

# Le contrôleur de gestion et la transformation numérique

Elodie Allain, HEC Montréal  
4 juillet 2023

# Une 4<sup>e</sup> révolution industrielle ?

2010 - ...



▪ *En 2020, il a été produit autant d'informations que toute l'humanité n'en avait produite jusqu'en 2016.*

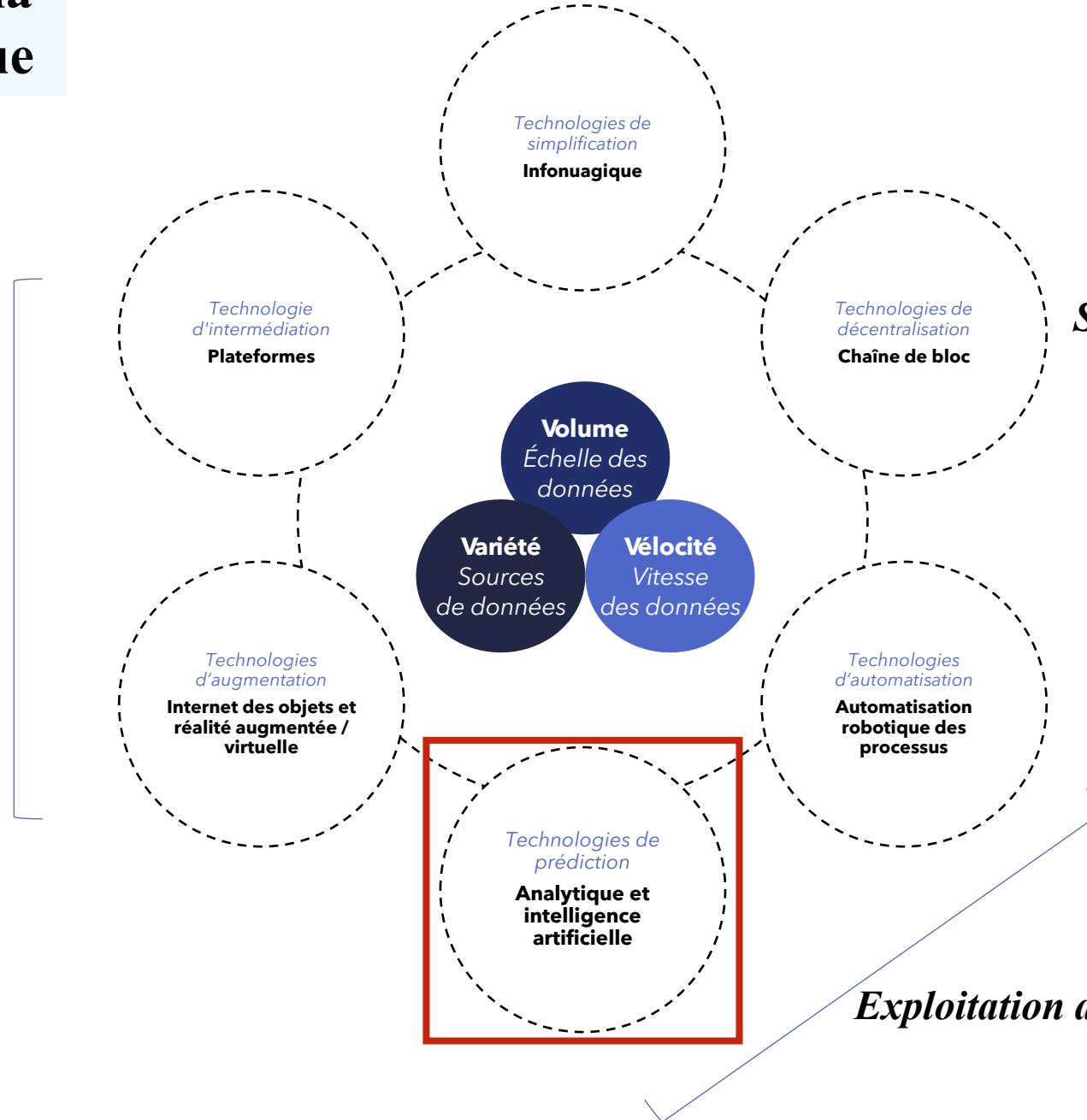
- Un volume conséquent de données
  - De nouvelles technologies pour exploiter ces données
- ▶ Les technologies numériques transforment notre société et les organisations.

# Les technologies de la révolution numérique

## Stockage et administration de données

## Production de données

## Sécurisation des données



# Transformations et *business intelligence* (BI)

## *Business intelligence* (BI)

« La technologie qui facilite la **collecte des données**, son **analyse** et la **transmission** de l'information, et **qui la met en forme** pour être un **support à la prise de décision** » (Rikhardsson et Yigibasioglu, 2018).

« La BI permet d'**accéder à des données historiques et actuelles**. Elle offre la possibilité d'**alerter**, d'**explorer** et de **produire** des rapports en utilisant des données internes et externes provenant de **diverses sources** " (Davenport et Harris, 2017).

Transformation des processus de prises de décision et des rôles des acteurs impliqués dans ces processus, notamment les contrôleurs de gestion et les analystes TI (Cavélius et al., 2020 ; Franke & Hiebl, 2022).

# Les outils de la BI

- Logiciels d'analyses comme Power BI, Tableau, Qlik
- Facilement accessibles
- Analyses descriptives (voire prédictives)
- Production de rapports :
  - Incluant de multiples visuels (tableaux de bord, graphiques, tableaux, etc.)
  - Avec une mise à jour automatique
  - Accessibles à tout moment, en tout lieu

## Magic Quadrant

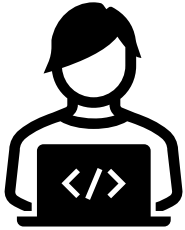
Figure 1: Magic Quadrant for Analytics and Business Intelligence Platforms



Source: Gartner (March 2022)



# Évolution du rôle des contrôleurs ?



Vérificateur de l'information produite : produire de l'information financière fiable pour le *reporting* à la direction.

→ Le garant de la fiabilité des données



*Business partner* : produire et analyser de l'information financière et non financière pour conseiller et soutenir la prise de décision des managers de l'organisation.

→ Le conseiller et le support à la prise de décisions

► Concurrence des analystes de données (fonction TI)



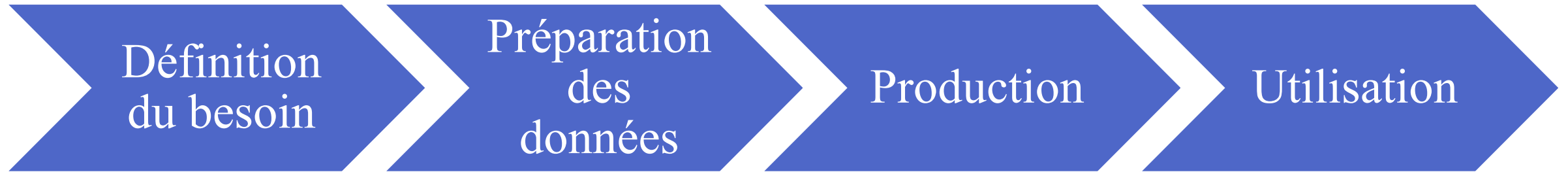
# Comment l'arrivée de la BI peut-elle servir à maintenir les différents rôles du contrôleur ?

« Cheval de Troie »

Projets BI concernés (Durée de développement)	Origines de l'implication du CG	Améliorations apportées par le CG	Impacts sur les rôles du CG
Gestion du stock à date (4 mois)	Implication du CG pour définir les règles groupe de valorisation des stocks	Informations complémentaires limitant la mauvaise interprétation du rapport	Gain de crédibilité sur la <u>fiabilisation des données</u>
Gestion du stock dormant / surplus de stock (4 mois)	Validation <i>a posteriori</i> des données non financières liées aux stocks	Informations complémentaires limitant la mauvaise interprétation du rapport	Implication du CG plus en amont dans le processus pour la <u>fiabilisation des données</u>
Actualisation des centres de frais (2 semaines)	Veille des données financières des rapports BI	Modifications de la construction du rapport pour qu'il retranscrive des données justes	Gain de crédibilité sur la <u>fiabilisation des données</u> non financière + implication en tant que <u>business partner</u>
Gestion des Réclamations Fournisseurs (12 mois)	Validation en cours de construction des données financières du rapport	Changements divers sur le rapport, intégration des informations du rapport Excel (déjà fourni par le CG au service Qualité Fournisseurs) dans le rapport BI	Implication du CG plus en amont dans le processus de création des rapports BI dans un rôle de <u>business partner</u>

Rôles de garant de la fiabilité de l'information et de *business partner* qui peuvent se maintenir, mais cela n'a rien d'automatique.

# Enjeux de l'implémentation de la BI et implication des contrôleurs





# Enjeux de l'implémentation de la BI et implication des contrôleurs



Utilité de l'information produite

Pertinence du logiciel utilisé

# Enjeux de l'implémentation de la BI et implication des contrôleurs



Qualité des données

Sécurité des données

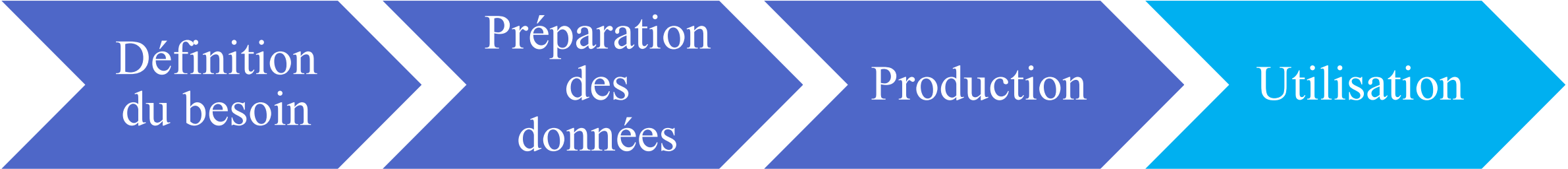
# Enjeux de l'implémentation de la BI et implication des contrôleurs



Maîtrise des logiciels

Traduction du besoin

# Enjeux de l'implémentation de la BI et implication des contrôleurs



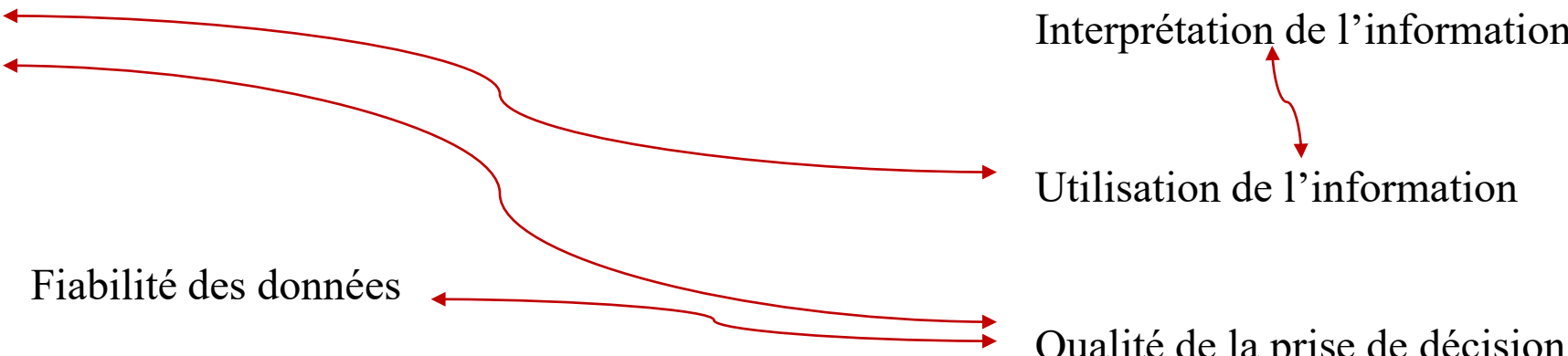
Utilité de l'information produite

Interprétation de l'information

Utilisation de l'information

Fiabilité des données

Qualité de la prise de décision



# Conclusion

## ÉVOLUTION POUR L'ORGANISATION :

- Les outils de BI accélèrent le processus de production puis de « consommation » de l'information.
- Les outils de BI renforcent le pouvoir accordé aux nombres.
  - ▶ Risque pour la prise de décision

## ÉVOLUTION POUR LE CONTRÔLEUR :

- Les outils de BI viennent modifier les périmètres d'action de différents métiers, incluant celui du contrôleur.
  - ▶ Évolution des rôles du contrôleur

**Besoin d'être proactif**

# Références

- Aparicio, M., & Costa, C. J. (2015). Data visualization. *Communication design quarterly review*, 3(1), 7-11.
- Appelbaum, D., Kogan, A., Vasarhelyi, M., & Yan, Z. (2017). Impact of business analytics and enterprise systems on managerial accounting. *International Journal of Accounting Information Systems*, 25, 29-44.
- Brands, K., & Holtzblatt, M. (2015). Business Analytics: Transforming the Role of Management Accountants. *Management Accounting Quarterly*, 16(3).
- Cavélius, F., Endenich, C., & Zicari, A. (2020). Back to basics or ready for take-off? The tensions on the role of management controllers in the digital age. *Comptabilite-Controle-Audit*, 26(2), 89-123.
- Davenport, T., & Harris, J. (2017). *Competing on analytics: Updated, with a new introduction: The new science of winning*. Harvard Business Press.
- Franke, F., & Hiebl, M. R. (2022). Big data and decision quality: the role of management accountants' data analytics skills. *International Journal of Accounting & Information Management*, (ahead-of-print).
- Grange, C., & Sponem, S. (2021). Les travailleurs du savoir face au bouleversement technologique. *Gestion*, 46(1), 42-49.
- Nielsen, S. (2015). The impact of business analytics on management accounting. *Available at SSRN 2616363*.
- Nielsen, S. (2018). Reflections on the applicability of business analytics for management accounting—and future perspectives for the accountant. *Journal of Accounting & Organizational Change*.
- Reutter, J., Allain, E., & Landagaray, P. (2021). L'évolution des rôles du contrôleur de gestion à l'ère de la Business Intelligence. *ACCRA*, 11(2), 85-107.
- Richards, G., Yeoh, W., Chong, A. Y. L., & Popovič, A. (2019). Business intelligence effectiveness and corporate performance management: an empirical analysis. *Journal of Computer Information Systems*, 59(2), 188-196.
- Sponem, S. (2018). Une «société du contrôle» sans contrôle de gestion? Réflexions sur le big data. *Le Libellio d'AEGIS*, 14(1), 103-115.
- Unwin, A. (2020). Why is data visualization important? what is important in data visualization?. *Harvard Data Science Review*, 2(1),<sup>14</sup>1.