

## Chapitre 26 :

### **Du contrôleur de gestion traditionnel au contrôleur de gestion hybride : évolution théorique du rôle et des compétences du contrôleur de gestion à l'ère de la digitalisation**

### **From the Traditional Management Controller to the Hybrid Management Controller: Theoretical Evolution of the Role and Competencies of the Management Controller in the Era of Digitalization.**

**GRINE Houda**

*Doctorante*

*Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales Marrakech*

*Université Cadi Ayyad*

*Laboratoire des Études Interdisciplinaires de Recherche et d'étude en Management et Droit de l'entreprise (LIRE-MD)*

*Maroc*

**LOULID Mohamed**

*Enseignant chercheur*

*Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales Marrakech*

*Université Cadi Ayyad*

*Laboratoire des Études Interdisciplinaires de Recherche et d'étude en Management et Droit de l'entreprise (LIRE-MD)*

*Maroc*

:

## Résumé

La digitalisation des organisations transforme profondément les pratiques de gestion et les systèmes d'information, entraînant une évolution du rôle du contrôleur de gestion. Historiquement centré sur des missions techniques liées au suivi budgétaire, à la production d'informations financières et au contrôle des écarts, ce métier tend aujourd'hui à s'orienter davantage vers l'analyse, l'accompagnement du pilotage et l'aide à la décision.

À partir d'une revue de la littérature, ce chapitre analyse les transformations du rôle du contrôleur de gestion ainsi que l'évolution des compétences mobilisées dans un contexte de digitalisation croissante des organisations. Les travaux récents montrent que l'automatisation de certaines tâches routinières renforce l'importance des compétences analytiques, technologiques et relationnelles.

Ces évolutions contribuent à l'émergence d'un contrôleur de gestion hybride, capable de combiner maîtrise des outils numériques, capacités d'analyse et interaction avec les managers afin de soutenir les processus décisionnels et le pilotage de la performance organisationnelle.

**Mots clés :** digitalisation, rôle du contrôleur de gestion, compétences, contrôleur de gestion hybride.

## Abstract

The digitalization of organizations is profoundly transforming management practices and information systems, leading to an evolution in the role of the management controller. Historically focused on technical tasks related to budgeting, financial reporting, and variance analysis, this profession is now increasingly oriented toward analysis, management support, and decision-making assistance.

Based on a literature review, this chapter examines the transformations in the role of the management controller as well as the evolution of the competencies required in a context of increasing organizational digitalization. Recent studies show that the automation of certain routine tasks strengthens the importance of analytical, technological, and relational competencies.

These developments contribute to the emergence of a hybrid management controller, capable of combining mastery of digital tools, analytical capabilities, and interaction with managers in order to support decision-making processes and the management of organizational performance.

**Keywords :** digitalization, management controller's role, competencies, hybrid management controller.

## Introduction

La diffusion croissante des technologies numériques transforme profondément le fonctionnement des organisations ainsi que leurs modes de gestion de l'information. Dans un environnement caractérisé par l'accélération des flux informationnels, la multiplication des données et l'intégration progressive des technologies digitales dans les processus organisationnels, les activités de gestion sont appelées à évoluer afin de répondre à de nouvelles exigences en matière de pilotage, de coordination et d'aide à la décision. Dans ce contexte, le métier de contrôleur de gestion connaît des transformations particulièrement significatives.

Historiquement, la profession de contrôleur de gestion s'est développée autour de missions centrées sur la production et l'analyse d'informations financières, le suivi budgétaire et le contrôle des écarts entre les prévisions et les réalisations. Dans cette perspective, le contrôleur de gestion occupait principalement un rôle technique consistant à fournir aux dirigeants des informations fiables permettant d'assurer la maîtrise des ressources et le respect des objectifs économiques de l'organisation.

Cependant, les transformations économiques, organisationnelles et technologiques observées au cours des dernières décennies ont progressivement conduit à une redéfinition du métier de contrôleur de gestion. La littérature académique souligne en effet un déplacement progressif du rôle traditionnel du contrôleur, historiquement orienté vers des activités de contrôle a posteriori, vers un rôle davantage tourné vers l'accompagnement du pilotage et la participation aux processus décisionnels. Dans cette perspective, le contrôleur de gestion tend de plus en plus à être considéré comme un partenaire des managers, contribuant à l'interprétation des informations de gestion et à l'appui des décisions stratégiques et opérationnelles.

Parallèlement, l'intégration des technologies numériques dans les systèmes d'information organisationnels modifie profondément les modalités de production, de traitement et d'exploitation des données. Les outils digitaux permettent aujourd'hui de traiter des volumes d'informations de plus en plus importants et de produire des analyses plus rapides et plus détaillées. Dans ce nouvel environnement informationnel, le contrôleur de gestion est amené à mobiliser des compétences élargies afin d'exploiter ces technologies et de transformer les données disponibles en informations pertinentes pour la prise de décision.

Ces évolutions contribuent à faire émerger un profil renouvelé du contrôleur de gestion, caractérisé par la combinaison de compétences techniques, analytiques et relationnelles. La littérature récente évoque ainsi l'apparition d'un contrôleur de gestion hybride, capable d'articuler la maîtrise des outils numériques, les capacités d'analyse et l'aptitude à collaborer avec les différents acteurs de l'organisation.

Dans ce contexte de transformation du métier, il devient pertinent de s'interroger sur les mécanismes par lesquels la digitalisation participe à ces évolutions professionnelles. Dès lors, la question centrale qui guide ce chapitre peut être formulée comme suit : **comment la digitalisation participe-t-elle à la transformation du rôle et des compétences du contrôleur de gestion au sein des organisations contemporaines ?**

Dans cette perspective, ce chapitre se propose d'examiner l'évolution du métier de contrôleur de gestion dans un contexte marqué par la digitalisation croissante des organisations. Il s'agit plus précisément d'analyser les transformations qui affectent le rôle du contrôleur de gestion ainsi que les nouvelles compétences mobilisées dans l'exercice de ce métier au sein d'environnements organisationnels de plus en plus digitalisés.

### **1. Évolution du rôle du contrôle de gestion dans les organisations :**

Le métier de contrôleur de gestion a connu, au cours des dernières décennies, des transformations significatives en réponse aux mutations économiques, organisationnelles et technologiques qui affectent les organisations contemporaines. Initialement associé à des missions principalement techniques, centrées sur la production d'informations financières, le suivi budgétaire et l'analyse des écarts, le contrôleur de gestion occupait historiquement un rôle orienté vers le contrôle des performances et la surveillance de l'utilisation des ressources. Dans cette configuration traditionnelle, son activité consistait essentiellement à collecter, traiter et analyser les données comptables et financières afin d'éclairer la direction sur la situation économique de l'organisation.

Cependant, l'évolution des environnements organisationnels et la complexification des processus décisionnels ont progressivement conduit à une redéfinition du métier de contrôleur de gestion. La littérature académique souligne ainsi un déplacement progressif du rôle du contrôleur, historiquement centré sur le contrôle a posteriori, vers un rôle plus transversal et davantage intégré aux processus de pilotage et de prise de décision. Le contrôleur de gestion est désormais appelé à contribuer non seulement à la production d'informations de gestion,

mais également à l'analyse des performances, à l'accompagnement des managers et au soutien des processus décisionnels.

Dans cette perspective, plusieurs travaux ont permis d'identifier différentes dimensions du rôle du contrôleur de gestion, qui traduisent l'évolution du métier et l'élargissement de ses missions au sein des organisations. Parmi les principales dimensions mises en évidence dans la littérature, on peut notamment distinguer :

- **Une dimension informationnelle et analytique** : renvoie à la production, au traitement et à l'analyse des données de gestion afin de fournir aux décideurs des informations pertinentes pour le pilotage de l'organisation.
- **Une dimension de contrôle et de suivi des performances** : dans laquelle le contrôleur de gestion veille à la cohérence entre les objectifs fixés et les résultats obtenus, notamment à travers l'analyse des écarts et l'évaluation des performances économiques et opérationnelles.
- **Une dimension d'aide à la décision** : correspond au rôle de conseil et d'accompagnement des managers dans l'analyse des situations de gestion, l'identification des leviers d'amélioration et la formulation de recommandations.
- **Une dimension de coordination et de communication organisationnelle** : dans laquelle le contrôleur de gestion contribue à la circulation, à la compréhension et à l'interprétation des informations de gestion entre les différents acteurs de l'organisation.

Ainsi, l'évolution du métier de contrôleur de gestion se traduit par le passage d'un profil essentiellement technique à un profil plus transversal, combinant des compétences analytiques, relationnelles et stratégiques. Cette transformation du rôle du contrôleur de gestion constitue aujourd'hui l'un des éléments clés de la réflexion académique sur l'évolution du métier, notamment dans un contexte marqué par la digitalisation croissante des organisations et des systèmes d'information.

## **2. L'évolution des missions du contrôleur de gestion :**

Au cours des dernières décennies, les missions du contrôleur de gestion ont connu une évolution significative sous l'effet des transformations économiques, organisationnelles et technologiques qui caractérisent l'environnement des organisations contemporaines. Initialement centré sur des activités de contrôle financier et de suivi budgétaire, le métier de contrôleur de gestion s'est progressivement élargi pour intégrer des missions d'analyse, de conseil et d'accompagnement du pilotage organisationnel. Cette évolution traduit un

déplacement progressif du rôle du contrôleur de gestion, passant d'une logique de surveillance et de vérification des résultats vers une logique plus stratégique orientée vers l'aide à la décision et la création de valeur.

Historiquement, les missions du contrôleur de gestion étaient principalement liées à la production et à la diffusion d'informations financières destinées à soutenir le processus de contrôle organisationnel. Dans cette perspective traditionnelle, le contrôleur de gestion était chargé de préparer les budgets, de suivre l'exécution des prévisions, d'analyser les écarts entre les résultats réels et les objectifs fixés, et de produire des rapports destinés à la direction. Son rôle consistait donc essentiellement à assurer la fiabilité des informations financières et à contribuer à la maîtrise des coûts et des ressources de l'organisation. Cette configuration correspond à une vision du contrôleur de gestion comme producteur d'information et garant de la discipline budgétaire, intervenant principalement dans une logique de contrôle a posteriori.

Cependant, l'évolution des environnements économiques et la complexification des processus décisionnels ont progressivement conduit à une redéfinition des missions associées à ce métier. Les organisations sont aujourd'hui confrontées à des environnements plus incertains, caractérisés par une intensification de la concurrence, une accélération des cycles de décision et une multiplication des sources d'information. Dans ce contexte, les dirigeants ont besoin d'analyses plus approfondies, permettant non seulement de comprendre les performances passées, mais également d'anticiper les évolutions futures et d'orienter les décisions stratégiques. Le contrôleur de gestion est ainsi de plus en plus sollicité pour produire des analyses prospectives, interpréter les données disponibles et contribuer à la formulation de recommandations managériales.

L'introduction et la diffusion des technologies numériques ont également joué un rôle déterminant dans l'évolution des missions du contrôleur de gestion. Les systèmes d'information intégrés, tels que les progiciels ERP, les outils de business intelligence ou les technologies d'analyse de données, permettent aujourd'hui de collecter et de traiter des volumes d'informations considérables. L'automatisation de certaines tâches routinières, notamment celles liées à la collecte et à la consolidation des données, tend à réduire la part des activités purement techniques dans le travail du contrôleur de gestion. Cette évolution libère du temps pour des activités à plus forte valeur ajoutée, notamment l'analyse des performances, l'interprétation des résultats et l'accompagnement des processus décisionnels.

Ainsi, plusieurs travaux montrent que l'automatisation des tâches comptables et de reporting permet aux contrôleurs de gestion de se concentrer davantage sur des activités analytiques et stratégiques.

Dans cette dynamique, les missions du contrôleur de gestion s'orientent de plus en plus vers un rôle d'interface entre les données, les outils numériques et les acteurs organisationnels. Le contrôleur ne se limite plus à fournir des chiffres ; il contribue désormais à leur interprétation et à leur mise en perspective afin d'éclairer les choix managériaux. Cette évolution se traduit notamment par un renforcement de son rôle dans l'analyse des performances organisationnelles, la construction d'indicateurs de pilotage, l'élaboration de tableaux de bord et l'accompagnement des managers dans l'évaluation et l'amélioration des résultats. Le contrôleur de gestion devient ainsi un acteur clé dans la transformation des données en informations pertinentes pour la prise de décision.

Par ailleurs, l'évolution des missions du contrôleur de gestion s'accompagne d'une intensification des interactions avec les différents acteurs de l'organisation. Alors que le contrôleur de gestion intervenait autrefois principalement dans la production d'informations financières destinées à la direction, il est aujourd'hui amené à collaborer étroitement avec les managers opérationnels, les responsables fonctionnels et les équipes chargées des systèmes d'information. Cette dimension relationnelle du métier traduit l'émergence d'un rôle de business Partner, dans lequel le contrôleur de gestion participe activement à l'analyse des situations de gestion et à la formulation de recommandations visant à améliorer la performance organisationnelle. Dans ce cadre, il agit comme un médiateur entre les données produites par les systèmes d'information et les besoins décisionnels des managers.

En outre, la littérature récente souligne que l'évolution des missions du contrôleur de gestion s'inscrit dans une transformation plus large du positionnement de ce professionnel au sein de l'organisation. De plus en plus, le contrôleur de gestion est appelé à contribuer à la réflexion stratégique, notamment en participant à l'évaluation des investissements, à l'analyse des scénarios d'évolution et à l'identification des leviers de performance. Cette participation accrue aux processus de décision traduit une montée en puissance du rôle stratégique du contrôleur de gestion, qui tend à s'impliquer davantage dans la définition et la mise en œuvre des orientations organisationnelles.

Ainsi, l'évolution des missions du contrôleur de gestion peut être comprise comme le résultat d'un double mouvement. D'une part, les transformations technologiques et organisationnelles

conduisent à une automatisation partielle des tâches routinières, ce qui réduit la part des activités techniques traditionnelles dans le travail du contrôleur. D'autre part, ces évolutions renforcent l'importance des activités analytiques, décisionnelles et relationnelles, qui deviennent progressivement au cœur du métier. Le contrôleur de gestion apparaît alors non seulement comme un spécialiste de l'information financière, mais également comme un acteur central du pilotage organisationnel, capable d'interpréter les données, d'accompagner les managers et de contribuer à la création de valeur.

Au total, l'évolution des missions du contrôleur de gestion traduit un déplacement progressif du métier vers des activités à plus forte valeur ajoutée, caractérisées par l'analyse, le conseil et la participation aux processus décisionnels. Cette transformation contribue à redéfinir le rôle du contrôleur de gestion au sein des organisations contemporaines et prépare l'émergence de nouveaux profils professionnels, capables de combiner expertise de gestion, maîtrise des outils numériques et compétences relationnelles dans des environnements organisationnels de plus en plus digitalisés.

### **3. Les transformations du métier de contrôleur de gestion à l'ère de la digitalisation :**

La digitalisation contribue aujourd'hui à reconfigurer en profondeur le métier de contrôleur de gestion. Cette évolution ne se limite pas à l'introduction de nouveaux outils dans l'environnement de travail ; elle affecte plus largement les contenus d'activité, les attentes organisationnelles, les modes de collaboration et les compétences mobilisées dans l'exercice quotidien du métier. La littérature récente montre ainsi que la digitalisation modifie à la fois ce que fait le contrôleur de gestion, la manière dont il le fait, et la place qu'il occupe au sein de l'organisation. Dans cette perspective, le métier tend à s'éloigner d'une logique centrée exclusivement sur la production d'informations chiffrées et le contrôle a posteriori, pour s'inscrire davantage dans une logique d'analyse, d'interprétation, d'accompagnement et de création de valeur pour la décision.

Les recherches récentes montrent d'abord que la digitalisation transforme le contenu même du travail du contrôleur de gestion. Les tâches les plus répétitives, standardisées et routinières, telles que certaines opérations de collecte, de consolidation, de mise en forme ou de reporting, tendent à être davantage automatisées ou assistées par des systèmes numériques. Cette évolution libère partiellement le contrôleur de gestion d'activités à faible valeur ajoutée et renforce, en contrepartie, l'importance des activités d'analyse, de problématisation et de

soutien au management. Fähndrich souligne ainsi que la digitalisation affecte les pratiques de management control en transformant les processus, les instruments et les modes d'utilisation de l'information, ce qui entraîne une recomposition progressive des tâches assumées par les acteurs du contrôle. Dans le même sens, l'étude de Fähndrich et Pedell sur les PME montre que la digitalisation agit comme un moteur de transformation du management control en modifiant les pratiques de travail, les interactions et les priorités professionnelles.

Cette transformation du contenu du travail s'accompagne d'un déplacement du rôle professionnel du contrôleur de gestion. Dans les configurations les plus traditionnelles, celui-ci était principalement perçu comme un producteur d'informations financières, un surveillant des écarts et un garant de la discipline budgétaire. Or, les travaux récents montrent qu'avec la digitalisation, les organisations attendent de plus en plus du contrôleur qu'il joue un rôle actif dans l'interprétation des données, l'éclairage des choix managériaux et l'accompagnement du pilotage. Les résultats de Boerner, Wiener et Guenther montrent d'ailleurs que les capacités analytiques liées à la business Analytics renforcent l'efficacité du contrôleur surtout lorsqu'elles s'accompagnent d'un véritable exercice du rôle de business Partner. Cela signifie que la valeur créée par les ressources numériques ne dépend pas uniquement de la technologie, mais aussi de la capacité du contrôleur à se positionner comme interlocuteur pertinent pour la décision.

Dans cette dynamique, le métier du contrôleur de gestion devient plus transversal. La digitalisation favorise une intensification des interactions avec les managers opérationnels, les directions fonctionnelles, les spécialistes des systèmes d'information et parfois les équipes data. Le contrôleur n'intervient plus seulement en aval pour constater et expliquer les résultats ; il est de plus en plus sollicité en amont pour participer à la construction des indicateurs, à l'analyse prospective, à la simulation de scénarios et à la traduction des données en recommandations managériales. Cette évolution contribue à redéfinir son identité professionnelle : le contrôleur de gestion est moins cantonné à une posture de contrôle strict et davantage reconnu comme un acteur d'interface entre données, technologies et besoins décisionnels. Les travaux sur les tensions de digitalisation dans la profession montrent précisément que cette extension des frontières du métier s'accompagne de nouvelles formes de boundary work, c'est-à-dire de redéfinition des périmètres professionnels au contact d'autres expertises, notamment numériques et analytiques.

Par ailleurs, la littérature récente met en évidence une montée en puissance des exigences en matière de compétences. La transformation du métier ne s'explique pas seulement par l'apparition de nouveaux outils, mais aussi par la nécessité pour le contrôleur de développer de nouvelles capacités pour rester central dans les processus organisationnels. L'étude de Steens, Bots et Derks montre que le développement des compétences digitales des contrôleurs ne peut être pensé de manière abstraite ; il doit être articulé aux tâches réellement exercées. Autrement dit, la digitalisation du métier ne conduit pas simplement à ajouter une compétence technique au profil traditionnel, mais à recomposer l'ensemble du portefeuille de compétences autour d'un nouvel équilibre entre maîtrise des outils, compréhension des données, jugement analytique et interaction avec les acteurs organisationnels. Cette évolution confirme que le métier devient plus hybride, dans la mesure où il combine désormais des dimensions techniques, analytiques, méthodologiques et relationnelles.

Cependant, la transformation du métier ne suit pas une trajectoire linéaire ni uniforme. Les recherches récentes insistent au contraire sur les ambiguïtés, tensions et contradictions qui accompagnent la digitalisation. L'article de van Slooten, Dirks et Firk montre que la digitalisation peut accroître à la fois les conflits de rôle et l'ambiguïté de rôle chez les management accountants, précisément parce qu'elle modifie les attentes organisationnelles sans toujours clarifier les nouvelles frontières professionnelles. Le contrôleur de gestion peut ainsi être tiraillé entre plusieurs injonctions : rester garant de la fiabilité et du contrôle tout en devenant partenaire du management ; maîtriser les outils numériques sans se substituer aux experts data ; produire des analyses plus fines tout en répondant à des exigences accrues de rapidité. De manière convergente, Wanderley et Horton mettent en évidence que les professionnels réagissent à ces tensions par différentes stratégies, allant de l'élargissement vers le business partnering à des formes plus défensives de protection du périmètre professionnel.

Ces travaux invitent ainsi à considérer la digitalisation non comme un simple facteur de modernisation, mais comme un processus de recomposition du métier. Ce qui se transforme, ce n'est pas uniquement l'environnement technologique du contrôleur de gestion, mais aussi sa légitimité, son positionnement dans l'organisation et les critères à partir desquels sa contribution est évaluée. Le métier tend alors à se redéfinir autour d'une capacité à articuler plusieurs registres : rigueur informationnelle, compréhension des outils digitaux, interprétation des données, dialogue avec les managers et participation à la performance

organisationnelle. Dans cette perspective, la digitalisation ne remplace pas le contrôleur de gestion ; elle contribue plutôt à déplacer le cœur de sa valeur professionnelle, depuis l'exécution technique vers la médiation analytique et décisionnelle.

Au total, la littérature récente converge vers l'idée que les transformations du métier de contrôleur de gestion à l'ère de la digitalisation peuvent être lues selon trois mouvements complémentaires. Premièrement, une transformation des activités, marquée par l'automatisation partielle des tâches routinières et la montée des activités d'analyse. Deuxièmement, un repositionnement du rôle, qui devient plus transversal, plus interactif et davantage orienté vers l'accompagnement des managers. Troisièmement, une reconfiguration identitaire, dans laquelle le contrôleur est amené à combiner expertise de gestion, culture numérique, capacité analytique et aptitudes relationnelles. C'est dans ce sens que la littérature récente justifie l'émergence d'un profil renouvelé, souvent qualifié d'hybride, dont la légitimité repose de moins en moins sur la seule maîtrise des chiffres et de plus en plus sur la capacité à produire du sens à partir des données dans des organisations digitalisées.

#### **4. Vers l'émergence du contrôleur de gestion hybride :**

L'évolution des organisations dans un contexte marqué par la digitalisation contribue à transformer profondément le métier de contrôleur de gestion. L'intégration croissante des technologies numériques, la multiplication des données disponibles et l'évolution des systèmes d'information conduisent à une redéfinition progressive des compétences attendues de ces professionnels. Dans ce contexte, la littérature académique évoque de plus en plus l'émergence d'un nouveau profil professionnel, souvent qualifié de contrôleur de gestion hybride.

Cette notion renvoie à un professionnel capable de combiner les compétences traditionnellement associées au contrôle de gestion avec de nouvelles compétences liées aux technologies numériques, à l'analyse avancée des données et à l'interaction avec les différents acteurs de l'organisation. Le caractère hybride de ce profil reflète ainsi la capacité du contrôleur de gestion à évoluer dans un environnement organisationnel de plus en plus digitaliser, où l'exploitation de l'information et l'accompagnement des processus décisionnels occupent une place centrale.

Dans cette perspective, plusieurs travaux ont mis en évidence différentes dimensions des compétences associées au contrôleur de gestion hybride. Ces dimensions traduisent l'élargissement du périmètre des compétences mobilisées dans l'exercice du métier et

l'importance croissante de l'articulation entre savoirs techniques, analytiques et relationnels. Parmi les principales dimensions identifiées dans la littérature, on peut distinguer :

- **Les compétences technologiques et digitales** : renvoient à la capacité du contrôleur de gestion à comprendre le fonctionnement des systèmes d'information, à utiliser les outils numériques de traitement et de visualisation des données, et à exploiter les technologies digitales dans une perspective de pilotage et d'aide à la décision.
- **Les compétences analytiques et méthodologiques** : correspondent à la capacité d'analyser, d'interpréter et de synthétiser les données de gestion afin de produire des informations pertinentes pour les décideurs. Dans un contexte caractérisé par l'abondance des données, le contrôleur de gestion doit être en mesure de transformer ces données en informations utiles, de construire des indicateurs de performance et d'identifier les tendances ou les scénarios d'évolution.
- **Les compétences comportementales et relationnelles** : renvoient aux aptitudes du contrôleur de gestion à communiquer, à collaborer avec les différents acteurs organisationnels et à accompagner les managers dans leurs processus décisionnels. Ces compétences incluent notamment la capacité d'écoute, la pédagogie, la communication et l'aptitude à influencer les décisions.

Ainsi, l'émergence du contrôleur de gestion hybride traduit une transformation plus large du métier de contrôleur de gestion. Celui-ci ne se limite plus à un rôle d'expert des chiffres ou de producteur d'informations financières, mais s'inscrit désormais dans une logique de soutien au pilotage organisationnel et d'accompagnement des managers. Le contrôleur de gestion apparaît alors comme un acteur clé dans l'articulation entre les technologies, les données et les besoins du management, contribuant ainsi à renforcer la qualité des processus décisionnels au sein des organisations.

##### **5. Discussion : vers un nouveau profil du contrôleur de gestion**

L'examen de la littérature consacrée à la digitalisation du contrôle de gestion met en évidence une convergence notable des travaux, tant au niveau international qu'au niveau national, autour de l'idée d'une transformation progressive du métier de contrôleur de gestion. Les recherches internationales montrent que l'introduction des systèmes ERP, suivie du développement des outils de business intelligence, d'analytics, d'automatisation et plus récemment d'intelligence artificielle, a profondément modifié les conditions d'exercice du métier. Dès les premiers travaux portant sur les systèmes ERP, il apparaît que ces

technologies intégrées contribuent à reconfigurer les processus organisationnels, les flux d'information ainsi que les pratiques de management accounting, même si ces transformations ne se produisent pas toujours de manière immédiate ni uniforme selon les organisations.

Dans cette dynamique, plusieurs travaux de référence soulignent que la digitalisation ne se limite pas à une simple modernisation des outils de gestion, mais qu'elle entraîne une recomposition plus profonde des activités du contrôleur de gestion. Oesterreich et Teuteberg mettent notamment en évidence que la digitalisation transforme les rôles, les compétences et les profils attendus des contrôleurs, en renforçant particulièrement les dimensions numériques, analytiques et collaboratives du métier. De son côté, la revue de littérature proposée par Fähndrich montre que la digitalisation affecte non seulement les outils utilisés, mais également la manière dont les activités de contrôle de gestion sont organisées, réalisées et analysées au sein des organisations.

Les travaux empiriques prolongent cette analyse en mettant en lumière les transformations concrètes des rôles professionnels. Andreassen souligne que les technologies numériques peuvent redéfinir les frontières de compétence du contrôleur de gestion, en créant à la fois de nouvelles opportunités de spécialisation et des tensions avec d'autres fonctions détentrices d'expertises numériques. De leur côté, Karlsson, Hersinger et Kurkkio mettent en évidence l'émergence d'« hybrid accountants » dans un contexte de business partnering, confirmant ainsi que le métier tend à se structurer autour d'une combinaison de compétences comptables, analytiques, organisationnelles et relationnelles.

Un second enseignement majeur de la littérature concerne l'évolution des attentes organisationnelles à l'égard du contrôleur de gestion. Les recherches récentes montrent que les organisations n'attendent plus du contrôleur uniquement la production d'informations financières fiables ou le suivi budgétaire. Celui-ci est désormais de plus en plus sollicité pour interpréter les données, contribuer à la qualité des décisions managériales, accompagner les managers et faciliter la circulation et l'analyse des informations au sein de l'organisation.

Dans la littérature francophone récente, la digitalisation du contrôle de gestion est ainsi présentée comme une nouvelle étape dans l'évolution du métier. Les travaux portant sur l'intégration des technologies numériques, des données et des outils analytiques dans les pratiques de pilotage insistent sur la nécessité d'adapter les méthodes et les compétences du contrôleur de gestion dans un environnement organisationnel fortement digitalisé. Ces contributions rejoignent les analyses internationales en montrant que la digitalisation déplace

progressivement le centre de gravité du métier vers des activités d'analyse, d'interprétation des données et d'accompagnement du pilotage organisationnel.

Au niveau national, bien que la littérature demeure encore relativement limitée, plusieurs travaux confirment ces tendances. Les recherches de Yassine Hilmi et Kaizar sur le contrôle de gestion à l'ère des nouvelles technologies montrent notamment que les progiciels intégrés, le Big Data et les technologies numériques participent à l'évolution des pratiques de contrôle de gestion. D'autres travaux de Yassine Hilmi mettent également en évidence l'intégration croissante des systèmes de contrôle de gestion dans des environnements numériques ainsi que l'importance grandissante de l'exploitation des données dans l'exercice du métier de contrôleur de gestion.

Dans le même ordre d'idées, certaines publications marocaines récentes mettent en évidence les effets de la digitalisation sur les pratiques de reporting, sur l'évolution des outils de pilotage et sur la nécessité d'adapter le métier de contrôleur de gestion aux nouveaux environnements numériques. Ces travaux soulignent notamment que la digitalisation renforce les exigences en matière de réactivité, de traitement de l'information, de transversalité organisationnelle et de soutien à la performance.

Au total, la synthèse des travaux nationaux et internationaux permet de dégager trois constats majeurs. Premièrement, la digitalisation favorise une évolution du métier de contrôleur de gestion, qui ne peut plus être réduit à un rôle purement technique ou budgétaire. Deuxièmement, elle entraîne une évolution des attentes organisationnelles, les entreprises recherchant désormais des profils capables d'exploiter les données, de dialoguer avec les managers et de contribuer activement au pilotage. Troisièmement, elle s'accompagne d'un repositionnement stratégique du contrôleur de gestion, de plus en plus perçu comme un business Partner, un analyste de la performance et un intermédiaire entre les technologies numériques, les données et les processus décisionnels.

Ainsi, l'ensemble de ces travaux converge vers l'idée que la digitalisation ne transforme pas seulement les outils du contrôle de gestion, mais contribue plus largement à redéfinir les contours du métier de contrôleur de gestion. Cette évolution participe à l'émergence progressive d'un profil hybride, combinant des compétences technologiques, analytiques et relationnelles, et marque le passage d'un contrôleur de gestion traditionnel à un acteur central du pilotage organisationnel dans les environnements digitalisés.

## Conclusion

L'objectif de ce chapitre était d'analyser l'évolution du rôle et des compétences du contrôleur de gestion dans un contexte marqué par la digitalisation croissante des organisations. L'examen de la littérature met en évidence que la transformation du métier ne se limite pas à l'introduction de nouveaux outils numériques, mais qu'elle s'inscrit dans une évolution plus large des pratiques de pilotage, des modes de production de l'information et des attentes organisationnelles à l'égard de ce professionnel.

L'analyse des travaux académiques montre que la digitalisation contribue à modifier en profondeur les activités du contrôleur de gestion. L'automatisation progressive des tâches routinières, notamment celles liées à la collecte, au traitement et au reporting des données, tend à réduire la part des activités techniques traditionnelles. En contrepartie, les activités d'analyse, d'interprétation des données et d'accompagnement des managers prennent une place croissante dans l'exercice du métier. Cette évolution conduit à un repositionnement du contrôleur de gestion au sein de l'organisation, qui apparaît de plus en plus comme un acteur d'interface entre les systèmes d'information, les données et les processus décisionnels.

Par ailleurs, cette transformation s'accompagne d'une évolution significative des compétences attendues. La littérature met en évidence l'importance croissante des compétences technologiques et digitales, liées à l'utilisation des outils numériques et à l'exploitation des données, mais également des compétences analytiques permettant de transformer les données en informations pertinentes pour la prise de décision. À ces dimensions s'ajoutent des compétences relationnelles et comportementales, nécessaires pour interagir avec les managers, faciliter la compréhension des informations de gestion et accompagner les processus de pilotage organisationnel.

Ainsi, l'ensemble de ces évolutions contribue à l'émergence d'un profil renouvelé de contrôleur de gestion, souvent qualifié de contrôleur de gestion hybride. Ce profil se caractérise par la capacité à combiner expertise de gestion, maîtrise des technologies numériques, capacités analytiques et compétences relationnelles. Le contrôleur de gestion ne se limite plus à un rôle de producteur d'informations financières, mais devient un acteur clé du pilotage organisationnel et du soutien à la performance.

Toutefois, l'analyse de la littérature souligne également que cette transformation du métier ne s'opère pas de manière uniforme selon les organisations et peut s'accompagner de tensions liées à la redéfinition des frontières professionnelles et des attentes organisationnelles. Dans

cette perspective, des recherches empiriques supplémentaires apparaissent nécessaires afin de mieux comprendre les conditions organisationnelles, technologiques et humaines qui favorisent l'évolution du rôle du contrôleur de gestion dans les environnements digitalisés.

## BIBLIOGRAPHIE

- Andreassen, R. I. (2020). Digital technology and changing roles: A management accountant's dream or nightmare? *Journal of Management Control*, 31(3–4), 209–238.
- Boerner, X., Wiener, M., & Guenther, T. W. (2025). Controllershship effectiveness and digitalization: The importance of business analytics capabilities and the business partner role. *Management Accounting Research*, 66, 100904.
- Dounia, G. A. G. A., KAIZAR, C., AGOUDAL, A., BENARBI, H., & HILMI, Y. (2025). Transformation digitale et mutation du métier de contrôleur de gestion: revue de littérature et perspectives. *Revue Française d'Economie et de Gestion*, 6(3).
- Fähndrich, J. (2023). A literature review on the impact of digitalisation on management control. *Journal of Management Control*, 34(1), 9–65.
- Fähndrich, J., & Pedell, B. (2024). Digitalisation as a driver of transformation for management control of small and medium-sized enterprises. *Qualitative Research in Accounting & Management*.
- Granlund, M. (2011). Extending AIS research to management accounting and control issues: A research note. *International Journal of Accounting Information Systems*, 12(1), 3–19.
- Granlund, M., & Malmi, T. (2002). Moderate impact of ERPS on management accounting: A lag or permanent outcome? *Management Accounting Research*, 13(3), 299–321.
- HILMI, Y., & KAIZAR, C. (2023). Le contrôle de gestion à l'ère des nouvelles technologies et de la transformation digitale. *Revue Française d'Economie et de Gestion*, 4(4).
- Karlsson, B., Hersinger, A., & Kurkkio, M. (2019). Hybrid accountants: The role of management accountants in business partnering. *Qualitative Research in Accounting & Management*, 16(1), 96–115.
- Oesterreich, T. D., & Teuteberg, F. (2019). The controlling profession in the digital age: Understanding the impact of digitization on the controller's job roles, skills and competences. *Journal of Management Control*, 30(4), 365–393.
- Payne, R. (2014). The changing role of the management accountant: Evidence from the UK. *Journal of Applied Accounting Research*, 15(1), 2–19.

- Steens, B., Bots, J., & Derks, K. (2024). Developing digital competencies of controllers: Evidence from the Netherlands. *International Journal of Accounting Information Systems*, 52, 100667.
- Van Slooten, A., Dirks, P., & Firk, S. (2024). Digitalization and management accountants' role conflict and ambiguity: A double-edged sword for the profession. *The British Accounting Review*.
- Wanderley, C. A., & Horton, K. E. (2024). Digitalization tensions in the management accounting profession: Boundary work responses and their consequences. *The British Accounting Review*.