

**ECOLE SUPERIEURE DE GESTION ET D'ECONOMIE
NUMERIQUE
ESGEN**

**Mémoire de fin de cycle en vue de l'obtention du diplôme de
Master**

Spécialité : Audit et Contrôle de Gestion

THEME :

**L'impact de la digitalisation sur le métier
du contrôleur de gestion**

CAS : EURL E-Talent Solutions

Présenté par :

Mlle

MESBAH Lydia

Et Mr

NOURA Aymen Abdelbaki

Encadré par :

Mme

SAMI Lyliya – Professeur

Promotion

Juin/2023

**ECOLE SUPERIEURE DE GESTION ET D'ECONOMIE
NUMERIQUE
ESGEN**

**Mémoire de fin de cycle en vue de l'obtention du diplôme de
Master**

Spécialité : Audit et Contrôle de Gestion

THEME :

**L'impact de la digitalisation sur le métier
du contrôleur de gestion**

CAS : EURL E-Talent Solutions

Présenté par :

Mlle

MESBAH Lydia

Et Mr

NOURA Aymen Abdelbaki

Encadré par :

Mme

SAMI Lyliya - Professeur

Promotion

Juin/2023

Dédicaces de Lydia

Je dédie ce mémoire

A mes très chers parents, ma mère Wahiba et mon père Toufik, vous êtes mes piliers, guides
et mes confidents.

A ma très chère sœur Yamande, que dieu te garde toujours pour moi.

A ma grande mère Bida et mes grands-parents maternels, Larem et Belkacem.

Que dieu vous protège et vous guérissent.

A mes oncles et mes tantes maternels et paternels et surtout une spéciale dédicace pour ma
tante Salima qui est comme une deuxième mère pour moi.

A mes très chers cousins et cousines et à toute la famille.

A mes très chères copines : Asma, Henia, Raoudha, Mouna et Sarah, je vous souhaite
beaucoup de succès dans votre vie, vous êtes les meilleures.

A titre posthume aux cinq (5) innocents, mon très cher cousin Lyes et ses amis Djamyl,
Hichem, Mehdi et Yacine Allah Yarhamhoum.

Et sans oublier une spéciale dédicace à mon binôme Aymen et à toute sa famille.

Dédicaces d'Aymen

À mes parent : Belkacem et Malika, et mes frères Anis et Abdelmoutaleb, pour mes chères amis : Ayoub, Adel, Abdellah, Dahman, Dalil, Hamza, Fouad, Omar, Lawi, Madani, Madjid, Moncef, Moukas, Saleh, Samie et Yahia.

Une spéciale dédicace à mon binôme Lydia, ses parents et sa sœur Yamande.

Ce mémoire est dédié à vous, car votre soutien inconditionnel et votre inspiration ont été les moteurs de ma réussite. Vos encouragements, votre patience et votre compréhension m'ont permis de surmonter les obstacles et de persévérer dans mes recherches.

Je tiens à exprimer ma profonde gratitude pour votre précieuse contribution à ce travail. Votre expertise, vos conseils avisés et votre soutien constant ont été essentiels pour façonner ce mémoire et l'enrichir de réflexions pertinentes.

Ce mémoire est le fruit de nombreuses heures de travail, mais il est également le reflet des conversations enrichissantes que nous avons eues, des débats passionnants et des idées partagées.

Votre influence positive m'a poussé à repousser mes limites intellectuelles et à approfondir ma compréhension du sujet.

Je vous dédie ce mémoire avec gratitude, sachant que sans vous, il n'aurait jamais été possible de le mener à bien. Votre soutien constant et votre engagement indéfectible ont été une source d'inspiration pour moi et m'ont permis d'accomplir ce travail avec fierté.

Que cette dédicace témoigne de ma reconnaissance éternelle envers vous et de l'impact durable que vous avez eu sur ma vie académique et personnelle.

Remerciements

Louange à Allah le tout puissant pour nous avoir protégés et guidés depuis le commencement de notre vie.

Nous tenons à remercier vivement toutes les personnes qui ont contribué au succès de notre stage et qui nous ont aidés à la rédaction de notre mémoire.

Nous voudrions, en premier lieu, adresser nos sincères remerciements et toute notre gratitude à notre professeur encadreur **Mme SAMI Lylia** pour sa patience, son écoute active, sa disponibilité et surtout prodiguer ses judicieux conseils qui ont grandement contribué à alimenter notre réflexion.

Nous remercions toute l'équipe pédagogique de l'école « **ESGEN** » de Koléa.

Nous remercions plus particulièrement le Directeur Général **Mr HACHMAOUI**, le Directeur des Etudes **Mr Hassen BOUABDELLAH** et l'ensemble du personnel **l'ESGEN- Koléa**.

Nous tenons à témoigné toute notre reconnaissance et notre gratitude :

- Aux actionnaires d'Emploitic, **Mr DJAFAR Louai** et **METNANI Tarik**.
- **Mr le Directeur Général de l'EURL E-Talent Solutions ZIDANI Rabah**.
- **Mme CHIKER Khadidja** la responsable financière et notre maître de stage.
- **Mr REZZIKI Badreddine** le responsable administration RH.

Nos remerciements à tous le personnel de **l'EURL E-Talent Solutions**.

Nous remercions toutes les personnes qui, par leurs écrits, leurs paroles, leurs conseils et leurs critiques, ont guide notre réflexion, et se sont rendues disponibles pour faire part de leurs expériences.

A vous tous nous vous vouons notre profonde gratitude.

Résumé

Ce mémoire porte sur l'étude de l'impact de la digitalisation sur le métier du contrôleur de gestion.

La partie théorique fournit une base solide des connaissances théoriques et conceptuelles pour comprendre le contrôle de gestion et expose les conséquences de la digitalisation sur les méthodes de collecte, de traitement et d'analyse de données, ainsi que sur les compétences et les responsabilités du contrôleur de gestion. En effet, le Contrôle de Gestion est une fonction de l'entreprise visant à aider les managers à atteindre leurs objectifs en leur fournissant des informations financières et non financières pertinentes pour la prise de décisions. La nécessité de s'adapter aux nouvelles technologies découle du fait que la digitalisation a une grande pertinence pour le métier de contrôleur de gestion, car elle permet d'automatiser de nombreuses tâches administratives et de collecte de données.

Dans la partie pratique, nous avons mené une étude au sein de l'entreprise « EURL E-Talent Solutions » qui opère dans les activités de conseil en recrutement et d'externalisation. Dans un premier temps, nous nous sommes intéressés à l'étude de l'existant, nous avons analysé la mise en place de la digitalisation passant par un état des lieux, l'identification des besoins et des objectifs et enfin le choix de la solution technologique (logiciel ODDO). Dans un deuxième temps nous avons mené une étude par questionnaire auprès des employés de l'entreprise "**EURL E-Talent Solutions**", y compris l'entreprise mère "**Emploitic**" afin de connaître leur perception de cette transformation.

Les résultats montrent que la digitalisation a simplifié les tâches administratives et a permis aux contrôleurs de gestion de consacrer moins de temps à la collecte de données et davantage de temps à l'analyse et à la prise de décision. Cela a également favorisé une meilleure communication et une meilleure collaboration entre les différents départements de l'entreprise. Cependant, l'enquête a également révélé que la digitalisation a posé des défis pour les contrôleurs de gestion, en particulier la nécessité d'acquérir de nouvelles compétences en matière d'utilisation de logiciels et de technologies.

En conclusion, ce mémoire démontre que la digitalisation a un impact significatif sur le métier du contrôleur de gestion, en simplifiant les tâches administratives et en améliorant la qualité des informations disponibles. Cependant, cela a également posé des défis pour les contrôleurs de gestion, nécessitant une adaptation aux nouvelles technologies à travers l'investissement dans la formation et une gestion prudente des données sensibles.

Mots clés : contrôle de gestion, digitalisation, nouvelles technologies, logiciels, impact.

Liste des figures

N°	Titre	Page
01	Estimation du taux d'efficacité d'un système de contrôle de gestion.	59
02	Mutation de l'entreprise vers la digitalisation.	59
03	Evaluation de la performance du système de contrôle de gestion numérique de l'entreprise.	60
04	Les outils du Contrôle de Gestion classique.	61
05	Les moyens matériels et technologiques d'un Contrôle de Gestion digitalisé.	62
06	Les outils et technologies à mettre en place au sein de l'entreprise.	63
07	Mesures assurant la qualité et la sécurité des données dans un contexte de digitalisation.	64
08	Les avantages d'un système de Contrôle de Gestion digitalisé.	65
09	Les inconvénients de la digitalisation sur le Contrôle de Gestion.	66
10	L'impact de la digitalisation sur les tâches spécifiques du Contrôle de Gestion.	67
11	Perception de l'impact de la digitalisation du département Contrôle de Gestion sur sa collaboration interne.	68
12	Les compétences adaptées à la digitalisation du Contrôle de Gestion.	69
13	Evaluation de l'impact de la digitalisation sur les tâches du Contrôleur de Gestion.	70
14	Modèle de tableau de bord.	81
15	Suivi de trésorerie.	82
16	Modèle du budget annuel.	82+83
17	Modèle de tableau des indicateurs de performance.	84

Liste des tableaux

N°	Titre	Page
01	Tableau récapitulatif de l'évolution du métier du contrôleur de gestion	06
02	Tableau récapitulatif des étapes de la digitalisation du métier du Contrôleur de Gestion.	34
03	Tableau de l'analyse comparatif du reporting classique et du reporting digitalisé du Contrôle de Gestion.	43
04	Tableau Comparatif entre le Contrôleur de Gestion classique et le Contrôleur de Gestion digitalisé.	45

Liste des abréviations

BI : Business Intelligence.

CRM: Customer Relationship Management.

CV: Curriculum Vitae.

ERP : Entreprise Ressource Planning.

EURL : Entreprise Unipersonnelle à Responsabilité Limitée.

EY: Ernst & Young.

KPIs: Key Performance Indicators.

PCN : Plan Comptable National.

RGPD : Règlement Général sur la Protection des Données.

RH : Ressources Humaines.

TIC : Technologie de l'Information et de la Communication.

WEB : World Wide Web.

Sommaire

<u>INTRODUCTION GENERALE</u>	<u>1</u>
<u>CHAPITRE I : CADRE THEORIQUE ET CONCEPTUEL SUR LE CONTROLE DE GESTION</u>	<u>1</u>
SECTION 1 : HISTORIQUE DU CONTROLE DE GESTION :	1
SECTION 2 : PRESENTATION DU CONTROLE DE GESTION :	3
SECTION 3 : LES ELEMENTS CLES DU CONTROLE DE GESTION :	8
<u>CHAPITRE II : L'ERE DE LA DIGITALISATION ET SON IMPACT SUR LE METIER DU CONTROLEUR DE GESTION :</u>	<u>24</u>
SECTION 1 : CADRE GENERALE DE LA DIGITALISATION :	25
SECTION 2 : LES FONDEMENTS DE LA DIGITALISATION : IMPORTANCE, MOTIVATIONS, AVANTAGES ET INCONVENIENTS.	35
SECTION 3 : L'IMPACT DE LA DIGITALISATION SUR LE METIER DU CONTROLEUR DE GESTION :	38
<u>CHAPITRE III : LA DIGITALISATION ET SON IMPACT SUR LE METIER DU CONTROLEUR DE GESTION : ETUDE PRATIQUE AU SEIN DE L'ENTREPRISE « E-TALENT SOLUTIONS » :</u>	<u>47</u>
SECTION 1 : PRESENTATION DE L'ENTREPRISE D'ACCUEIL :	47
SECTION 2 : LA DIGITALISATION : IMPACTS ET PERSPECTIVES POUR LE CONTROLEUR DE GESTION AU SEIN DE « L'EURL E-TALENT SOLUTIONS »	51
SECTION 3 : PRESENTATION DU QUESTIONNAIRE ET L'ANALYSE DES RESULTATS :	58
<u>CONCLUSION GENERALE :</u>	<u>73</u>
<u>BIBLIOGRAPHIE :</u>	<u>76</u>
<u>ANNEXES.</u>	<u>81</u>

Introduction générale

Introduction générale

"La digitalisation n'est pas seulement une technologie, c'est un état d'esprit." - Erik QUALMAN

Aujourd'hui, la digitalisation a bouleversé de nombreux secteurs d'activité transformant la manière dont les entreprises opèrent et interagissent avec leur environnement.

Le numérique occupe une place très importante dans le monde, où la technologie touche la quasi-totalité des secteurs, notamment, celui de l'économie qui a connu ces dernières années une révolution constante. Son implication permet l'élargissement de toutes les transactions, en facilitant la tâche aux opérateurs économiques et autres, et en améliorant les différentes prestations grâce à des systèmes très performants.

La mondialisation, la concurrence accrue, l'évolution rapide des technologies sont autant de facteurs qui régissent le développement de l'Entreprise. En outre, les progrès technologiques et la pandémie de Covid 19 ont davantage accélérés le processus de digitalisation. Les progrès technologiques ont été un moteur clé de la digitalisation, car ils ont permis de développer de nouveaux outils et systèmes numériques plus efficaces et plus avancés.

Dans ce contexte technologique en constante évolution et omniprésent dans le processus de gestion, le métier de Contrôleur de Gestion qui joue un rôle crucial dans le suivi et l'optimisation des performances financières et opérationnelles n'échappe pas à cette transformation.

Son implication permet l'élargissement de toutes les transactions, en facilitant la tâche aux opérateurs économiques et autres, et en améliorant les différentes prestations grâce à des systèmes très performants.

Selon une étude de 2021 réalisée par le cabinet de conseil EY (Ernst & Young et associés), en Asie-Pacifique, 71% des entreprises ont déjà commencé à digitaliser leur Contrôle de Gestion, suivies de l'Europe (62%), de l'Amérique latine (54%), de l'Amérique du Nord (48%) et de l'Afrique/Moyen-Orient (42%). L'étude a révélé aussi que les entreprises du secteur des technologies sont les plus avancées en matière de digitalisation du Contrôle de Gestion, avec 83% d'entre elles ayant déjà commencé à digitaliser leur Contrôle de Gestion, suivies des secteurs de la finance (73%) et de la santé (70%).

C'est dans ce cadre que s'inscrit notre travail de recherche intitulé "L'impact de la digitalisation sur le métier de Contrôleur de Gestion", qui se concentre sur les changements induits par la digitalisation dans ce domaine.

Introduction générale

Nous examinerons les modifications des processus, des outils et des approches utilisés par les Contrôleurs de Gestion pour collecter, analyser et interpréter les données financières et non financières. Nous mettrons en évidence les nouvelles compétences et les nouveaux rôles émergents, ainsi que les opportunités et les défis associés à cette évolution. L'objectif est de montrer les transformations majeures résultant de la digitalisation, en soulignant les aspects positifs qui permettent aux Contrôleurs de Gestion d'apporter une valeur ajoutée à leur entreprise. Nous aborderons également les enjeux et les ajustements nécessaires pour s'adapter à cet environnement numérique en constante évolution.

Le choix de ce thème présente des avantages significatifs pour nous étudiants, tant sur le plan d'intérêt personnel car cette recherche nous permet d'approfondir nos connaissances sur le métier du contrôleur de gestion et d'acquérir une compréhension de nouvelles technologies et leur application dans cette fonction. Ce qui pourrait nous aider pour une future carrière professionnelle. Quant à l'originalité de cette recherche, elle réside dans notre association entre le domaine du contrôle de gestion et l'aspect numérique, qui correspond parfaitement à notre profil au sein de notre école. Le choix du sujet est motivé par l'importance de la digitalisation qui est devenue aujourd'hui un moteur clé l'innovation et la compétitivité des entreprises. Ainsi, l'impact de la digitalisation sur le métier de contrôleur de gestion est un sujet d'actualité qui mérite une attention particulière.

L'étude de recherche objet de ce mémoire, a pour but de fournir une compréhension approfondie de l'impact de la digitalisation en identifiant les principaux bouleversements, les compétences clés nécessaires et les nouvelles opportunités qui se présentent et de déterminer de quelle manière les nouvelles technologies et outils numériques ont modifié les méthodes de travail exercées par les Contrôleurs de Gestion en mettant en évidence aussi les défis et les ajustements requis pour réussir sa digitalisation. Plus simplement, identifier les avantages donc les bénéfices potentiels que la digitalisation peut apporter, les inconvénient définis comme les aspects négatifs, les nouvelles possibilités qu'elle crée et aux obstacles auxquels on peut être confronté, explorer les tendances futures du métier de Contrôleur de gestion à l'ère numérique. et par conséquent en se basant sur les résultats de cette étude, aider les entreprises à mieux comprendre les implications de la digitalisation sur le métier du Contrôleur de Gestion et à développer des stratégies pour répondre aux changements qui en découlent.

Introduction générale

Au vu de ce qui précède, la problématique de cette recherche s'articule autour de la question centrale suivante : « **Comment la digitalisation transforme-t-elle les activités et les compétences du métier de contrôleur de gestion ?** »

La prise en charge de cette question centrale impose la formulation et la discussion des questions secondaires suivantes :

- Sachant que la digitalisation est en cours au sein de l'entreprise « EURL E-Talent Solutions », quelles sont les changements et l'impact observés à ce stade?
- Quelles sont les principales implications de ces changements sur les Contrôleurs de Gestion ?
- Comment les professionnels du Contrôle de Gestion peuvent-ils s'adapter pour répondre aux nouvelles exigences du marché, rester pertinents et relever les défis de la numérisation?

Pour y répondre nous avons émis les hypothèses de recherche suivantes :

Hypothèse 1 : La digitalisation transforme les activités du contrôleur de gestion en automatisant les tâches répétitives et en fournissant des données en temps réel.

Hypothèse 2 : La digitalisation transforme les responsabilités du Contrôleur de gestion.

Hypothèse 3 : La digitalisation améliore l'efficacité de la prise de décision du contrôleur de gestion.

Il existe une littérature spécifique dédiée à l'impact de la digitalisation sur le métier de contrôleur de gestion, proposée par des auteurs spécialisés dans ce domaine. Ces travaux académiques et études professionnelles se penchent sur les changements induits par la digitalisation et mettent en évidence les nouvelles compétences et tâches des contrôleurs de gestion.

L'étude de **L'HUILLIER et AL. (2018)** examine l'impact de la digitalisation sur le rôle du contrôleur de gestion dans le secteur public, en soulignant les compétences requises en gestion des données et en collaboration avec les parties prenantes.

BESSON et AL. (2017) se concentrent sur l'impact de la digitalisation sur les compétences et les tâches des professionnels de la finance, en soulignant l'importance de la maîtrise des technologies de l'information et des compétences en analyse de données.

Vincent BOGOUSLAVSKY(2017) insiste sur l'importance des compétences digitales pour les contrôleurs de gestion, notamment en matière de maîtrise des outils numériques, d'analyse de données et de communication.

Introduction générale

Dominique DUPUIS (2017) met en évidence l'importance de l'automatisation des processus dans le domaine du contrôle de gestion, permettant de libérer du temps pour des activités à plus forte valeur ajoutée.

En ce qui concerne la méthodologie nous avons adopté la démarche axée sur une approche descriptive et analytique. Une approche descriptive pour présenter les aspects théoriques, examiner et analyser des documents relatifs au contrôle de gestion et à la digitalisation. Les documents incluent les rapports, les revues, les études, les publications académiques. L'approche analytique pour la partie pratique, comprend l'analyse de l'existant et de la mise en place de la digitalisation au sein de l'entreprise « EURL E-Talent Solutions » ainsi que la réalisation d'une étude par questionnaire et son analyse, destinée à une population ciblée au sein de l'entreprise « E-Talent solutions » et sa maison mère « Emploitic » afin de connaître leur perception de cette transformation.

Le mémoire est structuré autour de trois (03) chapitres :

Outre l'introduction générale, nous dresserons dans le premier chapitre intitulé « *cadre théorique et conceptuel du Contrôle de Gestion* » le cadre théorique à partir de définitions et concepts sur le Contrôle de Gestion.

Dans le second chapitre intitulé « *l'ère de la digitalisation et son impact sur le métier de Contrôleur de Gestion* » sera consacré aux définitions et concepts de la digitalisation ainsi que son l'impact sur le métier du Contrôleur de Gestion.

Dans le troisième chapitre intitulé « *L'impact de la digitalisation sur le métier du contrôleur de de gestion : Etude pratique au sein de l'Entreprise Unipersonnelle à Responsabilité Limitée (EURL)-E-Talent Solutions* » nous aborderons le cas pratique de l'impact de la digitalisation sur le métier de contrôleur de gestion au sein de l'entreprise « **EURL E-Talent Solutions** » et nous analyserons les résultats de notre étude.

Enfin nous terminerons en conclusion, par une synthèse des principaux résultats obtenus dans les chapitres composants ce mémoire.

Chapitre I : Cadre théorique et conceptuel sur le contrôle de gestion

Chapitre I : Cadre théorique et conceptuel sur le contrôle de gestion

Introduction :

Le contrôle de gestion joue un rôle essentiel dans la prise de décision et la gestion efficace des entreprises ou organisations. Il repose sur un cadre théorique et conceptuel qui permet de guider les pratiques et les décisions en matière de gestion.

Dans ce chapitre, nous explorerons le cadre théorique et conceptuel du contrôle de gestion dans le but de fournir une base solide de connaissances théoriques et conceptuelles nécessaires à la compréhension du contrôle de gestion en tant que discipline essentielle dans le domaine de la gestion d'entreprise.

En examinant les théories et concepts du Contrôle de Gestion, nous serons en mesure de mieux comprendre ses fondements et d'appréhender les différentes approches qui peuvent être adoptées pour optimiser la performance organisationnelle. Cette compréhension nous permettra d'analyser de manière critique les pratiques actuelles de contrôle de gestion et d'identifier les opportunités d'amélioration.

Section 1 : Historique du Contrôle de Gestion ¹:

Le Contrôle de Gestion est une pratique qui a évolué au fil du temps pour devenir une fonction clé dans la gestion des entreprises.

Les origines du Contrôle de Gestion remontent au début du XXe siècle, lorsque des entreprises ont commencé à utiliser des techniques de comptabilité analytique pour mieux comprendre les coûts de production. Au cours des années 1920 et 1930, des théories et des modèles ont été développés pour aider les entreprises à planifier, à organiser et à contrôler leurs activités.

Dans les années 1950 et 1960, le Contrôle de Gestion est devenu une discipline distincte, avec la publication de nombreux ouvrages sur le sujet. Le développement de l'informatique a permis aux entreprises de collecter et d'analyser des données plus rapidement et plus efficacement, et les outils de planification et de contrôle ont été de plus en plus sophistiqués.

¹ BISSON Frederick – « *Histoire du contrôle de gestion : Des origines à nos jours* »

Edition: EMS. 2016

Chapitre I : Cadre théorique et conceptuel sur le contrôle de gestion

Dans les années 1970, les entreprises ont commencé à utiliser des indicateurs de performance pour évaluer leur performance et pour mesurer leur rentabilité. Le Contrôle de Gestion est devenu un élément clé de la prise de décision stratégique des entreprises.

Dans les années 1980 et 1990, le Contrôle de Gestion a évolué pour devenir une pratique plus intégrée à la gestion des entreprises. Les entreprises ont commencé à utiliser des systèmes de gestion intégrée pour suivre l'ensemble de leurs activités, et le Contrôle de Gestion est devenu un élément clé de ces systèmes.

Au début du XXIe siècle, le Contrôle de Gestion a continué à évoluer, en se concentrant davantage sur la création de valeur pour les actionnaires et les parties prenantes. Les entreprises ont commencé à utiliser des indicateurs de performance plus larges, tels que l'impact environnemental et social, pour évaluer leur performance globale.

Aujourd'hui, le Contrôle de Gestion est une fonction clé dans la gestion des entreprises, qui aide les entreprises à planifier, à organiser, à contrôler et à évaluer leurs activités pour maximiser la création de valeur pour toutes les personnes concernées.

Tableau N°01 : Evolution du métier Contrôle de Gestion

Période	Description du métier de contrôleur de gestion
1920-1960	Le Contrôle de Gestion se concentrait sur la comptabilité de gestion et les budgets. Le rôle du contrôleur de gestion était de veiller à ce que les coûts soient maîtrisés et que les budgets soient respectés.
1960-1980	L'accent est mis sur l'analyse des performances et la prise de décision basée sur des données. Les contrôleurs de gestion commencent à utiliser des outils de modélisation et des techniques de simulation pour aider à la prise de décision.
1980-2000	Le rôle du contrôleur de gestion évolue pour devenir plus stratégique, avec une orientation vers la création de valeur pour l'entreprise. Les contrôleurs de gestion commencent à travailler en étroite collaboration avec les responsables opérationnels pour aider à la planification stratégique et à l'analyse des risques.
2000-2010	L'avènement de la technologie numérique et des outils de Business Intelligence (BI) a considérablement modifié le métier de contrôleur de gestion. Les contrôleurs de gestion commencent à utiliser des outils de BI pour collecter, analyser et présenter les données financières.
2010-2020	La numérisation se poursuit, avec l'automatisation croissante des tâches de Contrôle de Gestion. Les contrôleurs de gestion commencent à travailler avec des données en temps réel et à utiliser des algorithmes d'apprentissage automatique pour aider à la prise de décision.
2020-2023	La pandémie de COVID-19 a accéléré la numérisation et la transformation numérique des entreprises. Les contrôleurs de gestion sont de plus en plus sollicités pour fournir des analyses et des recommandations en temps réel pour aider l'entreprise à s'adapter à un environnement en constante évolution.

Chapitre I : Cadre théorique et conceptuel sur le contrôle de gestion

Section 2 : Présentation du Contrôle de Gestion :

Le contrôle de gestion est une fonction essentielle dans les organisations qui vise à assurer la réalisation des objectifs fixés et à améliorer les performances globales de l'entreprise. Il s'agit d'un processus dynamique et itératif qui implique la planification, le suivi, l'évaluation et l'ajustement des activités de l'entreprise pour atteindre les résultats souhaités.

Il repose sur un ensemble de méthodes, d'outils et de techniques qui permettent de collecter, d'analyser et d'interpréter les informations financières et non financières pertinentes. Ces informations sont utilisées pour évaluer la performance de l'organisation, identifier les écarts par rapport aux objectifs fixés et prendre des décisions éclairées pour améliorer les résultats.

C'est un processus continu qui nécessite une surveillance constante et des ajustements en fonction des changements internes et externes à l'entreprise. Il joue un rôle essentiel dans l'amélioration des performances, l'optimisation des ressources et la réalisation des objectifs stratégiques de l'organisation.

En résumé, le contrôle de gestion est une fonction cruciale qui permet aux entreprises ou organisations de piloter leurs activités, d'assurer leur rentabilité et de favoriser leur croissance. Il repose sur des méthodes et des outils de planification, de mesure, d'analyse et d'ajustement pour guider les décisions et les actions visant à atteindre les objectifs fixés.

2.1 Définition du Contrôle de Gestion :

Le Contrôle de Gestion est un processus d'évaluation, de suivi, et de contrôle des diverses activités d'une entreprise, cela afin d'assurer une affectation et une utilisation efficace et efficientes des ressources pour atteindre les objectifs. Le Contrôleur de Gestion est un cadre à responsabilité qui aide les entreprises à définir leur stratégie économique et de développement. Il est chargé du contrôle financier et de l'organisation de la gestion économique de l'entreprise, il définit les objectifs et mesure la performance pour optimiser la rentabilité financière. Dans le contexte français contrôler signifie vérifier, surveiller dans le but de sanctionner. Les Anglo-saxons définissent le terme « to control » par le terme maîtrise dans le sens piloter la performance. Le Contrôle de Gestion se compose de « Contrôle » qui veut dire (maîtrise d'une situation) et « Gestion » qui veut dire (optimisation des moyens rares mis à disposition).

Chapitre I : Cadre théorique et conceptuel sur le contrôle de gestion

Mais la définition conventionnelle définie par **Robert Newton ANTHONY(1965)** est que : « *le Contrôle de Gestion est un processus par lequel les dirigeants d'entreprise s'assurent que les ressources sont utilisées de façon efficace et efficiente pour la réalisation des objectifs fixés* »¹.

Pour **Alfred D Chandler Jr (1962)**, « *le Contrôle de Gestion est un outil permettant de coordonner, juger et planifier* »².

Pour **Henri Bouquin (1994)**, « *le Contrôle de Gestion comprend les dispositifs et processus qui garantissent la cohérence entre la stratégie et les actions concrètes et quotidiennes* »³

D'une manière générale le Contrôle de Gestion est un processus visant à motiver les managers et à les encourager à exécuter des activités qui contribuent à l'atteinte des objectifs de l'organisation.

Le Contrôle de Gestion en sa qualité de fonction de management, mesure et analyse les performances de toutes les activités de l'entreprise, afin d'identifier les gains de productivité potentiels ou les synergies envisageables.

Pour y parvenir, il met en place des outils de suivi, et établit son évaluation à partir de données chiffrées collectées dans l'entreprise.

Le Contrôle de Gestion peut être considéré comme une activité de régulation et de pilotage de la performance de l'entreprise.

Pour cela, il fonde ses décisions d'évaluation sur des chiffres collectés dans l'entreprise, en s'appuyant le cas échéant sur une comptabilité générale ou analytique pour mesurer les écarts entre les objectifs poursuivis et la situation réelle.

Le Contrôle de Gestion prédit également la rentabilité future d'une entreprise, en se basant sur les résultats passés. Par conséquent, son opinion a généralement un impact significatif sur la stratégie de l'entreprise.

¹ **Robert Newton ANTHONY**: "*Planning and control system: a framework for Analyze*" édité par Division of Research, Harvard Business School, Boston -1965-

² **Alfred D CHANDLER Jr.**: "*Strategy and structure: chapters in the history of the industrial enterprise*", édité par MIT Press Cambridge, Massachusetts -1962-.

³ **Henri BOUQUIN** : « *Les fondements du Contrôle de Gestion*, » Collection Que sais-je ? , édité par Presse Universitaire Française « PUF » –Paris-. 1994-(1ere édition).

Chapitre I : Cadre théorique et conceptuel sur le contrôle de gestion

2.2 Le Contrôle de Gestion comme processus¹:

Le Contrôle de Gestion est un processus qui consiste à collecter, analyser et communiquer des informations financières et opérationnelles clés aux décideurs pour les aider à prendre des décisions éclairées et à piloter l'entreprise de manière efficace.

Le Contrôle de Gestion permet de mesurer les performances, d'identifier les écarts par rapport aux objectifs, d'évaluer les coûts et les bénéfices des différentes activités et d'aider les décideurs à prendre des décisions éclairées. Il est donc un outil essentiel pour la gestion d'une entreprise et permet d'optimiser son fonctionnement.

Le Contrôle de Gestion dans un processus d'aide à la décision et au pilotage, s'articule autour de trois (03) idées principales :

a. Un référentiel :

Qui donne un sens aux informations qui peuvent être les objectifs stratégiques enrichis par les résultats obtenus par d'autres entités en interne ou en externe pour établir des comparaisons (Benchmarking)².

Le référentiel en contrôle de gestion définit les objectifs stratégiques, les indicateurs de performance et les normes à atteindre. Il s'agit d'établir une vision claire des résultats attendus et des critères d'évaluation pertinents pour mesurer la performance d'une entreprise. Le référentiel peut inclure des éléments tels que la mission, la vision, les valeurs, les objectifs stratégiques et les plans d'action.

b. Un système de mesure :

Ce processus consiste à suivre, à analyser, et évaluer les performances d'une entreprise. Il s'agit d'un processus dynamique qui permet aux gestionnaires de surveiller l'activité et de prendre les décisions en fonction des données obtenues.

Le système de mesure utilisé dans le Contrôle de Gestion peut prendre de nombreuses formes telles que le tableau de bord, des rapports financiers, des indicateurs de performances clés, etc. Le but est de fournir des informations fiables et pertinentes sur les résultats et les performances de l'organisation afin d'identifier les domaines qui nécessitent des améliorations et de prendre des mesures pour les corriger.

¹ BOUQUIN, Henry. « *Contrôle de gestion : les meilleures méthodes pour gérer et piloter* ». DUNOD Paris, France.2012.

² Le **Benchmarking** consiste à étudier les pratiques et les résultats d'autres entreprises ou organisations pour évaluer sa propre performance et identifier des opportunités d'amélioration

Chapitre I : Cadre théorique et conceptuel sur le contrôle de gestion

Le système de mesure consiste à mettre en place des indicateurs de performance qui permettent de mesurer les résultats par rapport aux objectifs fixés. Ces indicateurs peuvent être quantitatifs ou qualitatifs, financiers ou non financiers. Ils doivent être pertinents, fiables, compréhensibles et facilement mesurables. Le système de mesure permet de collecter les données nécessaires pour évaluer la performance de l'organisation et prendre des décisions éclairées.

c. Un système d'analyse et d'information¹ :

Par le dispositif d'analyse des écarts et l'explication de leurs causes et le Feedback ou retour d'information.

Le système d'analyse et d'information est chargé de collecter, traiter et analyser les données pertinentes afin de fournir des informations utiles et fiables pour la prise de décision. Il peut utiliser des outils tels que les tableaux de bord, les rapports de performance, les analyses comparatives, les simulations, etc. L'objectif est de transformer les données brutes en informations significatives et exploitables pour les gestionnaires, leur permettant de comprendre la situation actuelle, d'identifier les tendances, les écarts par rapport aux objectifs et de prendre les mesures nécessaires pour améliorer la performance.

Le « Feedback » ou « retour d'information » sont deux termes synonymes qui désignent tous deux le processus de communication dans lequel des informations ou des opinions sur la performance, le comportement ou d'autres aspects d'une personne, d'un produit ou d'un processus sont partagées dans le but de l'améliorer.

Dans le Contrôle de Gestion, le Feedback est utilisé pour ajuster les actions et les décisions en temps réels, en fonction des résultats obtenus. Il permet de mettre en place des mesures correctives pour atteindre les objectifs fixés ou de réorienter la stratégie le cas échéant.

En résumé, le contrôle de gestion dans un processus d'aide à la décision et au pilotage s'appuie sur un référentiel pour définir les objectifs et les normes, un système de mesure pour évaluer la performance et un système d'analyse et d'information pour collecter, traiter et analyser les données afin de fournir des informations pertinentes pour la prise de décision. Ces trois éléments sont étroitement liés et complémentaires dans le processus de contrôle de gestion.

¹ Idem

Chapitre I : Cadre théorique et conceptuel sur le contrôle de gestion

2.3 Le processus du Contrôle de Gestion¹ :

Dans un aperçu classique du Contrôle de Gestion, cette fonction comprend les éléments qui peuvent être décrits en plusieurs étapes clés :

a. Planification stratégique :

Ce processus consiste à définir la vision, la mission et les objectifs à long terme de l'organisation. Il implique l'analyse de l'environnement externe et interne, l'identification des opportunités et des menaces, la formulation de stratégies et de plans d'action pour atteindre les objectifs fixés.

b. Planification opérationnelle :

Ce processus concerne la traduction des objectifs stratégiques en plans d'action concrets au niveau opérationnel. Il implique la définition des objectifs spécifiques, la répartition des ressources nécessaires, la planification des activités, des échéances et des responsabilités.

c. Définition des indicateurs de performance :

Ce processus consiste à identifier les indicateurs clés de performance (KPI) pertinents pour mesurer les progrès réalisés par rapport aux objectifs. Il implique la sélection d'indicateurs quantitatifs et qualitatifs, la définition des cibles à atteindre, et la mise en place de mécanismes de collecte de données pour mesurer les résultats.

d. Organisation des activités :

Ce processus vise à organiser les activités de l'organisation de manière efficace pour atteindre les objectifs fixés. Il implique la définition des structures organisationnelles, des responsabilités, des processus de travail, et l'allocation des ressources nécessaires pour soutenir la réalisation des objectifs.

e. Contrôle des activités :

Ce processus consiste à surveiller et à contrôler les activités de l'organisation pour s'assurer qu'elles sont conformes aux plans établis et qu'elles contribuent à la réalisation des objectifs. Cela peut inclure la mise en place de procédures de contrôle interne, l'analyse des écarts par rapport aux plans, et la prise de mesures correctives si nécessaire.

f. Évaluation des performances :

Ce processus vise à évaluer les performances de l'organisation, des départements, des projets et des individus par rapport aux objectifs fixés. Il implique la collecte et l'analyse des données

¹ LEROY Michel « DCG 11 Contrôle de Gestion L'essentiel en fiches » édition Francis LEFEBVRE, Malakoff France 2018

Chapitre I : Cadre théorique et conceptuel sur le contrôle de gestion

de performance, la comparaison des résultats avec les normes et les attentes, et l'évaluation de l'efficacité des actions entreprises.

g. Révision et ajustement :

Ce processus implique la révision régulière des plans, des objectifs et des stratégies en fonction des résultats obtenus et de l'évolution de l'environnement. Il permet de prendre des décisions d'ajustement, de réallouer les ressources si nécessaire, et de s'adapter aux changements pour maintenir l'alignement entre les activités et les objectifs.

Ces processus de contrôle de gestion dans le contexte de la planification, de la définition des objectifs, de l'organisation, du contrôle et de l'évaluation permettent de mettre en place un cadre de gestion efficace et de maximiser les chances de succès dans la réalisation des objectifs fixés.

Section 3 : Les éléments clés du Contrôle de Gestion¹ :

3.1 Les principales fonctions :

a. Les prévisions :

Le contrôle de gestion joue un rôle clé dans la planification stratégique et opérationnelle de l'organisation. Il aide à définir les objectifs, à formuler les plans d'action, à allouer les ressources et à établir les budgets prévisionnels. Cela permet de guider les activités de l'organisation et de mesurer les performances par rapport aux objectifs fixés.

b. Le suivi :

Ce pôle consiste à surveiller régulièrement l'exécution des plans et des budgets en comparant les résultats réels avec les prévisions et les objectifs fixés. Il s'agit d'identifier les écarts et les causes de ces écarts, et de prendre des mesures correctives si nécessaire.

c. Le pilotage :

Ce pôle consiste à prendre des décisions stratégiques en fonction des informations recueillies lors des étapes précédentes. Il s'agit de définir des plans d'actions correctives pour atteindre les objectifs fixés, d'optimiser l'utilisation des ressources et de prendre des décisions d'investissement en fonction des résultats obtenus.

¹ BOUQUIN Alain & GOMEZ Pierre-Yves « *Contrôle de gestion : les fondamentaux* » DUNOD Paris 2018

Chapitre I : Cadre théorique et conceptuel sur le contrôle de gestion

3.2 Les critères d'évaluation¹ :

Les critères d'évaluation du Contrôle de Gestion peuvent varier en fonction des objectifs et des besoins spécifiques de l'entreprise. Cependant, voici quelques critères couramment utilisés :

a. La performance financière :

La performance financière d'une entreprise se réfère à l'évaluation de sa santé financière, de sa rentabilité et de sa capacité à générer des bénéfices. Elle mesure l'efficacité avec laquelle l'entreprise utilise ses ressources financières pour atteindre ses objectifs et créer de la valeur.

La performance financière peut être évaluée à l'aide de divers indicateurs financiers tels que le chiffre d'affaires, le bénéfice net, la marge bénéficiaire, le rendement des actifs, le rendement des capitaux propres, la rentabilité économique, la liquidité, l'efficacité du recouvrement des créances, etc. Ces indicateurs permettent d'analyser la rentabilité, la solvabilité, l'efficacité et la stabilité financière de l'entreprise.

La performance financière est importante car elle reflète la capacité d'une entreprise à générer des revenus, à couvrir ses coûts, à rembourser ses dettes, à récompenser les investisseurs et à investir dans la croissance future. Elle est souvent utilisée par les investisseurs, les créanciers, les analystes financiers et les parties prenantes pour évaluer la viabilité financière d'une entreprise et prendre des décisions d'investissement ou de financement.

Il convient de noter que la performance financière ne représente qu'un aspect de la performance globale d'une entreprise. D'autres dimensions telles que la performance opérationnelle, la satisfaction client, l'innovation, la responsabilité sociale des entreprises, etc., doivent également être prises en compte pour une évaluation complète de la performance globale de l'entreprise.

b. La performance opérationnelle :

La performance opérationnelle d'une entreprise fait référence à son efficacité et à son efficience dans la réalisation de ses activités et de ses processus opérationnels. Elle mesure la capacité de l'entreprise à utiliser efficacement ses ressources, à produire des biens ou des services de qualité, et à atteindre les objectifs opérationnels fixés.

La performance opérationnelle peut être évaluée à l'aide de divers indicateurs tels que la productivité, la qualité des produits ou services, les délais de livraison, le taux de rotation des

¹ GERVAIS Michel et Hervé DUMEZ. « *La mesure de la performance : Histoire, théories, pratiques* »
Édition Vuibert : 2011

Chapitre I : Cadre théorique et conceptuel sur le contrôle de gestion

stocks, le niveau de satisfaction client, le taux de rendement des actifs, etc. Ces indicateurs permettent de mesurer l'efficacité des processus de production, de distribution, de logistique et de gestion des opérations.

Une bonne performance opérationnelle peut se traduire par des avantages concurrentiels tels qu'une réduction des coûts, une amélioration de la qualité, une plus grande flexibilité et une meilleure réactivité aux demandes du marché. Elle peut également contribuer à une satisfaction client accrue, à une fidélisation de la clientèle et à une réputation positive de l'entreprise.

Il convient de noter que la performance opérationnelle est étroitement liée à la performance financière d'une entreprise. Des opérations efficaces et efficientes contribuent généralement à une meilleure rentabilité et à une utilisation optimale des ressources financières.

En résumé, la performance opérationnelle d'une entreprise mesure sa capacité à réaliser ses activités de manière efficace, efficiente et conforme aux objectifs opérationnels. Elle est essentielle pour assurer la compétitivité, la croissance et la durabilité de l'entreprise.

c. La performance stratégique :

La performance stratégique fait référence à la capacité d'une organisation à atteindre ses objectifs stratégiques et à créer de la valeur à long terme. Elle englobe les résultats obtenus en termes de croissance, de rentabilité, de part de marché, de satisfaction client, de développement de produits

d. La performance de la gestion des ressources humaines :

Ce critère évalue l'efficacité de la gestion des ressources humaines de l'entreprise, tels que la productivité du personnel, la rétention des employés, la formation et le développement du personnel, etc.

e. La performance de la gestion des risques :

Il fait référence à la capacité d'une organisation à identifier, évaluer, gérer et atténuer les risques auxquels elle est exposée. Une gestion efficace des risques permet de protéger les intérêts de l'entreprise ou de l'organisation, de minimiser les pertes potentielles, d'optimiser les opportunités et de renforcer la résilience de l'entreprise ou de l'organisation face aux événements indésirables.

La performance de la gestion des risques est essentielle pour assurer la pérennité et la réussite d'une entreprise ou organisation, en lui permettant de prendre des décisions éclairées, de protéger ses actifs, de prévenir les pertes financières et de favoriser la confiance des parties prenantes.

Chapitre I : Cadre théorique et conceptuel sur le contrôle de gestion

3.3 Les missions¹:

Le Contrôle de Gestion mesure l'atteinte des objectifs et analyse les pratiques de gestion d'une entreprise pour mieux piloter les performances. Le Contrôleur de Gestion doit avoir une connaissance précise de l'entreprise afin de connaître les besoins et l'état des ressources

Il a pour mission principale de contribuer à la performance de l'entreprise en assurant un suivi et un contrôle des résultats et des activités.

Les missions courantes du contrôleur de gestion :

a. Planification et budgétisation :

Le contrôle de gestion participe à l'élaboration des plans stratégiques et opérationnels de l'entreprise. Il aide à définir les objectifs financiers et non financiers, à allouer les ressources nécessaires et à élaborer le budget correspondant.

b. Mesure et suivi des performances :

Le contrôle de gestion met en place des systèmes de mesure pour évaluer les performances de l'entreprise. Il collecte, analyse et interprète les données pertinentes, en utilisant des indicateurs clés de performance (KPI), afin de suivre les progrès réalisés par rapport aux objectifs fixés.

c. Analyse des écarts :

Le contrôle de gestion compare les résultats réels aux prévisions et aux objectifs fixés. Il identifie les écarts (positifs ou négatifs) et analyse les causes de ces écarts. Cela permet de prendre des mesures correctives et d'optimiser les performances de l'entreprise.

d. Élaboration de rapports et communication :

Le contrôle de gestion prépare des rapports périodiques sur les performances de l'entreprise. Ces rapports fournissent des informations pertinentes aux décideurs et aux parties prenantes internes et externes. Ils permettent de communiquer les résultats, les tendances et les recommandations pour soutenir la prise de décisions éclairées.

e. Aide à la prise de décisions :

Le contrôle de gestion fournit des informations et des analyses essentielles pour soutenir la prise de décisions stratégiques et opérationnelles. Il évalue les différentes options, simule les scénarios et propose des alternatives en fonction des données disponibles.

¹ LANGLOIS, M., & MENDOZA, C. « *Contrôle de gestion : les essentiels* ». Paris, France : DUNOD. 2014

Chapitre I : Cadre théorique et conceptuel sur le contrôle de gestion

f. Optimisation des processus et des ressources :

Le contrôle de gestion identifie les opportunités d'amélioration des processus et des performances. Il contribue à l'optimisation des coûts, à l'allocation efficace des ressources et à l'amélioration de l'efficacité et de l'efficacités des opérations de l'entreprise.

g. Gestion des risques :

Le contrôle de gestion participe à l'identification, à l'évaluation et à la gestion des risques liés aux activités de l'entreprise. Il met en place des mécanismes de contrôle interne pour minimiser les risques et garantir la conformité aux réglementations en vigueur.

h. Support à la performance individuelle et collective :

Le contrôle de gestion peut mettre en place des systèmes de rémunération basés sur les performances individuelles et collectives. Il fournit des indicateurs et des incitations pour motiver les collaborateurs à atteindre les objectifs fixés.

i. Participer à des projets transversaux :

Le Contrôleur de Gestion participe à des projets transversaux en apportant son expertise financière et analytique pour soutenir la prise de décisions et assurer le suivi des performances. En tant que membre de l'équipe projet, le Contrôleur de Gestion travaille en collaboration avec les différentes parties prenantes et contribue à la coordination et à la gestion des aspects financiers du projet.

Les responsabilités du contrôleur de gestion dans les projets transversaux peuvent inclure :

- *Élaboration du budget.*
- *Suivi financier.*
- *Analyse des performances.*
- *Évaluation des risques.*

La participation du Contrôleur de Gestion aux projets transversaux permet d'assurer une gestion financière rigoureuse, une allocation efficace des ressources et une évaluation précise des performances. Son expertise contribue à l'atteinte des objectifs du projet et à la création de valeur pour l'entreprise.

Ces missions du contrôle de gestion contribuent à l'amélioration des performances globales de l'entreprise, à l'optimisation des résultats financiers, à la maîtrise des coûts et à la réalisation des objectifs stratégiques de l'organisation

Chapitre I : Cadre théorique et conceptuel sur le contrôle de gestion

3.4 Les outils¹:

Le contrôleur de gestion dispose d'une grande variété d'outils pour accomplir ses missions et contribuer à la performance de l'entreprise.

Les d'outils du Contrôle de Gestion couramment utilisés sont :

a. La comptabilité générale :

La comptabilité générale fournit les informations financières de base nécessaires au contrôle de gestion. Elle collecte et enregistre les données financières de l'entreprise, établit les états financiers, suit les budgets et analyse les coûts. Ces informations sont utilisées pour évaluer la performance, prendre des décisions et élaborer des rapports de gestion dans le domaine du contrôle de gestion.

La Comptabilité générale obéit aux règles édictées par le Plan Comptable National (PCN).

La comptabilité générale et le plan comptable sont deux concepts étroitement liés et complémentaires. Voici la relation entre ces deux éléments :

- *Comptabilité générale* : La comptabilité générale est un système d'enregistrement et de suivi des opérations financières d'une entreprise. Elle vise à enregistrer, classer et résumer les transactions financières de manière à fournir une image fidèle de la situation financière de l'entreprise.
- *Plan comptable* : Le plan comptable est un ensemble de règles, de principes et de codes qui régissent la classification et l'enregistrement des opérations comptables. Il fournit un cadre standardisé pour organiser les comptes et les transactions financières d'une entreprise.
- *Structure et organisation* : Le plan comptable fournit la structure et l'organisation nécessaires à la comptabilité générale. Il établit une liste systématique de comptes spécifiques et de règles pour enregistrer les transactions financières. Chaque compte est identifié par un numéro et un libellé spécifique dans le plan comptable.
- *Classification et codification* : Le plan comptable détermine la classification des comptes en fonction de la nature des opérations financières. Il attribue des codes spécifiques à chaque compte pour faciliter l'identification et l'enregistrement des transactions. Par exemple, il peut y avoir des comptes pour les actifs, les passifs, les revenus, les dépenses, etc.

¹ DESIRE LUCIANI Marie Noëlle - Daniel HIRSCH- Nathalie KACHER- Marc POLOSSAT-« *Le grand livre du Contrôle de Gestion* »- collection REFERENCE- Edition EYROLLES –Paris 2013.

Chapitre I : Cadre théorique et conceptuel sur le contrôle de gestion

- *Conformité et normalisation* : Le plan comptable fournit des normes et des directives comptables pour assurer la conformité et la cohérence des enregistrements financiers. Il est généralement basé sur les réglementations comptables nationales.
- *Rapports financiers* : La comptabilité générale utilise le plan comptable pour enregistrer les transactions financières et produire des états financiers tels que le bilan, le compte de résultat et le tableau des flux de trésorerie. Le plan comptable fournit la structure nécessaire pour compiler et présenter ces informations de manière cohérente et compréhensible.

En résumé, la comptabilité générale est le système global d'enregistrement et de suivi des transactions financières, tandis que le plan comptable est un ensemble de règles et de codes qui organise et guide ces enregistrements. Le plan comptable fournit la structure, la classification et les normes nécessaires pour assurer la cohérence et la conformité de la comptabilité générale, ainsi que pour produire des rapports financiers significatifs.

b. La comptabilité analytique :

Contrairement à la comptabilité générale, la comptabilité analytique n'est pas une obligation légale à mettre en œuvre, mais est fortement recommandée comme outil de gestion d'entreprise. Il fournit un aperçu détaillé de toutes les activités de l'entreprise en identifiant tous les coûts encourus par chaque département.

La comptabilité analytique joue un rôle crucial pour le contrôleur de gestion en tant qu'outil lui permettant d'analyser, suivre et contrôler les coûts et les revenus liés aux différentes activités de l'entreprise. Voici quelques-unes des utilisations principales de la comptabilité analytique pour le contrôle de gestion :

- *Allocation des coûts* : La comptabilité analytique permet d'allouer les coûts aux différentes activités, produits, services ou projets de l'entreprise. Cela permet d'obtenir une vision détaillée des coûts engagés dans chaque domaine d'activité et de mieux comprendre la rentabilité associée à chaque segment.
- *Analyse de rentabilité* : En utilisant la comptabilité analytique, le contrôleur de gestion peut calculer la rentabilité des différents produits, services ou clients. Cela permet d'identifier les activités les plus rentables, les sources de revenus les plus importantes et d'optimiser les décisions commerciales en conséquence.
- *Prise de décision* : La comptabilité analytique fournit des données précises et détaillées sur les coûts, les revenus et la rentabilité des activités de l'entreprise. Cela

Chapitre I : Cadre théorique et conceptuel sur le contrôle de gestion

permet au contrôleur de gestion de prendre des décisions éclairées en identifiant les domaines où des améliorations peuvent être apportées, les coûts excessifs peuvent être réduits et les opportunités de croissance peuvent être exploitées.

- *Contrôle des performances* : La comptabilité analytique permet de comparer les résultats réels avec les prévisions et les objectifs fixés. Cela permet d'identifier les écarts, les causes des écarts et de prendre des mesures correctives pour améliorer les performances.
- *Budgétisation et planification* : En utilisant la comptabilité analytique, le contrôleur de gestion peut élaborer des budgets détaillés en tenant compte des coûts spécifiques liés à chaque activité. Cela facilite la planification financière, l'allocation des ressources et l'établissement d'objectifs réalistes pour l'entreprise.

En résumé, la comptabilité analytique offre au contrôleur de gestion une vision approfondie des coûts, des revenus et de la rentabilité de chaque aspect de l'activité de l'entreprise. Elle fournit des informations précieuses pour la prise de décision stratégique, l'optimisation des performances et la réalisation des objectifs de l'entreprise.

c. Les tableaux de bord :

Un tableau de bord, également connu sous le nom de tableau de bord de gestion, est un outil de visualisation utilisé pour représenter et analyser des données clés et des indicateurs de performance d'une entreprise, d'un projet ou d'un processus spécifique. Il fournit une vue synthétique et intuitive de l'état actuel et des tendances des performances, permettant aux décideurs de prendre des décisions éclairées.

Les caractéristiques d'un tableau de bord peuvent varier en fonction des besoins spécifiques de l'organisation ou du domaine d'application, mais voici quelques éléments communs :

- *Indicateurs clés de performance (KPI)* : Les tableaux de bord affichent généralement des KPI pertinents pour l'activité en question. Ces indicateurs permettent de mesurer l'atteinte des objectifs fixés et d'évaluer la performance globale.
- *Visualisation des données* : Les tableaux de bord utilisent des graphiques, des diagrammes, des jauges, des cartes et d'autres éléments visuels pour représenter les données de manière claire et concise. Cela facilite la compréhension rapide des informations et des tendances.

Chapitre I : Cadre théorique et conceptuel sur le contrôle de gestion

- *Actualisation en temps réel* : Les tableaux de bord peuvent être mis à jour automatiquement, fournissant ainsi des données en temps réel. Cela permet aux utilisateurs de suivre les changements et d'agir rapidement en conséquence.
- *Personnalisation* : Les tableaux de bord peuvent être personnalisés pour répondre aux besoins spécifiques de chaque utilisateur ou groupe d'utilisateurs. Ils peuvent être configurés pour afficher les indicateurs et les informations les plus pertinents pour chaque rôle ou niveau hiérarchique.
- *Accessibilité et convivialité* : Les tableaux de bord sont généralement conçus de manière conviviale, avec une navigation intuitive et des interfaces simples à utiliser. Ils sont accessibles à différents utilisateurs à partir de divers appareils tels que des ordinateurs de bureau, des tablettes ou des Smartphones.
- *Analyse approfondie* : Les tableaux de bord peuvent inclure des fonctionnalités d'analyse avancées qui permettent d'explorer les données en détail, de filtrer et de segmenter les informations, et de détecter des modèles ou des anomalies.

En résumé, un tableau de bord est un outil de gestion qui offre une vue synthétique des performances clés d'une organisation ou d'un processus, en utilisant une visualisation des données facile à comprendre et à interpréter. Il permet aux décideurs de suivre rapidement les indicateurs importants et de prendre des décisions basées sur des informations pertinentes et à jour. Ce tableau est l'outil principal pour prendre des décisions et définir des stratégies pour l'ensemble de l'organisation ou par département.

d. Les budgets :

Les budgets sont des outils financiers essentiels utilisés par les organisations pour planifier, suivre et contrôler leurs activités financières. Ils sont souvent établis pour une période spécifique, généralement un an, et servent de référence pour évaluer les performances réelles par rapport aux objectifs fixés. Voici quelques informations sur les budgets :

- *Définition* : Un budget est une estimation détaillée des revenus attendus et des dépenses prévues pour une période donnée. Il s'agit essentiellement d'un plan financier qui permet de prendre des décisions éclairées sur l'allocation des ressources et de déterminer les objectifs financiers à atteindre.
- *Types de budgets* : Il existe différents types de budgets selon les besoins et les objectifs de chaque organisation. Parmi les types courants, on trouve le budget des

Chapitre I : Cadre théorique et conceptuel sur le contrôle de gestion

ventes, le budget des dépenses, le budget de trésorerie, le budget des investissements, le budget de production, etc.

- *Processus de budgétisation* : La budgétisation implique généralement plusieurs étapes, notamment la collecte et l'analyse des données historiques, la fixation d'objectifs financiers, l'estimation des revenus et des dépenses futures, la négociation et l'approbation du budget, et le suivi des écarts entre les prévisions et les réalisations.
- *Planification financière* : Les budgets fournissent un cadre pour la planification financière à court et à long terme. Ils aident les organisations à allouer efficacement leurs ressources, à évaluer les investissements potentiels, à déterminer les coûts des opérations et à prendre des décisions stratégiques en matière de croissance et d'expansion.
- *Contrôle financier* : Les budgets servent de base pour évaluer les performances réelles par rapport aux objectifs fixés. En comparant les résultats réels avec les prévisions budgétaires, les gestionnaires peuvent identifier les écarts, analyser les raisons des variations et prendre des mesures correctives si nécessaire.
- *Communication et responsabilisation* : Les budgets jouent un rôle clé dans la communication des objectifs financiers à l'ensemble de l'organisation. Ils aident à responsabiliser les différents départements ou responsables en fixant des objectifs mesurables et en les rendant responsables de leur réalisation.
- *Révision et ajustement* : Les budgets ne sont pas statiques et peuvent être révisés et ajustés en fonction des changements de conditions économiques, des fluctuations des marchés ou de toute autre circonstance qui pourrait affecter les résultats financiers prévus.

En somme, les budgets sont des outils de planification et de contrôle financiers qui permettent aux organisations de gérer efficacement leurs ressources, d'atteindre leurs objectifs financiers et d'assurer leur viabilité à long terme

e. Les budgets prévisionnels :

Le budget prévisionnel, également appelé budget d'exploitation ou budget prévu, est un plan financier qui prévoit et estime les revenus, les dépenses et les résultats financiers d'une entreprise pour une période future spécifiée. Il s'agit d'un outil de gestion essentiel utilisé par les entreprises et plus particulièrement par le Contrôle de Gestion pour planifier, contrôler et prendre des décisions éclairées concernant leurs activités financières.

Chapitre I : Cadre théorique et conceptuel sur le contrôle de gestion

Le budget prévisionnel repose sur des estimations et des projections basées sur les données historiques, les tendances du marché, les objectifs stratégiques et les prévisions économiques. Il est généralement établi pour une période d'un an, mais peut également être élaboré pour des périodes plus courtes ou plus longues en fonction des besoins de l'entreprise.

Les composantes principales du budget prévisionnel comprennent :

- Les revenus prévisionnels : Il s'agit des estimations des ventes, des revenus provenant des services, des produits ou d'autres sources de revenus de l'entreprise.
- Les dépenses prévisionnelles : Elles incluent les coûts des matières premières, de la main-d'œuvre, des frais généraux, des dépenses marketing, des frais administratifs, des frais financiers et d'autres dépenses liées aux opérations de l'entreprise.
- Les investissements prévisionnels : Ils représentent les dépenses en capital planifiées, telles que l'achat d'équipements, l'expansion des installations, les investissements dans la recherche et le développement, etc.
- Les résultats financiers prévisionnels : Ils fournissent une estimation du résultat net, du bénéfice brut ou de la perte prévue pour la période budgétaire.

Le budget prévisionnel joue un rôle clé dans la gestion financière, car il permet aux entreprises de fixer des objectifs financiers, de suivre les performances réelles par rapport aux prévisions, d'identifier les écarts et de prendre des mesures correctives si nécessaire. Il est également utilisé comme outil de communication pour présenter les projections financières aux parties prenantes internes et externes, telles que les actionnaires, les banques, les investisseurs et les créanciers.

f. Le contrôle budgétaire :

Le contrôle budgétaire est un processus de gestion qui consiste à surveiller et à gérer les dépenses et les revenus d'une organisation. Son objectif principal est d'assurer que les ressources financières sont utilisées de manière efficace et efficiente pour atteindre les objectifs fixés.

Les points clés du contrôle budgétaire :

- *Établissement du budget* : Le contrôle budgétaire commence par l'établissement d'un budget détaillé qui prévoit les revenus et les dépenses prévus pour une période donnée. Le budget peut être établi annuellement, trimestriellement ou mensuellement, en fonction des besoins de l'organisation.

Chapitre I : Cadre théorique et conceptuel sur le contrôle de gestion

- *Suivi des dépenses* : Une fois que le budget est en place, il est essentiel de suivre régulièrement les dépenses réelles de l'organisation. Cela peut être fait en comparant les dépenses réelles avec les prévisions budgétaires. Les écarts entre les dépenses réelles et les prévisions budgétaires peuvent être analysés pour identifier les domaines où des ajustements sont nécessaires.
- *Contrôle des coûts* : Le contrôle budgétaire implique également de contrôler les coûts de l'organisation. Cela peut être réalisé en identifiant les domaines où les dépenses sont supérieures au budget prévu et en prenant des mesures pour réduire ces coûts, par exemple en renégociant les contrats avec les fournisseurs ou en identifiant des alternatives moins coûteuses.
- *Révision budgétaire* : En fonction des résultats du suivi des dépenses et du contrôle des coûts, il peut être nécessaire de réviser le budget initial. Cela peut impliquer de réallouer les ressources financières d'un département à un autre ou de modifier les objectifs budgétaires pour mieux refléter la réalité financière de l'organisation.
- *Rapports et communication* : Le contrôle budgétaire implique également la préparation de rapports réguliers sur la situation financière de l'organisation. Ces rapports permettent aux gestionnaires de prendre des décisions éclairées et de communiquer l'état des finances aux parties prenantes concernées.

Le contrôle budgétaire est un outil essentiel pour assurer une gestion financière solide et prudente au sein d'une entreprise. En surveillant attentivement les revenus et les dépenses, il permet de prendre des mesures préventives pour éviter les écarts budgétaires importants et de garantir une utilisation efficace des ressources financières.

g. Le reporting :

Le reporting est un terme anglais qui signifie communication de données.

Le reporting du contrôle de gestion est un processus essentiel dans la gestion d'une entreprise. Il consiste à collecter, analyser et présenter des rapports sur les activités, les résultats et des performances d'une entreprise ou de toute autre organisation et à rendre compte aux décisionnaires de l'activité.

Le rapport de contrôle de gestion fournit des données et des indicateurs de performance qui permettent d'évaluer la performance économique de l'entreprise, d'identifier les écarts par rapport aux objectifs fixés, de détecter les problèmes potentiels et d'orienter les prises de décision.

Chapitre I : Cadre théorique et conceptuel sur le contrôle de gestion

Les éléments clés généralement inclus dans le reporting du contrôle de gestion :

- *Tableau de bord.*
- *Analyse des écarts.*
- *Contrôle budgétaire.*
- *Analyses spécifiques* : par exemple, l'analyse des coûts par produit, par client ou par segment de marché peut aider à identifier les domaines où des améliorations peuvent être apportées.
- *Recommandations.* : sont généralement basées sur les analyses effectuées et visent à soutenir la prise de décision.

Il existe de nombreux types de reporting :

- Le reporting financier pour communiquer les flux de trésorerie et les résultats financiers.
- Le reporting commercial qui rend compte des performances des commerciaux.
- Le reporting d'activité
- Le reporting Ressources Humaines (RH) pour communiquer sur les salaires, les chiffres d'emploi, l'absentéisme, etc.

h. Les prévisions :

Les prévisions sont des outils d'anticipation qui permettent d'estimer les tendances futures de l'entreprise en fonction des données passées et présentes.

i. Les analyses de rentabilité :

Les analyses de rentabilité sont des outils qui permettent de calculer la rentabilité des produits, des services, des clients ou des activités de l'entreprise.

j. Les simulations :

Les simulations sont des outils qui permettent d'évaluer les conséquences de différentes options stratégiques en simulant leur impact sur les résultats de l'entreprise.

Les simulations sont précieuses car elles permettent de tester virtuellement différentes stratégies, de comprendre les conséquences potentielles des décisions prises et d'identifier les meilleures options avant de les mettre en œuvre. Elles offrent un environnement sûr pour l'expérimentation et aident les gestionnaires à prendre des décisions plus appropriées et à réduire les risques.

Chapitre I : Cadre théorique et conceptuel sur le contrôle de gestion

k. Les indicateurs de performance KPI:

Les Key Performance Indicateurs (KPI) en français Indicateur Clés de Performance sont des outils de mesure de la performance qui permettent de suivre l'évolution des activités et de détecter les écarts par rapport aux objectifs. : Ce sont des mesures quantitatives ou qualitatives utilisées pour évaluer les résultats et la performance des activités. Ils peuvent être financiers (ex. : chiffre d'affaires, marge bénéficiaire) ou non financiers (ex. : satisfaction client, taux de rotation du personnel).

Les 4 principaux types d'indicateurs clé de performance (KPI)¹ :

- *Indicateurs de performance de productivité :*

Cet indicateur met en relation l'utilisation des ressources de l'entreprise et le nombre de livraisons effectuées par le processus au cours d'une période donnée. Il est essentiel que les indicateurs de performance de la productivité soient accompagnés d'indicateurs de performance de la qualité. Après tout, il est inutile de produire beaucoup, si la qualité du produit en fin de processus est en dessous des besoins et des désirs des clients.

- *Indicateurs de performance de qualité :*

Ils sont utilisés pour détecter rapidement les produits ou services livrés ne correspondant pas au standard de qualité ou, pour identifier les écarts subis par le processus lors de son déroulement. Ils sont obtenus en comparant le nombre total de produits en fin de processus avec le total de produits en fin de processus sur lesquels aucun écart ou défauts ne peut être relevé. Il est donc important ici de mesurer la perception des clients finaux sur les produits ou services livrés et de déterminer s'ils sont satisfaits ou non.

- *Indicateurs de performance de capacité :*

Chaque processus a une limite et notamment temporelle. Il existe, en effet, une quantité maximale de produits ou de services pouvant être livrés sur une période donnée.

- *Indicateurs de performance stratégiques :*

Ces indicateurs renvoient à des objectifs plus larges et notamment liés à la planification stratégique des activités. Ils montrent la vision de l'entreprise sur son activité dans le futur et sont ainsi liés à des facteurs clés de succès.

¹ EPIPHANE, E., & EPIPHANE, R. (2015). « *Tableaux de bord et indicateurs de performance : Guide de choix, mise en place et usage* ». Paris, France : Eyrolles.2015

Chapitre I : Cadre théorique et conceptuel sur le contrôle de gestion

l. Les études de marchés :

Les études de marché sont des outils qui permettent de recueillir des informations sur le marché, les clients, les concurrents, etc. pour aider à prendre des décisions.

m. Les logiciels de gestion :

- *Tableurs -Microsoft Excel-* : Excel est un outil couramment utilisé par les contrôleurs de gestion pour gérer leurs données financières et effectuer des calculs. Il permet de créer des tableaux, des graphiques et des rapports personnalisés. Bien qu'Excel ne soit pas spécifiquement conçu pour la gestion financière, il peut être utilisé de manière efficace avec des compétences avancées en manipulation des données et en formules.

Il existe aussi :

- *Des logiciels de gestion intégré* : qui offre des fonctionnalités de comptabilité, de gestion des stocks, de gestion des achats et de gestion commerciale.
- *Des logiciels de comptabilité* :
 - Propose des fonctionnalités de base pour la gestion des finances, y compris la facturation, la gestion des dépenses, le suivi des comptes bancaires et la génération de rapports financiers.
 - Gère les opérations financières telles que les factures, les dépenses, les déclarations fiscales, la gestion des salaires et les états financiers.
 - Propose des fonctionnalités adaptées à la gestion des finances d'une entreprise. Il permet de suivre les opérations comptables, de générer des états financiers, d'établir des déclarations fiscales et de gérer les immobilisations.
- *Un logiciel de reporting* : qui permet de générer des rapports financiers et de les personnaliser en fonction des besoins de l'organisation.
- *Un outil de planification budgétaire et de prévision* : qui permet de créer et de gérer des budgets, de suivre les dépenses, de consolider les données d'effectuer des analyses de rentabilité et de générer des rapports.

Ces logiciels sont davantage orientés vers la comptabilité et la gestion financière de base, et ils peuvent être utilisés par un contrôleur de gestion non digitalisé pour automatiser certaines tâches et faciliter la gestion des données financières. Toutefois, il est important de noter que leur portée peut être limitée par rapport aux logiciels plus avancés spécifiquement conçus pour la gestion de la performance et l'analyse financière.

Chapitre I : Cadre théorique et conceptuel sur le contrôle de gestion

Conclusion :

Le contrôle de gestion est un domaine d'étude essentiel pour les organisations soucieuses d'atteindre leurs objectifs et de rester compétitives sur le marché.

Dans ce chapitre, nous avons constaté l'évolution au fil du temps du Contrôle de Gestion, l'importance du contrôle de gestion dans l'élaboration et la mise en œuvre de stratégies efficaces, ainsi que dans l'évaluation et l'amélioration continues des performances organisationnelles.

Grâce à une compréhension approfondie des différentes approches du contrôle de gestion, des modèles théoriques clés et des critères d'évaluation, les gestionnaires sont équipés pour prendre des décisions éclairées, optimiser les ressources, identifier les opportunités d'amélioration et maintenir la compétitivité de leur entreprise sur le marché.

En continuant à explorer et à s'adapter aux nouvelles tendances et aux évolutions du contexte économique voire technologique, le contrôle de gestion reste un outil puissant pour soutenir la prise de décision stratégique et la gestion efficace des performances.

D'une manière générale, ce chapitre a fourni une base solide de connaissances théoriques et conceptuelles pour comprendre le contrôle de gestion. Il nous a permis de prendre conscience de l'importance de cette discipline et de ses implications dans la prise de décision et la gestion des performances organisationnelles.

Chapitre II : L'ère de la digitalisation et son impact sur le métier du Contrôleur de Gestion :

Chapitre II : L'ère de la digitalisation et son impact sur le métier du Contrôleur de Gestion :

Introduction :

L'innovation et la modernisation du Contrôle de Gestion sont des sujets importants dans un environnement économique en constante évolution technologique.

Traditionnellement, le contrôleur de gestion était chargé de collecter, analyser et interpréter les données financières et opérationnelles pour éclairer les décisions stratégiques et améliorer la performance de l'entreprise. Cependant, avec l'avènement de la digitalisation, nous observerons si les rôles et les responsabilités du contrôleur de gestion évoluent de manière significative.

L'une des façons d'innover et de moderniser le Contrôle de Gestion est d'utiliser des outils et des technologies modernes tels que, par exemples, des logiciels d'analyse de données et des tableaux de bord interactifs pour aider à surveiller et à analyser les données financières de l'entreprise en temps réel.

Enfin, pour innover et moderniser le Contrôle de Gestion, il est également important de s'adapter aux changements de l'environnement réglementaire et économique. Les entreprises doivent être en mesure de comprendre et de respecter les nouvelles réglementations en la matière, ainsi que de surveiller les évolutions du marché.

En s'adaptant rapidement à ces changements, les entreprises peuvent maintenir leur avantage concurrentiel et rester performantes

Dans ce chapitre, nous allons développer, dans un premier temps, une approche qui vise à fournir une vue d'ensemble des préceptes et notions de la digitalisation, en soulignant les opportunités, les défis et les implications qui en découlent. La digitalisation est un phénomène incontournable qui transforme rapidement notre monde, et il est essentiel de comprendre ses fondements théoriques et conceptuels pour saisir pleinement son potentiel et naviguer avec succès dans cet environnement en constante évolution.

Dans un second temps, nous examinerons l'aspect les fondements de la digitalisation et l'impact de la digitalisation sur l'organisation de travail d'une entreprise et sur le métier de contrôleur de gestion sous différents aspects. Tout d'abord, nous discuterons de l'automatisation des tâches et des processus, qui permettent au contrôleur de gestion de se

Chapitre II : L'ère de la digitalisation et son impact sur le métier du Contrôleur de Gestion :

libérer des tâches manuelles et répétitives grâce à l'utilisation de logiciels spécialisés et ensuite des conséquences liées à cette transformation.

En dernier lieu, nous exploreront l'impact de la digitalisation sur le métier de contrôleur de gestion, en mettant en évidence :

- Les moyens et outils technologiques pour la collecte et une analyse des données.
- Les avantages et les inconvénients.
- Les opportunités et les défis.
- Les compétences.

Section 1 : Cadre générale de la digitalisation¹ :

La digitalisation est un processus de transformation numérique qui vise à intégrer les technologies de l'information et de la communication (TIC) dans tous les aspects de la vie quotidienne, tant au niveau personnel que professionnel. Ce processus est motivé par la nécessité d'optimiser l'efficacité, la productivité et l'innovation dans une société de plus en plus connectée.

Le cadre général de la digitalisation comprend plusieurs éléments clés, tels que :

- *L'infrastructure technologique* : une infrastructure des (TIC) est essentielle pour permettre la connectivité et la transmission de données en temps réel.
- *Les applications et les logiciels* : des applications et des logiciels innovants sont nécessaires pour exploiter les données et créer de la valeur pour les entreprises.
- *Les compétences numériques* : la digitalisation exige des compétences numériques pour les utilisateurs finaux et les professionnels de l'industrie. Les compétences numériques comprennent la compréhension des technologies de l'information et de la communication, l'analyse de données, la programmation, le cyber sécurité, etc.
- *La culture numérique* : une culture numérique est nécessaire pour promouvoir l'adoption des (TIC) et encourager l'innovation. Cette culture doit encourager la créativité, la collaboration et la communication.

¹ BOUILLOT, L. « *Digitalisation des entreprises : enjeux, stratégies, techniques et bonnes pratiques* ». Editions EYROLLES. 2016

Chapitre II : L'ère de la digitalisation et son impact sur le métier du Contrôleur de Gestion :

- *La réglementation et les politiques* : la réglementation et les politiques doivent être adaptées pour répondre aux défis de la digitalisation, notamment en matière de protection des données, de sécurité et de confidentialité.

1.1 Définition de la digitalisation :

À travers l'intégration des (TIC), la digitalisation (souvent appelée numérisation), est le processus de conversion de l'information analogique en formats numériques.

Cela implique la transformation de données, de documents, de processus, de services ou d'autres éléments en formats électroniques, qui peuvent être stockés, traités et transmis via des systèmes informatiques.

La digitalisation est le procédé qui vise à transformer un objet, un outil, un procès ou un métier en un code informatique afin de le remplacer et le rendre plus performant.

La digitalisation peut également impliquer l'automatisation des tâches manuelles ou la création de nouveaux processus numériques pour améliorer l'efficacité et la productivité des entreprises et des organisations. La digitalisation a eu un impact significatif sur de nombreux domaines, y compris les entreprises, la gouvernance, l'éducation, les médias, la santé et la vie quotidienne.

1.2 La différence entre la digitalisation et la transformation numérique :

Bien que les termes "digitalisation" et "transformation numérique" soient souvent considéré comme synonyme, ils ont des significations légèrement différentes.

La digitalisation consiste à convertir des processus manuels ou analogiques en processus numériques. Cela peut inclure la numérisation de documents, la mise en place de processus de travail électroniques ou la mise en place de plateformes en ligne pour les services ou les ventes.

La transformation numérique, en revanche, est un changement plus profond et stratégique qui vise à utiliser les technologies numériques pour transformer fondamentalement les processus commerciaux et les modèles économiques d'une entreprise. Il s'agit d'une approche globale qui implique la refonte de l'ensemble de l'entreprise pour s'adapter à l'ère numérique. Cela peut impliquer une révision des processus de travail, une modification de la culture d'entreprise, une refonte des modèles commerciaux et une utilisation innovante des technologies numériques pour créer de nouveaux produits ou services.

Chapitre II : L'ère de la digitalisation et son impact sur le métier du Contrôleur de Gestion :

La digitalisation se limite aux outils utilisés dans le cadre du progrès technologique (numérisation des documents, développement des Customer Relationship Management (CRM), remplacement des téléphones fixes par des Smartphones, etc.).

Tandis que la transformation numérique est un concept beaucoup plus généraliste qui va s'appliquer à l'entreprise dans sa globalité.

En somme, la digitalisation consiste en la numérisation des processus existants, tandis que la transformation numérique implique une refonte complète de l'entreprise pour s'adapter à l'ère numérique.

1.3 Les concepts fondamentaux de la digitalisation¹:

a. La numérisation :

Le processus de conversion de données, de documents ou de processus en formats numériques qui peuvent être stockés, traités et transmis électroniquement.

b. L'automatisation :

L'automatisation dans le domaine du contrôle de gestion se réfère à l'utilisation de solutions logicielles et de technologies pour automatiser les processus et les tâches liées à la gestion financière. Cela permet de réduire les tâches manuelles, d'améliorer l'efficacité, de minimiser les erreurs et de fournir des informations en temps réel

c. La connectivité :

La connectivité fait référence à la capacité d'établir des connexions et des communications entre différents appareils, réseaux ou systèmes. Elle est essentielle dans le contexte de plus en plus interconnecté et numérique d'aujourd'hui. La connectivité joue un rôle central dans notre monde interconnecté et numérique, permettant la communication, la collaboration, l'accès à l'information et aux services, ainsi que la transformation numérique des entreprises et des industries.

e. L'analyse des données :

L'utilisation de l'analyse des données pour extraire des informations significatives à partir de grandes quantités de données, permettant aux entreprises de prendre des décisions plus éclairées. L'analyse des données est utilisée dans de nombreux domaines, tels que le Contrôle

¹ HUSSHERR François-Xavier et Gilles BABINET. « *La révolution numérique : comprendre et maîtriser la transformation digitale* » Édition DUNOD- Paris – 2018

Chapitre II : L'ère de la digitalisation et son impact sur le métier du Contrôleur de Gestion :

des Gestion etc. Elle joue un rôle clé dans la prise de décision basée sur les données, l'optimisation des processus, la détection des fraudes, la personnalisation des services et l'amélioration des performances globales des organisations.

f. Le cyber sécurité :

Est un domaine essentiel dans le contexte actuel, où les entreprises et les organisations sont de plus en plus dépendantes des technologies numériques et des réseaux informatiques. Elle concerne la protection des systèmes informatiques, des données et des informations contre les attaques les intrusions et les menaces potentielles.

1.4 Les outils de la digitalisation¹ :

Les outils de la digitalisation sont matériels et des technologies qui permettent de collecter et d'analyser des données.

Les outils de la digitalisation sont des logiciels, des applications, des plateformes et des technologies qui permettent d'automatiser des processus métiers et de faciliter la collecte, le traitement et l'analyse des données. Les outils de la digitalisation sont souvent utilisés pour améliorer l'efficacité opérationnelle, la collaboration et la prise de décisions en temps réel.

Exemples d'outils exploités dans la digitalisation :

a. Les serveurs :

Le terme serveur fait référence à un périphérique matériel dédié qui fournit des services aux clients. Un serveur est un ordinateur qui est conçu pour fournir des services à d'autres ordinateurs ou à des utilisateurs sur un réseau.

Les serveurs sont généralement configurés pour répondre aux demandes de services, comme l'hébergement de sites web, l'envoi de courrier électronique, le stockage de fichiers et la gestion de bases de données. Les serveurs sont dédiés au stockage et à la gestion des données. Celui-ci doit répondre aux normes de sécurité pour protéger les données et informations stockées/publiées.

b. Les ordinateurs :

Les ordinateurs sont des outils essentiels pour la digitalisation. Un ordinateur est une machine individuelle qui est généralement utilisée pour des tâches personnelles ou professionnelles,

¹ LIOGIER Raphael & ROSENTHAL Pascal « *Contrôle de gestion et digitalisation : Enjeux, outils et bonnes pratiques* » DUNOD –Paris- 2020

Chapitre II : L'ère de la digitalisation et son impact sur le métier du Contrôleur de Gestion :

telles que la navigation sur Internet, l'utilisation de logiciels de bureau, la création de documents.

Les ordinateurs permettent de créer, stocker, modifier et partager des documents électroniques tels que des feuilles de calcul, des présentations, des rapports, des bases de données, etc.

NB : « la principale différence entre un serveur et un ordinateur est leur objectif et leur fonctionnement. Les serveurs sont conçus pour fournir des services à d'autres ordinateurs, tandis que les ordinateurs sont conçus pour être utilisés par des personnes ».

c. Les sites web :

Le Web (ou World Wide Web) est un système d'information en ligne composé de sites web interconnectés accessibles via Internet. Le Web est un moyen de communication mondial qui permet aux utilisateurs d'accéder à une multitude d'informations en ligne, de communiquer avec d'autres personnes à travers le monde, de partager des contenus et des médias, de travailler en collaboration à distance, etc. Les sites web qui composent le Web sont accessibles via des navigateurs web tels que Google Chrome, Mozilla Firefox, Safari,

d. Les applications mobiles :

Les applications mobiles sont un moyen clé de la digitalisation. Les applications mobiles sont des logiciels développés pour être utilisés sur des appareils mobiles tels que des Smartphones et des tablettes, et sont généralement téléchargées à partir des magasins d'applications tels que l'App Store d'Apple ou le Google Play Store.

Les applications mobiles peuvent également être utilisées pour automatiser des tâches répétitives ou pour gérer des processus commerciaux complexes. Par exemple, les applications mobiles peuvent être utilisées pour la gestion de projet, la gestion de la relation client, la gestion des stocks, la gestion des ressources humaines, etc.

e. Les logiciels :

Le logiciel de gestion est celui qui est conçu pour rationaliser et automatiser les processus de gestion afin de réduire la complexité des grands projets et tâches, ainsi que pour encourager ou faciliter la coopération, la collaboration et la production de rapports appropriés sur les projets.

Un logiciel de gestion intégré ERP (Entreprise Resource Planning) est un assistant au quotidien d'optimisation de la gestion d'entreprise.

Chapitre II : L'ère de la digitalisation et son impact sur le métier du Contrôleur de Gestion :

Un ERP (Entreprise resource planning) aussi appelé en français **PGI (Progiciel de Gestion Intégré)**, permet de gérer les flux et procédures provenant des services opérationnels d'une entreprise (comptabilité, finances, logistique, paie ressources humaines...).

C'est donc un outil informatisé qui permet le pilotage de l'entreprise. Sa particularité est d'embarquer, en un même logiciel et une seule base de données, les fonctionnalités nécessaires à la gestion de l'ensemble de l'activité d'une entreprise :

- gestion comptable
- gestion commerciale
- gestion des stocks
- gestion financière et comptable. Etc...

Toutes ces informations sont donc stockées au même endroit et peuvent être facilement partagées par les différents utilisateurs. Cette mutualisation des données apporte un gain de temps considérable aux entreprises et permet de standardiser les processus pour plus de clarté tout en bénéficiant d'information utile pour maîtriser ses coûts. Un ERP contribue donc à une meilleure compétitivité de votre structure.

À savoir : pour être qualifiée de « Progiciel de Gestion Intégré », une solution logicielle ERP doit couvrir au moins deux principes fondamentaux qui sont les suivants :

- Construire des applications informatiques sous forme de modules indépendants mais parfaitement compatibles sur une base de données unique et commune.
- L'usage d'un moteur de Workflow, en français flux de travail (automatisation, scénarisation), permet de définir l'ensemble des tâches d'un processus et de gérer leur réalisation dans tous les modules du système qui en ont besoin.

Dans sa définition la plus simple, le flux de travail est la modélisation et la gestion des tâches à accomplir et des différents acteurs impliqués dans la réalisation d'un processus métier ou processus opérationnel.

En règle générale, L'outil de Workflow permet par exemple de préciser les circuits de cheminement de documents en identifiant les intervenants concernés, les actions à réaliser et les délais.

Les logiciels qui offrent une gamme de fonctionnalités essentielles pour un contrôleur de gestion digitalisé, mais il est important de noter que chaque logiciel peut avoir des caractéristiques spécifiques et qu'il convient de choisir celui qui répond le mieux aux besoins de votre entreprise

Chapitre II : L'ère de la digitalisation et son impact sur le métier du Contrôleur de Gestion :

- *Les logiciels métiers :*

Les logiciels métiers sont des programmes informatiques conçus pour répondre aux besoins spécifiques d'un secteur d'activité ou d'un métier particulier. Ces logiciels sont généralement conçus pour automatiser les processus métier, améliorer l'efficacité et la productivité, réduire les coûts, améliorer la qualité et fournir des rapports plus précis et complets.

En ce qui concerne le métier de Contrôle de Gestion, il existe des logiciels métiers spécifiques qui permettent d'automatiser et de faciliter les tâches liées à la gestion des performances de l'entreprise. Ces logiciels comprennent notamment :

- *Les logiciels de gestion de la performance :*

Ces logiciels sont spécialement conçus pour le métier de Contrôle de Gestion. Ils permettent de collecter et d'analyser les données financières et opérationnelles, de suivre les KPIs (indicateurs de performance clés), d'élaborer des budgets et des prévisions financières, de créer des tableaux de bord personnalisés et de générer des rapports détaillés.

- *Les logiciels de comptabilité et de finance :*

Ces logiciels permettent de gérer les transactions financières de l'entreprise, de suivre les coûts et les revenus, de créer des rapports financiers et de respecter les réglementations fiscales.

- *Les logiciels de Business Intelligence :*

Ces logiciels permettent de collecter et d'analyser les données de manière plus efficace, de créer des visualisations de données, des tableaux de bord et des rapports, et d'identifier les tendances et les corrélations dans les données.

- *Les logiciels de planification et de budgétisation :*

Ces logiciels permettent de créer des budgets et des prévisions financières, de suivre les résultats réels par rapport aux budgets et de comparer les résultats avec les objectifs.

- *Les logiciels de gestion de projet :*

Ces logiciels permettent de suivre l'état d'avancement des projets, de gérer les budgets et les ressources, et de générer des rapports sur les performances des projets.

Chapitre II : L'ère de la digitalisation et son impact sur le métier du Contrôleur de Gestion :

1.5 Les étapes du processus de la digitalisation du métier du Contrôleur de gestion¹ :

a. Etape 1 : Etablir un état des lieux

Il s'agit de la phase de renseignement et de consultation, qui permettra de mettre en lumière les besoins en matière digitalisation de l'entreprise. Ici, il va falloir déterminer de quoi sera composée la digitalisation. En évaluant les activités, vous pouvez voir si votre entreprise a déjà entamé le processus de numérisation et s'il est efficace.

b. Etape 2 : Définir une stratégie de digitalisation :

À partir de l'état des lieux, est important de définir une stratégie claire pour la digitalisation du Contrôle de Gestion, en déterminant les objectifs à atteindre, les processus à digitaliser et les outils à utiliser.

La stratégie de digitalisation du métier de contrôleur de gestion doit viser à améliorer l'efficacité, la précision et la pertinence de l'analyse financière et opérationnelle.

c. Etape 3 : Identifier les processus à digitaliser :

Il faut identifier les processus de Contrôle de Gestion qui peuvent être automatisés ou améliorés grâce à la digitalisation.

d. Etape 4 : Choisir les outils de digitalisation adaptés :

Il faut ensuite choisir les outils de digitalisation les plus adaptés pour chaque processus, en tenant compte des besoins spécifiques de l'entreprise et des utilisateurs.

e. Etape 5 : Collecter et traiter les données :

Il est essentiel de collecter et de traiter les données de manière efficace et fiable, en utilisant des outils tels que les logiciels de gestion de données, les outils d'automatisation et les outils d'analyse de données.

f. Etape 6 : Assurer la sécurité :

Il est crucial de protéger les données de gestion contre les cyberattaques et les pertes de données en utilisant des mesures de sécurité appropriées, telles que l'authentification, le chiffrement et la sauvegarde des données.

g. Etape 7 : Former les utilisateurs :

Il est important de former les personnels concernés à l'utilisation des nouveaux outils de digitalisation, afin qu'ils puissent les manier de manière efficace et efficiente.

¹ DUCREY, V., & VIVIER, E « *Le guide de la transformation digitale "les méthodes en 6 chantiers pour réussir votre transformation digitale* ». Edition EYROLLES. (1er chantier)

Chapitre II : L'ère de la digitalisation et son impact sur le métier du Contrôleur de Gestion :

h. Etape 8 : Evaluer les résultats :

Il faut évaluer régulièrement les résultats de la digitalisation pour s'assurer qu'elle atteint les objectifs fixés et pour identifier les domaines d'amélioration.

Chapitre II : L'ère de la digitalisation et son impact sur le métier du Contrôleur de Gestion :

Tableau N°02 : Les étapes de la digitalisation du métier de Contrôleur de Gestion

Étapes de la digitalisation du métier de contrôleur de gestion	Description
Établir un état des lieux	Il est important de commencer par une analyse approfondie de la situation actuelle pour comprendre les processus métiers existants, les outils et les systèmes utilisés, les forces et les faiblesses. Cette étape peut inclure des entretiens avec les parties prenantes, des évaluations de la performance et des audits des processus
Définir une stratégie de digitalisation	La stratégie de digitalisation du métier de contrôleur de gestion doit viser à améliorer l'efficacité, la précision et la pertinence de l'analyse financière et opérationnelle
Évaluation des besoins	<ol style="list-style-type: none"> 1. Évaluer les besoins en matière de digitalisation du Contrôle de Gestion, 2. Identifier les processus existants et les tâches manuelles qui pourraient être automatisées 3. Déterminer les outils numériques nécessaires pour améliorer l'efficacité et la précision des processus.
Sélection des outils numériques	Sélectionner les outils numériques appropriés pour répondre aux besoins identifiés, tels que : <ol style="list-style-type: none"> 1. les logiciels de Contrôle de Gestion, 2. les outils de collecte de données, 3. les outils d'analyse de données et les outils de visualisation de données.
Formation du personnel	Former les contrôleurs de gestion à l'utilisation des nouveaux outils numériques, afin qu'ils puissent tirer profit et améliorer leur travail quotidien.
Mise en œuvre des outils numériques	Mettre en œuvre les outils numériques sélectionnés, en s'assurant que tous les départements concernés sont informés et formés à leur utilisation.
Intégration des données	Intégrer les données financières et opérationnelles de l'entreprise dans les outils numériques pour améliorer la qualité et l'exactitude des données, et permettre une analyse plus approfondie et précise.
Automatisation des processus	Automatiser les tâches répétitives et chronophages, telles que la collecte de données, la saisie manuelle et la production de rapports, pour permettre aux contrôleurs de gestion de se concentrer sur des tâches plus complexes et à plus forte valeur ajoutée.
Analyse des données	Analyser les données financières et opérationnelles en utilisant des outils numériques, tels que des logiciels d'analyse prédictive, pour aider à prévoir les résultats futurs et à prendre des décisions plus éclairées.
Collaboration	Faciliter la collaboration entre les départements de l'entreprise en partageant les données et les rapports en temps réel, pour améliorer la prise de décision et l'efficacité opérationnelle.
Évaluation continue	Évaluer en continu les résultats obtenus grâce à la digitalisation et apporter des ajustements si nécessaire pour continuer à améliorer l'efficacité et la précision du Contrôle de Gestion.

Source : tableau réalisé par nos soins sur Microsoft Word

Chapitre II : L'ère de la digitalisation et son impact sur le métier du Contrôleur de Gestion :

Section 2 : Les fondements de la digitalisation : importance, motivations, avantages et inconvénients¹.

2.1 Importance de la digitalisation :

La digitalisation, désigne la transformation des processus et des services traditionnels en versions numériques, afin de les rendre plus efficaces et plus accessibles. Elle est devenue de plus en plus importante ces dernières années, car elle a un impact considérable sur notre vie quotidienne, notre économie et notre société dans son ensemble.

La digitalisation n'est plus un choix pour les entreprises, mais une nécessité imposée par l'environnement économique actuel et un facteur décisif pour la survie future de toutes les organisations.

Voici quelques-unes des raisons pour lesquelles la digitalisation est importante :

a. Amélioration de l'efficacité :

La digitalisation permet de rendre les processus plus rapides et plus efficaces en automatisant certaines tâches et en permettant aux employés de travailler à distance, ce qui peut entraîner une augmentation de la productivité.

a. Accessibilité accrue :

La numérisation rend les services plus accessibles en les rendant disponibles en ligne, ce qui permet aux utilisateurs de les utiliser à tout moment, de n'importe où.

b. Réduction des coûts :

La digitalisation peut également réduire les coûts en éliminant la nécessité de stocker des documents papier, en permettant aux employés de travailler à distance et en réduisant les coûts de communication.

c. Innovation :

La numérisation encourage l'innovation en permettant aux entreprises de développer de nouveaux produits et services numériques, ce qui peut stimuler la croissance économique.

¹ AGOSTINI, H., & PERRET, V. « *La digitalisation des entreprises : enjeux et bonnes pratiques* ». Paris, France : DUNOD.2016

Chapitre II : L'ère de la digitalisation et son impact sur le métier du Contrôleur de Gestion :

2.2 Motifs de la digitalisation :

a. La nécessité de gérer des volumes de données de plus en plus importants :

L'augmentation de la quantité de données à traiter, rend contraignant et difficile la gestion des données de manière manuelle. La digitalisation permet de gérer des volumes de données plus importants et de manière plus efficace.

b. L'amélioration de la rapidité et de l'efficacité de la prise de décision :

La digitalisation permet de collecter des données en temps réel et de les analyser rapidement, ce qui permet une prise de décision plus rapide et plus efficace.

c. La réduction des coûts :

L'utilisation de technologies numériques permet de réduire les coûts de collecte, d'analyse et de communication des données de gestion, en réduisant le temps et les efforts nécessaires pour effectuer ces tâches.

d. L'amélioration de la qualité des données :

La digitalisation permet de réduire les erreurs de saisie de données et d'améliorer la qualité des données collectées, ce qui conduit à une meilleure précision des résultats de l'analyse.

e. La facilitation de la collaboration :

La digitalisation permet de partager facilement des données de gestion entre différents départements ou même des organisations, ce qui facilite la collaboration entre les équipes et la prise de décision conjointe.

f. La possibilité d'adopter des approches plus innovantes :

La digitalisation offre la possibilité d'utiliser des techniques d'analyse avancées, telles que l'analyse prédictive, qui permettent de découvrir des tendances et des modèles cachés dans les données, et ainsi de prendre des décisions plus stratégiques.

2.3 Les avantages de la digitalisation :

a. Automatisation des tâches :

La digitalisation peut permettre l'automatisation de certaines tâches répétitives et chronophages, ce qui permet aux équipes de Contrôle de Gestion de se concentrer sur des tâches plus stratégiques.

Chapitre II : L'ère de la digitalisation et son impact sur le métier du Contrôleur de Gestion :

b. Réduction de la consommation du papier :

La digitalisation du Contrôle de Gestion peut contribuer à la réduction de l'utilisation du papier en remplaçant les documents imprimés par des formats électroniques. Cela peut avoir un impact positif sur la préservation des ressources forestières et la diminution des déchets.

c. Accès à des données en temps réel :

La digitalisation permet une collecte, une analyse et une visualisation de données en temps réel, offrant ainsi aux équipes de Contrôle de Gestion une vue précise de l'état des finances de l'entreprise.

d. Prise de décisions plus éclairées :

La digitalisation permet de fournir des données plus précises et plus fiables pour la prise de décisions stratégiques.

e. Communication améliorée :

La digitalisation peut faciliter la collaboration et la communication entre les différents départements au sein d'une organisation. Les contrôleurs de gestion peuvent jouer un rôle plus stratégique en fournissant des informations financières en temps réel et en travaillant en étroite collaboration avec d'autres équipes pour prendre des décisions basées sur les données.

2.4 Les inconvénients de la digitalisation :

a. Risques de coûts élevés :

La mise en place de systèmes de Contrôle de Gestion numériques peut être coûteuse, surtout pour les petites et moyennes entreprises.

b. Résistance aux changements :

Les individus et les organisations peuvent avoir une certaine résistance au changement et peuvent préférer continuer à travailler selon des méthodes traditionnelles plutôt que d'adopter de nouvelles technologies et de nouvelles façons de travailler.

c. Complexité :

Les nouvelles technologies peuvent être complexes à mettre en œuvre et à utiliser. Les entreprises peuvent avoir besoin de personnel qualifié pour les installer et les configurer, ce qui peut être difficile à trouver ou coûteux à embaucher. La digitalisation peut nécessiter une formation approfondie des équipes de Contrôle de Gestion pour utiliser les nouveaux systèmes et outils.

Chapitre II : L'ère de la digitalisation et son impact sur le métier du Contrôleur de Gestion :

d. Risque de sécurité :

La digitalisation implique la collecte, le stockage et l'analyse de grandes quantités de données. Il est primordial de garantir la confidentialité, la sécurité et la protection des données, ainsi que de respecter les réglementations en matière de protection de la vie privée.

e. Règlementation :

Les réglementations peuvent constituer un obstacle à la digitalisation, en particulier dans les secteurs réglementés tels que la finance ou la santé. Les entreprises doivent s'assurer que leurs pratiques et leurs technologies sont conformes aux réglementations en vigueur.

f. Réduction des emplois :

La digitalisation peut automatiser certaines tâches précédemment effectuées par des contrôleurs de gestion, ce qui peut entraîner des changements dans la nature du travail et potentiellement des réductions d'effectifs. Cela nécessite une réflexion sur les implications pour les employés concernés et la nécessité de reconversion ou de réorientation professionnelle.

Section 3 : L'impact de la digitalisation sur le métier du contrôleur de gestion ¹:

3.1 Les conséquences de la digitalisation sur l'organisation de travail de l'entreprise :

Il est indéniable que la digitalisation au-delà de son l'impact sur le métier de contrôleur de gestion, agit d'une manière significative sur l'organisation de travail de l'entreprise.

Parmi les conséquences de la digitalisation sur l'organisation de travail, nous en énumérons les suivantes :

a. *Une plus grande flexibilité :* dans le lieu de travail, notamment le télétravail par exemple.

Cet aspect permet :

- *Le recrutement à distance :* Les plateformes en ligne, les sites d'emploi et les réseaux sociaux professionnels permettent de diffuser des offres d'emploi à une audience élargie sur le plan national et /ou international. Les candidats peuvent postuler en ligne, soumettre leur Curriculum Vitae (CV) et participer à des entretiens virtuels, ce

¹ **BOGOUSSLAVSKY Vincent :** « *L'impact de la digitalisation sur le métier du contrôleur de gestion* » article publié dans la revue française "Revue Française de Gestion «Edition LAVOISIER –Cachan- France 2017.

Chapitre II : L'ère de la digitalisation et son impact sur le métier du Contrôleur de Gestion :

qui facilite le processus de recrutement et permet de trouver plus rapidement les compétences nécessaires.

- *La réduction des coûts* : La digitalisation permet à l'entreprise de réduire certains coûts liés à l'infrastructure physique. Avec le télétravail, elles peuvent diminuer leurs dépenses de location de bureaux, de fournitures de bureau et d'autres frais liés à l'espace de travail. Cela peut libérer des ressources financières pour investir dans des technologies et des solutions de recrutement plus avancées, ce qui peut améliorer les processus et la compétitivité de l'entreprise.
- b. *La nécessité d'acquérir de nouvelles compétences* : les nouvelles technologies exigent des compétences différentes de celles nécessaires pour les tâches traditionnelles. Les employés doivent se former aux outils technologiques, s'adapter aux nouvelles méthodes de travail, développer des compétences en analyse de données et en intelligence artificielle, tout en étant capables de gérer le changement de manière proactive. Cette acquisition de nouvelles compétences permettra aux employés et à l'entreprise de rester compétitifs et de prospérer dans un environnement de travail en constante évolution
- c. *Les changements dans les modes de communication* : les outils de communication tels que les messageries instantanées et les plates-formes de travail en équipe facilitent le partage d'informations et la collaboration.
- d. *L'automatisation des tâches* : avec l'utilisation de nouvelles technologies.
- e. *Sécurité des données* : avec l'adoption de technologies numériques, la sécurité des données devient une préoccupation majeure. Les entreprises doivent mettre en place des mesures de sécurité pour protéger les données sensibles et éviter les violations de données.

Dans l'ensemble, la digitalisation peut améliorer l'efficacité et la productivité de l'entreprise, mais elle peut également nécessiter des changements significatifs dans la façon dont l'entreprise fonctionne et les compétences requises pour les employés. Dans l'ensemble, la digitalisation peut améliorer l'efficacité et la productivité de l'entreprise, mais elle peut également nécessiter des changements significatifs dans la façon dont l'entreprise fonctionne et les compétences requises pour les employés.

Chapitre II : L'ère de la digitalisation et son impact sur le métier du Contrôleur de Gestion :

3.2 La digitalisation et son influence sur le rôle du contrôleur de gestion¹ :

La digitalisation a un impact important sur le métier du contrôleur de gestion, car elle modifie profondément les processus et les outils utilisés pour collecter, traiter et analyser les données financières et opérationnelles. Les principaux impacts sont :

a. Automatisation des processus :

La digitalisation permet également l'automatisation de certaines tâches répétitives. Par exemple, la collecte de données financières et opérationnelles peut maintenant être automatisée grâce à des systèmes de collecte de données en ligne. Cela permet aux contrôleurs de gestion de se concentrer sur des tâches plus importantes, telles que l'analyse et la prise de décision.

b. Accès à des données en temps réel :

La digitalisation a également permis aux contrôleurs de gestion d'avoir accès à des données en temps réel des tendances et les écarts et pour recommander des actions correctives réelles. Cela permet aux entreprises de suivre leurs performances en temps réel et de prendre des décisions plus rapidement. Les contrôleurs de gestion peuvent utiliser ces données pour identifier

c. Nouvelles compétences requises :

La digitalisation a engendré de nouvelles compétences à acquérir pour le contrôleur de gestion. Il doit être capable de comprendre les technologies de collecte et d'analyse de données, ainsi que de maîtriser les outils de visualisation des données et d'utiliser des outils informatiques tels que des logiciels de gestion de données et de tableurs, ainsi que de comprendre les données et les informations générées par les systèmes d'information. Ils doivent également être en mesure de collaborer avec des informaticiens pour intégrer les données des outils de visualisation et d'analyse.

De plus, la compréhension des enjeux de la digitalisation est devenue une compétence indispensable pour le contrôleur de gestion.

d. Collaboration en temps réel avec les autres structures :

La digitalisation a également facilité la collaboration entre les différents départements de l'entreprise. Grâce aux outils de travail collaboratif, le contrôleur de gestion peut facilement

¹ MAETZ Jean Pierre & PERRET André « *La digitalisation du contrôle de gestion* »

Édition : Le Harmattan 2018

Chapitre II : L'ère de la digitalisation et son impact sur le métier du Contrôleur de Gestion :

partager des informations avec les autres départements, ce qui favorise la transversalité et la fluidité de la communication.

e. La réorganisation des processus de travail :

La digitalisation a également conduit à une réorganisation des processus de travail. Les processus sont devenus plus fluides, plus rapides et plus efficaces grâce à la dématérialisation des documents, à l'automatisation des tâches et à l'utilisation d'outils de travail collaboratif. Cependant, cette réorganisation peut également entraîner des changements organisationnels qui peuvent être difficiles à gérer pour le contrôleur de gestion, tels que :

f. La transformation des processus métier :

La digitalisation peut nécessiter la mise en place de nouveaux processus métier, l'adoption de nouvelles technologies, la modification des flux de travail et la redéfinition des rôles et des responsabilités des employés. Ces changements peuvent être difficiles à gérer pour le contrôleur de gestion qui doit s'assurer que les nouvelles procédures sont efficaces et que les employés sont formés pour les utiliser.

g. La gestion des données :

La digitalisation peut augmenter la quantité de données à gérer, provenant de différentes sources. Le contrôleur de gestion doit s'assurer que les données sont collectées de manière fiable, cohérente et qu'elles sont utilisées pour la prise de décisions. La gestion des données peut également nécessiter des investissements dans des outils d'analyse de données et la formation des employés à leur utilisation.

h. L'adaptation de la culture d'entreprise :

La digitalisation peut nécessiter un changement de culture d'entreprise pour s'adapter aux nouveaux processus et technologies. Le contrôleur de gestion doit travailler avec la direction pour s'assurer que la culture d'entreprise est alignée sur les objectifs de la digitalisation et que les employés sont motivés à adopter les changements.

i. La collaboration interdépartementale :

La digitalisation peut encourager une collaboration accrue entre les différents départements d'une entreprise. Le contrôleur de gestion doit s'assurer que les processus de collaboration sont efficaces et que les informations sont partagées de manière appropriée.

Chapitre II : L'ère de la digitalisation et son impact sur le métier du Contrôleur de Gestion :

j. *La sécurité des données :*

La digitalisation peut augmenter les risques liés à la sécurité des données. Le contrôleur de gestion doit travailler avec les équipes de sécurité informatique pour s'assurer que les données sont protégées contre les menaces internes et externes.

3.3 **Les enjeux et les opportunités de la digitalisation sur le métier du contrôleur de gestion¹ :**

Indépendamment des enjeux la digitalisation a engendrée à la fois des opportunités et des défis pour le métier de contrôleur de gestion.

a. *Les enjeux :*

- *La dématérialisation du processus :* La dématérialisation des processus est la transformation des processus basés sur des documents physiques en processus électroniques, permettant ainsi la gestion, la transmission et le stockage des données de manière numérique. C'est l'un des éléments clés de la digitalisation du métier de contrôleur de gestion. Cela permet une meilleure efficacité, une réduction des coûts et une amélioration de la qualité des données.
- *La fiabilisation et la sécurisation de l'information :* Les contrôleurs de gestion doivent mettre en place des mesures de sécurité telles que la sauvegarde régulière des données, la mise en place de contrôles d'accès, la sécurisation des données sensibles, la formation des employés et l'audit régulier des systèmes pour garantir la fiabilité et la sécurité des données numériques traitées.
- *La pertinence des reporting :* Par définition, la pertinence du reporting est la capacité des rapports produits par le contrôleur de gestion à fournir des informations utiles, claires et précises pour la prise de décision dans l'entreprise. La digitalisation du métier de contrôleur de gestion peut améliorer considérablement la pertinence des reporting, en offrant des outils de gestion de données plus performants, plus rapides et plus efficaces. Les contrôleurs de gestion peuvent désormais collecter, analyser et présenter des données plus rapidement et plus précisément, ce qui leur permet de prendre des décisions plus éclairées et de mieux communiquer les résultats.

¹ CHARRON, C. *Digitalisation et métier de contrôleur de gestion : Évolutions et enjeux*. Revue Française de Gestion, 45(284), 51-67.2019

Chapitre II : L'ère de la digitalisation et son impact sur le métier du Contrôleur de Gestion :

Tableau N°03 : Analyse comparatif du reporting classique et du reporting digitalisé du contrôle et de gestion

Caractéristiques	Reporting classique du contrôle et de gestion	Reporting digitalisé du contrôle et de gestion
Collecte de données	Les données sont souvent collectées manuellement à partir de différentes sources telles que les logiciels comptables et les fichiers Excel.	Les données sont collectées automatiquement à partir de systèmes intégrés tels que les logiciels ERP et les outils de gestion de la relation client (CRM).
Analyse de données	Les données sont souvent analysées à l'aide de tableurs tels que Microsoft Excel. Les analystes peuvent avoir besoin de passer du temps à nettoyer et à structurer les données avant de pouvoir les analyser.	Les données sont analysées en utilisant des outils d'analyse de données tels que des outils de Business Intelligence (BI) ou des outils d'analyse de données automatisés. Les données peuvent être nettoyées et structurées automatiquement.
Communication des résultats	Les résultats sont souvent communiqués sous forme de rapports papier ou de présentations PowerPoint.	Les résultats peuvent être communiqués en temps réel via des tableaux de bord interactifs et des visualisations de données en ligne. Les rapports peuvent également être générés automatiquement et envoyés par e-mail ou partagés via des outils de collaboration en ligne.
Accès aux données	L'accès aux données peut être limité aux analystes et aux décideurs clés de l'entreprise.	Les données sont souvent accessibles à un plus grand nombre d'utilisateurs, y compris les employés non analystes, grâce à des outils conviviaux et des interfaces utilisateur intuitives.
Fiabilité des données	Les données peuvent être sujettes à des erreurs ou à des incohérences si elles sont collectées manuellement ou si les processus de contrôle sont insuffisants.	Les données sont plus fiables car elles sont collectées automatiquement à partir de sources de données fiables et sont soumises à des processus de contrôle de qualité automatisés.
Coûts	Les coûts peuvent être plus élevés car la collecte et l'analyse manuelles des données peuvent prendre du temps.	Les coûts peuvent être plus faibles car les processus sont automatisés, ce qui réduit les temps de traitement et les risques d'erreurs.

Source : Tableau réalisé par nos soins sur Microsoft Word

Chapitre II : L'ère de la digitalisation et son impact sur le métier du Contrôleur de Gestion :

b. Les opportunités :

- *Automatisation des tâches répétitives :* La digitalisation a permis l'automatisation de nombreuses tâches répétitives, telles que la collecte de données, la saisie des données et la génération de rapports. Cela permet au contrôleur de gestion de se concentrer sur des tâches plus complexes et à plus haute valeur ajoutée.
- *Analyse des données plus précise et plus rapide :* La digitalisation a également permis aux contrôleurs de gestion d'accéder à une quantité beaucoup plus importante de données. Les outils d'analyse de données peuvent être utilisés pour extraire des informations utiles à partir de grandes quantités de données en temps réel. Les contrôleurs de gestion peuvent ainsi prendre des décisions plus informées et plus rapidement.
- *Accès à des outils de visualisation de données :* La digitalisation a également permis l'utilisation d'outils de visualisation de données pour représenter graphiquement les données et les résultats d'analyse. Cela facilite la compréhension et la communication des informations à tous les niveaux de l'entreprise.
- *Meilleure communication avec les autres départements :* La digitalisation permet une meilleure communication entre les différents départements d'une entreprise. Le contrôleur de gestion peut ainsi travailler plus étroitement avec d'autres départements, tels que les ressources humaines, les ventes et le marketing, pour mieux comprendre les opérations et les besoins de l'entreprise.

3.4 Les défis de la digitalisation sur le métier du contrôleur de gestion¹ :

a. Nécessité de compétences en informatique :

La digitalisation exige des compétences en informatique et en technologie, que tous les contrôleurs de gestion ne possèdent pas forcément. Les contrôleurs de gestion doivent donc acquérir ces compétences pour rester compétitifs sur le marché du travail.

b. Gestion des données :

La digitalisation a entraîné une explosion des volumes de données à gérer et à analyser. Les contrôleurs de gestion doivent être en mesure de gérer et d'analyser ces données de manière efficace pour en tirer des informations utiles.

¹ PERREAU, J. « *La digitalisation : opportunités et défis pour les entreprises.* » Editions EMS. 2017

Chapitre II : L'ère de la digitalisation et son impact sur le métier du Contrôleur de Gestion :

c. *Besoin de nouvelles méthodes d'analyse :*

La digitalisation a également entraîné l'émergence de nouvelles méthodes d'analyse, telles que l'analyse prédictive et l'analyse en temps réel. Les contrôleurs de gestion doivent être en mesure de maîtriser ces nouvelles méthodes pour rester compétitifs.

d. *Risques de sécurité :*

La digitalisation a également créé des risques de sécurité, tels que le piratage informatique et la divulgation de données confidentielles. Les contrôleurs de gestion doivent être en mesure de prendre des mesures pour protéger les données de l'entreprise.

Tableau N°04 : Comparatif entre le contrôleur de gestion classique et le contrôleur de gestion digitalisé

Critères	Contrôleur de gestion classique	Contrôleur de gestion digitalisé
Rôle Principal	Collecte, analyse et présentation des informations financières et de gestion aux managers.	Utilisation de technologie et de données pour soutenir la prise de décision.
Outils utilisés	Tableurs (Excel), logiciels de comptabilité et de gestion budgétaire...	Logiciels de Business Intelligence (BI), de data visualisation, d'analyse de données et de prévision
Communication	Rapports périodiques, réunions et présentations en face-à-face	Plateformes de collaboration en ligne, rapports interactifs, Dashboard en temps réel
Méthodes d'analyse	Analyses financières, ratios et indicateurs de performance	Analyse prédictive, intelligence artificielle...
Temps de traitement	Relativement long, les données étant souvent collectées manuellement	Très rapide, grâce à l'automatisation de la collecte et de l'analyse des données
Compétences requises	Solides compétences analytiques et financières Maîtrise des principes de comptabilité et de finance. Bonne compréhension des opérations de l'entreprise. Expérience avérée dans l'analyse financière et élaboration de rapports.	Compétences en analyse de données et en technologie Capacité à utiliser des outils logiciels et des systèmes de gestion Connaissances des nouvelles technologies et des tendances numériques Capacité à tirer parti des technologies pour automatiser les tâches répétitives et améliorer l'efficacité.

Source : Tableau réalisé par nos soins sur Microsoft Word

Chapitre II : L'ère de la digitalisation et son impact sur le métier du Contrôleur de Gestion :

Conclusion :

L'impact de la digitalisation sur le métier de contrôleur de gestion dans son aspect théorique, est une réalité indéniable. La digitalisation transforme les pratiques traditionnelles de cette fonction, et offre de nouvelles opportunités d'efficacité, de précision et de contribution stratégique. Cependant, cela nécessite également une adaptation continue des compétences et des pratiques professionnelles pour rester pertinent et efficace dans un environnement numérique en évolution rapide. En comprenant et en saisissant les avantages de la digitalisation, les contrôleurs de gestion peuvent jouer un rôle essentiel dans la création de valeur et la réussite des organisations.

Chapitre III : La digitalisation et son impact sur le métier du contrôleur de gestion : Etude pratique au sein de l'entreprise « E-Talent Solution »

Chapitre III : La digitalisation et son impact sur le métier du contrôleur de gestion : Etude pratique au sein de l'entreprise « E-Talent Solutions » :

Introduction :

La digitalisation a considérablement transformé les activités dans de nombreux secteurs d'activité en particulier le Contrôle de Gestion dans notre cas. Dans ce chapitre, nous nous concentrerons sur l'impact de la digitalisation sur le métier de contrôleur de gestion au sein d'une entreprise spécialisée dans les solutions de recrutement et d'externalisation. L'objectif de cette étude de cas est d'analyser les changements induits par la digitalisation et de mettre en évidence les défis et les opportunités auxquels sont confrontés les contrôleurs de gestion dans ce contexte spécifique.

Pour ce faire, nous commencerons par la présentation de l'entreprise d'accueil, nous développerons le cas pratique par une approche analytique basée sur l'étude de l'existant, le choix de l'outil technologique et proposerons un questionnaire qui fera l'objet d'analyse, d'évaluation des résultats obtenus et le cas échéant, nous formulerons des recommandations, nous terminerons par une conclusion propre à ce chapitre.

Section 1 : Présentation de l'entreprise d'accueil :

1.1 Présentation de l'EURL E-Talent Solutions :

Cabinet de Headhunting¹ & Conseils Ressources Humaines, « l'EURL E-Talent Solutions » a été créé en 2011 par la référence de l'emploi en Algérie: « Emploitic ». Le siège social de l'entreprise est situé à : N°1 Cité Yasmine DRARIA.

« EURL E-Talent Solutions » propose des solutions de recrutement et d'outsourcing² sur mesure pour répondre aux besoins de ses clients.

L'entreprise dispose d'une équipe d'experts et de consultants possédant une grande expérience en entreprise et une connaissance pointue du marché de l'emploi. Elle met l'accent sur la transparence et la confidentialité.

¹ **Headhunting** : Anglicisme traduit en français par le terme « chasseur de têtes ».

² **Outsourcing** : mot anglais traduit en français par « Externalisation » se définit comme une stratégie commerciale qui consiste pour une entreprise à confier la réalisation de certaines tâches à un prestataire externe, expert dans son domaine.

Chapitre III : La digitalisation et son impact sur le métier du contrôleur de gestion : Etude pratique au sein de l'entreprise « E-Talent Solution »

L' EURL **E-Talent Solutions** filiale de « **Emploitic** », est une entreprise de service c'est-à-dire qui propose et fournit des services plutôt que des biens tangibles.

Elle joue un rôle important dans le recrutement et dans le processus de recrutement au profit de ses entreprises clientes en leur fournissant des solutions personnalisées.

Recrutement : « **E-Talent Solutions** » aide les employeurs à identifier et sélectionner les candidats appropriés pour les postes vacants. Le processus va de la publication de l'offre d'emploi, la présélection des candidats, aux entretiens, aux évaluations, et à la recommandation des candidats qualifiés.

Outsourcing : « **E-Talent Solutions** » fournit un personnel qualifié employé en son sein et qui travaille pour une entreprise cliente.

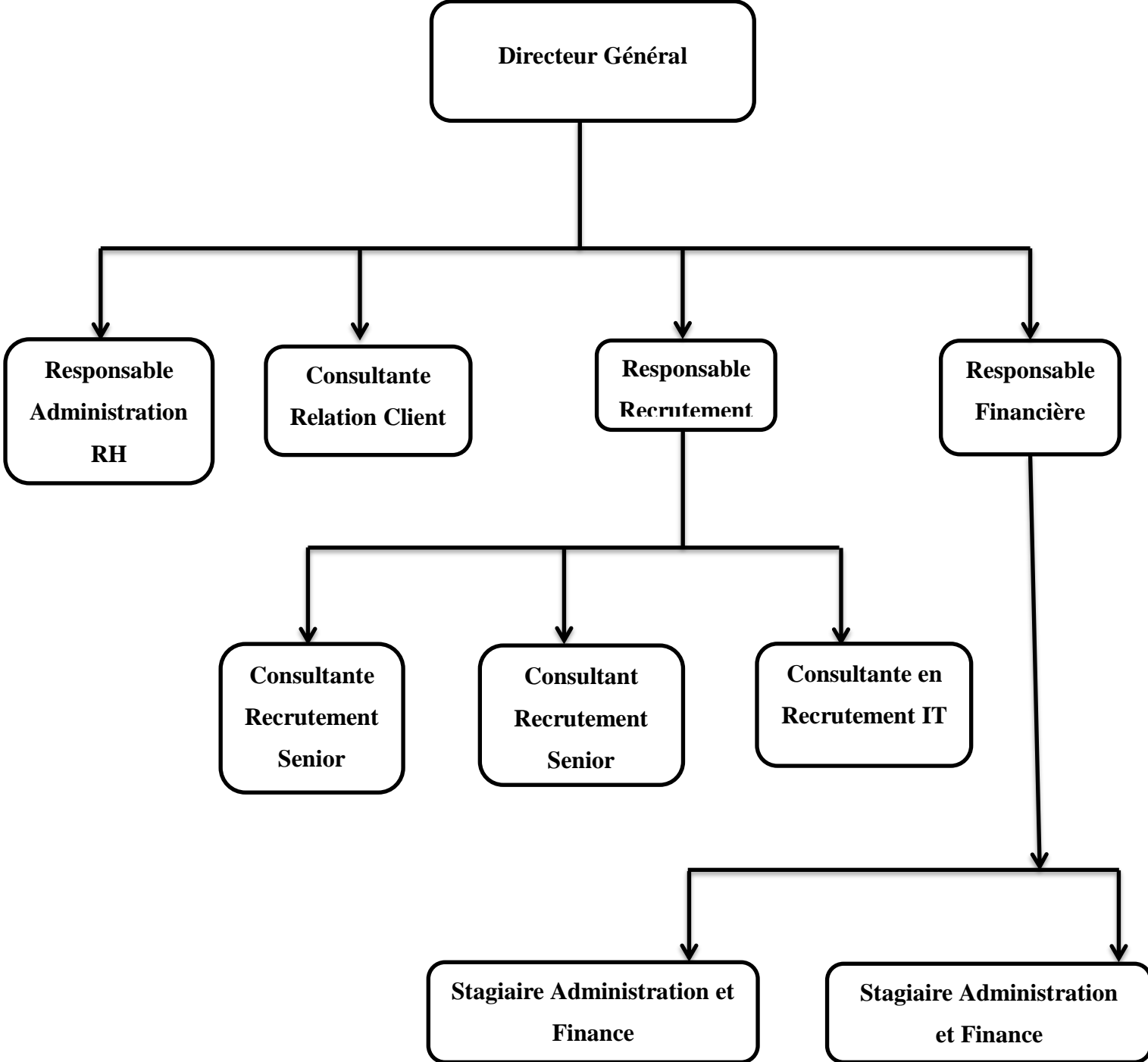
Gestion des Ressources Humaines : « **E-Talent Solutions** » propose des services de gestion des ressources humaines tels que la gestion des contrats de travail, la paie...

Expertise et conseils : « **E-Talent Solutions** » conseille sa clientèle sur les meilleures pratiques en matière de recrutement

En résumé, « **E-Talent Solutions** » spécialisée dans le recrutement et l'outsourcing fournit des solutions personnalisées pour aider sa clientèle à trouver et à gérer un personnel qualifié.

Chapitre III : La digitalisation et son impact sur le métier du contrôleur de gestion : Etude pratique au sein de l'entreprise « E-Talent Solution »

1.2 L'organigramme de l'entreprise « l'EUURL E-Talent Solutions » :



Source : document interne de « l'EUURL E-Talent Solutions ».

Chapitre III : La digitalisation et son impact sur le métier du contrôleur de gestion : Etude pratique au sein de l'entreprise « E-Talent Solution »

L'entreprise ne dispose pas d'une structure de Contrôle de Gestion.

Les activités du Contrôle de Gestion sont prises en charge par le Directeur Général et sa collaboratrice.

Ces activités portent essentiellement sur l'élaboration de tableaux de bords de situation de trésorerie, de reporting et de contrôle budgétaire.

Pour l'entreprise, le reporting¹ est un outil de communication qui permet de matérialiser des données (résultats des activités) des structures dans le but de les rendre des indicateurs de performances.

Il consiste à collecter des données à partir des différentes sources et les présenter sous forme de tableau de bord de manière à être prête à analyser mais plus précisément pour rendre compte et aider à la décision.

Selon le destinataire, le reporting est utilisé soit pour évaluer les performances de structures de l'entreprise (le Responsable), soit affiner une stratégie (les dirigeants) et le cas échéant présenter des statistiques fiables (aux actionnaires).

1.3 Evaluation des moyens digitaux utilisés pour le Contrôle de Gestion :

L'outil utilisé actuellement pour les activités du Contrôle de Gestion est Microsoft Excel.

Il est utile de préciser les limites de l'utilisation de Microsoft Excel :

- Les feuilles de calcul sont sujettes aux erreurs humaines
- Les feuilles de calcul Excel sont difficiles à maintenir (identifier les erreurs est assez ardu sur une formule Excel.
- Les feuilles de calcul Excel sont conçues pour évaluer des données sur deux éléments lignes et colonnes.

Au vu de ce qui précède et bien que le Contrôle de Gestion sous Microsoft Excel soit une méthode courante, « l'EURL E-Talent Solutions » opère actuellement sa mutation vers la digitalisation de ses activités et plus particulièrement le Contrôle de Gestion. Cette transformation offre des avantages tels que l'automatisation des tâches manuelles, une meilleure précision des données, une plus grande flexibilité et une meilleure collaboration.

Pour évaluer les moyens digitaux utilisés par le Contrôleur de Gestion, il est nécessaire de passer par les étapes suivantes :

¹ Voir modèle de reporting de « l'EURL E-Talent Solutions » en annexe.

Chapitre III : La digitalisation et son impact sur le métier du contrôleur de gestion : Etude pratique au sein de l'entreprise « E-Talent Solution »

- Commencer par analyser les besoins spécifiques en matière de recrutement et d'outsourcing et d'identifier les processus clés, tels que la gestion des candidatures, le suivi des entretiens, la gestion des contrats, la facturation, etc.
- Après avoir identifié les fonctionnalités nécessaires, il faut procéder à la configuration initiale du logiciel de digitalisation en paramétrant les modules appropriés. Par exemple, utiliser les modules de recrutement et de gestion des ressources humaines pour gérer les candidatures, les entretiens et les contrats.
- Personnaliser les flux de travail, les formulaires, les rapports et les tableaux de bord pour faire correspondre aux processus internes et aux exigences du recrutement et de l'outsourcing.
- Intégrer les systèmes existants : c'est-à-dire sites d'emploi, des outils de gestion des CV, des plateformes de paiement, etc.
- Test et déploiement : pour vérifier son bon fonctionnement et son intégration avec les systèmes existants. et ensuite identifier et corriger les éventuels problèmes ou erreurs.
- Nécessité de fournir un support continu après le déploiement du logiciel ODOO, et ce en établissant un point de contact pour les éventuelles questions et problèmes rencontrés.

Nb : Le processus pour la digitalisation des activités du Contrôle de Gestion porte actuellement sur le tableau de bord des ventes.

Section 2 : La digitalisation : impacts et perspectives pour le contrôleur de gestion au sein de « l'EURL E-Talent Solutions »

2.1 Mise en place de la digitalisation au sein de « l'EURL E-Talent Solutions » :

Dans le respect des conditions de mise en place de la digitalisation (étapes de la digitalisation), nous avons entrepris la procédure suivante :

a. Etape 1 : état des lieux : analyse du processus existant :

Nous avons réalisé une analyse approfondie des processus internes des activités du Contrôle de Gestion et recenser les plus importantes telles que la collecte des données, le reporting et le contrôle budgétaire

Chapitre III : La digitalisation et son impact sur le métier du contrôleur de gestion : Etude pratique au sein de l'entreprise « E-Talent Solution »

À l'exception du tableau de bord des ventes, toutes les autres tâches sont traitées sous Excel. Aussi, nous avons identifié les tâches manuelles chronophages, ce qui signifie qu'elles nécessitent beaucoup de temps et d'efforts pour être accomplies à savoir :

- *Collecte des données :*

Le Contrôle de Gestion repose sur la collecte de données financières et opérationnelles provenant de différentes sources au sein de l'entreprise. Cela implique de rassembler des informations provenant de divers systèmes et de les consolider manuellement, ce qui peut prendre beaucoup de temps.

- *Traitement des données :*

Une fois les données collectées, elles sont traitées et analysées pour générer des rapports et des analyses pertinents. Ce processus est contraignant, du fait que les données sont dispersées et sont regroupées manuellement.

- *Vérification de l'exactitude des données :*

Avant d'utiliser les données pour prendre des décisions, il est essentiel de s'assurer de leur exactitude. Cela peut nécessiter des vérifications manuelles et des rapprochements pour détecter les éventuelles erreurs ou incohérences.

- *Élaboration des budgets :*

L'élaboration des budgets est souvent une tâche complexe et chronophage. Elle implique de collecter des données historiques, d'estimer les dépenses futures, de définir les objectifs financiers et opérationnels, et de les aligner avec la stratégie globale de l'entreprise.

- *Suivi des performances :*

Une fois les budgets établis, il est important de suivre régulièrement les performances réelles par rapport aux objectifs fixés. Cela peut nécessiter des mises à jour manuelles des données, des comparaisons et des analyses pour évaluer les écarts.

b. Etape 2 : Identifier les besoins et les objectifs :

« L'EUURL E-Talent Solutions » se fixe comme objectifs :

- Sa mise à niveau avec l'entreprise mère « Emploitic » en matière de digitalisation
- Améliorer la collaboration entre les structures, de réduire les délais d'élaboration et de transmission des informations et d'optimiser les ressources du Contrôle de Gestion.
- Fournir des rapports et des analyses plus précis et plus rapide.

Chapitre III : La digitalisation et son impact sur le métier du contrôleur de gestion : Etude pratique au sein de l'entreprise « E-Talent Solution »

c. Etape 3 : choix de la solution technologique :

Sur leur proposition et après visionnage et évaluation de l'outil technologique nous avons adopté le logiciel « ODOO », une solution adaptée à la taille et aux exigences de l'entreprise.

Le logiciel « ODOO » est un système de gestion d'entreprise open source.

Il offre une suite complète d'applications pour la gestion d'entreprise, y compris la comptabilité, la gestion des ventes, la gestion des achats, la gestion des stocks, la gestion de la production, la gestion de projet et la gestion des ressources humaines. Il est également connu sous le nom d'Open Enterprise Resource Planning (ERP) et offre une gamme de fonctionnalités pour aider les entreprises à automatiser et à améliorer leurs processus.

Le système ODOO est basé sur une architecture modulaire, ce qui signifie que l'entreprise peut sélectionner les modules qui conviennent le mieux à leurs besoins spécifiques. Les utilisateurs peuvent personnaliser les modules selon leurs besoins ou ajouter des fonctionnalités supplémentaires à l'aide de modules tiers développés par ODOO.

d. Etape 4 : Formation et sensibilisation :

Pour l'entreprise « **EURL E- Talent** », il est évident que la digitalisation implique :

- La familiarisation avec le nouvel outil technologique passe par une formation. Nous avons proposé de commencer à évaluer les compétences numériques du personnel concerné, ensuite d'identifier les lacunes et les domaines dans lesquels une formation supplémentaire est nécessaire en organisant des ateliers personnalisés. La formation peut être technique c'est-à-dire familiariser le personnel avec les outils et les logiciels numériques pertinents pour le Contrôle de Gestion et ou en continue du fait que la digitalisation est un processus en constante évolution.
- Une sensibilisation des employés à l'effet de s'y adapter et sur leur avenir professionnel. Il est important de sensibiliser d'une part le personnel aux avantages de la digitalisation du métier de contrôleur de gestion, tels que l'automatisation des tâches répétitives, l'amélioration de l'efficacité et l'accès à des informations en temps réel. et d'autre part assurer un accompagnement et un support continu aux employés durant la transition.

Chapitre III : La digitalisation et son impact sur le métier du contrôleur de gestion : Etude pratique au sein de l'entreprise « E-Talent Solution »

e. Etape 5 : Intégration du processus technologique :

Si l'entreprise mère « Emploitic » est à un stade avancé de digitalisation notamment du Contrôle de Gestion, « l'EURL E-Talent solutions », déploie progressivement les nouvelles solutions technologiques, en commençant par le tableau de bord des ventes et est sur le point d'acquiescer le logiciel ODOO dans toutes ses fonctionnalités courant le mois de mai 2023.

Pour cela, outre l'évaluation des besoins et le choix du logiciel, et la formation du personnel il faut suivre les étapes suivantes d'intégration du processus « ODOO » :

- Mettre en place une infrastructure permettant la collecte et l'intégration des données pertinentes provenant de différentes structures.
- Utiliser les fonctionnalités d'analyse de la solution logicielle pour obtenir des connaissances précieuses sur les performances financières, les coûts liés au recrutement et à l'outsourcing, ainsi que les tendances du marché. Cela permettra d'améliorer la prise de décision.
- Mettre en place des plateformes de collaboration interne en ligne pour permettre aux différents acteurs du Contrôle de Gestion, tels que les responsables financiers, les responsables RH et les managers opérationnels, de travailler ensemble de manière transparente.
- Évaluer régulièrement les résultats obtenus grâce à la digitalisation du Contrôle de Gestion. Identifier les domaines qui nécessitent des ajustements ou des améliorations continues afin d'optimiser les processus et les performances.

f. Etape 6 : Sécurité des données :

L'entreprise « EURL E-Talent Solutions » doit se soucier du risque sécuritaire des données sensibles liées à son activité et à la protection de la vie privée.

Pour cela elle doit mettre en place des mesures de protection appropriées et garantir la conformité aux réglementations en matière de protection des données.

Chapitre III : La digitalisation et son impact sur le métier du contrôleur de gestion : Etude pratique au sein de l'entreprise « E-Talent Solution »

2.2 Les changements liés à la digitalisation sur le métier du contrôleur de gestion au sein de « l'EURL E-Talent Solutions »¹ :

La digitalisation du métier de Contrôleur de Gestion au sein de l'entreprise « **EURL E-Talent Solutions** » qui propose des solutions de recrutement et d'outsourcing apporte plusieurs changements importants et a des conséquences significatives.

- *Automatisation des processus de recrutement* : La digitalisation permet d'automatiser les processus de recrutement, tels que la collecte et l'analyse des CV, la gestion des candidatures, les entretiens en ligne, etc. Cela permet d'accélérer et de simplifier le processus de recrutement, de réduire les tâches administratives et d'améliorer l'efficacité globale.
- *Utilisation de plateformes en ligne* : La digitalisation permet l'utilisation de plateformes en ligne pour la recherche de talents, la gestion des candidatures, la collaboration avec les clients et les candidats, etc. Ces plateformes offrent une visibilité accrue, une meilleure accessibilité et une communication plus fluide entre les différentes parties prenantes.
- *Analyse des données de recrutement* : La digitalisation permet de collecter et d'analyser des données sur les processus de recrutement, les performances des candidats, les coûts associés, etc. Cela permet d'obtenir des connaissances plus approfondies, d'identifier les tendances et les meilleures pratiques, et de prendre des décisions plus éclairées en matière de recrutement.

2.3 Les opportunités et les défis de la digitalisation sur le métier du contrôleur de gestion au sein de l'EURL E-Talent Solutions :

La digitalisation offre plusieurs opportunités et défis pour le métier de contrôleur de gestion au sein de l'entreprise « **EURL E-Talent Solutions** ». Voici quelques-unes d'entre elles :

a. *Opportunités* :

- *Automatisation des tâches administratives* : La digitalisation permet d'automatiser de nombreuses tâches administratives liées au contrôle de gestion, telles que la collecte et la saisie des données financières, l'établissement des rapports, etc. Cela libère du

¹ Source : « **EURL E-Talent Solutions** »

Chapitre III : La digitalisation et son impact sur le métier du contrôleur de gestion : Etude pratique au sein de l'entreprise « E-Talent Solution »

temps pour les contrôleurs de gestion, qui peuvent se concentrer sur des tâches à plus forte valeur ajoutée.

- *Amélioration de l'efficacité des processus* : Les outils et les systèmes numériques permettent d'améliorer l'efficacité des processus de contrôle de gestion, en facilitant la collecte, le traitement et l'analyse des données. Cela permet d'obtenir des informations en temps réel, de réduire les délais de reporting et d'améliorer la réactivité de l'entreprise face aux changements et aux défis.
- *Accès à des données plus précises et complètes* : La digitalisation facilite la collecte et le traitement des données financières et non financières provenant de différentes sources. Les contrôleurs de gestion ont ainsi accès à des données plus précises, complètes et actualisées, ce qui leur permet d'effectuer des analyses plus approfondies et d'obtenir une meilleure compréhension de la performance de l'entreprise
- *Collaboration renforcée* : Les outils numériques favorisent la collaboration entre les différents acteurs impliqués dans le contrôle de gestion, tels que les responsables opérationnels, les managers et les équipes financières. Les contrôleurs de gestion peuvent partager facilement des informations, des rapports et des analyses, ce qui favorise une meilleure coordination et une prise de décision plus informée.

b. Défis :

- *Acquisition de nouvelles compétences* : La digitalisation exige des contrôleurs de gestion qu'ils acquièrent de nouvelles compétences, notamment en matière d'utilisation des logiciels et des outils d'analyse de données. Ils doivent être en mesure de maîtriser les technologies émergentes et d'exploiter pleinement leur potentiel pour optimiser les processus de contrôle de gestion.
- *Sécurité et confidentialité des données*¹ : La digitalisation implique la manipulation et le stockage de grandes quantités de données, y compris des données financières sensibles. Les contrôleurs de gestion doivent faire face aux défis liés à la sécurité et à la confidentialité des données, en mettant en place des mesures de protection

¹ Règlementation Algérienne en la matière : Journaux Officiels de la République Algérienne Démocratiques et Populaire. Voir en annexe

Chapitre III : La digitalisation et son impact sur le métier du contrôleur de gestion : Etude pratique au sein de l'entreprise « E-Talent Solution »

adéquates et en respectant les réglementations en vigueur, telles que le Règlement général sur la protection des données (RGPD).

- *Intégration des systèmes et des données* : La digitalisation peut entraîner la multiplication des systèmes et des plateformes utilisés pour le contrôle de gestion. Les contrôleurs de gestion doivent relever le défi de l'intégration de ces systèmes et de la consolidation des données provenant de différentes sources, afin d'obtenir une vue d'ensemble cohérente et fiable de la performance de l'entreprise.
- *Gestion du changement* : La digitalisation implique des changements importants dans les processus et les méthodes de travail. Les contrôleurs de gestion doivent être prêts à gérer le changement, à s'adapter aux nouvelles technologies et à promouvoir une culture d'innovation et d'apprentissage au sein de l'entreprise.

2.4 Les conséquences de la digitalisation du métier du contrôleur de gestion au sein de « l'EURL E-Talent solutions » :

- *Amélioration de l'efficacité opérationnelle* : La digitalisation permet d'automatiser les tâches manuelles et répétitives du Contrôle de Gestion.
- *Précision et fiabilité accrues des données* : En utilisant des outils et des systèmes numériques, les erreurs humaines sont réduites et les données sont saisies de manière plus précise
- *Précision et fiabilité accrues des données* : En utilisant des outils et des systèmes numériques, les erreurs humaines sont réduites et les données sont saisies de manière plus précise
- *Analyse avancée* : Les solutions digitales de Contrôle de Gestion permettent de générer des rapports détaillés, des tableaux de bord interactifs et des visualisations graphiques pour faciliter la compréhension des performances financières, des coûts de recrutement et d'outsourcing, ainsi que des tendances du marché.
- *Prise de décision éclairée* : Grâce à la digitalisation, le Contrôle de Gestion a accès à des informations en temps réel et à des analyses approfondies. Cela permet la prise des décisions plus éclairées et stratégiques, en se basant sur des données fiables et des indicateurs clés de performance.

Chapitre III : La digitalisation et son impact sur le métier du contrôleur de gestion : Etude pratique au sein de l'entreprise « E-Talent Solution »

- *Collaboration améliorée* : La digitalisation facilite la collaboration entre les différentes parties prenantes impliquées dans le Contrôle de Gestion, comme les responsables financiers, les responsables RH et les managers opérationnels. Les plateformes de partage en ligne permettent un accès facile et sécurisé aux informations et favorisent la communication et la collaboration en temps réel.

Section 3 : Présentation du questionnaire et l'analyse des résultats :

Nous avons mené une étude par questionnaire auprès de 30 employés. 07 employés exerçant au sein de l'entreprise « l'EURL - E-Talent Solutions » et 23 employés travaillant dans l'entreprise mère « Emploitic », et ce dans le but d'explorer leurs perceptions de l'efficacité de la digitalisation et de son impact sur le métier du Contrôle de Gestion.

Dans cette optique, nous avons formulé les questions de manière précises et standardisées, et l'ordre des questions est fixe. Cette approche garantit une uniformité dans la collecte des données et permet une comparaison facile entre les participants.

Au départ, le questionnaire proposé, comporté 32 questions, seulement 19 questions ont été validés par l'employeur et ce pour des raisons jugées confidentielles.

L'objectif principal est de recueillir des données sur l'impact de la digitalisation du métier de Contrôleur de Gestion, de manière cohérente afin de pouvoir être analysées et interprétées quantitativement.

Les participants ont été sélectionnés par échantillonnage raisonné (en utilisant une question filtre) c'est-à-dire, choisir des employés qui correspondent spécifiquement aux objectifs de l'étude, les employés qui ont des connaissances en contrôle de gestion, et ce dans le but d'obtenir une gamme variée de points de vue de personnes ayant une expérience directe ou indirecte sur les activités du Contrôle de Gestion.

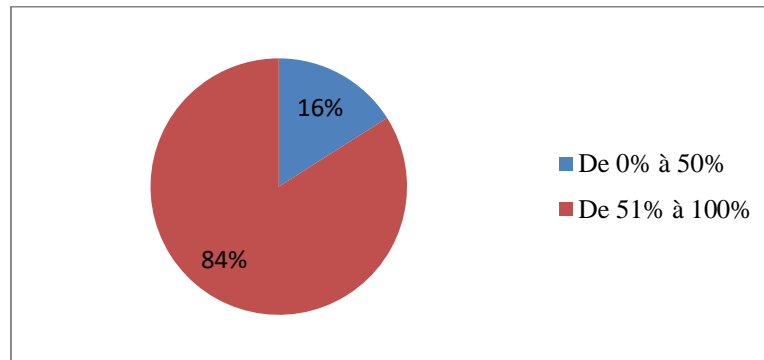
Le questionnaire compose de 19 questions, dont la majorité de questions fermées. Il est structuré comme suit :

La première partie, porte sur des questions d'identification de l'entreprise, la deuxième partie concerne la perception sur des généralités sur le contrôle de gestion. La troisième partie se rapporte sur la mise en place de la digitalisation du métier du contrôleur de gestion. La quatrième partie concerne l'impact de la digitalisation du métier du contrôleur de gestion en faisant ressortir les avantages et les inconvénients. Enfin, nous avons choisi de terminer par

Chapitre III : La digitalisation et son impact sur le métier du contrôleur de gestion : Etude pratique au sein de l'entreprise « E-Talent Solution »

deux dernières questions ouvertes pour qu'ils puissent s'exprimer sur les perspectives de la digitalisation du contrôle de gestion et proposer des conseils pour le mener à bien.

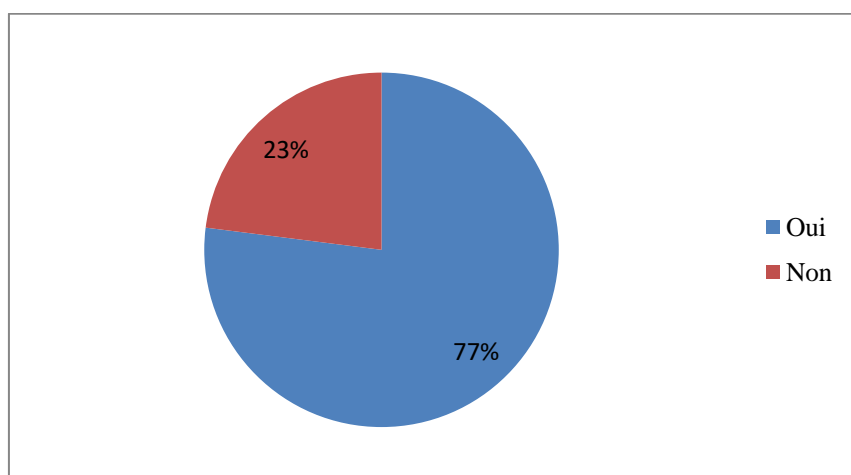
Figure N°1 : Estimation du taux d'efficacité d'un système de contrôle de gestion :



Source : réalisé par nos soins sur Microsoft Excel.

La majorité des interviewés soit 84% évaluent positivement l'efficacité d'un système de Contrôle de Gestion. Cette positivité suggère que le Contrôle de Gestion contribue de manière significative à l'amélioration des performances de l'entreprise. Néanmoins, il y a lieu de tenir compte, du point de vue des 16 % restants, pour identifier les domaines spécifiques où des améliorations doivent être apportées.

Figure N°02 : Mutation de l'entreprise vers la digitalisation :

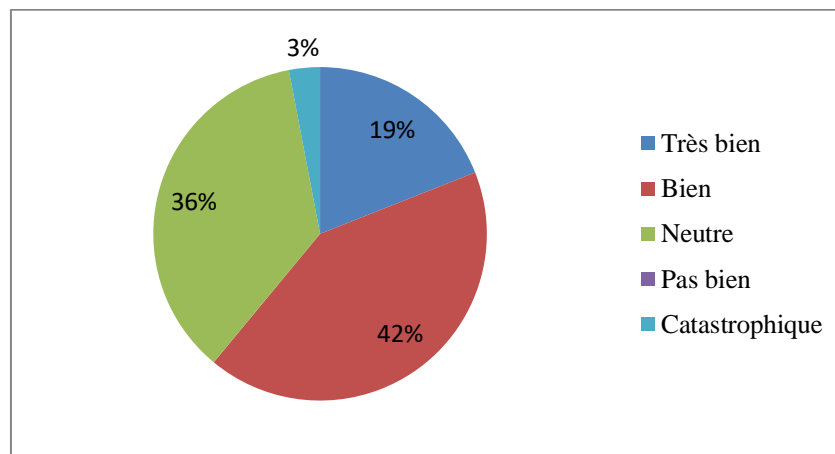


Source : Elaboré par nos soins sur Microsoft Excel

Chapitre III : La digitalisation et son impact sur le métier du contrôleur de gestion : Etude pratique au sein de l'entreprise « E-Talent Solution »

77% des répondants sont pour la digitalisation de l'entreprise, alors que 23% considèrent que pour être significative la digitalisation doit être achevée.

Figure N°03 : Evaluation de la performance du système de contrôle de gestion de l'entreprise :



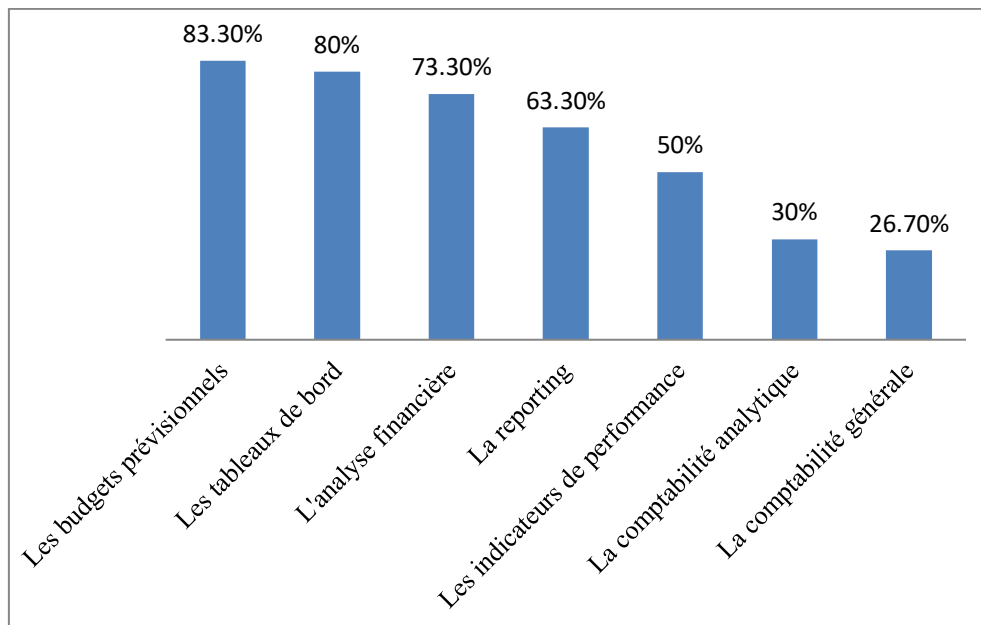
Source : graphique réalisé par nos soins sur Microsoft Excel

Il ressort des résultats que la majorité des enquêtés (61%) jugent satisfaisante voire excellente (19%) la performance du système de Contrôle de Gestion digitalisé.

36% restent neutres sur la question ce qui pourrait s'expliquer par le manque vision et ou d'information sur le sujet.

Chapitre III : La digitalisation et son impact sur le métier du contrôleur de gestion : Etude pratique au sein de l'entreprise « E-Talent Solution »

Figure N°04 : Les outils du contrôle de gestion classique :



Source : graphique réalisé par nos soins sur Microsoft Excel

Selon les répondants les outils de contrôle de gestion les plus utilisés sont:

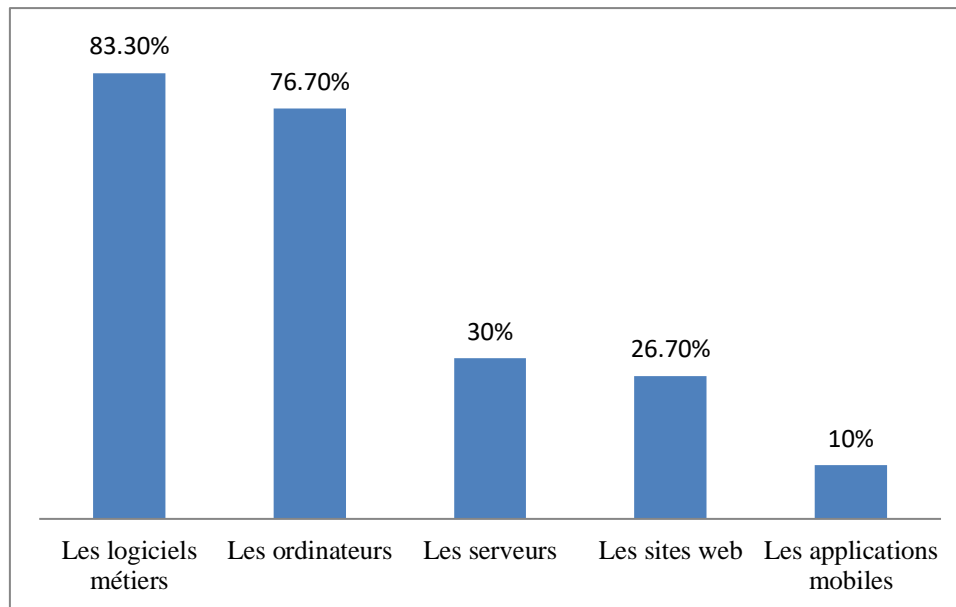
Principalement les budgets prévisionnels (83,30%) et les tableaux de bord (80%), qui sont des outils nécessaires de par les informations qu'ils présentent d'où l'importance de fixer les objectifs, de suivre leurs réalisations et d'évaluer la performance.

Suivis de près par l'analyse financière (73,30%) et le reporting (63,30%). En effet, l'analyse financière permet d'évaluer la sante financière et la rentabilité de l'entreprise, le reporting qui englobe la collecte des données, la synthèse, et la communication aux parties prenantes de l'entreprise. Le reporting permet de situer la performance financière et l'atteinte des objectifs.

Enfin, à moindre degrés mais non négligeable, la comptabilité analytique (30%) et la comptabilité générale (26,70%). Ce résultat démontre l'intérêt que porte les répondants à ces outils du fait que la comptabilité analytique permet d'analyser les coûts, les revenus associés aux services, des projets ou des activités spécifiques à l'entreprise et que la comptabilité générale est utilisée pour rendre de l'enregistrement, du suivi, et du reporting des opérations financières de l'entreprise et ce conformément aux principes comptables du Plan Comptable National (PCN).

Chapitre III : La digitalisation et son impact sur le métier du contrôleur de gestion : Etude pratique au sein de l'entreprise « E-Talent Solution »

Figure N°05 : Les moyens matériels et technologiques d'un contrôle de gestion digitalisé :



Source : graphique réalisé par nos soins sur Microsoft Excel

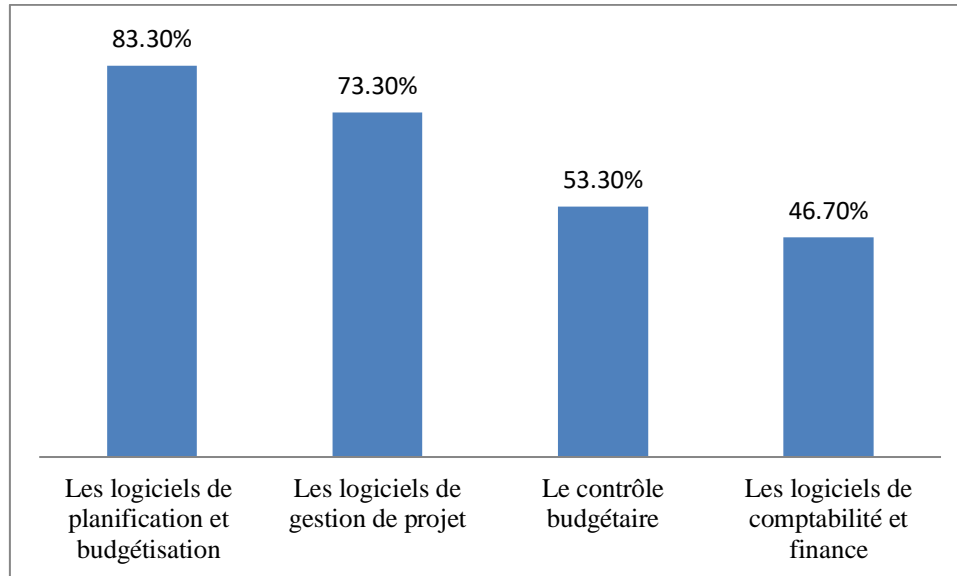
Les résultats obtenus soulignent l'importance des moyens et technologies utilisés dans le cadre de la digitalisation du Contrôle de Gestion.

Les logiciels métiers (83,30%) et les ordinateurs (76,70%) sont les outils les plus largement utilisés dans un Contrôle de Gestion digitalisé, mais il est bien évident que les ordinateurs sont essentiels en tant qu'outils de base pour l'utilisation des logiciels et la réalisation des tâches du Contrôle de Gestion.

Les serveurs (30%) et les sites web (26,70%) sont les moins fréquemment utilisés mais peuvent apporter, des avantages supplémentaires en termes de stockage pour centraliser les données, de communication, de collaboration et d'accès à distance pour consulter les rapports et les indicateurs clés.

Chapitre III : La digitalisation et son impact sur le métier du contrôleur de gestion : Etude pratique au sein de l'entreprise « E-Talent Solution »

Figure N°06 : Les outils et technologies à mettre en place au sein de l'entreprise :



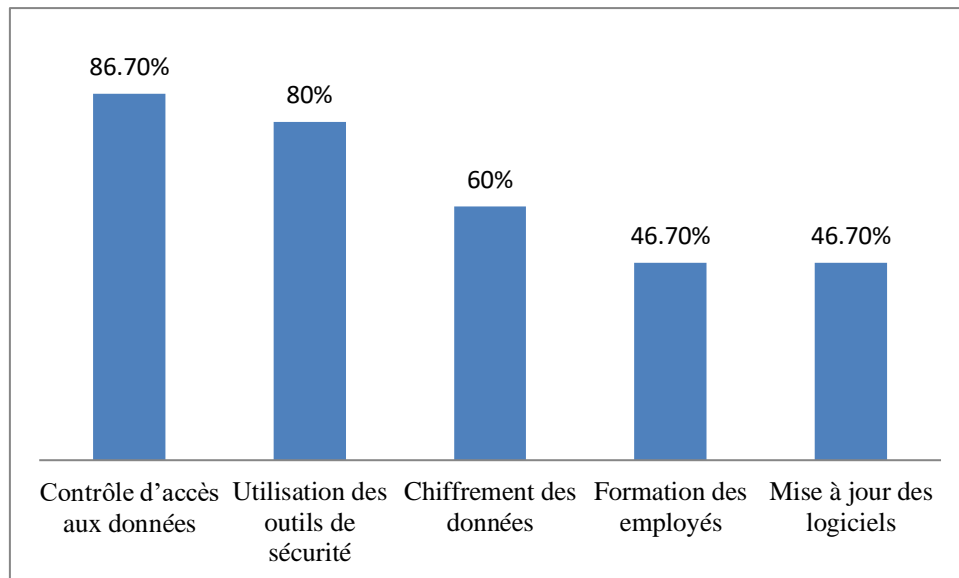
Source : graphique réalisé par nos soins sur Microsoft Excel

Les résultats indiquent les préférences selon leur importance des outils et technologies à mettre en place pour digitaliser et améliorer les travaux du Contrôleur de Gestion.

- En premier lieu, nous retrouvons les logiciels de planification et de budgétisation (83,30%) et de gestion de projet (73,30%). Les répondants préfèrent la mise en place de ces deux (02) outils car ils permettent pour le premier d'automatiser et de faciliter le processus d'élaboration et de suivi des budgets et de prévoir les ressources financières nécessaires pour atteindre les objectifs fixés, et pour le second de faciliter la coordination, le suivi, et la gestion de différentes tâches et activités liées au projet de l'entreprise en vue d'optimiser la gestion des ressources, et des délais et d'en évaluer la performance.
- Environ la moitié des répondants mettent en avant le contrôle budgétaire (53,30%) et les logiciels de comptabilité et finance (46,70%). Le premier permet de comparer les résultats aux budgets prévus et analyser les écarts dans le but corriger et de prendre les mesures nécessaires le cas échéant, le second permet d'automatiser les processus comptables, de gérer les transactions financières avec pour objectif de produire des rapports financiers fiables et précis, et d'effectuer des analyses financières plus efficacement.

Chapitre III : La digitalisation et son impact sur le métier du contrôleur de gestion : Etude pratique au sein de l'entreprise « E-Talent Solution »

Figure N°07 : Mesures assurant la qualité et la sécurité des données dans un contexte de digitalisation :



Source : graphique réalisé par nos soins sur Microsoft Excel

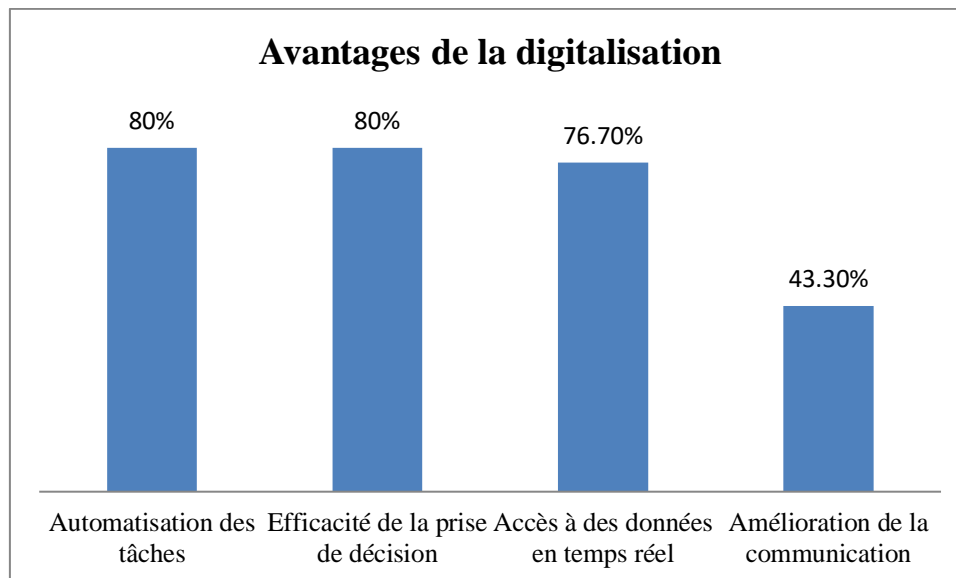
Questionnés sur les mesures assurant la qualité et la sécurité des données dans un contexte de digitalisation, les répondants classent en premiers le contrôle d'accès aux données (86,70%) et l'utilisation des outils de sécurité (80%).

Pour 60% des enquêtés, le chiffrement des données est une mesure essentielle pour garantir la confidentialité et l'intégrité des données en cas d'accès non autorisé.

Enfin, nous retrouvons la formation des employés (46,70%) et la mise à jour des logiciels (46,70%) sont des mesures qui permettent pour le premier, la sensibilisation des employés aux bonnes pratiques de sécurité, aux politiques de confidentialité, à la gestion des mots de passe, etc. et de corriger les vulnérabilités et les failles de sécurité.

Chapitre III : La digitalisation et son impact sur le métier du contrôleur de gestion : Etude pratique au sein de l'entreprise « E-Talent Solution »

Figure N°08 : Les avantages d'un système de contrôle de gestion digitalisé :



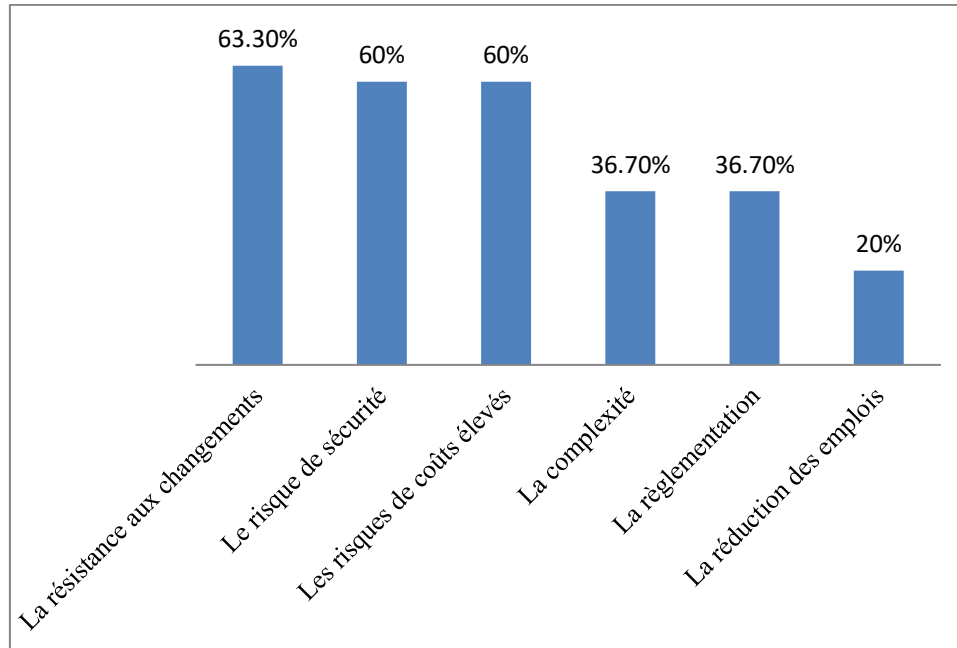
Source : graphique réalisé par nos soins sur Microsoft Excel

Au vu des résultats, les avantages mis en avant par les enquêtés sont plutôt d'ordre technique. Les principaux avantages sont l'automatisation des tâches (80 %), l'efficacité de la prise de décision (80 %) et l'accès aux données en temps réel (76,70%) comme des atouts majeurs du système de Contrôle de Gestion digitalisé. L'automatisation permet d'éliminer les tâches répétitives et chronophages et plus de temps à l'analyse et à la prise de décision, l'efficacité permet des données actualisées et des analyses en temps réel, par conséquent pour les responsables prendre des décisions judicieuses, plus rapidement et plus précises, et l'accès aux données du fait de collecter, de traiter et de présenter les données de manière instantané donc par conséquent une vision en temps réel de la performance financière et opérationnelle de l'entreprise.

Enfin, 43,30 % des répondants suggèrent que les outils numériques facilitent la communication car elle permet un partage plus large, rapide et plus transparent des informations pertinentes pour la prise de décisions stratégiques et opérationnelles.

Chapitre III : La digitalisation et son impact sur le métier du contrôleur de gestion : Etude pratique au sein de l'entreprise « E-Talent Solution »

Figure N°09 : Les inconvénients de la digitalisation sur le contrôle de gestion :



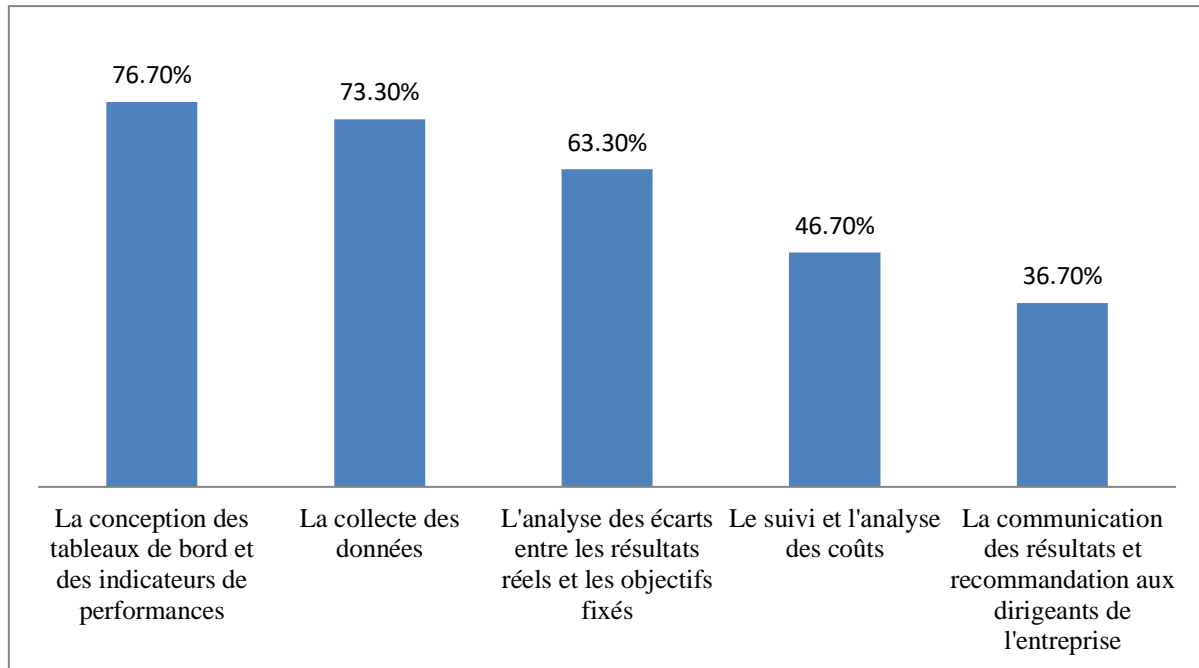
Source : graphique réalisé par nos soins sur Microsoft Excel

Selon les répondants les inconvénients de la digitalisation sur le contrôle de gestion sont :

- Principalement la résistance aux changements (63,30%), le risque sécurité (60%) et les risques de coûts élevés (60%). En effet, d'un côté le fait d'être habitués aux méthodes de travail traditionnelles crée une certaine résistance. D'un autre côté, l'utilisation des systèmes numériques peut entraîner des risques de violation de la sécurité des données et cyber attaques ce qui affecte la confidentialité et l'intégrité des informations sensibles. Enfin, les risques de coûts élevés à la faveur de la mise en place de nouveaux systèmes et de nouvelles technologies, cet aspect peut nécessiter des investissements importants en termes d'infrastructures, de logiciels de formation et de maintenance.
- Nous retrouvons, à moindre échelle, mais non négligeables la complexité (36,70%), la réglementation (36,70%) et la réduction des emplois (20%).

Chapitre III : La digitalisation et son impact sur le métier du contrôleur de gestion : Etude pratique au sein de l'entreprise « E-Talent Solution »

Figure N°10 : L'impact de la digitalisation sur les tâches spécifiques du contrôleur de gestion :



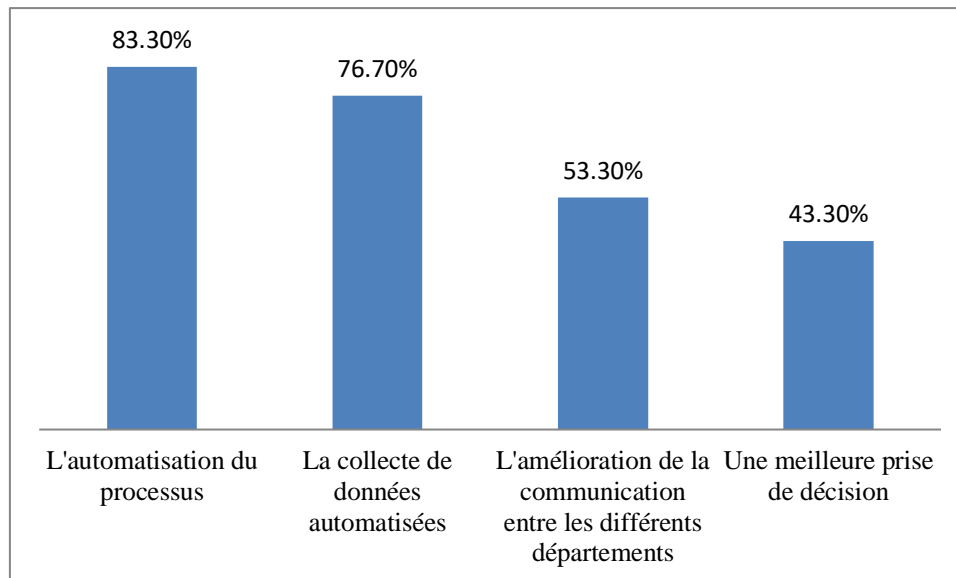
Source : graphique réalisé par nos soins sur Microsoft Excel

Questionnés sur l'impact de la digitalisation sur les tâches spécifiques du contrôleur de gestion, les réponses des enquêtés révèlent que :

- La conception des tableaux de bord et des indicateurs de performance (76,70%) et la collecte des données (73,30%) sont les tâches les plus impactées par la digitalisation du fait qu'elles sont définies comme les principales missions du contrôleur de gestion.
- En deuxième position, nous retrouvons L'analyse des écarts (63,30%). En effet, près des deux tiers des répondants estiment que les outils d'analyse des données et les systèmes numériques sont à même de permettre les comparaisons en temps réel des réalisations et des objectifs fixés ce qui facilite l'identification des écarts et la prise de décision corrective.
- Enfin, le suivi et l'analyse des coûts (46,70%) et la communication des résultats et recommandations au dirigeant de l'entreprise (36,70%). Ces éléments aussi importants soient-ils pour les tâches du contrôleur de gestion restent les moins impactés.

Chapitre III : La digitalisation et son impact sur le métier du contrôleur de gestion : Etude pratique au sein de l'entreprise « E-Talent Solution »

Figure N°11 : perception de l'impact de la digitalisation du département contrôle de gestion sur sa collaboration interne :



Source : graphique réalisé par nos soins sur Microsoft Excel

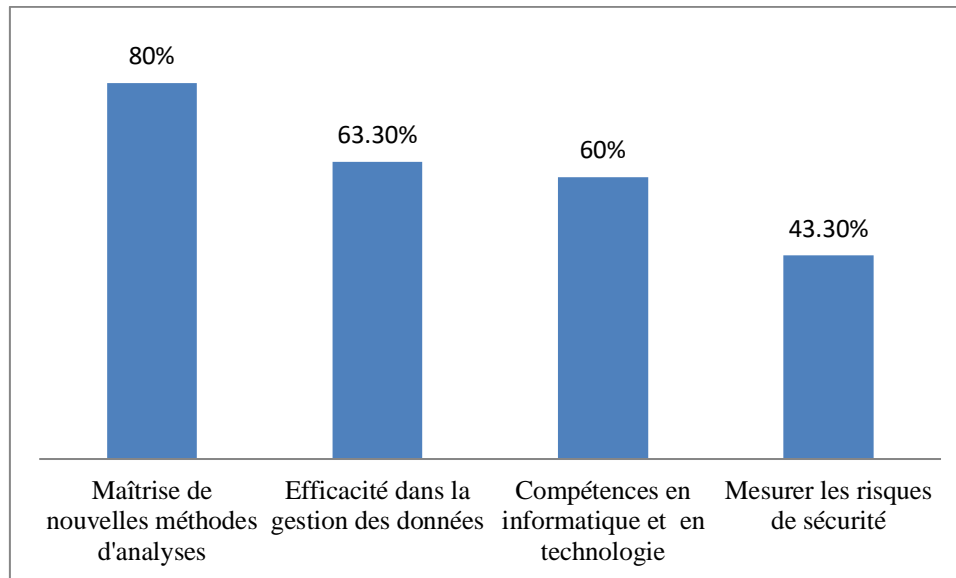
Les éléments de réponse sont donnés comme suit :

Concernant la perception de enquêtés de l'impact de la digitalisation sur les relations inter structures, il ressort que :

- L'automatisation du processus (83,30%) et la collecte des données automatisées (76,70%) les pourcentages révèlent que la digitalisation entraîne une réduction des tâches manuelles et répétitives ce qui libère du temps au Contrôleur de Gestion pour se concentrer sur l'analyse et la prise de décision, et réduit les erreurs et les délais en comparaison avec la collecte manuelle des informations.
- L'amélioration de la communication entre les différentes structures de l'entreprise (53,30%) et une meilleure prise de décision (43,30%), la moitié des participants considèrent que la digitalisation a un effet moindre en termes d'impact sur ces deux aspects du contrôle de gestion, et cela sans pour autant diminuer de leur importance.

Chapitre III : La digitalisation et son impact sur le métier du contrôleur de gestion : Etude pratique au sein de l'entreprise « E-Talent Solution »

Figure N°12 : Les compétences adaptées à la digitalisation du contrôle de gestion :



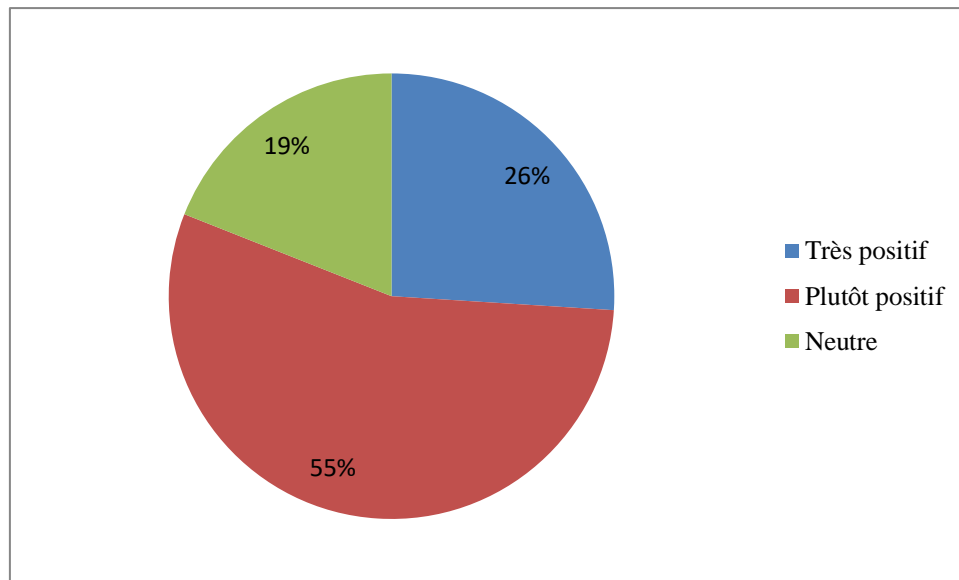
Source : Tableau et graphique réalisés par nos soins sur Microsoft Excel

Les résultats indiquent que le contrôleur de gestion impacté par la digitalisation doit développer ses compétences et tirer pleinement parti des opportunités offertes par la digitalisation. Pour ce faire, il doit avoir les connaissances nécessaires pour être en mesure de maîtriser les nouvelles méthodes d'analyse (80%), d'être efficace dans la gestion des données (63,30%) et avoir des compétences en informatique et en technologie (60%)

43.30% des répondants considèrent que la mesure des risques de sécurité est aussi importante et par conséquent le Contrôleur des Gestion doit avoir les aptitudes pour pouvoir évaluer cet aspect, de mettre en place les protections nécessaires et de veiller à la conformité avec la réglementation

Chapitre III : La digitalisation et son impact sur le métier du contrôleur de gestion : Etude pratique au sein de l'entreprise « E-Talent Solution »

Figure N°13 : Evaluation de l'impact de la digitalisation sur les tâches du contrôleur de gestion :



Source : graphique réalisé par nos soins sur Microsoft Excel

81% des répondants considèrent que la digitalisation a un impact positif sur les tâches du Contrôleur de Gestion. Même s'ils en reconnaissent les avantages et inconvénients potentiels, il reste que pour les 55% qui sont plutôt positif, il peut y avoir des défis et des corrections pour asseoir une bonne digitalisation de cette activité.

Enfin, deux questions ouvertes ont été posées aux enquêtés, les résultats peuvent être synthétisés en ces deux points :

La digitalisation et sa perception :

L'ensemble des répondants considèrent la digitalisation comme un impératif incontournable dans le contexte actuel impliquant l'émergence de nouveaux outils et technologies et de l'intelligence artificielle, et les impacts positifs qu'elle entraîne en particulier l'automatisation des tâches, sans pour autant occulter les défis liés notamment au développement des compétences nécessaires pour maîtriser ces technologies et le risque de sécurité.

Chapitre III : La digitalisation et son impact sur le métier du contrôleur de gestion : Etude pratique au sein de l'entreprise « E-Talent Solution »

Conseils pour les nouveaux Contrôleur de Gestion

Les conseils prônés par les participants convergent tous vers les compétences à acquérir en matière d'utilisation des outils et technologies de la digitalisation, et être très vigilant quant à la sécurité des données et la protection de la vie privée conformément à la réglementation.

Conclusion :

Au terme de ce chapitre à travers l'étude menée au sein de l'entreprise « EURL E-Talent Solutions », nous pouvons conclure que la digitalisation impacte fortement le métier de Contrôleur de gestion. En effet, dans un premier temps, nous avons analysé la mise en place de la digitalisation passant par un état des lieux, l'identification des besoins et des objectifs et enfin le choix de la solution technologique (logiciel ODDO). Dans un deuxième temps nous avons mené une étude par questionnaire auprès des employés de l'entreprise afin de connaître leur perception de cette transformation.

L'entreprise « **EURL E-Talent Solutions** » a entamé son processus de digitalisation. Elle a intégré récemment le logiciel ODDO, qui est un ERP en open source qui offre plusieurs applications comme la comptabilité, la gestion des ventes, le CRM, le RH, etc.

Actuellement, le processus de la digitalisation des activités du Contrôle de Gestion se concentre sur l'élaboration des tableaux de bord des ventes. Ceci implique des changements importants dans les processus et les méthodes de travail, ses employés, notamment en ce qui concerne le Contrôle de Gestion, doivent s'adapter aux nouvelles technologies. L'entreprise doit promouvoir une culture d'innovation et d'apprentissage au sein de l'entreprise.

En considérant les informations recueillies de l'étude par questionnaire, il ressort que : la majorité des participants adhère à l'idée de digitalisation du métier de Contrôleur de Gestion (77%) et juge satisfaisante la performance du système de Contrôle de Gestion digitalisé (61 %).

En ce qui concerne les impacts, les participants estiment, à travers l'utilisation d'outils et de technologies numériques que la digitalisation a automatisé les tâches du Contrôleur des Gestion (80 %), a rendu la prise de décision plus efficace (80%), a facilité l'accès en temps réel (77 %), et a amélioré la collaboration inter-structure (43 %).

Cependant les participants estiment ne pas négliger certains inconvénients de la digitalisation dont les effets peuvent être préjudiciables.

Chapitre III : La digitalisation et son impact sur le métier du contrôleur de gestion : Etude pratique au sein de l'entreprise « E-Talent Solution »

La digitalisation exige des compétences technologiques appropriées notamment en matière de maîtrise de nouvelles méthodes d'analyse (80 %) telle que l'analyse prédictive.

Par ailleurs, les répondants mettent en avant les inconvénients de la digitalisation de ce métier. Il s'agit principalement du risque de sécurité et la réticence aux changements (63%).

Conclusion Générale

Conclusion générale :

Le sujet exploré dans ce mémoire porte sur l'impact de la digitalisation sur le métier de contrôleur de gestion au sein de l'entreprise "**EURL E-Talent Solutions**". Notre étude vise à répondre la problématique suivante : "Comment la digitalisation a-t-elle transformé les activités et les compétences du métier de contrôleur de gestion ? Notre travail de recherche met en évidence que la digitalisation est un vecteur de transformation majeur dans le domaine du contrôle de gestion, modifiant profondément son paysage. Cette évolution offre des opportunités sans précédent pour améliorer l'efficacité, l'efficience et la qualité des processus et des données.

Dans le cadre de notre recherche, nous avons mené une étude au sein de l'entreprise "**EURL E-Talent Solutions**", une entreprise en cours de digitalisation, qui a fait le choix de la solution technologique (logiciel ODDO), qui a entamé le processus de digitalisation des activités du Contrôle de Gestion, qui porte actuellement sur le tableau de bord des ventes. Ce logiciel est un système de gestion d'entreprise open source, qui offre une gamme de fonctionnalités pour aider les entreprises à automatiser et à améliorer leurs processus.

Le programme de recherche mis en œuvre dans cette étude notamment à travers réalisation d'une étude par questionnaire auprès des employés de l'entreprise sur leur perception de la digitalisation et son impact sur le métier du contrôleur de gestion a permis d'obtenir des résultats intéressants et confirmer certaines tendances constatées dans la partie théorique. Il ressort des résultats que :

- La majorité des enquêtés sont pour la digitalisation du métier de Contrôleur de Gestion et le trouvent ainsi plus performant.
- La quasi majorité des répondants estime, à travers l'utilisation d'outils et de technologies numériques que la digitalisation automatise les tâches (80%) et fournit des données en temps réel (77%), ce qui transforme les activités du contrôleur de gestion. Ce résultat confirme notre première hypothèse.
- Près de la moitié des répondants déclarent que la digitalisation a amélioré la collaboration inter-structure ce qui laisse penser que la digitalisation transforme les responsabilités du contrôleur de gestion d'un rôle principalement accès sur la collecte et l'analyse, il passe à un rôle stratégique impliquant une collaboration interne avec les autres structures de l'entreprise ce qui soutient la seconde hypothèse.
- Pour 80%, la digitalisation a rendu la prise de décision plus efficace. Ce qui confirme notre troisième hypothèse.

Conclusion Générale

- La majorité pensent que digitalisation exige des compétences technologiques appropriées notamment en matière de maîtrise de nouvelles méthodes d'analyse.

- Le risque de sécurité et la réticence aux changements sont les principaux inconvénients mis en avant de la digitalisation du métier de contrôleur de gestion.

Enfin, la digitalisation a un impact significatif sur le métier du contrôleur de gestion, en simplifiant les tâches administratives et en améliorant la qualité des informations disponibles. Cependant, cela a également posé des défis pour les contrôleurs de gestion, nécessitant une adaptation aux nouvelles technologies à travers l'investissement dans la formation et une gestion prudente des données sensibles.

Au vu de ce qui précède, en matière d'impact de la digitalisation sur le métier du contrôleur de gestion, nous pouvons émettre des recommandations pour une digitalisation réussie :

- Investir dans la formation et le développement des compétences du contrôleur de gestion à l'effet de maîtriser les technologies nécessaires à la digitalisation.
- Encourager l'adoption de solutions numériques spécifiques au métier de contrôleur de gestion telles que les logiciels d'analyse de données ou des outils de reporting automatisés, ceci permet la collecte, l'analyse et la présentation des données tout en améliorant l'efficacité de la prise de décision.

Cependant, il est important de noter les difficultés rencontrées et les limites inhérentes à notre travail de recherche.

En effet, vu la nouveauté du sujet, le manque de documentation a constitué un important obstacle pour une exploration plus complète et approfondie, ce qui a limité donc notre capacité d'analyse.

Par ailleurs, le fait que la digitalisation soit en cours d'installation, a rendu difficile une évaluation complète de l'impact de la digitalisation sur le métier du contrôleur de gestion car les résultats demeurent préliminaires, et donnent seulement une image instantanée et reflètent une situation temporaire, ce qui ne permet pas de capter pas les effets de la digitalisation à long terme.

Ce travail ouvre la voie à plusieurs perspectives de recherche qui méritent d'être explorées à l'avenir.

- Une étude approfondie des compétences requises qui implique l'identification des compétences techniques et analytiques nécessaires pour s'adapter à la digitalisation.
- Une évaluation des conséquences organisationnelles de la digitalisation sur les structures et les cultures en entreprise.

Conclusion Générale

- Effectuer une analyse similaire sur une entreprise qui a déjà digitalisé son processus de contrôle de gestion depuis longtemps, afin d'obtenir une analyse à plus long terme de l'analyse.

Bibliographie

Bibliographie :

Ouvrages :

- AGOSTINI, H., & PERRET, V. « *La digitalisation des entreprises : enjeux et bonnes pratiques* ». Paris, France : DUNOD.2016
- ANTHONY Robert Newton: “*Planning and control system: a framework for Analyze*” édité par Division of Research, Harvard Business School, Boston -1965-.
- DELORME, P., & DJELLALIL, J. (2015). « *La transformation digitale "saisir les opportunités du numérique pour l'entreprise* ». DUNOD. (p.167)
- DESIRE LUCIANI Marie Noëlle - Daniel HIRSCH- Nathalie KACHER- Marc POLOSSAT-« *Le grand livre du Contrôle de Gestion* »- collection REFERENCE- Edition EYROLLES –Paris 2013.
- BASSO Olivier & BOURGEON Jérôme « *La révolution numérique : comprendre et maîtriser ses impacts*” DUNOD Paris -2017-
- BISSON Frederick – « *Histoire du contrôle de gestion : Des origines à nos jours* » Édition : EMS Editions **2016**
- BOUCHEZ Jean Pierre « *L’Entreprise à l’ère du digital- les nouvelles pratiques collaboratives* »-collection Méthodes et Recherches/Management-Edition DEBOECK supérieur- imprimé au Pays Bas 1^{er} Edition 2016.
- BOUILLOT, L. « *Digitalisation des entreprises : enjeux, stratégies, techniques et bonnes pratiques* ». Editions EYROLLES. 2016.
- BOUQUIN, Henry. « *Contrôle de gestion : les meilleures méthodes pour gérer et piloter* ». DUNOD Paris, France.2012.
- BOUQUIN Alain & GOMEZ Pierre-Yves « *Contrôle de gestion : les fondamentaux* » DUNOD Paris 2018
- DORIATH B et GOUJET C « *Gestion prévisionnelle et mesure de la performance* », édition. DUNOD, Paris 2005, P. 166.
- DUCREY, V., & VIVIER, E. (2017). *Le guide de la transformation digitale "les méthodes en 6 chantiers pour réussir votre transformation digitale*. Edition EYROLLES. (1er chantier)
- EPIPHANE, E., & EPIPHANE, R. (2015). *Tableaux de bord et indicateurs de performance : Guide de choix, mise en place et usage*. Paris, France : Eyrolles.**2015**
- GERVAIS Michel et Hervé DUMEZ. « *La mesure de la performance : Histoire, théories, pratiques* » Édition Vuibert : 2011

Bibliographie

- FRANQUE, Q., & ZANTE, B. (2019). *Les défis de la transformation digitale*. DUNOD. (p.92)
- HUSSHERR François-Xavier et Gilles BABINET. « *La révolution numérique : comprendre et maîtriser la transformation digitale* » Édition DUNOD- Paris – 2018
- LANGLOIS, M., & MENDOZA, C. « *Contrôle de gestion : les essentiels* ». Paris, France : DUNOD. 2014.
- LEGRENZI C « *Informatique, numérique et système d'information : définitions, périmètres, enjeux économiques* ». Vie & science de l'entreprise. , 200(2), 46-76-2015-
- LEROY Michel « *DCG 11 Contrôle de Gestion L'essentiel en fiches* » édition Francis LEFEBVRE DUNOD, Malakoff France 2018
- LIOGIER Raphael & ROSENTHAL Pascal « *Contrôle de gestion et digitalisation : Enjeux, outils et bonnes pratiques* » DUNOD –Paris- 2020
- LÖNING. H- MALLERET,-V. MERIC, J. & PESQUEUX, Y. Chapitre 1. *Les structures organisationnelles et le contrôle*. In *Contrôle de gestion: Vol. 4e éd.* (p. 19-36). DUNOD. (2013)
- MAETZ Jean Pierre & PERRET André "*La digitalisation du contrôle de gestion*" Édition : Le Harmattan 2018
- NARO, G., & LORINO, P. (2020). *Contrôle de gestion à l'ère digitale : Les défis du numérique*. Paris : Éditions EMS.
- PERREAU, J. 2017. *La digitalisation : opportunités et défis pour les entreprises*. Editions EMS. 2017
- QUALMAN Erik: Le livre "*Digital Leader: 5 Simple Keys to Success and Influence*" a été publié par MacGraw-Hill Education à New York, États-Unis 2011.

Revues

- Alfred D CHANDLER Alfred D Jr.: "*Strategy and structure: chapters in the history of the industrial enterprise*", édité par MIT Press Cambridge, Massachusetts -1962-.
- AUTISSIER David et CAPPELLETTI Laurent, « *Le contrôleur de gestion 2.0 : un nouvel acteur de la performance de l'entreprise* », Revue Française de Gestion, vol. 39, no. 237, pp. 47-61, 2013.
- BESSON et Al : « *L'étude sur l'impact de la digitalisation sur les compétences et les tâches des professionnels de la finance* » a été publiée dans la revue française "Finance Contrôle Stratégie". Université Paris-Dauphine – Paris 2017.

Bibliographie

- BESSON Mathieu et AL., « *L'impact de la digitalisation sur les compétences et les tâches des professionnels de la finance* », Revue Française de Comptabilité, vol. 504, pp. 13-17, 2017.
- BESSON, P., & ROWE, F. (2018). *Digitalisation du contrôle de gestion : Le cas d'une entreprise multinationale française*. Comptabilité - Contrôle - Audit, 24(1), 47-74.
- BOGOUSSLAVSKY Vincent : « *L'impact de la digitalisation sur le métier du contrôleur de gestion* » article publié dans la revue française "Revue Française de Gestion «Edition LAVOISIER –Cachan- France 2017.
- BOUGAYOUT B & GHAZALI M.E « *Contrôle de gestion 3.0 : nouveaux outils et prise de décision à l'ère de la transformation digitale* ». Revue Internationale d'Economie Numérique, 2(1) ,62-78,2020.
- BOUQUIN Henri: « *Les fondements du Contrôle de Gestion* » Collection Que sais-je ? , édité par Presse Universitaire Française « PUF » –Paris-. 1994-(1ere édition).
- CHARRON, C. (2019). « *Digitalisation et métier de contrôleur de gestion : Évolutions et enjeux* ». Revue Française de Gestion, 45(284), 51-67.
- CUCCHI, A., & Gomes, C. (2018). *La digitalisation des pratiques de contrôle de gestion : Quels impacts sur le rôle et les compétences des contrôleurs ?* Revue Française de Comptabilité, 516, 23-28.
- GORETZSKI, L., & STRAUSS, E. (2021). *L'impact de la digitalisation sur les rôles du contrôleur de gestion : Une analyse empirique*. Comptabilité - Contrôle - Audit, 27(2), 115-147.
- GRANLUND, M., & MALMI, T. (2020). *Contrôle de gestion et digitalisation : Une revue de la littérature*. Comptabilité - Contrôle - Audit, 26(3), 51-80.
- L'HUILIER et Al. : Article publié dans la revue scientifique Française « Comptabilité - Contrôle – Audit » Paris (IFP) Université Paris 1 2018.
- MALMI, T., & GRANLUND, M. (2020). *Comment la digitalisation affecte-t-elle le contrôle de gestion ?* Revue Française de Gestion, 46(293), 69-91.
- NARO, G., & LORINO, P. (2018). *Contrôle de gestion à l'ère digitale : Une revue de la littérature*. Revue Française de Gestion, 44(273), 79-95
- PERREAU, J. 2017. La digitalisation : opportunités et défis pour les entreprises. Editions EMS. 2017
- PERRIER, T., & ROUSSY, C. *Le contrôle de gestion à l'ère du numérique*. Revue Française de Comptabilité, 510, 39-43. 2017

Bibliographie

Mémoires

- Adrien GUILLAUME- « *L'impact de la digitalisation sur le métier du Contrôleur de Gestion-Gestion et Management* »-collection HALL open science- Edition DUMAS- Ecole Publique de Management- Grenoble Décembre 2022.
- Florence CAVELIUS, Christoph ENDENICH, Adrian ZICARI. « *L'impact de la digitalisation sur le rôle du Contrôleur de Gestion-Transitions numériques et informations comptables* », May 2018, Nantes, France

Règlementations Algérienne

- **La loi n° 03-05 du 27 février 2003** relative aux technologies de l'information : Cette loi définit les principes généraux relatifs aux technologies de l'information et de la communication en Algérie et encadre leur utilisation dans le cadre du développement économique et social du pays.
- **La loi n° 08-03 du 23 janvier 2008** relative aux transactions électroniques : Cette loi encadre les transactions électroniques en Algérie et définit les règles de leur validité et de leur sécurité. Elle prévoit également la reconnaissance juridique des documents électroniques.
- **La loi n° 15-97 du 27 juillet 2015** relative à la cybercriminalité : Cette loi vise à lutter contre la cybercriminalité en Algérie et prévoit des sanctions pénales pour les infractions liées à l'utilisation des technologies de l'information et de la communication.
- **La loi n° 18-07 du 25 avril 2018** relative à la protection des données à caractère personnel : Cette loi définit les principes généraux relatifs à la protection des données à caractère personnel et encadre leur collecte, leur traitement, leur stockage et leur transfert. Elle prévoit également la création d'une Commission nationale de la protection des données à caractère personnel.

Sites internet :

- <https://hal.science/hal-01097810> « l'impact de la digitalisation sur le métier du contrôleur de gestion » Février 2023
- <https://dumas.ccsd.cnrs.fr/dumas-03884442> « l'impact de la digitalisation sur le rôle du contrôleur de gestion – Transition numérique et information comptable » Mars 2023
- www.DUNOD.com « DCG 11 Contrôle de Gestion L'essentiel en fiches » Mars 2023

Bibliographie

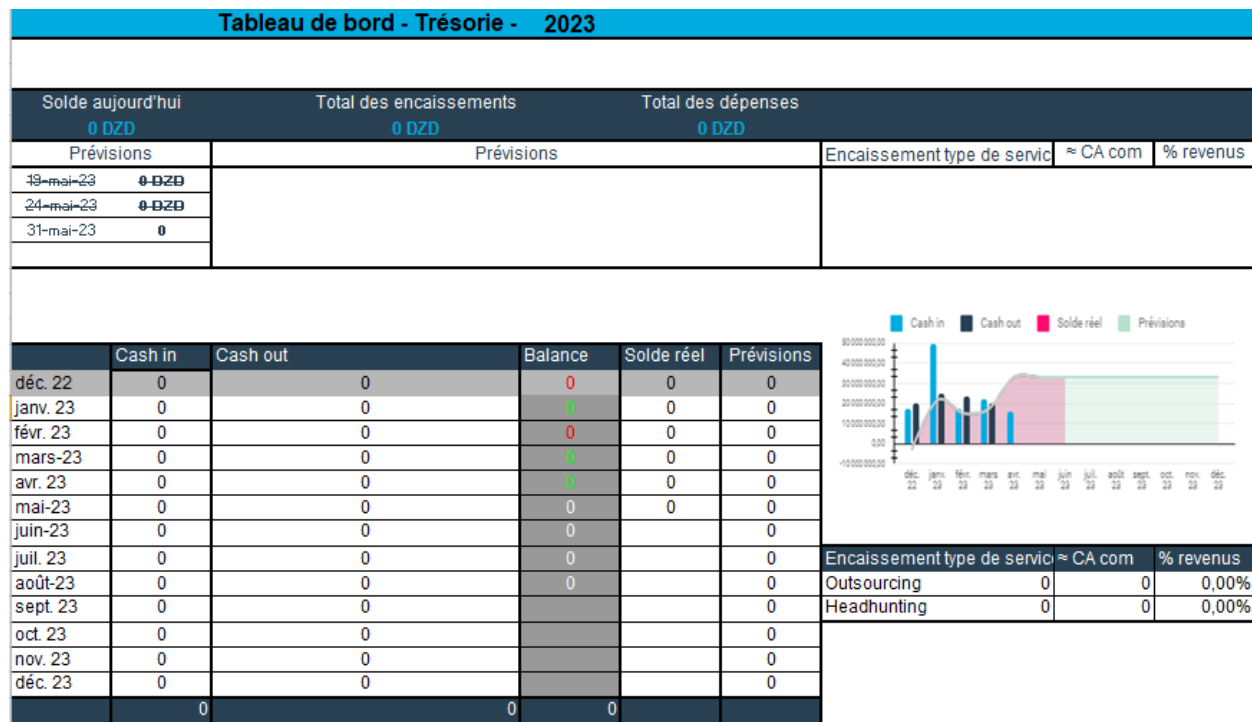
- rfg.revuesonline.com « Le contrôleur de gestion 2.0 : un nouvel acteur de la performance de l'entreprise » Avril 2023
- rfg@cs.experts-comptables.org « L'impact de la digitalisation sur les compétences et les tâches des professionnels de la finance » Avril 2023
- <https://doi.org/10.3917/vse.200.0049> « *Informatique, numérique et système d'information : définitions, périmètres, enjeux économiques* ». Mai 2023
- <https://www.cairn.info/contrôle-de-gestion--9782100587452-p-19.htm>
« *Chapitre 4. Le pilotage de la performance stratégique et opérationnelle. In Contrôle de gestion* » Mai 2023

Annexes

Annexes.

Annexe1 : Présentation d'un modèle de reporting de l'entreprise « l'EURL E-Talent Solution » :

Figure N°14 : Modèle de tableau de bord :



Source : document interne de « E-Talent Solutions »

Annexes

Figure N°15 : Suivi de trésorerie :

					Solde de trésorerie le :		25-mai-23	0 DZD	
	Types	Détails	Cost center	Année concernée	Date de l'opération	✓ ▲	Entrées TTC	Sorties TTC	Client
janv. 23									
✓	Solde de départ		eTalent	2023	01/01/2023	Effectué	0		
✓	Encaissement	F 22-0243	Outsourcing	2022	02/01/2023	Effectué	0		Client 01
✓	Prime d'utilisation téléphone	Employé 01	eTalent	2023	02/01/2023	Effectué		0	
✓	Service bancaire	AGIOS	eTalent	2023	02/01/2023	Effectué		0	
✓	Note de frais	NDF Employé 02	Outsourcing	2022	04/01/2023	Effectué		0	Client 02
✓	Note de frais	NDF Employé 03	Outsourcing	2022	04/01/2023	Effectué		0	Client 02
✓	Note de frais	NDF Sport & Loisirs	Outsourcing	2022	04/01/2023	Effectué		0	Client 04
✓	Encaissement	F 22-0250	Outsourcing	2022	05/01/2023	Effectué	0		Client 03
✓	Encaissement	F 22-0249	Outsourcing	2022	08/01/2023	Effectué	0		Client 05
✓	Encaissement	F 22-0242	Outsourcing	2022	09/01/2023	Effectué	0		Client 06
✓	Encaissement	F 22-0212	Outsourcing	2022	05/01/2023	Effectué	0		Client 07
✓	Encaissement	F 22-0213	Outsourcing	2022	05/01/2023	Effectué	0		Client 07
✓	Encaissement	F 22-0263	Outsourcing	2022	10/01/2023	Effectué	0		Client 08
✓	Encaissement	F 22-0264	Outsourcing	2022	10/01/2023	Effectué	0		Client 08
✓	Encaissement	F 22-0265	Outsourcing	2022	10/01/2023	Effectué	0		Client 08
✓	Encaissement	F 22-0094	Headhunting	2022	11/01/2023	Effectué	0		Client 06
✓	Encaissement	F 22-0222	Outsourcing	2022	15/01/2023	Effectué	0		Client 04
✓	Encaissement	F 22-0223	Outsourcing	2022	15/01/2023	Effectué	0		Client 04
✓	Note de frais	NDF+ Frais de mission Juin (suite) + Novembre (suite) + Décembre	Outsourcing	2022	15/01/2023	Effectué		0	Client 03
✓	Note de frais	Frais de mission T4/2022 Employé 05	eTalent	2022	16/01/2023	Effectué		0	
✓	Note de frais	Frais de mission T4/2022 Employé 05	eTalent	2022	16/01/2023	Effectué		0	
✓	Encaissement	F 22-0228	Outsourcing	2022	16/01/2023	Effectué	0		Client 09

Source : document interne de « E-Talent Solutions »

Annexe 2

Figure N°16 : Modèle de budget annuel :

Budget E-Talent 2023											
Objectifs	Objectifs 2023	Outsourcing	Recrutement	Budget BU	Récapitulatif						
CA	0	0	0	0							
					E-Talent compta :				Outsourcing BU :		
					Obj	0			Obj	0	
					Marge Si 100%	0	0%		Marge Si 100%	0	0%
					Marge Si 80%	0	0%		Marge Si 80%	0	0%
Budget	Budget 2023 Réel	Outsourcing	Recrutement	Budget BU	E-Talent BU :				Recrutement BU :		
Si 100%	0	0	0	0	Obj	0			Obj	0	
Si 80%	0	0	0	0	Marge Si 100%	0	0%		Marge Si 100%	0	0%
Sans Bonus	0	0	0	0	Marge Si 80%	0	0%		Marge Si 80%	0	0%
Salaires E-Talent	0	0	0	0	Récapitulatif Budget						
Employé N° 01	0	0	0								
Employé N° 02	0	0	0			Outsourcing	Recrutement	Budget BU	vs CA		
Employé N° 03	0	0	0		Salaires	0	0	0	0%		
Employé N° 04	0	0	0		Charges	0	0	0	0%		
Employé N° 05	0	0	0		Primes Si 100%	0	0	0	0%		
Employé N° 06	0	0	0		Primes Si 80%	0	0	0	0%		
Employé N° 07	0	0	0								
Employé N° 08	0	0	0								
Employé N° 09	0	0	0		Budget Si 100%	0	0	0	0%	Activer Win	
Employé N° 10	0	0	0		Budget Si 80%	0	0	0	0%	Accéder aux pa	

.../...

Annexes

Employé N° 11	0	0	0		Budget Sans Bonus	0	0	0	0%		
					Récapitulatif Revenus						
Charges sur E-Talent	0	0	0	0							
Consommation téléphone	0	0	0			Outsourcing	Recrutement	Revenus BU	vs 2022		
Fournitures de bureau	0	0	0		CA/Marge	0	0	0	0		
Consommables	0	0	0		Charges Si 100%	0	0	0	0		
Assurance Bureau	0	0	0		Charges Si 80%	0	0	0	0		
Service bancaire	0	0	0								
Achats matériel informatique	0	0	0								
Marketing	0	0	0		Revenus Si 100%	0	0	0	0%		
Formations	0	0	0		Revenus Si 80%	0	0	0	0%		
Loyer	0	0	0								
Finances, Compta, Conseils et autres honoraires	0	0	0								
Restauration & événement d'entreprise	0	0	0								
Frais de déplacements	0	0	0								
Œuvres Sociales	0	0	0								
Autres Charges	0	0	0								

.../...

Charges E-Talent (-)											
Internet	0	0	0								
Eau et électricité	0	0	0								
Support IT & CRM	0	0	0								
Support admin	0	0	0								
Support marketing	0	0	0								
Nettoyage et sécurité	0	0	0								
Teambuilding	0	0	0								
Primes E-Talent Si 100%											
Primes E-Talent Si 80%											

Source : document interne de « l'EURL E-Talent Solution ».

Annexes

Annexe 3

Figure N°17 : Modèle de tableau des indicateurs de performance :

Headhunting						
Visibilité	Janvier	Février	Mars	Total T1	Obj T1	%
RDV's	0	0	0	0	0	0%
leads	0	0	0	0	0	0%
Nouvelles Missions	0	0	0	0	0	0%
Qualité	Janvier	Février	Mars	Total T1	Obj T1	%
Profilthèque	0	0	0	0	0	0%
Entretiens	0	0	0	0	0	0%
Taux de Transformation	0	0	0	0,00%	0	0%
Rentabilité	Janvier	Février	Mars	Total T1	Obj T1	%
CA	0	0	0	0	0	0%
Taux de recouvrement	-			0	0%	0%
Outsourcing						
Visibilité	Janvier	Février	Mars	Total T1	Obj T1	%
RDV's	0	0	0	0	0	0%
leads	0	0	0	0	0	0%
Placements	0	0	0	0	0	0%
Qualité	Janvier	Février	Mars	Total T1	Obj T1	%
Talenteo				0	0%	0%
Satisfaction				0	0%	0%
Rentabilité	Janvier	Février	Mars	Total T1	Obj T1	%
CA	0	0	0	0	0	0%

Source : document interne de « E-Talent Solutions »

Annexe 4

Questionnaire portant sur «l'impact de la digitalisation sur le métier de Contrôleur de Gestion ».

Ce questionnaire est élaboré par nos soins dans le but de mener une étude de l'impact de la digitalisation sur le métier le Contrôleur de Gestion au sein de l'Entreprise EURL E-Talent Solutions.

Nous vous remerciant sincèrement de l'intérêt que vous portez à ce questionnaire

Les réponses seront utilisées uniquement et strictement à des fins académiques et insérées dans le mémoire de fins d'études.

1- Présentation de l'Entreprise

Question 1 :

Quel est le secteur d'activité de votre entreprise ?

- Industrie.
- Services.
- Distribution.
- Banques-Assurances-Finances.

Annexes

- Autres.

Question 2 :

Quels postes occupez-vous actuellement au sein de l'entreprise ?

2- Généralités sur le Contrôle de Gestion

Question 3 :

Avez-vous une idée sur le contrôle de gestion ?

- Oui.
- Non.

Question 4 :

Si oui, selon vous quel département gère le contrôle de gestion ?

Question 5 :

Quel est le taux d'efficacité d'un système de contrôle de gestion selon vous ?

- De 0% à 50%
- De 51% à 100%

3- La mise en place de la digitalisation sur les activités du Contrôleur de Gestion

Question 6 :

Est-ce qu'au sein de votre entreprise, le Contrôle de Gestion a-t-il muté vers la digitalisation de ses activités ?

- Oui.
- Non.

Question 7 :

Comment évaluez-vous la performance de votre système de Contrôle de Gestion numérique ?

- Très bien
- Bien

Annexes

- Neutre
- Pas bien
- Catastrophique

Question 8 :

D'après vous, quel sont les outils employés par le Contrôle de Gestion ?

- Les budgets prévisionnels
- Les tableaux de bord
- L'analyse financière
- Les indicateurs de performance
- Le reporting
- La comptabilité générale
- La comptabilité analytique

Question 9 :

Quels sont les moyens matériels et technologiques déployés par votre entreprise pour mener à bien un du contrôle de gestion digitalisé?

- Les logiciels métiers
- Les serveurs
- Les ordinateurs
- Les applications mobiles
- Les sites web

Question 10 :

Quelles sont les principaux outils et technologie que vous souhaiteriez mettre en place pour améliorer les travaux du Contrôle de gestion dans un contexte de digitalisation?

- Les logiciels de comptabilité et finance
- Les logiciels de planification et de budgétisation
- Les logiciels de gestion de projet

Annexes

- Le contrôle budgétaire

Question 11 :

Quelles mesures prenez-vous pour garantir la qualité et la sécurité des données dans un environnement numériques ?

- Contrôle d'accès aux données
- Utilisation des outils de sécurité
- Chiffrement de données
- Formation des employés
- Mise à jour des logiciels

4- Avantages et inconvénients du Contrôle de Gestion

Question 12 :

Quelles sont les avantages et les inconvénients d'un système de contrôle de gestion digitalisé?

- Automatisation des tâches
- Efficacité de la prise de décision
- Accès à des données en temps réel
- Amélioration de la communication

Question 13 :

Comment la digitalisation peut-elle avoir des impacts négatifs sur un Contrôle de Gestion classique ?

- La résistance aux changements
- Les risques de coûts élevés
- La complexité
- Le risque de sécurité
- La réglementation
- La réduction des emplois

5- L'impact de la digitalisation sur les taches du Contrôleur de Gestion

Question 14 :

Selon vous quelles sont les taches spécifiques du Contrôleur de Gestion susceptibles d'être influencés par la digitalisation ?

- La collecte de données
- La conception des tableaux de bord et des indicateurs de performance
- L'analyse des écarts entre les résultats réels et les objectifs fixés
- Le suivi et analyse des coûts
- La communication des résultats et recommandation aux dirigeants de l'entreprise

Question 15 :

Comment la digitalisation du Contrôle de Gestion transforme-t-elle sa relation avec les autres structures de l'entreprise ?

- L'automatisation du processus
- La collecte de données automatisées
- L'amélioration de la communication entre les différents départements
- Une meilleure prise de décision

Question 16 :

Pour leur permettre de s'adapter à la digitalisation, quelles compétences doivent être acquises ou développées par le Contrôleur de Gestion ?

- Compétences en informatique et en technologie
- Maîtrise de nouvelles méthodes d'analyse
- Efficacité de la gestion des données
- Mesurer les risques de sécurité

Annexes

Question 17 :

Comment évaluez-vous l'impact de la digitalisation sur les tâches de Contrôleur de Gestion ?

- Très positif
- Plutôt positif
- Neutre
- Plutôt négatif
- Très négatif

Question 18 :

D'une manière générale quelle est votre vision sur la digitalisation

Question 19 :

Quels conseils donneriez-vous aux nouveaux Contrôleur de Gestion pour être bien préparés dans un contexte numérique ?

TABLE DES MATIERES

INTRODUCTION GENERALE	1
<hr/>	
CHAPITRE I : CADRE THEORIQUE ET CONCEPTUEL SUR LE CONTROLE DE GESTION	1
<hr/>	
SECTION 1 : HISTORIQUE DU CONTROLE DE GESTION :	1
SECTION 2 : PRESENTATION DU CONTROLE DE GESTION :	3
2.1 DEFINITION DU CONTROLE DE GESTION :	3
2.2 LE CONTROLE DE GESTION COMME PROCESSUS :	5
2.3 LE PROCESSUS DU CONTROLE DE GESTION :	7
SECTION 3 : LES ELEMENTS CLES DU CONTROLE DE GESTION :	8
3.1 LES PRINCIPALES FONCTIONS :	8
3.2 LES CRITERES D'EVALUATION :	9
3.3 LES MISSIONS :	11
3.4 LES OUTILS :	13
CHAPITRE II : L'ERE DE LA DIGITALISATION ET SON IMPACT SUR LE METIER DU CONTROLEUR DE GESTION :	24
<hr/>	
SECTION 1 : CADRE GENERALE DE LA DIGITALISATION :	25
1.1 DEFINITION DE LA DIGITALISATION :	26
1.2 LA DIFFERENCE ENTRE LA DIGITALISATION ET LA TRANSFORMATION NUMERIQUE :	26
1.3 LES CONCEPTS FONDAMENTAUX DE LA DIGITALISATION :	27
1.4 LES OUTILS DE LA DIGITALISATION :	28
1.5 LES ETAPES DU PROCESSUS DE LA DIGITALISATION DU METIER DU CONTROLEUR DE GESTION :	32
SECTION 2 : LES FONDEMENTS DE LA DIGITALISATION : IMPORTANCE, MOTIVATIONS, AVANTAGES ET INCONVENIENTS.	35
2.1 IMPORTANCE DE LA DIGITALISATION :	35
2.2 MOTIFS DE LA DIGITALISATION :	36
2.3 LES AVANTAGES DE LA DIGITALISATION :	36
2.4 LES INCONVENIENTS DE LA DIGITALISATION :	37
SECTION 3 : L'IMPACT DE LA DIGITALISATION SUR LE METIER DU CONTROLEUR DE GESTION :	38

3.1 LES CONSEQUENCES DE LA DIGITALISATION SUR L'ORGANISATION DE TRAVAIL DE L'ENTREPRISE :	38
3.2 LA DIGITALISATION ET SON INFLUENCE SUR LE ROLE DU CONTROLEUR DE GESTION :	40
3.3 LES ENJEUX ET LES OPPORTUNITES DE LA DIGITALISATION SUR LE METIER DU CONTROLEUR DE GESTION :	42
3.4 LES DEFIS DE LA DIGITALISATION SUR LE METIER DU CONTROLEUR DE GESTION :	44

CHAPITRE III : LA DIGITALISATION ET SON IMPACT SUR LE METIER DU CONTROLEUR DE GESTION :
ETUDE PRATIQUE AU SEIN DE L'ENTREPRISE « E-TALENT SOLUTIONS » : **47**

SECTION 1 : PRESENTATION DE L'ENTREPRISE D'ACCUEIL :	47
1.1 PRESENTATION DE L'EURL E-TALENT SOLUTIONS :	47
1.2 L'ORGANIGRAMME DE L'ENTREPRISE « L'EURL E-TALENT SOLUTIONS » :	49
1.3 EVALUATION DES MOYENS DIGITAUX UTILISES POUR LE CONTROLE DE GESTION :	50
SECTION 2 : LA DIGITALISATION : IMPACTS ET PERSPECTIVES POUR LE CONTROLEUR DE GESTION AU SEIN DE « L'EURL E-TALENT SOLUTIONS »	51
2.1 MISE EN PLACE DE LA DIGITALISATION AU SEIN DE « L'EURL E-TALENT SOLUTIONS » :	51
2.2 LES CHANGEMENTS LIES A LA DIGITALISATION SUR LE METIER DU CONTROLEUR DE GESTION AU SEIN DE « L'EURL E-TALENT SOLUTIONS » :	55
2.3 LES OPPORTUNITES ET LES DEFIS DE LA DIGITALISATION SUR LE METIER DU CONTROLEUR DE GESTION AU SEIN DE L'EURL E-TALENT SOLUTIONS :	55
2.4 LES CONSEQUENCES DE LA DIGITALISATION DU METIER DU CONTROLEUR DE GESTION AU SEIN DE « L'EURL E-TALENT SOLUTIONS » :	57
SECTION 3 : PRESENTATION DU QUESTIONNAIRE ET L'ANALYSE DES RESULTATS :	58

CONCLUSION GENERALE : **73**

BIBLIOGRAPHIE : **76**

ANNEXES. **81**