

## **Covid-19 et contrôle de gestion**

## **Covid-19 and management control**

**Pr BENAZZOU Lotfi**

Enseignant chercheur

ENCG Kénitra

Université Ibn Tofail -Kénitra- , Maroc

Laboratoire de Recherche en Sciences de Gestion des Organisations

**lotfi.benazzou@encgk.ma**

**Mme BENNIA Nabaouia**

Doctorante

ENCG Kénitra

Université Ibn Tofail -Kénitra-, Maroc

Laboratoire de Recherche en Sciences de Gestion des Organisations

**bennianabaouia@gmail.com**

**Date de soumission** :26/06/2021

**Date d'acceptation** : 17/08/2021

**Pour citer cet article :**

**BENAZZOU L. & BENNIA N.** (2021) «Covid-19 et contrôle de gestion», Revue du contrôle, de la comptabilité et de l'audit « Volume 5 : numéro 3 » pp : 72-94.

## Résumé

La venue de la crise sanitaire liée au Covid-19 a chamboulé l'ordre mondial en touchant et en bouleversant humainement et économiquement les entreprises. En effet, cette pandémie a eu et continue d'avoir un impact sur toutes les composantes des entreprises et surtout sur leur fonction de contrôle de gestion, cet impact varie d'une organisation à une autre selon sa taille, son secteur d'activité etc. En effet, le contrôle de gestion est au cœur de cette crise, et sa vocation primordiale en cette période est de remonter des informations fiables, pertinentes et actuelles pour mesurer l'impact et le coût des décisions prises dans un environnement de distanciation sociale et de télétravail. Alors, et dans un souci d'efficacité et d'efficience, cette fonction à chercher à se moderniser en intégrant une transformation digitale (ERP et Big Data) complétée par un système d'intelligence économique et de veille stratégique. C'est deux pratiques sont devenues actuellement le socle du monde des affaires et constituent un avantage concurrentiel pour les entreprises qui l'adoptent. Face à ce constat, et pour mieux comprendre ces divers changements, il est judicieux de faire le tour des définitions de ces notions nouvellement adaptées par le contrôle de gestion afin d'identifier leur influence actuelle et leur éventuel impact futur.

**Mots clés :** Contrôle de gestion ; digitalisation ; ERP ; Big Data ; Intelligence économique

## Abstract

The onset of the Covid-19 health crisis has turned the world order upside down, affecting and disrupting businesses humanely and economically. Indeed, this pandemic has had and continues to have an impact on all components of companies and especially on their management control function, this impact varies from one organization to another depending on its size, its sector of activity etc. Indeed, management control is at the heart of this crisis, and its primary vocation in this period is to provide reliable, relevant and current information to measure the impact and cost of decisions taken in an environment of social distancing and teleworking. So, and for the sake of effectiveness and efficiency, this function should seek to modernize by integrating a digital transformation (ERP and Big Data) supplemented by a system of economic intelligence and strategic watch. These two practices have now become the basis of the business world and constitute a competitive advantage for the companies which adopt it. Faced with this observation, and to better understand these various changes, it is judicious to review the definitions of these concepts newly adapted by management control in order to identify their current influence and their possible future impact.

**Keywords:** Management control; digitization; ERP; Big Data; Economic intelligence

## Introduction

L'année 2020, est une année exceptionnelle sur tous les niveaux, une année marquée par l'incertitude et l'inquiétude engendrées par le Covid-19 qui a pris le monde par surprise en provoquant énormément de changements et soulevant des questions qui nécessitent des réponses réfléchies et bien adaptées.

Cette période de crise sanitaire a chamboulé le monde entier y compris le monde de la gestion des organisations et entreprises.

En effet, parmi les fonctions de gestion touchées par ces changements, on trouve le contrôle de gestion qui joue un rôle clés et principale dans la mise en place et le suivi des stratégies des organisations.

La fonction de contrôle de gestion a vu son rôle prendre de l'ampleur au sein des organisations, elle est de plus en plus sollicitée afin d'identifier des éventuels risques de l'activité et évaluer leur impact, en plus de cela, le contrôleur de gestion est là pour aider à mieux maîtriser les nouvelles dépenses engendrées par cette pandémie et de décider en termes de budget.

L'impact et les répercussions de la crise du Covid-19, ont été ressentis par toutes les entreprises du marché mondiale, y compris celle du Maroc, mais à des degrés différents. Cette différence est relative soit au secteur d'activité, soit à la taille de la société ou à la nature du métier exercé. En effet, après la période de confinement et la venue de la reprise, toutes les entreprises ont commencé à chercher la recette idéale pour ne pas dire magique pour sortir de cette crise sanitaire avec le minimum de dégâts, à la fois financiers et humains.

Afin de maîtriser ces répercussions et de les contourner, le rôle de la fonction de contrôle de gestion en matière de conseil, d'aide à la prise de décision et de veille contre les dérives à court terme ont pris de l'importance, surtout dans un contexte de manque d'information et de changement continu : il s'agit d'une nouvelle crise mondiale dont les conséquences à long terme ne sont pas encore visibles et les sociétés ont besoin d'agir dans des délais réduits en se référant à des informations minimales.

Cette contrainte de la rapidité d'agir dans un environnement incertain et qui manque d'informations pour mieux contourner les conséquences de la crise sanitaires, se voit plus ou moins facile à respecter pour les contrôleurs de gestion qui travaillent dans des organisations ayant mis en place un système de digitalisation de leur systèmes de remontée d'information permettant une fluide circulation de cette dernière.

Par ailleurs, pour les contrôleurs de gestion opérants dans des entreprises avec un système d'informations basique et non digitalisé, aurons la tâche beaucoup plus difficile pour répondre aux aléas du marché : un temps de réactions plus ou moins long.

Comme déjà annoncé, cette pandémie est synonyme d'incertitude, et qui dit incertitude dit difficulté de prévision, surtout, dans l'absence d'un référentiel en termes de gestion sur lequel les contrôleurs de gestion peuvent se baser pour prendre leurs décisions.

Ainsi, la fonction de contrôle de gestion se trouve en face à une situation où la majorité de ses outils de prévision perdent de leur efficacité : plusieurs paramètres sont modifiés ou bien mis à jour très fréquemment, le contrôleur de gestion ne peut plus se baser sur les données antérieurs pour prévoir ses objectif ni sur les données du marché qui ne sont plus fiables en raison du manque de transparence et de difficulté de la collecte de l'information ce qui rend sa tâche beaucoup plus difficile.

Également, et en partant de cette contrainte d'incertitude imposée par la crise du covid-19, les contrôleurs de gestion doivent rechercher de nouvelles pistes pour mieux agir et maîtriser le risque de leur environnement d'action.

La solution la plus optimale possible, est la mise en place et l'intégration d'une veille stratégique et d'une intelligence économique dans les outils de pilotage pour mieux analyser les tendances de variation de leur environnement et être en mesure de réévaluer leurs scénarios et renforcer leurs capacités de détection et de réponse.

Afin de mieux cerner cette nouvelle situation à laquelle est confrontée la quasi majorité des entreprises marocaines, nous allons tenter de répondre à un certain nombre de questions :

- Qu'est-ce que la digitalisation et quel nouveau rôle endosse-t-elle en cette période de crise ?
- Quel est son impact sur les données fournies au contrôleur de gestion pour la prise de décision?
- Qu'est-ce que la veille stratégique et qu'est-ce que l'intelligence économique ?
- Quel rôle jouent-elles pour la fonction de contrôle de gestion à l'ère du Covid-19 ?
- Comment la fonction de contrôle de gestion intègre et tire profit de ces trois systèmes pour survivre dans ce nouvel environnement d'incertitude ?

Ainsi, pour mieux comprendre les changements qu'a subi la fonction de contrôle de gestion durant cette crise sanitaire et afin de répondre à notre problématique, nous allons voir en premier lieu l'impact de la digitalisation sur cette fonction et après on va élucider celui de l'intégration d'un système d'intelligence économique sur cette dernière.

## **1. La digitalisation**

De nos jours, on n'arrête pas d'entendre parler de « la digitalisation », mais la majorité d'entre nous ignorent ce que ce terme veut dire en réalité.

### **1.1. Qu'est-ce que la digitalisation ?**

Il s'agit d'un procédé qui vise à transformer les processus et les méthodes de travail traditionnels utilisés par une firme par des nouvelles technologies pour les rendre plus performants.

Cette transformation est en cours depuis l'arrivée d'internet et se poursuit grâce aux évolutions technologiques.

Cette notion « digitalisation » peut s'appliquer à plusieurs périmètres, on parle alors de la digitalisation d'un marché, d'un métier ou d'un processus.

La transformation digitale est considérée actuellement comme un atout d'efficacité et une garantie de la qualité du service rendu ou du processus effectué.

Elle représente un réel avantage concurrentiel pour toutes les entreprises quel que soit leurs champs d'activité en permettant :

- La suppression de l'obstacle de distance, ce dernier ne représente plus une entrave pour la circulation aisée et fluide de l'information.
- La dématérialisation des contenus qui aide à les partager avec un grand nombre de personnes.
- Une meilleure optimisation du temps de travail grâce à l'automatisation des processus.
- Une meilleure gestion des risques d'erreurs et une facilité de mettre en place les actions correctives et de les suivre.

### **1.2. La digitalisation à l'ère du Covid-19**

La crise sanitaire du Covid-19 actuelle empêchant les contacts physiques, a poussé toutes les entreprises du marché, de la toute petite ou moyenne entreprise à la grande multinationale de faire un énorme saut en matière de digitalisation, cette dernière s'opère dans chaque secteur d'activité, et dans chaque service d'une firme nécessitant des changements en termes de technologie, d'organisation et de réglementation.

En effet, cette crise a accéléré le besoin de digitalisation des process, avec une longue période de confinement, les gérants et cadres d'entreprises, employés et les simples citoyens ont été obligés de trouver une alternative à leurs besoins quotidiens : le recours au digital en donnant

un coup de pouce à une numérisation imposée par les circonstances actuelles : la création de plateformes de télétravail, les applications destinées aux clientèles, le e-commerce...

En effet, il faut reconnaître que cette crise a la vertu et le mérite d'avoir accéléré massivement la transformation digitale, certaines entreprises qui hésitaient encore à franchir le pas ont été obligées à pouvoir travailler à distance et à changer toute l'organisation en peu de temps.

### 1.3. La digitalisation et le contrôle de gestion à l'ère du Covid-19

Comme expliqué par les travaux de Henry Mintzberg, l'organisation de l'entreprise est étroitement liée à son environnement externe et interne auxquelles elle doit impérativement s'adapter et s'ajuster en continu pour pérenner.

En effet, la crise Covid-19 a forcé les entreprises à revoir leur fonction de contrôle de gestion pour la moderniser et la mettre à jour pour mieux accomplir ses missions.

Pour se faire, elles se sont tournées vers la digitalisation : ainsi, et grâce aux progrès de la technologie, elles ont pu repenser<sup>1</sup> leurs procédures, mieux exploiter les données et surtout gagner en la qualité et la rapidité d'action.

Par ailleurs, être confrontées à cette crise sanitaire, les entreprises ont été obligées de remettre en question leurs pratiques traditionnelles et classiques du contrôle de gestion<sup>2</sup> : basées sur des normes figées ne tenant pas en considération les mutations et les imprévus externes et ayant comme objectif ultime : la mise en place d'un budget, d'un plan d'action et l'analyse des écarts. En d'autres termes, on peut dire que l'objectif principal de la fonction du contrôle de gestion classique est la production des tableaux et des rapports qui n'ont pas vraiment une grande pertinence en matière de prise de décision mais seulement ils jouent un rôle de rétroviseur pour les managers des entreprises (Philippe Lorino, 1991).

Afin de remédier à cette fonction classique, la révolution des solutions technologiques a fait émerger ce qu'on appelle les systèmes de gestion intégrés « ERP » et les BIG DATA.

---

<sup>1</sup> CAVELIUS F., ENDENICH C., ZICARI A. (2018), «L'impact de la digitalisation sur le rôle du contrôleur de gestion», Transitions numériques et informations comptables, May 2018, Nantes, France. pp.cd-rom. fthal01907810f

<sup>2</sup> L.BAILLY, D.LECLERE, « le meilleur du DCG11 contrôle de gestion », édition FOUCHER, 2011, France, p.1

### 1.3.1 Les ERP

Les ERP (Enterprise Resource Planning Systems) sont un système de gestion permettant de consolider les informations et les données émanant des différents départements et fonctions de la société dans une optique d'avoir une vision globale sur l'exploitation de l'entreprise et une compréhension horizontale et ciblée des flux d'informations permettant d'améliorer la qualité du système de prise de décision.

Ainsi, le rôle vérificateur et opérationnel du contrôleur de gestion se voit allégé grâce au ERP, et laisse place à celui du preneur de décisions et du pilotage de la stratégie, il a accès direct aux informations nécessaires pour l'exercice de son activité, également, il gagne du temps en termes de collecte de l'information, il peut facilement les mettre à jour, il peut aussi éditer les états comme les tableaux de bord facilement et à n'importe quel moment.

En effet, la quasi majorité des contrôleurs de gestion, affirment que c'est grâce aux nouvelles technologies de gestion de l'information, que leur rôle est passé du simple technicien vers celui du conseiller indispensable pour la prise de décisions. (Siegel et Sorensen, 1999)

Par ailleurs, il faudrait noter que malgré l'importance de l'intégration d'un système ERP au sein des entreprise pour qu'elles puissent suivre les changements environnementaux et technologiques, où la technologie est devenue un élément déclencheur des transformations organisationnelles, de nombreuses questions ont surgit et sont posées par les gérants en matière de complexité de la conception d'un système ERP fiable, de sa mise en œuvre, de son adoption et maîtrise par les équipes et de son évolution au sein d'un environnement technologique de plus en plus sophistiqué.

Il faut noter que pour réussir un processus de conception et de mise en place d'un ERP, il faut prendre en considération en même temps le facteur humain et non humain (Akrich et al, 1988), il faut que ce système réponde aux attentes de ses futures utilisateurs, leurs intérêts et les problèmes auxquels ils sont confrontés (Alcouffe & Levant, 2008).

### 1.3.2 Le BIG DATA

L'accès facile aux nouvelles technologies d'informations, la multitude des sources de données ont conduit les chercheurs à trouver de nouvelles techniques de collecter, de stocker, d'analyser et d'interpréter l'information ainsi est né le concept du Big Data ou mégadonnée, grosses données ou encore données massives.

Le Big Data est un ensemble de données numériques issues de sources diversifiées à des fins personnelles ou professionnelles : courriels, documents, bases de données, images, vidéos, sons, textes, transactions financières, échanges sur les réseaux sociaux, smartphones, localisations GPS, etc.

En d'autres termes, le Big Data est une base de données géante et volumineuse permettant l'accès en temps réel à plusieurs informations de sources différentes qu'on ne peut gérer par les outils et logiciels simples et traditionnels.

Pour mieux comprendre cette énorme base de données qu'est le Big Data, il faut faire le tour de ses **5V: Volume, Vitesse, Variété, Véracité et Valeur.**

- ❖ **Le volume:** correspond aux énormes flux d'informations générés chaque seconde, il suffit de penser à tous les e-mails, tweets, photos, vidéos, que nous produisons et partageons chaque seconde.

Bien évidemment, les façons de stockage et d'analyse traditionnelles sont devenues obsolètes face à ce volume important de donnée, par contre avec le Big Data, nous pouvons stocker et utiliser ces jeux de données à l'aide de systèmes distribués dans lesquels les différentes parties des données sont stockées dans différents serveurs mais rassemblées grâce à un logiciel.

- ❖ **La vélocité :** correspond à la rapidité avec laquelle les données sont produites et déplacées. Pour mieux comprendre cette rapidité, il suffit de penser à un simple message sur les réseaux sociaux : en un clin d'œil, il est écrit, transmis, partagé et devient viral. En effet, le Big Data doit apporter la **bonne réponse** au **bon moment** grâce à des logiciels performants disposants d'une grande puissance de calcul.
- ❖ **La variété :** elle correspond aux différents types de données stockées : 20% seulement des données sont structurées : telles que les transactions de vente par client... le reste est non structurées, comme par exemple les images, vidéos, messages... le Big Data a cette capacité de faire la distinction, d'analyser, de comparer et de reconnaître et de classer ces informations.

- ❖ **La véracité** : cet élément fait référence à la crédibilité des données et si elles sont fiables : vu que le Big Data est une base de données massive regroupant toutes sortes et types d'informations, il est difficile de vérifier le bien-fondé, l'exactitude et la précision de ces informations.
- ❖ **La valeur** : il s'agit du V le plus important, c'est la valeur ajoutée du Big Data, celle qui crée ce qu'on appelle l'avantage concurrentiel, c'est également la rentabilité tirée de la récolte de l'information, en effet, il ne sert à rien d'avoir puisé dans cette base de données géante sans en tirer un bénéfice ou avoir un retour sur investissement.

Grâce à la panoplie des solutions qu'il propose, le Big Data représente une réelle opportunité de modernisation de toutes les fonctions d'une entreprise y compris la fonction du contrôle de gestion.

Effectivement, à la différence des ERP, qui permettent une analyse basée sur des arrêts fixés dans le temps et seulement sur des données internes de la société, avec une capacité de stockage et d'analyse limitée ayant comme seul objectif l'édition des états et les analyser, le Big Data est venu changer la donne : en mettant à la disposition des contrôleurs de gestion une base de donnée diversifiée et plus proche de la réalité : une base de donnée riche en informations internes et externes à l'entreprise et qui représente une vision globale et en temps réel de l'environnement de cette dernière.

Le Big Data permet également aux contrôleurs de gestion de puiser dans différents outils sophistiqués permettant d'effectuer des analyses de données de l'entreprise, de suivre son activité de manière efficace et efficiente en temps réel et surtout de faire des simulations sur des périodes futures en se projetant avec des scénarios différents pour par exemple l'élaboration des budgets, tout cela en économisant le temps et l'énergie de l'équipe.

On peut alors résumer l'apport significatif de l'utilisation du Big Data dans la fonction du contrôle de gestion au sein d'une entreprise comme suit :

- Analyse en temps en réel (efficacité / efficience) ;
- Simulations et scénarios de prévision (économie du temps et d'énergie) ;
- Multiplicité des sources d'informations (internes / externes) ;
- Enorme capacité de stockage ;
- Rapidité de traitement : bonne réponse au bon moment ;
- Prise de décision rapide et pertinente ;

Le contrôle de gestion est connu pour ses multiples « tâches papier », pour ses processus et manuels... mais, avec l'avènement de la crise sanitaire du Covid-19, les méthodes traditionnelles ont été remise en question surtout que la majorité des entreprises été dans l'obligation de virer vers le télétravail, une nouvelle façon de fonctionner et qui nécessite un certain nombre de bases pour rester compétitives et fonctionnelles.

L'ère du Covid-19 est par défaut l'ère de l'ouverture sur la digitalisation, une nouvelle époque qui impose aux différents acteurs du marché économique et surtout aux contrôleurs de gestion l'acquisition de nouvelles compétences, en particulier en analyse de données et l'apprentissage automatique afin de pouvoir jouer leur nouveau rôle au sein de la firme : le technicien expert et conseiller en technologie d'information : le contrôleur de gestion doit alors choisir la bonne technologie à mettre en place, le logiciel à installer et les bases de données dans lesquelles puiser en tenant en considération le secteur d'activité de l'entreprises et ses particularités.

La digitalisation est devenue alors un élément indispensable pour la meilleure marche de la fonction de contrôle de gestion en cette période du Covid-19, par contre, à elle seule, n'est pas suffisante, on parle alors de la veille stratégique ou d'intelligence économique qui vient combler les lacunes.

## **2. L'intelligence économique et la veille stratégique**

La crise du Covid-19 a poussé la fonction du contrôle de gestion à chercher une peau neuve, en repensant tous ses processus de pilotage surtout dans la gestion prévisionnelle.

En effet, l'ancienne façon de faire n'est plus d'actualité : On a toujours fait comme ça, ne fonctionne plus, il faut chercher à rester compétitif et à jour dans ce nouvel environnement rempli d'incertitude et de mutations rapides.

Le contrôleur de gestion doit avoir un arsenal d'outils en sa possession lui permettant en utilisant les nouvelles technologies de combiner les informations internes de l'entreprise (knowledge management) et externes (veille stratégique/ intelligence économique) pour prendre les bonnes décisions.

Ainsi, pour mieux faire la distinction entre les deux notions : la veille stratégique et l'intelligence économique, il faut chercher leurs définitions.

Mais, de plus en plus les différentes définitions apportées aux deux concepts sont étudiées, il devient difficile de faire une distinction entre les deux notions.

## 2.1. L'intelligence économique

C'est en 1967 qu'apparaît la première définition de l'intelligence économique dans un ouvrage d'Harold WELNSKY: « l'intelligence économique comme l'activité de production de connaissances servant les buts économiques et stratégiques d'une organisation, recueillie et produite dans un contexte légal et à partir de sources ouvertes ».elle est donc défini comme un moyen légal de recueil des données dans un environnement ouvert.

De son côté, Michael PORTER<sup>3</sup>, la définit en 1980, comme une technique qui permet de « donner la bonne information, à la bonne personne, au bon moment, pour prendre la bonne décision ».

Il faut noter que cette intelligence économique demande un certain nombre de compétences d'interprétation et d'analyse que doit remplir le facteur humain qui l'exerce pour être vraiment au service de l'entreprise.

Ainsi selon JACKOBIAK F.<sup>4</sup> « La pierre angulaire d'intelligence économique est le réseau d'experts qui transforme l'information brute en intelligence ».

L'Intelligence économique vous permet d'appréhender au mieux votre environnement et d'anticiper les évolutions dans les domaines clés : marché, innovation, réglementation, digital, territoire, stratégie, etc.

### 2.1.1. Les acteurs concernés

L'intelligence économique est en lien direct avec le haut de la hiérarchie d'une entreprise, et émane de la volonté de cette dernière à rester compétitive sur son marché.

En effet, quel que soit sa taille, une entreprise met en place un véritable réseau d'experts au service de sa compétitivité. Trois catégories d'acteurs sont alors mobilisées :

- « **les observateurs** » : ils surveillent l'environnement, détectent les éventuelles mutations, collectent les informations nécessaires et les diffusent.

- « **les réseaux d'experts** » : ils traitent et analysent l'information reçue par les observateurs : une des clés du succès d'une politique d'intelligence économique réussie réside dans la création de groupes d'expertise qui sont en contact étroit et permanent tant avec l'administration qu'avec les politiques et les décideurs en entreprises.

---

<sup>3</sup> V. COGGIA, « intelligence économique et prise de décision », 2009, L'Harmattan, France, p.33

<sup>4</sup> F. JACKOBIAK, « l'intelligence économique : la comprendre, l'implanter, l'utiliser », éd. d'Organisation, 2006, France, p. 210

C'est dans ces groupes d'expert que l'information « brute » est transformée en une information élaborée à forte valeur ajoutée.

- « **les décideurs** » : exploitent le savoir étudié pour la décision et l'action. Ils ont un seul souci : être les premiers à avoir l'information

### 2.1.2. Les enjeux et les fonctions clés de l'intelligence économique

L'intelligence économique (Hamidou K. et Grari Y. 2018) regroupe trois fonctions principales : la veille, la protection de l'information et l'influence.

Sur le terrain, les entreprises peuvent grâce au système de l'intelligence économique repérer et saisir de nouvelles opportunités et ce grâce à :

- ❖ la veille stratégique afin de collecter et exploiter des informations qui concernent toute éventuelle évolution ou mutation d'un marché, d'une idée, d'une activité ...
- ❖ la capacité d'influence, il s'agit de comment sera déployée et utilisée l'information collectée au niveau de l'entreprise afin d'en tirer le maximum de profit.
- ❖ la sécurité ou la protection de l'information contre des concurrents malveillants ou des collaborateurs négligeant, cela concerne l'information à caractère pointu comme les nouvelles idées, un savoir-faire original, une décision stratégique différente de celle du marché au sein duquel opère l'entreprise.

## 2.2. La veille stratégique

ROUACH définit la veille comme étant « l'activité mise en œuvre par l'entreprise pour suivre les évolutions susceptibles d'influer sur le devenir de son métier ».

Elle est définie par l'AFNOR comme une « activité continue et à grande partie itérative visant à une surveillance active de l'environnement technologique, commercial, etc., pour en anticiper les évolutions »

Concernant la veille stratégique, elle est définie par H.LESCA et M.Laurence CARON comme étant « le processus informationnel par lequel l'entreprise détecte et traite les signaux annonciateurs d'événements susceptibles d'influer sur sa pérennité. Compte tenu de la nature des informations, Cernées, elle s'apparente au traitement du signal ».

### **2.2.1 Les types de veille**

Le concept de veille stratégique est segmenté en plusieurs types de veilles afin de permettre à l'entreprise de surveiller son environnement global en vue d'anticiper les menaces et saisir les opportunités.

#### **❖ La veille commerciale ou marketing**

Cette veille Selon Pateyron 1997, s'intéresse à surveiller :

- l'évolution de son marché
- l'évolution de son image
- Le comportement des consommateurs
- les axes de communication des concurrents
- les retombées d'une campagne de communication

Elle permet également d'identifier de nouveaux créneaux du marché, de proposer de nouveaux produits à la clientèle, accompagner le lancement d'un nouveau produit, chercher des nouveaux fournisseurs....

#### **❖ La veille concurrentielle**

Elle concerne la quête, l'analyse et la transmission de l'information des concurrents directs et indirects, actuels et potentiels et ce au niveau stratégique, économique et financier.

Comme l'explique Michel (1991) : « dans la guerre économique, la cible, c'est le concurrent. Observer ses concurrents est un réflexe de bon sens pour un chef d'entreprise ».

Afin de pouvoir bien comprendre le comportement des concurrents et surtout pour anticiper leurs actions futures, Porter (1986) énumère les informations susceptibles d'être collectées en cinq points principaux : les performances actuelles du concurrent, sa stratégie, ses nouveaux objectifs, ses capacités et les hypothèses qui sous-tendent son action et ses décisions.

#### **❖ La veille technologique**

Il s'agit de la recherche, le traitement et la diffusion des informations sur les évolutions technologiques ou ayant trait aux acquis scientifiques et techniques, aux produits et aux procédés de fabrications.

Cette veille permet à l'entreprise de suivre les évolutions technologiques de son champ d'activité et d'anticiper les éventuelles innovations dans le futur, également, et grâce à ce type

de veille, l'entreprise surveille son environnement réglementaire et garantit sa conformité avec tous ce qui est évolution des textes législatifs et normatifs.

#### ❖ **La veille environnementale**

C'est la plus générale et la plus importante de toutes, elle s'intéresse à la recherche, le recueil, l'analyse et la distribution de l'information relative à l'environnement de l'entreprise : culture, traditions, environnement politique, législation...

### **2.2.2 Les étapes de la veille stratégique**

Le système de la veille stratégique repose sur plusieurs étapes que l'on peut résumer en six:

#### ❖ **Définition du besoin**

En fonction de ses objectifs stratégiques, sa taille, son secteur d'activité, la structure doit définir correctement ses besoins en matière de l'information.

Ainsi, pour se faire, il est primordial pour l'entreprise de déterminer des axes de développement en précisant sa cible à surveiller et qui sera l'objet de ce système de veille, également, il faut mettre en place un cahier de charge reprenant les délais et les couts à respecter ainsi qu'une explication sur la qualité et la quantité des informations que l'on cherche à se procurer.

#### ❖ **Collecte des sources de l'information**

Pour mener à bien sa mise en place d'un système de veille stratégique, une entreprise devrait rechercher minutieusement les sources de l'information qu'elle souhaite obtenir.

En effet, l'entreprise se trouve devant un embarras de choix entre sources internes ou externes.

Ainsi les sources internes peuvent être une base de données regroupant plusieurs informations collectées et cumulées sur son environnement et ses concurrents...

Et les sources externes, en plus des salons et rencontres auxquels les représentants de l'entreprise peuvent s'y rendre en personne, de nos jours avec l'accès facile à l'Internet, d'autres sources externes sont devenues multiples et considérées comme le moyen le plus rapide pour obtenir une information, on y trouve par exemple les réseaux sociaux, les sites internet, les articles publiés...mais cet accès facile à l'information demande une grande vigilance concernant la fiabilité et la pertinence de cette dernière.

❖ Regroupement et classification des informations

Une fois le choix du canal ou des canaux de la collecte de l'information, il faut passer à une étape considérée comme cruciale qu'est le regroupement ou la classification des informations obtenues en deux catégories :

Les informations formelles comme la presse, les sites internet... et les informations informelles officieuses comme les rencontres lors des salons, les rumeurs...

❖ Analyse des informations

Toutes les informations collectées doivent passer ensuite par une étape de traitement, d'analyse et d'étude approfondit (comme un entonnoir) afin de décider des informations à garder et qui seront considérées comme stratégiques et les informations à rejeter.

❖ Diffusion de l'information

Après le diagnostic et l'analyse des données collectées, vient l'étape de leur diffusion.

Cette diffusion se fait soit sous forme de message électronique ou bien sous format papier, lettre...et ce selon le niveau des personnes cible de l'information.

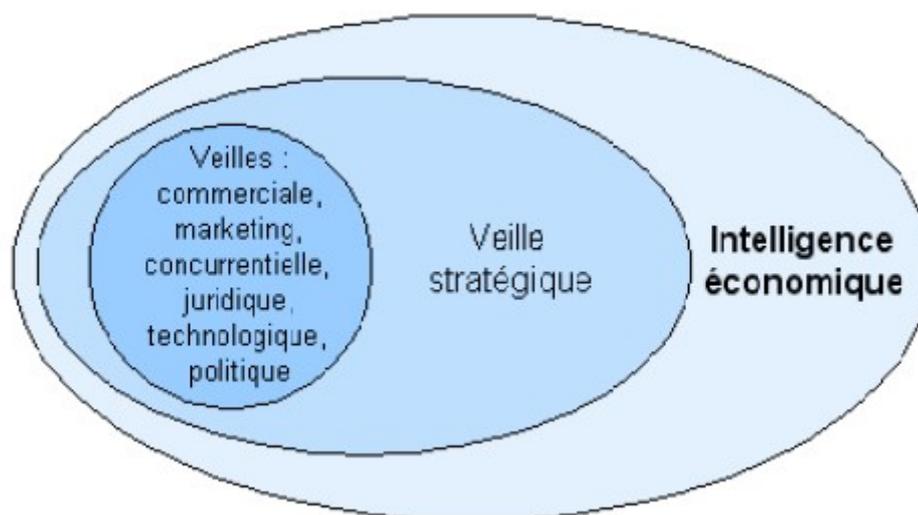
Ensuite vient leur intégration dans le système de prise de décision.

❖ Sauvegarde du résultat de la veille

Une fois intégrés dans la base de données de l'entreprise, et après avoir été un élément crucial dans la prise de décision stratégique, ces informations résultants de la veille stratégique sont sauvegardées pour une prochaine veille et elles sont mise à jour d'une façon continue au fur et à mesure qu'une nouvelle donnée est d'actualité.

Après avoir vu les définitions des deux concepts : veille stratégique et intelligence économique, on peut conclure cela : le rôle de l'intelligence économique n'est pas seulement la quête, l'étude et l'analyse des données ainsi que leur diffusion, elle utilise les informations collectées pour influencer et suivre l'évolution de son environnement.

En d'autres termes, l'activité de l'intelligence est le prolongement et la continuation de l'activité de veille : la veille est considérée comme la matière première de l'intelligence économique.

**Figure N°1 : Interaction Veille stratégique et intelligence économique**

Source : [www.doubleveille.net](http://www.doubleveille.net) citée par Boizard

Ainsi, en cette période de crise sanitaire, l'intelligence économique a encore une fois démontré son rôle clés joué au sein des entreprises et surtout au service des contrôleurs de gestion.

En effet, l'action combinée et complémentaire de ces deux fonctions nécessaires pour la continuité et la survie d'une entreprise n'est plus à démontrer.

Selon H. BOUQUIN<sup>5</sup> « la plupart des entreprises, comme d'autres organisations, publiques et privées, se trouvent confrontées depuis longtemps à un environnement qu'elles doivent anticiper, choisir, sinon tenter d'influencer, pour survivre et remplir leurs missions. Leurs dirigeants ont besoin d'information d'aide à la décision et spécialement d'aide à l'anticipation. C'est une première mission du contrôle de gestion ; elle répond à un besoin général, qui touche même les très petites entreprises : savoir où l'on en est, mesurer et évaluer sa performance économique, identifier les points forts, les risques et les voies de progrès, décrypter l'avenir, choisir une solution, fixer un objectif. L'enjeu est de mettre en cohérence les capacités de l'organisation et les potentialités de l'environnement. »

<sup>5</sup> H. BOUQUIN, « le contrôle de gestion », P.U.F. « Que sais-je ? », p.5

En se basant sur ce que H.BOUQUIN dit, le contrôle de gestion est non seulement un outil figé qui réponds à un besoins d'analyse des résultats obtenus, mais il endosse un nouveau rôle qu'est la surveillance et l'anticipation des changements de l'environnement de l'entreprise.

En effet, ce rôle est remis en lumière avec la crise du Covid-19, on a besoin d'un système de contrôle de gestion évolutif et adaptable aux mutations des marchés quel que soit le secteur d'activité.

Il doit être en mesure de gérer les imprévus et mieux maitriser les aléas de l'environnement externe.

Pour ce faire, la fonction de contrôle de gestion doit travailler en étroite collaboration avec le système d'intelligence économique pour mettre en œuvre les grandes lignes de la stratégie d'entreprise.

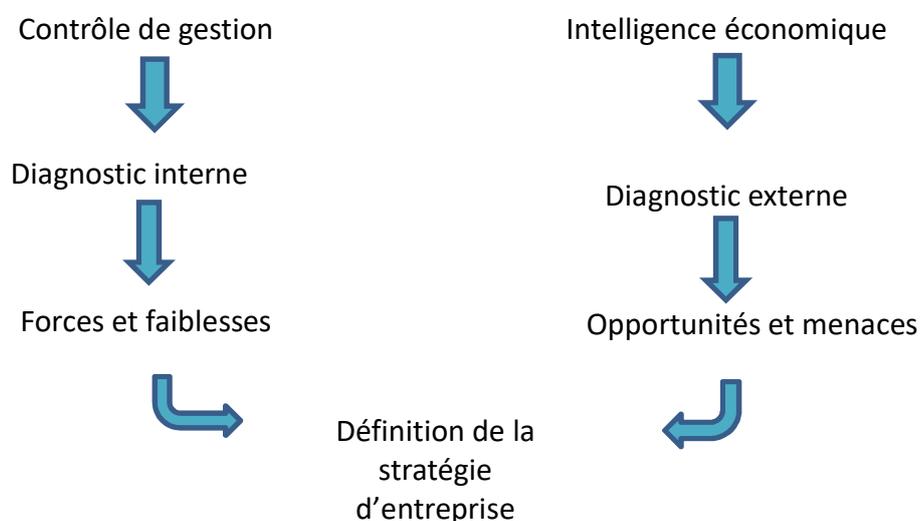
En effet, l'intelligence économique est l'outil indispensable qui permet d'observer et de garder un œil ouvert sur l'environnement de l'entreprise, son évolution, ses mutations...et alimente le système de contrôle de gestion par des informations.

Ainsi le contrôle de gestion peut bénéficier des dites informations transmises par le système de l'intelligence économique afin de mener à bien ses tâches et fonctions.

La place qu'occupent l'intelligence économique et le contrôle de gestion dans la prise de décision n'est plus à démontrer ou à justifier, car le décideur est devenu leur principal client.

De ce qui précède on peut schématiser les deux rôles complémentaires que jouent le contrôle de gestion et l'intelligence économique au sein d'une entreprise comme suit :

**Figure N°2** : Interaction entre contrôle de gestion et intelligence économique



Source : Schématisé par nous-même

La crise sanitaire du Covid-19 a démontré encore une fois la place que devrait occuper l'intelligence économique comme moyen incontournable du développement de la compétitivité et de la performance. Le défi majeur et actuel des entreprises est d'exploiter à temps les informations collectées relatives à son environnement.

Désormais, cette pandémie fait de l'intelligence économique une préoccupation à l'avant-plan, avant toute autre, des décideurs.

Et comme énoncé avant, la matière première de l'intelligence économique est l'information et la qualité de cette dernière : la quête est alors de trouver la bonne information et de s'en nourrir à temps : où trouver cette information ? Le Big Data est là.

On peut conclure alors, que pour tirer un réel avantage concurrentiel de ces deux éléments que sont l'intelligence économique et le Big Data, on doit combiner leur utilisation, l'un nécessite absolument l'existence de l'autre et le complète.

En effet, l'intelligence économique permet d'utiliser le Big Data à des fins précises et donne une valeur aux informations fournies par cette base de données numériques géante et le Big Data quant à lui, il permet à l'intelligence économique d'avoir les informations nécessaires en économisant le temps et l'énergie et bien sûr, tous les deux : l'intelligence économique et le Big Data sont au service de toutes les fonctions de l'entreprise et surtout celle du contrôle de gestion.

Ainsi, on matière de contrôle de gestion, on peut dire que les mégadonnées font partie intégrante de l'intelligence économique, tout comme l'intelligence économique joue un rôle important dans la valorisation de ces données et leur traitement par le service du contrôle de gestion.

### **3. Discussion**

Dans cet article, nous avons essayé de jeter la lumière sur la réalité actuelle que vit le métier et la fonction du contrôle de gestion et ses éventuelles perspectives futures, dans un environnement rempli d'incertitude à cause de la crise Covid.

En effet, au fil de cet article, nous avons pu confirmer que le métier du contrôleur de gestion est dans une période transitoire, il est en pleine transformation par l'intégration et l'adoption des évolutions technologiques, ERP et Big DATA ainsi que l'accélération de l'incorporation d'un système d'intelligence économique pour ne pas subir un choc et survivre dans un environnement de crise.

Également, en préparant cet article, deux constats majeurs nous ont interpellés, à savoir :

### **3.1. Le premier constat**

Selon la majorité des chercheurs, l'issue de la crise est difficile à prévoir.

Mais, au moins, les structures qui ont déjà réalisé et investies sur leur transformation digitale ont clairement un train d'avance sur les autres qui viennent d'être dans l'obligation d'intégrer ou d'accélérer le développement de leur système IT.

En effet, cette crise a exigé des entreprises une maîtrise de leur gestion et surtout la gestion du cash et son optimisation, pour se faire, le contrôleur de gestion doit se fier à des outils performants et de haute technologie pour répondre à son nouveau rôle qui s'inscrit plus dans vision de l'anticipation que dans celle du suivi, chose qui demande une remonté des informations fiables, rapides et pertinentes sur ce qui se passe.

### **3.2. Le second constat**

D'après la revue de la littérature effectuée lors de cet article, on peut dire que deux concepts du management sont retrouvés et réétudiés par les entreprises, à savoir : l'efficacité et la résilience. En effet, avec un contexte de doute, de fermeture et de l'incertitude, les entreprises ont eu recours au concept de l'efficacité : utiliser le minimum des moyens et ressources pour avoir le maximum du résultat a fin de survivre dans la sphère économique.

Également, et avec de longues périodes de confinement et de mise en quarantaine, des études ont montré que le concept de la résilience est de nouveau d'actualité que ce soit pour les entreprises en tant que personnes morales ou pour l'Homme en tant que personne physique : le travail à distance, le stress, la baisse du moral...

Le concept de la résilience a refait face pour donner un coup de main aux entreprises qui ont perdu les repères, en leur donnant plusieurs variables d'action leurs permettant de développer des capacités distinctives pour survivre, (Coutu, 2002), comme par exemple : être pragmatique, se doter de l'optimisme, faire face aux réalités...

## Conclusion

L'arrivée brusque et surprenante de la crise sanitaire du Covid-19 a obligé les décideurs des entreprises à agir rapidement pour survivre.

Agir rapidement pour répondre aux sollicitations non prévisibles de l'environnement et tenter de contourner les dégâts de la pandémie nécessitent absolument d'avoir une visibilité claire et des informations précises sur le futur, Or, ces deux conditions ne sont pas disponibles.

En effet, jouant un rôle clés dans le pilotage des entreprises et la réorientation de sa stratégie à court, moyen et long terme, la fonction de contrôle de gestion fut largement touchée par cette pandémie.

C'est vrai que la fonction du contrôle de gestion n'est pas en première ligne dans la gestion de la crise du covid-19. Mais il en est une indispensable pour mieux analyser la situation, chiffrer les décisions et piloter les actions à entreprendre.

Ainsi, la fonction de contrôle de gestion a dû sortir de son mode traditionnel pour chercher un nouveau mode opératoire post-Covid-19 : la créativité, la réactivité, l'innovation, la capacité d'adaptation... sont devenus les maîtres mots du nouveau mode de management.

En d'autres termes, le contrôle de gestion avant le Covid-19 se basait sur des processus et des manuels pour remplir sa mission et il s'intéressait à l'information interne pour prendre les décisions.

Or, avec la crise du Covid-19, une nouvelle forme de travail s'est installée : le travail à distance qui a démontré l'obsolescence des systèmes traditionnels du contrôle de gestion : les processus et manuels ne sont plus d'actualité et l'information sur laquelle repose certainement tout son activité n'est plus disponible et se fait monnaie rare.

Il est devenu évident que cette fonction doit identifier et exploiter de nouvelles méthodes de travail pour s'adapter à son nouvel environnement et assurer la pérennité de l'entreprise au sein de laquelle elle opère.

Les deux principaux changements vers lesquels la fonction de contrôle de gestion s'est penchée sont, entre autres, la digitalisation et l'intelligence économique.

En effet, le Coronavirus a contribué au renforcement du besoin de la digitalisation pour tous les professionnels du marché qui ont été obligés de trouver une solution rapidement afin de pouvoir travailler depuis leur domicile.

Également, cette digitalisation, et pour mieux répondre aux attentes des preneurs de décisions, a été combinée avec un recours au système d'intelligence et de veille économique.

En effet, travaillants à distance, les contrôleurs de gestion ont été amenés à fournir des réponses rapides et tenant en considération les mutations de l'environnement sur lequel ils travaillent.

Ainsi, on se basant sur les nouveaux outils de digitalisation de leur système de fonctionnement : ERP et Big Data, et en ayant recours aux informations valorisées par l'intelligence économique, ils ont été capables de répondre en un rien de temps à des besoins imposés par la crise Covid-19 et allant au-delà de ses besoins, ils ont été en mesure de créer des représentations futures et prévenir leurs impacts sur la société en particulier et sur leur environnement en général.

Il faudrait noter que ce chamboulement des méthodes de faire du contrôle de gestion en cette période du Covid-19, n'est pas donné pour toutes les entreprises.

D'un côté, la mise en place d'un système ERP et Big Data, nécessite en plus d'un investissement important, un appui continu des équipes et une formation à jour pour affronter les situations de crise : Seules les entreprises ayant la capacité de s'adapter à ces nouveaux paramètres feront partie du prochain processus productif.

## BIBLIOGRAPHIE

- [01] -AKRICH, M., CALLON, M. et LATOUR, B. (1988), A quoi tient le succès des innovations? 1 : L'art de l'intéressement, Gérer et comprendre, Annales des Mines, 11
- [02] -ALCOUFFE, S., BERLAND, N., LEVANT, Y. (2008), Actor-networks and the diffusion of management accounting innovations : A comparative study. Management Accounting Research
- [03] -CAVELIUS F., ENDENICH C., ZICARI A. (2018) « L'impact de la digitalisation sur le rôle du contrôleur de gestion », Transitions numériques et informations comptables
- [04] -F. JACKOBIAK : (2006) « l'intelligence économique : la comprendre, l'implanter, l'utiliser », éd. d'organisation.
- [05] -H. BOUQUIN : (2003) : « le contrôle de gestion », P.U.F. « Que sais-je ? », Paris
- [06] -HAMIDOU K. et GRARI Y. : (2018) « l'intelligence économique enjeu majeur pour les PME », Revue du Contrôle de la Comptabilité et de l'Audit, n° 6
- [07] -J-P. DUFAU : (2010) « l'intelligence économique », assemblée parlementaire de la francophonie XXXème session, Dakar
- [08] -KTIRI, K. et BENMAKHLOUF, Y. (2021) « Le contrôle de gestion à l'épreuve du COVID-19 ». Revue Française d'Economie et de Gestion. 2, 4
- [09] -L. BAILLY, D. LECLERE : (2011) « le meilleur du DCG11 contrôle de gestion », édition FOUCHER, France
- [10] -PATEYRON E. : (1997) « Veille Stratégique », Encyclopédie de Gestion, ed. Joffre P. et Simon Y., Paris : Economica
- [11] -PHILIPPE L. (1997), « Le contrôle de gestion stratégique : la gestion par les activités », Paris : Dunod
- [12] -SIEGEL, G., SORENSEN, J.E. (1999), « Counting More, Counting Less Transformations in the Management Accounting Profession, the 1999 Practice Analysis of Management Accounting », The Institute of Management Accountants, Montvale, NJ.
- [13] -V. COGGIA : (2009) « intelligence économique et prise de décision », l'Harmattan, France

## WEBOGRAPIE

- [http://apf.francophonie.org/IMG/pdf/2010\\_ccd\\_rapport\\_intelEco.pdf](http://apf.francophonie.org/IMG/pdf/2010_ccd_rapport_intelEco.pdf) : consulté le 14/11/2020
- <https://jobphoning.com/uberisation/digitalization>: consulté le 14/11/2020
- <https://www.hub4health.fr/2020/06/22/limpact-de-la-covid-19-sur-la-digitalisation/> : consulté le 14/11/2020
- <https://www.etudier.com/dissertations/Henry-Mintzberg-Et-La-Th%C3%A9orie-De/44365.html>: consulté le 15/11/2020
- <https://anticip.paritel.fr/conseils/gagner-temps-etre-plus-productif-grace-digital/>: consulté le 15/11/2020
- <https://www.cairn.info/revue-comptabilite-controle-audit-2006-1-page-45.htm> : consulté le 15/11/2020
- <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00456209/document> : consulté le 16/11/2020
- <https://www.futura-sciences.com/tech/definitions/informatique-big-data-15028/> : consulté le 17/11/2020
- <https://www.oracle.com/fr/big-data/what-is-big-data.html> : consulté le 17/11/2020
- <http://big-data-iscomwiz.e-monsite.com/iscomwiz/le-big-data/les-5-v-du-big-data-a-connaître.html> : consulté le 17/11/2020
- <https://wikimemoires.net/2012/08/02/composantes-de-la-gestion-de-savoir-intelligence-economique/>: consulté le 17/11/2020
- <https://www.editionseni.fr/open/mediabook.aspx?idR=b584c7e88d63ef39bee4fec78d4b733e> : consulté le 17/11/2020
- <https://www.cellie.fr/2018/01/24/big-data-et-intelligence-economique/>:consulté le 17/11/2020