

Guide d'entretien – La digitalisation du contrôle de gestion et ses effets sur les proximités organisationnelles

Introduction

Merci d'avoir accepté cet entretien. Avant de commencer, je voudrais préciser ce que nous entendons par digitalisation en comptabilité et contrôle de gestion.

Il s'agit de l'ensemble des outils numériques qui transforment notre métier, comme les ERP pour centraliser les données, les outils de Business Intelligence et de data visualisation pour analyser et présenter l'information, la robotisation des processus (RPA), l'intelligence artificielle pour les prévisions ou la détection d'anomalies, mais aussi les plateformes collaboratives et cloud qui facilitent le partage d'informations.

Ces technologies changent la manière dont les contrôleurs de gestion produisent, diffusent et utilisent l'information, et elles influencent aussi leurs relations avec les opérationnels et les autres fonctions.

L'objectif de notre entretien est donc de comprendre concrètement comment ces outils impactent votre travail quotidien et vos interactions.

Avant de commencer, je rappelle que votre participation est volontaire, que vous pouvez refuser de répondre à une question ou arrêter l'entretien à tout moment. Vos réponses resteront confidentielles et anonymisées, et elles seront utilisées uniquement pour des travaux de recherche académique.

Est-ce que vous acceptez de participer à cet entretien dans ces conditions ?

Durée indicative : 45–60 minutes.

1. Démarrage général

- Si vous pensez aux 5 dernières années, quels sont les principaux changements que les outils digitaux (ERP, BI, IA, etc.) ont apportés à votre travail ?
- Quels outils ont le plus marqué votre pratique quotidienne ?

2. Contrôle vertical (siège ↔ opérationnels)

- Comment les outils digitaux ont-ils changé vos échanges avec les opérationnels / managers ?
- Voyez-vous plutôt plus de partage de connaissances ou au contraire des écarts qui se creusent ?
- Pouvez-vous donner un exemple positif (coopération facilitée) et un exemple négatif (surcharge d'informations, rigidité des règles) ?

- Ces outils influencent-ils la confiance et la transparence dans la relation avec les opérationnels ?

3. Contrôle horizontal (collaboration inter-fonctions, supply chain, projets)

- La digitalisation a-t-elle facilité le travail avec d'autres fonctions (finance, supply chain, RH, etc.) ?
- Y a-t-il un langage commun qui s'est créé, ou au contraire des malentendus qui persistent ?
- Pouvez-vous raconter un cas où la digitalisation a aidé la coopération, et un autre où elle a généré des tensions ?
- Ces outils permettent-ils une meilleure coordination dans le temps (réunions virtuelles, partage en temps réel) ?

4. Expérience quotidienne et apprentissage

- Concrètement, dans votre journée, la digitalisation vous fait-elle gagner ou perdre du temps ?
- Est-ce que cela vous aide à apprendre plus vite (sur vos données, vos activités, vos collègues), ou au contraire cela complique ?
- Si vous comparez « avant/après » certains outils, qu'est-ce qui a vraiment changé dans votre manière de travailler ?

5. Vision globale

- La digitalisation vous rapproche-t-elle ou vous éloigne-t-elle de vos collègues et partenaires ?
- Quels conseils donneriez-vous pour améliorer l'usage des outils digitaux dans le contrôle de gestion ?
- Y a-t-il un point important que nous n'avons pas abordé et que vous aimeriez partager ?

Guide de codage thématique – Digitalisation du contrôle de gestion

1. Changements globaux perçus

- **Évolution du métier** : transformations générales dans la fonction de contrôleur.
- **Outils marquants** : ERP, BI, IA, data visualisation, autres.
- **Avant / après** : comparaisons temporelles.

2. Contrôle vertical (siège ↔ opérationnels)

2.1. Dimension cognitive

- Partage de connaissances (meilleur / détérioré).
- Compréhension commune ou écarts.
- Exemples d'excès (surcharge, standardisation) / insuffisances (manque d'appropriation locale).

2.2. Dimension organisationnelle

- Nouvelles règles / procédures introduites.
- Perception (facilitateur / contrainte).
- Rigidité vs flexibilité.

2.3. Dimension sociale

- Confiance, transparence, coopération.
- Méfiance, distance, tensions relationnelles.

2.4. Dimension institutionnelle

- Alignement avec les valeurs organisationnelles (performance, responsabilité, transparence).
- Renforcement / affaiblissement.

2.5. Dimension géographique

- Collaboration avec sites éloignés.
- Réduction / persistance des silos.
- Effets négatifs : sentiment de déconnexion.

2.6. Dimension temporelle

- Gains de temps (automatisation).
- Pertes de temps (multiplication des reporting, sollicitations).
- Impact sur la réactivité et l'apprentissage.

3. Contrôle horizontal (collaboration inter-fonctions, supply chain, projets)

3.1. Dimension cognitive

- Compréhension partagée entre fonctions.
- Homogénéisation excessive vs absence de langage commun.

3.2. Dimension organisationnelle

- Nouvelles règles de coordination inter-fonctions.
- Règles perçues comme facilitatrices ou contraignantes.

3.3. Dimension sociale

- Confiance inter-fonctions.
- Cas positifs (coopération renforcée).
- Cas négatifs (tensions créées).

3.4. Dimension institutionnelle

- Cohérence avec les valeurs partagées (vision de la performance).

3.5. Dimension géographique

- Réduction des distances ressenties.
- Risques de virtualisation excessive.

3.6. Dimension temporelle

- Synchronisation des temps de travail (réunions, reporting en temps réel).
- Effets sur l'apprentissage collectif.

4. Expérience quotidienne

- Tâches facilitées.
- Tâches complexifiées.
- Effets sur la charge de travail.
- Effets sur la capacité d'apprentissage.

Catégorie	Sous-catégorie	Définition	Exemple de verbatim
Changements globaux	Évolution du métier	Transformations générales dans la fonction de contrôleur	« Mon rôle est devenu plus analytique qu'administratif »
Changements globaux	Outils marquants	Outils digitaux ayant le plus impacté la pratique	« L'arrivée de l'ERP a tout changé »
Changements globaux	Avant / Après	Comparaisons temporelles dans le travail	« Avant l'outil, je passais 2 jours à consolider, maintenant 2 heures »
Contrôle vertical - Cognitif	Partage de connaissances	Effets sur le partage de connaissances siège - opérationnels	« On parle enfin le même langage grâce au BI »
Contrôle vertical - Cognitif	Compréhension commune ou écarts	Perception d'harmonisation ou de creusement des écarts	« Les opérationnels restent perdus face aux reportings »
Contrôle vertical - Cognitif	Excès/insuffisances	Exemples de surcharge ou manque d'appropriation	« Trop d'indicateurs tue l'indicateur »
Contrôle vertical - Organisationnel	Nouvelles règles	Procédures introduites par la digitalisation	« Tout doit passer par le workflow »
Contrôle vertical - Organisationnel	Perception des règles	Facilitateur ou contrainte	« Ça nous aide à être cohérents » / « Trop rigide »
Contrôle vertical - Social	Confiance / transparence	Impact des outils sur la confiance	« Les managers se sentent davantage surveillés »
Contrôle vertical - Social	Méfiance / distance	Relations de méfiance ou d'éloignement	« On discute moins en face à face »
Contrôle vertical - Institutionnel	Valeurs organisationnelles	Renforcement ou affaiblissement de l'adhésion aux valeurs	« On partage mieux les objectifs de performance »
Contrôle vertical - Géographique	Collaboration sites éloignés	Facilitation ou difficulté du travail inter-sites	« On échange facilement avec l'Asie »
Contrôle vertical - Géographique	Effets négatifs	Déconnexion, perte de lien humain	« On se sent isolé malgré les outils »
Contrôle vertical - Temporel	Gains de temps	Automatisation, réduction des délais	« Les reportings sortent instantanément »
Contrôle vertical - Temporel	Pertes de temps	Sur-sollicitations, reporting multiples	« Trop de réunions Teams »
Contrôle horizontal - Cognitif	Compréhension partagée	Effets sur la compréhension inter-fonctions	« On a enfin un langage commun »
Contrôle horizontal - Cognitif	Homogénéisation / malentendus	Excès d'homogénéité ou absence de langage commun	« Les RH ne comprennent toujours pas nos indicateurs »
Contrôle horizontal - Organisationnel	Règles de coordination	Nouvelles règles inter-fonctions	« On suit tous le même calendrier partagé »
Contrôle horizontal - Organisationnel	Perception	Facilitateur ou contrainte	« Ça fluidifie » / « C'est une usine à gaz »
Contrôle horizontal - Social	Confiance inter-fonctions	Impact sur la confiance	« Plus de coopération avec la supply chain »
Contrôle horizontal - Social	Tensions	Cas de tensions générées	« Conflit avec les achats à cause de l'outil »
Contrôle horizontal - Institutionnel	Valeurs partagées	Vision commune de la performance	« On a un indicateur global partagé »
Contrôle horizontal - Géographique	Réduction distance	Effet de la digitalisation sur la distance ressentie	« On collabore sans se voir »
Contrôle horizontal - Géographique	Risques virtualisation	Effets négatifs de la virtualisation	« Tout est froid et impersonnel »
Contrôle horizontal - Temporel	Synchronisation	Outils de synchronisation du temps de travail	« On a un agenda commun »
Contrôle horizontal - Temporel	Apprentissage collectif	Effets sur la capacité d'apprentissage	« On apprend plus vite ensemble »
Expérience quotidienne	Tâches facilitées	Exemples de tâches accélérées, automatisées	« Moins de saisie manuelle »
Expérience quotidienne	Tâches complexifiées	Exemples de tâches alourdies	« Trop de contrôles techniques »
Expérience quotidienne	Charge de travail	Effet global sur la charge perçue	« Plus de travail mais différent »
Expérience quotidienne	Apprentissage	Effets sur la montée en compétence	« J'ai appris à analyser autrement »
Vision globale	Proximité / éloignement	Sentiment de rapprochement ou d'éloignement	« Je me sens plus proche des équipes »
Vision globale	Conseils	Suggestions pour améliorer l'usage des outils	« Former davantage les opérationnels »
Vision globale	Points non abordés	Thèmes libres laissés par l'interviewé	« Ce qui me manque, c'est la formation continue »