



**HAL**  
open science

# L'évolution du profil du contrôleur de gestion à l'ère des systèmes d'information

Souhail El Aoufir

► **To cite this version:**

Souhail El Aoufir. L'évolution du profil du contrôleur de gestion à l'ère des systèmes d'information. Gestion et management. 2021. dumas-03538437

**HAL Id: dumas-03538437**

**<https://dumas.ccsd.cnrs.fr/dumas-03538437v1>**

Submitted on 21 Jan 2022

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



Distributed under a Creative Commons Attribution - NonCommercial - NoDerivatives 4.0 International License



## **L'évolution du profil du contrôleur de gestion à l'ère des systèmes d'information.**

**Présenté par : EL AOUFIR Souhail**

**Entreprise d'accueil : Derichebourg Environnement,  
119 Av. Michel Bizot 75012 Paris**

**Date de stage : du 07/01/21 au 30/06/21**

**Tuteur entreprise : Mme. AMARA CARRE Muriel  
Tuteur universitaire Mme. BIHR Marie-Helene**

**Master 2 FI**

**Master Contrôle de gestion et audit organisationnel**

**2020 - 2021**



Mémoire de stage/ de recherche

## **Le rôle du contrôleur de gestion dans l'évolution du système d'information.**

**Présenté par : EL AOUFIR Souhail**

**Entreprise d'accueil : Derichebourg Environnement,  
119 Av. Michel Bizot 75012 Paris**

**Date de stage : du 07/01/21 au 30/06/21**

**Tuteur entreprise : Mme. AMARA CARRE Muriel  
Tuteur universitaire Mme. BIHR Marie-Helene**



**Master 2 FI**

**Master Contrôle de gestion et audit organisationnel**

**2020 - 2021**





Avertissement :

Grenoble IAE, au sein de l'Université Grenoble Alpes, n'entend donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans les mémoires des candidats aux masters en alternance : ces opinions doivent être considérées comme propres à leur auteur.

Tenant compte de la confidentialité des informations ayant trait à telle ou telle entreprise, une éventuelle diffusion relève de la seule responsabilité de l'auteur et ne peut être faite sans son accord.

# RÉSUMÉ

Le système d'information est une innovation qui révolutionné la gestion des organisations en général et le métier du contrôleur de gestion en particulier. Une évolution technologique qui a contraint le métier du contrôle de gestion à évoluer également. Nous nous intéressons à savoir dans quelle mesure le métier a-t-il en présence du système d'information et des nouvelles technologies d'information et de communication, principalement les ERP et la BI. C'est dans cette optique que nous développerons une revue de littérature dont la finalité est de révéler les principales conclusions de l'état de l'art sur le sujet. La nature du sujet rend intéressant de voir l'occurrence de ses assertions dans la réalité, pour cette raison nous confronterons ensuite nos conclusions au terrain en interrogeant des professionnels en contrôle de gestion. (130 mots environ)

## SUMMARY SINTESI RESUMEN ZUSAMMENFASSUNG

The information system is an innovation that revolutionized the management of organizations in general and the profession of the management controller in particular. A technological evolution that has forced the profession of management control to evolve as well. We are interested in knowing to what extent the profession has in the presence of the information system and new information and communication technologies, particularly ERPs and the BI. It is with this in mind that we will develop a literature review whose purpose is to reveal the main conclusions of the state of the art on the subject. The nature of the subject makes it interesting to see the occurrence of its assertions in reality, for this reason we will then confront our conclusions in the field by interviewing professionals in management control. (130 words above)

**MOTS CLÉS :** Contrôleur de gestion, système d'information, nouvelles technologies d'information et de communication, ERP, BI.

**KEY WORDS :** Management controller, information system, new information and communication technologies, ERP, BI.

# SOMMAIRE

<b>AVANT-PROPOS .....</b>	<b>7</b>
<b>INTRODUCTION.....</b>	<b>8</b>
<b>PARTIE 1 : - LE LIEN ENTRE LE CONTROLE DE GESTION ET LE SYSTEME D'INFORMATION .....</b>	<b>10</b>
CHAPITRE 1 – CONCEPTS DE BASE .....	11
I.        Le contrôle de gestion .....	11
II.       Le système d'information .....	14
CHAPITRE 2 – LE CONTROLE DE GESTION ET LE SYSTEME D'INFORMATIONS : UN LIEN RECIPROQUE .....	19
I.        La fonction du contrôle de gestion au sein de l'organisation .....	19
II.       L'impact du système d'information sur le contrôleur de gestion.....	23
<b>PARTIE 2 - HYBRIDATION DES COMPETENCES DU CONTROLEUR DE GESTION A L'ERE DES SYSTEMES D'INFORMATION .....</b>	<b>26</b>
CHAPITRE 4 – LES COMPETENCES REQUISES POUR EXERCER LE METIER DE CONTROLEUR DE GESTION .....	27
I.        Les savoirs du contrôleur de gestion .....	27
II.       Les savoir-faire et les savoir-être du contrôleur de gestion .....	30
CHAPITRE 5 – LES ERP : QUELLES MODIFICATIONS POUR LA FONCTION ? .....	33
I.        L'implantation des ERP : Quel impact pour le contrôleur de gestion ? .....	33
II.       Une synthèse des évolutions majeures du profil du contrôleur de gestion à l'ère des ERP.....	35
CHAPITRE 6 – LA BUSINESS INTELLIGENCE : L'APPORT POUR LE CONTROLE DE GESTION .....	38
I.        Un tas d'opportunités à saisir pour le contrôleur de gestion .....	38
II.       des menaces à s'en méfier et des défis à relever .....	41
<b>PARTIE 3 - ETUDE QUALITATIVE AUPRES DE PROFESSIONNELS EN CONTROLE DE GESTION SUR L'EVOLUTION DE LEURS PROFILS D'ACTIVITES .....</b>	<b>43</b>
CHAPITRE 7 – PRESENTATION DU CONTEXTE DE L'ETUDE ET DES CHOIX METHODOLOGIQUES .....	44
I.        Contexte de l'étude .....	44
II.       Choix méthodologiques .....	45
CHAPITRE 8 – PRESENTATION ET ANALYSE DES RESULTATS .....	49
I.        Présentation des résultats .....	49
II.       Analyse des résultats .....	54
<b>CONCLUSION.....</b>	<b>58</b>

## AVANT-PROPOS

Mon stage s'est déroulé au service contrôle de gestion chez le groupe Derichebourg, un service qui assure en plus des missions type du contrôle de gestion, l'administration des systèmes d'information et leurs différentes applications, plus précisément les progiciels.

Une raison judicieuse d'avoir choisi ce sujet sur le système d'information. J'estime également qu'en sus de son appétence pour les chiffres, le contrôleur de gestion doit aujourd'hui accorder de l'intérêt au système d'information, du fait qu'il soit un fournisseur principal de l'information d'une part, d'une autre part son positionnement hiérarchique autour des métiers et en étroite collaboration avec la direction générale, rend de lui un des acteurs les mieux qualifiés à gérer le système d'information dans l'entreprise.



## INTRODUCTION

Le contrôle de gestion est un organe central dans l'entreprise, c'est un métier transversal qui touche à plusieurs autres métiers dans l'organisation et qui est censé coopérer avec beaucoup d'acteurs.

Le contrôleur de gestion a pour rôle dans l'organisation d'alimenter les managers par les informations nécessaires à la réalisation des objectifs des entités qu'ils dirigent, pour ce faire, il doit également recueillir des informations auprès de ces managers. Le contrôle de gestion alors est un processus avec une multitude de flux d'informations entrants et sortants.

Ceci dit, ces flux dans la quasi-totalité des entreprises qui adoptent le contrôle de gestion dans leurs structures, transitent via des systèmes informatisés, dont le but est de pouvoir fluidifier ces flux et de rendre l'information facilement accessible pour l'ensemble de ses utilisateurs. D'autant plus, le contrôle de gestion est une fonction souvent en forte mouvance, ne cessant d'évoluer et de suivre le pas dans les innovations technologiques.

Les systèmes d'information représentent une avancée technologique qui a révolutionné le métier du contrôleur de gestion, à un certain moment où la taille des entreprises devenait de plus en plus grande, ce qui impliquait des processus assez complexes et interdépendants, et donc un pilotage assez compliqué pour le contrôleur de gestion. Les systèmes d'information sont intervenus alors, en intégrant au mieux l'information dans ces systèmes dits d'information, en la rendant accessible à tous ses utilisateurs et dans des temps opportuns.

Une telle innovation n'a dû que faire évoluer le métier du contrôleur de gestion et son profil d'activités, il agit désormais sur des gros systèmes informatisés qui centralisent les données, automatisant ainsi ces tâches de saisie et production de l'information. Ce n'est qu'une parmi tant d'autres évolutions qu'a connu et que continue de connaître le métier de contrôleur de gestion à l'ère des systèmes d'information et des nouvelles technologies d'information et de communication. C'est là-dessus que nous allons focaliser notre problématique, traitant de l'évolution du profil du contrôleur de gestion à l'ère des systèmes d'information, pour laquelle nous allons essayer de savoir : **Quelles-sont les évolutions qu'a connu le profil du contrôleur de gestion à l'ère des systèmes d'information et des nouvelles technologies d'information et de communication ?**

Nous apporterons des éléments de réponse à cette problématique suivant un plan en trois grandes parties, deux parties revenant sur l'état de l'art sur le sujet, et une troisième partie articulée autour d'une étude effectuée auprès d'un échantillon de contrôleurs de gestion.

Dans la première partie, nous allons essayer de mettre en évidence le lien entre les composantes principales de notre sujet, notamment le contrôle de gestion et le système d'information, en revenant d'abord sur les notions de base les tenants pour ensuite aboutir sur l'éclaircissement du lien qui les réunit.

La seconde partie sera consacrée à mettre le point sur l'évolution en compétences que connaît le contrôleur de gestion parallèlement aux évolutions technologiques que subit son métier, en réalisant dans un premier un état des lieux des compétences requises pour exercer le métier, puis en observant les apports des principales percées technologiques à celui-ci, les ERP et la BI.

Le long de ces deux premières parties dédiées à une revue de littérature, des hypothèses de recherche seront formulées, le but étant de vérifier leur occurrence en réalité. C'est l'objet de la troisième partie, qui va comporter une étude qualitative réalisée auprès d'un échantillon de contrôleurs de gestion avec des profils et des secteurs d'activités diversifiés.

**PARTIE 1 :**

-

**LE LIEN ENTRE LE CONTROLE DE GESTION ET LE SYSTEME  
D'INFORMATION**

## CHAPITRE 1 – CONCEPTS DE BASE

En vue de pouvoir mettre en évidence le lien qui existe entre le contrôle de gestion et le système d'information, préalablement il serait convenable de les définir.

### I. LE CONTROLE DE GESTION

Le contrôle de gestion, un terme communément évoqué dans le monde de la gestion des organisations, un concept large compte tenu de sa transversalité et parce qu'il touche à plusieurs métiers. Nous allons définir le contrôle de gestion, présenter ses différents outils et finir par décliner ses différentes missions.

#### A. Définition du contrôle de gestion

Que ce soit dans un ouvrage, un article académique, ou même un article de presse, tout travail traitant du contrôle de gestion évoque la fameuse définition de Robert Anthony parue en 1965, qui considère que le contrôle de gestion est « *le processus par lequel les managers obtiennent l'assurance que les ressources sont obtenues et utilisées de manière efficace et efficiente pour réaliser les objectifs de l'organisation<sup>1</sup>* ». Une définition classique et caractéristique du contrôle de gestion, qui tient la route jusqu'à ce jour-ci, mais le concept en tant que tel a progressé au fil du temps, des définitions un peu plus récentes s'imposent alors.

Un peu plus tard en 1988, le même auteur (R.N. Anthony) propose une nouvelle définition du contrôle de gestion, il le définit désormais comme « *le processus par lequel les managers influencent d'autres membres de l'organisation pour mettre en œuvre les stratégies de l'organisation<sup>2</sup>* ». Une définition toujours avec la même finalité de la réalisation des objectifs de l'organisation, mais avec un champ plus élargi pour le contrôle de gestion, qui cette fois-ci agit en tant qu'influenceur dans l'organisation, toujours en vue de réaliser les objectifs et mettre en œuvre la stratégie. Cette définition nous affirme le rôle du contrôle de gestion qui dépasse la vocation de contrôler les chiffres, vers celle de l'aide à la prise de décision. Nous allons étaler ce point dans le chapitre qui suit dans un titre consacré au rôle du contrôleur de gestion au sein de l'organisation.

Une dernière définition parue vers la fin des années 1990, la plus proche de la réalité du contrôle de gestion actuellement, stipule que ce dernier comprend « *les processus et les procédures fondés sur l'information que les managers utilisent pour maintenir ou modifier certaines configurations des*

---

<sup>1</sup> Robert Newton Anthony, *Planning and Control Systems: A Framework for Analysis* (Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University, 1965).

<sup>2</sup> Armelle Godener et Marianela Fornerino, « La métamorphose du contrôle de gestion », *L'Expansion Management Review* N° 119, n° 4 (2005): 54-59.

*activités de l'organisation*<sup>3</sup> ». Il est apparent alors que le contrôle de gestion ne suppose pas une seule définition, compte tenu de plusieurs facteurs, à savoir son évolution au fil du temps, l'élargissement de son champ d'intervention et la transversalité de ses missions, ce qui rend de cette discipline un outil de pilotage incontournable au service de la réalisation des objectifs de l'entreprise. Nous allons dès à présent énumérer les outils du contrôle de gestion.

### *B. Les outils du contrôle de gestion*

Le contrôle de gestion est un métier caractérisé par la richesse de son contenu, de ce fait il existe différents outils au service du contrôleur de gestion afin de mener à bien ses missions. Nous discernons deux grandes catégories d'outils du contrôle de gestion, des outils prévisionnels et des outils de suivi<sup>4</sup> :

- **Les outils prévisionnels** : Comme nous avons éclairé précédemment, le contrôle de gestion joue un rôle sans précédent dans l'aide à la prise de décision, ainsi que dans l'élaboration et la mise en œuvre de la stratégie, ceci-dit le contrôle de gestion se sert de ces outils prévisionnels, tels que les plans, la gestion prévisionnelle, la gestion budgétaire ... Ces outils permettent à l'organisation de projeter ses actions sur les périodes à venir, ce qui permet une meilleure visibilité et donc une meilleure aide à la décision. Cependant la prise de décision en tant que telle n'est pas du sort du contrôleur de gestion mais elle émane plutôt de la responsabilité du top management, or le contrôleur de gestion oriente en quelque sorte cette prise de décision en se servant des outils prévisionnels mis à sa disposition.
- **Les outils de suivi** : Par outils de suivi on entend l'ensemble des outils qui permettent, à posteriori, de suivre la réalisation des objectifs fixés en amont. Parmi les outils de suivi on cite, les indicateurs de suivi de performance nommés KPI, la comptabilité générale qui représente la source principale des données pour le contrôleur de gestion, la comptabilité de gestion qui constitue la référence en matière de calcul des coûts et des écarts, et enfin le contrôle budgétaire qui permet de suivre le respect ou non des budgets prédéfinis. A noter que les outils de planification et de suivi se parachèvent au service des différentes missions du contrôleur de gestion.

Nous pouvons ajouter également les outils de communication à ces deux catégories, dont l'utilité pour le contrôleur de gestion est de diffuser les différentes informations fruit de ses travaux, que ce

---

<sup>3</sup> Stéphanie Chatelain-Ponroy et Samuel Sponem, « Evolutions et permanence du contrôle de gestion », *Economie et Management*, n° 123 (avril 2007): 12.

<sup>4</sup> Céline Breton, « Zoom sur les outils de contrôle de gestion », s. d., <https://www.captio.fr/blog/zoom-outils-controle-de-gestion>.

soit à la destination du top management ou des directions opérationnelles, nous évoquons dans ce cas le reporting et les tableaux de bord.

Un élément essentiel à ne pas manquer, c'est que l'ensemble de ses outils et leurs multitudes de flux transitent par le système d'information, l'outil majeur et central du travail du contrôleur de gestion. Il conviendra de s'étaler sur le système d'information dans un titre qui suit.

### *C. Les missions du contrôleur de gestion*

Il ne devrait pas exister un seul référentiel pour énumérer les missions du contrôleur de gestion vu les différences qui existent entre les structures adoptant le contrôle de gestion (taille, structure, rattachement du contrôle de gestion ...), cependant il existe un cadre commun des missions du contrôleur de gestion qui ne sort pas de l'ordinaire, c'est là-dessus que nous allons mettre la lumière.

L'APEC liste les principales missions du contrôleur de gestion qui restent communes malgré la diversité des activités dans ce métier<sup>5 6</sup> :

- **L'élaboration des procédures et outils** : Le contrôleur de gestion se charge de mettre en place les procédures et veille à leur respect, conçoit les tableaux de bord de l'activité, élabore et met en place les outils de reporting.
- **Les prévisions** : Le contrôle de gestion constitue en partie un exercice de prévision, à travers les différents outils prévisionnels à disposition du contrôleur de gestion, ce dernier est en charge de définir des budgets, de participer à la définition des objectifs, de réaliser des études économiques et financières, d'établir les états financiers prévisionnels et les plans à moyen terme.
- **L'analyse et le reporting** : Pour cette mission, le contrôleur de gestion collecte les informations ayant un impact sur les résultats et suit la performance des directions opérationnelles, ainsi qu'il rend compte à la direction générale.
- **L'élaboration et le pilotage du processus budgétaire** : Le contrôleur de gestion a pour vocation de définir les procédures de construction budgétaire, de collecter, analyser et synthétiser les données budgétaires, et intégrer les éléments des budgets dans les grilles de suivi des résultats.

Cela constitue une liste non-exhaustive des missions du contrôleur de gestion, métier caractérisé par sa richesse, par la diversité de ses supports et ses outils, ainsi que par son interaction avec plusieurs autres métiers ou entités dans l'entreprise tels que la direction générale, les différentes

---

<sup>5</sup> « Contrôleur de gestion | Apec », s. d., <https://www.apec.fr/tous-nos-metiers/gestion-finance-et-administration/controleur-de-gestion.html>.

<sup>6</sup> Caroline Lambert et Samuel Sponem, « La fonction contrôle de gestion : proposition d'une typologie », *Comptabilité Contrôle Audit* Tome 15, n° 2 (2009): 113- 44.

directions opérationnelles comme la direction des achats, de la logistique, des systèmes d'information etc ... Ce dernier exemple constitue le vif de notre sujet en lien avec le contrôle de gestion, nous allons alors devoir détailler le concept du système d'information et les différents éléments qui le constituent.

## II. LE SYSTEME D'INFORMATION

### A. Définition du système d'information

Pour une notion telle que le système d'information, il ne devrait pas exister une seule et unique définition, il serait préférable de confronter plusieurs définitions et d'en sortir avec une qui les globalise.

Le système d'information est composé de deux mots, système qui désigne « *un dispositif ou un appareil complexe mis en œuvre pour aboutir à un résultat*<sup>7</sup> », et information qui signifie « un ensemble organisé de données constituant un message sur un phénomène ou un événement donné<sup>8</sup> ». A partir de ces deux définitions, nous pouvons dire alors que le système d'information est « *un ensemble organisé de ressources (matériel, logiciel, personnel, données, procédures) permettant d'acquérir, traiter, stocker, communiquer des informations dans des organisations*<sup>9</sup> ».

Deux notions essentielles à retenir de cette dernière définition, les ressources et les objectifs autour desquels est organisé le système d'information, à savoir que ce dernier est conçu à partir d'une multitude de ressources mises en place pour atteindre certains objectifs, nous allons détailler ces deux éléments fondamentaux du système d'information.

### B. Les ressources du système d'information

Comme nous l'avons défini, le système d'information se construit autour de nombreuses ressources constituant son moteur de fonctionnement. Les ressources du système d'information sont au nombre de quatre et sont les suivantes<sup>10</sup> :

- **Les acteurs** : Les acteurs représentent une ressource fondamentale propice à la mise en place et au fonctionnement du système d'information, on distingue deux catégories d'acteurs, les utilisateurs du système qu'ils soient internes ou externes qui utilisent les

<sup>7</sup> « système - Définitions, synonymes, conjugaison, exemples | Dico en ligne Le Robert », s. d., <https://dictionnaire.lerobert.com/definition/systeme>.

<sup>8</sup> « Définition de information — Lesdefinitions.fr », Les Définitions, s. d., <https://lesdefinitions.fr/information>.

<sup>9</sup> « DCG 8 - Systèmes d'information de gestion - ScholarVox UNR RA », s. d., <https://unr-ra-scholarvox-com.sid2nomade->

[1.grenet.fr/reader/docid/88872648/page/1?searchterm=le%20syst%C3%A8me%20d%27information](https://unr-ra-scholarvox-com.sid2nomade-1.grenet.fr/reader/docid/88872648/page/1?searchterm=le%20syst%C3%A8me%20d%27information).

<sup>10</sup> Robert Reix et al., *Systèmes d'information et management: + site associé SietManagement.fr Prix EFMD FNEGE 2016, catégorie Manuels* (Vuibert, 2016).

informations produites dans le système ou bien alimentent le système par de nouvelles informations, c'est le cas par exemple du contrôleur de gestion, qui recueille les informations auprès des managers opérationnels et alimentent ces derniers par d'autres informations nécessaires à la réalisation de leurs tâches, tout ce flux d'informations transite par le système d'information.

- **Les données** : Les données à leur tour constituent également une ressource primordiale pour le système d'information, elles peuvent prendre différentes formes (chiffres, textes, images ...) et traduisent soit des événements nouvellement réalisés soit des informations stockées afin d'être réutilisées. Pour le cas du contrôleur de gestion, la donnée chiffrée représente l'élément le plus nécessaire à son travail, sans pour autant négliger les autres formes données qui restent également importantes, mais le chiffre est le langage parlé du contrôleur de gestion.
- **Les matériels et logiciels** : Cette ressource est représentative du système d'information dans sa définition technique, qui stipule que la base d'un système d'information est l'ensemble des infrastructures, applications et logiciels qui fournissent l'information aux utilisateurs. Ces matériels et logiciels sont généralement des réseaux et des terminaux. Il est nécessaire de mentionner qu'un système d'information n'implique pas obligatoirement qu'il soit basé sur des outils technologiques, sauf que ces outils représentent le meilleur recours pour les entreprises afin de déployer leur système d'information. Pour faire le parallèle avec le contrôle de gestion, les ERP représentent l'outil technologique le plus sollicité par les contrôleurs de gestion, il est qualifié d'un facilitateur pour leurs tâches du fait que la plupart d'entre-elles a fait l'objet d'automatisation par les ERP.
- **Les pratiques de travail** : Par pratiques de travail on entend l'ensemble des tâches effectuées sur le système d'information, qu'elles soient automatisées ou confiées à des utilisateurs. Ces tâches sont bien définies au niveau des procédures, appelées « *la partie dynamique du système d'information* », qui diffèrent d'un utilisateur à un autre vu que chaque utilisateur n'est pas supposé avoir tous ou les mêmes accès qu'un autre utilisateur. Ce qu'on a nommé procédures émane de la responsabilité du contrôle interne, qui se définit comme étant l'ensemble des dispositifs permettant à l'entreprise d'être sous contrôle. Parmi les dispositifs du contrôle interne, on cite le contrôle de gestion.



Pour revenir à la définition, nous avons évoqué que le système d'information est conçu autour de deux notions essentielles, les ressources et les objectifs, après avoir énuméré les ressources, il serait temps de lister les objectifs.

### *C. Les objectifs du système d'information*

Nous pouvons distinguer deux grandes catégories d'objectifs, des objectifs opérationnels et des objectifs stratégiques<sup>11</sup> :

- **Les objectifs opérationnels** : Catégorisés comme opérationnels, du fait qu'ils soient définis par rapport à des tâches de nature régulière et permanente, on parle ici de l'automatisation des tâches, l'aide à la décision, la communication et la diffusion d'informations. Les objectifs opérationnels d'un système d'information sont au nombre de quatre :
  - **Saisir les données**
  - **Stocker les données**
  - **Traiter les données**
  - **Communiquer les données**

Il s'agit donc d'objectifs représentatifs de besoins journaliers en matière d'information et de communication dans l'entreprise.

La Figure 1 élucide la concaténation entre les ressources et les objectifs de nature opérationnelle du système d'information :

---

<sup>11</sup> Reix et al.

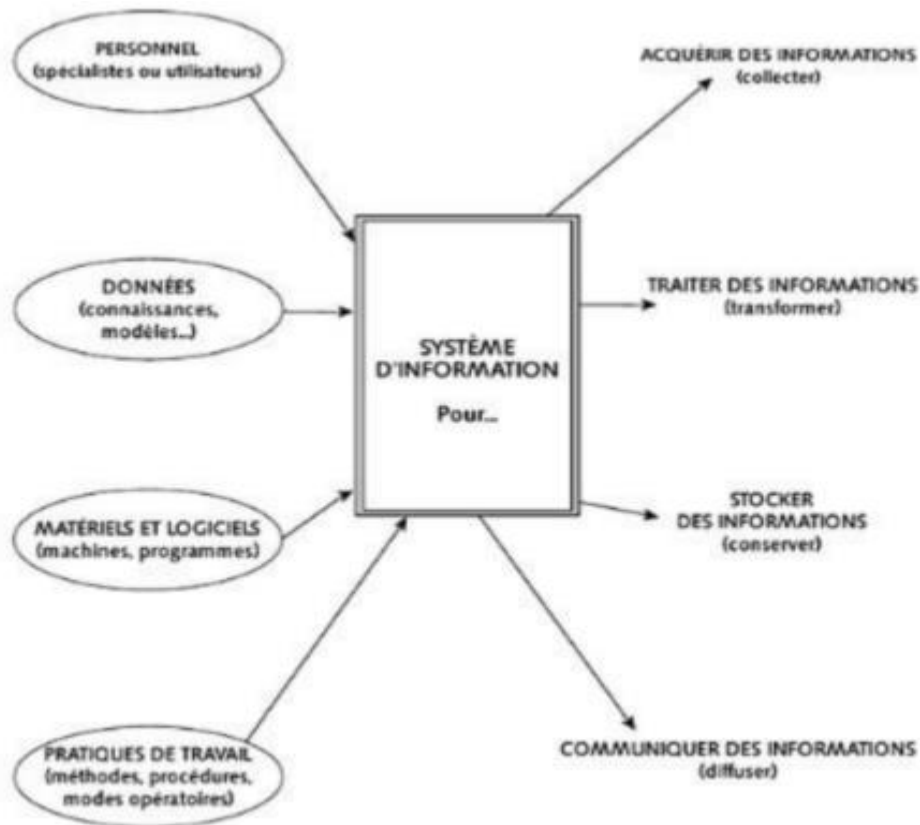


Figure 1 : L'articulation entre les ressources et les objectifs opérationnels du système d'information<sup>12</sup>

- Les objectifs stratégiques :** La stratégie peut se définir comme l'ensemble des actions entreprises et à entreprendre engageant l'organisation dans le long terme, il s'agit donc d'une notion fondamentale dans le monde de la gestion des organisations, du fait que cette stratégie constitue la référence des actions quotidiennes menées, de telle façon que celles-ci doivent être au service de la réalisation de la stratégie. Par objectifs stratégiques du SI, on entend le rôle du SI à définir et à mettre en œuvre la stratégie de l'entreprise, cela voudrait dire que le SI mis en place devrait correspondre à la stratégie de l'entreprise d'une part, et d'une autre part que ces objectifs stratégiques du SI doivent aussi aller de pair avec la stratégie, comme exemples d'objectifs stratégiques du SI on peut citer : *Utiliser les données clients pour améliorer la politique marketing, assurer l'interopérabilité du SI avec ceux de ses partenaires, analyser les résultats et aider à la prise de décision ...*

Le contrôle de gestion représente le bras armé de la stratégie dans l'organisation, ceci-dit il constitue l'élément qui permet la définition et la mise en œuvre de celle-ci, pour ce faire, le contrôle de gestion se sert alors de l'outil du SI qui, comme on a avancé, joue un rôle stratégique énorme.

<sup>12</sup> Reix et al.

En guise de synthèse pour ce titre relatif au système d'information, nous pouvons dire que le SI représente un ensemble d'éléments interconnectés mis en place dans les organisations afin de réaliser des objectifs. Le SI ne doit pas être vu comme une composante seule dans son coin, mais plutôt comme un système en interaction permanente avec l'ensemble des autres systèmes de l'organisation, lui en tant que tel, ses ressources et ses objectifs, tous au service de l'organisation et de la réalisation de sa finalité. La Figure 2 synthétise le fonctionnement du SI dans l'organisation et les différentes interactions qui existent entre ce dernier et les autres systèmes :

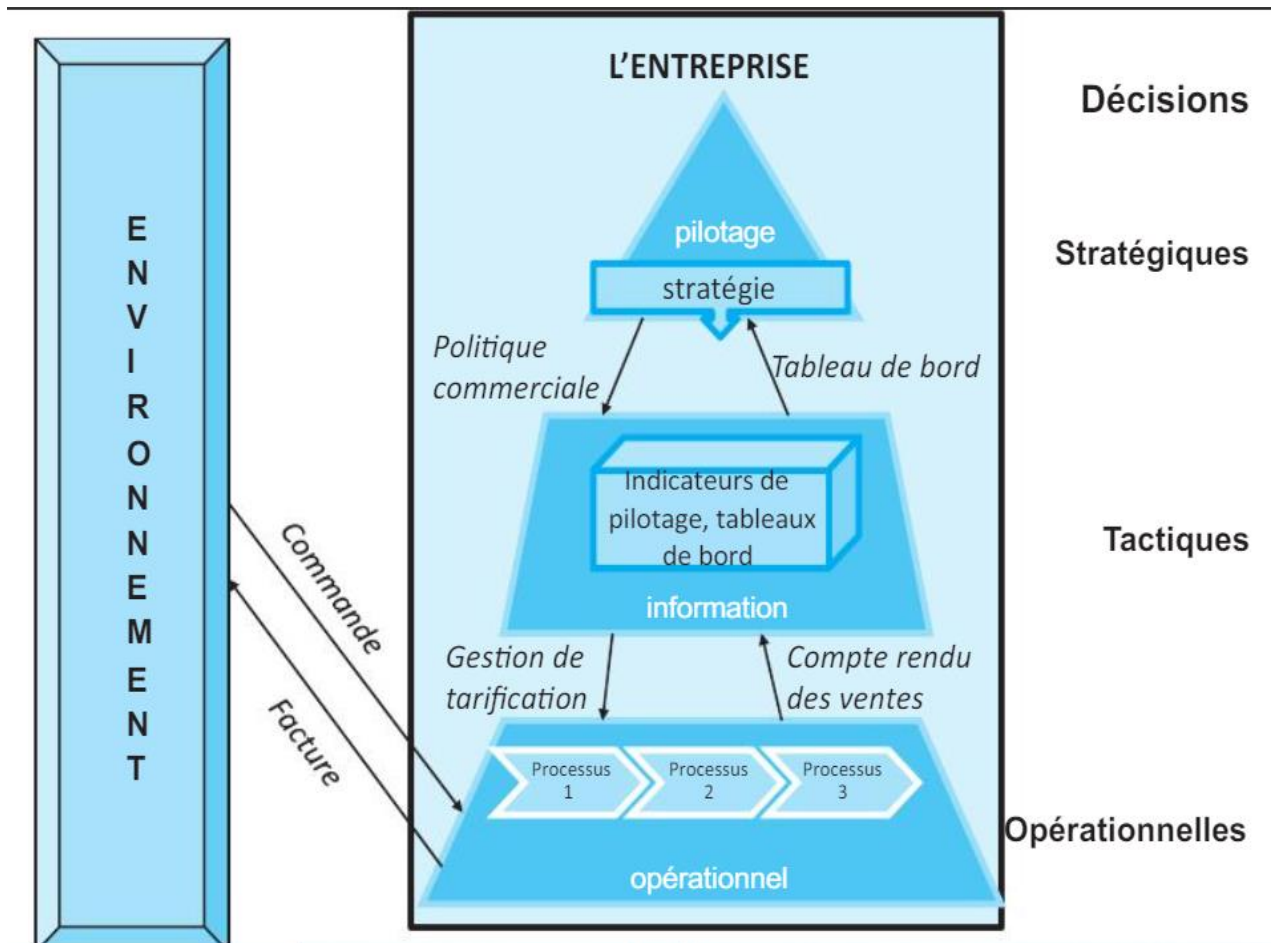


Figure 2 : Le fonctionnement du SI dans l'organisation<sup>13</sup>

<sup>13</sup> Jacques Sornet, Oona Hudin-Hengoat, et Nathalie Le Gallo, *DCG 8 - Systèmes d'information de gestion - 3e éd.: Tout-en-Un* (Dunod, 2014).

## CHAPITRE 2 – LE CONTROLE DE GESTION ET LE SYSTEME D'INFORMATIONS : UN LIEN RECIPROQUE

Après avoir défini les notions de base qui cadrent notre sujet, à savoir le contrôle de gestion et le système d'information, il serait pertinent de mettre en évidence le lien qui se tisse entre les deux.

### I. LA FONCTION DU CONTROLE DE GESTION AU SEIN DE L'ORGANISATION

#### A. *Evolution du métier de contrôleur de gestion*

Le métier de contrôleur de gestion est un métier qui a été caractérisé par une forte mouvance depuis sa genèse, il n'a cessé d'évoluer avec l'évolution de ses outils. Cette évolution est scindée en trois grandes phases<sup>14</sup> :

- **1<sup>ère</sup> phase : Fin du 19<sup>ème</sup> siècle et années 30** : Une période marquée par une forte montée de la concurrence chez les entreprises, dans un contexte où la tendance de l'offre et la demande s'est renversée dans le sens où désormais chaque offre crée sa propre demande. Pour pouvoir subsister, les entreprises se sont trouvées sous pression de calculer de la façon la plus fiable possible leurs coûts, elles se sont mises alors à imaginer des méthodes pour répondre à ce besoin. Jusque-là, chaque entreprise faisait ses calculs de sa propre façon un peu comme elle avait imaginé, ce n'est qu'à partir des années 30 que la méthode des sections homogènes a connu le jour comme méthode de référence dans le plan comptable de 1947. Crescendo, sont apparues d'autres méthodes, on cite la méthode des coûts standards, le direct-costing ...
- **2<sup>ème</sup> phase : Années 60** : Avant cette phase, le contrôle de gestion était évoqué comme un ensemble de pratiques et de méthodes de gestion contribuant à un meilleur pilotage des organisations, celles-ci se sont appropriées ces méthodes de contrôle de gestion sans pour autant le définir comme fonction au sein de leurs structures. Les années 60 ont donné la naissance du contrôle de gestion comme fonction. D'autant plus, les chercheurs académiques se sont également intéressés à la discipline, on témoigne désormais l'arrivée d'une nouvelle figure nommée « Professeur de contrôle de gestion », accompagnant les praticiens en la matière.
- **3<sup>ème</sup> phase : Années 80** : Période étiquetée par le fort essor de l'informatique, via l'apparition de gros systèmes informatiques, l'explosion des ordinateurs et des tableurs, ainsi que l'émergence des ERP qui a révolutionné le métier en libérant le contrôleur de gestion de certaines tâches. Cette phase a fait passer le contrôle de gestion d'une

---

<sup>14</sup> Nicolas Berland, François-Xavier Simon, et Collectif, *Le contrôle de gestion en mouvement: Etat de l'art et meilleures pratiques - Regards croisés de professeurs et praticiens* (Editions Eyrolles, 2011).

fonction de vérification vers une fonction de pilotage, au biais de la diversité de ses missions touchant désormais plusieurs métiers dans l'entreprise, notamment ceux du management et de la finance, ceci en accompagnant la DG et les directions opérationnelles dans la prise de décision et dans la mise en œuvre de la stratégie de l'entreprise.

Une multitude de facteurs a contribué à faire évoluer le métier, tel que la taille des organisations, on témoigne l'élargissement progressif de la taille des entreprises, ce qui rend leur pilotage de plus en plus complexe, d'où la nécessité à créer de nouveaux outils et donc à faire évoluer le métier. Un autre facteur à citer, c'est la mutation des structures organisationnelles, on tend plus vers des structures transversales plutôt que horizontales dûment à la demande accrue des cadres à avoir plus d'autonomie du fait de leur niveau éducatif avancé leur permettant de développer des modèles plus adaptés à des structures transversales. Les entreprises se sont trouvées alors contraintes d'adopter des structures transversales, où le contrôle de gestion devient un métier qui touche et interagit avec plusieurs autres métiers dans l'entreprise. Un dernier facteur à citer, c'est la délocalisation des activités de production dans des pays où le coût principalement de la main d'oeuvre est moindre, cependant les activités à haute valeur ajoutée n'ont pas fait l'objet de délocalisation, or le contrôle de gestion n'a pas été à l'origine conçu pour ce genre d'activités caractérisé par sa difficulté de valorisation, tout cela a forcé la création de nouveaux enjeux pour le contrôle de gestion à travers l'orientation de l'intérêt vers la mesure de performance de ce type d'activités.

Cet enchaînement chronologique nous a permis d'avoir une vision historique du contrôle de gestion et notamment de son évolution au fil du temps. Pour l'intérêt de notre sujet et notre problématique, nous allons plus focaliser l'attention sur la troisième phase qui nous servira de fil conducteur, et qui a été marquée par l'apparition des SI et de leurs différentes applications. La littérature en la matière avance que lors de cette période, le contrôle de gestion a connu une sorte de révolution, où le contrôleur de gestion a été libéré de certaines tâches, ce qui nous mène formuler l'hypothèse H1 qu'il conviendra de vérifier lors de notre étude empirique :

*H1 : « Le système d'information libère le contrôleur de gestion de certaines tâches. »*

### *B. Le rôle du contrôleur de gestion au sein de l'organisation*

En se basant sur l'évolution historique du métier, nous avons été menés à conclure que le contrôleur de gestion est désormais un acteur incontournable dans la structure organisationnelle, engagé de plus en plus dans la gestion de l'organisation à travers son aide à la prise de décision et la transversalité de sa fonction, mais concrètement quel rôle joue-t-il ?

Le contrôle de gestion doit répondre à deux catégories de besoins différenciés qui spécifient deux profils de fonctions distincts<sup>15 16</sup> :

- **Le rôle de contrôleur du chiffre** : Pour lequel il ne pratique que le langage comptable et financier des chiffres, ce en organisant la procédure budgétaire et du reporting, en s'assurant que l'information est juste et que les pratiques de contrôle interne sont conformes aux procédures et à la politique du groupe. C'est le rôle principal et fondamental du contrôleur de gestion que (Sathe 1983) nomme « le contrôleur indépendant ».
- **Le rôle de consultant interne** : Pour ce rôle, le contrôleur de gestion est vu plus comme un animateur central autour des directions opérationnelles au biais des différentes coopérations avec leurs managers, ceci-dit il doit maîtriser le langage de leurs métiers respectifs et s'y familiariser du fait que les managers opérationnels sont considérés comme étant les premiers clients du contrôleur de gestion. Le contrôleur de gestion assure également pour ce rôle qualifié de rôle de service, l'aide à la décision et le diagnostic de la performance dans toutes ses dimensions. Le contrôleur de gestion de gestion toujours selon (Sathe 1983) est nommé cette fois-ci « le contrôleur de gestion impliqué ».

Il est nécessaire de mentionner que ces deux rôles ne sont pas forcément incompatibles ou déconnectés, c'est le cas des organisations où les fonctions de reporting, de contrôle interne et d'aide à la décision émanent de la responsabilité du contrôleur de gestion, pour ce cas de figure (Sathe 1983) qualifie le contrôleur de gestion de « strong controller », un mariage entre « le contrôleur de gestion indépendant » et « le contrôleur de gestion impliqué », par indépendant on entend l'indépendance des directions opérationnelles et par impliqué on entend l'implication active dans la prise de décision auprès du top management<sup>17</sup>.

Cet enchaînement ne fait que confirmer ce qui a été avancé précédemment sur le titre relatif à l'évolution de la fonction du contrôleur de gestion, notamment pour sa troisième phase marquée par l'émergence des gros systèmes informatisés et leurs applications, pour lequel il a été conclu qu'au fil du temps la fonction a connu une évolution sans précédent des rôles qui lui sont attribués, d'où sa diversité et sa transversalité dans l'organisation. Désormais nous pouvons formuler une nouvelle hypothèse H2 relative au rôle du contrôleur de gestion dans l'organisation, suite à la liaison avec

---

<sup>15</sup> Lambert et Sponem, « La fonction contrôle de gestion ».

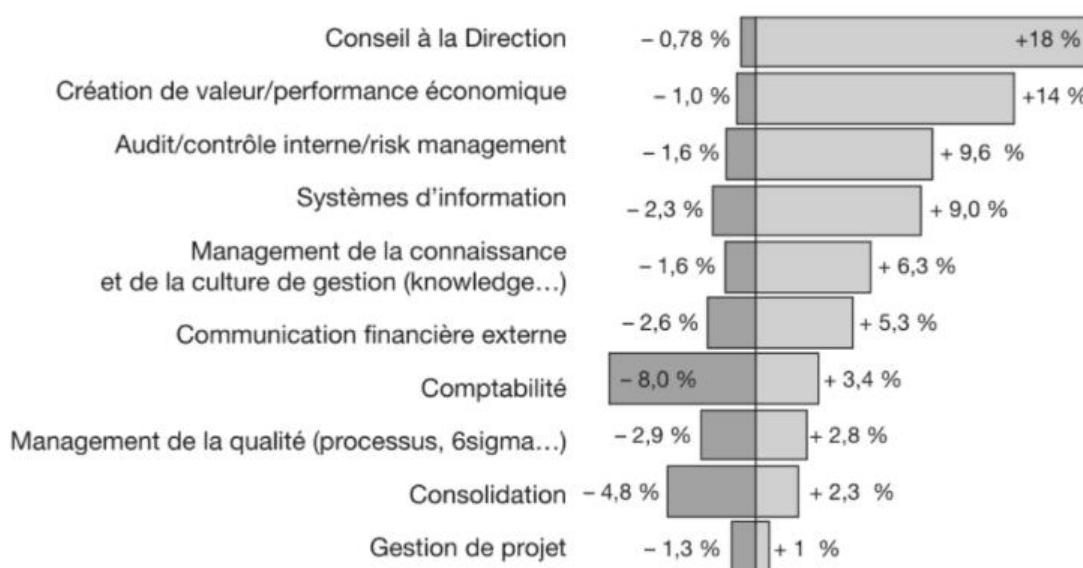
<sup>16</sup> Philippe Lorino, « Le contrôle de gestion après la crise E », *Revue française de gestion* n° 193, n° 3 (20 mai 2009): 29- 35.

<sup>17</sup> Lambert et Sponem, « La fonction contrôle de gestion ».

l'évolution historique, à savoir que l'émergence des systèmes d'information a contribué à la mutation du rôle du contrôleur de gestion dans l'organisation :

*H2 : « L'émergence des systèmes d'information fait passer le contrôleur de gestion d'un rôle de contrôleur du chiffre vers un rôle de consultant interne. »*

La Figure illustre l'évolution des missions des contrôleurs de gestion suite à une enquête internationale intitulée « Le contrôle de gestion : Quels rôles ? Quelles compétences ? Quelles évolutions ? », réalisée sur un échantillon de profils en gestion et finance d'entreprise dont éventuellement des contrôleurs de gestion. Les pourcentages sont exprimés en fonction des réponses des profils objets de l'enquête.



Source : enquête internationale Cegos/DFCG 2010

Figure 3 : Evolution des missions des contrôleurs de gestion<sup>18</sup>

Prenons pour exemple les systèmes d'information pour faire le parallèle avec notre sujet, nous remarquons une forte évolution en perspective des missions en lien avec les systèmes d'information, une variation positive de +9,0% contre une variation négative de -2,3%. Ce constat nous laisse formuler l'hypothèse H3 suivante :

*H3 : « Les systèmes d'information exercent un impact sur les missions du contrôleur de gestion. »*

Nous allons traiter dans le titre suivant, l'état de l'art en matière de l'impact du système d'information sur le contrôleur de gestion.

<sup>18</sup> Berland, Simon, et Collectif, *Le contrôle de gestion en mouvement*.

## II. L'IMPACT DU SYSTEME D'INFORMATION SUR LE CONTROLEUR DE GESTION

Dans l'enchaînement logique du raisonnement que nous avons mené, nous avons pu définir les concepts clé de notre sujet ensuite, et nous essayons ensuite de mettre en évidence le lien qui les unit en passant par l'évolution historique du métier qui nous a servi de fil rouge. Nous avons supposé alors que le système d'information exerce un impact sur les différentes missions du contrôleur de gestion. Pour ce titre il s'agira de vérifier ce postulat.

### A. Une modification voire une suppression de certaines missions

En partant des 3 hypothèses que nous avons pu formuler jusqu'à l'instant, nous pouvons remarquer clairement qu'elles tendent toutes vers l'idée qu'il existe un lien capital entre contrôle de gestion et système d'information.

Considérant toujours les années 80 comme point d'inflexion de la fonction, ces années en particulier parce qu'ils ont révélé en particulier l'apparition des nouvelles technologies de l'information et de communication appelées NTIC. Les NTIC représentent « *un ensemble de techniques utilisées pour le traitement et la transmission de l'information*<sup>19</sup> », ils exercent aujourd'hui des impacts très significatifs sur la majorité des fonctions dans l'entreprise, ils permettent ainsi une augmentation en autonomie pour les individus, un élargissement des champs et une évolution des métiers<sup>20</sup>.

Aujourd'hui, le contrôle de gestion s'exerce au biais du système d'information, en d'autres termes le système d'information est considéré comme moyen de contrôle. D'autant plus, l'arrivée des NTIC et l'émergence des systèmes d'information ont remis en cause le contrôle de gestion dans sa dimension classique et technique attachée purement aux chiffres, désormais le contrôle de gestion fait partie intégrante des processus. Etant confronté à ces évolutions informationnelles et technologiques, le contrôleur de gestion est décidément moins soucieux à sortir les chiffres à temps, mais plus à les analyser et à les commenter tout en vérifiant leur cohérence<sup>21</sup>. Ceci dit la tâche classique de saisie attribuée au contrôleur de gestion fait l'objet d'automatisation, et libère donc plus de temps pour le contrôleur de gestion pour comprendre ce qu'il y a derrière les chiffres, proprement dit mieux comprendre l'activité.

Nous avons évoqué précédemment, que le rôle du contrôle de gestion dans l'organisation est devenu plus stratégique à travers l'aide à la prise de décision, son champ d'intervention s'est de plus

---

<sup>19</sup> Éditions Larousse, « Définitions : NTIC - Dictionnaire de français Larousse », s. d., <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/NTIC/186559>.

<sup>20</sup> Reix et al., *Systèmes d'information et management*.

<sup>21</sup> Henri Bouquin et Yvon Pesqueux, « Vingt ans de contrôle de gestion ou le passage d'une technique à une discipline », *Comptabilite Controle Audit* Tome 5, n° 3 (1999): 93- 105.



en plus élargi ainsi que son degré d'importance dans la structure est devenu plus significatif, ces évolutions résultent essentiellement de l'évolution des systèmes d'information, des évolutions qui ont donné plus de marge manœuvre pour le contrôleur de gestion au niveau de ses tâches, en automatisant les plus chronophages et laborieuses, prenons pour exemple la saisie de données, et en modifiant d'autres les orientant plus vers un rôle de conseil et de compréhension.

Un dernier apport d'une importance non négligeable pour le contrôleur de gestion, c'est l'orientation de son intérêt vers le système d'information, nous avons bien élucidé que le système d'information est venu libérer le contrôleur de gestion de certaines tâches fastidieuses, mais le système d'information s'est imposé également comme discipline nouvelle pour les contrôleurs de gestion, c'est-à-dire que dans certaines organisations, il est du sort du contrôleur de gestion de gérer et d'administrer le système d'information, ses différentes applications, leurs accès et paramétrages, ça explique d'une part l'élargissement du champ d'intervention du contrôleur de gestion qui s'intéresse désormais à des thématiques non seulement en lien avec les chiffres, d'une autre part ça explique la montée en compétences des contrôleurs de gestion à cette nouvelle ère des systèmes d'information.

Pour faire la synthèse de ce que nous avons dit, le système d'information est venu supprimer les tâches fastidieuses et chronophages pour le contrôleur de gestion, en modifier d'autres tout en offrant à celui-ci plus de champ d'intervention et en orientant ses tâches vers un rôle plus stratégique. Nonobstant, le système d'information a créé également de nouveaux enjeux pour le contrôle de gestion, nous allons essayer de les lister dans le titre suivant.

### *B. Le système d'information : De nouveaux enjeux pour le contrôle de gestion*

Tout en ayant influencé le métier du contrôleur de gestion, le système d'information s'est également proposé avec de nouveaux enjeux pour celui-ci.

Comme nous avons pu l'approuver, le système d'information a eu pour tendance de faire évoluer vers le mieux les missions du contrôleur de gestion, en automatisant voire en supprimant certaines de ces tâches, cela devrait impliquer logiquement moins de charges de travail, mais c'est bien le contraire qui se manifeste. Le contrôleur de gestion est confronté aujourd'hui à des charges de travail de plus en plus conséquentes. Dans un environnement en mouvance régulière, les demandes des directions générales à avoir une meilleure visibilité deviennent accrues, et donc c'est le contrôle de gestion qui épaulé ces lourdes demandes, en produisant davantage d'indicateurs permettant le suivi mensuel, hebdomadaire voire journalier de l'activité. C'est un nouveau défi pour le contrôleur

de gestion, qui se trouve face à une masse trop importante d'informations à produire, gérer et communiquer<sup>22</sup>.

Un autre défi d'une importance autant significative ramené par le système d'information, c'est la mise à niveau sur le plan des compétences pour le contrôleur de gestion. Nous savons tous qu'aujourd'hui les différentes missions du contrôle de gestion s'effectuent sur les outils du système d'information, des outils forcément en phase avec les développements technologiques et informatiques, cela impose alors aux contrôleurs de gestion de franchir le pas et rester à jour en ce qui concerne les compétences requises pour exercer le métier aujourd'hui. C'est ce que préconise d'ailleurs Frédéric Doche, président fondateur du cabinet Décision Performance Conseil et président de la commission du contrôle de gestion de la DFCG (Association Nationale des Directeurs Financiers et de Contrôle de Gestion) « *Il faut mettre en place des formations, procéder à des recrutements, se faire éventuellement aider pour avoir les compétences nécessaires à devenir force de proposition dans ces domaines techniques*<sup>23</sup>. »

## **Conclusion Partie 1 :**

Dans cette première partie consacrée à la mise en évidence du lien existant entre le contrôle de gestion et le système d'information, nous avons dû définir dans un premier temps les concepts qui constituent notre sujet et autour desquels est formée notre problématique, nous avons pu voir que les concepts du contrôle de gestion et du système d'information sont des notions assez complexes et le fait de se consacrer à leur définition a pour but de mieux cerner les éléments qui suivent.

Ensuite, nous avons essayé de mettre la lumière sur le lien qui existe entre le contrôleur de gestion et le système d'information, en passant par l'évolution de la fonction et les différents rôles de celle-ci au sein de l'entreprise. Nous avons conclu que le système d'information est venu modifier le travail du contrôleur de gestion et faire évoluer sa fonction vers des rôles plus stratégiques et à valeur ajoutée plus importante, tout en ramenant des défis à relever notamment en matière de charges du travail et de mise à niveau des compétences. Dans la partie 2, nous allons mettre le point sur l'évolution des compétences du contrôleur de gestion à l'ère des systèmes d'information et des différentes évolutions technologiques qui font désormais partie intégrante du métier, nous allons évoquer spécialement le cas des ERP (Enterprise Resource Planning) et de la BI ( Business Intelligence).

---

<sup>22</sup> « Contrôle de gestion : les 3 défis à relever en 2014 - Les Echos », s. d., <https://business.lesechos.fr/directions-financieres/comptabilite-et-gestion/controle-de-gestion/controle-de-gestion-les-3-defis-a-relever-en-2014-58855.php>.

<sup>23</sup> « Contrôle de gestion : les 3 défis à relever en 2014 - Les Echos ».

## PARTIE 2

-

### HYBRIDATION DES COMPETENCES DU CONTROLEUR DE GESTION A L'ERE DES SYSTEMES D'INFORMATION

## CHAPITRE 4 – LES COMPETENCES REQUISES POUR EXERCER LE METIER DE CONTROLEUR DE GESTION

La compétence se définit comme « *la combinaison de savoirs, savoir-faire et savoir-être mobilisés pour agir de manière adaptée, face à une situation professionnelle donnée*<sup>24</sup> ». Pour le contrôleur de gestion il s'agit alors de l'ensemble des savoirs, savoir-faire et savoir-être qu'il doit posséder et maîtriser pour pouvoir exercer ce métier, nous allons développer ces éléments.

### I. LES SAVOIRS DU CONTROLEUR DE GESTION

Les savoirs du contrôleur de gestion représentent l'ensemble des connaissances qu'il acquiert lors de la formation académique qui le qualifie à exercer le métier, ces formations sont assurées par les écoles de commerce ou les universités, et font l'objet de plusieurs discussions du fait leur adéquation ou non avec les exigences de la pratique et du monde professionnel.

Nous pouvons distinguer deux grandes familles de savoirs, les savoirs techniques et les savoirs relationnels. Les savoirs techniques regroupent l'ensemble des méthodes et techniques cœur de métier du contrôleur de gestion, notamment les outils que nous avons décliné dans la partie précédente, et qui font représentent le préalable nécessaire à l'exercice du métier. Ce qui est des savoirs relationnels, ceux-ci sont relatifs à l'habilité du contrôleur de gestion à coopérer, communiquer, travailler en groupe et influencer les autres parties de l'organisation avec lesquels il est en étroite relation<sup>25</sup>.

Ceci-dit, ces deux familles de savoirs s'avèrent évasés à être maîtrisés simultanément, surtout pour un métier tel que le contrôle de gestion qui est qualifié de « métier du chiffre », donc ce raisonnement nous conduit à supposer que le chiffre ou la compétence technique prédomine la compétence relationnelle, or des études menées sur ce sujet ont prouvé des résultats divergents, le

---

<sup>24</sup> « Qu'est-ce qu'une compétence ? », Management et Performance, piloter.org, 15 mai 2019, <https://www.piloter.org/autoformation/evaluation/competence.htm>.

<sup>25</sup> Marc Bollecker, « LES PUBLICATIONS EUROPEENNES ET AMERICAINES SUR LES CONTRÔLEURS DE GESTION : UN ESSAI DE SYNTHÈSE », 2007, <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00522301>.

<b>Auteurs</b>	<b>Méthodologie</b>	<b>Conclusions</b>	<b>Type de publication</b>
(Bescos, 2002)	Enquête menée auprès de 205 membres de la DFCG	Importance des compétences techniques, des compétences pour innover, de la communication et d'une bonne connaissance de l'environnement,	Revue académique
Dumoulin (1983)	Analyse de 252 offres d'emplois	Importance des compétences techniques, qualités de contact, de souplesse et de dynamisme exigées par les entreprises	Revue académique
Fornerino et Godener (2006)	Enquête auprès de 139 contrôleurs de gestion	Importance des capacités d'analyse et de synthèse mais également des compétences relationnelles	Revue académique
Chiapello (1990)	Enquête réalisée auprès de 341 responsables opérationnels, 114 directeurs généraux et 138 contrôleurs de gestion	Les aptitudes les plus importantes requises seraient celles concernant les qualités humaines	Revue professionnelle
Russel, Siegel et ali. (1999)	294 contrôleurs de gestion américains	Importance des compétences techniques puis des compétences relationnelles	Revue professionnelle
(Bollecker, 2000)	Etude de 192 annonces d'offres d'emploi	Compétences relationnelles exigées par 40% des entreprises	Actes de congrès
Deglaine, Godener et Fornerino (2003b)	Enquête menée auprès de 118 professionnels du métier	Compétences relationnelles plus importantes pour les contrôleurs de gestion – conseillers que pour les contrôleurs de gestion – techniciens	Actes de congrès
Francis et Minchington (1999)	Enquête réalisée auprès de 296 professionnels du contrôle de gestion	Importance des compétences « quantitatives »	Revue en Sciences de l'éducation
Arquero Montano et ali. (2001)	Etude portant sur 214 contrôleurs américains	Décalage entre les aspirations des contrôleurs en matière relationnelle et les formations au contrôle de gestion	Revue en Sciences de l'éducation

Tableau 1 résume les résultats de ces études, nous aurons à en tirer les conclusions essentielles :

<b>Auteurs</b>	<b>Méthodologie</b>	<b>Conclusions</b>	<b>Type de publication</b>
(Bescos, 2002)	Enquête menée auprès de 205 membres de la DFCG	Importance des compétences techniques, des compétences pour innover, de la communication et d'une bonne connaissance de l'environnement,	Revue académique
Dumoulin (1983)	Analyse de 252 offres d'emplois	Importance des compétences techniques, qualités de contact, de souplesse et de dynamisme exigées par les entreprises	Revue académique
Fornerino et Godener (2006)	Enquête auprès de 139 contrôleurs de gestion	Importance des capacités d'analyse et de synthèse mais également des compétences relationnelles	Revue académique
Chiapello (1990)	Enquête réalisée auprès de 341 responsables opérationnels, 114 directeurs généraux et 138 contrôleurs de gestion	Les aptitudes les plus importantes requises seraient celles concernant les qualités humaines	Revue professionnelle
Russel, Siegel et ali. (1999)	294 contrôleurs de gestion américains	Importance des compétences techniques puis des compétences relationnelles	Revue professionnelle
(Bollecker, 2000)	Etude de 192 annonces d'offres d'emploi	Compétences relationnelles exigées par 40% des entreprises	Actes de congrès
Deglaine, Godener et Fornerino (2003b)	Enquête menée auprès de 118 professionnels du métier	Compétences relationnelles plus importantes pour les contrôleurs de gestion – conseillers que pour les contrôleurs de gestion – techniciens	Actes de congrès
Francis et Minchington (1999)	Enquête réalisée auprès de 296 professionnels du contrôle de gestion	Importance des compétences « quantitatives »	Revue en Sciences de l'éducation
Arquero Montano et ali. (2001)	Etude portant sur 214 contrôleurs américains	Décalage entre les aspirations des contrôleurs en matière relationnelle et les formations au contrôle de gestion	Revue en Sciences de l'éducation

Tableau 1 : Synthèse des travaux sur les savoirs des contrôleurs de gestion<sup>26</sup>

Une première remarque à propos de ces travaux, c'est que la grande majorité d'entre eux a été réalisée entre les années 1990 et le début des années 2000, période marquée par la montée en puissance de l'informatique et des systèmes d'information en définitive, ce qui rend pertinent d'évoquer les résultats de ces études dans notre raisonnement. Ce qui est des résultats de ces différentes études menées, ils convergent en masse vers l'idée que les savoirs relationnels sont autant importants que les savoirs techniques, voire que ces derniers sont des fois jugés inutiles pour le travail du contrôleur de gestion du fait qu'ils ont fait l'objet d'informatisation sur les applications du système d'information, le contrôleur de gestion est désormais plus focalisé sur des activités plus stratégiques où il joue le rôle de consultant interne pour lequel il aide à la prise de décision, pour ce faire alors le contrôleur de gestion doit s'armer de savoirs relationnels afin qu'il puisse mieux coopérer avec les différentes parties intégrantes de son métier. Toutefois, il ne serait pas judicieux de dire que les compétences techniques ne sont point importantes même qu'ils soient centralisés sur

<sup>26</sup> Bollecker.

des outils informatiques, ces savoirs du moins permettent au contrôleur de gestion de meilleures interprétations des données qu'il utilise au quotidien.

Pour conclure alors sur les savoirs du contrôleur de gestion, les deux familles que nous avons distingué, à savoir les savoirs relationnels et les savoirs techniques, sont à la fois d'une importance majeure pour le contrôleur de gestion, cela se vérifie par l'orientation des formations en contrôle de gestion vers les aspects relationnels du métier, afin de ne pas former des contrôleurs de gestion dont la seule aptitude est le chiffre.

Dans l'enchaînement logique de ces assertions, le titre qui suit traite des savoir-faire et savoir-être du contrôleur de gestion.

## II. LES SAVOIR-FAIRE ET LES SAVOIR-ETRE DU CONTROLEUR DE GESTION

Un savoir-faire est « *une compétence acquise par l'expérience dans les problèmes pratiques, dans l'exercice d'un métier*<sup>27</sup> », alors qu'un savoir-être est en quelque sorte une forme de savoir-faire mais plutôt dans un aspect plus relationnel, il se définit comme « *Aptitude d'un individu à se comporter correctement dans une situation donnée, généralement dans ses rapports sociaux*<sup>28</sup> ».

Le contrôleur de gestion aujourd'hui est un profil d'envergure majeure dans l'organisation, comme nous l'avons éclairé précédemment, le contrôle de gestion est une fonction transversale qui coopère et interagit avec plusieurs métiers dans l'entreprise, ce qui rend du contrôleur de gestion un profil à fortes exigences de la part de l'organisation. Afin de globaliser les savoir-faire et les savoir-être du contrôleur de gestion, des chercheurs ont proposé de mobiliser un modèle de la personnalité développé par (Costa et McCrae, 1992) appelé OCEAN ou « big five », qui est « *un modèle descriptif de la personnalité en cinq traits centraux*<sup>29</sup> », d'où son acronyme qui réfère aux initiaux desdits traits : O pour Ouverture, C pour Caractère consciencieux, E pour Extraversion, A pour Amabilité et N pour Neurotisme. Le Tableau 2 concatène les traits principaux du modèle OCEAN pour le profil du contrôleur de gestion avec les savoir-faire et savoir-être assignés à chacun des traits<sup>30</sup> :

<sup>27</sup> Éditions Larousse, « Définitions : savoir-faire - Dictionnaire de français Larousse », s. d., <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/savoir-faire/71236>.

<sup>28</sup> « Savoir-être : Définition simple et facile du dictionnaire », s. d., <https://www.linternaute.fr/dictionnaire/fr/definition/savoir-etre/>.

<sup>29</sup> « Modèle des Big Five (psychologie) », in *Wikipédia*, 14 mai 2021, [https://fr.wikipedia.org/w/index.php?title=Mod%C3%A8le\\_des\\_Big\\_Five\\_\(psychologie\)&oldid=182883721](https://fr.wikipedia.org/w/index.php?title=Mod%C3%A8le_des_Big_Five_(psychologie)&oldid=182883721).

<sup>30</sup> Marianela Fornerino et Armelle Godener, « Être contrôleur de gestion en France aujourd'hui : conseiller, adapter les outils,... et surveiller », *Revue Finance Contrôle Stratégie* 9 (1 février 2006): 187- 208.

	<b>Traits</b>	<b>Compétences</b>
O	Ouverture	Curiosité, ouverture, sens pédagogique, diplomatie, écoute, capacité d'adaptation, souplesse, créativité, invention.
C	Caractère consciencieux	Précision, rigueur, fiabilité, respect des délais, capacité d'analyse et de synthèse, persévérance, objectivité, indépendance.
E	Extraversion	Aptitude à la communication, capacité de persuasion, capacité de travail en équipe, autorité.
A	Amabilité	Traits non-traités dans la littérature pour le profil du contrôleur de gestion.
N	Neurotisme	

**Tableau 2 : Les savoir-faire et savoir-être du contrôleur de gestion selon le modèle OCEAN**

Ce modèle alors présente une sorte de mix entre les éléments que nous avons pu premier titre relatif aux savoirs avec leurs deux grandes familles, les compétences techniques et les compétences relationnelles, tout en sachant que le contrôleur de gestion confronte actuellement de nouveaux enjeux faisant évoluer et ses compétences et ses missions, cela met à l'épreuve plus les compétences relationnelles que les compétences techniques et le contrôle de gestion est plus impliqué dans des activités à caractère stratégique, notamment l'aide à la prise de décision, ainsi que des activités de coopération et d'interaction avec les différentes directions opérationnelles. La récapitule les compétences à développer ou à mieux maîtriser par le contrôleur compte tenu des enjeux qu'il confronte :



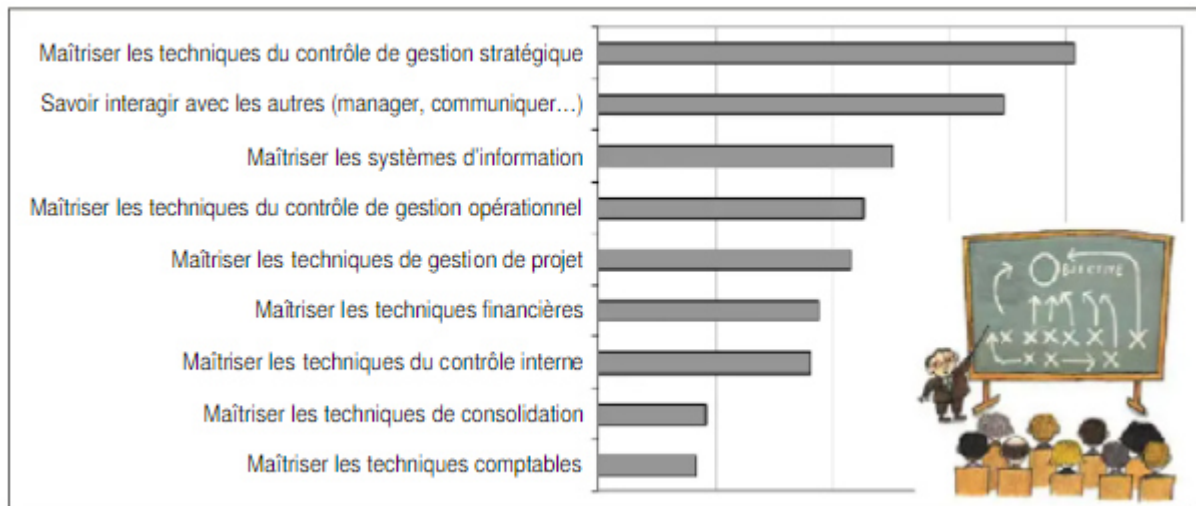


Figure 3 : Les principales compétences à développer par le contrôleur de gestion<sup>31</sup>

Nous énumérons dans le top 3 des principales compétences à développer par le contrôleur de gestion, la maîtrise des techniques du contrôle de gestion stratégique, savoir interagir avec les autres et maîtriser les systèmes d'information, c'est en particulier cette dernière compétence qui nous intéresse le plus vu qu'elle soit en lien avec notre sujet, ceci dit suppose qu'un contrôleur de gestion aujourd'hui en plus de son appétence pour les chiffres et les données de nature quantitative, il doit se munir de compétences sur les systèmes d'information au point même de les maîtriser, nous formulons alors l'hypothèse H4 suivante :

*H4 : « La maîtrise des systèmes d'information est un prérequis nécessaire pour le travail du contrôleur de gestion. »*

La notion de système d'information est souvent attribuée par défaut à la notion d'ERP (Enterprise Resource Planning) ou de PGI (Progiciel de Gestion Intégré), ce sont des termes communément utilisés dans le monde de la gestion des organisations et représentent aujourd'hui des vecteurs primordiaux pour tout type d'entreprise. S'ajoute également la notion d'informatique décisionnelle qui est un plus récente que les ERP, de toutes les manières nous allons essayer de voir comment ces deux éléments ont impacté le métier du contrôleur de gestion.

<sup>31</sup> Kolo Balo, « Enquete Internationale CG », s. d., [https://www.academia.edu/4112259/Enquete\\_Internationale\\_CG](https://www.academia.edu/4112259/Enquete_Internationale_CG).

## CHAPITRE 5 – LES ERP : QUELLES MODIFICATIONS POUR LA FONCTION ?

Par définition, un ERP est « *une application informatique paramétrable, modulaire et intégrée, qui vise à fédérer et à optimiser les processus de gestion de l'entreprise en proposant un référentiel unique et en s'appuyant sur des règles de gestion standards*<sup>32</sup> », il s'agit alors d'une composante du système d'information, apparemment la plus importante, du fait qu'elle permet la centralisation des activités de l'entreprise d'où son attractivité pour les entreprises qui y ont eu recours.

Implanter un ERP au sein de son organisation est un projet qui provoque des changements organisationnels conséquents<sup>33</sup>, notamment pour le contrôleur de gestion, qui à l'ère des ERP représente l'animateur de ces systèmes. Nous allons voir les conséquences engendrés par les ERP sur les contrôleurs de gestion.

### I. L'IMPLANTATION DES ERP : QUEL IMPACT POUR LE CONTROLEUR DE GESTION ?

Les recherches menées sur l'impact de l'implantation des ERP sur les missions des contrôleurs de gestion ont abouti à des résultats contradictoires, certains pensent que les ERP ont généré un impact très peu significatif sur le profil d'activités du contrôleur de gestion, d'autres postulent par contre que les ERP ont impacté expressément les missions du contrôle de gestion, en élargissant son rôle dans l'organisation plus vers des vocations de conseil et de consulting interne auprès des managers<sup>34</sup>. Nous allons présenter ces résultats qui se sont avérés contradictoires et essayer d'en retenir les plus pertinents à notre raisonnement.

#### A. L'implantation des ERP : un impact limité sur le contrôleur de gestion

Certains auteurs ont pu démontrer que les ERP n'ont pas amené des changements majeurs et significatifs au contrôleur de gestion et à ses différents rôles et missions.

Une première raison avancée par ces auteurs, c'est le caractère rigide des pratiques du contrôle de gestion, ils avancent que ces dernières peuvent changer mais très lentement, ce qui induit un changement peu significatif sur le contrôleur de gestion. Dans le même raisonnement, les auteurs

---

<sup>32</sup> Reix et al., *Systèmes d'information et management*.

<sup>33</sup> Bernard Fallery et Florence Rodhain, XVIII. Robert Reix – *Un fondateur de la discipline des systèmes d'information en France, Les Grands Auteurs en Systèmes d'information* (EMS Editions, 2018), <https://www.cairn.info/les-grands-auteurs-en-systemes-d-information--9782376871309-page-346.htm>.

<sup>34</sup> Anass Mawadia, Philippe Chapellier, et Ariel Eggrickx, « ERP et profil d'activités du contrôleur de gestion : une évolution par paliers ? », *Management Avenir* N° 87, n° 5 (25 octobre 2016): 125- 49.

considèrent que même si les ERP ont tendance à réduire les charges du travail du contrôleur de gestion, ils n'ont pour aucun cas de rendre de lui un conseiller auprès des managers<sup>35</sup>.

Le contrôleur de gestion aujourd'hui est un acteur qui doit apporter de la valeur ajoutée à travers sa large connaissance de l'entreprise et de son activité, son expertise et son implication, cependant, l'implantation des ERP ne lui a retiré en aucun cas sa responsabilité relative à la préparation des chiffres, le contrôle de leur cohérence et leur validation. Ce sont des tâches dites classiques du contrôle de gestion, que ces auteurs rattachent toujours au contrôleur de gestion, et prouvent ainsi l'impact limité des ERP sur ses missions<sup>36</sup>.

Une dernière approbation de cet impact limité des ERP, se rapporte au fait que les ERP sont des systèmes intégrés qui ont des connexions avec les différentes autres sources d'information dans l'entreprise, or les contrôleurs de gestion ont tendance à ne pas trop échapper de leurs usages classiques, notamment en faisant leurs contrôles sous des applications connexes comme Excel ou Access, donc pour ces auteurs, malgré que les ERP ont automatisé et rationalisé les process sous des systèmes intégrés, ils n'ont pas autant influencé les contrôleurs de gestion pour abandonner leurs anciennes habitudes<sup>37</sup>.

Il est conclu alors pour ce courant que « *L'évolution ne se traduit pas toujours par une émancipation des contraintes de collecte et de mise en forme des informations et ne se fait que peu au profit de tâches plus stratégiques liées au conseil des managers. Cela peut même être l'inverse !*<sup>38</sup> »

Un autre courant a été mené à prouver que l'implantation des ERP a impacté significativement les missions du contrôleur de gestion, nous allons déceler leurs propos.

#### *B. L'implantation des ERP : un impact significatif sur les missions du contrôleur de gestion*

Il a été prouvé que les ERP sont les meilleurs outils pour réorganiser les processus de l'entreprise, ou faire ce qu'on appelle le re-engineering, du fait qu'ils soient basés sur les business process et non

---

<sup>35</sup> Markus Granlund et Teemu Malmi, « Moderate Impact of ERPS on Management Accounting: A Lag or Permanent Outcome? », *Management Accounting Research* 13, n° 3 (1 septembre 2002): 299-321, <https://doi.org/10.1006/mare.2002.0189>.

<sup>36</sup> Aidan O. Mahony et John Doran, *The Changing Role of Management Accountants; Evidence From the Implementation of ERP Systems in Large Organisations*, s. d.

<sup>37</sup> François Meyssonier et Frédéric Pourtier, « Les ERP changent-ils le contrôle de gestion ? », *Comptabilité Contrôle Audit* Tome 12, n° 1 (2006): 45-64.

<sup>38</sup> Mawadia, Chapellier, et Eggrickx, « ERP et profil d'activités du contrôleur de gestion ».

sur les fonctions<sup>39</sup>. Ceci-dit, les ERP permettront la mise en application de certaines avancées majeures en matière d'outils du contrôle de gestion. Prenons pour exemple la méthode ABC, c'est une méthode qui a pour but de suivre les coûts par activité et qui suppose un découpage analytique préalable, dans la mesure où chaque donnée soit associée à l'activité qui lui correspond, étant donné que les ERP soient des systèmes intégrés qui permettront ce découpage et cette mise en place, nous pourrions dire que ces derniers accompagnent l'évolution du contrôle de gestion et de ses différents outils, propices à l'atteinte de l'efficacité.

D'autant plus, avec l'émergence des ERP chez les entreprises, les rôles des contrôleurs de gestion vont être renforcés, devenant plus des consultants internes et des accompagnateurs des managers, ces derniers avec les systèmes intégrés seront capables de faire leurs propres lectures des coûts et des éléments financiers qui concernent leurs entités, mais cela ne réduit en aucun cas le rôle du contrôleur de gestion à venir en aide auprès de ces managers pour donner les explications pertinentes et les pistes qui leur permettront d'atteindre leurs objectifs<sup>40</sup>.

Nous pouvons noter que « *l'introduction des ERP ouvre de nouvelles perspectives pour une meilleure valorisation du travail du contrôleur de gestion grâce à une focalisation accrue sur l'analyse et le conseil aux dépens des tâches routinières plus classiques*<sup>41</sup> », l'impliquant ainsi plus dans des rôles de prise de décision.

## II. UNE SYNTHÈSE DES ÉVOLUTIONS MAJEURES DU PROFIL DU CONTRÔLEUR DE GESTION À L'ÈRE DES ERP

Nous avons confronté deux natures de résultats quant à l'impact de l'implantation des ERP sur les missions du contrôleur de gestion, des résultats contradictoires suite à une multitude de facteurs, nous en citons, l'implémentation plus ou moins récente de l'ERP au moment de la recherche, l'implication des utilisateurs dans le projet d'implémentation, le succès ou non de cette implémentation, les caractéristiques de l'organisation<sup>42</sup> ...

Toutefois, le fait d'aboutir à des résultats contradictoires n'empêchera pas de faire une synthèse sur les évolutions majeures du profil du contrôleur de gestion à l'ère des ERP, ou ce qu'a nommé Besson (1999) les évolutions attendues, à travers un modèle proposé par cet auteur qui dresse un

---

<sup>39</sup> Robert W. Scapens et Mostafa Jazayeri, « ERP Systems and Management Accounting Change: Opportunities or Impacts? A Research Note », *European Accounting Review*, 6 août 2010, <https://doi.org/10.1080/0963818031000087907>.

<sup>40</sup> Scapens et Jazayeri.

<sup>41</sup> Tawhid Chtioui et Az-Eddine Bennani, « Le contrôleur de gestion et les progiciels ERP : nouvelles perspectives ou nouvelles frontières », *IBIMA Business Review*, 1 janvier 2009.

<sup>42</sup> Mawadia, Chapellier, et Eggrickx, « ERP et profil d'activités du contrôleur de gestion ».

panorama du profil d'activités du contrôleur de gestion avant (hier) et après (demain) la mise en place d'un ERP. La Figure 4 reprend le modèle de Besson :

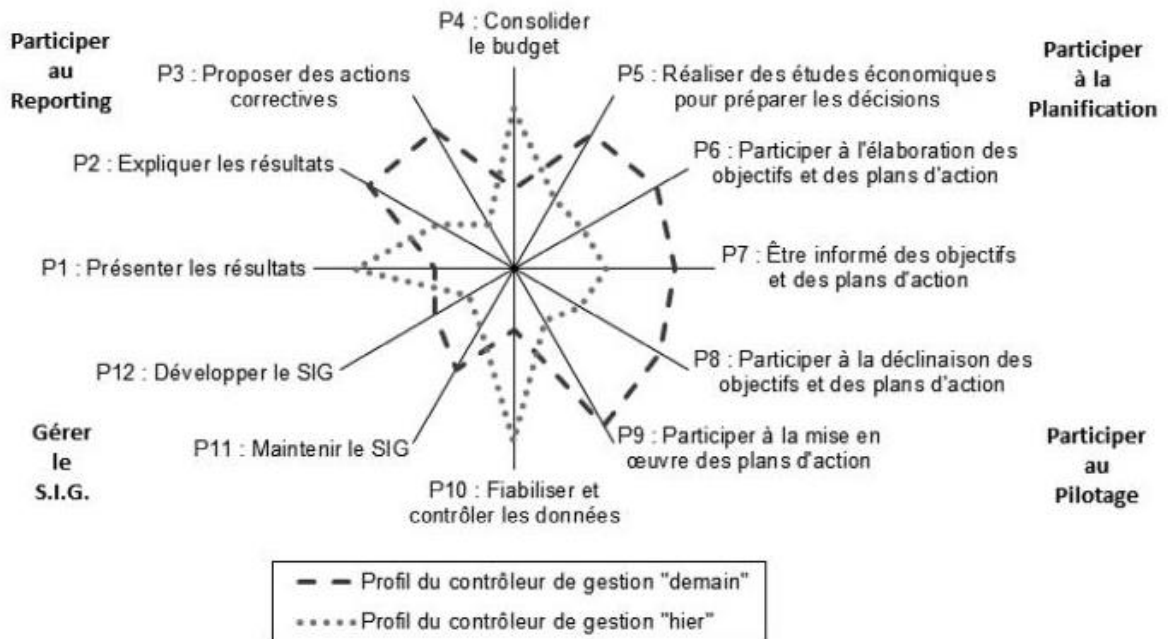


Figure 4 : Le profil d'activités du contrôleur de gestion avant (hier) et après (demain) la mise en place d'un ERP<sup>43</sup>

Les auteurs ayant repris ce modèle, énumèrent 12 principales missions du contrôleur de gestion, réparties en quatre grandes catégories : reporting, planification, pilotage, système d'information de gestion.

En partant de ces quatre catégories, nous allons décliner les évolutions majeures du profil du contrôleur de gestion en fonction de chacune de ces catégories.

Commençons par la participation au reporting, l'implantation des ERP est censée conduire le contrôleur de gestion à passer moins de temps à produire le chiffre ou l'information, et donc plus de temps à l'analyser, l'expliquer et prendre des mesures correctives si besoin.

Ce qui est de la participation à la planification, l'ERP devrait également permettre au contrôleur de gestion un précieux gain de temps, il est présumé passer moins de temps sur la consolidation des budgets, plus de temps à l'aide à la prise de décisions et l'élaboration des objectifs et des plans d'action.

En ce qui concerne la participation au pilotage, les ERP sont présumés faire évoluer le profil du contrôleur de gestion vers un rôle plus stratégique, pour lequel il participe davantage à la déclinaison et la mise en œuvre des objectifs et plans d'action. C'est pour ce rôle que le contrôleur de gestion

<sup>43</sup> Mawadia, Chapellier, et Eggrickx.

porte la casquette de « business partner », un véritable accompagnateur de la direction générale et des directions opérationnelles.

Enfin pour le volet gestion des systèmes d'information, l'implantation des ERP devrait amener au contrôleur de gestion plus de temps à consacrer sur la conception et la maintenance voire le développement du système d'information, plutôt que de se consacrer au contrôle et à la fiabilisation des données produites par ce système d'information. C'est une montée en compétences expressive pour le contrôleur de gestion, qui lui exige désormais de se doter de savoirs en matière de gestion des systèmes d'information.

Toutefois, le fait d'évoquer que les évolutions favorables notamment en matière de gain de temps et de montée en compétences, l'implantation des ERP a également engendré des évolutions défavorables et des effets indésirables. Certains contrôleurs de gestion se sont vus rajouter une nouvelle tâche de contrôle, celle de la cohérence des données sur le système, vu que ces données sont produites par différents utilisateurs qui ne respectent pas forcément les procédures de saisie et d'alimentation au niveau de l'ERP. C'est une tâche considérée de chronophage, qui laisse moins de temps aux contrôleurs de gestion pour l'analyse et l'aide à la décision. Un autre effet non voulu des ERP, résulte de la disponibilité instantanée de l'information sur le système, cela a conduit les contrôleurs de gestion à faire moins de déplacements pour recueillir l'information, qui n'est pas toujours de nature quantitative, ce qui fige leur raisonnement que sur des données financières, or les données de nature non-financières sont souvent plus proches de la réalité et permettent de peaufiner l'aide à la prise de décision<sup>44</sup>.

Pour conclure sur ce chapitre, nous avons pu voir que les ERP ont ramené des apports énormes au contrôle de gestion, spécialement en matière de production de l'information, une tâche qui fait l'objet d'automatisation et libère ainsi plus de temps pour le contrôleur de gestion pour se consacrer à l'analyse et l'explication de cette information. Nous avons également évoqué brièvement que les ERP ont eu des effets non voulus, mais nous avons plus mis la lumière sur les évolutions en faveur du contrôleur de gestion. Nous partons sur ce dernier postulat pour formuler l'hypothèse H5 :

*H5 : « Les ERP libèrent plus de temps pour le contrôleur de gestion pour se consacrer à l'analyse et à l'aide à la prise de décision. »*

Le chapitre suivant et dernier de cette partie théorique, traite de la business intelligence, une évolution technologique plus récente que les ERP, qui révolutionne le métier.

---

<sup>44</sup> Chtioui et Bennani, « Le contrôleur de gestion et les progiciels ERP ».

## CHAPITRE 6 – LA BUSINESS INTELLIGENCE : L'APPORT POUR LE CONTROLE DE GESTION

### I. UN TAS D'OPPORTUNITES A SAISIR POUR LE CONTROLEUR DE GESTION

Mettons en avant d'abord quelques généralités sur le concept de la business intelligence avant de présenter les opportunités qu'elle amène au contrôleur de gestion.

#### A. Généralités sur la BI

La business intelligence est un mot d'origine anglo-saxonne qui a pour équivalent en français l'informatique décisionnelle, signifiant « *un processus technologique d'analyse des données et de présentation d'informations pour aider les dirigeants, managers et autres utilisateurs finaux de l'entreprise à prendre des décisions éclairées*<sup>45</sup>. » La BI comporte plusieurs outils et applications permettant de concaténer des données depuis différentes sources, afin de les préparer, pouvoir les analyser et les agencer de façon à permettre des visualisations simples et intuitives, propices à une prise de décision judicieuse.

Le recours à la BI comporte plusieurs avantages, parmi lesquels nous citons<sup>46</sup> :

- Augmenter la productivité,
- Améliorer la visibilité,
- Avoir une vue d'ensemble,
- Rationaliser les processus métier,
- Analyser les données facilement et rapidement.

La BI est un processus composé de quatre étapes, la Figure 5 schématise le processus et ses différentes étapes :

---

<sup>45</sup> « Qu'est-ce que la Business intelligence ? », Oracle France, s. d., <https://www.oracle.com/fr/database/business-intelligence-definition.html>.

<sup>46</sup> « Qu'est-ce que la Business intelligence ? »



Figure 5 : Processus de la business intelligence<sup>47</sup>

La phase de collecte, comme son nom l'indique consiste à collecter les données à partir de différentes sources, pour ensuite faire l'objet d'intégration avant d'être stockées. La deuxième phase de qualification et d'intégration a pour but d'homogénéiser les données qui sont à la base de nature hétérogène du fait de leur provenance de différentes sources. La troisième phase d'organisation s'articule autour du stockage des données préalablement collectées et intégrés, dans des entrepôts de données qu'on nomme dans le jargon technique Datawarehouse (DWH), ceci dit, les données une fois au DWH, ne font plus l'objet de changements, et sont rattachées à des dimensions ou des indicateurs qui serviront pour la phase de restitution. La dernière phase, se focalise sur la restitution des résultats, sous formes de rapports ou tableaux, chaque rapport est adapté en fonction de son utilisateur et surtout en fonction de la direction métier qui exploite ou diffuse ce rapport.

La BI est donc une avancée technologique qui permet la manipulation des données de façon simple et rapide, tout en proposant des visualisations à partir de ses données, compréhensibles et intuitives, facilitant ainsi le travail des utilisateurs finaux de l'information dans l'entreprise, notamment les managers opérationnels, les contrôleurs de gestion et la direction générale. Nous avons abordé précédemment le rôle que joue le contrôleur de gestion dans l'aide à la prise de décision, nous allons décidément voir si la BI se propose comme outil renforçant ce rôle.

### *B. La BI : Un tas d'opportunités à saisir pour le contrôleur de gestion*

La BI émerge dans un contexte où les organisations s'accélèrent à franchir le pas en ce qui concerne leur transformation digitale, ce n'est plus un prestige pour les entreprises, mais plutôt une sorte d'obligation, compte tenu de l'environnement très mouvant dans lequel évoluent ces dernières, cela induit également une évolution des métiers notamment le contrôle de gestion. Nous

<sup>47</sup> « BI — Présentation », s. d., <http://perso.univ-lyon1.fr/haytham.elghazel/BI/presentation.html>.



avons réussi à mettre la lumière sur l'évolution de ce métier ainsi que ses différents outils, parmi lesquels nous allons nous intéresser actuellement à la BI.

Une enquête menée par le cabinet PwC en 2019 sur les priorités des directeurs financiers a débouché sur les résultats ci-dessous :

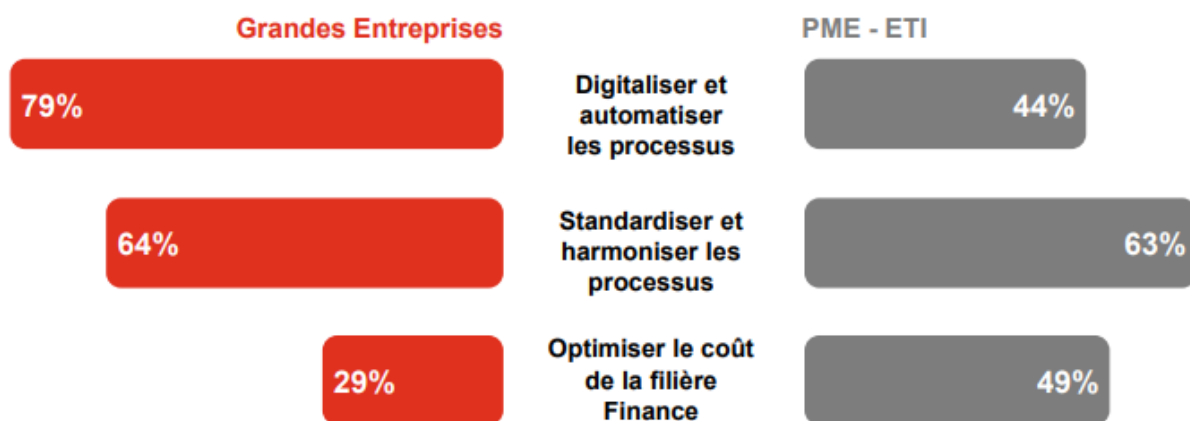


Figure 6 : Priorités des directeurs financiers en matière d'optimisation des processus (PwC, 2019)

Il est apparent que les directeurs financiers interrogés de lors de cette étude, sont conscients du besoin imminent quant à la digitalisation.

La BI apparait donc dans un contexte en forte transformation digitale, où les principaux acteurs en sont conscients, et réalisent également que celle-ci est d'un apport capital pour leurs métiers. Ce qui est du contrôle de gestion, quelles sont les principaux apports de la BI ?

Les principaux apports rejoignent en quelque sorte ce qu'ont ramené les ERP à la fonction. Un gain de temps précieux sur les tâches fastidieuses de production de l'information. Comme nous l'avons présenté dans la Figure 5, le processus de la BI permet à la fois de collecter, intégrer et stocker les données, il reste alors au contrôleur de gestion de les restituer en fonction des besoins de ses différents clients, principalement la direction générale et les directions métiers.

La BI permet également au contrôleur de gestion de fiabiliser les données. En nous référant une nouvelle fois à la Figure 5, le processus de la BI permet de structurer les données avant de les stocker dans ce que nous avons appelé les DWH, ensuite elles sont organisées en fonction de chaque métier dans l'entreprise et en fonction de ses besoins en matière de reporting et de tableaux de bord. Ceci dit, ce processus si bien structuré de la BI, garantit la fiabilité des données pour les utilisateurs, et libère ainsi le contrôleur de faire cette tâche chronophage<sup>48</sup>.

<sup>48</sup> « BUSINESS INTELLIGENCE ET ÉVOLUTION DES MÉTIERS DU CONTRÔLE DE GESTION », *Contrôle de gestion* (blog), 3 février 2020, <https://controle2gestion.net/business-intelligence-controle-de-gestion/>.

Enfin la BI, accorde l'opportunité au contrôleur de gestion d'orienter ses efforts vers les tâches à plus de valeur ajoutée, notamment l'analyse des données et l'aide à la prise de décision, du fait qu'il soit libéré des tâches ingrates relatives à l'extraction et la consolidation des données. Tout cela permet au contrôleur de gestion de revaloriser son métier, il devient un véritable acteur créateur de valeur dans l'entreprise, dont le rôle est d'accompagner les directions opérationnelles et être un conseiller auprès de la direction générale, le rôle qu'on nomme « business partner »<sup>49</sup>.

Sur la base des différentes opportunités que nous venons de lister, nous pouvons formuler l'hypothèse H6 suivante :

*H6 : « La BI libère le contrôleur de gestion des tâches ingrates d'extraction et de consolidation, et permet la fiabilisation des données. »*

## II. DES MENACES A S'EN MEFIER ET DES DEFIS A RELEVER

Constituant une avancée technologique, la BI ne comporte pas uniquement des bienfaits, mais également des risques voire des menaces pour les métiers objets de sa réalisation. Besson<sup>50</sup> (1999) explique que « le métier de demain se structurera autour des tâches nobles de modélisation et d'interprétation des données de gestion » et rajoute « le contrôleur de gestion assiste impuissant à la disparition de son ancien métier. »

C'est la principale menace de toute avancée technologique pour les métiers du chiffre en général et le contrôle de gestion en particulier, la disparition du métier, certaines études en font la preuve. Une étude réalisée en 2018 sur l'impact de la révolution digitale sur l'emploi, résulte sur la menace de disparition de 5 métiers d'ici 2050, parmi lesquels les professions de la banque et de la comptabilité. Une autre étude de BearingPoint en 2017, conclue qu'un tiers des entreprises interrogées lors de l'étude, imaginent la disparition du contrôle de gestion d'ici 2030<sup>51</sup>.

Une autre menace non négligeable, le contrôleur de gestion se voit désormais concurrencé par de nouveaux métiers naissants de l'ère de la transformation digitale, ce sont des profils à forte dominance informatique, nous parlons principalement des data analyst et data scientist. Ces métiers ont pour vocation de structurer les données pour des fins d'analyse, proprement dit de rendre d'une donnée brute une donnée « business », une donnée exploitable pour but d'être analysée<sup>52</sup>.

---

<sup>49</sup> « 5 manières dont la BI aide le contrôle de gestion à atteindre ses objectifs au quotidien », *Solution BI* (blog), 8 mars 2017, <https://www.solution-bi.com/5-manieres-dont-la-bi-aide-le-contrôle-de-gestion/>.

<sup>50</sup> Mawadia, Chapellier, et Eggrickx, « ERP et profil d'activités du contrôleur de gestion ».

<sup>51</sup> « BUSINESS INTELLIGENCE ET ÉVOLUTION DES MÉTIERS DU CONTRÔLE DE GESTION ».

<sup>52</sup> « BUSINESS INTELLIGENCE ET ÉVOLUTION DES MÉTIERS DU CONTRÔLE DE GESTION ».

Le contrôleur de gestion se trouve donc entre deux forces, d'une part de défendre son métier et les bases fondamentales qui le constituent, d'une autre part de monter en compétences dans tout ce qui est NTIC, de façon à pouvoir franchir le pas et défendre la longévité de sa position dans l'entreprise.

## **Conclusion Partie 2 :**

Cette deuxième partie a été dédiée à faire le point sur les différentes compétences requises pour exercer le métier de contrôleur de gestion, ainsi que les évolutions que connaissent ces compétences à l'ère des innovations technologiques liées aux nouvelles technologies d'information et de communication, pour notre cas, nous avons évoqué les ERP et la BI.

Dans un premier temps, nous avons listé l'ensemble des savoirs, savoir-faire et savoir-être que doit avoir un contrôleur de gestion, nous avons été menés à conclure qu'aujourd'hui pour être un bon contrôleur de gestion, il faut s'armer à la fois de compétences techniques notamment ceux en lien avec les chiffres, des compétences relationnelles du fait que le contrôle de gestion suite à son évolution connaît un élargissement de périmètre et donc plus d'interaction avec les acteurs dans l'organisation, enfin des compétences informatiques actualisés de façon à mener à bien toutes les missions et être un véritable conseiller en interne dans l'entreprise.

Ensuite, nous avons évoqué le cas ERP comme avancée technologique ayant révolutionné le métier. Les ERP ont contribué à renforcer la fonction du contrôleur de gestion, en modifiant voire automatisant certaines de ses tâches qualifiées de chronophages et sans valeur ajoutée, ce qui lui libère le temps à s'orienter plus vers l'analyse et l'explication des chiffres, autant à accompagner les directions métiers dans la réalisation de leurs objectifs, et servir de consultant en interne en ce qui concerne l'aide à la prise de décision.

Enfin, nous avons présenté le processus de la BI, qui est pour son tour une innovation technologique énorme ayant apporté une multitude de bienfaits pour le contrôleur de gestion, en le libérant des tâches ingrates d'extraction et de consolidation des données, le contrôleur de gestion se focalise désormais sur la restitution de la donnée en fonction du besoin de chacun de ses clients dans l'entreprise. Ainsi la BI a permis à la fois au contrôleur de gestion et aux différents utilisateurs une meilleure fiabilisation des données, du fait de son processus bien élaboré, et enfin la BI revalorise le métier du contrôleur de gestion en lui offrant l'opportunité de focaliser ses efforts sur les tâches à plus de valeur ajoutée.

La partie suivante servira d'appui pour vérifier les différentes conclusions que nous avons avancé suite à cette revue de littérature, il s'agira d'une étude terrain réalisée auprès d'un échantillon de contrôleurs de gestion.

## PARTIE 3

-

ETUDE QUALITATIVE AUPRES DE PROFESSIONNELS EN CONTROLE DE  
GESTION SUR L'EVOLUTION DE LEURS PROFILS D'ACTIVITES

## CHAPITRE 7 – PRESENTATION DU CONTEXTE DE L'ETUDE ET DES CHOIX METHODOLOGIQUES

### I. CONTEXTE DE L'ETUDE

J'ai réalisé mon stage de fin d'études chez le groupe Derichebourg, acteur majeur sur les plans local et international des services à l'environnement, aux entreprises et aux collectivités. Les activités du groupe se répartissent en deux grandes divisions, une division multiservices qui propose des solutions aux entreprises dans les secteurs urbain, tertiaire et industriel, ainsi que des solutions sourcing RH et intérim. La deuxième division c'est la division environnement, qui propose aux industriels, aux collectivités et aux particuliers une offre complète et intégrée de services couvrant la collecte, la gestion, le recyclage et la valorisation des biens d'équipement et de consommation en fin de vie, des matières de récupération et des déchets industriels. A ces services s'ajoute une offre de nettoyage urbain et de gestion de l'eau pour les collectivités.

C'est au sein du service contrôle de gestion de la division environnement que mon stage s'est déroulé. Le service contrôle de gestion assure le reporting des indicateurs métier quotidiens et hebdomadaires, le reporting et le contrôle budgétaire analytique des filiales, les analyses métier à la demande de la direction générale, l'accompagnement des filiales pour les tableaux de bord et enfin l'administration des progiciels de gestion.

Tout le long de mon stage, j'ai eu un contact permanent avec les différents progiciels utilisés dans le service, ainsi que j'ai dû remarquer que les contrôleurs de gestion agissent eux-mêmes sur leurs applications du système d'information en ce qui concerne leur gestion, comme mentionné d'ailleurs ci-dessus, que le service assure l'administration des progiciels de gestion. D'autant plus, lors de ma formation académique pour mon master en contrôle de gestion et audit organisationnel effectuée à Grenoble IAE, le point était souvent mis sur l'importance du système d'information et des compétences en outils informatiques pour exercer le métier du contrôleur de gestion.

Ces raisons ont motivé le choix de mon sujet et m'ont incité à faire un travail sur la problématique de l'évolution du profil du contrôleur de gestion à l'ère des systèmes d'information et des nouvelles technologies d'information et de communication, étant épaulé par les collaborateurs du service dans lequel j'ai effectué mon stage vu leurs connaissances en la matière, cela a constitué une raison de plus pour partir sur ce sujet.

Je me suis servi alors de cette expérience dans le stage pour approcher mes hypothèses avancées lors de la partie théorique au terrain, en réalisant principalement des entretiens avec les responsables du service du contrôle de gestion de mon entreprise d'accueil, ainsi qu'en sollicitant

des professionnels en contrôle de gestion avec des expériences significative en systèmes d'information afin de pouvoir de vérifier mes assertions.

La revue de littérature développée dans les parties 1 et 2 nous a permis de poser les hypothèses suivantes :

*H1 : « Le système d'information libère le contrôleur de gestion de certaines tâches. »*

*H2 : « L'émergence des systèmes d'information fait passer le contrôleur de gestion d'un rôle de contrôleur du chiffre vers un rôle de consultant interne. »*

*H3 : « Les systèmes d'information exercent un impact sur les missions du contrôleur de gestion. »*

*H4 : « La maîtrise des systèmes d'information est un prérequis nécessaire pour le travail du contrôleur de gestion. »*

*H5 : « Les ERP libèrent plus de temps pour le contrôleur de gestion pour se consacrer à l'analyse et à l'aide à la prise de décision. »*

*H6 : « La BI libère le contrôleur de gestion des tâches ingrates d'extraction et de consolidation, et permet la fiabilisation des données. »*

## II. CHOIX METHODOLOGIQUES

Le long des deux premières parties axées sur une revue de littérature, nous avons mis en avant des conclusions sur le sujet de l'évolution du profil du contrôleur de gestion à l'ère des systèmes d'information, autrement dit, théoriquement, nous avons apporté des éléments de réponse à notre problématique en se basant sur l'état de l'art en la matière. Toutefois, le sujet est de nature à avoir une approche terrain assez importante, ce qui a rendu nécessaire de confronter nos conclusions à l'avis des professionnels, les premiers concernés par ces dernières.

Cette confrontation terrain prend la forme d'une étude qualitative, réalisée auprès d'un échantillon de contrôleurs de gestion, majoritairement dans des entreprises pour lesquels ils exercent une fonction de contrôle de gestion, et parmi notre échantillon deux consultants également, un premier profil consultant en contrôle de gestion à titre indépendant et le deuxième est un consultant en système d'information pour la partie finance. Les secteurs d'activité des profils interrogés sont diversifiés de façon à recueillir le maximum de matière possible pour apporter des éléments de réponse à la problématique, ainsi que de voir si l'organisation du contrôle de gestion comporte un certain enjeu sectoriel. Le Tableau 3 présente les différents profils interrogés de P1 à P8, leurs secteurs d'activité, entités et postes respectifs :

<b>Profil</b>	<b>Secteur d'activité</b>	<b>Entité</b>	<b>Poste</b>
P1	Recyclage et services à l'environnement	Siège central	Contrôleur de gestion central
P2	Recyclage et services à l'environnement	Siège central	Contrôleur de gestion senior
P3	Recyclage et services à l'environnement	Siège filiale	Contrôleur de gestion filiale
P4	Holding	Siège holding	Head of controlling (Chef du département contrôle de gestion)
P5	Industrie	Siège groupe	Contrôleur de gestion
P6	Banque et assurances	Siège groupe	Contrôleur de gestion
P7	Consulting	Freelance	Consultant en contrôle de gestion
P8	Consulting	Cabinet de conseil en solutions informatiques	Consultant SI partie finance

**Tableau 3 : Profils des professionnels interrogés**

Les entretiens ont été dirigés par un guide d'entretien semi-directif dont le but est de mettre un cadre aux échanges avec les professionnels, sans pour autant les rigidifier ou imposer une inflexibilité au niveau des questions. Ce guide d'entretien est composé de 4 thèmes, pour lesquels un nombre de questions a été attribué pour chacun. Les échanges se sont déroulés soit physiquement soit au format téléphonique. Le Tableau 4 illustre notre guide d'entretien :

Thème abordé	Questions posées
<b>Profil de l'interrogé</b>	Cursus professionnel ? Fonction occupée ? Type de structure ? Rattachement hiérarchique ? Nombre d'années d'ancienneté dans l'entreprise ?
<b>Missions</b>	Quelles sont vos missions ? Comment ont évolué vos missions dans l'entreprise ? Liens avec les autres services (notamment la DSI) ? % des missions de contrôle de gestion dites classiques (extraction, consolidation, reporting ...) / % missions de conseil (analyse des données, aide à la prise de décision...) ?
<b>Lien avec le SI</b>	Missions en lien avec le SI ? Mandats par rapport au SI ? Avez-vous déjà participé à un projet d'implantation ou de refonte d'un SI ? Pouvez-vous décrire vos missions avant/après ce projet ? Principaux interlocuteurs par rapport au SI ? Champ d'intervention sur le SI ? Actions menées pour maintenir ou améliorer le SI ?
<b>Compétences à l'ère des SI et des NTIC</b>	Votre entreprise utilise-t-elle des outils informatiques développés ? Des ERP ? Des outils BI ? Quels sont les prérequis pour pouvoir utiliser ces outils ? Des compétences spécifiques ? Comment ont évolué vos compétences tout le long de votre carrière ? Quelles sont selon vous les compétences requises pour exercer le métier aujourd'hui ?

Tableau 4 : Guide d'entretien

Ce guide d'entretien a fait l'objet d'une adaptation pour les entretiens réalisés avec les consultants dans notre échantillon, du fait que ces derniers n'ont pas le même profil qu'un contrôleur de gestion typique en entreprise, ci-dessous le guide d'entretien qui a été adressé aux consultants :



Thème abordé	Questions posées
<b>Profil de l'interrogé</b>	Cursus professionnel ? Fonction occupée ? Type de structure ? Nombre d'années d'ancienneté ?
<b>Missions</b>	Quelles sont vos missions ?  Comment ont évolué vos missions ? Avez-vous déjà eu des retours d'expérience de la part des contrôleurs de gestion sur les changements apparents sur leur travail après l'implantation de la solution ?
<b>Compétences à l'ère des SI et des NTIC</b>	Quelles sont les solutions informatiques que vous proposez aux clients ? Pour la partie finance, quels sont vos principaux interlocuteurs chez le client tout le long du projet ?  Quels sont les prérequis pour pouvoir utiliser ces outils chez le client ? Des compétences spécifiques ?  Comment ont évolué vos compétences tout le long de votre carrière ?  Quelles sont selon vous les compétences requises pour exercer le métier du contrôleur de gestion en entreprise aujourd'hui, ainsi que pour exercer le métier de consultant en SI ?

Tableau 5 : Guide d'entretien adressé aux consultants

## CHAPITRE 8 – PRESENTATION ET ANALYSE DES RESULTATS

### I. PRESENTATION DES RESULTATS

Les entretiens effectués avec les professionnels en contrôle nous ont permis de collecter une matière assez riche pour pouvoir répondre à notre problématique, nous allons présenter les résultats des entretiens.

#### A. Les missions

Le retour sur les missions n'est pas sorti de l'ordinaire, il y a eu certaines spécificités en fonction de la structure mais les missions de la quasi-totalité des répondants ne sortent de ce que nous avons listé comme missions au niveau de la partie théorique, nous avons identifié trois grandes missions en commun pour l'ensemble des répondants :

- Elaboration des budgets.
- Reporting.
- Aide et assistance des directions métiers.

Ces missions représentent les fondements de base et le cœur de métier du contrôleur de gestion, nonobstant, certains répondants ont eu des retours spécifiques à la nature de leur poste, nous en citons :

*« Je participe souvent aux grands projets stratégiques transverses, du fait de ma fonction qui est en interaction permanente avec l'ensemble des métiers, le but donc est d'apporter à ces projets ma vision et mon expertise. » (P6)*

*« Je réalise des études de faisabilité des projets d'investissement à la demande de la DG pour valider ou non les budgets d'investissement. » (P1)*

*« Je fais un suivi régulier des prix d'achat et de vente, ainsi qu'un contrôle régulier de cohérence avec les procédures. » (P3)*

Pour le cas particulier des consultants, leurs missions étant légèrement différentes du reste de l'échantillon. Les missions de P7 varient en fonction des demandes de ses clients, du fait qu'il remplisse ses fonctions de consultant en contrôle de gestion en freelance, il effectue également des missions de reporting et de budgets comme les contrôleurs de gestion en entreprise, mais le particulier dans ses missions c'est de proposer aux clients des outils plus spécialisés et adaptés au pilotage, notamment sous Excel.

Le profil P8 pour sa qualité de consultant en intégration des systèmes d'information pour la partie finance, a listé trois grandes missions pour son poste, des missions de mise en place, des missions de maintenance et des missions d'assistance.

Pour les missions de mise en place, P8 a mis le point sur l'importance du contrôle de gestion dans les projets de mise en place d'un ERP :

*« Pour les missions de mise en place, dans la majorité des cas où une entreprise me sollicite pour intégrer une solution, généralement la composante contrôle de gestion est un composante très importante, c'est la raison même de mettre en place un système ERP intégré. »*

Les missions de maintenance et de support quant à elles concernent les solutions qui existent déjà dans l'entreprise, pour lesquelles le consultant assure la maintenance quand des problèmes et des anomalies se manifestent.

Ce qui est des missions d'assistance, elles tournent autour de réflexions pour mettre en place une nouvelle solution qui n'est pas encore claire au regard du client, ou bien de faire développer et améliorer une solution existante, dans le cadre d'un projet de refonte ou de réorganisation.

En ce qui concerne l'évolution des missions, l'ensemble des répondants sans aucune exception ont en fait un retour favorable, à savoir que leurs missions ont évolué, certes de manières différentes, mais elles ont évolué.

*« Mes missions ont évolué naturellement vers des missions en lien avec les SI, d'autant plus que j'oriente plus mes efforts sur l'analyse des données que sur leur préparation. » (P1)*

*« Mes missions sont devenues et deviennent de plus en plus orientées vers la planification des tableaux de bord pour permettre à la direction générale et aux filiales de suivre au mieux l'activité. » (P2)*

*« Une évaluation annuelle des reportings s'effectue afin de déterminer les améliorations à prévoir et les adaptations des reportings soit aux exigences réglementaires soit aux exigences contextuelles, donc pratiquement mes missions connaissent des évolutions chaque année. » (P6)*

C'est à partir de ces évolutions, que l'idée judicieuse est parvenue de demander aux contrôleurs de gestion d'estimer en pourcentage la répartition entre les missions dites classiques du contrôle et les missions de conseil à plus de valeur ajoutée :

Profil	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8
% des missions classiques	40%	30%	70%	60%	50%	50%	50%	N/C*
% des missions de conseil	60%	70%	30%	40%	50%	50%	50%	N/C

Tableau 6 : Répartition des tâches des contrôleurs de gestion

\*N/C : Non concerné.

Place maintenant au lien qui réunit les contrôleurs de gestion de notre échantillon avec le système d'information.

### *B. Le lien avec le système d'information*

Concernant ce thème relatif au lien des contrôleurs de gestion avec le système d'information, les réponses ont été hétérogènes, en fonction des particularités de l'organisation du contrôle de gestion et des systèmes d'information, mais en règle générale les retours tendent tous vers l'existence d'un fort lien entre les deux composantes.

Tout d'abord, pour le cas du service dans lequel où mon stage s'est déroulé, et pour lequel j'ai dû effectuer des entretiens avec les responsables du service, l'organisation est un peu particulière. Ce service porte deux casquettes, une casquette contrôle de gestion pour laquelle sont assurées les tâches de reporting et de contrôle de gestion dans sa propre définition, une deuxième casquette de systèmes d'information. Sur une longue période, le service contrôle de gestion a mis en place des bases de données et des outils de gestion afin de répondre aux besoins du groupe en matière de reporting, tout en s'appuyant sur les compétences du service informatique. Entre le service contrôle de gestion et le système d'information mis en place existe un fort lien alors. D'autant plus, aujourd'hui chaque service gère son propre progiciel métier.

*« Pour les progiciels de mon service, j'assure la gestion des accès, le paramétrage, ainsi que la gestion des tableaux de bord. » (P1)*

D'autres interrogés ont répondu qu'ils sont également en fort lien avec le système d'information mais sous un autre angle.

*« Bien évidemment, toutes mes missions sont effectuées sur les applications du système d'information, mais cela ne s'arrête pas là, je reçois mensuellement le reporting de la DSI que j'analyse/discute avec le Directeur SI notamment par rapport au suivi des projets SI. » (P4)*

L'interrogé met avant son rôle prépondérant dans l'amélioration de la qualité du SI, il a également ajouté :

*« Je suis en interaction permanente avec les membres de la DSI pour l'analyse de leur reporting mensuel, je suis également sollicité par le responsable de projets SI pour la rédaction du cahier de charges d'une solution informatique, enfin je suis force de proposition sur l'amélioration de la qualité du SI en proposant des pistes d'amélioration quand il le faut. » (P4)*

Le reste des répondants ont pareillement confirmé leur fort lien avec le système d'information, que ce soit pour la réalisation des tâches quotidiennes qui sont exclusivement centralisées sur les applications du système d'information, ou pour la gestion de ces applications.

*« Pour mes fonctions de contrôleur de gestion, je remplie en outre le poste de chargé des ERP et j'assure le paramétrage du système d'information pour la partie fonctionnelle. » (P5)*

*« J'ai toujours été sollicité lors de projets d'implantation d'un nouveau système d'information, notamment pour la partie conception des tableaux de bord et des indicateurs » (P6)*

*« Je suis en collaboration permanente avec le SI, pour des tâches comme la création d'une requête ERP, l'intégration d'un rapport Excel ... » (P7)*

### *C. Les compétences à l'ère des systèmes d'information et des NTIC*

Concernant ce thème des compétences des contrôleurs de gestion à l'ère des systèmes d'information et des nouvelles technologies d'information et de communication, tout d'abord le but est de savoir les profils interrogés utilisent dans leurs structures des outils informatiques, notamment des ERP ou des outils BI. Ensuite, nous avons été curieux de savoir si ces outils et leur exploitation nécessitent des savoirs et des compétences particuliers, en demandant aux contrôleurs de gestion de nous faire part de leur propre expérience avec ces outils. Enfin, nous avons posé une question d'un ordre plus généraliste supposant une réponse subjective, étant les compétences requises pour exercer le métier aujourd'hui, en guise de récapitulation sur le déroulé des entretiens.

Nous avons sélectionné quelques réponses que nous avons jugé pertinentes pour notre analyse qui suivra, d'ailleurs les retours étaient à peu près similaires, tous les interrogés utilisent au moins un ERP dans leur service, d'autres utilisent également des outils BI, et ils ont prêté une attention particulière aux compétences en outils informatiques pour exercer le métier aujourd'hui.

*« Au sein du service, nous avons un contact permanent avec notre progiciel métier de gestion commerciale, qui constitue la base de données principale de tous nos reportings et tableaux de bord, nous utilisons un outil BI qui sert de requêteur, et un outil multidimensionnel qui permet de consolider les données en fonction des besoins. » (P1) (P2) (P3)<sup>53</sup>*

*« Nous utilisons des ERP et des outils BI, ainsi que l'entreprise consacre un budget conséquent pour se doter des meilleurs outils informatiques. » (P4)*

Selon les professionnels interrogés, les prérequis pour pouvoir utiliser ces outils c'est d'abord la formation sur ces outils même, d'avoir une certaine aisance avec les outils informatiques et la capacité d'apprentissage.

*« Pour une meilleure utilisation de ces outils, il faut prévoir de la formation et préalablement il faut être à l'aise avec l'informatique. » (P3)*

*« L'utilisation optimale de ces outils nécessite l'engagement du staff, l'organisation d'ateliers de formation pour s'appropriier les outils et prévoir un suivi de la part de l'équipe SI pour apporter le soutien nécessaire aux opérationnels. » (P4)*

Les consultants nous ont également fait part de leur avis là-dessus, ainsi de leur expérience avec ces outils.

*« Oui, j'utilise les nouveaux outils en fonction des clients, les plus des outils BI comme Power BI et Airtable. » (P7)*

*« Pour les projets ERP que j'effectue, la formation est primordiale, le transfert de compétences est prévu dans le contrat du projet, sont également d'une grande importance la capacité d'analyse, avoir une large vision focalisée sur les process et le travail d'équipe. » (P8)*

Selon les interrogés, les compétences requises pour exercer le métier aujourd'hui sont : avoir un esprit critique, de synthèse et d'analyse, être à l'aise avec les outils informatiques notamment les ERP et les outils BI, savoir gérer le stress et travail en équipe, être rigoureux et organisé, enfin ne pas négliger les compétences financières et l'appétence pour les chiffres, même qu'ils soient automatisés ou comprises dans des applications à l'ère actuelle, il faut toujours garder une certaine vigilance car toute innovation technologique comporte une marge d'erreur.

---

<sup>53</sup> Les propos de P1, P2 et P3 sont similaires vu qu'ils travaillent dans le même groupe.

## II. ANALYSE DES RESULTATS

Pour mettre un terme à notre étude, nous allons vérifier nos hypothèses de recherche de H1 à H7 en fonction des réponses que nous venons de présenter.

*H1 : « Le système d'information libère le contrôleur de gestion de certaines tâches. »*

La totalité des répondants ont confirmé avoir un lien étroit avec le système d'information, ne serait-ce que parce qu'il facilite leur travail et lui donne plus de sens. En effet, les contrôleurs de gestion ont approuvé que le système d'information les a libéré des tâches fastidieuses de saisie des données, c'est le cas du service où mon stage s'est déroulé.

*« Avant je saisisais tout à la main, ça m'occupait énormément de temps, à un certain moment il fallait passer à autre chose. » (P1)*

Le profil P8 a ajouté pour sa qualité de consultant que *« le contrôleur de gestion ne peut effectuer son travail que dans un système intégré. »*

Pour cette hypothèse H1, nous allons la confirmer, il s'avère évident que le système d'information libère le contrôleur de gestion de certaines tâches.

Les hypothèses H2 et H3 ont l'air de se parachever sur la base de notre enchaînement, nous allons donc vérifier les deux hypothèses à la fois :

*H2 : « L'émergence des systèmes d'information fait passer le contrôleur de gestion d'un rôle de contrôleur du chiffre vers un rôle de consultant interne. »*

*H3 : « Les systèmes d'information exercent un impact sur les missions du contrôleur de gestion. »*

Au cours des entretiens, nous avons demandé aux professionnels de nous dire en pourcentages estimés, la part des tâches de contrôle de gestion dites classiques et la part des tâches dites stratégiques ou de conseil, nous avons présenté leurs réponses dans le Tableau 6. En moyenne, le pourcentage des tâches de contrôle de gestion dites classiques est de 43%, alors que le pourcentage des tâches de contrôle de gestion dites stratégiques ou de conseil est de 57%. En sachant que l'étude est réalisée dans des environnements où les systèmes d'information sont développés, et en se basant sur ces pourcentages, nous pourrions confirmer les hypothèses H2 et H3, vu la dominance des tâches de conseil, cela valide d'une part l'hypothèse H2 qui stipule une évolution de rôle du contrôle de gestion d'un contrôleur du chiffre vers un rôle de consultant interne, d'une autre part c'est censé valider également l'hypothèse H3, un changement de rôle impactera en conséquence les missions, mais c'est un résultat à relativiser. Recourir au calcul de la moyenne pourrait être une bonne idée

pour pouvoir ajuster les bases et comparer, mais à l'intérieur de cette moyenne il pourrait y avoir des cas qui infirment ce que viendrait postuler son interprétation, c'est bien le cas de P2 et P3.

Dans tous les cas, nous nous prononcerons sur ces deux hypothèses H2 et H3 en les confirmant, tout en mettant l'accent sur l'importance de les relativiser au contexte de leur vérification.

Vérifions maintenant l'hypothèse H4 :

*H4 : « La maîtrise des systèmes d'information est un prérequis nécessaire pour le travail du contrôleur de gestion. »*

En s'appuyant sur les résultats collectés, il ne semble pas évident de confirmer cette hypothèse. Une minorité des répondants ont mis l'accent sur la maîtrise des systèmes d'information, en particulier ceux qui assurent les tâches de gestion des systèmes d'information au niveau de leur entité. Toutefois, l'aisance avec ces systèmes et leurs différentes applications est important, les contrôleurs de gestion interrogés ont presque tous souligné sur ce point, mais pour notre hypothèse, le postulat étant la maîtrise des systèmes d'information comme prérequis pour le travail du contrôle de gestion.

Nous infirmons donc l'hypothèse H4, en mentionnant que l'aisance avec les systèmes d'information est plus un atout pour le travail du contrôleur de gestion plus qu'il n'est un prérequis.

L'hypothèse H5 revient sur la notion des ERP, que nous avons bien explicité dans un chapitre dédié, à l'issue de ce chapitre nous avons conclu sur l'idée que :

*H5 : « Les ERP libèrent plus de temps pour le contrôleur de gestion pour se consacrer à l'analyse et à l'aide à la prise de décision. »*

Le premier constat relevé, tous les profils interrogés utilisent des ERP dans leur structure, un premier signal sur la vérification de notre hypothèse. Ensuite, concernant la question de ce que leur apportent les ERP, pareillement, nos interrogés sans exception ont fait des retours favorables, jugeant qu'avoir un ERP à disposition, leur permet d'une part de mener à bien leurs missions, d'une autre part ça leur permet un précieux gain de temps leur permettant de focaliser plus d'effort vers l'analyse. Tant que les ERP représentent une composante du SI, cela nous permet de valider une fois de plus l'hypothèse H2.

*« J'ai libéré du temps pour l'analyse et réduit mon temps de collecte des informations. » (P7)*



*« Avant nous étions contraints de saisir de tout saisir à la main, c'était tellement chronophage, l'arrivée des ERP a supprimé carrément cette tâche, et nous a libéré plus temps à l'analyse et l'explication des chiffres. » (P2)*

L'hypothèse H5 peut faire alors l'objet de confirmation, les retours des professionnels en sont probants.

Notre dernière hypothèse de recherche H6 traite de la BI, comme outil révolutionnant le métier.

*H6 : « La BI libère le contrôleur de gestion des tâches ingrates d'extraction et de consolidation, et permet la fiabilisation des données. »*

Les conclusions de cette hypothèse rejoignent celles de l'hypothèse H5, dans la mesure où la BI comme étant une avancée technologique comme les ERP, libère pareillement le contrôleur de gestion des tâches d'extraction et de fiabilisation des données ainsi qu'elle permet leur fiabilisation. Encore une fois les réponses allaient dans le même sens que l'idée dans l'hypothèse, sauf que cette fois-ci, il n'y a qu'une partie de l'échantillon qui utilise les outils BI, mais cela nous n'empêchera pas de s'appuyer dessus et d'avancer un constat de vérification sur cette hypothèse.

*« La solution BI à notre disposition dans le service, me permet personnellement de gagner énormément en valeur ajoutée, elle fiabilise mes données et réduit le temps de collecte et de traitement des données. » (P4)*

C'est ainsi que nous validerons notre dernière hypothèse H6, les retours des professionnels concernés par cette innovation se rapprochent de ce qui a débouché dans la revue de littérature, une forte raison pour confirmer cette hypothèse.

### **Conclusion Partie 3 :**

A l'issue de cette partie s'articulant autour d'une approche terrain, nous avons effectué une étude qualitative auprès de professionnels en contrôle de gestion, dont l'objet était de rapprocher nos hypothèses issues de notre revue de littérature, aux avis et retours d'expériences de ces professionnels, compte tenu la nature du sujet qui exigeait la présence d'une touche métier et terrain enrichissant les idées avancées théoriquement.

Premièrement nous avons explicité le contexte de l'étude ainsi que les raisons qui ont motivé le recours à ce sujet et cette problématique. Pour enrichir l'étude, des professionnels en dehors de l'entreprise où s'est déroulé le stage ont été sollicités, leur apport été d'une importance énorme.

Puis nous avons motivé nos choix méthodologiques et plus particulièrement le choix d'une étude qualitative. Nous avons listé nos hypothèses de recherche, présenté notre échantillon objet de l'étude, enfin nous avons révélé notre guide d'entretien administré auprès de cet échantillon. Les échanges avec les professionnels nous ont permis de collecter suffisamment de matière pour répondre à notre problématique, les résultats ont fait ensuite l'objet d'une présentation et d'une analyse.

Le but de l'analyse étant de vérifier nos six hypothèses de recherche, cinq ont fait l'objet de confirmation dont une en nuancant et relativisant son résultat, alors qu'une seule hypothèse a fait l'objet d'infirmerie. Le déroulé de l'étude ainsi que les résultats aboutis semblent sensés et riches, mais comme tout travail de recherche, notre étude comporte des limites qu'il conviendra de citer en conclusion.

## CONCLUSION

C'est ainsi que notre étude arrive à son terme, tout le long de notre enchaînement, nous avons essayé d'apporter des éléments de réponse à notre problématique, traitant de l'évolution du profil du contrôleur de gestion à l'ère des systèmes d'information et des nouvelles technologies d'information et de communication. Notre déroulé a été formé de trois parties, une première partie dont la finalité est de mettre la lumière sur le lien qui réunit le contrôle de gestion au système d'information, une seconde partie focalisée sur un état des lieux des compétences requises pour exercer le métier du contrôleur de gestion ainsi que les évolutions potentielles de ces compétences à l'avènement des ERP et de la BI, enfin une troisième partie qui confronte les conclusions des deux premières parties à la réalité du terrain.

Dans la première partie, nous avons mis en avant les définitions de nos concepts de base, des concepts caractérisés par leur complexité d'où s'avérait l'intérêt à les définir avant de passer à des éléments plus approfondis. Ensuite nous avons éclairé le lien entre le système d'information et le contrôleur de gestion, en passant par l'évolution de ce dernier, principalement pour sa troisième phase marquée par la montée en puissance des gros systèmes informatisés, nous avons conclu alors le lien étroit entre les deux composantes, ainsi que le système d'information est venu modifier le rôle du contrôleur de gestion en lui attribuant des tâches à plus de valeur ajoutée.

La deuxième partie nous a permis d'approfondir un peu plus le raisonnement, en focalisant l'attention sur les compétences. Nous avons listé les compétences requises pour exercer le métier aujourd'hui tout en se projetant sur les compétences à maîtriser dans un futur proche, nous avons évoqué le cas des ERP et de la BI, leur impact significatif sur l'évolution du contrôleur de gestion et leur apport bénéfique pour son quotidien.

La troisième et dernière partie a servi d'élément de vérification pour nos hypothèses formulées à l'issue des deux premières parties, nous avons fait le choix d'effectuer une étude qualitative en interrogeant des contrôleurs de gestion à différents profils, dans le but d'avoir leur perception sur ce que nous avons supposé. La majorité de nos hypothèses a fait l'objet d'approbation sur la base des retours des professionnels interrogés, cela s'est avéré formateur du fait que ce que nous avons avancé théoriquement retrouve sa trace dans le terrain, mais c'est un résultat à nuancer.

Comme elle a été riche en apports, notre étude comporte bel et bien des limites. Le recours à une étude qualitative auprès d'un échantillon restreint de contrôleurs de gestion est la première limite à noter, nous avons veillé à ce que l'échantillon soit au mieux représentatif du sujet et de la problématique, en sélectionnant des profils forts d'une expérience au minimum de 5 ans et ayant

réalisé ou réalisent des missions en lien avec le système d'information, mais un échantillon restreint comporte toujours la limite de ne pas pouvoir généraliser ses résultats. Une autre limite à relever, faire appel à un guide d'entretien semi-directif avec des questions ouvertes peut révéler des bémols, ouvrir le champ aux profils interrogés de s'exprimer largement sur leurs missions et leur poste, pourrait déboucher sur une domination de subjectivité sur leurs propos, d'une part ils pourront avoir tendance à valoriser plus qu'il faut leurs missions, d'une autre part ils pourront partager leurs points de vue en se référant uniquement à leur vécu et non pas à des référentiels objectifs. Néanmoins, malgré ces limites, nous ne pourrions pas dénier l'apport riche qu'ont ramené les professionnels à notre sujet.

## BIBLIOGRAPHIE - SITOGRAPHIE

- Solution BI. « 5 manières dont la BI aide le contrôle de gestion à atteindre ses objectifs au quotidien », 8 mars 2017. <https://www.solution-bi.com/5-manieres-dont-la-bi-aide-le-controle-de-gestion/>.
- Anthony, Robert Newton. *Planning and Control Systems: A Framework for Analysis*. Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University, 1965.
- Balo, Kolo. « Enquete Internationale CG », s. d. [https://www.academia.edu/4112259/Enquete\\_Internationale\\_CG](https://www.academia.edu/4112259/Enquete_Internationale_CG).
- Berland, Nicolas, François-Xavier Simon, et Collectif. *Le contrôle de gestion en mouvement: Etat de l'art et meilleures pratiques - Regards croisés de professeurs et praticiens*. Editions Eyrolles, 2011.
- « BI — Présentation », s. d. <http://perso.univ-lyon1.fr/haytham.elghazel/BI/presentation.html>.
- Bollecker, Marc. « LES PUBLICATIONS EUROPEENNES ET AMERICAINES SUR LES CONTRÔLEURS DE GESTION : UN ESSAI DE SYNTHÈSE », 2007. <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00522301>.
- Bouquin, Henri, et Yvon Pesqueux. « Vingt ans de contrôle de gestion ou le passage d'une technique à une discipline ». *Comptabilite Controle Audit* Tome 5, n° 3 (1999): 93-105.
- Breton, Céline. « Zoom sur les outils de contrôle de gestion », s. d. <https://www.captio.fr/blog/zoom-outils-controle-de-gestion>.
- Contrôle de gestion. « BUSINESS INTELLIGENCE ET ÉVOLUTION DES MÉTIERS DU CONTRÔLE DE GESTION », 3 février 2020. <https://controle2gestion.net/business-intelligence-controle-de-gestion/>.
- Chatelain-Ponroy, Stéphanie, et Samuel Sponem. « Evolutions et permanence du contrôle de gestion ». *Economie et Management*, n° 123 (avril 2007): 12.
- Chtioui, Tawhid, et Az-Eddine Bennani. « Le contrôleur de gestion et les progiciels ERP : nouvelles perspectives ou nouvelles frontières ». *IBIMA Business Review*, 1 janvier 2009.
- « Contrôle de gestion : les 3 défis à relever en 2014 - Les Echos », s. d. <https://business.lesechos.fr/directions-financieres/comptabilite-et-gestion/controle-de-gestion/controle-de-gestion-les-3-defis-a-relever-en-2014-58855.php>.
- « Contrôleur de gestion | Apec », s. d. <https://www.apec.fr/tous-nos-metiers/gestion-finance-et-administration/controleur-de-gestion.html>.
- « DCG 8 - Systèmes d'information de gestion - ScholarVox UNR RA », s. d. <https://unr-rascholarvox-com.sid2nomade->

1.grenet.fr/reader/docid/88872648/page/1?searchterm=le%20syst%C3%A8me%20d%27informa  
tion.

- Les Définitions. « Définition de information — Lesdefinitions.fr », s. d. <https://lesdefinitions.fr/information>.
- Fallery, Bernard, et Florence Rodhain. XVIII. Robert Reix – Un fondateur de la discipline des systèmes d'information en France. *Les Grands Auteurs en Systèmes d'information*. EMS Editions, 2018. <https://www.cairn.info/les-grands-auteurs-en-systemes-d-information--9782376871309-page-346.htm>.
- Fornerino, Marianela, et Armelle Godener. « Être contrôleur de gestion en France aujourd'hui : conseiller, adapter les outils,... et surveiller ». *Revue Finance Contrôle Stratégie* 9 (1 février 2006): 187-208.
- Godener, Armelle, et Marianela Fornerino. « La métamorphose du contrôle de gestion ». *L'Expansion Management Review* N° 119, n° 4 (2005): 54-59.
- Granlund, Markus, et Teemu Malmi. « Moderate Impact of ERPS on Management Accounting: A Lag or Permanent Outcome? » *Management Accounting Research* 13, n° 3 (1 septembre 2002): 299-321. <https://doi.org/10.1006/mare.2002.0189>.
- Lambert, Caroline, et Samuel Sponem. « La fonction contrôle de gestion : proposition d'une typologie ». *Comptabilite Controle Audit* Tome 15, n° 2 (2009): 113-44.
- Larousse, Éditions. « Définitions : NTIC - Dictionnaire de français Larousse », s. d. <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/NTIC/186559>.
- « Définitions : savoir-faire - Dictionnaire de français Larousse », s. d. <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/savoir-faire/71236>.
- Lorino, Philippe. « Le contrôle de gestion après la crise E ». *Revue française de gestion* n° 193, n° 3 (20 mai 2009): 29-35.
- Mahony, Aidan O., et John Doran. *The Changing Role of Management Accountants; Evidence From the Implementation of ERP Systems in Large Organisations*, s. d.
- Mawadia, Anass, Philippe Chapellier, et Ariel Eggrickx. « ERP et profil d'activités du contrôleur de gestion : une évolution par paliers ? » *Management Avenir* N° 87, n° 5 (25 octobre 2016): 125-49.
- Meyssonier, François, et Frédéric Pourtier. « Les ERP changent-ils le contrôle de gestion ? » *Comptabilite Controle Audit* Tome 12, n° 1 (2006): 45-64.
- « Modèle des Big Five (psychologie) ». In *Wikipédia*, 14 mai 2021. [https://fr.wikipedia.org/w/index.php?title=Mod%C3%A8le\\_des\\_Big\\_Five\\_\(psychologie\)&oldid=182883721](https://fr.wikipedia.org/w/index.php?title=Mod%C3%A8le_des_Big_Five_(psychologie)&oldid=182883721).

- Oracle France. « Qu'est-ce que la Business intelligence ? », s. d. <https://www.oracle.com/fr/database/business-intelligence-definition.html>.
- Management et Performance, piloter.org. « Qu'est-ce qu'une compétence ? », 15 mai 2019. <https://www.piloter.org/autoformation/evaluation/competence.htm>.
- Reix, Robert, Bernard Fallery, Michel Kalika, et Frantz Rowe. *Systèmes d'information et management: + site associé SietManagement.fr Prix EFMD FNEGE 2016, catégorie Manuels*. Vuibert, 2016.
- « Savoir-être : Définition simple et facile du dictionnaire », s. d. <https://www.linternaute.fr/dictionnaire/fr/definition/savoir-etre/>.
- Scapens, Robert W., et Mostafa Jazayeri. « ERP Systems and Management Accounting Change: Opportunities or Impacts? A Research Note ». *European Accounting Review*, 6 août 2010. <https://doi.org/10.1080/0963818031000087907>.
- Sornet, Jacques, Oona Hudin-Hengoat, et Nathalie Le Gallo. *DCG 8 - Systèmes d'information de gestion - 3e éd.: Tout-en-Un*. Dunod, 2014.
- « système - Définitions, synonymes, conjugaison, exemples | Dico en ligne Le Robert », s. d. <https://dictionnaire.lerobert.com/definition/systeme>.

## TABLES DES FIGURES

FIGURE 1 : L'ARTICULATION ENTRE LES RESSOURCES ET LES OBJECTIFS OPERATIONNELS DU SYSTEME D'INFORMATION .....	17
FIGURE 2 : LE FONCTIONNEMENT DU SI DANS L'ORGANISATION.....	18
FIGURE 3 : LES PRINCIPALES COMPETENCES A DEVELOPPER PAR LE CONTROLEUR DE GESTION .....	32
FIGURE 4 : LE PROFIL D'ACTIVITES DU CONTROLEUR DE GESTION AVANT (HIER) ET APRES (DEMAIN) LA MISE EN PLACE D'UN ERP .....	36
FIGURE 5 : PROCESSUS DE LA BUSINESS INTELLIGENCE .....	39
FIGURE 6 : PRIORITES DES DIRECTEURS FINANCIERS EN MATIERE D'OPTIMISATION DES PROCESSUS (PWC, 2019).....	40



## TABLE DES TABLEAUX

TABLEAU 1 : SYNTHÈSE DES TRAVAUX SUR LES SAVOIRS DES CONTRÔLEURS DE GESTION.....	29
TABLEAU 2 : LES SAVOIR-FAIRE ET SAVOIR-ÊTRE DU CONTRÔLEUR DE GESTION SELON LE MODÈLE OCEAN.....	31
TABLEAU 3 : PROFILS DES PROFESSIONNELS INTERROGÉS.....	46
TABLEAU 4 : GUIDE D'ENTRETIEN .....	47
TABLEAU 5 : GUIDE D'ENTRETIEN ADRESSÉ AUX CONSULTANTS.....	48
TABLEAU 6 : RÉPARTITION DES TÂCHES DES CONTRÔLEURS DE GESTION.....	51

## SIGLES ET ABREVIATIONS UTILISES

- SI : Système d'Information
- NTIC : Nouvelles Technologies d'Information et de Communication
- ERP : Enterprise Resource Planning
- PGI : Progiciel de Gestion Intégré
- BI : Business Intelligence
- DWH : DateWareHouse
- PME : Petites et Moyennes Entreprises
- ETI : Entreprises de Taille Intermédiaire

# TABLES DES MATIERES

<b>DECLARATION ANTI-PLAGIAT.....</b>	<b>5</b>
<b>REMERCIEMENTS .....</b>	<b>7</b>
<b>SOMMAIRE .....</b>	<b>6</b>
<b>AVANT-PROPOS .....</b>	<b>7</b>
<b>INTRODUCTION.....</b>	<b>8</b>
<b>PARTIE 1 : - LE LIEN ENTRE LE CONTROLE DE GESTION ET LE SYSTEME D'INFORMATION .....</b>	<b>10</b>
CHAPITRE 1 – CONCEPTS DE BASE .....	11
I.        Le contrôle de gestion .....	11
A.        Définition du contrôle de gestion .....	11
B.        Les outils du contrôle de gestion .....	12
C.        Les missions du contrôleur de gestion .....	13
II.       Le système d'information .....	14
A.        Définition du système d'information.....	14
B.        Les ressources du système d'information .....	14
C.        Les objectifs du système d'information.....	16
CHAPITRE 2 – LE CONTROLE DE GESTION ET LE SYSTEME D'INFORMATIONS : UN LIEN RECIPROQUE .....	19
I.        La fonction du contrôle de gestion au sein de l'organisation .....	19
A.        Evolution du métier de contrôleur de gestion.....	19
B.        Le rôle du contrôleur de gestion au sein de l'organisation .....	20
II.       L'impact du système d'information sur le contrôleur de gestion .....	23
A.        Une modification voire une suppression de certaines missions.....	23
B.        Le système d'information : De nouveaux enjeux pour le contrôle de gestion .....	24
<b>PARTIE 2 - HYBRIDATION DES COMPETENCES DU CONTROLEUR DE GESTION A L'ERE DES SYSTEMES D'INFORMATION .....</b>	<b>26</b>
CHAPITRE 4 – LES COMPETENCES REQUISES POUR EXERCER LE METIER DE CONTROLEUR DE GESTION .....	27
I.        Les savoirs du contrôleur de gestion .....	27
II.       Les savoir-faire et les savoir-être du contrôleur de gestion .....	30
CHAPITRE 5 – LES ERP : QUELLES MODIFICATIONS POUR LA FONCTION ? .....	33
I.        L'implantation des ERP : Quel impact pour le contrôleur de gestion ? .....	33
A.        L'implantation des ERP : un impact limité sur le contrôleur de gestion .....	33
B.        L'implantation des ERP : un impact significatif sur les missions du contrôleur de gestion .....	34
II.       Une synthèse des évolutions majeures du profil du contrôleur de gestion à l'ère des ERP.....	35

CHAPITRE 6 – LA BUSINESS INTELLIGENCE : L’APPORT POUR LE CONTROLE DE GESTION .....	38
I.        Un tas d’opportunités à saisir pour le contrôleur de gestion .....	38
A.    Généralités sur la BI.....	38
B.    La BI : Un tas d’opportunités à saisir pour le contrôleur de gestion.....	39
II.       des menaces à s’en méfier et des défis à relever .....	41
<b>PARTIE 3 - ETUDE QUALITATIVE AUPRES DE PROFESSIONNELS EN CONTROLE DE GESTION SUR</b>	
<b>L’EVOLUTION DE LEURS PROFILS D’ACTIVITES .....</b>	<b>43</b>
CHAPITRE 7 – PRESENTATION DU CONTEXTE DE L’ETUDE ET DES CHOIX METHODOLOGIQUES .....	44
I.        Contexte de l’étude .....	44
II.       Choix méthodologiques .....	45
CHAPITRE 8 – PRESENTATION ET ANALYSE DES RESULTATS .....	49
I.        Présentation des résultats .....	49
A.    Les missions .....	49
B.    Le lien avec le système d’information .....	51
C.    Les compétences à l’ère des systèmes d’information et des NTIC.....	52
II.       Analyse des résultats .....	54
<b>CONCLUSION.....</b>	<b>58</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE - SITOGRAPHIE.....</b>	<b>60</b>
<b>TABLES DES FIGURES .....</b>	<b>63</b>
<b>TABLE DES TABLEAUX.....</b>	<b>64</b>
<b>SIGLES ET ABREVIATIONS UTILISES.....</b>	<b>65</b>
<b>TABLES DES MATIERES.....</b>	<b>66</b>