



LE CONTRÔLEUR DE GESTION

Zoom sur une fonction
en mouvement

Hudson

EDITO

"Vecteur de croissance, promoteur d'idées, aiguillon de la performance, le Contrôleur de Gestion reconnaît bien des réalités.

Si le contrôle demeure une partie non négligeable des tâches qui incombent au gestionnaire, l'attente des décideurs se cristallise désormais sur la création durable.

Cela se traduit par une contribution à la maîtrise des risques, mais surtout par l'aptitude de plus en plus forte et attendue du Contrôleur de Gestion à accompagner dans ses différentes phases, la performance de l'entreprise.

Cette capacité du Contrôleur de Gestion à nourrir la réflexion et fournir des éléments déterminants dans la prise de décision des dirigeants fait de cette fonction un des atouts de l'entreprise.

Cette documentation a donc pour objet d'illustrer et de vous informer de l'évolution de cette fonction et de ses acteurs."

F. MARTIN

Directeur de Practice
Finance - IT - Juridique

Nous remercions tout particulièrement Audrey Dureau, Xavier de Saint Marc, Frédéric Michelland, Fabrizio Olivares et Erwan Pichon pour leur implication et contribution d'une grande valeur à la réalisation de cette étude.

FRÉDÉRIK MARTIN

Directeur de la Practice
Finance d'Entreprise / IT /
Juridique chez Hudson depuis
2007. Il commence sa carrière
en audit chez Deloitte avant
de s'orienter vers le métier de
conseil en recrutement.



INTRODUCTION

Première fonction de cadre financier recrutée sur le marché de l'emploi français, le contrôle de gestion a gagné, depuis cinq ans, une assise solide et durable. Il n'y a plus aujourd'hui de management d'entreprise sans une fonction et des outils de contrôle de gestion performants. Directions financières, commerciales, marketing ou industrielles mais aussi hôpitaux, mairies et universités font appel au Contrôleur de Gestion pour avoir des informations financières sur leur activité. Il est désormais à tout niveau de l'entreprise et son rôle est devenu primordial.

Depuis 2003, Hudson réalise, chaque année, une étude typologique des offres d'emplois en contrôle de gestion diffusées sur le marché. Nous en avons analysé et décrypté les résultats pour en faire ressortir les principales tendances. Quelles sont les attentes des recruteurs ? Quelles sont les formations, les expériences les plus appréciées ? Comment évolue le métier ? Les rémunérations ? Pour mettre en adéquation les résultats obtenus avec la réalité du métier, nous les avons confrontés au regard de Directeurs Financiers et de Contrôleurs de Gestion.



UN MARCHÉ TRÈS PORTEUR

Depuis la première édition de notre étude, en 2003, le nombre d'offres en contrôle de gestion a plus que doublé pour atteindre un pic en 2008. L'impact de la crise sur ce marché a été très faible, entraînant une baisse des offres de seulement 9%. Si le métier a mieux résisté que les autres dans ce contexte de crise particulièrement difficile, c'est qu'il s'agit d'une fonction indispensable à l'entreprise et créatrice de valeur. Depuis octobre 2010, le marché retrouve un réel dynamisme après deux années plus atones.

“ On avance sur un trend positif avec des besoins qui grandissent et une volonté des candidats d'évoluer, de sortir de la crise sur de nouveaux challenges et de nouveaux environnements. ”

explique Olivier Perron, Consultant Senior au sein de la Practice Finance d'Entreprise chez Hudson. Rassurés par un climat plus favorable, les candidats dont les salaires ont été plus ou moins gelés ces deux dernières années, ont le désir de se challenger et d'appréhender de nouvelles

problématiques. “ Pendant deux ans, même si les opportunités de mobilité se présentaient, les candidats les refusaient par crainte du risque que représente la période d'essai. ”, ajoute Frédéric Martin, Directeur de la Practice Finance d'Entreprise chez Hudson. Aujourd'hui, l'environnement a évolué, l'activité semble mieux orientée, et même si l'on n'a pas de tendance forte, durable et maîtrisée, certains secteurs d'activité sont porteurs. Les recrutements des sociétés d'audit et de conseil, notamment, sont repartis. Tout cela rétablit un climat de confiance qui favorise la mobilité des cadres financiers.

OLIVIER PERRON

Après 5 ans en cabinet d'Audit-Expertise puis un peu plus d'un an en tant que Responsable Comptable de DIESEL, Olivier PERRON a fait le choix de mettre à profit ses connaissances métiers chez HUDSON, depuis 2008, en tant que Consultant puis Consultant Senior.



ECOLE DE COMMERCE : LA VOIE ROYALE ?

D'une année sur l'autre, la préférence des recruteurs en termes de formation varie de l'école de commerce au profil universitaire. En 2011, c'est l'école de commerce qui fait pencher la balance, près de 6 annonces sur 10 spécifient la recherche d'un profil école. On retrouve la même structure qu'en 2007, l'année de l'explosion des offres en contrôle de gestion. Cela est révélateur d'un marché qui retrouve une tension et un dynamisme fort. *« Les recruteurs demandent le profil école de commerce non pas en référence générique type mais plutôt en niveau de culture générale »*, explique-t-on chez Hudson. Ce qui est

attendu de ce poste-là n'est pas tant une compétence technique de pointe qu'une ouverture d'esprit, une culture générale significative et un apprentissage méthodologique fort, indispensables à l'exercice de cette fonction. Et l'on peut penser que les écoles de commerce préparent mieux à cet état d'esprit que les formations universitaires.

« D'autre part, les écoles ont développé des relations en entreprise pour offrir des opportunités de stages à leurs étudiants et enrichir leurs enseignements par l'expertise d'intervenants extérieurs issus de l'entreprise. Elles ont aussi

eu la pertinence de spécialiser des masters en contrôle de gestion ou en finance d'entreprise », ajoute Frédéric Martin. Elles constituent donc une formation de plus en plus reconnue par les entreprises. Un autre atout des écoles de commerce est d'avoir internationalisé leurs cursus. Les étudiants en sortent avec un bon niveau linguistique et une ouverture sur l'international, très appréciés des recruteurs. Si Fabrizio Olivares, Vice-Président Finance du Groupe Lafarge, reconnaît préférer le profil école, il ne leur en fait pas de crédit aveugle.

FABRIZIO OLIVARES est depuis 2008 Vice-Président Finance de Lafarge et le Directeur Financier de la Branche Béton et Granulats du Groupe. Il a accumulé plus de 20 ans d'expérience dans des rôles de direction financière et de contrôle de gestion international dans plusieurs grandes



multinationales nord-américaines et européennes.

“ Je suis davantage attentif à la typologie des formations, au type d'école plutôt qu'à son nom ”

Le financier se dit élitiste par la qualité et l'exigence, non par le choix des meilleures écoles. *“ Je veux bien admettre qu'en début de carrière, le fait de venir d'une certaine école puisse aider quelqu'un qui avait déjà de bonnes bases à apprendre plus rapidement grâce à une certaine approche logique enseignée en école. Mais si ces bases n'y sont pas, école ou pas école, elles ne seront jamais là ! Si, en revanche, les bases sont là et que l'école n'y est pas, la curiosité et le développement personnel pourront parfois largement rattraper le temps perdu ”*, conclue Fabrizio Olivares.

QUEL EST LE NIVEAU D'EXPÉRIENCE RECHERCHÉ

Si l'on en croit l'étude des annonces postées sur les jobboards, les postes ouverts en contrôle de gestion concernent, aujourd'hui, majoritairement des candidats ayant 2 à 3 ans d'expérience.

“ Ce candidat a déjà été confronté au monde du travail et comprend comment fonctionne l'entreprise, ”

reconnait Xavier de Saint Marc, Directeur Juridique et Financier chez Systra. Les premiers emplois en contrôle de gestion sont quasiment absents des jobboards. Ils sont, en effet, le plus souvent

proposés aux étudiants fraîchement diplômés ayant effectué leur stage de fin d'études dans l'entreprise et n'apparaissent pas dans les annonces. *“ C'est une manière de créer un premier contact avec un jeune diplômé, de le soumettre à la situation réelle et de valider son comportement et son niveau d'expertise technique. C'est aussi une excellente manière de l'intégrer dans l'entreprise ”*, soutient Frédéric Martin.

“ Le stage de fin d'étude nous permet d'évaluer très vite le candidat. En 3 ou 6 mois, on peut déjà parfaitement juger son potentiel. Et au moment de l'embaucher, il est déjà opérationnel, il connaît

XAVIER DE SAINT MARC
Directeur Juridique et financier de Systra depuis 2009. Il est passé par différents postes de Responsable du Contrôle de Gestion, notamment chez ATOS.

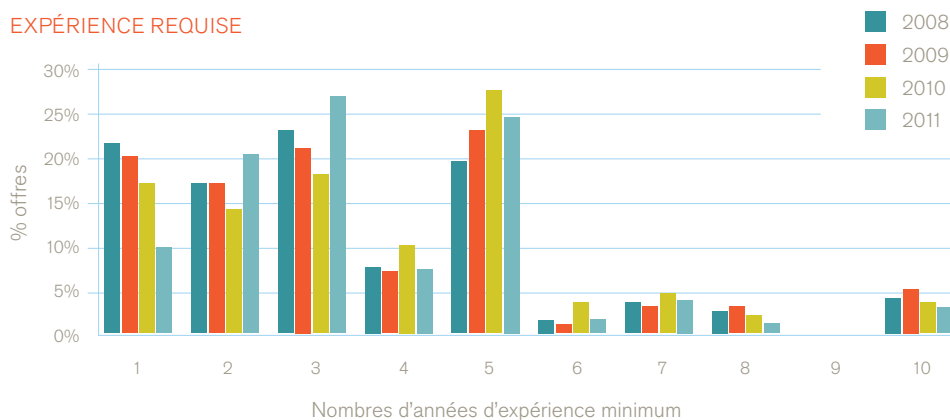


le système, la maison, les interlocuteurs,... " ajoute Frédéric Michelland, Directeur Général Adjoint Administration et Finance de Nexans. Il y a également une forte demande de candidats plus expérimentés, ayant 5 à 7 ans d'expérience, pour des postes à plus hautes responsabilités. Ce candidat aura développé une vraie connaissance du secteur. Il apporte sa compétence sur un sujet qui fait défaut, qui peut être une forte capacité d'analyse ou la connaissance d'un concurrent par exemple.

FRÉDÉRIC MICHELLAND
 Directeur Financier de Nexans et membre du comité exécutif. En avril 2009, il est nommé Directeur Général Adjoint, en charge des Finances, des Systèmes d'Information et des Achats et intègre le Comité de Direction du Groupe. En avril 2011, il prend en charge la gestion des zones Amérique du Nord et Amérique du Sud.



EXPÉRIENCE REQUISE



D'OÙ PROVIENNENT LES CANDIDATS ?

Le secteur de l'audit intéresse toujours autant avec ¼ des postes de Contrôleurs de Gestion Juniors attribué aux Auditeurs. Si l'on va y chercher des candidats, c'est que ce secteur offre plus d'opportunités de premier emploi. Une telle expérience leur a fait acquérir des réflexes et postures qui leur seront très utiles dans leur future fonction. Ils connaissent la vie de l'entreprise. Ils ont appris à s'y intégrer, à s'adapter, à dialoguer et à travailler avec des procédures, des normes et de la rigueur. " *L'audit*

reste une très bonne école, un bon référentiel reflexe et investissement personnel. Les candidats y ont développé une forte capacité de travail ", reconnaît-on chez Hudson.

Néanmoins, la grande majorité des annonces s'adressent aux candidats ayant déjà une première expérience en contrôle de gestion.

La transversalité des secteurs n'est pas toujours favorisée par les recruteurs, et ce constat s'accroît avec l'expérience. " *Nos clients ont besoin de se rassurer avec des candidats*

qui ont une expertise métier et sectorielle, souligne Olivier Perron. *Malgré tout, le contrôle de gestion reste une fonction transverse dans l'entreprise qui peut s'appliquer dans n'importe quel secteur. C'est avant tout une capacité à prendre du recul et à comprendre le business qui fait la différence "*. Pour Audrey Dureau, Contrôleur de Gestion Groupe au sein d'Orangina Schweppes, les recruteurs agissent ainsi pour minimiser les risques et gagner du temps :

	2007	2008	2009	2010	2011
Audit	13%	3%	19%	22%	24%
Services	16%	38%	23%	25%	14%
Industrie	42%	46%	28%	29%	18%
Distribution	12%	13%	13%	13%	32%
International	17%	0%	17%	11%	12%

“ Le candidat est supposé connaître le métier et les réflexes sont déjà acquis. Ainsi, une fois l'embauche faite, la phase d'intégration et de formation est plus rapide. ”

Chez Nexans, la transversalité entre secteurs est plutôt encouragée. *“ Ce candidat arrive avec une approche différente des choses. Or ce qui est intéressant, c'est le prisme par lequel le Contrôleur de Gestion s'attaque à un problème ou à un chiffre. Cette vision différente est très positive. Il apprendra le métier plus tard ”*, assure Frédéric Michelland.

La distribution est un secteur qui apparait particulièrement dynamique. Dans ce contexte de reprise, c'est un des secteurs qui se porte le mieux. Le gouvernement a ouvert le marché, mettant tous les moyens en œuvre pour que la consommation continue à tourner. L'expérience à l'international est en odeur de sainteté auprès des recruteurs car nombre d'entreprises françaises sont

implantées à l'étranger et pas seulement à l'export. Il s'agit d'une présence directe et le Contrôleur de Gestion doit être capable de sortir du périmètre France pour accompagner le développement de l'entreprise à l'international. *“ Un des grands sujets de la fonction est d'animer la population financière dans le groupe de manière homogène, incluant les diversités culturelles et linguistiques et de les retrouver sur des méthodes et des process, sur un langage commun, de manière à créer une information financière homogène à travers les entités, quels que soient le pays, le périmètre d'activité ou le manager. Et l'on sera très sensible au candidat qui aura déjà cette compétence particulière ”* insiste Frédéric Martin.

AUDREY DUREAU
Contrôleur de Gestion
Groupe au sein de Orangina
Schweppes après avoir occupé un poste d'Auditeur chez E&Y durant 2 ans.

“ Nous recherchons des candidats maîtrisant suffisamment bien une langue étrangère en complément de l'anglais pour pouvoir partir travailler à l'étranger dans des filiales, car il y a beaucoup plus d'opportunités d'évolution à l'international qu'en France où les postes sont très limités... ”

“ Avec l'ouverture des frontières, l'expérience à l'internationale est devenue une vraie valeur ajoutée dans l'optique d'une évolution vers d'autres fonctions. ” affirme Frédéric Michelland.

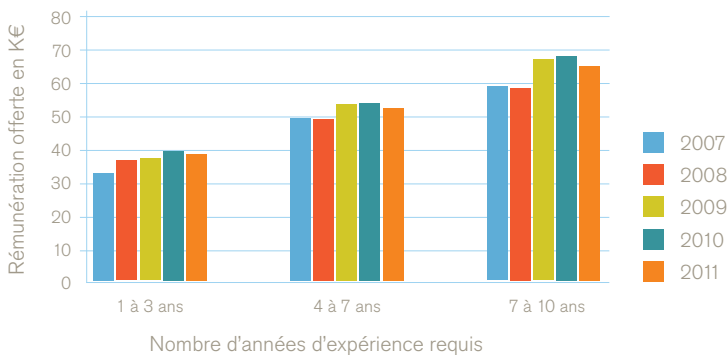
LES RÉMUNÉRATIONS À L'EMBAUCHE

Depuis que le marché est stable, les rémunérations à l'embauche évoluent peu. Suite aux deux années de crise, on a observé un tassement des salaires. " *Nous n'étions plus sur des évolutions salariales de 10 à 20% en changeant d'entreprise sur un poste donné*, rapporte Olivier Perron. *Mais la situation s'améliore. On retombe aujourd'hui sur des écarts de salaires notables quoiqu'encore très frileux* ", assure-t-il.

Pour Fabrizio Olivares, le jeu est relativement clair : les sociétés offrent le salaire du marché et vont rarement au-delà. " *Les candidats surévaluent parfois ce qu'ils valent sur le marché*

mais ils sont vite démasqués parce qu'ils oublient que ceux qu'ils ont devant eux sont déjà passés par là ". Chez Lafarge, comme dans beaucoup d'autres sociétés, des grilles salariales très précises, remises à jour chaque année par l'équipe RH, fixent le salaire en fonction du poste et des profils recrutés. " *L'expérience compte, mais c'est surtout la dimension du poste, et notamment le fait d'avoir ou non des responsabilités de management d'équipe ou d'avoir à opérer dans un cadre de simple lien hiérarchique ou d'influence organisationnelle* ", insiste Fabrizio Olivares. Des prétentions salariales trop hautes peuvent-elles donc être

un frein à l'embauche ? " *Clairement, confirme le Vice-Président Finance de Lafarge. D'abord parce que je peux trouver d'autres candidats moins gourmands, ensuite parce que je n'ai absolument pas envie de dérégler ma pyramide interne en perturbant les membres de mon équipe. Et enfin, soutient-il, parce que je me demande toujours si le candidat vaut vraiment ce qu'il demande* ". Même son de cloche chez Systra. " *Nous fixons les salaires des candidats en fonction des Contrôleurs de Gestion déjà en poste et selon le marché. S'il est trop décalé dans ses prétentions salariales, nous ne prenons pas le candidat* " confirme Xavier de Saint Marc. On remarque cependant une distorsion assez forte en fonction des environnements. La Santé, la Banque ou le Luxe sont réputés plus généreux que d'autres secteurs.



QUELLE CONTRIBUTION DANS L'ENTREPRISE ?

La contribution du Contrôleur de Gestion dans l'entreprise est centrale. Il apporte un éclairage financier indispensable au pilotage de l'activité grâce, notamment, aux indicateurs et aux tableaux de bord. Il propose des solutions d'amélioration. Fabrizio Olivares a une considération à l'anglo-saxonne du métier.

" Je parle de Financial Control, pas forcément de contrôle de gestion qui se limiterait strictement au contrôle des indicateurs de coûts de revient. "

“ Pour moi, le Contrôleur de Gestion est le bras droit d'un Contrôleur Financier, il ne se limite pas à sortir le tableau de bord mensuel avec les indicateurs industriels. ”

Selon lui, il y a deux manières de créer de la valeur : d'abord être vigilant et agile sur le fait d'adapter, de la meilleure manière possible, à tout moment et à toute situation, ses outils d'analyse et de support à la décision opérationnelle. Mais le Contrôleur de Gestion doit aussi être vigilant sur les actions et initiatives qu'il peut mener en direct.

" Le CDG est en contact avec l'ensemble des fonctions de l'entreprise et brasse un très grand nombre d'informations. Il apporte à l'entreprise des points de vue variés, des informations croisées qui sont utiles à l'ensemble des directeurs et managers, des outils d'analyse permettant la décision et des solutions d'amélioration ", résume Erwan Pichon, Analyste Financier au service Contrôle de Gestion du groupe Orangina-Schweppes. Parce qu'il est en contact avec les équipes opérationnelles, il est un interlocuteur privilégié pour faire passer les évolutions du management aux opérationnels : il a donc un rôle à jouer dans la gestion du changement.

ERWAN PICHON

Analyste Financier au sein du groupe Orangina-Schweppes depuis 2010.

Il débute sa carrière chez Valeo lors d'un VIE en tant que Contrôleur Financier.

CONTRÔLEUR DE GESTION MAIS SURTOUT BUSINESS PARTNER

Le Contrôleur de Gestion doit comprendre le business de l'entreprise et en maîtriser les enjeux et les caractéristiques. On parle de *Business Partner*. Il doit apporter un regard neuf et une valeur ajoutée auprès des différents interlocuteurs pour les aider à prendre plus rapidement et plus facilement des décisions et être plus réactifs aux évolutions de l'entreprise et du business. Par son approche analytique de l'activité, le Contrôleur de Gestion participe à l'évolution du business.

Via la mise en place d'outils d'analyse adaptés, évolutifs et pertinents, il participe à l'amélioration du suivi de l'activité de l'entreprise, à son pilotage et à sa modernisation. Il détermine si les produits sont rentables ou non et aide à élaborer une stratégie avec les opérationnels.



LES COMPÉTENCES TECHNIQUES ET PERSONNELLES

La compétence financière est primordiale. Pour Fabrizio Olivares, elle est absolument indispensable, mais nul besoin d'une expertise pointue. *« Un bon Contrôleur de Gestion, une fois qu'il est capable de maîtriser la comptabilité et les bases de la finance de base, n'a techniquement pas besoin de plus »*. Selon lui, un Contrôleur de Gestion aura probablement appris, après 6 ou 7 années d'expérience, 60% de son savoir-faire technique et près de 90% après une dizaine d'années.

Le Contrôleur de Gestion doit faire preuve d'une grande aisance dans l'utilisation du système d'information car ce



ci constitue son principal outil

“ Nous sommes de plus en plus attachés à ce que nos jeunes Contrôleurs de Gestion aient un certain goût pour comprendre comment l'information est construite dans le système, ”

affirme Frédéric Michelland.

« Non seulement ils ne doivent pas avoir d'appréhension à travailler avec le SI mais il faut qu'ils aient une certaine curiosité intellectuelle pour comprendre d'où vient l'information qui remonte du système de consolidation ».

Si dans la vie professionnelle d'un Contrôleur de Gestion, nombreux sont les moments où il se retrouve seul devant sa feuille Excel, sa vie est avant tout une vie de relation. On parle bien de *« gestion »*, soulève Fabrizio Olivares.

« On n'est pas dans l'expertise technique pure, mais dans la gestion : des hommes, des femmes, des produits, des process qui se mélangent

pour former l'entreprise qui est capable de faire rentrer des inputs d'un côté et de faire sortir des outputs de l'autre, avec une valeur ajoutée la plus large possible. Les qualités relationnelles d'un Contrôleur de Gestion sont donc primordiales. »

“ Pour résoudre un problème, il faut aller à la racine, c'est-à-dire sur le terrain, ”

insiste Fabrizio Olivares.

« Inutile de passer des journées dans son bureau à s'imaginer des tas de choses. Pour comprendre, il n'y a que deux choses à faire : voir sur le terrain ce qui s'y passe véritablement et en parler avec les opérationnels ».

Et cela ne se fait pas sans un minimum de pédagogie. *« Il est le premier contact financier d'un opérationnel, explique Xavier de Saint Marc. Il doit fixer des règles, faire en sorte qu'elles soient respectées tout en ayant un rôle de conseil. Il est là pour donner des indicateurs, orienter et conseiller les opérationnels. Ce double rôle n'est pas évident. C'est pourquoi il est indispensable qu'il sache être une personne de relation, capable de dialoguer pour arriver à faire les deux à la fois »*. Il doit par ailleurs faire preuve d'adaptabilité car il s'adresse à une population très différente : du commercial

au DAF en passant par le Directeur d'Usine.

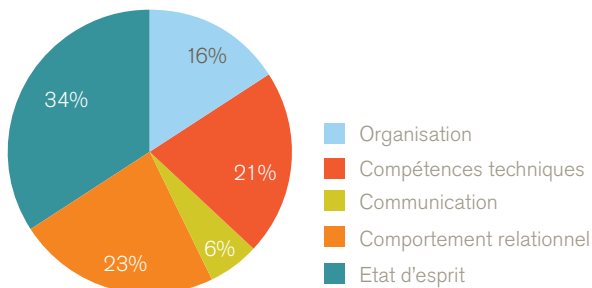
Ce qui viendra enrichir les compétences techniques du Contrôleur de Gestion, c'est l'ouverture et la curiosité intellectuelles, l'intelligence analytique sur ce qu'il se passe dans l'entreprise. *« Dans le rôle du Contrôleur de Gestion, il y a un aspect d'interprétation et donc de décryptage de résultat et, si c'est nécessaire, de pression auprès de sa hiérarchie pour que les bonnes décisions soient prises »*, explique Fabrizio Olivares. Sens critique et curiosité sont donc de rigueur pour s'interroger sur les informations qui lui sont remontées des opérationnels

“ Ce que l'on attend d'un Contrôleur de Gestion, c'est qu'il fasse preuve de curiosité intellectuelle sur les résultats qu'il obtient. Ou'il sache s'interroger sur la réalité économique qui est derrière le chiffre, ”

ajoute Frédéric Michelland.

La fiabilité est une qualité absolument indispensable pour Frédéric Michelland. *« Nous avons besoin de gens fiables, qui sachent de manière très précise ce qu'ils savent et ce qu'ils ne savent pas. Il est très important qu'ils sachent dire à leurs patrons, de manière claire, où se trouve leur limite de confort »*, insiste-t-il.

COMPÉTENCES RECHERCHÉES



COMMENT DOIVENT ÉVOLUER CES COMPÉTENCES ?

Avec l'expérience, les qualités personnelles et les compétences du Contrôleur de Gestion doivent évoluer.

“ Ce que l'on recherche chez des Contrôleurs de Gestion ayant un niveau de maturité supérieur, c'est qu'ils soient eux-mêmes capables d'imaginer de nouveaux angles d'analyse, ”

insiste Frédéric Michelland.

“ Qu'ils proposent et mettent en place de nouveaux indicateurs qui nous permettent, à la fois une meilleure appréhension de certains risques, mais aussi une meilleure vision de la performance opérationnelle des différents métiers ”.

Il aura de plus en plus de responsabilités managériales et devra approfondir sa capacité à s'adapter à des situations organisationnelles complexes et éventuellement à de nouvelles organisations. Surtout s'il est amené à changer de région, de pays, de culture ou même de société.

“ L'expérience, la maturité personnelle, la curiosité intellectuelle, l'ouverture d'esprit et la rigueur morale permettront au Contrôleur de Gestion de s'adapter aux environnements, internes et externes, à des organisations hiérarchiques ou matricielles. Il devra être capable de déceler les points critiques de la société. Il devra aussi se faire accepter comme un support pour la Direction mais aussi comme une conscience critique sur certaines décisions importantes : investissements, désinvestissements, réorganisation industrielle ”, insiste Fabrizio Olivares.



LES COMPÉTENCES DU CONTRÔLEUR DE GESTION

GESTION DE L'INFORMATION	GESTION DES TÂCHES	GESTION DES PERSONNES	RELATIONS INTER-PERSONNELLES	MANAGEMENT DE SOI
Innover	Gérer	Souder une équipe	Etablir des relations	Implication
Analyser	Résoudre	Soutenir	Influencer	Fiabilité
Comprendre	Structurer	Transmettre son expertise	Adopter une orientation-client	Flexibilité

LE 5 + 1 COMPETENCY MODEL[®]

Le modèle de compétences 5+1 d'Hudson a été développé par le centre de recherche et développement d'Hudson. Ce modèle est basé sur une étude approfondie de plus de 100 modèles de compétences de sociétés internationales et sur la littérature récente en matière de Gestion des Ressources Humaines

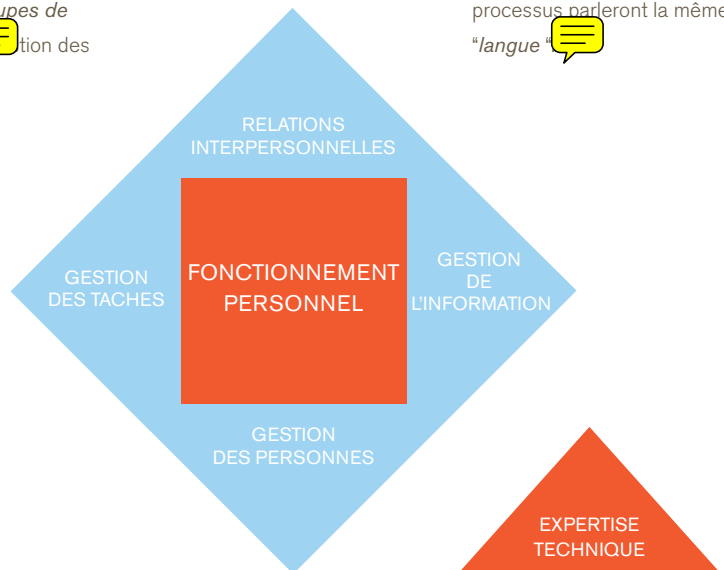
Le modèle de compétences 5+1 est un modèle générique qui peut dès lors être utilisé pour différents métiers et rôles. Il a été conçu à partir de cinq "groupes de compétences" : gestion des

informations, gestion des tâches, gestion des personnes, relations interpersonnelles et fonctionnement personnel.

Les groupes de compétences, mais également les compétences au sein de ces groupes, sont ordonnés de manière hiérarchique. Un groupe complémentaire comprend les connaissances et compétences techniques ou organisationnelles spécifiques.

L'utilisation de profils de compétences permet de créer des profils de recrutement d'une manière claire et univoque. Cela garantit de trouver la bonne personne pour la fonction.

En outre, une procédure de sélection basée sur un profil de compétences assurera un entretien réussi et une évaluation efficace. L'utilisation d'une seule et même méthode facilitera en effet le partage des connaissances. Toutes les parties impliquées dans le processus parleront la même "langue".



CONTRÔLEURS DE GESTION, ÊTES-VOUS NOUVELLE GÉNÉRATION ?

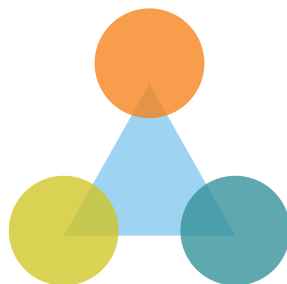
Depuis 3 à 4 ans, le métier de Contrôleur de Gestion a beaucoup évolué. " Il n'a plus rien à voir avec l'image d'Epinal que l'on s'en fait, insiste Audrey Dureau. Celui qui est dans sa tour d'ivoire et regarde dans le rétroviseur, analysant les chiffres du passé. "

“ Le Contrôleur de Gestion “ Nouvelle génération ” analyse certes les chiffres de la période révolue, mais pour mettre en œuvre des actions adaptées dans le présent afin d’influencer le futur, ”

ajoute-t-elle.

Dans leurs formations, les jeunes Contrôleurs de Gestion sont sensibilisés à ces deux “ générations ” et tout est fait pour qu'ils adoptent la nouvelle manière de concevoir leur métier. Selon Olivier Perron, il y a une évolution de la vision des indicateurs. “ Autrefois très orienté sur l'analyse du compte de résultat, le

Promouvoir le contrôle au travers de l'autocontrôle



Proactivité

Créativité et Challenge

Contrôleur de Gestion est amené de plus en plus à avoir une vision plus bilancielle sur certains éléments financiers qui deviennent le nerf de la guerre, notamment la trésorerie et la gestion du cash qui sont des enjeux majeurs de toutes les structures. "

Le contrôle de gestion est aussi désormais perçu comme un outil en amont des choses. Proactif, il doit sortir de sa zone de confort qu'est l'expertise financière pour comprendre les caractéristiques du secteur d'activité, de l'entreprise et déterminer comment créer de la valeur en prenant en compte le secteur et le positionnement de l'entreprise. En Grande Consommation, cela passe par un accompagnement des forces commerciales, notamment lors de lancement de nouveaux produits. Dans l'Ingénierie ou le Service, il

lui faut travailler notamment sur la mise à disposition de ressources, sur le montage des offres qui vont être présentées aux clients. “ On ne créera pas de nouveau business sans en parler au Financier. Et la personne qui va mécaniser ce nouveau business, c'est le Contrôleur de Gestion, insiste Frédéric Martin. On entre vraiment dans un rôle de tracking de la performance et d'accompagnement de la force de vente. ”

“ Le Contrôleur de Gestion est amené à devenir un “ Business partner ”, quelqu'un qui va pouvoir accompagner les commerciaux, les challenger et leur faire comprendre leur activité de manière encore plus fine. ”

Cette évolution naturelle du métier est plus prégnante dans certains secteurs, surtout les plus concurrentiels car ce besoin est d'autant plus fort.

Le Contrôleur de Gestion "*nouvelle génération*" doit être proactif : il doit être capable de donner des outils à chacun et que chacun sache s'en servir. La finalité de la fonction ne lui est pas réservée. Il doit faire en sorte que chacun soit maître de ses décisions, libre de comprendre, d'analyser, de réfléchir à la situation, de façon à proposer ou initier des solutions face aux problématiques soulevées. "*Il doit comprendre les tenants et aboutissants du business, être force de proposition lorsqu'il pense pouvoir apporter quelque chose de nouveau, une idée sur une offre ou sur une façon de tourner l'information financière. Il doit pouvoir benchmarker différentes zones et tirer la sonnette d'alarme lorsque cela devient nécessaire*", ajoute Olivier Perron.

Il doit être créatif et challenging, savoir remettre en cause des événements, des données, des idées préconçues, des schémas préexistants de façon à innover et trouver des solutions alternatives pour améliorer la performance. Il pose des questions clés et bouscule les opérationnels. Pour Xavier de Saint Marc, ce nouveau profil doit être inventif et générateur de solutions. "*Certes, il doit parfois être ferme avec les opérationnels en indiquant la ligne à ne pas franchir. Mais ce que l'on attend de lui, c'est qu'il propose une autre alternative, une solution au problème rencontré*".

Enfin, la fonction de contrôle de gestion ne se limite pas au contrôle. Il doit encourager l'autocontrôle, la responsabilisation de tous. "*La notion de fond du contrôle de gestion, la connaissance de l'information et l'aide à la*

décision n'est pas l'apanage du Contrôleur de Gestion. Cela doit devenir une fonction réflexe de chacun, et le Contrôleur de Gestion doit l'y encourager. Chaque acteur de la société doit se sentir responsable de son activité", estime-t-on chez Hudson.

L'enjeu sera aussi d'évoluer dans des environnements qui seront potentiellement de moins en moins faciles à décrypter avec l'ouverture internationale : "*La distance géographique et culturelle, les manières de faire, la conscience critique, la proximité avec l'activité et avec l'opérationnel, le fait de se faire accepter en tant qu'interlocuteur crédible, ... Tout cela reste nécessaire. Mais comment le faire avec ces nouvelles populations, ces nouveaux collègues qui arrivent de manière forte sur le devant de la scène ? Ce n'est pas toujours évident !*", soulève Fabrizio Olivares.

CONTRÔLEUR DE GESTION AUJOURD'HUI. ET DEMAIN ?

La fonction de Contrôleur de Gestion est rarement un métier de toute une vie. Trait d'union entre l'opérationnel et la finance d'entreprise, elle peut évoluer vers l'un ou l'autre en fonction du profil du Contrôleur de Gestion, de ses affinités ou, plus simplement, des opportunités qui se présentent à lui. Pour Fabrizio Olivares, Il est sain, tout les 3 ou 4 ans de se poser la question d'évoluer. L'option la plus courante est de se diriger vers des fonctions financières à fortes responsabilités. Nombreuses sont les possibilités : trésorerie, comptabilité... " *On peut rester dans un parcours professionnel visant à acquérir une expérience financière plus technique que le contrôle de gestion*, conseille Frédéric Michelland. *Acquérir, par exemple, une connaissance plus approfondie des règles comptables à l'exemple de la consolidation pour évoluer*

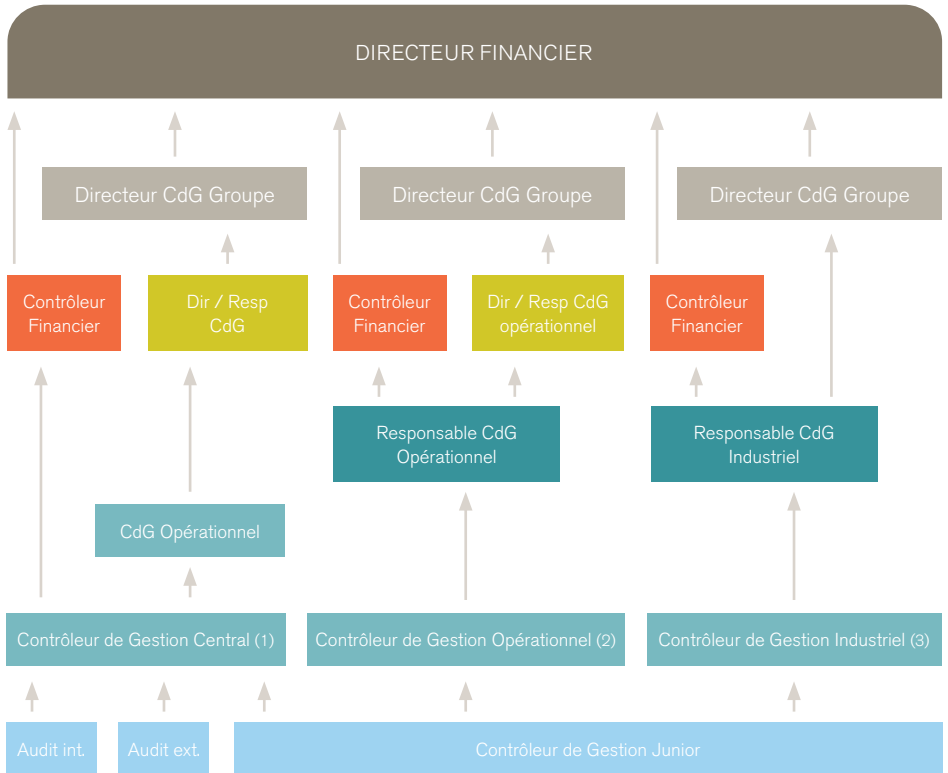
dans ces directions ". On peut également choisir de s'orienter vers des postes à vocation plus managériale de type controlling, comme l'audit interne, ou encore évoluer vers des postes Contrôleur de Gestion de site pour aller au plus près des opérations.

Certaines étapes sont des passages obligés pour s'orienter vers une direction financière. Et notamment celle de Responsable du Contrôle de Gestion puis de Contrôleur Financier. " *Ce sont souvent des Responsables Administratifs et Financiers d'une entité ou d'une filiale "*, explique Xavier de Saint Marc. Il faudra ensuite passer par l'étape Responsable Contrôle de Gestion, puis celle de Directeur Contrôle de Gestion Groupe pour accéder au poste de Directeur Financier.

“ Le contrôle de gestion est une très bonne étape pour évoluer vers la direction financière. ”

“ Quand il sort de cette fonction, le Contrôleur de Gestion a acquis une certaine rigueur, une méthode de travail. Il comprend ce qu'il y a derrière les chiffres et peut aspirer à une carrière brillante dans la finance. Mais il est important pour accéder au statut de Directeur Administratif et Financier de pouvoir s'appuyer sur une ou deux compétences ou expériences financières distinctes plus techniques, pour lesquelles il pourra, au sein de l'entreprise, être considéré comme un référent.

CARTOGRAPHIE DES GRANDES ÉTAPES DE L'ÉVOLUTION DU CONTRÔLEUR DE GESTION



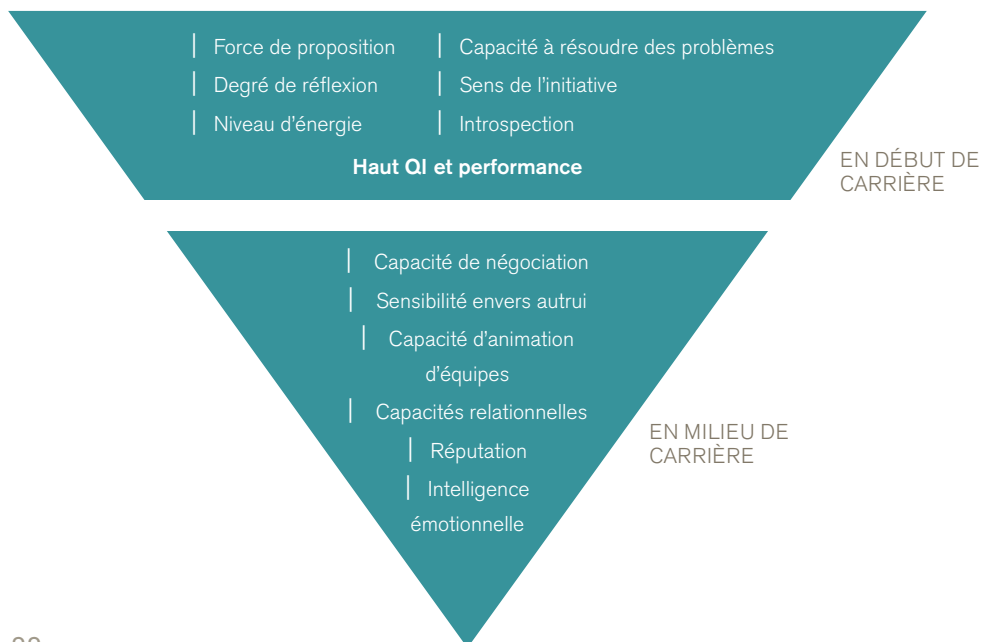
- (1) Budget & Reporting
- (2) Sales & Marketing
- (3) Industriel

Avoir travaillé quelques années à la direction de la consolidation ou avoir acquis une expérience forte en matière de gestion des risques de change, de taux dans un département trésorerie, ou bien avoir travaillé sur des opérations de financement ou de M&A, sera définitivement un plus recherché. ", conseille le Directeur Général Adjoint Administration et Finance de Nexans.

Le Contrôleur de Gestion peut aussi se diriger vers des fonctions plus opérationnelles. Cette possibilité existe mais reste plus rare. " Dès que l'on a cette idée, il faut veiller assez rapidement à ce que son expérience courante soit très tournée vers l'opérationnel ", conseille Fabrizio Olivares. Il est important de définir rapidement, éventuellement

avec la direction des ressources humaines, une stratégie pour se construire un positionnement tourné en ce sens. " Le meilleur background est d'avoir fait du contrôle de gestion à l'usine. C'est cette capacité à jongler entre le point de vue financier, le point de vue opérationnel industriel qui fait la force de ce type de profil ", assure Fabrizio Olivares.

COMPÉTENCES À DÉVELOPPER POUR DEVENIR DAF





ATTRACTION DES TALENTS,
DÉVELOPPEMENT DES CARRIÈRES,
NOS 3 CONSEILS :

AUX CANDIDATS

Etre audacieux

Avoir une profonde
ouverture d'esprit

Faire de l'entreprise
son périmètre

AUX RECRUTEURS

Favoriser la diversité

Développer une
gestion des carrières
et des talents
dynamique

Encourager
les relations
interpersonnelles

FROM GREAT PEOPLE TO GREAT PERFORMANCE®

Hudson

ASIA PACIFIC | EUROPE | NORTH AMERICA
WWW.HUDSON.COM

HUDSON FRANCE

176 Avenue Charles de Gaulle
92200 Neuilly sur Seine
tel : 01 58 56 59 61

frederick.martin@hudson.com
olivier.perron@hudson.com