

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
République Algérienne Démocratique et Populaire

Ministère de l'Enseignement Supérieur  
et de la Recherche Scientifique

Ecole Nationale Supérieure de Management  
Koléa



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

المدرسة الوطنية العليا للمناجنت  
القلعة

## MÉMOIRE DE FIN D'ÉTUDES

En vue de l'obtention d'un Master professionnel

En « **MANAGEMENT FINANCIER DES ENTREPRISES** »

Le rôle de la digitalisation du contrôle de gestion dans  
l'amélioration de la qualité des décisions managériales

Cas : Stellantis El Djazair

**Elaboré par**  
Gacem aymen  
Hadjoudj Sofiane

**Encadré par**  
Dr. Bouamama Abdellah  
**Co-encadré par**  
Dr. Abid Nabila

2025/2026

## **Résumé**

Cette recherche porte sur l'impact de la digitalisation du contrôle de gestion sur la qualité des décisions stratégiques au sein de l'entreprises Stellantis El Djazaïr. Face à la transformation numérique, les entreprises adoptent de plus en plus d'outils digitaux afin d'améliorer leur performance et leur processus décisionnel. L'étude, menée à partir d'entretiens semi-directifs et une étude documentaire avec les responsables du contrôle de gestion, montre que les systèmes d'information, les ERP et les outils de Business Intelligence contribuent à fournir une information plus fiable, pertinente et rapidement accessible. Cette évolution favorise une prise de décision plus efficace et renforce le rôle du contrôleur de gestion en tant que partenaire stratégique de la direction. Toutefois, les bénéfices de la digitalisation dépendent de plusieurs facteurs, notamment le niveau de maturité numérique de l'organisation, la qualité des infrastructures technologiques et les compétences digitales des acteurs concernés. Les résultats soulignent ainsi que la digitalisation constitue un levier important d'amélioration de la qualité des décisions, mais qu'elle doit être accompagnée d'une organisation adaptée et d'une intégration efficace des technologies dans les pratiques de gestion.

**Mots-clés :** digitalisation, gestion administrative, prise de décision, qualité des données, systèmes d'information, ERP, efficacité.

## **Abstract**

This research examines the impact of management control digitalization on the quality of strategic decision-making within the company Stellantis El Djazaïr. In response to digital transformation, companies are increasingly adopting digital tools to enhance their performance and decision-making processes. The study, based on semi-structured interviews and a documentary analysis conducted with management control managers, shows that information systems, Enterprise Resource Planning (ERP) systems, and Business Intelligence tools contribute to providing more reliable, relevant, and readily accessible information. This development promotes more effective decision-making and strengthens the role of the management controller as a strategic partner to top management. However, the benefits of digitalization depend on several factors, including the organization's level of digital maturity, the quality of its technological infrastructure, and the digital skills of the stakeholders involved. The findings therefore highlight that digitalization is a significant lever for improving decision quality, but its success requires an appropriate organizational framework and the effective integration of technologies into management practices.

**Keywords:** digitalization, administrative management, decision-making, data quality, information systems, Enterprise Resource Planning (ERP), efficiency.

## ملخص

يتناول هذا البحث أثر رقمنة الرقابة الإدارية (أو مراقبة التسيير) على جودة القرارات الاستراتيجية داخل شركة Stellantis El Djaïr. وفي ظل التحول الرقمي المتسارع، تتجه الشركات بشكل متزايد إلى اعتماد الأدوات الرقمية بهدف تحسين أدائها وتعزيز عمليات اتخاذ القرار. وقد اعتمدت الدراسة على مقابلات شبه موجهة وتحليل وثائقي أجريت مع مسؤولي الرقابة الإدارية، حيث أظهرت النتائج أن نظم المعلومات، وأنظمة تخطيط موارد المؤسسة تسهم في توفير معلومات أكثر موثوقية وملاءمة (Business Intelligence)، وأدوات ذكاء الأعمال (ERP) وسهولة في الوصول إليها.

وتساعد هذه التطورات على اتخاذ قرارات أكثر فعالية، كما تعزز دور مراقب التسيير باعتباره شريكًا استراتيجيًا للإدارة العليا. ومع ذلك، فإن الاستفادة من الرقمنة تعتمد على عدة عوامل، من بينها مستوى النضج الرقمي للمؤسسة، وجودة البنية التحتية التكنولوجية، والمهارات الرقمية للأطراف المعنية. وتؤكد نتائج الدراسة أن الرقمنة تمثل أداة مهمة لتحسين جودة القرارات، غير أن نجاحها يتطلب وجود تنظيم مؤسسي ملائم ودمجًا فعالًا للتقنيات الرقمية في ممارسات التسيير والإدارة.

**الكلمات المفتاحية:** الرقمنة، التسيير الإداري، اتخاذ القرار، جودة البيانات، نظم المعلومات، أنظمة تخطيط موارد المؤسسات (ERP)، الفعالية.

## REMERCIEMENTS

Nous tenons à exprimer notre profonde reconnaissance à notre encadrant, **Dr. Bouamama Abdellah**, ainsi qu'à notre co-encadrante, **Dr. Abid Nabila**, pour leur disponibilité, leurs précieux conseils et leur accompagnement tout au long de l'élaboration de ce travail. Leur encadrement rigoureux et leur soutien constant ont été d'un apport inestimable, tant sur le plan académique que personnel.

Nous adressons également nos sincères remerciements à nos tuteurs de stage, Monsieur **Semai Abraham** et Monsieur **Bourezg Adel**, au sein de Stellantis El Djazaïr, pour la confiance qu'ils nous ont accordée, leur encadrement ainsi que pour la richesse des connaissances et des expériences partagées.

Nous exprimons notre profonde gratitude à nos parents pour leur amour inconditionnel, leur patience, leurs encouragements constants et leur soutien indéfectible tout au long de notre parcours académique.

Je tiens également à remercier chaleureusement mon **oncle Djamel**, pour son soutien précieux et sa présence constante à mes côtés.

Je tiens à exprimer ma profonde gratitude à **ma mère**, à **ma grand-mère**, à **mes tantes** et à **mes oncles** pour leur soutien inconditionnel, leurs encouragements constants et leur présence précieuse tout au long de ma vie.

Leur amour, leurs conseils et leurs sacrifices ont été une source de force et de motivation dans les moments les plus importants de mon parcours.

Je leur adresse mes sincères remerciements et toute ma reconnaissance.

Je remercie sincèrement mon binôme pour sa collaboration et son soutien durant la réalisation de ce mémoire son engagement a contribué à la réussite de ce travail.

Aux étudiants de Gaza, qui ont quitté ce monde avant que leur histoire ne s'achève... Merci à eux, pour leur courage.

# TABLE DES MATIÈRES

## Table des matières

Résumé .....	I
<b>INTRODUCTION GÉNÉRALE.....</b>	<b>X</b>
<b>1.1 Contexte et intérêts de la recherche.....</b>	<b>XI</b>
<b>1.2 Objectif de la recherche.....</b>	<b>XII</b>
<b>1.3 Problématique.....</b>	<b>XII</b>
<b>1.4 Méthodologie de la recherche.....</b>	<b>XIII</b>
<b>1.5 Annonce du plan .....</b>	<b>XIII</b>
<b>CHAPITRE I : REVUE DE LITTÉRATURE ET CADRE CONCEPTUEL .....</b>	<b>1</b>
<b>Section 1 : Revue de la littérature.....</b>	<b>2</b>
<b>1.1 La digitalisation : définitions, portée et enjeux organisationnels.....</b>	<b>2</b>
<b>1.2 Le contrôle de gestion comme levier de performance et d'aide à la décision.....</b>	<b>4</b>
<b>1.3 L'impact de la digitalisation sur la qualité de l'information et de la décision managériale.....</b>	<b>6</b>
<b>1.4 Synthèse critique, limites des études antérieures et positionnement de notre recherche .....</b>	<b>8</b>
<b>Section 2: Cadre conceptuel .....</b>	<b>12</b>
<b>2.1 La digitalisation dans les organisations.....</b>	<b>12</b>
<b>2.2 Le contrôle de gestion et son processus de digitalisation .....</b>	<b>24</b>
<b>2.3 La décision managériale .....</b>	<b>31</b>
<b>Chapitre 2 : contexte pratique et cadre méthodologique.....</b>	<b>34</b>
<b>Section 1 : Contexte pratique .....</b>	<b>35</b>
<b>1.1 Présentation de l'entreprise.....</b>	<b>35</b>
<b>1.2 Historique.....</b>	<b>36</b>
<b>1.3 Domaine d'activité stratégique.....</b>	<b>36</b>
<b>1.4 Concurrents du groupe sur le marché.....</b>	<b>37</b>
<b>1.5 Mission essentielle de l'entreprise.....</b>	<b>37</b>
<b>1.6 Organigramme du groupe .....</b>	<b>38</b>
<b>1.7 Présentation de la filiale Stellantis el Djazair .....</b>	<b>39</b>
<b>1.8 Organigramme de la filiale.....</b>	<b>39</b>
<b>1.9 Motivation du choix de l'entreprise.....</b>	<b>40</b>
<b>1.10 Le Service contrôle de gestion .....</b>	<b>40</b>
<b>Section 2 : Cadre méthodologique .....</b>	<b>42</b>
<b>2.1 L'approche méthodologique.....</b>	<b>42</b>
<b>2.2 Les méthodes de collecte de données dans l'approche qualitative.....</b>	<b>44</b>

• Le déroulement des entretiens : présentation des données collectées.....	45
2.3 L'échantillonnage .....	48
2.4.Le guide d'entretien .....	49
<b>CHAPITRE 03 : DISCUSSION ET ANALYSE DES RESULTATS.....</b>	<b>51</b>
<b>Section 1 : Analyse des résultats qualitatifs .....</b>	<b>52</b>
1.1 Approche lexicale.....	52
1.2. Approche linguistique .....	54
1.3 L'approche thématique .....	55
1.4 Approche cognitive :.....	62
1.5 Analyse du tableau de bord — Contrôle de gestion chez Stellantis Algeria.....	63
1.6 Décisions managériales à partir du tableau de bord .....	66
1.7 Triangulation — Résultats NVIVO et tableau de bord P&L .....	67
<b>Section 2 Discussion des résultats .....</b>	<b>70</b>
2.1 Interprétation des résultats en lien avec la problématique.....	70
2.2 Comparaison avec la littérature existante.....	71
2.3 Implications managériales et organisationnelles .....	72
<b>CONCLUSION.....</b>	<b>74</b>
1.Aperçu et objectifs de la recherche.....	75
2.Résultats et implication de recherche .....	75
3.Limites de la recherche .....	76
4.Voies futures de la recherche .....	76
5. Recommandations .....	77
<b>BIBLIOGRAPHIE.....</b>	<b>78</b>
<b>ANNEXE 1 GUIDE D'ENTRETIEN .....</b>	<b>81</b>
<b>ANNEXE 2 LA MATRICE A CONDENSES.....</b>	<b>84</b>

## **LISTE DES TABLEAUX**

<b>Tableau 1</b> Niveaux du contrôle de gestion .....	28
<b>Tableau 2</b> caractéristiques des employés interrogés .....	47
<b>Tableau 3</b> Fréquences des mots .....	52
<b>Tableau 4</b> Coefficient de corrélation .....	54
<b>Tableau 5</b> Comparaison des indicateurs commerciaux entre l'estimation actuelle, le budget 2026 et l'année précédente .....	64
<b>Tableau 6</b> Triangulation — Résultats NVIVO et tableau de bord P&L .....	68

## LISTE DES FIGURES

<b>Figure 1</b> Les étapes du processus de la digitalisation du métier du Contrôleur de gestion .....	23
<b>Figure N° 2</b> Le triangle du contrôle de gestion .....	27
<b>Figure N° 3</b> Niveaux du contrôle de gestion .....	27
<b>Figure N° 4</b> Organigramme du groupe.....	38
<b>Figure N° 5</b> Organigramme de la filiale .....	39
<b>Figure N° 6</b> Expérience globale des participants .....	47
<b>Figure N° 7</b> Nuage des mots.....	53
<b>Figure N° 8</b> dendrogramme .....	55
<b>Figure N° 9</b> Taux de couverture des thématiques de l'axe 4 .....	56
<b>Figure N° 10</b> Taux de couverture des thématiques de l'axe 5 .....	56
<b>Figure N° 11</b> Taux de couverture des thématiques de l'axe 6 .....	57
<b>Figure N° 12</b> Taux de couverture des thématiques de l'axe 7 .....	57
<b>Figure N° 13</b> Taux de couverture des thématiques de l'axe 8 .....	58
<b>Figure N° 14</b> Taux de couverture des thématiques de l'axe 9 .....	58
<b>Figure N° 15</b> cartographie cognitive .....	62

## LISTES DES ABREVIATIONS

ERP	Entreprise Ressource Planning
BI	Business Intelligence
P&L	Profit & Loss
PSA	Peugeot Société Anonyme
AOI	Résultat Opérationnel Ajusté
EST	l'estimation actuelle
GCR	Résultat Brut Commercial

---

# **INTRODUCTION GÉNÉRALE**

---

## **1.1 Contexte et intérêts de la recherche**

Aujourd'hui, les sociétés opèrent dans un environnement où les outils numériques, puisqu'ils permettent d'améliorer les méthodes de travail, le partage de l'information et la prise de décision.

La transformation digitale concerne quasiment tous les services de l'entreprise, et en pratique le contrôle de gestion.

Autrefois centrée principalement sur le contrôle budgétaire et le suivi des coûts, cette fonction joue désormais un rôle bien plus large dans le pilotage de la performance et l'accompagnement des managers.

Aujourd'hui, grâce aux ERP, aux tableaux de bord digitaux et aux systèmes d'information, les contrôleurs de gestion performants sont de plus en plus accélérés. La concurrence s'intensifie, les technologies ne cessent d'évoluer et les organisations doivent innover pour maintenir leurs performances. Dans ce contexte, la digitalisation joue un rôle prépondérant dans le fonctionnement des entreprises qui peuvent accéder plus rapidement aux données et réaliser des analyses plus détaillées.

En pratique, les managers ont besoin d'informations fiables et rapides pour prendre les bonnes décisions. Plus l'information est disponible clairement au bon moment, plus les décisions peuvent être efficaces. C'est pourquoi de nombreuses entreprises investissent dans les outils digitaux pour optimiser la circulation des données et la qualité des analyses réalisées dans les différents services.

Plusieurs chercheurs tels que Boutgayout et El Ghazali (2020), Cherid et Oudai et Harrathi et Calabretto (2006) ont démontré que la digitalisation améliore les pratiques du contrôle de gestion et facilite le processus décisionnel. Les outils numériques permettent notamment de gagner du temps, d'éviter certaines erreurs et d'améliorer l'accès aux données nécessaires au pilotage des activités. D'autres études comme l'étude de El Kezazy et Nafzaoui (2023) montrent également que le rôle du contrôleur de gestion évolue progressivement vers une fonction plus stratégique dans l'entreprise.

Néanmoins, la digitalisation est toujours entourée de nombreux obstacles. Certaines entreprises rencontrent toujours des difficultés liées à l'intégration des systèmes, au manque de formation des employés ou à la résistance au changement. En Algérie, peu d'études ont réellement examiné l'impact de la digitalisation du contrôle de gestion sur la qualité des décisions managériales, particulièrement dans le secteur automobile.

Notre recherche s'inscrit donc dans ce cadre et traite du rôle de la digitalisation du contrôle de gestion dans l'amélioration de la qualité des décisions managériales au sein de Stellantis El Djazaïr. L'objectif est de saisir comment les outils digitaux déployés par l'entreprise affectent les pratiques du contrôle de gestion ainsi que le processus de décision.

## **1.2 Objectif de la recherche**

Cette recherche a pour objectif de :

- Identifier les principaux outils digitaux utilisés dans les activités du contrôle de gestion dans l'entreprise Stellantis El Djazaïr
- Comprendre comment la digitalisation influence la qualité de l'information utilisée par les managers.
- Analyser l'impact des outils numériques sur les décisions managériales au sein de l'entreprise.
- Mettre en évidence les difficultés rencontrées dans le processus de digitalisation.
- Proposer certaines pistes d'amélioration permettant de renforcer l'efficacité des outils digitaux utilisés dans le contrôle de gestion.

## **1.3 Problématique**

Afin de mieux comprendre le rôle de la digitalisation dans les activités du contrôle de gestion, nous avons formulé notre problématique principale de la manière suivante :

**Comment la digitalisation du contrôle de gestion contribue-t-elle à l'amélioration de la qualité des décisions managériales au sein de Stellantis El Djazaïr ?**

À partir de cette question principale, plusieurs sous-questions ont été retenues :

Quels sont les outils digitaux utilisés dans les activités du contrôle de gestion dans l'entreprise Stellantis El Djazaïr ?

Comment ces outils contribuent-ils à améliorer la qualité de l'information ?

Quelles sont les difficultés rencontrées dans l'intégration des outils digitaux ?

Quelles améliorations peuvent être proposées afin de rendre le contrôle de gestion plus efficace grâce à la digitalisation ?

## **1.4 Méthodologie de la recherche**

Dans le cadre de cette recherche, nous avons choisi une approche qualitative afin de mieux comprendre les pratiques de digitalisation du contrôle de gestion au sein de Stellantis El Djazaïr.

Pour cela, des entretiens semi-directifs ont été réalisés avec plusieurs acteurs de l'entreprise travaillant dans les activités de contrôle de gestion . Ces entretiens nous ont permis de recueillir des informations concernant les outils utilisés, leurs avantages ainsi que les difficultés rencontrées au quotidien.

Les données recueillies ont ensuite été retranscrites puis analysées à l'aide du logiciel NVivo. Cette analyse nous a permis d'identifier les principales idées et thématiques liées à la digitalisation, à la qualité de l'information et au processus décisionnel.

Cette méthode nous a aidés à avoir une meilleure compréhension de la réalité du terrain et des pratiques actuelles de digitalisation au sein de l'entreprise étudiée.

## **1.5 Annonce du plan**

Afin de répondre aux questions de cette recherche, notre travail est organisé en trois chapitres.

Le premier chapitre est consacré au cadre théorique et à la revue de littérature. Il présente les concepts liés à la digitalisation, au contrôle de gestion ainsi qu'à la décision managériale, tout en exposant les principaux travaux réalisés dans ce domaine.

Le deuxième chapitre présente le cadre méthodologique ainsi que l'entreprise Stellantis El Djazaïr. Il explique également la démarche adoptée pour la collecte et l'analyse des données.

Enfin, le troisième chapitre est consacré à la présentation et à la discussion des résultats obtenus à partir des entretiens réalisés avec les participants. Il met en évidence les effets de la digitalisation sur les pratiques du contrôle de gestion et sur la qualité des décisions managériales.

---

**CHAPITRE I : REVUE DE  
LITTÉRATURE ET CADRE  
CONCEPTUEL**

---

## **Section 1 : Revue de la littérature**

La digitalisation est devenue un outil essentiel pour transformer les entreprises dans un monde en mutation numérique. Elle touche surtout la gestion de contrôle en améliorant la collecte, le traitement et l'analyse des données. Ces changements donnent aux managers des informations plus sûres et plus rapides pour des décisions de plus en plus compliquées. La digitalisation du contrôle de gestion est donc indispensable pour bien décider. Cette partie passe en revue la littérature antérieure concernant les variables étudiées.

### **1.1 La digitalisation : définitions, portée et enjeux organisationnels**

Le travail numérique, grâce à l'usage des technologies numériques, rend les processus plus efficaces, et c'est ce qui le distingue du travail traditionnel. Cette évolution modifie profondément le fonctionnement des entreprises et leur rapport à l'environnement, en transformant notamment leurs modes de production, de communication et de gestion des données. Cette notion est souvent évoquée par les gestionnaires mais il est important de noter que sa définition et son application varient beaucoup d'un auteur à l'autre. Il faut donc analyser en détail avant d'examiner ses effets sur le contrôle de gestion.

#### **1.1.2 La digitalisation : un phénomène multidimensionnel**

Dans une recherche quantitative axée sur les startups, Ding (2026) propose une lecture élargie de la digitalisation comme « emploi des technologies numériques et de l'information digitale pour créer et rassembler de la valeur de façon novatrice ». Cette étude souligne l'importance du leadership numérique : les dirigeants dotés de compétences numériques favorisent la transformation digitale de leurs entreprises en renforçant les capacités technologiques et organisationnelles. L'auteur souligne que le leadership numérique influence fortement les capacités des plateformes digitales, particulièrement dans l'intégration des infrastructures digitales, des processus commerciaux et des données. Ces conclusions sont toutefois affaiblies par diverses contraintes. Au départ, Ding (2026) se concentre sur l'effet du leadership numérique sur l'innovation des modèles d'affaires digitaux, en ne considérant pas d'autres formes de leadership comme le leadership transformationnel ou inclusif qui pourraient avoir un effet comparable. Ensuite, l'analyse se concentre uniquement sur la fonction de transition des aptitudes des plateformes digitaux, alors que d'autres éléments contextuels ou organisationnels pourraient également avoir un impact. Enfin, la recherche qui se concentre sur l'auto-efficacité numérique des dirigeants néglige des facteurs environnementaux et structurels qui influencent l'efficacité du

leadership dans des situations autres que celles propres aux startups. Ces contraintes posent une question centrale : si la numérisation est généralement vue comme un phénomène de leadership et de compétences individuelles dans les études de Ding (2026), comment se traduit-elle réellement dans les rôles managériaux au sein d'entités plus développées et structurées, comme on peut en trouver dans le domaine du contrôle de gestion ?

### **1.1.3 La digitalisation du contrôle de gestion : transformation des rôles et des outils**

C'est exactement ce à quoi répondent El Kezazy et Nafzaoui (2023) : à travers une recherche qualitative, appuyée sur une analyse bibliographique fine, ils montrent que la digitalisation change profondément le rôle du contrôle de gestion. Ces auteurs montrent que le rôle du contrôleur de gestion est en train de changer de façon radicale : il ne s'agit plus seulement de produire des rapports traditionnels et des données comptables, mais d'avoir une fonction stratégique, intégrée dans le processus de décision de l'entreprise. Cette évolution est rendue possible par l'intégration d'instruments numériques tels que les ERP, la Business Intelligence, le Big Data. Ces outils favorisent une meilleure qualité de l'information, un accès en temps réel aux données et une gestion plus performante. En regard des travaux de Ding (2026), l'étude d'El Kezazy et Nafzaoui (2023) apparaît comme une complémentarité intéressante : alors que Ding (2026) insiste sur les compétences individuelles des dirigeants en tant que déclencheur de la transformation numérique, El Kezazy et Nafzaoui (2023) se concentrent sur les outils collectifs et les approches organisationnelles. Ces deux études offrent une vision de la digitalisation qui se déploie à deux échelles parallèles : celle des individus (compétences, leadership) et celle des systèmes et processus (ERP, Business Intelligence, tableaux de bord).

Cependant, El Kezazy et Nafzaoui (2023) citent plusieurs entraves à leur étude. L'étude ne se fonde que sur une revue de littérature sans étude empirique, ce qui rend ses résultats hypothétiques et variables selon le secteur d'activité, la taille de l'entreprise ou son niveau de digitalisation. De plus, le fait de ne s'appuyer que sur des études déjà publiées peut limiter la diversité des points de vue et ne pas rendre fidèlement compte de l'ensemble des méthodes actuelles de contrôle de gestion dans le contexte digital. Ces auteurs ajoutent que la mutation numérique pose de gros défis organisationnels, notamment autour de la cybersécurité, de la protection des données et de l'acquisition de nouvelles compétences digitales - des aspects peu approfondis dans la littérature francophone. Ainsi, cette question de départ fixe les fondements conceptuels de notre recherche : la digitalisation est une réalité à la fois personnelle et systémique, qui réorganise les rôles, les outils et les modes de fonctionnement

des structures organisationnelles. Mais il reste encore trop peu étudié empiriquement, notamment dans des contextes organisationnels non anglo-saxons.

## **1.2 Le contrôle de gestion comme levier de performance et d'aide à la décision**

Le deuxième thème est consacré aux études qui examinent le contrôle de gestion en mettant l'accent sur la digitalisation et son impact sur l'amélioration des performances de l'organisation ainsi que sur la qualité des décisions prises. Ces travaux fournissent une base théorique indispensable à la compréhension des raisons pour lesquelles la digitalisation de cette fonction est aujourd'hui perçue comme très importante.

### **1.2.1 Le contrôle de gestion au service de la performance organisationnelle**

Abossolo et Kenfack (2024), à travers leur étude hybride (quantitative et qualitative) menée dans le domaine de la santé au Cameroun, soulignent l'importance cruciale du contrôle de gestion pour améliorer la performance organisationnelle. Leurs résultats montrent qu'un système de contrôle de gestion structuré favorise une gestion optimale des activités grâce à la mise en place de dispositifs de suivi et d'indicateurs de performance adaptés. Il participe également à une optimisation de la gestion des ressources, qu'elles soient financières, matérielles ou humaines, et facilite la prise de décision en fournissant aux dirigeants des informations fiables et pertinentes. L'analyse montre donc une relation positive et statistiquement significative entre la mise en œuvre rigoureuse du contrôle de gestion et l'amélioration globale de l'efficacité organisationnelle. Ses résultats sont conformes à ceux obtenus par Boutgayout et El Ghazali (2020). Dans leur étude conceptuelle et théorique, appuyée sur une revue de littérature sur la gestion du contrôle et la transition numérique, ils montrent que les technologies numériques (Big Data, ERP, intelligence artificielle) contribuent à perfectionner le contrôle de gestion, en facilitant l'accès aux données, en améliorant l'analyse en temps réel et en enrichissant la prise de décision. Ces outils facilitent le contrôleur de gestion dans sa mutation vers une fonction de conseiller stratégique, également appelé Business Partner, au sein de l'entité, en allégeant le fardeau de la collecte et de l'analyse des données. En d'autres termes, alors qu'Abossolo et Kenfack (2024) décrivent le contrôle de gestion comme un levier de performance dans sa forme traditionnelle, Boutgayout et El Ghazali (2020) projettent ce même levier dans une dynamique de digitalisation qui en démultiplie les effets. Ces deux études toutefois se rencontrent dans des limites réciproques qui bornent leur étendue. D'après Abossolo et Kenfack (2024), leur étude s'appuie sur un échantillon restreint d'organismes de santé au Cameroun, ce qui limite la portée générale de leurs

résultats à d'autres domaines ou contextes du pays. En outre, l'analyse qualitative s'appuie sur des entretiens menés auprès d'un nombre restreint de participants, ce qui peut introduire un biais dans l'interprétation. Selon Boutgayout et El Ghazali (2020), leur recherche se fonde essentiellement sur une méthodologie théorique et ne comporte pas de validation empirique sur un échantillon d'entreprises. Cela limite la portée universelle de leurs résultats et nécessite des recherches empiriques supplémentaires pour les confirmer dans des contextes organisationnels réels.

### **1.2.2 La qualité de l'information comme condition de la décision managériale**

La qualité de l'information constitue un levier essentiel dans la chaîne qui relie le contrôle de gestion à la décision managériale. Harrathi et Calabretto (2006), à partir d'une approche théorique et quantitative, apportent une clarification fondamentale sur cette question en montrant que la qualité de l'information ne peut pas être définie de façon universelle : elle dépend fortement des besoins et des préférences des utilisateurs finaux. Les auteurs identifient les limites des modèles existants — leur rigidité, leur manque d'adaptabilité et l'absence de distinction claire entre la perspective de l'utilisateur et celle du système — et proposent en réponse un modèle multidimensionnel de la qualité de l'information, structuré de façon hiérarchique et dépendant de trois dimensions : la source, le système et l'utilisateur. Ce modèle organise mieux les critères de qualité (fiabilité, fraîcheur, accessibilité, performance) et permet une personnalisation de l'information selon les exigences propres à chaque décideur. Ce modèle théorique est très utile pour notre étude puisqu'il permet de mieux comprendre que la digitalisation du contrôle de gestion, en rendant les données plus fiables, plus récentes et plus accessibles, pourrait logiquement perfectionner la qualité de l'information fournie aux décideurs et donc améliorer la qualité des décisions prises. Il sert donc de lien conceptuel entre le premier sujet (digitalisation du contrôle de gestion) et le troisième (incidences sur la prise de décision managériale). Harrathi et Calabretto (2006) reconnaissent toutefois que leur modèle est fondé sur une démarche strictement théorique sans vérification empirique, ce qui signifie qu'il doit être adapté au contexte d'utilisation et qu'il n'a pas encore été confronté aux réalités organisationnelles des entreprises. Aujourd'hui, l'analyse des deux premiers sujets révèle une structure conceptuelle cohérente : le contrôle de gestion agit comme un levier de performance et d'aide à la décision (Abossolo & Kenfack, 2024) et (Boutgayout & El Ghazali, 2020), tandis que la qualité de l'information apparaît comme une condition nécessaire (Harrathi & Calabretto, 2006). On peut alors se poser la question suivante : en

quoi la numérisation du contrôle de gestion améliore-t-elle réellement la qualité de l'information et, au travers, la qualité des décisions managériales ?

### **1.3 L'impact de la digitalisation sur la qualité de l'information et de la décision managériale**

Les contributions pratiques relatives à notre sujet intéressent surtout ce troisième thème. Les études présentées ici analysent l'impact de la numérisation sur la qualité de l'information pour la prise de décision, dans différents types d'organisations. Leurs échanges font apparaître à la fois des convergences sur les bénéfices attendus et des divergences importantes sur l'ampleur et les modalités de réalisation de ces bénéfices.

#### **1.3.1 L'impact de la digitalisation sur la qualité de l'information : entre consensus et nuances**

Dans une recherche quantitative, les chercheurs Cherid et Oudai (2025) ont réalisé un questionnaire destiné aux entreprises algériennes. Leur contribution fournit des éléments en rapport avec le contexte qui nous occupe. Ils en concluent que la digitalisation du contrôle de gestion améliore généralement la qualité de l'information dans les entreprises algériennes. Il convient de souligner que l'utilisation des technologies numériques contribue largement à rendre l'information plus fiable, plus pertinente et plus facilement accessible au moment de prendre une décision. Ces outils technologiques garantissent la qualité des données, assurent leur pertinence en fonction du contexte et permettent un accès rapide à ces informations importantes pour la prise de décision. Les auteurs soulignent l'importance des systèmes ERP, indispensables pour l'intégration et la stabilité des données au sein de l'organisation. Grâce à ces systèmes, on dispose d'une vision claire et complète des opérations de l'entreprise. Les outils de Business Intelligence se distinguent par leur aptitude à traiter de gros volumes de données et à fournir des informations stratégiques pertinentes. Cette capacité permet aux entreprises de prendre de meilleures décisions en leur fournissant des informations utiles pour orienter leur stratégie et leurs actions. Les outils traditionnels tels qu'Excel, utilisé pour effectuer des calculs et des analyses, et Access, une base de données, conservent leur importance pour les entreprises qui n'ont pas encore achevé la digitalisation de leurs processus. Ces outils sont extrêmement souples et simples à manier, ce qui les rend très précieux pour bien gérer les données et les informations au sein de l'entreprise. Les auteures notent toutefois que l'utilisation du Big Data reste encore limitée en Algérie, notamment en raison du manque d'infrastructures adaptées et de compétences spécialisées. Cette étude confirme partiellement les résultats obtenus par Boutgayout et El Ghazali (2020)

qui avaient déjà montré, d'un point de vue plus théorique, comment le Big Data et l'intelligence artificielle peuvent améliorer les pratiques de contrôle de gestion. Toutefois, Cherid et Oudai, dans leur étude de 2025, pointent une différence importante qui permet de bien distinguer les concepts. Dans le cas de l'Algérie, l'utilisation des technologies avancées évoquées par Boutgayout et El Ghazali (2020) est limitée, ce qui diminue l'enthousiasme initialement théorique. En effet, l'emploi de ces technologies se heurte à des problèmes qui tempèrent l'optimisme manifesté dans leurs travaux. Notre étude vise précisément à explorer en profondeur cet écart important entre l'impact théorique de la numérisation et celui réellement observé dans les pratiques des organisations en Algérie. Mposhi et Chanhoun (2024) ont choisi de cibler dix PME dans leur étude qualitative. Ils procèdent par induction et peuvent ainsi étudier en détail les dynamiques de ces entreprises. Leur étude révèle que 70 % des petites et moyennes entreprises étudiées n'ont pas encore adopté d'outils numériques. Cette situation s'explique surtout par le coût élevé des technologies, l'absence d'infrastructures électriques adaptées, ainsi que le manque de formation et d'information des dirigeants de ces entreprises. Parmi les petites et moyennes entreprises qui ont choisi d'utiliser des logiciels de comptabilité, soit 30 %, il faut noter que leur mise en place n'est pas sans problèmes. Tous les dirigeants s'accordent à dire que la numérisation des processus comptables présente de nombreux avantages, malgré les problèmes. Elle contribue ainsi à simplifier ces processus, mais aussi à renforcer la solidité et la fiabilité des rapports financiers. Ainsi, il est clair que la numérisation contribue à l'amélioration de la qualité de l'information financière, établissant un lien positif entre ces deux éléments. Les travaux de Cherid et Oudai (2025), de Boutgayout et El Ghazali (2020) et de Mposhi et Chanhoun (2024) révèlent, à un examen plus attentif, une interaction complexe et nuancée. Voici donc les trois études, qui, dans leurs points de ressemblance et de divergence, donnent une idée complète et vraie du sujet. Il est établi dans la littérature spécialisée que la numérisation accroît la qualité de l'information. L'importance de ces effets dépend toutefois largement du degré de maturité digitale des organisations, de la taille des entreprises, des ressources disponibles, mais aussi du contexte national dans lequel elles opèrent. Les petites et moyennes entreprises et les économies en développement semblent avoir du mal à tirer parti de la numérisation. Ce n'est pas un problème de volonté, mais de conditions favorables à cette transformation digitale.

### **1.3.2 L'impact de la digitalisation sur la décision stratégique : un levier encore sous-exploité**

Plusieurs études cherchent à savoir comment la numérisation influe sur les décisions stratégiques et s'interrogent également sur la qualité de l'information. Boutgayout et El Ghazali (2020) montrent bien que la transition numérique libère des ressources pour le conseil et l'aide à la décision stratégique, grâce à l'analyse des données en temps réel et à la diminution des tâches du contrôleur de gestion. Autrement dit, la numérisation ne se contente pas d'améliorer l'accès à l'information : elle change les conditions de décision en rapprochant le contrôle de gestion des décideurs de l'organisation. Cette idée rejoint la théorie de Harrathi et Calabretto (2006) qui met l'accent sur l'importance d'adapter la qualité de l'information aux besoins des utilisateurs. Si le contrôleur de gestion digital est capable de fournir des informations plus précises, plus récentes et plus facilement accessibles, il gagne en crédibilité et en importance dans le processus décisionnel. Abossolo et Kenfack (2024) ont montré ce rôle d'aide à la décision dans le contrôle de gestion, bien que ce soit dans un cadre non digital. Cela amène à s'interroger sur la manière dont la numérisation pourrait renforcer ces effets observés. Cherid et Oudai (2025) apportent également des réponses concrètes à cette question en se concentrant sur l'Algérie. Ils montrent que la meilleure qualité de l'information que fournit la numérisation aide vraiment les dirigeants à obtenir des indicateurs récents pour gérer la performance. Les auteurs n'évaluent pas directement la qualité des décisions, mais celle des informations qui ont permis de les prendre. Il est important de le souligner : ce lien entre numérisation du contrôle de gestion et qualité des décisions des managers est surtout supposé et pas assez directement prouvé – c'est cette lacune que notre recherche veut combler.

### **1.4 Synthèse critique, limites des études antérieures et positionnement de notre recherche**

L'interaction entre les divers travaux identifiés dans les trois thèmes précédents met en lumière plusieurs contraintes récurrentes et fondamentales dans la littérature actuelle, qui justifient et soutiennent l'orientation de notre recherche.

#### **1.4.1 Limites méthodologiques récurrentes**

Une première contrainte tient à la domination des méthodes théoriques sans vérification empirique. Boutgayout et El Ghazali (2020) précisent bien que leur étude repose essentiellement sur une analyse documentaire et une méthode conceptuelle, sans mise en

regard avec des données organisationnelles réelles. El Kezazy et Nafzaoui (2023) se retrouvent donc dans une situation similaire : leurs résultats, bien qu'assez fermement établis, restent hypothétiques et contextuels, n'ayant été éprouvés dans aucune structure organisationnelle. De la même façon, Harrathi et Calabretto (2006), bien fondateurs d'un cadre conceptuel solide, reconnaissent que leur modèle de qualité de l'information n'a pas fait l'objet d'une validation empirique, ce qui limite son utilisation pratique. Cette absence de données est d'autant plus problématique que notre objet est d'étudier des pratiques managériales concrètes, que l'on ne peut comprendre pleinement qu'à partir d'éléments de terrain. Un deuxième manque est lié aux biais méthodologiques des études quantitatives. Cherid et Oudai (2025), bien qu'ils apportent une contribution empirique importante dans le contexte algérien, s'appuient principalement sur une étude par questionnaire centrée sur les perceptions des participants, ce qui peut introduire un biais subjectif notable. Le fait de ne pas avoir d'approche qualitative complémentaire – comme des entretiens ou des études de cas – limite la possibilité d'interpréter de façon détaillée les pratiques réelles au sein des entreprises. Par ailleurs, les résultats globaux pourraient masquer des situations organisationnelles très disparates, car le niveau de maturité numérique varie de façon considérable d'une entreprise à l'autre. Une troisième contrainte méthodologique porte sur la taille et l'adéquation des échantillons. Mposhi et Chanhoun (2024) considèrent que leur échantillon, limité à dix PME, est trop réduit pour que les résultats puissent être généralisés à toutes les PME du secteur. Abossolo et Kenfack (2024) se heurtent au même problème : leur étude, malgré l'approche mixte qu'ils ont utilisée, se cantonne au domaine de la santé au Cameroun, ce qui rend difficile l'extrapolation de leurs résultats à d'autres domaines ou à d'autres contextes géographiques.

#### **1.4.2 Limites théoriques et lacunes thématiques**

Outre des problèmes de méthode, la littérature souffre aussi d'importants manques au niveau des thèmes. La plupart des études recensées portent sur des facteurs individuels et ne donnent pas une vision globale des liens entre la digitalisation, le contrôle de gestion et la décision managériale. Ding (2026) évoque le leadership numérique sans lien avec le contrôle de gestion. El Kezazy et Nafzaoui (2023) se sont intéressés aux outils numériques de gestion, mais ils n'ont pas étudié leur impact sur la qualité des décisions. Cherid et Oudai (2025) examinent l'impact de la digitalisation sur la qualité de l'information, mais ils ne mesurent pas précisément la qualité des décisions des managers. Cette diffusion littéraire rend plus difficile la compréhension des processus logiques reliant la numérisation du contrôle de

gestion à l'amélioration des décisions. La littérature mondiale est très pauvre en contexte algérien. La seule contribution factuelle dans ce contexte est celle de Cherid et Oudai (2025). Leur travail est certainement utile, mais il ne traite qu'une partie des pratiques organisationnelles en Algérie et comporte des biais dus à l'approche quantitative. Le fait de ne pas prendre en compte le contexte géographique est important, car les spécificités algériennes — un niveau numérique encore faible, des problèmes d'infrastructures et une culture d'organisation particulière — exigent une étude approfondie plutôt que de simplement appliquer les résultats d'autres pays.

### **1.4.3 Positionnement et contribution de notre recherche**

C'est dans la confrontation de ces limites repérées que notre recherche prend tout son sens et développe son caractère singulier. La question de recherche qui découle logiquement de cette analyse est la suivante : **Comment la digitalisation du contrôle de gestion contribue-t-elle à l'amélioration de la qualité des décisions managériales au sein de Stellantis El Djazair ?** Pour répondre à cette question, notre travail prend volontairement un chemin différent de celui des études existantes à plusieurs égards. Au niveau de la méthodologie, nous avons opté pour une approche qualitative à partir d'entretiens semi-directifs menés auprès des acteurs du contrôle de gestion de l'entreprise Stellantis El Djazair. Contrairement aux méthodes quantitatives, comme celle de Cherid et Oudai (2025), cette approche permet d'accéder à une connaissance approfondie des pratiques concrètes, des perceptions et des processus spécifiques par lesquels la numérisation affecte le processus de prise de décision, sans se limiter aux données déclarées provenant de questionnaires. Elle permet également de prendre en compte la complexité du contexte organisationnel, en intégrant les interactions entre les outils numériques, les méthodes de gestion et les comportements des acteurs – un aspect que les méthodes quantitatives ont tendance à sous-estimer. Théoriquement, notre travail ne se limite pas à la simple étude d'un seul aspect de la numérisation. Elle propose une approche globale intégrant à la fois les dimensions technologique (équipements et systèmes numériques), organisationnelle (méthodes de contrôle de gestion et processus décisionnel) et humaine (compétences, visions et actions des acteurs). Elle dépasse donc les études ponctuelles relevées par Ding (2026), El Kezazy et Nafzaoui (2023), ou Boutgayout et El Ghazali (2020), en proposant une vision plus intégrée et plus conforme à la réalité de l'organisation. En contexte, notre recherche se concentre volontairement sur le cas algérien, remédiant ainsi à l'absence géographique constatée dans la littérature. L'objectif de notre recherche, dans la continuité des travaux empiriques de Cherid et Oudai (2025) et en

corrigeant leurs limites méthodologiques, est d'approfondir la compréhension des processus de digitalisation du contrôle de gestion dans les entreprises algériennes. Elle vise aussi à identifier les impacts concrets — positifs, restreints ou conditionnés — sur la qualité des choix managériaux. Elle vise à enrichir la littérature actuelle et à fournir des outils d'analyse pratiques et pertinents aux professionnels souhaitant améliorer leurs processus de décision dans un environnement de plus en plus numérique.

## **Section 2: Cadre conceptuel**

Cette section est consacrée au cadre conceptuel de la recherche. Elle vise à définir les principaux concepts mobilisés dans cette étude, notamment le contrôle de gestion, la digitalisation et la qualité des décisions managériales. L'objectif est de clarifier ces notions et de mettre en évidence les relations théoriques qui existent entre elles, afin de fournir une base solide pour l'analyse du sujet étudié.

### **2.1 La digitalisation dans les organisations**

#### **2.1.1 concepts et fondements de la digitalisation**

##### **2.1.1.1 Définition de la digitalisation**

La notion de digitalisation a été définie de différentes manières dans la littérature académique et professionnelle (Reis et al.,2020). Certaines définitions proposées par différents auteurs sont présentées ci-dessous.

-Selon Maxwell et McCain : La technologie numérique prend l'information et la décompose en ses plus petits composants. En transformant un signal analogique en pièces discrètes, la digitalisation permet de manipuler des informations, du texte, des graphiques, du code logiciel, de l'audio et de la vidéo d'une manière jamais imaginée auparavant, d'où ses capacités d'information et de transformation.

- Hagberg et al : La digitalisation est l'une des transformations en cours les plus importantes de la société contemporaine et englobe de nombreux éléments de l'entreprise et de la vie quotidienne. La digitalisation fait référence à la fois à une transformation de "l'analogique" au "numérique" (par exemple, un passage des espèces aux paiements électroniques) et à la facilitation de nouvelles formes de création de valeur (par exemple, l'accessibilité, la disponibilité et la transparence).

- Clerck : La digitalisation est définie comme l'utilisation des technologies numériques et des données afin de créer des revenus, d'améliorer les activités, de remplacer/transformer les processus commerciaux et de créer un environnement pour les entreprises numériques, où l'information numérique est au cœur.

- Lenka et al : La littérature en management industriel définit la digitalisation comme le phénomène des machines connectées intelligentes que les technologies de l'information et du numérique alimentent.

- Machekhina : La digitalisation signifie la transformation de tous les types d'informations (texte, son, visuels, vidéo et autres données provenant de diverses sources) dans le langage numérique.

-Parviainen et al : L'action ou le processus de numérisation ; la conversion de données analogiques (surtout dans l'utilisation ultérieure d'images, de vidéos et de textes) sous forme numérique.

- Thorseng et Griot : La transformation des structures sociotechniques existantes qui étaient auparavant médiatisées par des artefacts ou des relations non numériques en celles qui sont médiatisées par des artefacts numérisés et des relations avec des capacités numériques nouvellement intégrées.

- Valenduc et Vendramin : Le terme "digitalisation" n'est pas l'éruption d'une nouvelle révolution, mais la synergie omniprésente des innovations numériques dans l'ensemble de l'économie et de la société.

### **2.1.1.2 Différence entre numérisation, digitalisation et transformation digitale**

#### **Le numérique vs le digital**

Selon Fayon & Tartar (2014), il subsiste toujours un différend concernant les termes digital et numérique, qui semble être essentiellement une question de terminologie. Par conséquent, dans les pays francophones comme la France et le Canada, on se sert du numérique. Alors que le terme numérique est largement adopté dans d'autres langues telles que l'anglais, l'espagnol ou l'italien. Selon les deux auteurs mentionnés, lorsqu'on essaie de différencier ces deux termes, on pourrait affirmer que le terme digital est davantage employé dans le secteur du marketing, tandis que le terme numérique porte une connotation plus technique. Effectivement, d'après la revue de littérature, on constate que ces deux expressions sont fréquemment employées pour faire référence à la même chose (Brack, 2016 ; Fayon & Tartar, 2014). Par conséquent, dans le langage courant, les termes digital et numérique sont souvent employés de manière interchangeable (Fadili & Ilahiane, 2022). Dans l'usage courant, on utilise souvent les termes digital et numérique de manière interchangeable et sans faire de différence. Selon Moatti (2012), le terme numérique est souvent mal utilisé, étant à l'origine un adjectif, mais aujourd'hui employé comme un nom. Autrement dit, ce terme fait référence aujourd'hui à l'emploi des technologies de communication et d'information, ainsi qu'à la numérisation. Cette déviation syntaxique a des justifications. Étymologiquement, le terme numérique provient du latin « numerus », signifiant représentation par chiffres. Le terme digital tire son origine du latin « digitalis », qui se traduit par ayant l'épaisseur d'un doigt. Larousse, le dictionnaire français, a défini ce terme comme : qui relève des nombres ; qui se fait avec des nombres, est représenté par un nombre. ou qui est évalué ou se traduit en nombre, en quantité : supériorité numérique. ou encore se dit de la représentation d'informations ou de grandeurs physiques au moyen de caractères,

tels que des chiffres, ou au moyen de signaux à valeurs discrètes. et se dit des systèmes, dispositifs ou procédés employant ce mode de représentation discrète, par opposition à analogique.(Larousse, 2022). En anglais, le dictionnaire Cambridge a défini le mot digital comme l'utilisation d'un système électronique qui change les sons ou les images en chiffres avant de les stocker ou de les envoyer. Cela nous amène à dire que les deux mots renvoient à la même signification qui est la représentation des images ou sons par des nombres. Autrement dit, le "numérique" et le "digital" sont des synonymes. De manière surprenante, la langue française semble être la seule langue à utiliser la racine latine du mot nombre (numerous). D'autres langues, y compris celles d'origine latine comme l'espagnol, le portugais ou encore l'italien, optent pour une autre racine latine : digitus(le doigt) (Moatti, 2012). D'un autre côté, il est important de signaler que le terme "numérique" ressort du vocabulaire technique qui désigne un mode de traitement automatisé du signal. Dans le domaine de l'informatique, le signal numérique a remplacé le signal analogique. Le signal numérique permet de transporter les informations sous format binaire, c'est-à-dire des 0 et des 1.

### **Digitalisation vs Transformation digitale**

Les termes « transformation digitale » et « transition digitale » se réfèrent à toutes les initiatives menées par les organisations pour incorporer le domaine digitale (Fadili & Ilahiane, 2022). Même si ces deux expressions sont couramment utilisées, la documentation demeure confuse et ne fournit pas de définitions explicites et largement acceptées.

D'après Peña-Casas et al. (2018), le terme « digitalisation » est un mot générique devenu aujourd'hui une expression « à la mode », c'est-à-dire largement diffusée sans que l'on prête toujours une attention suffisante à sa signification précise. Selon ces écrivains, ce terme couvre une variété de progrès technologiques diversifiés (Peña-Casas et al., 2018) :

- La disponibilité omniprésente d'internet haut débit et de la téléphonie mobile qui permettent d'augmenter les capacités du réseau, menant à ce qu'on pourrait appeler « l'internet de tout et dans tout » ;
- la disponibilité de grandes quantités de données trop lourdes ou compliquées pour les méthodes d'analyse classiques, ce qui demande de nouvelles technologies pour les traiter (Mégadonnées ou Big Data) ;
- l'informatique en nuage qui augmente les capacités de stockage et de partage des informations ;
- les avancées en intelligence artificielle, en robotique et en apprentissage automatique ;
- la fabrication additive et l'impression 3D ;

- les progrès dans les méthodes de simulation et l'intégration des systèmes ;
- l'introduction des monnaies numériques (blockchains).

Le concept de digitalisation est envisagé sous un angle plus large et complet ; effectivement, la digitalisation embrasse tous les niveaux. C'est une idée qui a évolué en même temps que les progrès technologiques. L'usage considérable du terme « digitalisation » a commencé à s'établir dans les années 2000, peu après l'introduction d'Internet auprès du grand public en 1995 (Bienaymé, 2002).

La digitalisation se définit simplement comme le processus de transformation d'informations analogiques en informations digitales, tel que la conversion de pages en bits grâce à la numérisation d'un document, ou encore le transfert d'un enregistrement audio. Il s'agit également du processus de substitution des formulaires complétés manuellement par des formulaires en ligne (Gobble, 2018). Dans un cadre organisationnel, la digitalisation fait référence à l'intégration des technologies numériques dans les différents processus en place (commerciaux, de production, marketing, communication, etc.). Selon Küfeoglu et al. (2019), la numérisation nécessite le développement et l'exploitation de solutions technologiques pour gérer les vastes volumes de données produits à chaque phase du processus au sein d'une entité, dans l'objectif d'accroître son efficacité.

En ce qui concerne le terme « transformation digitale », il représente une idée assez nouvelle, conçue pour succéder à celle de digitalisation (Bellalij, 2021). Le passage au numérique est une démarche longue et complexe qui entraîne des modifications à divers niveaux pour maximiser les opportunités offertes par les technologies numériques. Toujours dans cette perspective, la transition numérique se divise en trois phases : la numérisation, la digitalisation et ensuite la transformation digitale (Verhoef et al., 2021).

### **2.1.1.3 Le rôle de la digitalisation dans la stratégie d'entreprise**

Elle a occupé un rôle de plus en plus central au sein de l'entreprise. Elle est essentielle dans la stratégie d'entreprise pour assurer l'intégrité des données, minimiser les dépenses internes et externes, économiser du temps sur les tâches récurrentes et longues grâce à une interaction numérique rapide et facilitée entre les différents départements, et pour diminuer le temps de traitement des requêtes en automatisant les processus de l'entreprise. Elle contribue également à l'amélioration des conditions de travail par l'instauration du travail à distance depuis le domicile.

La numérisation offre l'opportunité d'augmenter les ventes, de renforcer la relation avec les clients tout en conservant les clients existants et en attirant de nouveaux, et de rassembler et gérer une vaste quantité d'informations (Big data) sur les clients. Cela permet également de

préciser sa cible grâce aux outils innovants de CRM (Gestion de Relation Client). Par conséquent, il est avantageux pour les entreprises de se numériser pour maintenir leur compétitivité et proposer des produits et services novateurs et performants (Bounefla et al., 2023).

## **2.1.2 Les technologies et outils de la digitalisation**

### **2.1.2.1 Les outils de la digitalisation**

Les instruments de la numérisation sont des équipements et des technologies qui facilitent la collecte et l'analyse de données.

Les instruments de la numérisation sont des programmes, des applis, des plateformes et des technologies facilitant l'automatisation de processus d'affaires ainsi que la collecte, le traitement et l'analyse des données. On se sert fréquemment des instruments de la numérisation pour optimiser l'efficacité opérationnelle, la collaboration et la prise de décisions instantanées (**Liogier & Rosenthal, 2020**).

Exemples d'instruments utilisés dans le processus de numérisation :

#### **Les serveurs :**

Un serveur est un dispositif matériel conçu spécifiquement pour offrir des services aux clients. Un ordinateur serveur est un dispositif informatique spécifiquement élaboré pour offrir des services à d'autres machines ou à des utilisateurs dans le cadre d'un réseau. Habituellement, les serveurs sont paramétrés pour exécuter diverses tâches, telles que l'hébergement de sites internet, l'envoi de mails, le stockage de documents et la gestion de bases de données. Les serveurs sont consacrés à l'entreposage et à la gestion des informations. Il est nécessaire qu'il soit conforme aux standards de sécurité afin de préserver les données et informations enregistrées/publiées.

#### **Les ordinateurs :**

Les ordinateurs sont des instruments indispensables à la numérisation. Un ordinateur est un appareil individuel couramment employé pour des activités personnelles ou de travail, comme naviger sur le web, utiliser des programmes bureautiques ou encore rédiger des documents. Les ordinateurs facilitent la création, le stockage, la modification et le partage de documents numériques tels que des tableaux, des présentations, des rapports, des bases de données, entre autres.

#### **Les sites web :**

Le Web, également connu sous le nom de World Wide Web, est un réseau d'information en ligne constitué de sites web reliés entre eux et disponibles sur Internet. Le Web est une

plateforme de communication universelle qui offre aux utilisateurs la possibilité d'accéder à un vaste éventail d'informations en ligne, d'interagir avec des personnes de différents pays, de diffuser du contenu et des médias, de collaborer à distance, entre autres. On peut accéder aux sites qui constituent le Web par le biais de navigateurs tels que Google Chrome, Mozilla Firefox, Safari, etc.

### **Les applications mobiles :**

Les applications mobiles jouent un rôle essentiel dans le processus de digitalisation. Les applications mobiles sont des programmes informatiques conçus pour fonctionner sur des dispositifs portables comme les smartphones et les tablettes, et sont généralement accessibles par le biais de boutiques d'applications telles que l'App Store d'Apple ou le Google Play Store. Il est également possible d'utiliser des applications mobiles pour automatiser des tâches qui se répètent ou pour gérer des processus d'affaires complexes. Par exemple, on peut utiliser des applications mobiles pour gérer des projets, la relation avec les clients, les stocks, les ressources humaines, et bien d'autres encore.

### **Les logiciels :**

Le logiciel de gestion est conçu pour simplifier et automatiser les procédures de gestion, visant à diminuer la complexité des projets et tâches majeurs, tout en favorisant ou facilitant la collaboration, la coopération et l'élaboration de rapports pertinents sur les projets.

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

Un ERP, ou PGI en français, est un outil qui facilite la gestion des flux et procédures issus des départements opérationnels d'une société. Il s'agit donc d'un outil numérique qui facilite la gestion de l'entreprise. Ce qui le distingue, c'est qu'il regroupe, dans un unique logiciel et une seule base de données, les outils indispensables à la gestion complète des activités d'une entreprise : - gestion des stocks, gestion financière et comptable, etc. Ainsi, toutes ces données sont conservées à un seul emplacement et peuvent être aisément partagées entre les différents utilisateurs. Cette mutualisation des informations offre un avantage temporel significatif aux entreprises et facilite la standardisation des procédures pour une plus grande transparence, tout en fournissant des données essentielles pour contrôler leurs dépenses. Ainsi, un ERP favorise une compétitivité accrue de votre organisation.

À savoir : pour être qualifiée de « Progiciel de Gestion Intégré », une solution logicielle ERP doit couvrir au moins deux principes fondamentaux qui sont les suivants : → Construire des applications informatiques sous forme de modules indépendants mais parfaitement compatibles sur une base de données unique et commune. → L'usage d'un moteur de

Workflow, en français flux de travail (automatisation, scénarisation), permet de définir l'ensemble des tâches d'un processus et de gérer leur réalisation dans tous les modules du système qui en ont besoin. Dans sa définition la plus simple, le flux de travail est la modélisation et la gestion des tâches à accomplir et des différents acteurs impliqués dans la réalisation d'un processus métier ou processus opérationnel. En règle générale, L'outil de Workflow permet par exemple de préciser les circuits de cheminement de documents en identifiant les intervenants concernés, les actions à réaliser et les délais. Les logiciels qui offrent une gamme de fonctionnalités essentielles pour un contrôleur de gestion digitalisé, mais il est important de noter que chaque logiciel peut avoir des caractéristiques spécifiques et qu'il convient de choisir celui qui répond le mieux aux besoins de votre entreprise

- Les logiciels métiers : Les logiciels métiers sont des programmes informatiques conçus pour répondre aux besoins spécifiques d'un secteur d'activité ou d'un métier particulier. Ces logiciels sont généralement conçus pour automatiser les processus métier, améliorer l'efficacité et la productivité, réduire les coûts, améliorer la qualité et fournir des rapports plus précis et complets. En ce qui concerne le métier de Contrôle de Gestion, il existe des logiciels métiers spécifiques qui permettent d'automatiser et de faciliter les tâches liées à la gestion des performances de l'entreprise. Ces logiciels comprennent notamment :

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

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

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

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

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

### **2.1.2.2 Les principales technologies de la digitalisation dans les organisations**

#### **La Business Intelligence (BI)**

La Business Intelligence pourrait se définir comme un principe de données (data en anglais) « augmentées » par un certain nombre d'outils informatiques (base de données, tableaux de bord, etc.) et savoir-faire (en gestion des données, processus analytiques, etc.), avec comme objectif d'éclairer les « décideurs » (stratégiques et opérationnels) dans leurs prises de décisions et/ou le pilotage de leurs activités. L'un des principes forts de ces données est que des décisions opérationnelles doivent être prises au plus près de leur mise en œuvre, sur la base d'indicateurs directement liés au processus opérationnel qu'ils pilotent. La finalité de l'opération est la bonne décision, l'action dans le bon timing (la temporalité est devenue le maître mot en matière de Business Intelligence), et ce afin de limiter les risques de décalage entre la situation opérationnelle et les indicateurs qui la reflètent.

Les plateformes de Business Intelligence ont dû s'adapter à cette nouvelle donne, ce qui a eu pour effet de créer au milieu des années 2000 un nouveau courant d'architecture, la Business Intelligence opérationnelle, plutôt à destination des acteurs de « terrain » que sont les opérationnels qui doivent piloter leurs activités pratiquement en temps réel, là où historiquement la Business Intelligence était plutôt décisionnelle, à destination des analystes et décideurs stratégiques (pas ou peu « connectés » au terrain). Sur le plan technique, la Business Intelligence consiste à récupérer ces données à partir de sources diverses et variées (en fond comme en forme), à les traiter (nettoyer, classifier, formater, stocker, etc.), pour enfin les analyser et en tirer des enseignements (des scores, des modèles de comportement, etc.), qui ensuite alimenteront les processus de pilotage, de décision et d'actions au sein des entreprises. Elle s'appuie sur des plateformes de Data Management (suite d'outils informatiques de traitement et publication des données), et aussi sur une organisation (centre de compétence Business Intelligence) qui sera en charge de transformer ces données, en informations puis en connaissances. Ces centres de compétence (les BICC en anglais, Business Intelligence Competency Center) auront pour objectif de produire des analyses, des rapports et des tableaux de suivi de l'activité de l'entreprise, destinés à éclairer les décideurs, qu'ils soient stratégiques ou opérationnels.

Les entreprises (principalement les grandes, compte tenu des coûts liés à la mise en place de telles solutions et organisations) ont acquis un réel savoir-faire dans le traitement analytique des données et leur transformation en connaissance client. Elles se sont outillées, organisées

autour de centres de compétences, les BICC (souvent par grands métiers verticaux [marketing et ventes, finance, logistique, ressources humaines....]), adossés aux outils disponibles sur le marché (les éditeurs de solutions de Business Intelligence sont assez nombreux) (Iafrate, 2018).

## **Enterprise Resource Planning (ERP)**

### **• Définition de l'ERP**

Un ERP (Enterprise Resource Planning), ou progiciel de gestion intégré, est un système informatique permettant de planifier et de gérer l'ensemble des ressources d'une entreprise à travers une solution unique et intégrée. Il se présente comme un logiciel développé par un éditeur, comprenant une partie standard commune à plusieurs organisations et une partie paramétrable adaptée aux besoins spécifiques de chaque entreprise. L'ERP vise ainsi à assurer une gestion cohérente et globale des différentes fonctions de l'organisation en s'appuyant sur une base de données unique et en facilitant la circulation de l'information entre les différents services (Fontane, 2002).

#### **• Caractéristiques de l'ERP**

- Gestion complète et intégrée de l'ensemble des fonctions de l'entreprise (production, finance, ressources humaines, commercial, etc.) ;
- Organisation sous forme de modules interconnectés ;
- Existence d'un référentiel unique de données ;
- Solution multi-langues, multidevises et multi-réglementations ;
- Uniformisation des interfaces utilisateurs (IHM) ;
- Possibilité de paramétrage grâce à des outils de développement intégrés ;
- Adaptabilité et facilité de maintenance du système ;
- Intégration des meilleures pratiques sectorielles et fonctionnelles.

## **Intelligence artificielle**

L'intelligence artificielle se définit comme l'intelligence manifestée par les machines, en contraste avec l'intelligence naturelle démontrée par les êtres humains. Assurément, comme le soulignent Hu et al. (2013), les machines peuvent fréquemment se comporter comme des êtres humains si elles détiennent une multitude de savoirs ou de renseignements sur le monde. D'après eux, grâce à son ampleur variée, l'intelligence artificielle a apporté sa contribution dans plusieurs domaines scientifiques. Selon l'étude de Caron et al. (2013), l'intelligence artificielle est une spécialité de l'informatique qui a pour but de concevoir des

ordinateurs et des machines, y compris des robots, dotés d'une intelligence comparable à celle des humains.

L'intelligence artificielle (IA) est une technologie qui a gagné en popularité au cours des dernières années. Rod. S (2019) pense que « l'intelligence artificielle englobe toutes les technologies qui confèrent aux ordinateurs la capacité de simuler et reproduire l'intelligence humaine. » L'idée d'intelligence artificielle a gagné en popularité ces dernières années, toutefois on pourrait soutenir qu'elle existe depuis que les ordinateurs ont commencé à exécuter des algorithmes qui n'étaient que de simples reproductions du processus de réflexion humain. (ACHIR & DOUARI, 2024).

L'intelligence artificielle fait référence à « des machines qui exécutent diverses fonctions généralement associées à l'esprit humain, telles que l'apprentissage, l'interaction et la résolution de problèmes ». L'intelligence artificielle a créé un système d'apprentissage moderne capable d'apprendre, de s'adapter et d'agir de manière indépendante. L'intelligence artificielle est un système capable d'interpréter des données, d'en apprendre le contenu nécessaire et de l'utiliser de manière flexible pour atteindre des tâches et des objectifs spécifiques. » (Haenlein, M., & Kaplan, A. 2019).

## 2.1.3 La digitalisation des entreprises et ses enjeux

### 2.1.3.1 Les étapes du processus de la digitalisation du métier du Contrôleur de gestion

Figure 1 Les étapes du processus de la digitalisation du métier du Contrôleur de gestion



**Source :** élaboré par nous-mêmes à partir de DUCREY, V., & VIVIER, E « Le guide de la transformation digitale "les méthodes en 6 chantiers pour réussir votre transformation digitale ». Edition EYROLLES. (1er chantier)

### **2.1.3.2 La digitalisation des entreprises et son impact sur la performance économique**

Aujourd'hui, la digitalisation représente un outil stratégique crucial pour l'amélioration de l'efficacité économique des entreprises. Elle est fondée sur l'incorporation des technologies digitales dans toutes les activités organisationnelles, ce qui permet d'améliorer les processus internes, d'augmenter la productivité et de consolider l'efficacité opérationnelle.

L'utilisation du numérique facilite aussi une meilleure compréhension des clients grâce à l'analyse des données, ce qui permet d'offrir des propositions personnalisées et d'optimiser l'expérience client, contribuant ainsi à leur satisfaction et leur fidélité. En outre, la numérisation stimule le développement du travail en équipe et de la flexibilité organisationnelle, favorisant ainsi la coordination entre les divers départements et l'accélération du processus décisionnel.

Toutefois, l'amélioration de la performance ne repose pas seulement sur la mise en place d'instruments digitaux. Cela nécessite une refonte complète qui englobe l'ajustement du modèle économiques, des méthodes de gestion et de la culture d'entreprise. Une digitalisation mal mise en œuvre peut, au contraire, entraver les avantages escomptés.

Par conséquent, l'évolution digitale est perçue comme une opportunité significative pour les entreprises, à condition qu'elle soit appliquée de manière logique et en accord avec les buts stratégiques (Lahchame & Djilali, 2021).

## **2.2 Le contrôle de gestion et son processus de digitalisation**

### **2.2.1 Fondement du contrôle de gestion**

#### **2.2.1.1 Histoire du contrôle de gestion**

La fonction de contrôle de gestion n'est pas récente, elle a évolué progressivement au fil du temps. Les étapes suivantes retracent son évolution (**Autissier, 2007, p. 48**) :

- **La naissance de la notion de pilotage**

Les méthodes de contrôle de gestion ont progressé au fil du temps, en réponse aux stratégies des sociétés et à leurs exigences de gestion. Étant donné que l'entreprise est intégrée dans un contexte socio-économique, sa stratégie et ses nécessités de gestion changent fréquemment en réponse à des ruptures sociétales. Sans plonger dans l'histoire de la comptabilité, nous croyons que le concept de gestion a vu le jour avec la révolution industrielle, qui a favorisé l'apparition de grandes sociétés au détriment de l'artisanat. L'accroissement en dimension et en investissements de capitaux a exigé l'application de mécanismes de contrôle dits patrimoniaux, car ils avaient principalement pour but d'apprécier l'actif de production dans

une perspective de développement d'une infrastructure industrielle destinée à la production à grande échelle.

- **L'évolution des systèmes de pilotage**

La crise de 1929, marquée par des cas de surproduction, a transformé la philosophie des systèmes de gestion. Les stratégies étaient davantage orientées vers la garantie d'un rendement financier qu'une accumulation d'actifs. Ce modèle de gestion « financière » était conçu dans un esprit de rentabilité, avec un système de comptabilité analytique destiné à établir les coûts, marges et ratios par centre d'analyse.

Après la Seconde Guerre mondiale, les transformations sociologiques, marquées par l'appel à une participation dans le processus décisionnel et les nécessités de planification, ont conduit à un changement des systèmes de gestion vers des méthodes prévisionnelles se manifestant par des procédures budgétaires. Dans une perspective de chaîne de valeur et de positionnement stratégique du client, les modèles de gestion ont évolué vers une approche axée sur l'activité, visant à garantir l'efficacité et l'efficience des processus organisationnels. Depuis les années 80, l'entreprise n'est plus perçue comme un facteur d'ajustement à l'environnement, mais plutôt comme une entité qui influence ce domaine en se construisant un avantage compétitif se manifeste par l'efficacité et la supériorité de ces procédures internes.

- **L'évolution de la fonction contrôle de gestion**

L'évolution du rôle de la fonction de contrôle de gestion. Dans le cadre de son rôle de supervision et d'évaluation des performances, la fonction de contrôle a progressivement évolué vers une focalisation sur les objectifs budgétaires. Elle se distingue de plus en plus comme le mécanisme d'exécution de l'activité stratégique, tout en prenant en compte la capacité du système organisationnel à engager les employés.

#### **2.2.1.2 Définition du contrôle de gestion**

Plusieurs experts en management ont suggéré diverses définitions, nous mentionnons entre autres celles de :

Le premier à avoir théorisé la discipline c'est ROBERT (N)2. ANTHONY (1965) professeur à HARVARD, qui définit le contrôle de gestion comme « le processus par lequel les dirigeants s'assurent que les ressources sont obtenues et utilisées avec efficacité et efficience pour réaliser les objectifs de l'organisation »(Anthony, 1965).

« 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 la réalisation des objectifs de l'organisation ».(Anthony & Govindarajan, 2007, pp. 17–18).

« un système qui saisit et traite l'information sur l'organisation, un système de responsabilité et de feed-back conçu pour apporter l'assurance que l'entreprise s'adapte aux changements de son environnement et que le comportement de son personnel au travail est mesuré par référence à un système d'objectifs opérationnels en cohérence avec les objectifs d'ensemble, de telle sorte que toute incohérence entre les deux puisse être identifiée et corrigée ».(Lowe, 1971, p. 11)

ALAZARD et SABINE définissent le contrôle de gestion comme une science de choix et de l'action, qui consiste à conduire une organisation en utilisant de nombreuses techniques et démarches pour aider aux décisions (Alazard & Sépari, 2001, p. 25).

« Le contrôle de gestion est le processus mis en œuvre au sein d'une entité économique pour s'assurer d'une mobilisation efficace et permanente des énergie set des ressources en vue d'atteindre l'objectif que vise cette entité » (Khemakhem, 1971, p. 10).

L'une des définitions les plus actuelles et détaillées est celle fournie par H. Bouquin, qui considère le contrôle comme : « des processus et des systèmes conçus pour garantir aux responsables que les actions qui relèvent de leur autorité seront, sont et ont été mises en œuvre conformément aux finalités confiées, tout en dispensant ces responsables de piloter directement ces actions. Le contrôle est surtout fait pour piloter par automatismes » (Bouquin, 1992, p. 14).

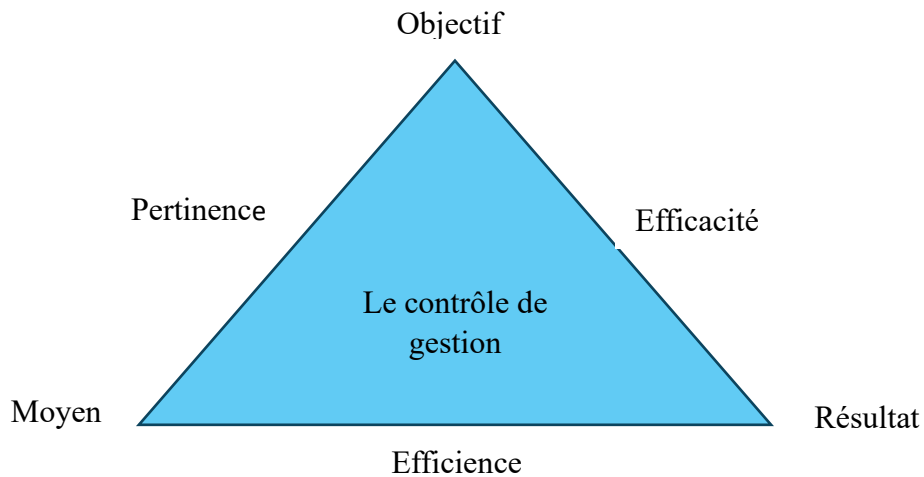
Le contrôle de gestion se présente comme un processus structuré et complet de gestion de l'organisation, dont le but est de garantir une utilisation judicieuse et performante des ressources pour atteindre les objectifs définis.

Les diverses définitions révèlent qu'il ne s'agit pas uniquement d'un contrôle, mais aussi d'un instrument d'aide à la prise de décision. Il repose sur des systèmes d'information, de suivi et de rétroaction, qui permettent d'ajuster l'entreprise à son environnement et de rectifier les divergences entre les objectifs fixés et les résultats réalisés. Le contrôle de gestion se positionne donc comme un instrument stratégique crucial pour la performance, garantissant l'harmonie entre les actions des intervenants de l'organisation et ses objectifs globaux.

### 2.2.1.3 Le triangle du contrôle de gestion

Le triangle du contrôle de gestion est un concept qui représente les trois dimensions principales de la gestion d'une organisation : la pertinence, l'efficacité et l'efficience.

**Figure N° 2** Le triangle du contrôle de gestion



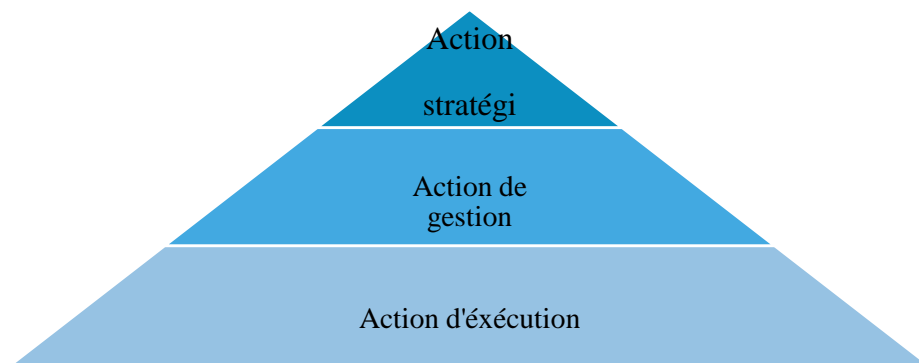
Source : (Löning, 2008, p. 06)

### 2.2.1.4 Niveaux du contrôle de gestion

Les contrôles s'expriment à trois niveaux (Keiser, 1999, p. 16) :

- 1- Contrôle stratégique : Vérifier la pertinence des décisions stratégiques à long terme;
- 2- Contrôle de gestion : Veiller à la pertinence et au suivi des plans opérationnels ;
- 3- Contrôle opérationnel : Garantir l'efficacité et l'efficience des opérations.

**Figure N° 3** Niveaux du contrôle de gestion



Source élaborée par nous-mêmes

## Le contrôle stratégique

Est celui qui aide la direction à comprendre les hypothèses qui conditionnent de manière cruciale les activités et structures de l'entreprise sur le long terme, jugées les plus adaptées pour atteindre ses objectifs.

## Le contrôle de gestion

Cela permet à la direction de vérifier que les plans des différentes unités sont en accord avec celui de l'entreprise, et qu'à court terme, ce dernier est aligné sur le plan stratégique. C'est également le système qui encourage chaque responsable à administrer les éléments cruciaux de réussite selon la stratégie définie et qui lui offre la possibilité de juxtaposer l'avancée de ses actions avec les objectifs à court terme du plan, tout en déterminant l'origine des éventuels écarts ; dans le but d'élucider le type d'actions à entreprendre.

## Le contrôle opérationnel

permet à chaque délégataire de s'assurer que les tâches planifiées sont effectuées en accord avec les règles établies. De plus, il garantit aux délégants de disposer des mesures de sécurité leur permettant d'éviter d'avoir à vérifier le détail de ces tâches.

**Tableau 1** Niveaux du contrôle de gestion

Niveau de contrôle	Responsables concernés	Horizonne	Nature de système	Outils	Référentiels
Stratégique	Direction générale	Plusieurs années	Système d'aide a la décision de planification de communication et motivation	Plans	-Efficacité -Rentabilité globale -Niveau satisfaisant
De gestion	-Direction de département -Usine -Zone	Une et plusieurs années	Système de pilotage des centres de responsabilités	Programmes de budget	-Efficacité -Efficience -Optimum
Opérationnel	-Chefs de service -Equipe	Moins d'un an et jour le jour	Système de mobilisation des équipes	-Normes -Tableaux de bord -Ecart	Conformité aux règles -Normes

Source : DAYAN (A), « Manuel de gestion », volume1, 2e édition, Ellipses, 2004, p820

## **2.2.2 Positionnement et missions du contrôle de gestion**

### **2.2.2.1 Position du contrôle de gestion**

Il n'y a pas de position fixe pour le contrôleur de gestion dans une organisation, car tout dépend de plusieurs éléments comme la taille de l'entreprise, son activité ou encore son mode de fonctionnement. Sa place et son influence vis-à-vis de la direction reposent sur des facteurs tels que l'autorité, l'accès à l'information ou encore sa capacité à agir. Au final, cela explique pourquoi son rattachement peut varier d'une organisation à une autre

Cela montre que plusieurs formes de rattachement peuvent exister (Alazard & Sépari, 2001, p. 31)

#### **Au directeur général :**

C'est un signal fort qui lie le contrôle de gestion à la stratégie, conférant ainsi un certain pouvoir et une légitimité claire. Cette position est justifiée par l'étendue de son domaine d'action, à la fois stratégique et opérationnel. Cela dénote aussi un rôle plus significatif que celui de directeur financier.

#### **Au directeur financier :**

Ce poste montre une dépendance notable du contrôleur de gestion vis-à-vis du directeur financier, pouvant entraver la communication avec d'autres départements et limiter son champ d'action à un aspect purement financier, favorisant les données comptables ou trimestrielles au détriment des informations plus pratiques (qualité, délai...) ;

#### **Au même niveau que d'autres directions :**

Cette position offre une position équivalente à toutes les directions sous la direction générale, ce qui peut favoriser la communication entre les différentes directions et donner au contrôleur une autorité semblable à celle des autres directions. Dans ces petites entreprises, le contrôleur peut occuper également les fonctions de directeur financier et administratif. Dans les organisations décentralisées (filiales, centres de profit), le contrôleur de gestion peut également être lié hiérarchiquement au responsable de l'unité de base et fonctionnellement au contrôleur de gestion central. Peu importe sa position, le contrôleur de gestion doit être en mesure d'être sur le terrain, d'écouter et de dialoguer avec tous les départements et toutes les strates hiérarchiques, agissant comme le conseiller interne pour toute l'organisation.

### **2.2.2.2 Les missions du contrôle de gestion**

Selon Boutgayout et El Ghazali(2020, pp.65-66) :les missions du contrôle de gestion incluent plusieurs fonctions essentielles :

#### **Analyser les coûts et déterminer des normes :**

L'évaluation des coûts et l'établissement de normes font partie des responsabilités du contrôle de gestion. Ces dernières facilitent une meilleure compréhension des opérations de l'entreprise et favorisent la mise en place d'instruments de contrôle pour optimiser sa performance. L'identification et la gestion des opérations de l'entreprise sont essentiels pour réaliser le but principal du contrôle de gestion, à savoir l'amélioration de la performance de l'entreprise. Par conséquent, ce point implique à la fois de comprendre l'environnement interne de l'entreprise, une démarche qui se manifeste par l'étude des coûts en se basant sur une comptabilité de gestion, un mode de calcul adapté à la manière dont l'entreprise fonctionne, et un système d'information. Cette analyse est renforcée par les interactions avec l'environnement externe de l'entreprise ;

#### **Identification d'indicateurs KPI :**

L'identification d'indicateurs KPI est un processus essentiel pour la gestion efficace de l'entreprise, car il offre la possibilité de surveiller en temps réel l'atteinte des objectifs et de formuler des décisions avisées lorsque nécessaire.

Il convient de noter que les indicateurs clés de performance (KPI) diffèrent selon l'activité et le contexte dans lequel évolue l'entreprise. L'élaboration des KPI (Indicateurs Clés de Performance) implique la définition d'objectifs SMART (Spécifiques, Mesurables, Atteignables, Réalistes, et Temporels) pour la société et la mise en place d'indicateurs de mesure en amont qui aident à juger l'accomplissement de ces buts. Ces indicateurs sont souvent représentés par des tableaux de bord qui offrent un aperçu global de la performance de l'entreprise et facilitent l'identification des possibles dysfonctionnements ainsi que la mise en œuvre d'actions correctives instantanément ;

#### **La mesure des écarts et leur analyse :**

L'analyse de gestion sert à repérer les différences entre les performances réelles et les buts établis, en se servant des indicateurs préalablement définis. Ces déviations sont par la suite examinées et interprétées afin de définir

Identifier leurs causes et déterminer les actions correctives à mettre en œuvre ;

#### **Optimisation de la performance de l'entreprise :**

C'est un enjeu crucial pour les responsables qui s'efforcent sans relâche d'optimiser la performance de leur structure. Dans ce processus, le contrôle de gestion est essentiel puisqu'il offre des instruments et des études pour juger la performance actuelle de l'entreprise et repérer les secteurs où des optimisations pourraient être effectuées. Pour améliorer la performance d'une entreprise, le contrôle de gestion est tenu de se baser sur des indicateurs de performance appropriés et fiables. Ces indicateurs doivent se conformer aux buts stratégiques de l'entreprise et évaluer des performances essentielles comme la rentabilité, la productivité, la qualité et le contentement des clients. Ils doivent aussi être assez exacts pour faciliter des études approfondies et des mises en parallèle entre diverses divisions ou opérations de la société.

## **2.3 La décision managériale**

### **2.3.1 Définition de la décision managériale**

La première question qui vient à l'esprit est : Qu'est-ce que la prise de décision ? Avant tout, la prise de décision est considérée par divers scientifiques et écrivains de premier plan comme suit : elle est définie comme l'acte de déterminer dans son propre esprit une opinion ou un cours d'action ; elle implique un choix conscient de sélection de l'une des alternatives de comportement parmi un groupe de deux ou plusieurs alternatives de comportement ; elle correspond à la sélection d'une alternative de comportement parmi deux ou plusieurs alternatives possibles ; elle est considérée, dans le gouvernement, comme une activité plurielle où un individu peut prononcer la décision mais beaucoup contribuent au processus d'atteinte de la décision, et elle fait partie du système politique ; enfin, elle est définie comme une technique de management utilisée pour atteindre une décision en analysant l'information, en évaluant les alternatives et, dans chaque cas, en choisissant la meilleure politique ou ligne d'action. (Parra et al., 2023)

### **2.3.2 Le processus de la prise de décision**

Le processus de prise de décision stratégique se déroule comme suite

- La phase d'initiative, où l'idée de décision est formulée et lancée par un acteur de l'organisation. Vient ensuite la phase de collecte et mise à disposition de l'information, au cours de laquelle chaque participant fournit les informations et jugements dont il dispose pour aider au processus de décision ;
- La phase d'évaluation des alternatives consiste à analyser les différentes options possibles et à identifier les avantages et les risques de chacune ;

- La phase de prise de décision correspond au choix de la meilleure alternative après discussion et évaluation des options ;
- La phase de prévention des blocages organisationnels permet d'anticiper les tensions ou obstacles internes pour faciliter l'application de la décision ;

Enfin, la phase de mise en œuvre et suivi consiste en l'exécution de la décision et le contrôle de ses effets, avec adaptation si nécessaire (Ghertman, 1976, pp. 109–120).

### **2.3.3 Les facteurs qui influencent sur la prise de décision**

Selon Drevon et al. (2018) les facteurs qui influencent la prise de décision sont :

- L'information : L'information influence la prise de décision en permettant au décideur de mieux comprendre les contraintes de son environnement, d'identifier des solutions et d'envisager les conséquences de chacune.
- L'expérience et l'intuition : Les décideurs s'appuient sur leur expérience et leur intuition plutôt que sur des calculs systématiques. L'intuition est un traitement inconscient de l'information, rapide et holistique, souvent lié à des jugements émotionnels.
- Le contexte social : La prise de décision est influencée par les normes, préférences, politiques et culture de l'organisation, et les décisions sont souvent orientées vers ce qui est socialement accepté plutôt que ce qui est économiquement optimal

### **2.3.4 Le rôle des Systèmes d'informations dans la prise de décision**

Les systèmes d'information de gestion (SIG) occupent aujourd'hui une place centrale dans le fonctionnement des organisations, notamment en facilitant la prise de décision. Dans un contexte marqué par la complexité, l'incertitude et l'abondance des données, ils permettent aux gestionnaires d'accéder à des informations fiables, pertinentes et disponibles au bon moment. Ces systèmes contribuent à améliorer les décisions à tous les niveaux — stratégique, tactique et opérationnel — en renforçant la qualité de l'information, en réduisant les zones d'incertitude et en optimisant la performance globale du management. Leur rôle ne se limite pas à la simple collecte de données, mais s'étend à leur traitement et à leur analyse pour orienter efficacement les choix organisationnels. Cependant, leur efficacité dépend de plusieurs facteurs, notamment la qualité des données, les capacités technologiques et les compétences humaines. Lorsqu'ils sont bien conçus et alignés sur les objectifs de l'organisation, les SIG deviennent un levier puissant pour améliorer la qualité des décisions et la performance globale. Enfin, il est essentiel de mettre en place une évaluation continue des systèmes, de renforcer les compétences des managers et de garantir un engagement organisationnel afin de tirer pleinement parti de leur potentiel décisionnel (Ahmed, 2026).

### **2.3.5 L'apport de la digitalisation à la qualité de la décision**

Fähndrich (2023) montre que la digitalisation influence profondément le contrôle de gestion. Elle modifie l'organisation, la mise en œuvre et l'analyse des activités de contrôle de gestion. Les entreprises, quel que soit leur secteur, leur taille ou leur localisation, doivent adapter leur contrôle de gestion à l'environnement numérique. Cela comprend la définition et la délimitation des tâches de contrôle, l'application appropriée des outils de contrôle, la prise en compte des aspects comportementaux, ainsi que l'organisation de la fonction de contrôle de gestion au sein de l'entreprise

---

## **Chapitre 2 : contexte pratique et cadre méthodologique**

---

Ce chapitre présente la démarche méthodologique adoptée. Premièrement, il présente l'entreprise d'accueil, en décrivant ses caractéristiques, son histoire, son organisation ainsi que le rôle du service de contrôle de gestion. Cette présentation aide à mieux comprendre le cadre réel dans lequel s'est déroulée l'étude. Deuxièmement le chapitre présente les choix méthodologiques adopter, notamment l'adoption d'une approche qualitative, les techniques de collecte des données ainsi que les critères de sélection des participants. L'ensemble de ces éléments permet d'assurer la cohérence de la recherche et de poser les bases de l'analyse des résultats.

## **Section 1 : Contexte pratique**

Cette section est consacrée à la présentation de l'entreprise d'accueil Stellantis El Djazaïr. Elle vise à donner un aperçu général de son activité, de son organisation et de son positionnement dans le secteur automobile en Algérie. Cette présentation permet de mieux comprendre le contexte dans lequel s'inscrit l'étude et de situer le cadre empirique de la recherche.

### **1.1 Présentation de l'entreprise**

Stellantis est un groupe automobile multinational, issu de la fusion entre Fiat Chrysler Automobiles et Groupe PSA (Peugeot Société Anonyme) en 2021.

Informations générales :

- **Nom** : Stellantis.
- **Forme juridique** : Société par actions
- **Bourse** : Stellantis est cotée sur le New York Stock Exchange, Euronext Milan et Euronext Paris .
- **Siège social** : Amsterdam, les Pays Bas
- **Activité** : Construction des voitures (fabrication et commercialisation de véhicules)
- **Activités principales** :  
Stellantis est dans le secteur automobile elle propose des véhicules particuliers, des véhicules utilitaires, ainsi que des solutions de mobilité et des technologies innovantes liées notamment à l'électrification et à la connectivité.
- **Marques du groupe** :  
Stellantis possède les marques suivantes : Ram, Free2move, Alfa Romeo, Chrysler, Citroen, Dodge, Abarth, DS Automobiles, Fiat, Jeep, Lancia, Maserati, Ram, Leasys, Opel et Peugeot

• **Effectif** et **présence** :  
Elle a plus de 300 000 collaborateurs dans le monde et elle est présente dans plus de 130 pays

• **Positionnement** :  
L'entreprise domine le domaine des véhicules électriques

### 1.2 Historique

Stellantis est un groupe automobile créé récemment, en 2021 à cause de la fusion entre l'entreprise Fiat Chrysler Automobiles et Groupe PSA. Cette fusion vise à renforcer la compétitivité des deux groupes face aux transformations du secteur automobile, notamment l'électrification et la digitalisation. Avant cette dernière, le Groupe PSA regroupait plusieurs marques européennes tels que Opel, Citroën et Peugeot. De son côté, Fiat Chrysler Automobiles en détenait des marques comme Jeep, Chrysler et Fiat. Dès son lancement, le groupe a mis en place une stratégie axée sur l'innovation, en développant des véhicules électriques et en investissant dans les nouvelles technologies. Il vise également à étendre sa présence à l'échelle mondiale et à améliorer ses résultats économiques. Maintenant l'entreprise est capable de répondre aux besoins du marché et aux défis écologiques donc elle est reconnue comme l'un des acteurs du domaine automobile

### 1.3 Domaine d'activité stratégique

• **Véhicules utilitaires** :  
La commercialisation et la production de véhicules pour les professionnels pour le transport et la logistique

• **Véhicules particuliers** :  
Production et commercialisation des véhicules, pour les particuliers des marques DS automobiles, Alfa Romeo, Opel, Fiat, Jeep, Peugeot et Citroën.

• **Mobilité électrique et durable** :  
Développement de véhicules électriques, hybrides et solutions écologiques afin de répondre aux enjeux environnementaux et aux nouvelles réglementations.

• **Services de mobilité** :  
Offre de services associés à la mobilité, comme la location, le financement et les solutions digitales innovantes.

## **1.4 Concurrents du groupe sur le marché**

### **1.4.1 concurrent établis**

L'un des concurrents de Stellantis est Renault, très implanté sur le marché locale, avec des véhicules particuliers et utilitaires. Hyundai et Kia eux aussi proposent une gamme riche de véhicules urbaines et utilitaires, avec une bonne réputation de fiabilité. Toyota est présente aussi avec ses véhicules utilitaires et pickups, connue pour la durabilité de ses véhicules. Volkswagen, incluant les marques Skoda et Seat, se positionne sur les segments moyens et haut de gamme. Ford est présent surtout sur les véhicules utilitaires et certains segments particuliers.

### **1.4.2 Concurrents émergents**

Les constructeurs chinois aujourd'hui ont une croissance rapide sur le marché automobile. JAC, BYD, Geely et Chery offrent des véhicules à des prix compétitifs, pareil dans le segment des véhicules électriques et des citadines urbaines. Ces marques représentent une concurrence accrue pour Stellantis sur le plan du prix et de l'innovation.

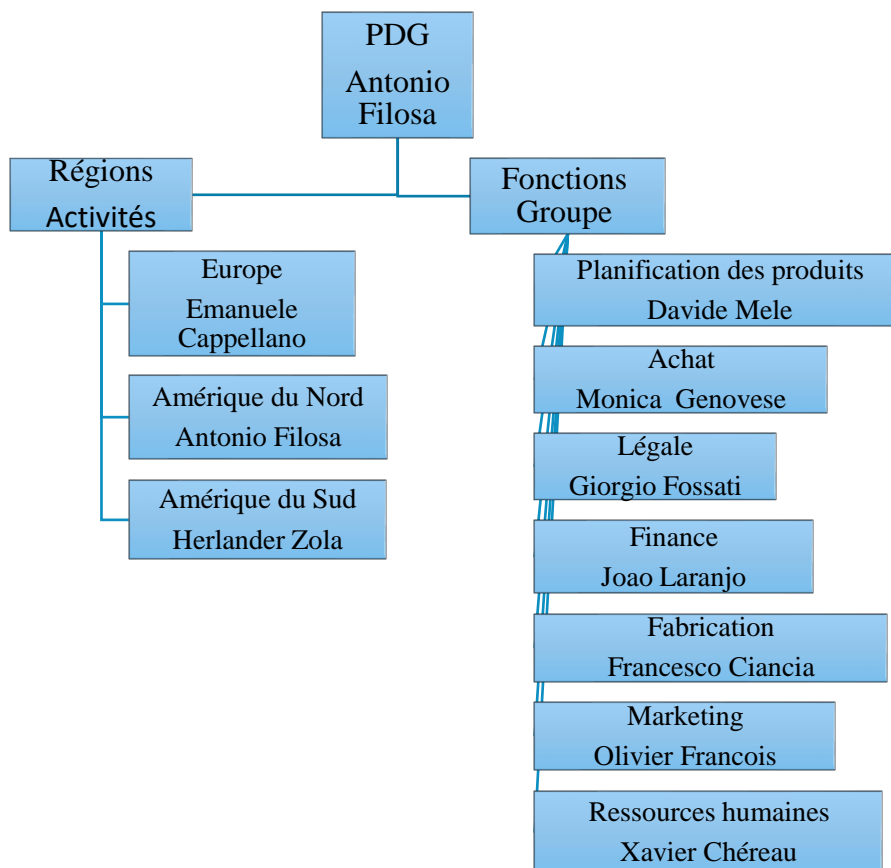
## **1.5 Mission essentielle de l'entreprise**

Les taches principales de l'entreprise sont concevoir, produire et commercialiser des différents véhicules (voitures particulières, utilitaires et véhicules électriques) pour répondre aux exigences des clients l'ensemble des mission se résumes dans les points suivants

- Produire des voitures innovantes, fiables et adaptés à l'exigence de la demande ;
- Développer des solutions de mobilité durables, notamment grâce aux véhicules électriques et hybrides.
- Maintenir une présence internationale et locale forte tout en valorisant la diversité de ses marques.
- Participer au développement industriel et technologique du secteur automobile, y compris dans les pays où elle est implantée, comme l'Algérie avec Stellantis El Djazaïr.

## 1.6 Organigramme du groupe

Figure N° 4 Organigramme du groupe



Source élaborée par nous-même

L'organigramme montre une structure hiérarchique dirigée par le PDG, Antonio Filosa, et une organisation en deux axes essentiels : géographique (Amérique du sud , Europe, Amérique du Nord) et par fonctions (Marketing , Ressources humaines, Finance ect .). Cela montre que le groupe a une structure mixte permettant à l'entreprise de combiner adaptation locale grâce aux régions et coordination globale via les fonctions groupe.

## 1.7 Présentation de la filiale Stellantis el Djazair

### 1.7.1 Statut de l'entreprise

Stellantis El Djazair est une société par actions (SPA) de droit algérien opérant dans le secteur privé.

### 1.7.2 Localisation

Le siège social de Stellantis El Djazair est situé à Bab Ezzouar, dans la wilaya d'Alger. Il s'agit du centre administratif de l'entreprise.

L'activité industrielle principale est implantée à Tafraoui, dans la wilaya d'Oran, où se trouve l'usine de production automobile.

### 1.7.3 Activités de l'entreprise

#### Commercialisation des véhicules

Stellantis El Djazair assure l'importation et la vente des marques du groupe, notamment Fiat. Elle gère également le réseau de distribution ainsi que le service après-vente.

#### Production locale

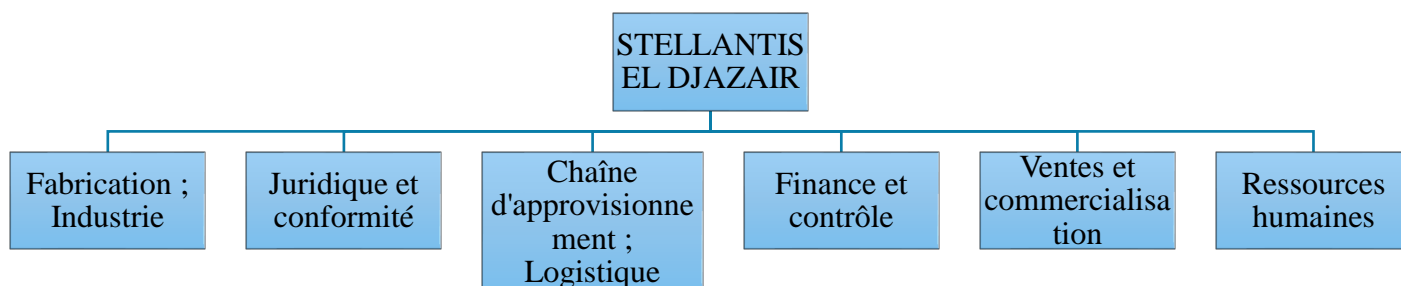
L'entreprise dispose d'une usine Fiat située à Tafraoui, dans la wilaya d'Oran. Cette unité industrielle a pour objectif la production locale de véhicules et constitue un élément central du développement du groupe en Algérie.

#### Développement de l'écosystème automobile

Stellantis El Djazair collabore avec des entreprises locales pour la fourniture de pièces automobiles. Elle contribue également à la formation de la main-d'œuvre et au développement du secteur automobile à travers le transfert de savoir-faire.

## 1.8 Organigramme de la filiale

Figure N° 5 Organigramme de la filiale



Source élaboré par Nous même

L'organigramme présente une structure fonctionnelle simple de la filiale STELLANTIS El Djazair organisée autour de plusieurs pôles clés : fabrication, juridique, logistique, finance, ventes et ressources humaines. Cela traduit une organisation centralisée dans laquelle chaque fonction est spécialisée afin d'assurer le bon fonctionnement global de la filiale.

## **1.9 Motivation du choix de l'entreprise**

La raison de choix de l'entreprise Stellantis grâce à son activité dans le secteur automobile moderne et de son rapprochement vers la digitalisation. Ce contexte nous a intéressé pour étudier notre thème. En travaillant dans le service de contrôle de gestion, nous avons pu voir comment les employés utilisent des outils digitaux dans le suivi de la performance, ce qui nous a permis de mieux relier la théorie à la pratique.

## **1.10 Le Service contrôle de gestion**

### **1.10.1 L'organisation du service CG**

#### **Chef de département**

Responsable du service de contrôle de gestion et de la supervision globale.

#### **Adjoint du chef de département**

Assiste le chef de département et participe au suivi des activités, notamment les véhicules neufs (VN).

#### **Contrôleur de gestion – Pièces de rechange**

S'occupe du suivi des coûts et de la rentabilité des pièces de rechange.

#### **Contrôleur de gestion – Frais marketing**

Analyse et contrôle les dépenses liées au marketing et à la communication.

#### **Contrôleur de gestion – Frais généraux**

Suit et contrôle les charges générales de l'entreprise (fonctionnement, services, etc.).

### **1.10.2 Les objectifs du service CG**

-Suivi de la performance financière : Le service a pour objectif de mesurer et analyser la performance des différentes activités de l'entreprise (VN, pièces de rechange, marketing, frais généraux).

-Contrôle des coûts : comparé les coûts réels avec les coûts fixés sur le budget

-Contribuer aux décisions : avec les analyses et les tableaux de bord il aide les décideurs à prendre des décisions optimales

-Produire et suivi des budgets : il participe a l'élaboration du budget prévisionnels et assure son suivi au cour de l'exercice

-Amélioration de la rentabilité : Le service contribue à optimiser les résultats de l'entreprise en identifiant les sources de pertes et les axes d'amélioration.

### **1.10.3 Systèmes d'information et outils digitaux utilisés**

#### **EasyAp**

EasyAP est un outil utilisé pour la codification des factures. Il permet d'identifier et d'imputer les factures soit à la filiale, soit à la structure centrale (SUC). Cela facilite le traitement comptable et le suivi des dépenses.

#### **Thomas**

Thomas est un système de validation des factures. Il permet de vérifier, approuver et suivre le circuit de validation des factures avant leur comptabilisation et leur paiement.

#### **Artmis**

Artmis est utilisé en fin de mois pour extraire l'ensemble des données du mois. Il permet de générer des états et des rapports nécessaires au reporting et au contrôle de gestion.

#### **SAP**

SAP est le système central de gestion de l'entreprise (ERP). Il regroupe les données comptables, financières et opérationnelles. Il permet le suivi des opérations, la comptabilité, le contrôle de gestion et la production de reportings fiables.

## **Section 2 : Cadre méthodologique**

Cette section est consacrée pour présenter la méthodologie adoptée dans ce mémoire pour répondre à notre question de recherche

### **2.1 L'approche méthodologique**

La première partie dans cette section présente le choix de l'approche méthodologique, la sélection de la méthodologie et notre positionnement épistémologique.

#### **2.1.1 Le positionnement épistémologique**

Après avoir vu les différents paradigmes épistémologiques, comme le positivisme, le post-positivisme, le constructivisme et l'interprétativisme, cette étude s'inscrit dans une approche constructiviste à visée interprétativiste.

En outre, contrairement au post-positivisme et positivisme qui concentrent sur une conception objective de la réalité et favorisent des méthodes quantitatives visant à tester des hypothèses et établir des liens de causalité, cette étude cherche avant tout à comprendre un phénomène dans sa complexité et son contexte.

Dans ce cadre, l'objectif de cette recherche est d'analyser le rôle de la digitalisation du contrôle de gestion dans la qualité de la décision managériale à travers les perceptions, les expériences et les pratiques des acteurs organisationnels. Le recours à une méthodologie qualitative, fondée sur des entretiens semi-directifs et une analyse documentaire, s'inscrit pleinement dans cette logique interprétative, permettant de recueillir des données riches, contextualisées et nuancées. Ainsi, ce positionnement épistémologique apparaît cohérent avec la nature exploratoire de l'étude et avec la volonté de produire une compréhension approfondie et contextualisée du phénomène étudié.

#### **2.1.2 Définition de l'approche méthodologique**

La démarche de recherche ne se limite pas à un simple assemblage de méthodes. C'est une approche de réflexion qui permet au chercheur d'acquérir une connaissance approfondie. Elle emploie une démarche critique et réflexive qui accompagne le chercheur tout au long du processus de recherche, depuis l'élaboration de la question de recherche jusqu'à l'interprétation des résultats. (Jolibert, Dubois, & Jean-François, 2014)

L'approche méthodologique aide l'évaluation de la validité d'un cadre théorique en utilisant des différentes techniques et approches de collecte de données, comme la recherche descriptive, l'étude empirique, l'analyse statistique, les études de cas et les expérimentations. Ces techniques facilitent l'investigation, l'analyse et la validation de la cohérence du cadre théorique dans le contexte de l'étude ou de la recherche en question. (Sidibe, 2018)

« La méthodologie peut se définir comme étant l'étude du bon usage des méthodes et techniques. Il ne suffit pas de les connaître, encore faut-il savoir les utiliser comme il se doit, c'est-à-dire savoir comment les adapter, le plus rigoureusement possible, d'une part à l'objet précis de la recherche ou de l'étude envisagée, et d'autre part aux objectifs poursuivis. Autrement dit, les méthodes et techniques retenues dans une recherche donnée doivent être les plus aptes à rendre compte du sujet étudié et à mener le chercheur vers les buts qu'il s'est fixés en termes d'aboutissement de son travail » . (Aktouf, 1987)

### **2.1.3 La recherche qualitative**

La recherche qualitative est une technique d'étude rigoureuse qui fait appel à des démarches souples fondées sur l'interprétation afin de comprendre et dépeindre en détail un phénomène. Elle se base sur la collecte de données non normalisées, comme des entretiens, des observations et des documents, afin d'examiner les vécus, les points de vue et les motivations des individus ou des groupes.

La recherche qualitative implique de situer l'observateur dans le monde réel et d'employer diverses méthodes d'interprétation pour rendre ce monde perceptible. Ces méthodes, y compris les notes de terrain, les interviews, les photos, les enregistrements et les notes personnelles, transforment le monde en une compilation de représentations. Cette approche de recherche est à la fois naturaliste et interprétative puisqu'elle étudie les phénomènes dans leur contexte naturel et vise à les comprendre en se basant sur les interprétations que les individus leur donnent. (Flick, 2018)

La recherche qualitative est une approche d'investigation qui vise à comprendre et à décoder les sens que les personnes attribuent à leur vécu social et à leur environnement. Elle s'appuie sur des informations non numériques, comme les entretiens, les observations et les documents, et privilégie une étude approfondie plutôt qu'une appréciation quantitative. (Merriam, 2009)

### **2.1.4 Le choix méthodologique**

L'emploi d'une approche qualitative est motivé par le caractère même du sujet d'étude, qui cherche à examiner l'impact de la digitalisation du contrôle de gestion sur la qualité des décisions managériales. Effectivement, ce phénomène se produit dans un environnement organisationnel complexe, où entrent en jeu des aspects humains, technologiques et informationnels qui sont ardues à quantifier de manière purement quantitative. L'approche qualitative offre la possibilité d'examiner minutieusement les perceptions, les représentations

et les actions des intervenants concernés, comme les contrôleurs de gestion et les managers, tout en tenant compte de leur contexte professionnel réel.

En outre, cette approche s'appuie sur une logique d'interprétation visant à saisir la signification que les personnes donnent à l'usage des instruments digitaux dans le processus de prise de décision. En menant des entretiens semi-directifs, on peut obtenir des informations approfondies, détaillées et contextualisées qui aident à déterminer comment la digitalisation impacte la qualité des décisions. Cela inclut des aspects tels que la fiabilité des informations, l'accès rapide aux données, la pertinence des études réalisées et le degré de confiance dans les systèmes d'information.

De plus, cette approche méthodologique fait partie d'une démarche exploratoire, particulièrement appropriée lorsque le sujet de recherche est peu documenté dans des contextes spécifiques, tel que celui de l'entreprise en question. Cela permet de souligner des liens, des habitudes et des dynamiques organisationnelles qui ne pourraient être perçues par le biais d'instruments normalisés. Finalement, l'approche qualitative permet une souplesse dans la collecte et l'analyse des données, facilitant ainsi une adaptation plus précise aux conditions du terrain et contribuant à obtenir une compréhension détaillée et nuancée du phénomène observé.

## **2.2 Les méthodes de collecte de données dans l'approche qualitative**

### **2.2.1 L'observation**

La technique de l'observation est essentielle dans la recherche qualitative. Elle consiste à analyser et à consigner les actions, échanges et phénomènes dans leur environnement naturel, sans y apporter d'interférence. Elle peut être directe, impliquant la présence du chercheur sur le terrain, ou indirecte, en se fondant sur des enregistrements préexistants.

### **2.2.2 Les entretiens(interview)**

L'entretien est : « un rapport oral, en tête à tête, entre deux personnes dont l'une transmet à l'autre des informations sur un sujet prédéterminé ». C'est une discussion orientée, un « procédé d'investigation utilisant un processus de communication verbale, pour recueillir des informations en relation avec des objectifs fixés. ». (Aktouf, 1987)

Les recherches qualitatives font appel aux entretiens afin d'analyser et de dépeindre avec précision et en profondeur les phénomènes d'intérêt, offrant aux chercheurs l'opportunité d'obtenir des données riches et complexes sur les expériences, les points de vue, les perceptions et les interprétations des participants. L'objectif majeur des entretiens qualitatifs est de saisir la perspective des participants et d'examiner minutieusement les motivations,

les convictions, les comportements et les attitudes qui leur sont liées. De plus, les entretiens offrent l'opportunité de poser des questions complémentaires et d'approfondir les réponses fournies par les participants, ce qui permet d'accéder à des informations plus détaillées et à des explications plus exhaustives. Les entretiens peuvent être directifs, semi-directifs ou non directifs.

### **Les entretiens directifs**

Contiennent des questions prédéfinies et sont la plupart du temps utilisés lorsque les chercheurs souhaitent obtenir des informations comparables et standardisées entre les participants.

### **Les entretiens semi-directifs**

C'est une méthode de recherche qualitative qui allie structure et souplesse. L'intervieweur s'appuie sur une liste de questions prédéfinies tout en gardant la latitude d'explorer des thématiques liées ou de formuler des questions complémentaires selon les réponses fournies par l'interlocuteur. Cette approche s'avère particulièrement utile pour collecter des renseignements précis sur les expériences, les opinions et les perspectives des participants en lien avec un thème spécifique. On procède ensuite à l'analyse des données recueillies afin de déterminer les thèmes et motifs principaux qui émergent des réponses fournies par les participants.

Dans le cadre de notre recherche, nous avons choisi l'enquête par entretien comme technique de recueil d'informations. En effet, les entretiens facilitent une interaction directe avec les répondants, favorisant ainsi une connaissance approfondie et enrichissante du contexte réel. Cette méthode nous procure des informations qualitatives approfondies.

- **Le déroulement des entretiens : présentation des données collectées**

L'analyse de cette recherche s'appuie sur des entretiens semi-directifs et l'analyse documentaire voir l'anexe 1 faites avec les responsables du contrôle de gestion de Stellantis. Cette collecte de données est faite pour mieux comprendre comment la digitalisation du contrôle de gestion participe à l'amélioration de la qualité des décisions des managers. Les entretiens menés de manière organisée ont permis de recueillir des informations précises sur les pratiques actuelles, les avis des participants et les difficultés liées à l'intégration des outils numériques dans les décisions. Les données ainsi recueillies constituent une bonne base pour l'analyse de ce chapitre. Les entretiens portèrent sur cinq sujets principaux : Niveau de digitalisation du contrôle de gestion, Contribution de la digitalisation à la prise de décision,

Impact sur la performance organisationnelle, Difficultés et limites de la digitalisation et Perspectives d'amélioration · Idées d'amélioration Les données recueillies ont été intégralement codées puis analysées à l'aide du logiciel NVivo, ce qui a permis une exploitation précise des informations. L'analyse a consisté à coder les discours des participants afin de faire ressortir les thèmes communs, de trouver des liens entre les catégories, et de mettre en évidence les tendances importantes. Dans les sections suivantes, on présente et on discute les résultats de cette analyse.

### **Codage et catégorisation des données**

Cette étape est essentielle dans l'analyse qualitative, car NVIVO permet de bien organiser et de faire apparaître les thématiques essentielles. Dans notre recherche, les entretiens ont été traités d'une façon rigoureuse à l'aide du logiciel NVivo, pour ressortir les éléments les plus significatifs pour notre problématique. Cette approche méthodique a permis d'organiser les entretiens en catégories analytiques distinctes, qui facilitent la compréhension approfondie des pratiques et des enjeux liés à la digitalisation au sein de Stellantis. L'analyse qualitative des entretiens a été réalisée à l'aide de NVivo, un logiciel qui permet de classer et d'organiser les données textuelles à partir de codes thématiques. L'étape du codage est passée sur plusieurs phases : Préparation des données : transcription des entretiens et importation dans NVivo. Codage initial : attribution de codes aux segments de texte jugés pertinents. Catégorisation thématique : regroupement des codes en thèmes principaux (perspectives d'amélioration, difficultés et limites, niveau de digitalisation du contrôle de gestion, contribution à la prise de décision, impact sur la performance organisationnelle). Visualisation des données : élaboration de schémas et de nuages de mots permettant d'illustrer les tendances et les thématiques émergentes.

### **Présentation des caractéristiques de employés**

Nous avons interrogé pour notre recherche des contrôleurs de gestion expérimentés dans leur domaine et qu'ils ont plusieurs années d'expérience. Grâce à leur grand savoir, nous avons pu obtenir des renseignements très utiles, qui s'appuient sur une bonne expérience de terrain dans le domaine en cause. Nous avons élaboré des questions structurées pour saisir pleinement leurs expériences, leurs routines et les difficultés qu'ils rencontrent dans leur vie quotidienne. Cette méthode bien soignée a permis de rassembler une grande quantité de données précieuses qui peuvent servir efficacement à l'analyse et à l'interprétation des résultats.

Les expériences des participant ont présenter sur le tableau suivant :

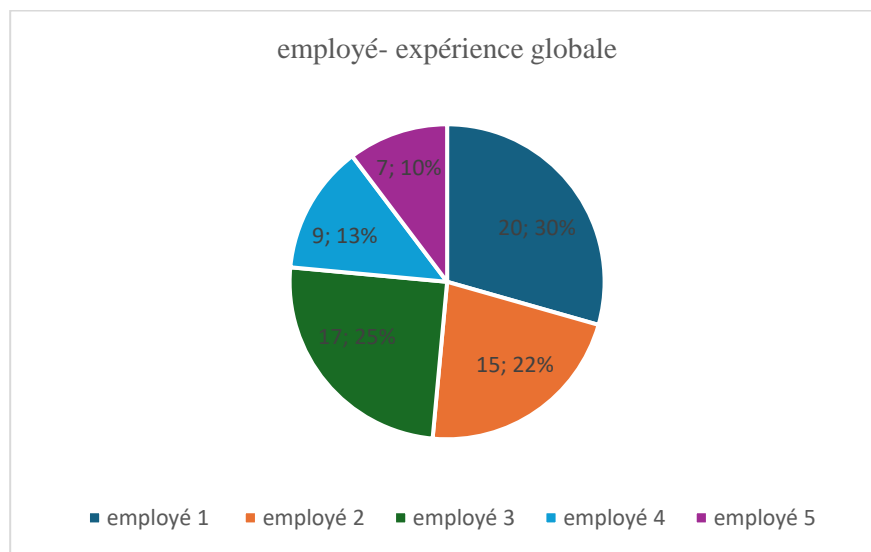
**Tableau 2** caractéristiques des employés interrogés

	poste actuel	ancienneté dans le contrôle gestio	expérience globale
employé 1	chef de département contrôle de gestion	14 ans	20 ans
employé 2	Contrôleur de Gestion pièces de rechange	12ans	15ans
employé 3	Adjoint chef département contrôle de gestion	14ans	17ans
employé 4	Contrôleur de gestion chargé des frais marketing	4ans	9ans
employé 5	Contrôleur de gestion chargé des frais généraux	4ans	7ans

Source réalisé avec NVIVO

Et pour faciliter la lecture on va présenter les expériences sous forme d'un Secteur

**Figure N° 6** Expérience globale des participants



Source réalisé avec NVIVO

### Les entretiens non directifs

Caractérisée par une grande liberté laissée à l'interviewer dans l'expression de ses idées et de son expérience. Contrairement aux entretiens structurés ou semi-directifs, il n'a r pas besoin un guide de questions. Le rôle du chercheur se limite à introduire le thème de la recherche, puis à écouter activement et à relancer de manière neutre afin d'encourager l'approfondissement des propos. Ce type d'entretien vise à recueillir des données riches, spontanées et non influencées, permettant de comprendre en profondeur les perceptions, les représentations et les expériences vécues par les individus dans leur contexte.

### 2.2.3 Les documents

Une méthode de collecte de données qualitative permet de collecter données à partir d'ouvrages existants (documents externes : sites Internet, documents internes : rapports

d'activité, organigrammes, etc.) Dans notre cas, nous avons également opté pour une analyse documentaire. Nous avons analysé le tableau de bord P&L (Stellantis el djazair)

## **2.3 L'échantillonnage**

L'échantillonnage consiste à choisir un ensemble de participants qui reflète fidèlement la population plus vaste visée dans une étude qualitative. La sélection de la technique d'échantillonnage est déterminée par les buts de recherche, la structure de l'étude et les traits distinctifs de la population visée.

L'échantillonnage est défini comme « un groupe représentatif qui devra représenter, en miniature, l'ensemble plus vaste concerné par le problème de la recherche ». (Aktouf, 1987) p. 72)

### **2.3.1 Types d'échantillonnage**

#### **Échantillonnage intentionnel ou sélectif**

Veut dire sélectionner les participants qui ont des caractéristiques spécifiques pertinentes pour l'étude. Ces caractéristiques peuvent être l'expérience, l'expertise, la connaissance du sujet, ou d'autres facteurs.

#### **Échantillonnage par boule de neige**

Demander à des participants initiaux de recommander d'autres personnes qui pourraient être intéressants pour l'étude. Cela permet de trouver des participants ayant des expériences similaires ou des perspectives uniques sur le sujet.

#### **Échantillonnage théorique ou par saturation**

Les participants sont choisis jusqu'à ce que les nouvelles informations recueillies ne contribuent plus de manière significative à la compréhension du phénomène étudié. Cela garantit une exploration en profondeur et une saturation des données.

#### **Échantillonnage stratifié**

Si la population ciblée comporte des sous-groupes spécifiques, ce type d'échantillonnage facilite la sélection de participants de chaque groupe afin d'assurer une représentation équilibrée des divers points de vue.

### **2.3.2 Description de l'échantillon**

Dans le cadre de cette recherche, le choix des participants repose sur un échantillonnage intentionnel (ou sélectif), consistant à sélectionner de manière délibérée des individus en fonction de leur pertinence par rapport à l'objet d'étude. Ainsi, les participants ont été choisis en raison de leur implication directe dans les activités de contrôle de gestion et de leur utilisation des outils digitaux au sein de l'entreprise. Cet échantillon est composé de

contrôleurs de gestion, de responsables du service , disposant d'une expérience et d'une connaissance approfondies du processus décisionnel. Ce choix permet de recueillir des données riches, pertinentes et contextualisées, en lien direct avec la problématique de recherche portant sur le rôle de la digitalisation du contrôle de gestion dans la qualité de la décision managériale.

#### **2.4.Le guide d'entretien**

Le guide d'entretien constitue un instrument essentiel pour réaliser des entretiens qualitatifs. Il s'agit d'un document qui comprend une série de questions ou de thématiques à discuter avec les individus participant à l'entretien. Selon le but de la recherche et le niveau d'autonomie accordé à l'intervieweur, le guide d'entretien peut être organisé de manière structurée ou semi-structurée. L'élaboration du guide doit se faire minutieusement, en tenant compte des buts de la recherche, des thèmes à étudier et des participants. Un guide bien élaboré permet à l'intervieweur de recueillir des informations de manière systématique et m « le guide d'entretien est un outil indispensable pour la réalisation d'entretiens semi-dirigés dans le cadre d'une recherche qualitative ». (Fenneteau, 2015. p.247)

« qu'un guide d'entretien bien construit, en adéquation avec les objectifs de la recherche, permettra au chercheur de recueillir des données rigoureuses et cohérentes ». (Fenneteau, 2015 p.249)

Le présent guide a été élaboré dans le but de faciliter la collecte d'informations auprès des participants sélectionnés, en veillant à poser des questions claires, pertinentes et en adéquation avec les objectifs de la recherche sur l'effet de l'implémentation des ERP sur le contrôle de gestion. voir l'Annex 1.

Cette section a permis de présenter les choix méthodologiques adoptés dans le cadre de cette recherche, en mettant en évidence leur cohérence avec l'objectif de l'étude. Le recours à une approche qualitative, fondée sur des entretiens semi-directifs et une analyse documentaire et un échantillonnage intentionnel, a permis de recueillir des données riches et pertinentes. Ces choix méthodologiques offrent ainsi un cadre adéquat pour analyser en profondeur le rôle de la digitalisation du contrôle de gestion dans l'amélioration de la qualité de la décision managériale.

En conclusion, ce chapitre a permis de présenter le cadre méthodologique de la recherche ainsi que le contexte organisationnel de l'étude à travers la présentation de l'entreprise d'accueil et du service de contrôle de gestion. Les choix méthodologiques adoptés apparaissent cohérents avec l'objectif de l'étude, tout en offrant une meilleure

compréhension du terrain d'investigation. Ainsi, ce chapitre constitue une base essentielle pour l'analyse et l'interprétation des résultats qui seront développés dans la suite du travail.

---

## **CHAPITRE 03 : DISCUSSION ET ANALYSE DES RESULTATS**

---

Ce chapitre présente et analyse les résultats produits des entretiens et l'analyse du tableau de bord P&L (Stellantis el djazair) menée au sein de la filiale Stellantis. À travers des entretiens semi-directifs élaboré auprès des experts du domaine, des données qualitatives ont été collectées afin de mieux comprendre les problématiques étudiées. Le traitement des entretiens a été effectué à l'aide du logiciel NVivo, qu'il permet un codage thématique, une bonne organisation des données et une analyse approfondie des discours recueillis. Les résultats issus seront ainsi présentés de manière structurée, en mettant en évidence les thèmes principaux courants. Ce chapitre vise également à discuter ces résultats à la lumière du cadre théorique développé précédemment, afin d'en dégager des interprétations pertinentes, d'identifier des convergences ou divergences, et de proposer des pistes de réflexion en lien avec les objectifs de recherche.

## **Section 1 : Analyse des résultats qualitatifs**

Cette section présente l'analyse lexicale des résultats obtenus à l'aide du logiciel NVivo. Elle met en évidence les principaux mots et thèmes issus des entretiens afin d'identifier les tendances du discours en lien avec la problématique de la recherche.

### **1.1 Approche lexicale**

L'approche lexicale a pour but de vérifier est-ce que les employés donnent la même importance à certains éléments dans leurs réponses. Dans le cadre de cette recherche, on va faire une analyse lexicale afin d'identifier les mots les plus fréquemment utilisés en lien avec la digitalisation du contrôle de gestion et la prise de décision managériale. L'objectif était de faire ressortir les principaux concepts abordés par les participants.

**Tableau 3** Fréquences des mots

<b>Mot</b>	<b>Longueur</b>	<b>Nombre</b>	<b>Pourcentage pondéré (%)</b>
<b>gestion</b>	7	112	2,40
<b>digitalisation</b>	14	51	2,09
<b>contrôle</b>	8	88	1,89
<b>digitalisation</b>	14	51	1,09
<b>performance</b>	11	41	0,88
<b>décisions</b>	9	39	0,84
<b>managers</b>	8	30	0,64
<b>numériques</b>	10	26	0,56
<b>temps</b>	5	23	0,49

qualité	7	18	0,39
influence	9	16	0,34
rapidement	10	15	0,32
systèmes	8	15	0,32
l'utilisation	13	14	0,30
fiabilité	9	10	0,21
l'efficacité	12	10	0,21
rentabilité	11	10	0,21

Source réalisé avec NVIVO

Pour d'expliquer clairement les termes de base de l'étude en fonction des réponses des employés, nous pouvons utilisés un nuage de mots. À travers la figure du nuage de mots, les termes les plus répétés par les répondants apparaissent en fonction de leur taille dans le nuage de mots.

Figure N° 7 Nuage des mots



Source réalisé avec NVIVO

Après avoir vu le nuage de mots on a remarqué que les employés parlent des mêmes thèmes. Les mots qui apparut montrent une convergence autour du même sujet. Cela montre une cohérence entre les repenses et d'un intérêt partagé pour ces enjeux.

## 1.2. Approche linguistique

**Tableau 4** Coefficient de corrélation

Source A	Source B	Coefficient de corrélation de Pearson
Éléments internes\\entretien 5	Éléments internes\\entretien 2	0.965628
Éléments internes\\entretien 5	Éléments internes\\entretien 3	0.965359
Éléments internes\\entretien 5	Éléments internes\\entretien 4	0.963326
Éléments internes\\entretien 5	Éléments internes\\entretien 1	0.961656
Éléments internes\\entretien 4	Éléments internes\\entretien 3	0.971536
Éléments internes\\entretien 4	Éléments internes\\entretien 2	0.958929
Éléments internes\\entretien 4	Éléments internes\\entretien 1	0.945931
Éléments internes\\entretien 3	Éléments internes\\entretien 2	0.963228
Éléments internes\\entretien 3	Éléments internes\\entretien 1	0.958612
Éléments internes\\entretien 2	Éléments internes\\entretien 1	0.951281

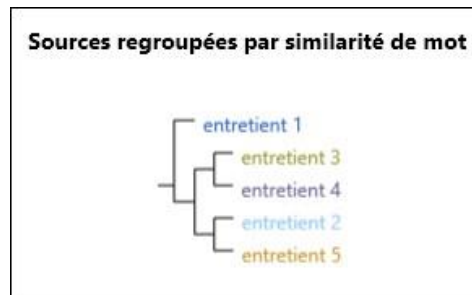
Source réalisé avec NVIVO

Le tableau montre les Coefficient de corrélation de Pearson entre les entretiens. Les coefficients sont élevés, de 0,945 à 0,971, cela montre une forte corrélation entre les réponses des employés.

La ressemblance montre que les employés de Stellantis interrogés ont ses idées proches sur le rôle de la digitalisation dans le contrôle de gestion. En plus, les discours réunis convergent vers des idées similaires, ce qui renforce la cohérence et la confiance dans les résultats obtenus.

Ces résultats montrent que les experts partagent le même point de vu dans les entretiens, ce qui renforce la crédibilité de l'analyse qualitative.

**Figure N° 8** dendrogramme



Source réalisé avec NVIVO

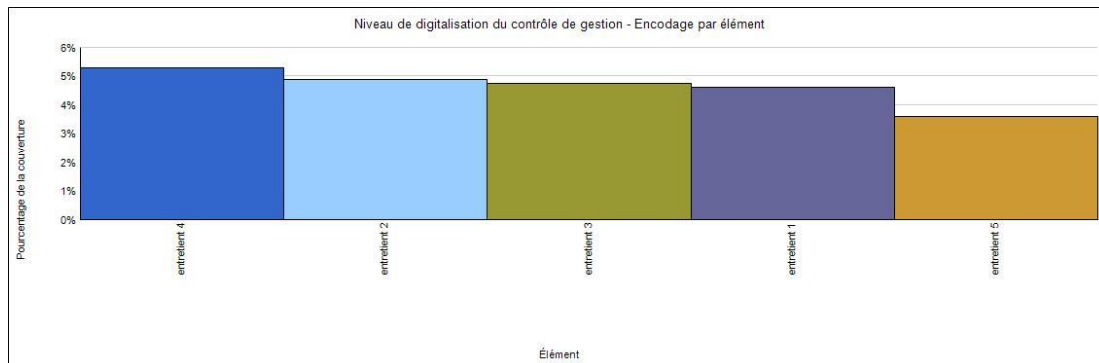
Ce dendrogramme représente le regroupement des entretiens en fonction de la similarité des mots. Les entretiens 3 et 4 sont très proches, on le voit bien, les réponses se rejoignent beaucoup. L'entretien 1 se rapproche de ce groupe, tandis que les entretiens 2 et 5 en sont un peu plus éloignés. Cela signifie que, dans l'ensemble, les participants ont des discours proches, avec quelques nuances, traduisant une certaine homogénéité dans les perceptions exprimées.

### **1.3 L'approche thématique**

L'étude porte sur cinq points principaux qui permettent d'analyser en détail les différents aspects de la digitalisation du contrôle de gestion et son impact sur la qualité des décisions des managers. Le quatrième axe « Niveau de digitalisation du contrôle de gestion » vise à mesurer la manière dont les contrôleurs de gestion intègrent les outils numériques dans leur travail. Le cinquième axe, « Contribution de la digitalisation à la prise de décision », porte sur le concours que les outils numériques apportent à l'amélioration de la prise de décision. Le sixième axe, « Impact sur la performance organisationnelle », étudie comment la digitalisation influence les performances de l'entreprise Stellantis. Le septième axe « Difficultés et limites de la digitalisation » met en lumière les principaux problèmes rencontrés avec les outils numériques. , le huitième axe, « Perspectives d'amélioration », vise à trouver des actions pour mieux utiliser ces outils et les rendre plus efficaces : enfin le neuvième axe, Avis des participants sur le rôle de la digitalisation du contrôle de gestion dans la prise de décision , permet de recueillir les perceptions globales des répondants quant à l'influence de la digitalisation sur la qualité des décisions managériales.. Pour chaque axe, les données ont été codées en fonction des réponses des participants, permettant ainsi d'obtenir des analyses thématiques précises. Les résultats affichent également les

pourcentages de couverture de chaque participant, ce qui permet de voir clairement sa contribution à chaque thème. Ces résultats seront présentés dans les figures suivantes

**Figure N° 9** Taux de couverture des thématiques de l'axe 4

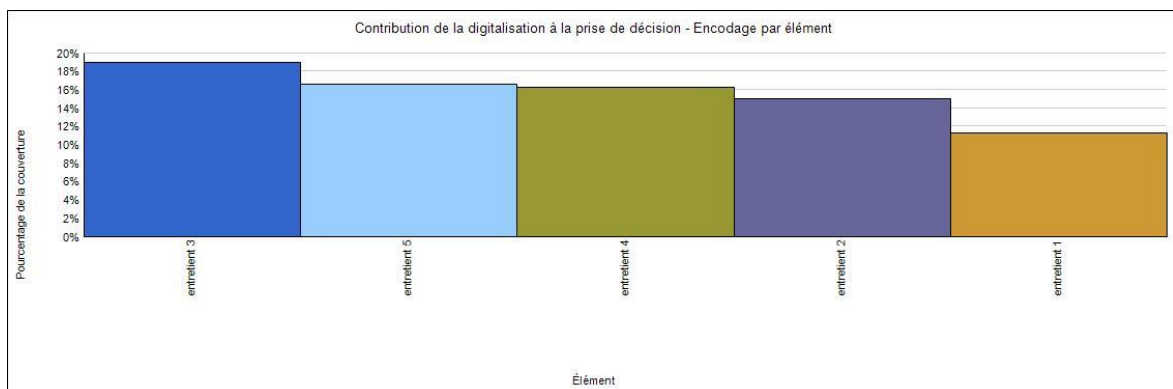


Source réalisé avec NVIVO

Le graphique montre que le niveau de digitalisation du contrôle de gestion est relativement homogène entre les différents entretiens, avec des pourcentages proches.

Cependant, l'entretien 4 présente légèrement le niveau le plus élevé, tandis que l'entretien 5 affiche le niveau le plus faible, traduisant une légère variation entre les participants.

**Figure N° 10** Taux de couverture des thématiques de l'axe 5

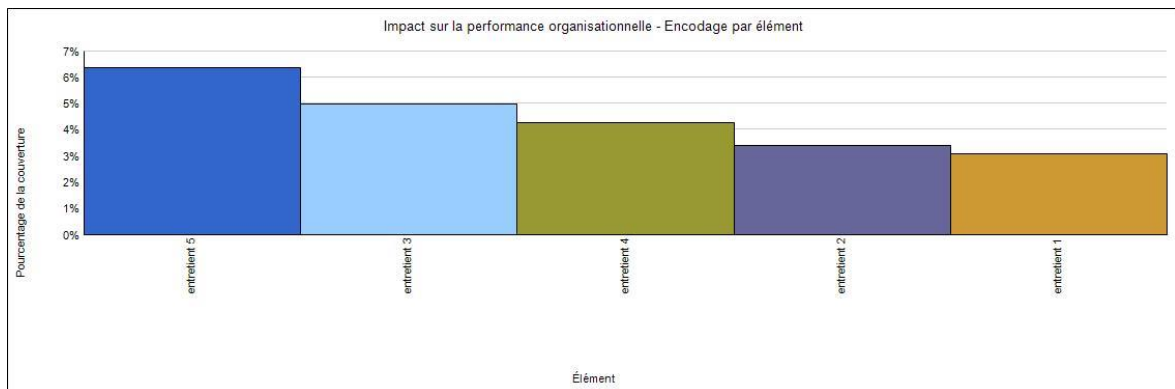


Source réalisé avec NVIVO

Le graphique montre que la contribution de la digitalisation à la prise de décision est perçue de manière globalement élevée par l'ensemble des participants.

L'entretien 3 présente le niveau le plus important, tandis que l'entretien 1 est le plus faible, ce qui indique une légère différence de perception entre les répondants.

**Figure N° 11** Taux de couverture des thématiques de l'axe 6

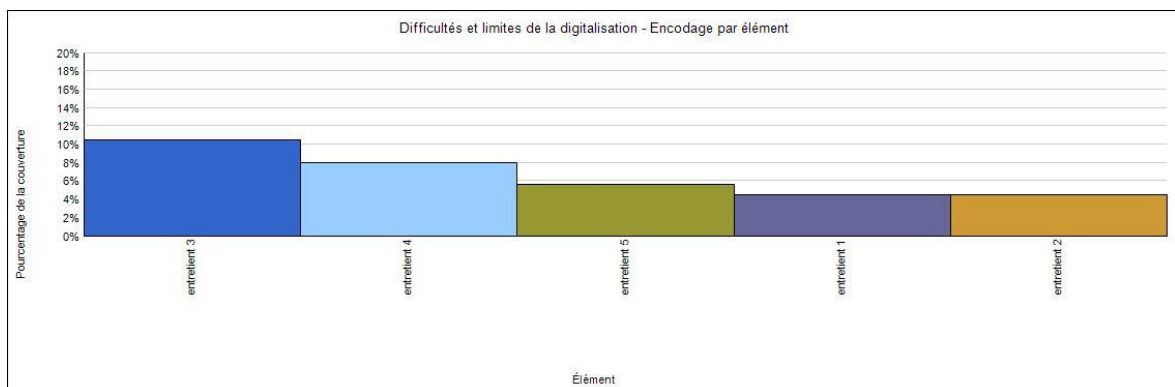


Source réalisé avec NVIVO

Le graphique indique que l'impact de la digitalisation sur la performance organisationnelle est perçu de manière positive par l'ensemble des répondants.

L'entretien 5 présente le niveau le plus élevé, tandis que l'entretien 1 reste le plus faible, ce qui traduit des différences modérées dans l'évaluation de cet impact.

**Figure N° 12** Taux de couverture des thématiques de l'axe 7

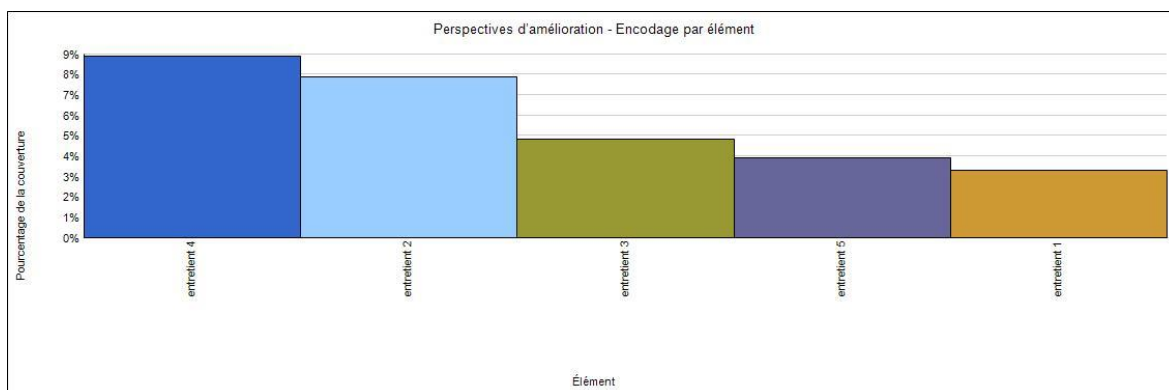


Source réalisé avec NVIVO

Le graphique montre que les difficultés et limites de la digitalisation sont perçues de manière variable selon les répondants.

L'entretien 3 met davantage en évidence ces difficultés, tandis que les entretiens 1 et 2 les mentionnent moins, ce qui traduit une différence de sensibilité face aux contraintes de la digitalisation.

**Figure N° 13** Taux de couverture des thématiques de l'axe 8

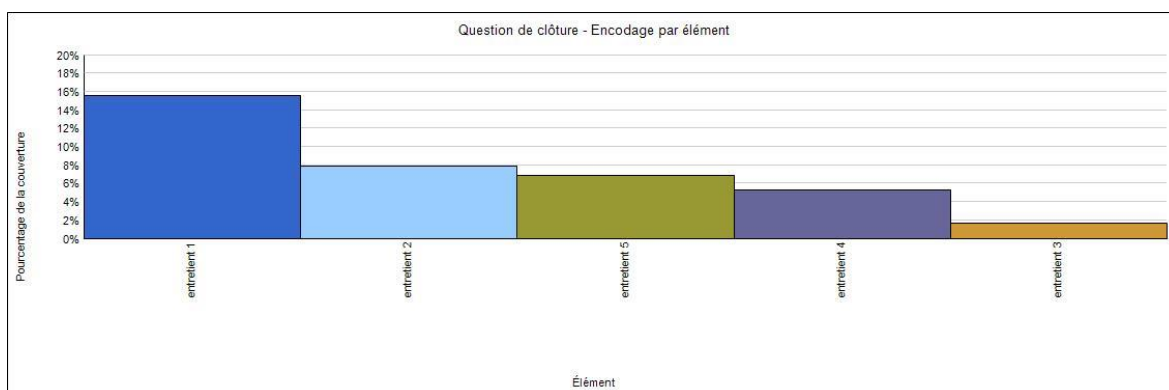


Source réalisé avec NVIVO

Les résultats indiquent que les perspectives d'amélioration liées à la digitalisation sont abordées par tous les répondants, mais à des degrés différents.

L'entretien 4 se distingue par une forte mise en avant des axes d'amélioration, alors que l'entretien 1 en fait moins mention, traduisant une perception inégale des opportunités d'évolution.

**Figure N° 14** Taux de couverture des thématiques de l'axe 9



Source réalisé avec NVIVO

Le graphique montre que la perception du rôle global de la digitalisation du contrôle de gestion dans l'amélioration de la prise de décision managériale varie selon les participants.

L'entretien 1 met fortement en avant ce rôle, tandis que l'entretien 3 l'aborde de manière plus limitée, ce qui traduit des différences d'appréciation quant à l'impact global de la digitalisation.

- **Analyse des axes avec la matrice à condensés**

**Axe 4 : Niveau de digitalisation du contrôle de gestion**

**Analyse :**

L'analyse des réponses relatives au niveau de digitalisation du contrôle de gestion montre que les entreprises disposent d'un ensemble d'outils numériques variés, principalement des ERP, des tableurs Excel et des tableaux de bord digitaux, avec parfois l'utilisation d'outils de business intelligence comme Power BI. Cette diversité d'outils traduit une volonté d'intégrer le digital dans les pratiques de gestion. Toutefois, la forte présence d'Excel indique que les processus ne sont pas totalement automatisés et que certaines tâches restent manuelles ou semi-digitalisées. Ainsi, la digitalisation observée est réelle mais demeure partielle, marquée par une coexistence entre outils modernes et pratiques traditionnelles.

**Commentaire :**

Ce constat suggère que les entreprises se situent dans une phase intermédiaire de transformation digitale. Bien que les infrastructures technologiques soient en place, leur exploitation reste limitée, ce qui empêche d'atteindre un niveau de digitalisation optimal. Il apparaît donc nécessaire de renforcer l'intégration des outils et de réduire la dépendance aux méthodes traditionnelles afin de progresser vers une digitalisation plus avancée et cohérente.

**Axe 5 : Contribution de la digitalisation à la prise de décision**

**Analyse :**

Les résultats mettent en évidence que la digitalisation contribue significativement à l'amélioration de la prise de décision. Les outils numériques permettent de collecter, traiter et analyser les données de manière plus rapide et plus fiable, ce qui facilite l'accès à une information pertinente. Les décideurs peuvent ainsi s'appuyer sur des indicateurs précis pour orienter leurs choix stratégiques et opérationnels. De plus, la disponibilité en temps réel des données favorise une meilleure réactivité face aux évolutions de l'environnement.

### **Commentaire :**

La digitalisation apparaît ainsi comme un levier essentiel de modernisation du processus décisionnel. Elle permet de passer d'une prise de décision basée sur l'intuition à une approche fondée sur les données. Toutefois, son efficacité dépend fortement de la qualité des informations disponibles, ce qui souligne l'importance d'un système d'information fiable et bien structuré.

### **Axe 6 : Impact sur la performance organisationnelle**

#### **Analyse :**

L'analyse de cet axe montre que la digitalisation a un impact positif sur la performance organisationnelle. Elle permet d'optimiser la gestion des ressources, d'améliorer la productivité et de faciliter la coordination entre les différents services. L'automatisation de certaines processus réduit les tâches répétitives et permet aux collaborateurs de se concentrer sur des activités à plus forte valeur ajoutée. Par ailleurs, la digitalisation favorise une meilleure visibilité des performances grâce à des outils de suivi et de reporting.

#### **Commentaire :**

Ces résultats confirment que la digitalisation constitue un facteur clé d'amélioration de la performance globale de l'organisation. Néanmoins, pour maximiser ses effets, il est essentiel d'accompagner cette transformation par une réorganisation des processus et une adaptation des pratiques managériales, afin de tirer pleinement parti des outils numériques.

### **Axe 7 : Difficultés et limites de la digitalisation**

#### **Analyse :**

Les réponses mettent en évidence plusieurs difficultés majeures liées à la digitalisation. La qualité des données constitue un problème central, car des données inexactes ou incomplètes peuvent compromettre la fiabilité des analyses. De plus, la résistance au changement de certains collaborateurs freine l'adoption des outils numériques. À cela s'ajoutent des contraintes techniques, telles que la complexité des systèmes et les coûts associés à leur mise en place.

### **Commentaire :**

Ces limites montrent que la digitalisation ne repose pas uniquement sur la technologie, mais également sur des facteurs humains et organisationnels. Il devient donc indispensable de mettre en place des actions d'accompagnement, notamment en matière de formation et de gestion du changement, afin de surmonter ces obstacles et assurer une adoption efficace des outils digitaux.

### **Axe 8 : Perspectives d'amélioration**

#### **Analyse :**

Les perspectives d'amélioration évoquées par les répondants portent principalement sur le renforcement de la formation des utilisateurs, l'amélioration de l'intégration des systèmes et le développement de l'automatisation. Les entreprises souhaitent également rendre les outils plus performants, plus flexibles et mieux adaptés à leurs besoins. Ces propositions traduisent une volonté d'optimiser l'utilisation des technologies existantes et d'aller vers une digitalisation plus avancée.

#### **Commentaire :**

Ces perspectives indiquent que les entreprises sont conscientes des limites actuelles et cherchent activement à les dépasser. L'accent mis sur la formation et l'intégration des systèmes souligne que l'amélioration de la digitalisation passe autant par le développement des compétences que par l'évolution des outils. Cela ouvre la voie à une transformation digitale plus aboutie et durable.

### **Axe 9 : Question de clôture**

#### **Analyse :**

Les réponses à la question de clôture révèlent une perception globalement très positive de la digitalisation du contrôle de gestion. Les répondants considèrent qu'elle facilite le travail, améliore la prise de décision et constitue un élément essentiel pour le bon fonctionnement de l'entreprise. Cette perception est largement partagée, malgré les difficultés évoquées dans les axes précédents.

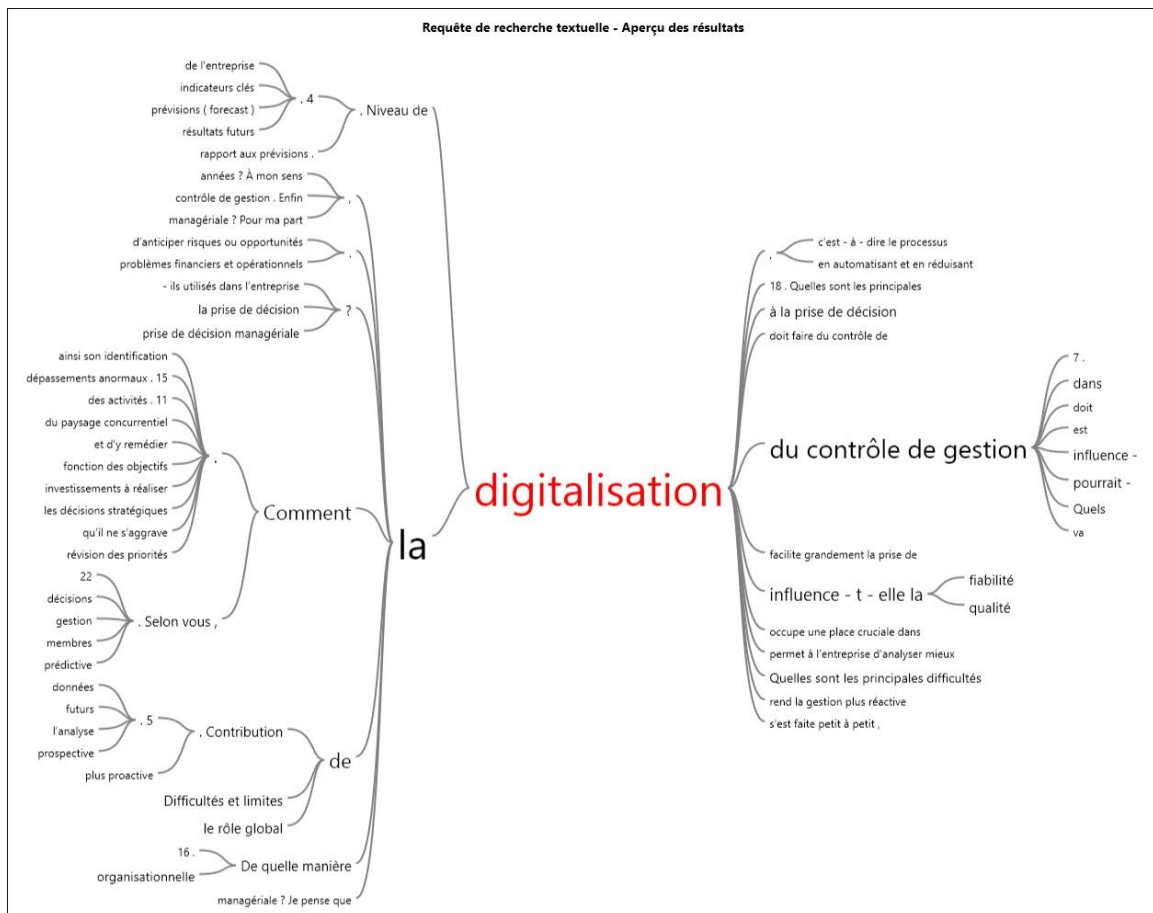
## Commentaire :

Cette vision positive confirme que la digitalisation est désormais perçue comme un levier stratégique incontournable. Elle ne se limite plus à un simple outil technique, mais s'impose comme un élément central de la performance et de la compétitivité des organisations. Cela renforce l'idée que les efforts d'amélioration doivent être poursuivis afin d'exploiter pleinement son potentiel.

### 1.4 Approche cognitive :

Pour mieux saisir comment les contrôleurs de gestion perçoivent le rôle de la digitalisation dans l'amélioration de la prise de décision managériale, nous avons réalisé une cartographie cognitive.

Figure N° 15 cartographie cognitive



Source réalisée avec NVIVO

La cartographie cognitive met en évidence le rôle central de la digitalisation dans le contrôle de gestion et son influence sur la prise de décision managériale. Les résultats montrent que la digitalisation est fortement associée à l'amélioration de la qualité et de la fiabilité des informations, ainsi qu'à une meilleure capacité d'analyse des données. Elle contribue

également à renforcer la réactivité de l'entreprise et à faciliter le suivi des performances et des indicateurs clés.

Par ailleurs, les répondants soulignent que la digitalisation permet une meilleure anticipation des risques et une optimisation des processus décisionnels. Toutefois, certaines limites et difficultés liées à son intégration sont mentionnées, traduisant un processus de digitalisation encore en évolution. Ces éléments confirment que, malgré ses apports significatifs, la digitalisation du contrôle de gestion nécessite des ajustements continus pour maximiser son efficacité.

### **1.5 Analyse du tableau de bord — Contrôle de gestion chez Stellantis Algeria**

Cette section présente une analyse critique du tableau de bord P&L (Profit & Loss) YTD Avril utilisé par le contrôle de gestion de Stellantis Algeria. Ce tableau de bord constitue l'outil central de pilotage de la performance commerciale et financière, permettant de suivre mensuellement les indicateurs clés par catégorie de produits (Véhicules Neufs, Pièces & Services, Véhicules d'Occasion).

#### **1.5.1 Présentation et structure du tableau de bord**

Le tableau de bord P&L Stellantis Algeria est structuré selon une architecture multi-scénarios. Il intègre trois référentiels distincts :

- EST (Estimation actuelle) : les réalisations mensuelles de l'exercice en cours
- Budget 2026 : les objectifs prévisionnels validés en début d'exercice
- PY (Previous Year — Année précédente) : les performances de la même période l'an passé

Cette structure permet de réaliser des comparaisons entre réalisations, budget et historique, sur la base des indicateurs suivants : volumes de ventes (unités), chiffre d'affaires net (M€), Résultat Brut Commercial (GCR — Gross Commercial Result) et son taux (GCR%), frais de marketing et vente (FME), charges générales et administratives (G&A), et Résultat Opérationnel Ajusté (AOI — Adjusted Operating Income).

#### **1.5.2 Données chiffrées du tableau de bord**

Le tableau ci-dessous présente les chiffres réels extraits du tableau de bord Stellantis Algeria pour les quatre premiers mois de l'exercice, selon les trois scénarios disponibles.

- PY (Previous Year — Année précédente) : les performances de la même période l'an passé

Cette structure permet de réaliser des comparaisons entre réalisations, budget et historique, sur la base des indicateurs suivants : volumes de ventes (unités), chiffre d'affaires net (M€), Résultat Brut Commercial (GCR — Gross Commercial Result) et son taux (GCR%), frais de marketing et vente (FME), charges générales et administratives (G&A), et Résultat Opérationnel Ajusté (AOI — Adjusted Operating Income).

### 1.5.2 Données chiffrées du tableau de bord

Le tableau ci-dessous présente les chiffres réels extraits du tableau de bord Stellantis Algeria pour les quatre premiers mois de l'exercice, selon les trois scénarios disponibles.

**Tableau 5** Comparaison des indicateurs commerciaux entre l'estimation actuelle, le budget 2026 et l'année précédente

Indicateurs (M€)	JAN	FÉV	MAR	AVR	JAN	FÉV	MAR	AVR	JAN	FÉV	MAR	AVR
	EST (Estimation actuelle)				Budget 2026				PY (Année précédente)			
<b>Volumes (unités)</b>	100	120	119	132	120	120	130	130	90	109	105	108
<b>Chiffre d'affaires net (M€)</b>	1,00	1,20	1,19	1,32	1,32	1,44	1,30	1,30	0,90	1,09	1,05	1,08
<b>GCR Véhicules Neufs (M€)</b>	0,060	0,084	0,077	0,106	0,078	0,085	0,085	0,103	0,054	0,076	0,068	0,086
<b>GCR% Véhicules Neufs</b>	6,0%	7,0%	6,5%	8,0%	5,9%	5,9%	6,5%	7,9%	6,0%	7,0%	6,5%	8,0%
<b>GCR Véhicules Occasion (M€)</b>	0,020	0,030	0,020	0,010	0,019	0,030	0,020	0,011	0,019	0,029	0,019	0,010
<b>GCR% VO</b>	10,0%	10,0%	10,0%	10,0%	10,6%	10,0%	10,0%	11,0%	10,0%	10,0%	10,0%	11,1%
<b>GCR Parts &amp; Services (M€)</b>	0,050	0,070	0,055	0,042	0,054	0,070	0,056	0,040	0,040	0,069	0,051	0,040
<b>GCR% Parts &amp; Services</b>	10,0%	11,7%	11,0%	10,5%	10,6%	11,7%	11,0%	10,3%	8,9%	11,7%	10,4%	10,3%
<b>GCR Total (M€)</b>	0,130	0,184	0,152	0,158	0,151	0,185	0,161	0,154	0,113	0,174	0,138	0,136

<b>GCR% Total</b>	7,6%	8,8%	8,1%	8,7%	7,5%	7,9%	8,0%	8,6%	7,3%	8,8%	8,0%	8,7%
<b>Frais marketing &amp; vente (M€)</b>	-0,010	-0,010	-0,005	-0,012	-0,010	-0,010	-0,005	-0,010	-0,010	-0,010	-0,005	-0,013
<b>% FME / CA net</b>	- 0,59%	- 0,48%	- 0,26%	- 0,66%	- 0,50%	- 0,43%	- 0,25%	- 0,56%	- 0,65%	- 0,51%	- 0,29%	- 0,83%
<b>G&amp;A + Autres charges (M€)</b>	-0,044	-0,043	-0,043	-0,044	-0,044	-0,044	-0,044	-0,043	-0,043	-0,043	-0,043	-0,043
<b>AOI (M€)</b>	0,076	0,131	0,104	0,102	0,097	0,131	0,112	0,101	0,060	0,121	0,090	0,081
<b>AOI %</b>	4,5%	6,2%	5,5%	5,6%	4,8%	5,6%	5,6%	5,6%	3,9%	6,2%	5,2%	5,2%

Source tableau de bord P&L (Stellantis el djazair)

Lecture du tableau : toutes les valeurs monétaires sont en millions d'euros (M€). Les volumes sont exprimés en unités. Les pourcentages (GCR%, AOI%, FME%) sont calculés en proportion du chiffre d'affaires net mensuel.

### 1.5.3 Analyse critique par indicateur Volumes et chiffre d'affaires net

Les volumes progressent régulièrement : de 100 unités en janvier à 132 unités en avril pour l'estimation actuelle (EST), contre 90 à 108 unités sur la même période l'année précédente (PY). Le Budget 2026 prévoyait 120 à 130 unités mensuelles, ce qui signifie qu'en avril, l'EST (132 unités) dépasse le budget (130 unités) de +1,5%. Cette performance volumique s'accompagne d'une progression du chiffre d'affaires net de 1,00 M€ (Jan EST) à 1,32 M€ (Avr EST), contre 0,90 M€ à 1,08 M€ sur la période PY.

**Point fort :** La comparaison tri-scénarios permet d'identifier immédiatement les sur- ou sous-performances par rapport aux cibles budgétaires et à l'historique.

**Limite :** Le tableau de bord ne fournit pas de données sur les parts de marché ni sur les délais de livraison, ce qui empêche une évaluation complète de la performance commerciale.

#### Résultat Brut Commercial (GCR)

Le GCR Total passe de 0,130 M€ (Jan EST) à 0,158 M€ (Avr EST), avec un taux (GCR%) oscillant entre 7,6% et 8,7%. Ces chiffres sont supérieurs à ceux de la période PY (0,113 M€

en janvier, soit +15%) et conformes au Budget 2026 (0,151 M€ en janvier). Par catégorie de produits :

- Véhicules Neufs : GCR% de 6,0% à 8,0% (EST), en ligne avec le Budget 2026 (5,9% à 7,9%)
- Véhicules d'Occasion : GCR% stable à 10,0% sur l'ensemble de la période (EST et Budget confondus)
- Parts & Services : GCR% de 10,0% à 11,7% (EST), le segment le plus rentable du tableau de bord

**Point fort :** La décomposition du GCR par segment permet d'identifier que Parts & Services présente systématiquement les meilleures marges (jusqu'à 11,7%), guidant ainsi les décisions d'allocation des ressources commerciales.

**Limite :** Le GCR par segment n'est pas décomposé par marque (Peugeot, Citroën, Fiat, etc.), ce qui limite l'analyse de la rentabilité au niveau le plus fin.

### **Résultat Opérationnel Ajusté (AOI)**

L'AOI progresse de 0,076 M€ (Jan EST) à 0,102 M€ (Avr EST), soit une amélioration de +34% sur la période. Comparé à la PY, la progression est encore plus marquée : +27% en janvier (0,076 M€ vs 0,060 M€) et +26% en mars (0,104 M€ vs 0,090 M€). Le taux d'AOI (AOI%) oscille entre 4,5% et 6,2% pour l'EST, contre 3,9% à 6,2% pour la PY.

Les charges G&A sont stables à environ -0,043 M€/mois, et les frais marketing (FME) représentent entre -0,26% et -0,83% du CA net selon les mois — une proportion faible traduisant une politique de maîtrise des charges fixes.

**Point fort :** La stabilité des G&A (-0,043 M€/mois) facilite la lecture des performances opérationnelles et permet de distinguer clairement l'impact des décisions commerciales (GCR) de l'impact des charges fixes.

**Limite :** L'AOI est calculé uniquement sur une base mensuelle sans cumul YTD automatique dans le tableau simplifié, nécessitant des calculs manuels complémentaires pour les analyses de performance à date.

## **1.6 Décisions managériales à partir du tableau de bord**

### **1.6.1 Pilotage des volumes et de la marge**

La comparaison EST vs. Budget 2026 révèle qu'en avril, les volumes réels (132 unités) dépassent légèrement le budget (130 unités), mais que le GCR% des Véhicules Neufs (8,0% en avril EST) reste dans la norme budgétaire (7,9%). Cette situation conduit le management à deux types de décisions :

- Maintenir la politique commerciale actuelle qui permet de dépasser les volumes budgétés sans sacrifier la marge
- Identifier les leviers permettant d'améliorer le GCR% au-delà du budget, notamment en réduisant les remises discrétionnaires ou en améliorant le mix produit vers des modèles à plus forte valeur ajoutée

### **1.6.2 Arbitrage entre segments**

La lecture transversale du tableau de bord fait ressortir un différentiel de marge important entre segments. En avril EST, le GCR% des Parts & Services (10,5%) est supérieur d'environ 2,5 points à celui des Véhicules Neufs (8,0%) et identique à celui des Véhicules d'Occasion (10,0%). Cette information guide les décisions suivantes :

- Renforcer les investissements commerciaux sur le segment Parts & Services pour capitaliser sur sa rentabilité structurellement supérieure
- Développer des offres packagées (vente véhicule + contrat d'entretien) pour lier les deux segments et sécuriser des revenus récurrents à forte marge
- Comparer régulièrement le GCR% réel vs. Budget par segment pour détecter les glissements de marges et réagir rapidement

### **1.6.3 Suivi des charges et maîtrise de l'AOI**

Le tableau de bord permet un suivi mensuel précis de l'AOI et de ses composantes. La progression de l'AOI de 0,060 M€ (Jan PY) à 0,102 M€ (Avr EST) représente une amélioration de +70% sur la période, traduisant l'efficacité du pilotage commercial. Le manager peut décider, à partir du tableau de bord, d'ajuster les frais marketing (actuellement entre -0,005 et -0,012 M€/mois) ou de revoir les G&A si la trajectoire d'AOI devait s'éloigner du budget.

### **1.7 Triangulation — Résultats NVIVO et tableau de bord P&L**

La triangulation confronte les résultats qualitatifs issus des entretiens (traités par NVivo) aux données quantitatives réelles du tableau de bord P&L Stellantis Algeria, afin de renforcer la validité des conclusions de cette recherche

**Tableau 6** Triangulation — Résultats NVIVO et tableau de bord P&L

Thème NVIVO	Résultat qualitatif	Triangulation avec le tableau de bord P&L
<b>Digitalisation partielle (ERP + Excel coexistant)</b>	Les experts signalent une phase intermédiaire de transformation digitale avec persistance des outils manuels	Le tableau de bord est structuré sous Excel. Les volumes passent de 90 unités (Jan PY) à 132 unités (Avr EST), mais la saisie reste manuelle, confirmant la coexistence d'outils modernes et traditionnels
<b>Contribution à la décision (axe 5)</b>	La digitalisation améliore la rapidité et la fiabilité de l'information décisionnelle	L'évolution du GCR Total de 0,113 M€ (Jan PY) à 0,158 M€ (Avr EST) reflète un pilotage actif des marges via le tableau de bord
<b>Limites : qualité des données (axe 7)</b>	Des données inexactes ou incomplètes compromettent la fiabilité des analyses	Il y a des colonnes du tableau affichent des erreurs #REF!, confirmant le risque signalé en entretien sur la fiabilité des projections
<b>Impact positif sur la performance (axe 6)</b>	La digitalisation améliore la productivité et la coordination entre services	L'AOI progresse de 0,060 M€ (Jan PY) à 0,102 M€ (Avr EST), soit +70%, traduisant une amélioration de la performance opérationnelle corrélée au suivi digital
<b>Résistance au changement (axe 7)</b>	Certains collaborateurs freinent l'adoption des outils numériques avancés	Le tableau de bord reste un fichier Excel malgré la disponibilité d'outils BI (Power BI), illustrant concrètement cette résistance organisationnelle

<b>Perspectives d'amélioration (axe 8)</b>	Renforcer la formation et l'intégration des systèmes pour une digitalisation plus avancée	L'écart entre EST et Budget 2026 (ex : AOI 5,6% vs 4,5% en Jan) suggère un potentiel d'amélioration de la précision prévisionnelle via des outils plus intégrés
--	---	---

**Source** Elaboré par nous même

Cette triangulation révèle une cohérence forte entre les perceptions qualitatives et les réalités quantitatives. L'amélioration de l'AOI (+70% entre Jan PY et Avr EST) valide empiriquement la perception positive des experts quant à l'impact de la digitalisation sur la performance. Inversement, les erreurs #REF! présentes dans les colonnes du tableau corroborent le risque de fiabilité des données signalé dans les entretiens (axe 7). Ces convergences renforcent la crédibilité des deux sources et justifient l'approche mixte retenue dans cette recherche.

## **Section 2 Discussion des résultats**

Cette section est consacrée à la discussion des résultats obtenus. Elle vise à interpréter les principaux résultats de l'étude à la lumière du cadre théorique et des recherches antérieures, afin de mieux comprendre la relation entre la digitalisation du contrôle de gestion et la qualité des décisions managériales.

### **2.1 Interprétation des résultats en lien avec la problématique**

La présente section vise à interpréter les résultats empiriques obtenus à partir de l'analyse qualitative, en les mettant en perspective avec la problématique de recherche, qui interroge le rôle de la digitalisation du contrôle de gestion dans l'amélioration de la qualité des décisions managériales au sein de l'entreprises Stillantis.

Les résultats issus des entretiens semi-directifs révèlent que la digitalisation du contrôle de gestion est largement perçue comme un levier d'optimisation des processus décisionnels. En effet, les acteurs interrogés soulignent le rôle déterminant des outils numériques, notamment les systèmes ERP, les tableaux de bord digitaux et les solutions d'analyse de données, dans la production d'une information fiable, pertinente et accessible en temps réel. Cette perception est renforcée par l'analyse lexicale, où les termes « digitalisation », « contrôle de gestion », « données », « décision » et « performance » occupent une place centrale, traduisant une forte association conceptuelle entre ces variables.

Cette observation rejoint les travaux de Cherid et Oudai (2025), qui démontrent que la digitalisation contribue à améliorer la qualité de l'information en la rendant plus fiable, plus pertinente et plus accessible. De même, elle s'inscrit dans la continuité du modèle proposé par Harrathi et Calabretto (2006), selon lequel la qualité de l'information constitue une condition essentielle à la qualité des décisions managériales. En facilitant l'accès à des données actualisées et structurées, la digitalisation renforce ainsi la capacité des décideurs à formuler des choix éclairés et à réduire l'incertitude.

Par ailleurs, les résultats mettent en évidence que la digitalisation favorise une meilleure réactivité organisationnelle, notamment grâce à l'automatisation des processus et à l'accès en temps réel aux informations. Cette transformation des pratiques managériales s'inscrit dans la dynamique décrite par El Kezazy et Nafzaoui (2023), qui soulignent que la digitalisation redéfinit le rôle du contrôleur de gestion, le faisant évoluer d'un simple producteur de données vers un véritable partenaire stratégique impliqué dans le processus décisionnel.

Cependant, les résultats révèlent également des limites importantes qui nuancent ces apports. Les difficultés liées à la qualité des données, la résistance au changement et le manque de compétences numériques constituent des obstacles majeurs à une exploitation optimale des outils digitaux. Cette situation met en évidence que la digitalisation ne produit pas automatiquement des effets positifs, mais qu'elle dépend fortement des conditions organisationnelles dans lesquelles elle s'inscrit. De plus, la persistance d'une forte dépendance à des outils traditionnels tels qu'Excel témoigne d'un niveau de maturité digitale encore limité, ce qui restreint l'impact réel de la digitalisation sur la qualité des décisions.

Enfin, les résultats issus de l'analyse des corrélations confirment l'existence de relations positives entre la digitalisation, la qualité de l'information, la prise de décision et la performance organisationnelle. Toutefois, ces relations apparaissent comme conditionnées par le niveau de digitalisation de entreprises, ce qui suggère que les bénéfices attendus ne sont pleinement réalisés que dans des environnements organisationnels suffisamment structurés et dotés de ressources adéquates.

## **2.2 Comparaison avec la littérature existante**

La confrontation des résultats empiriques avec la littérature existante permet de situer cette recherche dans un cadre théorique cohérent, tout en mettant en évidence certaines spécificités liées au contexte étudié.

Tout d'abord, les résultats obtenus confirment les conclusions de Boutgayout et El Ghazali (2020), selon lesquelles les technologies numériques, telles que les ERP, le Big Data et les outils de Business Intelligence, contribuent à améliorer les pratiques de contrôle de gestion en facilitant l'accès aux données et en enrichissant les capacités d'analyse. L'importance accordée par les répondants à ces outils témoigne de leur rôle central dans la transformation des processus décisionnels.

De même, l'impact positif de la digitalisation sur la performance organisationnelle observé dans cette étude rejoint les travaux d'Abossolo et Kenfack (2024), qui montrent que le contrôle de gestion constitue un levier essentiel d'amélioration de l'efficacité organisationnelle. Dans une perspective digitalisée, cet effet apparaît amplifié, dans la mesure où la technologie permet d'accroître la rapidité et la précision des analyses.

Toutefois, certains résultats mettent en lumière des divergences avec les approches théoriques. En effet, alors que la littérature présente souvent la digitalisation comme un facteur d'amélioration significative et quasi systématique, les résultats empiriques montrent

que ses effets restent partiels et conditionnés dans le contexte algérien. Cette observation rejoint les conclusions de Mposhi et Chanhoun (2024), qui soulignent que les contraintes liées aux infrastructures, aux ressources financières et aux compétences constituent des freins majeurs à l'adoption des technologies numériques dans les PME.

Ainsi, la présente recherche permet de nuancer les conclusions de la littérature en montrant que la digitalisation du contrôle de gestion, bien qu'elle constitue un levier potentiel d'amélioration de la prise de décision, reste fortement dépendante du contexte organisationnel, des ressources disponibles et du niveau de maturité digitale des entreprises.

### **2.3 Implications managériales et organisationnelles**

Les résultats de cette étude présentent des implications importantes pour les entreprises souhaitant optimiser leurs pratiques de contrôle de gestion à travers la digitalisation.

En premier lieu, la digitalisation apparaît comme un levier stratégique permettant d'améliorer la qualité de l'information et, par conséquent, la qualité des décisions managériales. Comme le soulignent Harrathi et Calabretto (2006), la pertinence des décisions dépend directement de la qualité des informations disponibles. Dans ce contexte, les entreprises doivent investir dans des systèmes d'information capables de garantir la fiabilité, l'accessibilité et l'actualisation des données.

En second lieu, les résultats mettent en évidence la nécessité de renforcer l'intégration des outils numériques au sein des processus organisationnels. L'utilisation d'ERP et d'outils de Business Intelligence doit être accompagnée d'une harmonisation des processus et d'une meilleure coordination entre les différents services, afin d'assurer une circulation fluide de l'information.

Par ailleurs, la dimension humaine apparaît comme un facteur déterminant dans la réussite de la digitalisation. Conformément aux travaux de Venkatesh et al. (2021), il est essentiel de développer les compétences numériques des acteurs à travers des programmes de formation continue, afin de réduire les résistances au changement et de favoriser l'appropriation des outils digitaux.

Enfin, les entreprises doivent adopter une approche globale de la digitalisation, intégrant à la fois les dimensions technologique, organisationnelle et humaine. Comme le souligne Ding (2026), la transformation digitale ne peut être pleinement efficace sans un alignement entre les compétences individuelles, les infrastructures technologiques et les processus organisationnels.

Les résultats des entretiens réalisés auprès des répondants montrent que la digitalisation du contrôle de gestion contribue significativement à l'amélioration de la qualité des décisions managériales. En effet, les personnes interrogées ont affirmé que les outils digitaux permettent un accès plus rapide et plus fiable à l'information, facilitent le suivi des indicateurs de performance et améliorent l'efficacité du processus décisionnel.

Par ailleurs, l'analyse documentaire menée sur le tableau de bord de l'entreprise Stellantis a permis de confirmer les résultats obtenus lors des entretiens. Cette analyse a montré que la digitalisation facilite le suivi de la performance de l'entreprise à travers des indicateurs actualisés et accessibles en temps réel. Elle contribue également à l'amélioration des résultats organisationnels en aidant les managers à prendre des décisions de manière plus simple, rapide et efficace grâce aux tableaux de bord digitalisés.

Dans notre cas, les résultats de l'analyse documentaire viennent donc appuyer et confirmer les affirmations des répondants lors des entretiens, ce qui renforce l'idée que la digitalisation du contrôle de gestion joue un rôle important dans l'amélioration de la qualité des décisions managériales.

---

# CONCLUSION

---

## **1. Aperçu et objectifs de la recherche**

À travers cette recherche, nous avons essayé de comprendre le rôle que joue aujourd'hui la digitalisation dans les activités du contrôle de gestion au sein de Stellantis El Djazaïr. Ce sujet nous a semblé important, car de plus en plus d'entreprises utilisent des outils digitaux afin d'améliorer leur organisation et leur manière de prendre des décisions.

L'objectif principal était donc d'analyser si la digitalisation du contrôle de gestion permet réellement d'améliorer la qualité des décisions managériales. Pour cela, nous avons cherché à identifier les outils utilisés dans l'entreprise, leurs avantages mais aussi les difficultés rencontrées lors de leur utilisation.

Afin d'avoir une vision plus proche de la réalité du terrain, nous avons choisi une approche qualitative basée sur des entretiens avec plusieurs acteurs de l'entreprise. Cette méthode nous a permis de recueillir des informations concrètes sur les pratiques actuelles et sur la manière dont les outils digitaux sont utilisés dans les activités quotidiennes.

## **2. Résultats et implication de recherche**

Les résultats obtenus montrent que la digitalisation prend aujourd'hui une place importante dans les activités du contrôle de gestion chez Stellantis El Djazaïr. Les outils numériques utilisés permettent généralement de gagner du temps dans le traitement des données et facilitent l'accès à l'information.

Les personnes interrogées considèrent que les systèmes digitaux améliorent la rapidité du travail et rendent certaines analyses plus simples qu'auparavant. Grâce aux tableaux de bord et aux logiciels utilisés, les managers peuvent suivre les activités plus facilement et prendre des décisions dans des délais plus courts.

Cependant, les entretiens ont aussi montré que certaines difficultés existent encore. Quelques participants ont parlé de problèmes liés à la qualité des données, à l'adaptation des employés ou encore à la maîtrise de certains outils numériques. D'autres ont expliqué que plusieurs tâches restent encore dépendantes d'Excel malgré les efforts de digitalisation.

Ces résultats montrent finalement que la digitalisation apporte plusieurs avantages au contrôle de gestion, mais qu'elle demande aussi des efforts d'adaptation au niveau humain

et organisationnel. La technologie seule ne suffit pas toujours ; les compétences des utilisateurs et l'accompagnement au changement restent également importants.

### **3.Limites de la recherche**

Cette recherche, comme toute recherche, comporte certaines limites qu'il est essentiel de souligner.

Elle a été menée dans une seule entreprise, ce qui limite la possibilité de généraliser les résultats à l'ensemble des entreprises algériennes. Par ailleurs, le nombre de personnes interrogées reste relativement limité, même si les entretiens réalisés ont permis d'obtenir des informations intéressantes et détaillées.

En outre, pour des raisons de confidentialité, certaines données internes relatives aux systèmes digitaux et aux pratiques de gestion restent difficilement accessibles. Enfin, le choix d'une approche qualitative facilite la compréhension des perceptions des acteurs, mais ne permet pas de mesurer précisément l'impact statistique de la digitalisation sur la performance de l'entreprise.

### **4.Voies futures de la recherche**

Cette étude suggère plusieurs pistes de recherches intéressantes. Des études quantitatives menées sur un plus grand échantillon permettraient de comparer les pratiques de digitalisation du contrôle de gestion dans les différents secteurs d'activité.

D'autres études pourraient également examiner comment les nouvelles technologies telles que l'intelligence artificielle, le Big Data ou les outils prédictifs ont un impact sur l'évolution du contrôle de gestion et sur les pratiques décisionnelles des entreprises.

Enfin, il serait intéressant de creuser davantage les aspects humains de la transformation digitale, notamment la gestion du changement, l'adaptation des employés et le développement des compétences numériques dans les organisations algériennes.

## **5. Recommandations**

- Investir davantage dans les outils numériques et les systèmes d'information afin d'améliorer la collecte et l'analyse des données nécessaires à la prise de décision.
- Mettre en place des tableaux de bord digitalisés et interactifs permettant un suivi en temps réel des indicateurs de performance.
- Renforcer la formation des contrôleurs de gestion et des managers aux technologies digitales et aux outils d'analyse des données.
- Développer les compétences numériques des employés afin de garantir une utilisation efficace des outils de digitalisation.
- Encourager une culture organisationnelle orientée vers l'innovation et la transformation digitale.
- Assurer la qualité, la fiabilité et la sécurité des données utilisées dans les systèmes digitalisés.
- Faciliter l'accès rapide à l'information pour améliorer l'efficacité et la rapidité des décisions managériales.
- Favoriser l'intégration des nouvelles technologies dans les pratiques de contrôle de gestion pour améliorer la performance globale de l'entreprise.
- Encourager les entreprises à adopter des solutions digitales adaptées à leurs besoins organisationnels et stratégiques.
- Approfondir les recherches futures sur l'impact de l'intelligence artificielle, du Big Data et des outils d'aide à la décision sur le contrôle de gestion.

---

## **BIBLIOGRAPHIE**

---

- ABOSSOLO, A. C., & KENFACK, M. K. (2024). Le rôle du contrôle de gestion dans le pilotage des activités opérationnelles des formations sanitaires au Cameroun. *Revue Française d'Economie et de Gestion*, 5(7).
- Ahmed, A. (2026). The Role of Management Information Systems in Organizational Decision Making. *Journal of Data Analysis and Critical Management*
- Aktouf, O., & Chrétien, M. (1987). Le cas Cascades. Comment se crée une culture organisationnelle. *Revue française de gestion*, 65(1), 156-166.
- ALAZARD C et SABINE S: « contrôle de gestion », édition DUNOD, Paris 2001, p25.
- ALAZARD C et SEPARI S, op.cit., p31.
- Anthony & Govinda, 2007, pp. 17-18
- ANTHONY (R.N): « planning and control système », HARVARD UNIVERSITY, 1965.
- Bounefla, A., Remache, N. E. H., & Maabout, M. Z. (2023). La digitalisation comme un levier du développement durable.
- BOUQUIN H, « La Maitrise des Budgets dans l'Entreprise », Edicef, Paris 1992, p14
- Boutgayout & El Ghazali, 2020, pp. 65-66
- Boutgayout, B., & El Ghazali, M. B. (2020). Contrôle de gestion 3.0: Nouveaux outils et prise de décision à l'ère de la transformation digitale. *Revue Internationale d'Economie Numérique*, 2(1), 62-78.
- CHERID, F., & OUDAI, M. E. (2025). La digitalisation du contrôle de gestion et son impact sur la qualité de l'information.
- David Autissier, MESURER LA PERFORMANCE DU CONTROLE DE GESTION, édition d'organisation, 75006 paris, 2007, page 48.
- Ding, X. (2026). Digital leadership, digital platform capability and digital business model innovation of start-ups. *Journal of Innovation & Knowledge*, 14, 100970.
- Drevon, E., Maurel, D. & Dufour, C. (2018). Veille stratégique et prise de décision : une revue de la littérature. *Documentation et bibliothèques*, 64(1), 28-34
- E-A. Lowe 1971 ;p11
- EL KEZAZY, H., & NAFZAOU, M. A. (2023). Contrôle de gestion à l'ère de la digitalisation: revue de littérature. *International Journal of Economics and Management Sciences*, 2(2), 01-16.
- Fähndrich, J. (2023). A literature review on the impact of digitalisation on management control. *Journal of Management Control*, 34, 9–65

Fenneteau, 2015. p.247

Flick, U. (2019). The concepts of qualitative data: Challenges in neoliberal times for qualitative inquiry. *Qualitative Inquiry*, 25(8), 713-720.

Fontane, F. (2002). Essai de définition des ERP. *Revue Française de Gestion Industrielle*, 21(4), 5-10.

George, S., Merriam, P., Maki, R. G., Van den Abbeele, A. D., Yap, J. T., Akhurst, T., ... & Keohan, M. L. (2009). Multicenter phase II trial of sunitinib in the treatment of nongastrointestinal stromal tumor sarcomas. *Journal of Clinical Oncology*, 27(19), 3154-3160.

Ghertman, 1976, pp. 109–120) :: Ghertman, Michel. Comment maîtriser le processus de décision stratégique. *Revue Française de Gestion*, n° 4, 1976, pp. 109-120

Harrathi, R., & Calabretto, S. (2006, January). Un modèle de qualité de l'information. In EGC (pp. 299-304).

Iafrate, F. (2018). Intelligence artificielle et big data: naissance d'une nouvelle intelligence (Vol. 7). ISTE Group.

Jolibert, Dubois, & Jean-François, 2014

KEISER(A), « contrôle de gestion », Edition ESKA, 1999, P16

Lahchame, K., & Djilali, C. (2021). La digitalisation des entreprises: une opportunité pour leur performance économique. *مجلة الدراسات التجارية والاقتصادية المعاصرة*, 4(2), 519-529.

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

MPOSHI, F. N., & CHANHOUN, M. J. (2024). Numérisation des pratiques comptables et qualité de l'information financière dans les Petites et Moyennes Entreprises en RD Congo. *Revue Internationale des Sciences de Gestion*, 7(3).

Parra, X., Tort-Martorell, X., Alvarez-Gomez, F., & Ruiz-Viñals, C. (2023).

Reis, J., Amorim, M., Melão, N., Cohen, Y., & Rodrigues, M. (2020). Digitalization: A literature review and research agenda. In *International Joint conference on industrial engineering and operations management* (pp. 443-456). Springer, Cham.

---

## **ANNEXE 1 GUIDE D'ENTRETIEN**

---

## **GUIDE D'ENTRETIEN**

### **2. Profil du répondant**

1. Quelle est votre fonction actuelle au sein de l'entreprise ?
2. Depuis combien de temps occupez-vous ce poste ?
3. Quelles sont vos principales responsabilités dans le département de contrôle de gestion ?

### **3. Organisation du contrôle de gestion dans l'entreprise**

4. Comment est structuré le département de contrôle de gestion dans votre entreprise ?
5. Quelles sont les principales missions du contrôle de gestion dans votre organisation ?
6. Quels types de rapports ou d'indicateurs de performance produisez-vous pour les managers ?

### **4. Niveau de digitalisation du contrôle de gestion**

Pour : identifier les outils digitaux utilisés.

7. Quels outils numériques ou systèmes d'information utilisez-vous dans le contrôle de gestion ?  
(ERP, tableaux de bord digitaux, Business Intelligence, Excel avancé, Power BI, etc.)
8. Depuis quand ces outils digitaux sont-ils utilisés dans l'entreprise ?
9. Dans quelle mesure ces outils ont-ils modifié les pratiques traditionnelles du contrôle de gestion ?

### **5. Contribution de la digitalisation à la prise de décision**

10. Comment les informations produites par le contrôle de gestion sont-elles utilisées dans les décisions managériales ?
11. Comment la digitalisation influence-t-elle la qualité des informations utilisées pour la prise de décision ?
12. En quoi les outils digitaux influencent-ils la rapidité et l'efficacité des décisions managériales ?
13. Dans quelle mesure les outils digitaux permettent-ils aux managers d'être plus autonomes dans la prise de décision ? Comment ?
14. Pouvez-vous donner un exemple concret d'une décision managériale facilitée par les outils digitaux ?
15. Comment la digitalisation influence-t-elle la fiabilité des informations utilisées dans vos décisions ?

## **6. Impact sur la performance organisationnelle**

16. De quelle manière la digitalisation du contrôle de gestion influence-t-elle la performance de l'entreprise ?
17. Comment les tableaux de bord digitaux sont-ils utilisés dans le suivi de la performance ?

## **7. Difficultés et limites de la digitalisation**

18. Quelles sont les principales difficultés liées à l'utilisation des outils digitaux dans le contrôle de gestion ?
19. Dans quelle mesure accordez-vous votre confiance aux données issues des systèmes digitaux ?
20. Existe-t-il des limites dans l'utilisation de ces outils pour la prise de décision ?

## **8. Perspectives d'amélioration**

Objectif : identifier les recommandations des acteurs.

21. Quelles améliorations pourraient être apportées au système digital du contrôle de gestion dans votre entreprise ?
22. Selon vous, comment la digitalisation du contrôle de gestion pourrait-elle évoluer dans les prochaines années ?

## **9. Question de clôture**

23. Selon vous, quel est le rôle global de la digitalisation du contrôle de gestion dans l'amélioration de la prise de décision managériale ?

---

**ANNEXE 2 LA MATRICE A  
CONDENSES**

---

	Axe 5: Contribution de la digitalisation à la prise de décision	Axe 7: Difficultés et limites de la digitalisation	Axe 6: Impact sur la performance organisationnelle	Axe 1: Niveau de digitalisation du contrôle de gestion	Axe 8: Perspectives d'amélioration	Axe 9: Question de clôture
1 : entrée	<p>les informations permettent d'orienter les décisions stratégiques</p> <p>d'ajuster les budgets</p> <p>maîtriser les coûts</p> <p>d'améliorer la rentabilité des activités</p> <p>La digitalisation automatisant</p> <p>réduisant les erreurs manuelles</p> <p>rend les informations plus fiables</p> <p>plus précises et plus lisibles</p> <p>permettent un accès rapide aux données en temps réel</p> <p>ce qui accélère le processus décisionnel et améliore l'efficacité des décisions prises</p> <p>Les managers gagnent en autonomie grâce</p>	<p>La qualité des données sources</p> <p>La résistance au changement</p> <p>Le besoin de formation des utilisateurs</p> <p>La dépendance aux systèmes informatiques</p> <p>J'accorde une confiance élevée</p> <p>sous réserve de contrôles réguliers</p> <p>de validations des données</p> <p>Oui</p> <p>les outils numériques restent dépendants de la qualité des données et ne remplacent pas totalement le jugement managérial</p>	<p>améliore la performance globale en facilitant le pilotage</p> <p>la maîtrise des coûts</p> <p>l'anticipation des risques financiers</p> <p>utilisés lors des réunions de management pour suivre les objectifs</p> <p>analyser les écarts</p> <p>prendre des actions correctives rapides</p>	<p>ERP</p> <p>Excel</p> <p>tableaux de bord digitaux</p> <p>outils de Business Intelligence</p> <p>Power BI</p> <p>on utilise les premiers outils digitaux</p> <p>l'ERP et Excel avancé</p> <p>Ces dernières années</p> <p>les outils de Business Intelligence</p> <p>les tableaux de bord digitaux</p> <p>Grâce à ces outils</p> <p>on est passé d'une gestion essentiellement manuelle et rétrospective</p>	<p>Améliorer l'intégration des systèmes</p> <p>Développer davantage l'analyse prédictive</p> <p>Elle évoluera vers plus d'intelligence artificielle</p> <p>de prévisions avancées</p> <p>de reporting en temps réel</p> <p>faisant du contrôle de gestion un véritable partenaire stratégique du management</p>	<p>La digitalisation du contrôle de gestion est essentielle pour améliorer la prise de décision des managers</p> <p>Elle permet surtout aux managers d'avoir des informations fiables</p> <p>outils et disponibles tout de suite</p> <p>ce qui améliore la qualité des décisions</p> <p>les outils numériques</p> <p>le contrôle de gestion devient un rôle actif</p> <p>prospectif et non plus seulement descriptif et rétrospectif</p> <p>Les managers disposent ainsi de tableaux de bord simples</p> <p>d'indicateurs de performance actualisés et d'analyses détaillées qui permettent de comprendre rapidement les problèmes financiers et opérationnels</p>
2 : entrée	<p>Les données collectées sont cruciales pour que les gestionnaires puissent adapter les budgets aux besoins réels de l'entreprise</p> <p>pour orienter les choix stratégiques en disposant d'une base solide et fiable pour anticiper les changements du marché et du paysage concurrentiel</p> <p>La digitalisation c'est-à-dire le processus par lequel les informations sont transformées en données numériques</p> <p>a été essentielle pour accroître la précision des données</p> <p>Ce phénomène permet un stockage et un traitement plus efficaces des informations</p> <p>réduisant les erreurs et améliorant la qualité des données disponibles</p> <p>Accéder rapidement et facilement aux bonnes données permet aux gens de décider</p>	<p>La qualité des données pose toujours problème</p> <p>La confiance est grande grâce à des contrôles fréquents</p> <p>Une des principales limites réside dans le fait que les outils numériques fournissent principalement des analyses chiffrées</p> <p>Ils peuvent parfois ignorer les aspects qualitatifs ou contextuels</p> <p>ce qui rend nécessaire l'intervention humaine pour bien interpréter les résultats et guider les décisions</p>	<p>permet d'améliorer la gestion de l'entreprise en facilitant la collecte</p> <p>l'analyse et l'utilisation des données</p> <p>ce qui aide les dirigeants à prendre des décisions plus rapides et plus éclairées</p> <p>Les outils sont des moyens permettant de suivre et de contrôler l'avancement des objectifs décidés en réunion</p>	<p>Pour gérer les données de notre entreprise</p> <p>ERP SAP</p> <p>Excel</p> <p>Power BI</p> <p>le système ERP et Excel avancé et les outils de validation ont été installés depuis longtemps</p> <p>des solutions plus avancées ont été mises en place pour répondre aux besoins et aux défis de l'entreprise</p> <p>L'utilisation d'outils spéciaux a grandement facilité le travail sur les tâches répétitives</p> <p>libérant ainsi du temps et de l'énergie pour une analyse approfondie des données</p>	<p>d'améliorer la formation des utilisateurs à une meilleure utilisation des outils numériques</p> <p>d'améliorer ainsi la qualité des analyses et des décisions</p> <p>la digitalisation du contrôle de gestion va tendre vers une accessibilité accrue et une utilisation plus courante des outils par les différentes couches du management</p> <p>On note déjà une évolution vers des systèmes plus intuitifs et interactifs, permettant à des utilisateurs non spécialistes de manipuler facilement les données</p> <p>on peut espérer une meilleure intégration du contrôle de gestion dans les processus opérationnels</p> <p>grâce à des outils permettant de fournir des informations en continu et de soutenir une décision plus rapide et plus proactive</p>	<p>Je pense que la digitalisation facilite grandement la prise de décision en management</p> <p>puisque elle donne des informations plus sûres</p> <p>mieux structurées et surtout disponibles au bon moment</p> <p>Elle facilite la compréhension des indicateurs clés par des outils de visualisation simples</p> <p>aidant ainsi les managers à identifier rapidement les problèmes ou les opportunités</p> <p>Elle accroît également la réactivité de l'organisation</p> <p>en diminuant le temps de traitement de l'information et en permettant un suivi permanent de la performance</p> <p>elle permet de transformer le contrôle de gestion en un rôle plus stratégique en aidant les managers à prendre des décisions et en apportant une vraie plus-value à la décision</p>
3 : entrée	<p>Ces pratiques permettent aux entreprises d'améliorer la gestion de leurs coûts en identifiant les dépenses superflues et en optimisant l'utilisation de leurs ressources financières</p> <p>Elles facilitent également la gestion des finances en prévoyant plus précisément les besoins en argent et en planifiant plus efficacement les investissements à réaliser</p> <p>Les informations sont plus fiables et mieux structurées</p> <p>Les outils numériques ont une grande influence sur la rapidité et l'efficacité des décisions des managers</p> <p>Ces outils permettent aux managers d'obtenir rapidement une meilleure compréhension de la situation</p> <p>en rassemblant et en analysant un grand volume de données</p> <p>Les outils numériques facilitent aussi la</p>	<p>un obstacle majeur à l'adoption des outils numériques</p> <p>Cette réticence à sortir de sa zone de confort et à s'adapter à de nouveaux processus peut ralentir voire bloquer, l'utilisation efficace de ces nouveaux outils numériques</p> <p>les résultats des outils numériques sont satisfaisants</p> <p>mais il est important de souligner que leur fiabilité et leur précision dépendent fortement de la qualité des données utilisées en amont</p> <p>Les outils numériques, tels que les logiciels et les applications</p> <p>ne sont pas en mesure de se substituer à l'analyse menée par des humains</p> <p>Ces outils peuvent être très bons et efficaces pour certaines tâches</p> <p>mais ils n'ont pas la capacité de jugement</p> <p>de réflexion et de décision de l'intelligence humaine</p> <p>Il est donc important de comprendre que l'analyse humaine reste nécessaire dans de nombreux domaines où la finesse</p> <p>les nuances et le jugement sont de mise</p>	<p>Elle permet de mieux utiliser les ressources disponibles</p> <p>ce qui contribue à une meilleure gestion des coûts</p> <p>Les tableaux de bord sont des instruments de gestion qui permettent de confronter les objectifs et les résultats afin de décider des actions à entreprendre</p> <p>Ils rassemblent souvent des indicateurs de performance qui aident les décideurs à suivre les activités et à prendre des décisions fondées sur des données</p>	<p>ERP</p> <p>des versions avancées du tableur Excel</p> <p>des solutions de Business Intelligence</p> <p>Ces outils jouent un rôle essentiel en facilitant la manipulation</p> <p>l'analyse et la visualisation des données</p> <p>La digitalisation s'est faite petit à petit</p> <p>avec des outils modernes qui se sont développés ces dernières années</p> <p>Les outils ont permis de réduire les tâches répétitives et de se concentrer davantage sur l'analyse</p>	<p>Il est important de rendre les outils plus fluides afin de permettre une bonne transition d'une tâche à l'autre</p> <p>Cela permettra d'accroître la productivité et la coordination de l'équipe</p> <p>en facilitant la communication et la collaboration entre les membres</p> <p>Vers un système de reporting qui délivrerait des informations en temps réel</p> <p>c'est-à-dire des données actualisées immédiatement dès leur disponibilité</p>	<p>Elle permet aux managers de prendre des décisions plus rapidement et de s'adapter plus facilement aux changements et aux défis dans leur travail</p> <p>en facilitant la communication et la collaboration entre les membres</p> <p>Vers un système de reporting qui délivrerait des informations en temps réel</p> <p>c'est-à-dire des données actualisées immédiatement dès leur disponibilité</p> <p>Les outils ont permis de réduire les tâches répétitives et de se concentrer davantage sur l'analyse</p>
4 : entrée	<p>Les outils numériques</p> <p>tels que les logiciels de gestion et les sites web, jouent un rôle essentiel pour les entreprises en leur permettant d'améliorer leurs performances grâce à une collecte</p> <p>une analyse et une interprétation des données plus rapides</p> <p>Ces outils permettent de prendre des décisions en fournissant des informations claires et à jour</p> <p>ce qui permet aux décideurs de choisir la meilleure stratégie en fonction des objectifs</p> <p>Grâce aux outils numériques tels que les logiciels de gestion et les applications</p> <p>les managers peuvent réagir plus rapidement</p> <p>et plus efficacement aux problèmes</p> <p>ou aux situations nécessitant une action immédiate</p>	<p>Ils aident à prendre des décisions rapides et efficaces</p> <p>Les employés rencontrent de grandes difficultés du fait du manque de formation sur les outils numériques au sein de l'entreprise</p> <p>Ce manque peut réduire l'efficacité de l'utilisation des technologies, ralentir l'adoption de nouveaux outils et diminuer la productivité</p> <p>Il est donc essentiel d'investir dans des formations adaptées</p> <p>d'aider les employés à perfectionner leurs compétences numériques et à tirer le meilleur parti des outils technologiques mis à leur disposition</p> <p>Il est important de garder à l'esprit</p> <p>même si les résultats fournis par les outils numériques sont souvent fiables</p> <p>il est toujours prudent de vérifier soigneusement les informations avant de les utiliser ou de les partager</p>	<p>les logiciels de gestion</p> <p>les sites internet et les applications</p> <p>jouent un rôle essentiel dans l'amélioration de la performance des entreprises</p> <p>Ces outils sont d'un grand secours pour accroître l'efficacité de l'organisation</p> <p>les entreprises peuvent accroître leur productivité</p> <p>leur capacité à réagir rapidement et leur compétitivité sur le marché</p> <p>Ils aident à prendre des décisions rapides et efficaces</p>	<p>ERP</p> <p> fichiers Excel</p> <p>tableaux de bord interactifs</p> <p>Ces outils sont mis à disposition pour nous aider à suivre nos performances et à améliorer ce que nous faisons</p> <p>l'entreprise a modifié ses outils de manière progressive</p> <p>Chaque solution nouvelle mise en place a été choisie pour sa performance supérieure</p> <p>ce qui permet d'améliorer constamment les processus et les résultats</p> <p>On assiste aujourd'hui à un changement vers une gestion axée davantage sur la prévision et l'anticipation des événements futurs</p>	<p>Il est essentiel d'appliquer des méthodes et des règles pour améliorer la gestion des données, garantissant ainsi une qualité optimale</p> <p>une cohérence parfaite et une fiabilité des informations utilisées dans les outils numériques dédiés au contrôle de gestion</p> <p>Je pense que les outils numériques en contrôle de gestion vont surtout changer de nature et devenir plus des plateformes d'aide à la décision que de simples outils de reporting</p> <p>Ils aideront</p> <p>à l'avenir, à rassembler et visualiser les données</p> <p>et à fournir des conseils automatiques en fonction de l'analyse des tendances et des écarts</p> <p>Cela va fortement diminuer le temps consacré à l'analyse descriptive afin de privilégier une analyse plus stratégique</p> <p>les tableaux de bord seront davantage adaptés aux utilisateurs</p> <p>rendant ainsi l'information plus utile et plus facile à manier</p>	<p>Pour ma part</p> <p>la digitalisation du contrôle de gestion doit permettre à cette fonction de passer à une approche plus proactive et d'anticipation</p> <p>Elle ne se limite plus à communiquer des données</p> <p>mais organise aujourd'hui l'information afin de mieux comprendre les performances et d'anticiper risques ou opportunités</p> <p>La digitalisation permet à l'entreprise d'analyser mieux et de prendre des décisions plus cohérentes grâce à la liaison des données financières et opérationnelles dans une vue intégrée</p>
5 : entrée	<p>Elles permettent de régler les budgets</p> <p>de réduire les coûts et d'orienter les décisions stratégiques</p> <p>La qualité des produits ou services s'est grandement améliorée grâce à des processus qui diminuent les erreurs et automatisent certaines tâches</p> <p>Cette évolution a permis d'améliorer les résultats et d'assurer une plus grande satisfaction des clients</p> <p>En ayant un accès direct aux données</p> <p>on peut décider plus rapidement et de façon plus éclairée</p> <p>on dispose rapidement de toutes les informations nécessaires pour comprendre la situation et agir</p> <p>Les tableaux de bord interactifs permettent aux managers de disposer de davantage d'autonomie pour prendre leurs décisions</p>	<p>Les défis majeurs de ce projet résident dans la qualité des données disponibles</p> <p>l'adaptation des équipes aux exigences du projet et la formation requise pour garantir son succès</p> <p>La confiance est grande</p> <p>mais il faut la vérifier souvent</p> <p>L'efficacité des outils dépend largement de la qualité des données qu'ils exploitent</p> <p>Ces outils ne peuvent pas faire l'analyse qui est faite par des humains</p>	<p>Elle permet de renforcer les performances en apportant une meilleure orientation et une gestion des coûts plus efficace</p> <p>En réunion</p> <p>les tableaux de bord et les rapports permettent aux participants de suivre les indicateurs clés de performance de façon claire</p> <p>Grâce à ces outils</p> <p>l'équipe peut examiner les données en temps réel</p> <p>identifier les tendances et les déviations</p> <p>et ainsi adopter des décisions éclairées et stratégiques pour l'entreprise</p>	<p>ERP</p> <p>Excel</p> <p>Power BI</p> <p>l'ERP et Excel existent depuis longtemps</p> <p>les solutions BI ont été intégrées progressivement au cours des dernières années</p> <p>Ils ont permis d'automatiser plusieurs tâches et de passer d'une analyse du passé à une méthode plus proactive</p>	<p>Améliorer l'automatisation</p> <p>renforcer l'intégration des systèmes et établir l'analyse prédictive</p> <p>On observe de plus en plus souvent l'utilisation de l'intelligence artificielle dans divers domaines</p> <p>notamment pour optimiser les rapports par le biais d'analyses en temps réel</p>	<p>La digitalisation occupe une place cruciale dans notre société</p> <p>car elle garantit une transmission d'informations à la fois fiable et rapide</p> <p>Elle permet de rassembler</p> <p>de stocker et de partager les données</p> <p>rendant ainsi l'information plus accessible et mieux diffusée sur divers canaux numériques</p> <p>Cette approche permet d'améliorer les performances de l'entreprise</p> <p>en rendant les managers plus autonomes</p> <p>en augmentant l'agilité et en faisant du contrôle de gestion un outil stratégique</p>