôle de gestion : la gestion fiable des frais de personnel, le reporting réglementaire répondant aux obligations RH, le pilotage et l'analyse de la masse salariale.





# Le contrôle de gestion sociale pour crédibiliser et analyser les données RH

Les DAF et les DRH s'accordent sur le fait que la principale mission du contrôleur de gestion sociale porte sur la **maîtrise de la masse salariale et l'anticipation de ses dérives**. Son autre mission importante consiste à évaluer et suivre la performance des activités de l'entreprise dans leur dimension RH (productivité, qualité, efficacité). Le contrôleur de gestion sociale devient le garant de la fiabilité des données paie et sociale traduites dans les comptes de l'entreprise. Il doit en outre **faire évoluer le SIRH de l'entreprise** pour que les DRH puissent répondre plus efficacement aux demandes des managers concernant le personnel<sup>2</sup>.

En quelques mots, le contrôle de gestion sociale s'attache à rendre cohérentes les contraintes financières d'une entreprise avec la stratégie RH en place. Pour cela, il doit établir des données chiffrées et rendre l'action des RH mesurable, à travers des tableaux de bord, des indicateurs et des reportings destinés en priorité à la direction générale, dans une **optique d'aide à la décision**.

<sup>2</sup> 8<sup>ème</sup> observatoire international du contrôle de gestion publié en 2019



## Contrôle de gestion sociale : fiabilité et qualité des data avant tout

---

Le contrôleur de gestion sociale et le (ou les) DRH travaillent main dans la main pour **améliorer la gestion du personnel**. Ils doivent disposer de données fiables pour une prévision toujours plus qualitative. Pour mesurer la performance des ressources humaines de l'entreprise, le contrôleur de gestion sociale doit donc collecter et analyser un nombre important d'indicateurs. **Très souvent, c'est Excel qui est au cœur de ces processus.**

La collecte des données par échange de fichiers tableurs peut s'avérer fastidieuse si les processus ne sont pas homogènes et clairement définis. La première mission du contrôleur de gestion sociale consiste donc à organiser un workflow de collecte des données indiquant aux différents contributeurs ce qu'ils doivent remplir et à quel moment : envoi de fichiers Excel, d'email de rappel... La nature volatile des fichiers tableurs, l'absence de fonctions collaborative, l'accumulation de versions rendent vite l'exercice complexe.





C'est à ce moment-là que la solution Gathering Tools prend tout son sens. En effet, en convertissant en formulaires sécurisés de saisie les fichiers Excel déjà établis, elle fiabilise la collecte en ne donnant la possibilité aux utilisateurs de ne remplir que les cellules qui les concernent. **L'ensemble des saisies et modifications sont tracées.** Le contrôleur de gestion est alerté dès qu'un utilisateur - manager ou correspondant RH - a soumis ses données, s'il a des questions ou si les délais de réponse sont dépassés.

Une fois les données collectées, viennent la consolidation et l'analyse. Là encore, Gathering Tools permet de gagner en productivité grâce à un suivi des publications reçues, et un fil de discussion pour gérer les validations et invalidations : homogénéisation des réponses et mise en avant rapide des incohérences. Le contrôleur de gestion sociale dispose ensuite de tous les éléments pour redemander des données si nécessaire, analyser les chiffres et faire les recommandations adaptées à la prise de décision.

Ce n'est donc plus à prouver, le contrôle de gestion sociale prend une place de plus en plus importante au sein des entreprises, surtout pour les grandes structures. Pour plus de fiabilité, de rapidité et d'efficacité, des outils adaptés de collecte de données sociales auprès de multiples sources internes doivent être à sa disposition. C'est à ce moment-là que Gathering Tools intervient pour fiabiliser la consolidation d'informations de nature très variée. Pour plus d'information, n'hésitez pas à nous contacter.



# Contrôle de gestion industriel : aller au-delà de l'analyse du coût de revient

Par Luc Guillaume



Le contrôleur de gestion se doit d'être un véritable **“business partner” pour son entreprise**. L'industrie ne déroge pas à la règle. Il n'a pas seulement pour rôle de faire de simples calculs, mais bien d'aider à la prise de décisions stratégiques. Et pour cela, il est nécessaire que le contrôle de gestion industriel ne s'arrête pas à l'analyse du coût de revient, mais qu'il aille plus loin.

# Contrôle de gestion industriel : revoir l'utilisation du coût de revient

La détermination du coût de revient des produits reste au cœur des activités du contrôleur de gestion industriel. Grâce à cet indicateur de référence, il peut effectuer de nombreuses analyses directes ou croisées et se positionner au service de la politique industrielle et commerciale de l'entreprise.

En s'appuyant sur le calcul du coût de revient, le contrôle de gestion industriel peut ainsi contribuer aux points suivants :

- **Définition du portefeuille produit** : la mise sur le marché de nouveaux produits ne cesse de s'accélérer. Dans ce contexte, le calcul du coût de revient prévisionnel est indispensable et nécessite l'intervention du contrôle de gestion dès la phase de conception : **c'est à ce moment-là que 80 % des coûts sont engagés**. Cela permet de calculer le taux de marge et la faisabilité du projet. Après le lancement, il est nécessaire de comparer le coût de revient réel avec le prévisionnel pour confirmer le niveau de marge. Tout cela permet donc de décider quels produits peuvent rester dans le catalogue, et ceux à supprimer éventuellement.



- **Choix d'investissements** : en complément des indicateurs habituellement utilisés pour savoir si on investit ou non (le taux de rentabilité interne, ou TRI, et la valeur actuelle nette, ou VAN), le coût de revient permet d'affiner l'étude de la rentabilité et du niveau de risque associé au produit concerné par l'investissement. Par exemple, la fabrication d'un produit dont le coût dépend de matières premières soumises à de fortes fluctuations présente plus d'aléas que celle d'un article dont les coûts sont moins volatils.
- **Exploitation de l'outil industriel** : le coût de revient peut être exploité dans le cadre d'analyses spécifiques. Il peut ainsi aider à identifier et évaluer certains dysfonctionnements en complément du taux de rendement synthétique (TRS), un indicateur de référence pour **mesurer la performance industrielle**.

- **Arbitrage entre "faire" et "faire faire"** : en affinant le calcul du coût de revient, le contrôleur de gestion industriel peut mettre en évidence l'intérêt de solutions qui seraient automatiquement écartées par une comparaison classique entre "coût de revient interne du produit" et "devis proposé par un sous-traitant". Dans sa forme la plus simple, le coût de revient ne prend pas en compte certains coûts cachés ou indirects (transport, charges, administration des achats, BFR du sous-traitant...), ce qui peut conduire à prendre une mauvaise décision.

Correctement utilisé, le coût de revient devient un formidable outil pour le contrôleur de gestion, qui voit sa position évoluer. De simple contrôleur des coûts, il devient conseiller des directions industrielles et commerciales.



# Gagner en fiabilité pour améliorer le contrôle de gestion industriel

---

Pour que le coût de revient soit un véritable atout pour le contrôle de gestion, il est nécessaire qu'il dispose d'un détail par composante de coûts et par étape du processus de production. **Il n'est pas toujours évident pour le contrôleur de gestion industriel de collecter et analyser ces informations en temps et en heure.** De plus, la multitude de fichiers Excel, où sont généralement stockées ces nombreuses données engendre des pertes de temps en traitement et en consolidation considérables. Difficile donc dans ces conditions de mener ces missions d'analyses et de conseil.

Ces problématiques peuvent être levées avec la mise à disposition d'un outil de collecte et de consolidation tel que Gathering Tools. Les tableaux Excel sont transformés en formulaires sécurisés, intégrés au SI de l'entreprise. Les utilisateurs (bureaux d'études, des méthodes, chefs d'ateliers, acheteurs) peuvent remplir directement les données les concernant. Des contrôles de cohérence évitent la remontée d'informations au mauvais format. Terminés les soucis de versionning, les erreurs de saisie, les multiples échanges de mail et les pertes de fichiers.

Chaque modification est enregistrée, et le suivi de la collecte permet de relancer les contributeurs, ou d'échanger avec eux si des précisions sont nécessaires. Ainsi, grâce à ces données fiabilisées et sécurisées, le contrôleur de gestion dispose de toutes les informations nécessaires au pilotage, au budget et au plan moyen terme (PMT). Il peut ainsi affiner le calcul des coûts de revient pour dispenser les meilleures analyses possible. **Tout cela sans bouleverser les équipes avec un nouvel outil à maîtriser, puisque la solution conserve l'apparence et les fonctionnalités des tableaux Excel.**

Établir un coût de revient fiable, suffisamment précis, n'est pas une fin en soi pour le contrôle de gestion industriel. Mais c'est un passage obligé. C'est sur la base de cet indicateur critique qu'il pourra s'impliquer de manière durable dans toutes les décisions : de la conception des produits au renouvellement des équipements industriels.

Et pour cela, le contrôleur de gestion industriel a besoin de disposer des données les plus qualitatives possible. C'est dans cette démarche que Gathering Tools trouve tout son sens en simplifiant et sécurisant la collecte des informations de coût, auprès des personnes qui les détiennent en interne. Contrôleur de gestion industriel, vous avez des questions ? N'hésitez pas à nous contacter.





# Contrôleur de gestion commerciale : comment bien collaborer avec les équipes de vente

Par Matthieu Barbillat



Le contrôleur de gestion commerciale participe au pilotage opérationnel et stratégique de son entreprise : définition des objectifs, élaboration des tarifs et marges, analyse de la rentabilité par produit et par marché, analyse des coûts de distribution...

**Il est un support clé pour les commerciaux.** Encore faut-il qu'il dispose des ressources et des outils adéquats. Dans cet article, nous verrons ensemble le rôle opérationnel et les bénéfices sur le terrain d'un contrôle de gestion commerciale efficace à travers des exemples concrets : Adidas et Edilians.



# Créer un cercle vertueux grâce aux données terrain

Comme évoqué dans un [article précédent](#), le contrôleur de gestion et le directeur commercial ont tout intérêt à travailler main dans la main. Une bonne collaboration entre les deux services permet **d'améliorer le pilotage de la performance, d'affiner les prévisions**. Elle bénéficie au contrôleur de gestion, mais également au service commercial. Grâce aux données financières, ce dernier dispose d'informations précieuses pour le lancement de nouveaux produits ou encore l'attaque de nouveaux marchés : calcul des marges, du prix de vente, de revient, ressources disponibles... Alors, comment **optimiser cette collaboration** et créer un véritable cercle vertueux ?

Il est souvent difficile pour les commerciaux d'accepter de collaborer avec le contrôle de gestion, qui est perçu comme un frein plutôt que comme une opportunité de performance. Pourtant, disposer de chiffres est un atout considérable. C'est pourquoi il est important de définir les



indicateurs à analyser : coût d'acquisition de nouveaux clients, taux de perte, chiffre d'affaires par commercial, marge des produits, évolution des ventes... Le seul fait de disposer de telles données financières est **facteur de progrès pour les équipes de vente et donne des objectifs concrets à atteindre.**

Mais pour cela, il faut que le contrôleur dispose de données terrain fiables, concrètes et à jour. Pour ne pas demander un travail trop chronophage à la direction commerciale, la collecte et la consolidation de ces informations doivent être automatisées. En remplissant rapidement les seules cellules qui les concernent dans un formulaire accompagné d'instructions claires, les responsables commerciaux, les membres des équipes de vente remontent au contrôleur de gestion des informations précises. En retour, ils disposeront de meilleurs conseils de la part de ce dernier.

## Les exemples d'Adidas et d'Edilians

---

Les commerciaux produisent de nombreux tableaux de bord sur les prévisions commerciales, le pilotage de l'activité ou encore l'analyse des ventes. Pour cela, **le tableur Excel est leur outil le plus familier.** Et pourtant, il est loin d'être optimal quand il s'agit de consolider les données de différents vendeurs ou de plusieurs équipes. En effet, il est **difficile de garantir la sécurité et la fiabilité du ou des documents tableurs échangés**, des facteurs pourtant cruciaux pour un contrôleur de gestion. Pour pallier ces limites, une alternative s'offre à vous : Gathering Tools. Et c'est l'outil qu'ont choisi de déployer Adidas France et Edilians pour leur contrôle de gestion commerciale. Balayons les problématiques qu'ils rencontraient.

Edilians, fournisseur de matériaux pour le BTP et la construction, avait besoin de **disposer d'une visibilité sur les chantiers à venir pour ne pas être en rupture sur les produits très spécifiques.** Auparavant, les prévisions étaient transmises par oral ou par email et étaient saisies dans des fichiers Excel : un processus chronophage, peu fiable et surtout posant des problèmes de traçabilité. Avec Gathering Tools, les commerciaux remplissent chaque mois un formulaire pour transmettre

leurs prévisions aux directeurs des ventes, utiles ensuite au contrôleur de gestion. En retour, ils reçoivent des données sur le chiffre d'affaires réalisé en fonction des objectifs et des prévisions. **Ce sont des datas très utiles pour organiser leur activité.** [Retrouvez l'interview complète](#) de Sylvain Moreau, DSI chez Edilians.

De son côté, Adidas France souhaitait déployer un outil pour les projections commerciales. Jusqu'ici, la collecte des indicateurs business de première importance auprès des directeurs commerciaux se basait sur **des échanges de classeurs Excel, entraînant des risques d'erreurs et de manipulation.** Le déploiement de Gathering Tools, avec des formulaires de saisies identiques à Excel, a permis un gain de productivité de quatre jours par mois pour les contrôleurs de gestion, sans charge de travail supplémentaire pour le service commercial. De plus, la sécurité et la qualité des données sont améliorées, notamment grâce à la mise en place de deux contrôles bloquants vérifiant la cohérence et la complétude des informations obligatoires. [Découvrez le témoignage complet de Frédéric Gaudin](#), Responsable domaines Fonctionnels Sales & Marketing chez Adidas France.

Le contrôle de gestion commerciale est un véritable support pour le service commercial, à condition qu'il fournisse des données et des analyses utiles au développement des ventes. Mais pour redorer son image auprès des commerciaux et leur fournir les meilleurs services possibles, il a besoin d'outils adaptés qui fiabilisent la remontée des informations du terrain sans effort supplémentaire pour les équipes. Et cela commence avec Gathering Tools.



# Contrôle de gestion : comment repenser le processus de planification budgétaire

Par Alexandre Rosenberg



Le processus budgétaire est un véritable **outil de pilotage et de management**. Il garantit une meilleure visibilité sur la performance. Cependant, tel qu'il est mené, il fait parfois débat. Pour quelles raisons ? Lourdeur, coût, absence de flexibilité, délai... Par certains aspects, le processus réduit la capacité de réaction des entreprises, qui ont pourtant besoin de s'adapter plus vite et plus efficacement aux changements brutaux des marchés. Se posent alors les questions suivantes : **comment repenser le processus plan-budget et comment l'optimiser ?**

# La planification budgétaire : un processus central et à forts enjeux

---

Le budget est le tableau de bord du contrôleur de gestion de l'entreprise (et des dirigeants, au premier rang desquels le directeur financier). Il permet de définir les objectifs annuels, de prendre les décisions adéquates, de piloter l'activité et de simuler différents scénarii pour obtenir une vision d'avenir. C'est pourquoi on lui attribue bien souvent les fonctions élargies de **contrôle, coordination, évaluation...**

Le processus de planification budgétaire est la préparation de ce budget, basée sur les besoins de chaque métier, leurs objectifs et leurs premières prévisions. En quelques mots, c'est la planification à plus ou moins long terme, de l'ensemble des recettes et dépenses prévues sur une période donnée.

Pour réussir cet exercice, il est nécessaire de **disposer de nombreuses données issues du terrain**. Leur fiabilité, leur pertinence et leur mise à jour doivent être optimales pour avoir un budget de qualité permettant des décisions bien plus efficaces et avisées.





## Des axes d'amélioration concrets à considérer

---

Le processus de planification budgétaire se révèle bien souvent complexe. La collecte des données est longue et fastidieuse : contacter les différents responsables métier concernés et les filiales, vérifier la cohérence des données, les consolider pour ensuite construire le budget, avant de l'analyser.

Cette étape peut d'ores et déjà être optimisée. Comment ? **En homogénéisant les processus, en formalisant la collecte des données** et avec des outils dédiés pour faciliter l'application des règles de saisie et de remontée de données par tous les acteurs concernés. Le nombre de fichiers échangés, et l'accumulation de leurs différentes versions peuvent ainsi être réduits. Tout comme les échanges de mail : ainsi, en automatisant l'envoi de rappel, de notifications, vous gagnez en temps et en productivité.

Il est également primordial **d'améliorer la sécurité et la fiabilité des data**. Comment ? En ne pariant pas uniquement sur les tableurs Excel, mais en optant pour une solution qui propose un historique et une sécurisation maximum en stockant les données budgétaires dans le SI de l'entreprise dès leur collecte. De plus, l'automatisation de certains contrôles permet de réduire l'intervention humaine, donc le risque d'erreur.

## Gathering Tools pour améliorer la qualité des données

---

Pour aller vers toujours plus de prédictif, pour accélérer des cycles d'analyse, il est nécessaire de disposer de données très qualifiées, mises à jour régulièrement et sécurisées. Ce qui n'est pas toujours garanti avec les tableurs Excel, les saisies manuelles et les outils traditionnels à disposition des services financiers.

Par ailleurs, certains processus imposent la collecte de données très précises, à un grain tellement fin qu'il est parfois inévitable d'utiliser Excel. C'est par exemple [le cas de la Direction Ingénierie et Projets Nouveau Nucléaire \(DIPNN\) d'EDF](#) : chaque enquête budgétaire étant unique, les logiciels de gestion budgétaire ne peuvent pas toujours s'adapter. Il était donc nécessaire de disposer d'une solution agile, permettant de **gérer de 2 000 à 4 000 lignes de données**, agrégées ou éclatées en mailles fines, et de s'adapter à chaque requête (format, base de données, périodicité, organisation...). Excel s'est révélé l'outil idéal au premier abord. Mais il a rapidement montré ses limites : fichiers trop lourds, difficiles à contrôler, travail chronophage... C'est dans ce contexte que l'utilisation de Gathering Tools a pris tout son sens : capter la donnée qui échappe au cadre classique des outils de gestion budgétaire, tout en mettant en place des contrôles de cohérence stricts. Le tout, en gardant une agilité optimale, véritable prérequis pour ces processus de prévisions annuelles et pluriannuelles.

Avec Gathering Tools, les contrôleurs de gestion vont pouvoir bâtir des modèles de documents de collecte identiques à ceux gérés avec Excel, et définir quelles données leur sont nécessaires. Chaque responsable métier ou correspondant dans une filiale pourra alors l'alimenter avec ses data utiles, et ne pourra modifier que ces dernières. La solution Gathering Tools permet de **contrôler la transmission des données, en alertant si des informations ne correspondent pas aux règles établies**. Les modifications sont automatiquement enregistrées et consultables, les métiers ne peuvent saisir que ce qui les concerne. Le contrôleur de gestion doit ensuite assurer le suivi, la validation et la consolidation des informations, garantissant ainsi la fiabilité du processus.

Force est de constater qu'**Excel demeure aujourd'hui LE tableur privilégié dans le processus de planification budgétaire**. Mais, il n'est pas à la hauteur d'un processus aussi stratégique et complexe en termes de traçabilité, de fiabilité et de qualité de données. Cependant, il existe une alternative qui ne perturbera pas vos collaborateurs et leurs méthodes de travail : Gathering Tools. Plus structurante et sécurisée, elle pallie les limites de votre tableur préféré et garantit ainsi un pilotage de la planification budgétaire sans faille.



# Conclusion

---

Le contrôleur de gestion n'est plus seulement un financier, mais un véritable business partner de l'entreprise. Il est amené à collaborer avec tous les métiers et son périmètre d'action s'étend.

Pour profiter pleinement de son expertise, il doit disposer des meilleures données. Gathering Tools permet d'améliorer la qualité et la traçabilité de ces data, pour garantir des prévisions et des scénarii toujours plus fiables et précis. Il est également, de par son design, un outil facilement appréhendé par les différents utilisateurs.

Pour en savoir plus, n'hésitez pas à nous contacter.

# À propos

---

Société française créée en 2003, Calame Software S.A.S est un éditeur de logiciels spécialisé dans la collecte automatisée de données.

Avec la suite logicielle Gathering Tools, l'ambition de Calame Software est de proposer une plateforme de collecte et de consolidation souple et évolutive, capable de s'adapter à tous les métiers de l'entreprise. Elle répond à la fois aux enjeux des directions fonctionnelles et des directions informatiques, puisqu'elle permet d'alléger le travail de tous les acteurs tout en permettant une intégration des données terrain au référentiel de l'entreprise.



**Calame Software S.A.S**

70 Avenue de la République

92320 Châtillon

+33 (0)1 46 12 40 40

[www.gathering-tools.com](http://www.gathering-tools.com)