



Déclaration de principe

de l'Association Internationale des Controllers (ICV)
et de l'International Group of Controlling (IGC)

Controlling-State of the Art – La position de l'ICV et l'IGC

Motif de l'article

Pour le succès des entreprises de langue allemande le controlling est un facteur important. En même temps des imprécisions subsistent souvent sur ce qui constitue le coeur même du controlling. L'objectif de cet article est donc de définir ce que l'on entend par «controlling» aujourd'hui, ainsi que le rôle du controller sur la base des *principes fondamentaux de l'Association Internationale des Controllers (ICV) et de l'International Group of Controlling (IGC)*.

Nos réflexions sont fondées sur la définition du terme «controlling» développée par Albrecht Deyhle. Celle-ci présente trois caractéristiques : le pilotage de l'activité ciblé sur un objectif, managers et controllers pratiquant le controlling en travail d'équipe, l'interaction de l'analyse et des facteurs intangibles. Depuis la première formulation des idées principales d'Albrecht Deyhle, le controlling s'est répandu rapidement tout en se modifiant et en évoluant. Les évolutions nouvelles concernent en particulier la diversification des tâches (stratégie, gestion du risque, développement durable), l'orientation vers l'avenir (p. ex. pré-alerte) et le rôle du controller (proactif, co-responsable). Par ailleurs, un rôle primordial revient aujourd'hui, du moins dans les grandes entreprises, au «Service des controllers» («Controller Community»).

Cet article reprend donc les idées fondamentales d'Albrecht Deyhle et les résume dans le contexte des modifications mentionnées ci-dessus, à travers un processus d'analyse scientifique du phénomène «controlling».

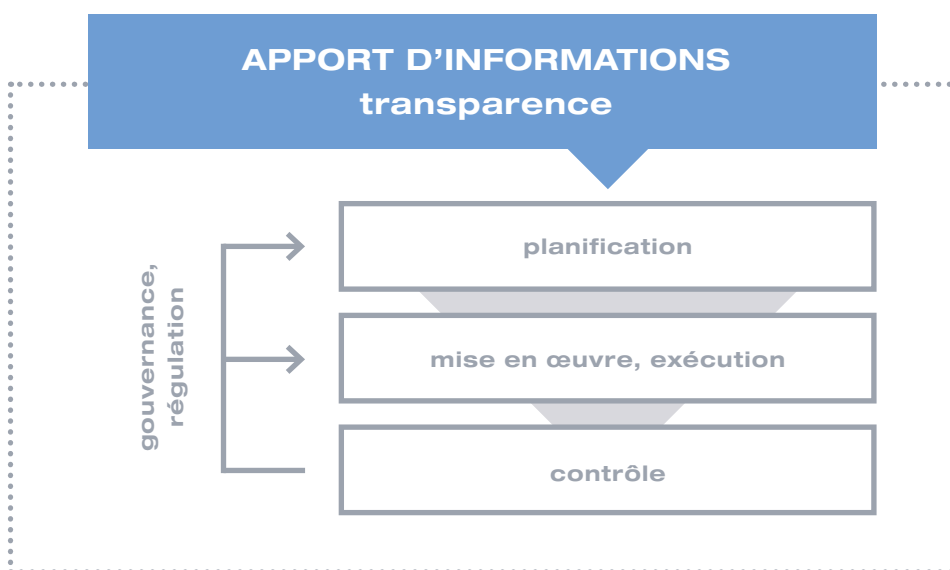
Controlling

Controlling est une tâche du management. Controlling signifie qu'on commence la réflexion avec l'objectif à atteindre, et que toutes les décisions sont prises en fonction de leur impact positif. Ce faisant, les activités de planification et de calculation (international : «calculative practices»), ainsi que le contrôle et le pilotage jouent un rôle majeur. Ceci s'applique à chaque décision individuelle d'un manager ainsi qu'au management de l'entreprise dans sa globalité.

Concernant ce dernier, il est essentiel que l'apport d'informations, la planification et le contrôle soient pleinement imbriqués dans le pilotage de l'entreprise :

- 1) Dans le cadre du développement de stratégies et de la planification, le processus de prise de décision définit les objectifs et les moyens de les atteindre. Se préoccuper de l'avenir aide à mieux maîtriser dans le cas où les événements prendraient une tournure inattendue.
- 2) Dans le cadre du contrôle, on vérifie si les objectifs sont atteints et si ce n'est pas le cas, on en recherche les raisons. Les connaissances ainsi rassemblées sont utilisées au plus vite pour réagir à la situation et améliorer la planification.
- 3) Considérés ensemble, la planification et le contrôle fixent des limites à l'individu dans l'entreprise, tout en ouvrant par là des espaces de liberté décentralisés et en permettant l'initiative.
- 4) En raison de la complexité du processus de management, il est important d'ancrer la notion de controlling dans toutes les têtes (« convaincre les collaborateurs d'y adhérer »).

*Illustration 1:
Le pilotage dans le
cycle de gestion*

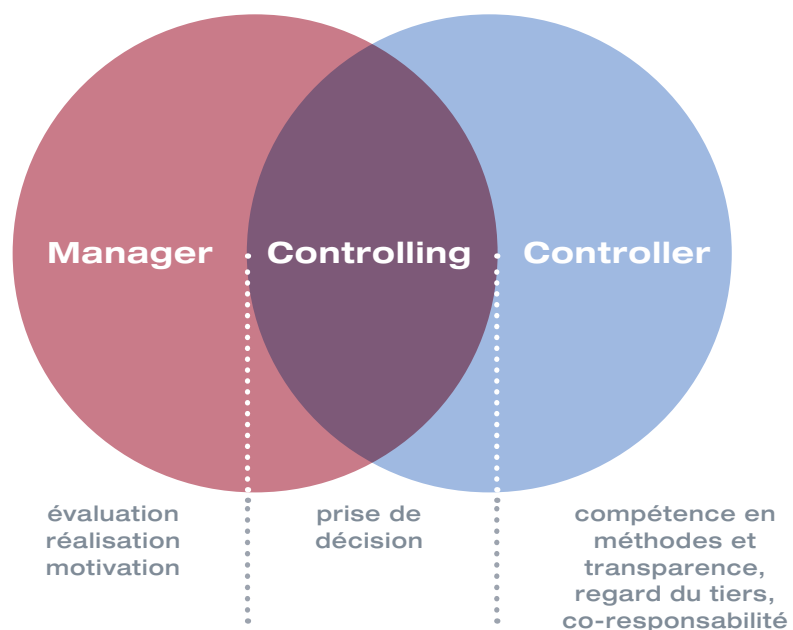


Le controlling doit être présent partout où des objectifs sont à atteindre. Ainsi, le controlling n'est pas uniquement intéressant pour les entreprises orientées vers le profit mais également pour des activités à but non lucratif ou dans le secteur public. Seul le caractère des objectifs et du succès obtenu sont spécifiques.

Le fait de considérer l'objectif comme point de départ de ses réflexions et d'orienter toutes ses décisions par rapport à leur impact sur le succès est au cœur d'une gouvernance d'entreprise rationnelle et fait partie des tâches incontournables de chaque manager. Par conséquent, le controlling n'est pas une activité limitée au controller ou à d'autres prestataires de services spécialisés de direction. Il ne peut pas y avoir de controlling sans management.

Mais le controlling est si important et complexe qu'il est judicieux dans ce cadre de venir en aide aux managers. Et c'est au controller qu'il revient de fournir une grande partie de cette aide. Le controlling est donc le produit d'une interaction entre managers et controller comme l'exprime déjà la représentation « classique » de l'intersection des ensembles d'Albrecht Deyhle. Même si les managers ne correspondent pas tous à l'image de l'entrepreneur selon Albrecht Deyhle, décidant surtout par intuition, ils peuvent tous profiter d'un partenaire critique capable de repérer leurs points forts et leurs points faibles spécifiques.

Illustration 2 :
Schéma de l'intersection
des ensembles selon
Albrecht Deyhle



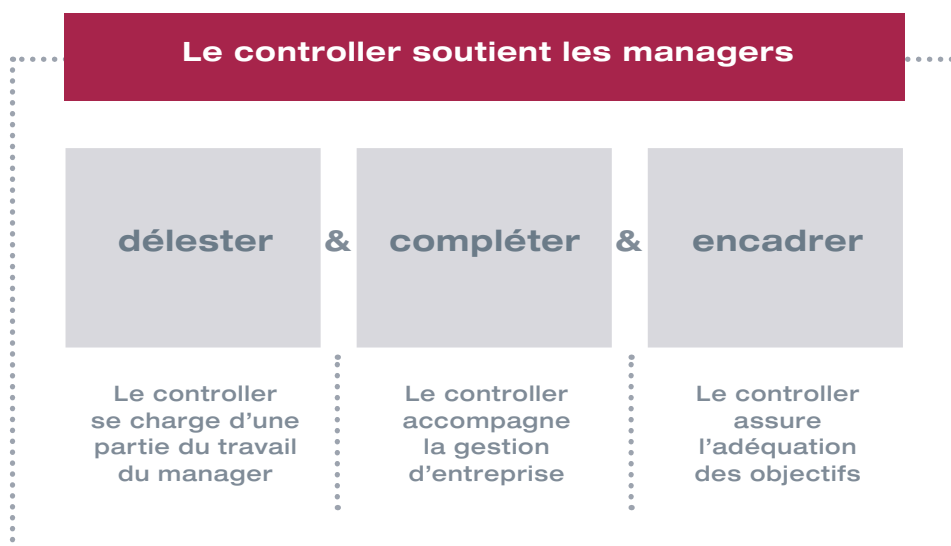
Soutien apporté au management par les controllers

Les controllers assistent les managers de *différentes façons*. Ils soulagent le manager en se chargeant de certaines de ses tâches (p. ex. organisation de la planification ou mise à disposition d'informations). Ils complètent les managers en remplissant le rôle du partenaire de gestion au sein de l'équipe. Ils limitent les managers en empêchant décisions improductives découlant d'intérêts sectoriels et personnels. Avec ces divers supports, les controllers aident à assurer la rationalité de la gestion d'entreprise.

Les controllers assistent *individuellement* les managers. Les managers requièrent du « sur mesure ». Chacun d'eux a des connaissances différentes de la gestion d'entreprise, des préférences et des expériences différentes. C'est aux controllers de s'adapter à chaque situation particulière.

Les controllers assistent les managers de *manière globale*. L'interaction concerne en général l'ensemble des tâches de direction du manager. Toutes les activités de direction ont des répercussions économiques. Il n'est pas judicieux d'en exclure certaines ni d'accepter des « tâches aveugles ». De ce fait, la tâche des controllers va bien au-delà des chiffres. La motivation et la création d'incitation font partie intégrante de leur programme au même titre que la stratégie, l'organisation et la culture d'entreprise. Et c'est justement cette diversité des tâches qui caractérise le controller, sachant qu'elle s'est beaucoup étendue ces dernières années. Tant et si bien qu'elle débouche sur le profil de « management partner ».

Illustration 3: Soutien apporté à la direction par les controllers selon Weber / Schäffer



Une interaction entre le manager et le controller, au sens d'un partenariat, doit avoir lieu dans une relation d'égal à égal. Même si ce sont les managers qui indiquent la direction à suivre, les controllers sont aujourd'hui co-responsables de l'atteinte des objectifs de l'entreprise. Ainsi, les controllers ne doivent pas attendre passivement les instructions des managers mais agir en tant que *partenaires proactifs complémentaires du management*. Ceci s'applique aussi bien aux activités quotidiennes qu'à de nouvelles évolutions fondamentales telles que l'ancrage d'une orientation par rapport à des valeurs ou au développement durable dans le pilotage de l'entreprise. Repérer et activer ce genre de thématique est l'un des aspects majeurs du rôle d'un management partner. Dans ce contexte, le grand écart demandé aux controllers entre, d'une part, la participation active au processus de gouvernance, l'apport de leurs propres idées et, d'autre part, leur fonction restrictive de gardiens des intérêts de l'entreprise et de partenaire critique (« *Involvement versus independence* ») a gagné en importance. Les controllers doivent être capables de porter une double casquette.

Importants contenus des domaines relatifs au support de la direction

En termes de contenu, le travail du controller se concentre sur des thèmes présentés dans leur grande majorité dans le profil de poste du controller de l'International Group of Controlling (IGC). Les controllers sont là pour *garantir la transparence de l'économie d'entreprise* (« les controllers assurent la transparence de la stratégie, des résultats, du financement et des processus, et contribuent à une meilleure rentabilité »). Pour ce faire, ils ne peuvent pas se contenter de traiter correctement des chiffres, il leur faut aussi les communiquer de manière adéquate. Il ne suffit pas non plus de les mettre à disposition du management. Les controllers doivent s'assurer que les informations sont correctement comprises et qu'elles sont employées à bon escient. Les controllers sont les gardiens des chiffres relatifs à la gestion de l'entreprise (« single source of truth ») et sont également responsables de leur définition et de leur qualité.

Les controllers sont là pour *supporter une gestion rationnelle de l'entreprise, orienté vers l'objectif* (« Les controllers sont les animateurs des processus de l'identification des objectifs, de planification et de gouvernance, de manière à ce que le décideur puisse agir de façon ciblée. »). En phase de *planification*, deux tâches leurs incombent: le management du processus de planification (de la définition du déroulement à la documentation des résultats) et la participation à l'élaboration des contenus de la planification; ceci va de la préparation du calendrier à la discussion et à la révision du plan. Le principal défi à relever ici consiste d'une part à faire concorder les différents éléments impliqués et leurs managers responsables et, d'autre part, à faire concorder les niveaux de planification entre eux – de la planification stratégique à la budgétisation, en passant par la planification à moyen terme et les investissements (« Les controllers assurent la coordination globale des objectifs et des plans partiels »). Différentes tâches reviennent également aux controllers dans leur fonction de contrôle. Elles vont de la communication des dérives au support pour leur correction.

Les controllers sont aussi responsables de la configuration *adéquate* et de l'interaction de *tous les instruments de la gestion d'entreprise*, ainsi que du perfectionnement de ces instruments (« Les controllers configurent et actualisent les systèmes de controlling ». Les controllers organisent les rapports globaux de l'entreprise orienté vers l'avenir »). Il s'agit ici d'une tâche de management complexe, ambitieuse du point de vue analytique pour laquelle le management n'a, dans la plupart des cas, pas le temps, ni l'intérêt ou les connaissances nécessaires (« Le controller comme spécialiste des méthodes »).

Parallèlement à ces champs d'activités quotidiennes, viennent s'ajouter de plus en plus de tâches ponctuelles telles que l'aide à la décision individuelle par des *conseils* ciblés sur une question ou un projet précis. Elles recouvrent les domaines du management les plus divers, allant des analyses de marché, au soutien et à la mise en œuvre de nouveaux processus.

Pour tous les domaines de support à la direction mentionnés ci-dessus, *l'orientation vers le futur* de l'action est essentielle. Les questions orientées vers le passé sont peu utiles. Il s'agit

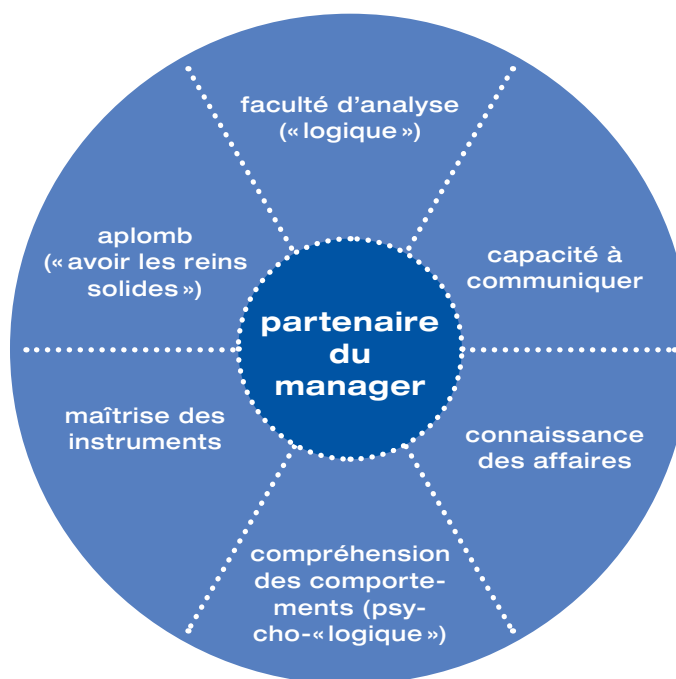
de savoir ce qui doit être fait dans l'avenir, non seulement dans le cadre de la planification mais aussi dans celui du contrôle. Considérant que l'avenir est très incertain et volatile, le controller, en qualité de partenaire en affaires, doit :

- 1) ajuster encore mieux la panoplie des mesures en prévision de la volatilité : indicateurs précoces, calculs de probabilités et surtout prévisions continues, analyse des risques ainsi que planification des scénarios et analyses stochastiques occupent un rôle de premier plan ;
 - 2) faire en sorte que le controlling et le pilotage soient particulièrement optimisés
- et de ce fait flexibles: la complexité et la profondeur de la planification et de la budgétisation doivent – par conséquent rester limitée et les caractéristiques du pilotage centralisé étroitement liés à la stratégie ;
- 3) promouvoir la variabilisation des frais de structure et la flexibilité des modèles d'affaires sur lesquelles ils reposent.

Exigences à satisfaire par les controllers

Si les controllers souhaitent apporter un soutien efficace au gestionnaire, ils doivent posséder un large éventail de capacités que l'on peut axer sur six compétences majeures. Celles-ci composent déjà le profil « classique » des exigences dressé par Albrecht Deyhle, mais elles sont devenues encore plus importantes pour le controller dans sa fonction de partenaire en affaires.

Illustration 4 :
Compétences majeures
des controllers



- 1) Les controllers doivent posséder une *faculté d'analyse*. Ils en ont besoin pour pouvoir passer des idées aux chiffres ainsi que pour comprendre les planifications complexes ou pour analyser les causes des dérives. Et justement en présence de managers intuitifs, l'analyse est un précieux instrument.
- 2) Les controllers doivent *maîtriser toute la gamme des instruments d'évaluation et de pilotage*. Ceci s'appliquant autant à chaque instrument individuel qu'à leur interaction (international : « Management Control Systems as a package »).
- 3) Les controllers doivent pouvoir *communiquer de manière adéquate*. Ils doivent maîtriser le fond et la forme. Si le controller n'est pas en mesure de communiquer de manière claire, il échouera dans son rôle.
- 4) Les controllers doivent connaître leurs managers et leurs manières de travailler. Ceci aussi bien sur le plan de leurs compétences et de leurs préférences que sur celui de leurs positions par rapport à une question donnée. Mais les capacités analytiques du controller ne doivent pas s'arrêter là. Il lui faut tenir compte au même niveau de la « logique et de la psycho-logique ».
- 5) Pour soutenir le manager dans une relation « d'égal à égal », il doit avoir une *connaissance suffisante de ses activités*. La connaissance des tâches de direction présuppose la compréhension des activités dont le manager est responsable. Dans le cas contraire, les chiffres restent dénués de contenu et « de substance ».
- 6) Les controllers ont besoin *d'aplomb*. Malgré leur fonction de partenaires, ils doivent être incorruptibles et rester neutres face au manager et, en cas de conflit, avoir les reins solides. Par ailleurs, ils doivent développer et conserver une « éthique d'arbitrage » pour établir une coordination entre les différents managers.

Interaction des controllers

Un controller ne peut pas remplir seul sa tâche mais travaille avec d'autres services support (p. ex. comptabilité) et, la plupart du temps, avec d'autres controllers. Une coopération étroite avec les services support est nécessaire. La concurrence nuit à toutes les personnes impliquées. Seule la coopération mène au succès des controllers.

Si une entreprise emploie plusieurs controllers, le service auquel ils appartiennent doit être organisé de manière adéquate. Ceci commence par une mission et une détermination du périmètre du poste et va jusqu'à la définition des relations hiérarchiques, en passant par la formation d'une Controller Community.