

---

## Analyse valeur-coût de la business intelligence pour le contrôle de gestion en PME.

**Auteur :** Defays, Evelyne

**Promoteur(s) :** Chanteux, Anne

**Faculté :** HEC-Ecole de gestion de l'Université de Liège

**Diplôme :** Master en sciences de gestion (Horaire décalé)

**Année académique :** 2020-2021

**URI/URL :** <http://hdl.handle.net/2268.2/13780>

---

### *Avertissement à l'attention des usagers :*

*Tous les documents placés en accès ouvert sur le site le site MatheO sont protégés par le droit d'auteur. Conformément aux principes énoncés par la "Budapest Open Access Initiative"(BOAI, 2002), l'utilisateur du site peut lire, télécharger, copier, transmettre, imprimer, chercher ou faire un lien vers le texte intégral de ces documents, les disséquer pour les indexer, s'en servir de données pour un logiciel, ou s'en servir à toute autre fin légale (ou prévue par la réglementation relative au droit d'auteur). Toute utilisation du document à des fins commerciales est strictement interdite.*

*Par ailleurs, l'utilisateur s'engage à respecter les droits moraux de l'auteur, principalement le droit à l'intégrité de l'oeuvre et le droit de paternité et ce dans toute utilisation que l'utilisateur entreprend. Ainsi, à titre d'exemple, lorsqu'il reproduira un document par extrait ou dans son intégralité, l'utilisateur citera de manière complète les sources telles que mentionnées ci-dessus. Toute utilisation non explicitement autorisée ci-avant (telle que par exemple, la modification du document ou son résumé) nécessite l'autorisation préalable et expresse des auteurs ou de leurs ayants droit.*

---



# **Analyse valeur-coût de la business intelligence pour le contrôle de gestion en PME**

Promotrice :

Anne Chanteux

Lecteurs :

Fabienne Fontaine

Benoit Claeys

Travail de fin d'études présenté par

**Evelyne DEFAYS**

en vue de l'obtention du diplôme de

Master en Sciences de Gestion

Année académique 2020/2021

*Le travail de fin d'études est l'aboutissement de notre processus de formation, nous tenons donc à remercier non seulement les personnes qui ont apporté leur aide pour la rédaction et la relecture de ce travail, mais aussi celles et ceux qui nous ont de près ou de loin encouragée tout au long de ce processus.*

*Notre gratitude s'exprime également envers Madame Anne Chanteux présente depuis le début de ce cycle de formation et sur qui nous avons pu compter tout au long de ce parcours.*

*Nous adressons également des remerciements chaleureux à toutes les personnes qui ont accepté de participer aux entretiens et à celles et ceux qui nous ont permis d'entrer en contact avec ces dernières.*

## Résumé et mots clés

---

Avec l'avènement des *big data*, il devient crucial pour les entreprises de gérer leurs données à l'aide d'outils. La *business intelligence* (BI) permet de traiter ce volume important de données, cependant, il semble que les PME utilisent peu ces outils.

C'est pourquoi, au travers d'une étude qualitative réalisée auprès d'utilisateurs de BI travaillant dans des PME, nous avons voulu analyser la valeur et le coût de la business intelligence pour le contrôle de gestion (CDG) en PME. Notre but est donc de fournir des éléments concrets aux PME qui s'interrogent à propos de l'utilité ou de la nécessité de mettre un outil de BI en place pour aider le CDG dans ses activités.

La partie empirique de ce travail nous apprend que de nombreuses activités en lien avec le CDG peuvent être réalisées en PME grâce à la BI. L'utilisation de ce type d'outils offre alors des avantages (gain de temps, fiabilité, uniformisation) lors du traitement de données internes à l'entreprise. Ainsi, nous pouvons conclure que, dans les limites de notre recherche, en PME, la valeur de la BI semble établie puisque l'outil satisfait aux attentes des utilisateurs. En ce qui concerne les coûts, les différences de perceptions ne nous permettent pas de tirer des conclusions claires, cependant nous pouvons affirmer que le montant investi pour l'outil de BI (même s'il est jugé onéreux) ne dépasse jamais la valeur perçue puisque tous nos intervenants déclarent l'outil rentable.

Mots clés : Contrôle de gestion, Business Intelligence, PME, Analyse valeur-coût

## Abstract and keywords

---

As the *big data* came out, it is becoming crucial for companies to manage their data by using tools. *Business intelligence* (BI) is used to handle this large volume of data, however, it seems that SMEs do not use these tools a lot.

This is the reason why, through a qualitative study carried out with BI users working in SMEs, we wanted to analyse the benefit and cost of business intelligence for Management Control (MC) in SMEs. Our goal is to provide concrete elements to SMEs that are questioning themselves about the usefulness and the need to implement a BI tool to help the MC in its activities.

The empirical part of this work teaches us that many activities related to the MC can be carried out in SMEs thanks to BI. The use of this type of tool offers advantages (time saving, reliability, standardisation) when processing internal company data. Thus, we can conclude that, within the limits of our research, in SMEs, the value of BI seems to be established since the tool meets the users' expectations. As far as costs are concerned, the differences in perceptions do not allow us to draw clear conclusions, however we can state that the amount invested for the BI tool (even if it is considered expensive) never exceeds the perceived value since all our stakeholders declare the tool profitable.

Keywords: Management Control, Business Intelligence, SME, Cost-benefit analysis

## Table des matières

---

Introduction .....	1
Partie 1 : Revue de littérature.....	3
Chapitre 1    Le contrôle de gestion .....	3
1.1    Historique .....	3
1.2    Définition .....	4
1.3    Typologies et activités.....	6
1.4    Rôles des contrôleurs de gestion .....	10
Chapitre 2    La business intelligence.....	11
2.1    Historique .....	11
2.2    Définition .....	13
2.3    Vue concrète.....	14
2.4    Typologies et fonctions de la business intelligence.....	15
Chapitre 3    La relation entre le contrôle de gestion et la business intelligence .....	17
3.1    Les liens fonctionnels.....	17
3.2    Les conséquences des nouvelles technologies sur le CDG .....	18
Chapitre 4    Le contrôle de gestion et la business intelligence en contexte PME.....	20
4.1    Définition et particularités des PME .....	20
4.2    Le contrôle de gestion dans les PME .....	21
4.3    La business intelligence dans les PME.....	23
Chapitre 5    La valeur et le coût de la BI.....	24
5.1    La valeur.....	24
5.2    Le coût.....	26
5.3    La mesure de la valeur et du coût.....	27
Chapitre 6    Synthèse de la revue de littérature .....	28
Partie 2 : Recherche empirique .....	29
Chapitre 1    Méthodologie.....	29
1.1    Question de recherche .....	29
1.2    Entretiens.....	30
1.3    Echantillon théorique .....	31
1.4    Méthode d'analyse .....	32
Chapitre 2    Développements et résultats .....	34
2.1    Tâches et Activités .....	34
2.2    Utilité et avantages .....	38
2.3    Facteurs d'influence .....	42
2.4    Coûts d'implémentation et d'utilisation .....	46
Chapitre 3    Discussion .....	50
3.1    La valeur de la BI pour le CDG en PME.....	50
3.2    Le coût de la BI en PME .....	55
Chapitre 4    Limites et recommandations.....	57
Partie 3 : Conclusion générale.....	60
Bibliographie :.....	61
Annexes : .....	66

## Liste des abréviations, des sigles et des acronymes

---

ABC.....	Activity Based Costing
BA.....	Business Analytics
BAM.....	Business Activity Monitoring
BI.....	Business Intelligence
BI&A.....	Business Intelligence & Analytics.
BP.....	Business Partner
BPM.....	Business Performance Measurement
BSC.....	Balanced Scorecard
CDG (ou CG) .....	Contrôle de Gestion
CI.....	Competitive Intelligence
DG.....	Direction Générale
IA.....	Intelligence Artificielle
ID.....	Informatique Décisionnelle
KPI.....	Key Performance Indicators
ME.....	Moyennes Entreprises
PE.....	Petites Entreprises
PME.....	Petites et Moyennes Entreprises
SI.....	Système d'Information
TCO.....	Total Cost of Ownership
TI.....	Technologies de l'Information
TPE.....	Très Petites Entreprises

## Introduction

---

Dans le monde digitalisé d'aujourd'hui caractérisé par l'avènement des *big data*, les entreprises doivent être en mesure de gérer des volumes d'informations de plus en plus importants (Talaoui & al., 2020). Cela impacte les dirigeants qui doivent dès lors trouver des outils permettant l'analyse de toutes ces données car la gestion de leur entreprise passe avant tout par un traitement efficace de l'information.

La *business intelligence* (BI) permet de gérer ce volume important de données. D'ailleurs, de plus en plus d'entreprises l'utilisent afin de tirer avantage de ces *big data* (Alade, 2017). En outre, la BI est importante pour les entreprises car i) elle est reconnue par les professionnels de l'information et les chefs d'entreprise comme un outil stratégique essentiel capable de procurer un avantage concurrentiel aux organisations qui l'utilisent (Bhatiasevi & Naglis, 2020) et ii) selon les auteurs Rikhardsson et Yigitbasioglu (2018) « les dirigeants considèrent la technologie, les données et l'analyse comme une force de transformation de l'entreprise ». (p.37, traduction personnelle).

Le *contrôle de gestion* (CDG) est directement concerné par ces *big data* puisqu'il se trouve au centre du système d'information de l'entreprise au travers de l'exécution de toutes ses activités (Sponem, 2018). De plus, il existe un lien important et clair entre le CDG et la BI (Rikhardsson & Yigitbasioglu, 2018). En effet, le CDG est considéré comme la principale aide à la prise de décision et au contrôle au sein des organisations et la BI soutient cette prise de décision en facilitant la collecte des données, leur analyse et leur distribution. Malgré ce lien fort, peu de recherches ont été effectuées à propos de la nature de cette relation et, à notre connaissance, aucune n'en mesure la valeur-coût.

De plus, même si le marché de la BI est en pleine expansion (Ain & al., 2019), il semblerait que « de nombreuses PME souffrent d'une carence au niveau des outils de gestion utilisés, tant en termes de création et de récolte de données que d'utilisation de celles-ci (notamment dans une perspective de contrôle de gestion), [...] » (Van Caillie, 2003, p. 5). En effet, la BI est principalement adoptée dans les grandes entreprises multinationales et internationales (Llave, 2017) et c'est en outre ce que confirme une étude réalisée en 2012 au Royaume-Uni montrant que seulement 0,2% des PME analysent leurs données de manière active contre 25% en ce qui concerne les grandes organisations (English & Hoffmann, 2018).

C'est pourquoi il existe peu d'études qui se soient penchées sur l'utilisation de la BI en PME. (Llave, 2017). Cette technologie semble pourtant importante pour les PME puisqu'afin d'assurer leur pérennité, ces entreprises doivent parvenir à utiliser toutes leurs ressources efficacement, en particulier les ressources d'information.

L'objectif de ce travail est donc de déterminer la valeur que le CDG en PME peut retirer de l'utilisation d'un outil de BI ainsi que les coûts qui y sont liés. Il s'agit donc de fournir des éléments concrets aux PME qui s'interrogent sur l'utilité (la nécessité) de mettre en place un outil de BI pour aider le CDG.

Pour ce faire, nous allons d'abord présenter une revue de la littérature qui nous permettra de nous familiariser avec l'ensemble des concepts clés relatifs à notre sujet afin de poser des bases solides à la suite de cette étude. Cet état de l'art nous conduira à déterminer notre question de recherche. Ensuite, nous conduirons une étude de terrain qui prendra la forme d'une enquête qualitative auprès d'utilisateurs de BI travaillant dans des PME. Nous confronterons alors les résultats de cette étude empirique à notre revue de littérature afin d'apporter des éléments de réponse à notre question de recherche. Enfin, nous proposerons des recommandations managériales destinées aux fournisseurs de BI ainsi qu'aux PME souhaitant implémenter ou améliorer l'utilisation de la BI au sein de leur entreprise.

### Chapitre 1 Le contrôle de gestion

---

#### 1.1 Historique

---

Selon Gumb (2005), l'histoire du *contrôle de gestion* (CDG) pourrait être décomposée en 3 périodes clés. La période entre 1820 et 1920 correspond au « siècle de la comptabilité dans la gestion d'entreprise » (Gumb, 2005, p.32). En effet, c'est à cette époque que les travaux de Taylor (1856-1915) menèrent à une réorganisation du travail dans les entreprises (Bouquin, 2011). Cette nouvelle division du travail préconisée par Taylor se caractérisa par un contrôle à distance par l'amont ; rendu possible grâce à la standardisation des tâches, ainsi que par un contrôle par l'aval ; effectué via les calculs de coûts et de productivité.

La deuxième période s'étend de 1920 à 1970 et vit le CDG apparaître et se développer (Gumb, 2005). Au début des années 1920, les dirigeants de General Motors (GM) étendirent le système taylorien de contrôle à distance aux managers (Bouquin, 2011). Il s'agissait alors de créer un nouveau système d'organisation permettant une gestion cohérente et la coordination des différentes entités de GM. Pour ce faire, la société multidivisionnelle mit en place un système de gestion où le contrôle se réalisait à distance par délégation du pilotage. En effet, d'un côté, la direction générale (DG) définissait la stratégie globale ainsi que les objectifs qui en découlaient et décidait des moyens pouvant y être alloués. De l'autre côté, la manière d'atteindre ces objectifs fut déléguée aux managers. Cela garantissait ainsi une cohérence tout en laissant au manager des pouvoirs d'actions pour son entité. Cette organisation reposait donc sur une nouvelle répartition du pouvoir. Il s'agissait de « centraliser grâce à la décentralisation » (Bouquin, 2011, p. 37). Le CDG, en tant que tel, apparut donc pour permettre le bon fonctionnement de ce nouveau modèle en gérant les relations d'interdépendance des entités indépendantes. Le CDG sera ensuite théorisé à Harvard par Robert N. Anthony en 1965 comme étant une discipline servant de lien entre la planification stratégique et le contrôle des tâches (Sponem, 2018).

La pratique du CDG apparaît donc vers 1920 chez GM, il faudra cependant attendre quelques années avant de constater l'utilisation du terme *contrôle de gestion*. En effet, selon Bouquin (2011), le *management control*, traduction anglaise du terme, apparut aux Etats-Unis dans les années 1940 ou 1950, le terme *contrôle de gestion* daterait, lui, des années 1960.

La troisième et dernière période débute en 1970, la notion de contrôle se fit alors de plus en plus présente ; les deux guerres ayant mis en avant cette notion comme support aux ordres donnés par la hiérarchie (Bouquin & Pesqueux, 1999). Cette période de développement du CDG fut concomitante au développement des entreprises et s'accompagna également d'une phase de doutes et de reconstruction du CGD. En effet, au début des années 1980, de nombreuses critiques furent émises quant à l'efficacité des outils classiques de CDG (Gumb, 2007). A ce sujet, en 1987, Johnson et Kaplan parlèrent alors de 'la perte de pertinence' (*the relevance lost*) du CDG. À la suite de ces critiques, de nouveaux outils comme *l'Activity Based Costing* (ABC) ou le *Balanced Scorecard* (BSC) voient le jour (Bouquin & Pesqueux, 1999). L'ABC fut initialement créé pour permettre un calcul pertinent du prix de revient complet (Chanteux & Niessen, 2005). En effet, les méthodes de calcul utilisées jusqu'alors induisaient un prix de revient complet erroné en raison d'une mauvaise imputation des charges indirectes ce qui pouvait alors malheureusement conduire à de mauvaises décisions. Le BSC, lui, est le tableau de bord le plus récent créé en réponse aux critiques des tableaux de bords traditionnels à savoir le tableau de bord financier, le tableau budgétaire et le tableau de bord opérationnel. Compte tenu de leurs différents défauts comme le manque de lien avec la stratégie, des indicateurs financiers trop nombreux ou le manque d'informations prédictives par exemple, ces tableaux de bord traditionnels ne permettent pas de suivre et de piloter efficacement la performance globale de l'entreprise.

Depuis cette remise en question du CDG dans les années 1980, la littérature ne mentionne pas d'importante innovation dans le domaine (Sponem, 2018).

## **1.2 Définition**

---

Robert N. Anthony, considéré par certains comme le père de la discipline, propose d'organiser la définition du CDG autour de trois niveaux (Bouquin & Pesqueux, 1999) probablement inspirés de l'organisation militaire tripartite (stratégie, tactique et opérations) (Bouquin, 2011) :

- Le niveau de la *planification stratégique* qui est « le processus qui consiste à décider des objectifs de l'organisation, des changements de ces objectifs, des ressources à utiliser pour les atteindre et des politiques qui doivent gouverner l'acquisition, l'usage et le déclassement de ses ressources » (Anthony, 1965, p. 16, cité dans Bouquin & Pesqueux, 1999, p. 97).

- Le niveau du *contrôle de gestion*, est « le processus par lequel les managers obtiennent l'assurance que les ressources sont obtenues et utilisées de manière efficace et efficiente pour la réalisation des objectifs de l'organisation » (Anthony, 1965, p. 17, cité dans Lambert & Sponem, 2009, p. 114). Cette définition est retenue par certains auteurs (Lambert & Sponem 2009 par exemple) comme étant *la* définition du CDG.
- Le niveau du *contrôle opérationnel*, est un « processus qui consiste à obtenir la garantie que des tâches spécifiques soient effectuées de manière efficace et efficiente » (Anthony, 1965, p. 18, cité dans Bouquin & Pesqueux, 1999, p. 97)

Plus tard, Anthony redéfinira le CDG comme le « processus par lequel les managers influencent d'autres membres de l'organisation pour mettre en œuvre les stratégies de l'organisation » (Anthony 1988, p. 10, cité dans Bouquin & Pesqueux, 1999, p. 97). Cela fait écho à la définition que retient Bouquin (2011), puisque pour lui le CDG est un dispositif employé par les managers pour contrôler d'autres managers.

Selon Bouquin et Pesqueux (1999) « la conception retenue par Anthony a toujours créé une difficulté quant à la distinction entre contrôle de gestion et contrôle opérationnel » (p. 97). En effet, ces auteurs relèvent une frontière assez floue entre le niveau stratégique et le niveau opérationnel dans les définitions données par Anthony et estiment que le CDG stratégique est en réalité un CDG opérationnel intégrant l'idée que la stratégie doit être déroulée jusqu'aux niveaux opérationnels, c'est-à-dire, au niveau du « terrain ».

A côté de cette ambiguïté fonctionnelle, Bouquin (2011) relève une autre ambiguïté. Pour lui, il est très surprenant que le terme *management control* soit traduit par *contrôle de gestion*. D'abord parce que le mot *management* ne signifie pas 'gestion' car le management s'exécute auprès de personnes alors que la gestion, elle, concerne des choses. Ensuite parce que le mot 'contrôle' en français peut avoir deux sens ; 'avoir le contrôle' ou 'vérifier', alors que le mot anglais '*control*' n'a que le sens de 'contrôle' et induit donc une idée de pouvoir (la vérification se dira *check* ou *monitoring* pour le 'suivi'). De surcroît, d'autres traductions ambivalentes associent erronément le contrôleur de gestion au comptable. Citons par exemple le responsable comptable que l'on nomme *controller* aux Etats-Unis, alors que le contrôleur de gestion se nomme fréquemment *management accountant* (Bouquin, 2011).

## 1.3 Typologies et activités

---

### 1.3.1 Les typologies

Lambert et Sponem (2009) proposent une catégorisation des fonctions du CDG. Il ressort de leur étude une typologie croisant deux variables ; le niveau d'autorité (de faible à forte) d'une part, et, d'autre part, le niveau hiérarchique du client interne (du management local à la DG), ce qui entraîne 4 grandes fonctions qu'ils nomment : la discrète, la garde-fou, la partenaire et l'omnipotente (voir [annexe I](#))<sup>1</sup>.

Le CDG qualifié de *discret* résulte d'un niveau de client local et d'une autorité faible. Il est donc au service des managers de terrain et a un rôle limité de surveillance. Le suivi budgétaire se limite par exemple à signaler les écarts défavorables.

Le *garde-fou* reste faible sur le pôle de l'autorité. En effet, dans cette fonction, le CDG est principalement utilisé pour justifier des décisions en accordant ou pas l'autorisation de dépense. Cependant, contrairement au précédent, le *garde-fou* est destiné à la direction générale, ce qui peut donc engendrer de la méfiance chez les opérationnels. En effet, ces derniers ne sont pas en relation directe avec le CDG et sont réticents à lui transmettre les informations dont ils disposent. La faible autorité des contrôleurs de gestion *garde-fou* tend à les cantonner à des tâches classiques comme le *reporting* ou le suivi du budget ainsi qu'à l'écarter de la partie stratégique. Ce type de CDG se rencontre dans des entreprises caractérisées par la domination des ingénieurs (ou parfois des commerciaux/marketeurs).

Le CDG peut aussi être *partenaire*, quand il combine une forte autorité et une aide à la prise de décision locale. Les opérationnels sont en relation avec le CDG qu'ils interrogent lors de prise de décisions stratégiques. Le CDG *partenaire* communique également des informations à la DG mais c'est le management local qui est son client principal.

La dernière catégorie de CDG établie par Lambert et Sponem combine à la fois un niveau d'autorité fort et un niveau hiérarchique de client interne élevé (DG), elle se nomme *l'omnipotente*. L'entreprise dans laquelle se réalise le CDG est alors focalisée sur la compression des coûts et surveille les opérationnels pour le compte de la DG.

---

<sup>1</sup> Les références aux annexes contenues dans le texte sont des liens hypertexte. Un ctrl + clic sur le lien permet donc d'accéder directement à l'annexe liée. Une fois la page de l'annexe affichée, un lien de retour vous permet de revenir au texte et d'en continuer la lecture.

Bollecker (2007) propose également une typologie au travers de quatre missions majeures du CDG mises en avant dans les publications, à savoir :

- *Surveiller* : la surveillance des activités est une des missions majeures remplie par les contrôleurs de gestion (Bollecker, 2007). Ceci inclus la surveillance de la réalisation des objectifs définis par la DG par exemple. Dans ce rôle de vérificateur, le CDG est alors le garant du *reporting* financier et du contrôle interne, la littérature francophone parle alors des rôles 'techniques et de planification' du CDG. (Lambert & Sponem, 2009, p. 116).

- *Conseiller* : le CDG aide au pilotage de l'entreprise et possède à ce titre un rôle de conseiller (Bollecker, 2007). En effet, le CDG peut intervenir soit dans les décisions stratégiques via les conseils donnés à la DG, soit dans la prise de décisions opérationnelles en étant au service des managers en leur fournissant les informations utiles (Lambert & Sponem, 2009). La littérature francophone nomme ce rôle 'l'animation-conseil'.

- *Coordonner* : la littérature montre également que le CDG a deux missions de coordination, une *verticale* et une *horizontale*. La *coordination verticale* permet de faire le lien entre la direction et les cadres. En ayant un lien privilégié avec les dirigeants ainsi qu'avec les opérationnels, le CDG s'assure que le travail des opérationnels s'inscrit bien dans la lignée de la stratégie des dirigeants. La *coordination horizontale*, elle, fait référence au fait que les contrôleurs de gestion « contribuent à la résolution des problèmes de coordination entre les unités opérationnelles [...] et les incitent à coopérer » (Bollecker, 2007, p. 90).

- *Changer* : Les contrôleurs de gestion peuvent parfois jouer un rôle actif, réactif et même proactif dans le changement (Bollecker, 2007). En effet, le CDG est souvent sollicité lors de l'implémentation des nouvelles technologies ou pour la recherche d'outils adaptés aux besoins d'un service.

- *Informier* : l'auteur ajoute la mission d'information en rapport avec les quatre missions précédentes (surveiller, conseiller, coordonner et changer). En effet, il existe un lien entre l'ensemble des missions du CDG et la gestion des données, la communication des informations. Le CDG a dès lors un rôle central de « pourvoyeur d'information » (p.90) pour les cadres ou les dirigeants. Le CDG doit transmettre rapidement et clairement des informations exactes et utiles pour les cadres et/ou les dirigeants. Le CDG est par conséquent souvent impliqué lors de l'implémentation d'un nouveau système de gestion de l'information. Cela confirme les propos de Bouquin et Pesqueux (1999) pour qui le CDG est au centre du système d'information (SI) de l'organisation. Son rôle est de fournir les résultats en temps voulu mais aussi de prévoir

la saisie des data, leur traitement, sélection, présentation et de les commenter. Nous comprenons donc pourquoi, l'arrivée des nouvelles technologies de l'information et de la communication peuvent alors modifier le CDG.

Notons que cette mission d'information est importante pour notre travail car la business intelligence (BI), que nous aurons l'occasion de traiter plus loin dans cette revue de littérature, permet au CDG de réaliser cette mission. En effet, la BI permet d'extraire les informations voulues hors des bases de données et de mettre en forme ces informations de manière conviviale (Gumb, 2005).

Nous constatons que la première typologie proposée par Lambert et Sponem (2009) explique comment l'environnement peut influencer le CDG alors que la seconde classification donnée par Bollecker (2007) décrit les grandes missions de CDG. Il nous semble donc utile d'aborder maintenant le CDG sous l'angle des activités (concrètes) qui lui sont attachées.

### 1.3.2 *Les activités*

La littérature fait mention de diverses activités clés réalisées au sein du CDG, à savoir :

- Le *processus budgétaire* y compris l'analyse des écarts (Meyssonnier 2019 ; Sponem, 2018 ; Appelbaum & al., 2017 ; Lambert & Sponem, 2009 ; Bollecker, 2007 ; Gumb, 2005) est une activité financière traditionnelle pour le CDG. Ce processus débute après l'établissement du plan stratégique et du plan opérationnel nécessaires pour être en mesure de décider du programme des activités à court terme (Chanteux & Niessen, 2005). Dès lors, le budget pourra être établi, en général pour une période d'une année, et sera la traduction chiffrée de ce plan d'action. Plus tard, ce budget prévisionnel sera comparé avec les résultats réels et les écarts seront alors analysés.

- La *réduction des coûts* (Meyssonnier 2019 ; Rikhardsson & Yigitbasioglu 2018 ; Sponem, 2018 ; Ben Ismail & al., 2015 ; Bollecker, 2007) est également une activité financière traditionnelle. L'adoption des innovations en CDG comme l'ABC ou le BSC a permis l'amélioration de la performance financière des entreprises au travers de la réduction des coûts, *l'amélioration de la rentabilité des produits* et la gestion rapide des informations (Ben Ismail & al., 2015). La rentabilité des produits est également citée par Appelbaum et al. (2017) comme

une préoccupation du CDG et Bollecker (2007) mentionne le *calcul des coûts de revient* comme activité du CDG.

- Le *contrôle interne* et la *mesure de la performance* (Meyssonnier 2019 ; Rikhardsson & Yigitbasioglu 2018 ; Sponem, 2018 ; Appelbaum & al., 2017 ; Lambert & Sponem, 2009). Le CDG calcule et analyse les coûts et propose des outils pour mesurer la performance. Les *audits internes* de performance sont organisés par le CDG afin d'évaluer une situation financière ou organisationnelle d'un centre de responsabilité ou d'une entité (Meyssonnier 2019). Bollecker (2007) précise que les missions « surveiller » et « conseiller » (vues au point précédent) se réalisent via des activités telles que l'*audit* et l'*optimisation des performances*.

- Le *reporting* (Sponem, 2018; Rikhardsson & Yigitbasioglu, 2018; Bollecker, 2007; Lambert & Sponem, 2009). Le reporting peut-être défini comme la communication des données via des rapports portant sur les activités ou les résultats de l'entreprise (outils-de-gestion.fr). Il permet donc d'informer mais aussi de comparer les performances des diverses entreprises ou de départements. Les rapports qui en découlent peuvent donner des informations à propos d'activités passées, présentes et futures. Le CDG est également habituellement en charge du *déploiement des tableaux de bord opérationnels* et *stratégiques* (comme le BSC destiné à la DG) (Meyssonnier, 2019). Le CDG maîtrise donc l'*analyse de données* et peut ainsi expliquer la cause d'un problème et proposer des actions correctives (Sponem, 2018). Le CDG est donc directement impliqué dans le système de gestion des données et de *data visualisation* (Meyssonnier, 2019).

- La *réalisation d'études ponctuelles* (Meyssonnier, 2019 ; Lambert & Sponem, 2009 ; Bollecker, 2007). Une étude ponctuelle peut être faite pour un projet d'investissement qui nécessite des calculs permettant le dimensionnement d'un équipement par exemple, ou il peut aussi s'agir de la préparation de la valorisation financière de l'entreprise en vue d'une cession d'actifs (Meyssonnier, 2019).

- La *conception et la mise en place de systèmes d'information* (Sponem, 2018 ; Lambert & Sponem, 2009 ; Bollecker, 2007 ; Bouquin & Pesqueux, 1999). Le CDG participe, par exemple, fréquemment à l'implémentation des ERP.

D'autres activités sont également citées dans la littérature comme, la *mise au point des procédures* (Lambert & Sponem, 2009 ; Bollecker, 2007), la *planification* (Rikhardsson & Yigitbasioglu 2018 ; Bollecker 2007), les *prévisions de trésorerie* (Meyssonnier, 2019 ;

Bollecker, 2007), les *prévisions de résultats*, les *calculs de seuils de rentabilité*, le *suivi des KPI*<sup>2</sup>(Meyssonnier, 2019), la *gestion de projet* ou le *suivi de la comptabilité* (Bollecker, 2007).

Au travers de l'exécution de toutes ces activités, le CDG se trouve au centre du système d'information de l'entreprise (Sponem, 2018).

#### **1.4 Rôles des contrôleurs de gestion**

---

Deux rôles sont principalement mis en avant dans la littérature, celui de *business partner* et celui de *vérificateur* au travers duquel le contrôleur garantit la fiabilité des données et des informations (Reutter & al., 2021).

Le rôle de *business partner*, de *conseiller* est fréquemment mentionné dans la littérature et est aussi désigné comme un rôle d'*aide à la prise de décision, au pilotage* (Rikhardsson & Yigitbasioglu, 2018 ; Sponem, 2018 ; Ben Ismail & al., 2015 ; Lambert & Sponem, 2009 ; Bollecker, 2007). Notons cependant que l'aide au pilotage semble controversée (Lambert & Sponem, 2009). En effet, la question du rôle de *business partner* joué par le CDG est régulièrement posée. On nomme *business partner*, un contrôleur de gestion qui serait à la fois un véritable « partenaire du manager local et copilote de la prise de décision » (p. 115). Bien que les professionnels du CDG se veulent de véritables partenaires dans la prise de décision, certains auteurs y voient toutefois un mythe. Citons comme exemple Gumb (2005) qui consacre sa thèse à ce qu'il nomme « les mythes fondateurs du CDG » et ainsi remet en cause l'idée que le CDG (ainsi que la BI comme nous le verrons plus loin au point 2.4 'Typologie et fonctions de la BI') soit réellement impliqué dans les prises de décisions stratégiques. Les conclusions de Lambert et Sponem (2009) vont également dans ce sens. En effet, pour ces auteurs, les contrôleurs de gestion semblent en réalité avoir peu d'autorité et leur fonction peut donc parfois être très éloignée du modèle idéal de *business partner* qu'ils voudraient être.

Afin de faciliter la compréhension et de mettre en perspective les études des différents auteurs, nous proposons une vue synthétique de toutes les missions, fonctions, rôles, tâches et activités

---

<sup>2</sup> KPI : acronyme Anglais pour Key Performance Indicators. Indicateurs clés des performances.

du CDG que nous avons rencontrés lors de cette revue de littérature (voir tableau Excel en [annexe II](#)).

## Chapitre 2 La business intelligence

---

### 2.1 Historique

---

Au début des années 1950, le terme *intelligence* était souvent utilisé pour parler d'*intelligence artificielle* (IA) (Chen & al., 2012). A cette même période, le volume de données récoltées augmenta de manière importante et les chercheurs commencèrent alors à s'intéresser aux outils qui permettaient de traiter une grande quantité de données. Cette période marqua également les débuts de l'analyse des données (Eggert & Alberts, 2020).

Certains auteurs attribuent l'invention du terme *business intelligence* à Luhn en 1958 (Llave, 2017) alors que d'autres désignent Dressner, alors chargé de recherche au Gartner Group, comme le premier à avoir utilisé le terme en 1989 (Negash & Gray, 2008). À l'époque, il l'utilisa comme un terme générique afin de décrire l'ensemble des méthodes et des concepts utilisés pour améliorer la prise de décision basée sur des faits. Le terme *business intelligence* ne deviendra cependant populaire qu'à partir des années 1990 (Eggert & Alberts, 2020).

L'évolution de la BI peut être décomposée en 3 périodes (voir [annexe III](#)) (Eggert & Alberts, 2020) :

La première période, que l'on nomme la *BI 1.0* commence au début des années 1970. À l'époque, les données analysées sont structurées et les méthodes d'analyse sont principalement des méthodes statistiques (Eggert & Alberts, 2020).

Le début des années 2000 est marqué par l'essor d'internet, du web et des médias sociaux. Les données sont générées par les utilisateurs et ne sont plus structurées puisqu'elles peuvent se présenter sous la forme d'une vidéo, d'un fichier musical ou d'un commentaire posté sur un réseau social. Conséquemment, les méthodes d'analyse de la nouvelle *BI 2.0* se développent afin de pouvoir traiter ces données non-structurées. Ces nouvelles méthodes permettent alors d'obtenir des connaissances sans précédent à propos des besoins et des avis des consommateurs. Selon Negash et Gray (2008), le début du 21<sup>ème</sup> siècle voit également apparaître divers développements de la BI comme le *business performance measurement* (BPM) ou le *business activity monitoring* (BAM). Le BPM mesure la performance des entreprises à long terme et le

BAM est un sous-ensemble du BPM mesurant l'activité en temps réel. L'idée de base est de déterminer dans quelle mesure une entreprise se porte bien (ou mal) en utilisant une combinaison de logiciels, de processus et de mesures de la réussite de l'entreprise. Une autre évolution importante de la BI est l'élargissement de l'accès aux résultats de la BI (Negash & Gray, 2008). Cette *BI for the masses* indique que la technologie n'est désormais plus réservée aux spécialistes mais bien accessible à de plus en plus de travailleurs sur leur poste de travail. Notons qu'à la fin des années 2000, le terme *business analytics* (BA) est créé pour désigner les composants analytiques essentiels de la BI (Chen & al., 2012).

De nos jours, nous parlons de la *BI 3.0*. Cette nouvelle génération de BI doit toujours faire face à un nombre croissant de données non structurées générées maintenant par de nouvelles sources comme les appareils mobiles ou les objets connectés (Eggert & Alberts, 2020).

La BI est, comme toutes les technologies, amenée à évoluer. Les auteurs Vo et al. (2017) s'attendent à ce que la future BI se concentre et s'améliore sur trois pôles : le temps- réel, le situationnel et le self-service. L'analyse en temps-réel s'exécute via la *BI opérationnelle* qui permet de réduire sensiblement le temps d'attente entre l'acquisition des données et leur analyse. Cela permet d'agir directement à la suite d'un événement. La *BI situationnelle*, quant à elle, donne des informations à l'entreprise quant à la situation externe. Par exemple, un commentaire négatif d'un client à propos d'un nouveau produit est immédiatement transmis à l'équipe chargée du développement de ce produit qui peut ainsi prendre des actions immédiates. Un autre exemple : cette *BI situationnelle* alerte l'entreprise d'une catastrophe naturelle potentiellement impactante et ainsi permet d'agir pour éviter les pertes. La troisième évolution se nomme la *BI self-service*. La BI est alors conviviale et intuitive et permet ainsi aux utilisateurs finaux de créer des *queries*<sup>3</sup> et des *reports*<sup>4</sup> sans l'intervention du service informatique.

---

<sup>3</sup> Query : traduit en français par 'requête', c'est « une question que vous définissez et envoyez à la source de données pour récupérer les données. » (ibm.com)

<sup>4</sup> Report : traduit en français par 'rapport', c'est « une vue organisée et formatée des données récupérées par la requête. » (op.cit)

## 2.2 Définition

---

La BI ou *business intelligence* se traduit en français par *informatique décisionnelle* (Gumb, 2005). Dressner, qui comme nous l'avons lu dans l'historique, est considéré par certains auteurs comme le premier à avoir utilisé le terme BI en 1989, la définissait comme étant « une vaste catégorie de logiciels et de solutions pour la collecte, la consolidation, l'analyse et l'accès aux données de manière à permettre aux utilisateurs de l'entreprise de prendre de meilleures décisions. » (Llave, 2017, p. 195, traduction personnelle).

Cette première définition est similaire aux définitions plus récentes que l'on trouve dans la littérature comme celle de Gumb (2005) par exemple, qui la définit comme « toute application automatisée ayant prétention à aider les managers et dirigeants dans leurs prises de décisions, notamment en leur fournissant l'information ad hoc en lieu et temps voulu » (p. 22).

En 2008, Forrester ajoute la notion de transformation de l'information à cette définition. En effet, pour lui, la BI « est un ensemble de méthodologies, de processus, d'architectures et de technologies qui transforment les données brutes en informations significatives et utiles qui permettent aux utilisateurs de prendre des décisions éclairées à l'aide de données en temps réel » (cité dans Llave, 2017, p. 195, traduction personnelle).

Plus circonscrit, Davenport (2013) décrit simplement la BI comme un logiciel utilisé pour interroger les données et les présenter sous forme de rapports (Davenport, 2013 cité dans Eggert & Alberts, 2020).

Pour Alade (2017), la définition de la BI est bien plus large puisque selon lui, c'est un processus d'analyse qui comprend tous les outils et techniques utilisés dans ce processus. Ainsi, la BI « est le terme générique utilisé pour la conception de systèmes, les outils, les bases de données et méthodes qui sont utilisés pour rendre les organisations plus intelligentes, y compris toutes les activités qui impliquent et soutiennent la collecte, le stockage, le traitement et l'analyse des données qui sont cruciales pour soutenir les décisions de l'entreprise » (p. 209, traduction personnelle).

Une autre définition de la BI donne plus de précision quant à l'utilisation de l'information fournie par la BI, qui est « communément connue comme un ensemble de solutions technologiques qui permet aux organisations d'amasser, d'intégrer et d'analyser de vastes stocks de données afin de comprendre leurs opportunités, leurs forces et leurs faiblesses » (Ain & al., 2019, p. 1, traduction personnelle).

Notons que la BI permet aussi l'analyse des données relatives à la concurrence. La *competitive intelligence* (CI) fait d'ailleurs référence à la surveillance des concurrents et est un sous-ensemble de la BI (Negash & Gray, 2008).

La BI est souvent associée aux *analytics* et nous rencontrons donc fréquemment dans la littérature l'acronyme *BI&A* (par exemple chez Eggert & Alberts (2020), Chen & al. (2012), Vo & al. (2017), Rikhardsson & Yigitbasioglu (2018), English & Hoffmann (2018) ou Llave (2017)). Ce terme est employé par les auteurs comme un terme générique qui désigne la '*business intelligence et analytics*'. Les *analytics* permettent l'analyse et l'interprétation des données récoltées par l'entreprise (Negash & Gray, 2008). Parmi les formes simples d'*analytics* citons par exemple le rapport de routine (*report*) qui est édité périodiquement (hebdomadaire ou mensuel) et décrit ce qui s'est passé ; le *slice and dice* qui permet de trier les données et de les combiner (par région et par vendeur par exemple) et le *drill down* qui agit lui au niveau suivant, en effet on cherche alors à savoir pourquoi c'est arrivé, à expliquer les résultats.

L'article récent de Reutter et al. (2021) met en évidence la visualisation des données que permet la BI. Cela en facilite la compréhension et l'analyse qui peut alors se réaliser en temps réel et par l'ensemble des collaborateurs. Cette visualisation parlante permet au final de prendre de meilleures décisions.

Comme English et Hoffmann (2018), nous constatons que la majorité des définitions de la BI rencontrées évoque l'aide à la prise de décision qui semble dès lors être l'objectif premier de la BI. Pour notre travail nous retiendrons donc que la BI est un logiciel permettant à son utilisateur de visualiser et d'analyser des données et ainsi de l'aider à prendre des décisions.

### **2.3 Vue concrète**

---

A ce stade de notre revue de littérature, il nous apparaît opportun de donner au lecteur un aperçu concret de la BI. Grâce aux captures d'écran du logiciel Qlik Sense, nous souhaitons montrer à quoi ressemble un outil de BI pour un utilisateur final.

Comme expliqué sur le site internet [qlik.com](http://qlik.com), l'outil Qlik Sense permet une visualisation des données en 'libre-service'. L'utilisateur recherche les informations dont il a besoin, ensuite, la visualisation des données et leur structuration s'exécutent via des graphiques ou des tableaux qui s'actualisent automatiquement. En [annexe IV](#), nous trouvons un exemple montrant les

indicateurs liés au processus de vente, à savoir : les commandes, les commandes livrées, la facturation et les factures à recevoir.

Qlik Sense propose aussi la visualisation de ‘dashboards interactifs’. Les *dashboards* sont des *tableaux de bord* qui selon le glossaire Gartner « sont un mécanisme de rapport qui regroupe et affiche des mesures et des indicateurs clés afin qu'ils puissent être examinés d'un seul coup d'œil par tous les publics possibles. Les tableaux de bord permettent d'améliorer la prise de décision en révélant et en communiquant des informations contextuelles sur les mesures afin d'afficher les indicateurs avec une visualisation intuitive, notamment des graphiques, des échelles, des jauges et des feux de signalisation qui montrent la progression des indicateurs vers des objectifs définis. » (www.gartner.com, 2021, traduction personnelle). En [annexe V](#), nous voyons un *dashboard* permettant l'analyse de la performance des magasins (qlik.com).

## **2.4 Typologies et fonctions de la business intelligence**

---

### **2.4.1 Les typologies**

Selon Alade (2017) il existe deux ‘écoles de pensées’ principales reliées à la BI : l’approche *managériale* et l’approche *technique*. Ces deux approches sont également considérées comme les deux rôles fondamentaux de la BI. Le rôle *managérial* de la BI signifie la prise de décisions stratégiques suite à la collecte et à l’analyse d’informations internes et externes à l’entreprise. Dans son rôle *technique*, la BI est alors considérée comme un outil qui rentre dans ce processus managérial de collecte et d’analyse de l’information.

Une autre classification est proposée par Talaoui et al. (2020) d’après l’analyse de 120 articles. La BI est alors catégorisée en quatre points de vue :

-la BI comme *produit*. Vue comme un produit, la BI collecte alors essentiellement des informations à propos de l’environnement externe à l’entreprise. La BI analyse donc ici la concurrence et est donc en réalité de la *competitive intelligence* (CI). Ces renseignements externes constituent en eux-mêmes une source de valeur et donc un produit.

-la BI comme *processus*. D’autres auteurs voient la BI comme un processus planifié composé de quatre étapes différentes à savoir la planification, la collecte des données, leur analyse et leur diffusion. Ces étapes précèdent la prise de décision.

-la BI comme *système*. La BI peut également être abordée comme un système global permettant l'accès à l'information. Ce système est composé de différentes technologies permettant de traiter de gros volumes de données non structurées pour les présenter en temps voulu aux dirigeants. La BI est donc une ressource parmi d'autres qu'il convient d'utiliser afin d'en tirer avantage.

-la BI comme *paradigme décisionnel*. Dans ce cas, la BI est envisagée comme apportant un support aux décisions en temps réel tout en pouvant s'adapter aux changements incessants de l'environnement.

#### 2.4.2 *Les fonctions*

L'*aide à la prise de décision* semble être la fonction majeure de la BI. En effet, comme nous avons pu le constater au travers les définitions, la BI est citée par de nombreux auteurs comme étant un outil aidant lors de la prise de décisions. Selon Ain et al. (2019), la BI a pu démontrer sa capacité à fournir des informations complexes et concurrentielles afin d'aider à la prise de décisions. La BI améliore dès lors la prise de décision en diminuant les incertitudes. Notons à propos de ces décisions qu'il peut s'agir de décisions stratégiques ou de décisions opérationnelles. Dans ce dernier cas, la BI peut être un outil permettant l'automatisation de ce type de décisions (Gumb, 2005). Pour Alade (2017), la BI a pour fonction « d'améliorer l'opportunité, la pertinence et la valeur de chaque facteur qui entre dans la prise de décision. » (p. 209, traduction personnelle). Selon Visinescu et al. (2017), plus une décision est complexe et plus son analyse va exiger d'informations et d'efforts intellectuels. Selon ces auteurs, « la BI est donc utilisée pour soutenir la prise de décision sur des problèmes dynamiques et complexes où les décideurs sont aux prises avec des facteurs hors de leur contrôle et s'appuient de plus en plus sur des données non structurées » (p. 59, traduction personnelle).

Comment la BI aide-t-elle dans ce processus décisionnel ? Pour Ain et al. (2019), la BI soutient ce processus décisionnel « i) en facilitant l'agrégation, l'intégration systématique et la gestion de données non structurées et structurées, ii) en traitant une énorme quantité de données [...], iii) en offrant aux utilisateurs finaux des capacités de traitement accrues pour découvrir de nouvelles connaissances, et iv) en offrant des solutions d'analyse [...]. » (p.1, traduction personnelle).

Cependant, comme pour le CDG, l'efficacité réelle de la BI dans la prise de décisions est mise en doute. En effet, certaines recherches concluent que la BI n'aide que faiblement lors des prises de décisions stratégiques (Visinescu et al., 2017). Cela s'expliquerait par le fait que, de nos jours, les entreprises stockent des gros volumes de données variées mais ne sauraient pas vraiment comment les exploiter, soit à cause du manque de performance de l'outil de BI, soit à cause d'une mauvaise gestion interne de l'entreprise. Les dirigeants interrogés à ce sujet se montrent parfois sceptiques quant au rôle stratégique de ces outils « notamment par leur incapacité à traduire des connaissances qualitatives » (Gumb, 2005, p.234).

À côté de son rôle central d'aide à la prise de décisions, d'autres fonctions de la BI sont également mentionnées dans la littérature :

-la BI *facilite l'analyse des données*, au travers d'une *visualisation compréhensible* (Alade, 2017). Elle permet aussi un *partage de ces données* ainsi qu'une *accessibilité* permanente. La BI permet un *reporting plus rapide, précis et qualitatif* (Alade, 2017 ; Bhatiasevi & Naglis, 2020). La BI aide à *comprendre les tendances du marché*, les *besoins des clients* et la *concurrence* (Alade, 2017), elle *améliore le service au client* (Bhatiasevi & Naglis, 2020) et *mesure la performance de l'entreprise* (Negash & Gray, 2008).

Toutes ces fonctions permettent d'*améliorer les performances* et d'*augmenter les revenus* (Bhatiasevi & Naglis, 2020 ; Alade, 2017 ; Trieu, 2017). Pour Trieu (2017), l'amélioration de la performance passe par l'aide que la BI offre lors de la recherche et de la réalisation des objectifs (objectifs de productivité par exemple).

Comme pour le CDG, nous proposons en [annexe VI](#) un tableau récapitulatif des fonctions de la BI rencontrées dans la littérature.

## **Chapitre 3 La relation entre le contrôle de gestion et la business intelligence**

---

### **3.1 Les liens fonctionnels**

---

Le premier lien évident entre les deux concepts est que le CDG, tout comme la BI est un *système informationnel* (Bouquin & Pesqueux, 1999). En effet, ils fonctionnent tous deux comme un émetteur livrant des informations à un récepteur au travers d'un support. On évoque ainsi certains logiciels comme étant des moyens pour structurer le CDG. Ce dernier étant

traditionnellement considéré comme « le principal soutien à la prise de décision et au contrôle dans une organisation. [...], il a des liens évidents avec les technologies BI&A et peut bénéficier de leur utilisation. » (Rikhardsson & Yigitbasioglu, 2018, p. 37, traduction personnelle). En effet, la BI soutient certaines tâches de CDG comme le *reporting* et la prise de décision mais aussi l'analyse de la rentabilité des produits ou des segments de clientèle, la consolidation, la planification, la prévision des coûts ou l'impact financier des changements de production (Rikhardsson & Yigitbasioglu, 2018).

Un autre lien s'identifie dans le fait que le CDG possède fréquemment un rôle dans la politique globale de l'entreprise relative aux technologies de l'information comme la sélection ou l'implémentation des logiciels (Bollecker, 2007). De ce fait, le CDG est généralement impliqué dans *l'implémentation de la BI*. En effet, le CDG est le garant de la fiabilité des données, de plus, il connaît bien l'organisation et est expert en analyse d'information (Reutter & al., 2021). La réussite de cette implémentation est importante pour le CDG car un outil de BI bien intégré permettra une meilleure analyse des données et conséquemment aidera plus efficacement lors de la prise de décisions (Rikhardsson & Yigitbasioglu, 2018).

Afin de compléter ce point sur les liens entre CDG et BI nous avons mis en parallèle le tableau synthétique des missions, fonctions, rôles, tâches et activités du CDG rencontrés dans la littérature avec son équivalent concernant la BI. Notre tableau en [annexe VII](#), met alors en évidence les éléments cités dans ces deux parties.

### **3.2 Les conséquences des nouvelles technologies sur le CDG**

---

Pour le CDG, le développement des outils d'information et de pilotage suscite à la fois de l'engouement et de la méfiance (Reutter & al., 2021 ; Bollecker 2007, Lambert & Sponem, 2009). D'une part, la BI pourrait impacter positivement le contrôleur de gestion en développant son rôle de *business partner* (BP) et appuyer son rôle de garant de la fiabilité des données (Reutter & al., 2021). En effet, ces outils valorisent le CDG en permettant aux contrôleurs de se concentrer davantage sur le conseil et la prise de décisions grâce au gain de temps obtenu (Bollecker, 2007). Reutter et al. (2021) font cependant remarquer que même si ce rôle de BP peut se développer grâce aux nouveaux SI, ces derniers engendrent également une augmentation des activités de fiabilisation des données réalisées par le contrôleur.

Paradoxalement, ces activités plus techniques étant chronophages, elles pourraient empêcher l'avènement du BP. D'autre part, la BI pourrait être une menace pour le CDG en en réduisant les effectifs et en risquant même de mener à la disparition du contrôleur (Bollecker, 2007). Ce même risque fut déjà évoqué par R.N. Anthony en 1988 à propos de l'arrivée des ERP. Pour lui, ces logiciels allaient permettre l'intégration du CDG dans les *process* grâce à l'accès à l'information et ainsi engendrer une dilution du CDG, c'est-à-dire une distillation des compétences du CDG au sein des différents départements de l'entreprise (Bouquin & Pesqueux, 1999).

Parmi les nouvelles technologies, le sujet des *big data* est fréquemment abordé dans la littérature. On peut simplement définir les *big data* comme étant de grandes quantités de données (Alade, 2017). A cette caractéristique liée au *volume*, ces données sont également définies en fonction de leur *vitesse* ; c'est-à-dire leur rapidité de création et de circulation et en fonction de leur *variété* ; structurées ou non, ces data sont maintenant générées par les réseaux sociaux ou les objets connectés et se présentent sous forme de textes, d'images, d'audio, de vidéos, etc. (Sponem, 2018). Les big data pourraient être une menace ou une opportunité pour le CDG. D'une part, les *big data* avantageraient les contrôleurs en leur permettant de mieux comprendre l'entreprise et ainsi d'obtenir de meilleures prévisions. De plus, les données issues des réseaux sociaux fournissent aux contrôleurs de nouvelles informations utiles à l'analyse de la performance de l'entreprise (Berland & Moinard, 2020). D'autre part, le contrôleur de gestion pourrait se voir remplacé par un *data scientist* appelé aussi *data analyst* (plus technique) et spécialisé dans le traitement et l'analyse de données de masse non structurées (Sponem, 2018). Afin de transformer cette menace en opportunité, le contrôleur devrait probablement veiller à s'appropriier les outils permettant la gestion des big data. En effet, les contrôleurs de gestion maîtrisant ces outils peuvent dès lors analyser ces données et ainsi découvrir de nouvelles opportunités d'affaires (Reutter & al., 2021).

### 4.1 Définition et particularités des PME

---

Les *petites et moyennes entreprises* (PME) sont des entreprises indépendantes de petite taille possédant une grande proximité au niveau spatial, hiérarchique et fonctionnel (Meyssonnier, 2019). Selon la définition de la Commission Européenne, les PME sont des entreprises dont le nombre de personnes occupées ne dépasse pas 250 et qui présentent, soit un chiffre d'affaires (CA) inférieur ou égal à 50 millions d'euros, soit un total bilantaire inférieur ou égal à 43 millions d'euros (economie.fgov.be, s.d.).

Différents seuils peuvent être appliqués à ces critères pour distinguer trois catégories de PME (voir [annexe VIII](#)) : la très petite entreprise (TPE) (aussi appelée la micro-entreprise) compte moins de 10 salariés avec un CA et un total au bilan ne dépassant pas 2 millions d'euro. La petite entreprise (PE) emploie moins de 50 personnes, son CA ainsi que son bilan doivent être inférieurs à 10 millions d'euro. Le nombre de salariés d'une moyenne entreprise (ME) se situe donc entre 50 et 250. Notons qu'une confusion existe parfois en Belgique autour du terme PME. En effet, avant 2018, en Belgique, le terme PME qualifiait les entreprises de moins de 50 travailleurs mais depuis il est exclusivement utilisé pour les entreprises de moins de 250 personnes afin de s'aligner avec la définition de la Commission européenne.

Au niveau mondial, les PME représentent 90% des entreprises et plus de 50% de l'emploi selon l'IFC (International Finance Corporation) (ifc.org, s.d., cité dans Llave, 2017). En raison de leur rôle économique et social important, les PME sont ainsi une source de développement économique dans le monde entier.

Cela est également le cas en Belgique, puisqu'avec 68,8 %, notre pays présente un taux de salariés employés par des PME plus élevé que nos pays voisins (economie.fgov.be, s.d.). Plus de la moitié de l'emploi est donc généré par des PME. Selon Statbel, en fin 2019, il y avait un peu moins d'1 million de PME domiciliées en Belgique dont 26,4% situées en Wallonie (62.4% en Flandre et 11.2% à Bruxelles-Capitale) (voir [annexe IX](#)) (economie.fgov.be, s.d.).

Pour des raisons de facilité d'obtention de chiffres exploitables, c'est le critère du nombre de personnes qui est le plus souvent retenu pour établir des statistiques à propos des PME ou pour l'office national de sécurité sociale (ONSS) par exemple (economie.fgov.be, s.d.).

La PME peut donc être caractérisée par sa *taille* (le nombre de salariés) et présente également d'autres particularités (Condor, 2012 ; Van Caillie, 2003). En effet, le *propriétaire-dirigeant* de la PME est généralement seul décisionnaire et seul gestionnaire financier parfois aidé par une petite équipe comptable ou un expert externe à l'entreprise. Les salariés y sont *polyvalents* ; un comptable peut, par exemple, effectuer des tâches de CDG. La *stratégie* de l'entreprise est souvent intuitive et informelle. Enfin son *système d'information* interne est généralement simple et peu organisé, le *reporting* y est donc moins courant que dans les grandes organisations. Il en est de même pour les informations externes à l'entreprise car le contact direct avec les clients ou les fournisseurs reste le moyen privilégié de communication.

#### **4.2 Le contrôle de gestion dans les PME**

---

Le CDG évolue en fonction de la *taille* de l'entreprise (Meyssonnier, 2019 ; Bernard, 2019 ; Condor, 2012 ; Bollecker 2007). En effet, le CDG serait inexistant dans les TPE ainsi que dans les PE, où les outils de gestion sont simples et où c'est généralement un expert-comptable externe qui est en charge des finances de l'entreprise et qui conseille le dirigeant (Meyssonnier, 2019). Quand l'entreprise atteint 50 salariés, elle devient alors une ME, le besoin de structure et d'organisation se fait plus présent et l'on voit dès lors apparaître le CDG. Cependant, à ce stade du développement de l'entreprise, la fonction de contrôleur de gestion sera en général exécutée par un responsable administratif qui apportera essentiellement un rôle d'aide à la décision. Notons que la taille influence particulièrement certaines activités du CDG comme le pilotage de la performance qui y est directement corrélé alors que le calcul des coûts reste important dans les PME et ce, indépendamment de la taille de celle-ci (Barbelivien et Meyssonnier, 2018). La taille de l'entreprise influence donc fortement la structure du CDG mais il existe d'autres facteurs de contingence comme le métier ou le produit de l'entreprise, les compétences de ses dirigeants, son marché (Meyssonnier, 2019), ses objectifs économiques et de croissance, sa complexité technologique de production, etc. (Van Caillie, 2003).

La littérature se contredit donc au sujet du *rôle* des contrôleurs au sein des petites structures (Bollecker, 2007). En effet, certains affirment que le rôle du contrôleur de gestion en PME sera limité à un aspect technique (au détriment de son rôle dans la prise de décision) alors que d'autres estiment qu'étant plus proche de la DG dans une petite entreprise, le contrôleur aura plus de poids lors de la prise de décisions. Pour Van Caillie (2003), en PME, le contrôleur de gestion « apparaît plus comme un intégrateur d'informations diverses visant à faciliter la gestion

quotidienne de l'entreprise que comme un fournisseur avisé de recommandations fondées visant à faciliter le pilotage stratégique de la PME. » (p. 15) et pour Barbelivien et Meyssonier (2018) il a peu de pouvoir d'influence.

Les *activités* du CDG comme la fixation des prix, des budgets et des objectifs sont fréquemment effectuées par la direction ou par le directeur financier en PME (Meyssonier, 2019 ; Condor, 2012). De plus, les dirigeants étant généralement assez proches des équipes, le CDG y est informel car les objectifs sont fixés et contrôlés essentiellement oralement sans normes ni procédures (Condor, 2012). Une étude montre que le *reporting* n'est présent en PME qu'à partir de 100 collaborateurs et une autre mentionne l'absence de budgets dans les entreprises de moins de 50 salariés. (Barbelivien & Meyssonier, 2018).

Selon l'étude de Van Caillie publiée en 2002, pour les *dirigeants de PME Wallonnes*, les deux missions prioritaires du CDG sont le *calcul des coûts de revient* et la *préparation chiffrée des décisions d'investissement majeures*. S'en suivent le *calcul et le suivi des marges* par produit et par client ainsi que *l'élaboration et le suivi du budget*.

En outre, cette étude montre que le CDG *intervient peu dans la stratégie*. En effet, parmi les PME interrogées, peu d'activités ont un lien avec la stratégie comme *la mise en œuvre de tableaux de bord stratégiques*, *le suivi de la rentabilité des clients* ou *le suivi de la satisfaction des clients* (moins d'une PME sur 10). Ces activités stratégiques sont pourtant une source de préoccupation pour les dirigeants qui donc souhaitent s'améliorer dans ces domaines. Enfin, les activités de CDG sont généralement menées par 1 à 3 personnes sous la responsabilité du responsable financier de la PME. Toutefois « le contrôle et l'analyse des résultats générés par ces activités est mené [sic] directement par le dirigeant de la PME, le plus souvent (mais pas systématiquement) assisté par le directeur financier. » (Van Caillie, 2002 cité dans Van Caillie, 2003, p. 9)

Concernant les *outils* de gestion utilisés en PME, les tableaux de bord y sont souvent simples et ne contiennent que des indicateurs financiers car la PME n'accorde pas beaucoup d'importance à la stratégie (Condor, 2012). Des études mettent en avant un manque d'outils de création, de collecte et d'analyse des données pour permettre un contrôle de gestion dans les PME (Van Caillie, 2003). Alors que certains auteurs estiment que les PME devraient avoir un système de CDG robuste afin de survivre, d'autres estiment que ces entreprises peuvent se contenter d'un CDG réduit basé sur quelques indicateurs pertinents. Dans ce dernier cas, on peut alors se demander si un outil de BI serait nécessaire.

En [annexe X](#), nous présentons un tableau synthétique de ce point 4.2 consacré au CDG en PME.

### **4.3 La business intelligence dans les PME**

---

Selon Eurostat, les PME belges sont moins digitalisées que les grandes entreprises (economie.fgov.be, s.d.) et elles utilisent également moins les outils de BI (Llave, 2017). Cela se vérifie dans l'étude réalisée en 2012 au Royaume-Uni montrant que seulement 0,2% des PME analysent leurs données de manière active contre 25% en ce qui concerne les grandes organisations (English & Hoffmann, 2018). Une des raisons évoquées pour expliquer ce constat est que les PME semblent accorder moins de valeur aux technologies de l'information puisqu'elles les utiliseraient principalement pour des tâches administratives faute d'en bénéficier dans le cadre de tâches complexes (Bhatiasevi & Naglis, 2020). En effet, les PME ciblent souvent des marchés de niche et s'intéressent donc moins aux tendances globales de leur secteur, elles restent alors uniquement focalisées sur leur spécialité. D'autres raisons comme la résistance au changement ou le manque de compétence en analyse des données pourraient également expliquer ce retard des PME (English & Hoffmann, 2018).

En conséquence, les outils utilisés par les PME pour gérer les informations sont généralement des outils simples (Van Caillie, 2003). La collecte des données est peu formalisée puisque l'ensemble des collaborateurs au sein de l'entreprise y participe alors que leur analyse et interprétation sont, elles, le plus souvent réalisées par le dirigeant.

Pourtant, certaines recherches démontrent que la BI peut aider les PME à prendre de meilleures décisions et ainsi à obtenir un avantage concurrentiel (Bhatiasevi & Naglis, 2020) et cela même si l'on utilise les fonctionnalités de base de l'outil (English & Hoffmann, 2018). Notons que, comme pour les grandes entreprises, les PME investissent dans la BI avec comme principal objectif de prendre des meilleures décisions (Llave, 2017).

### 5.1 La valeur

---

De manière globale, la notion de valeur peut être définie comme une valeur d'échange ou une valeur d'usage. La valeur d'échange est égale à son prix alors que la valeur d'usage est relative à l'utilité qu'une personne en retire (Malleret, 2009). En outre, la valeur peut être évaluée pour un individu, un groupe, une entreprise ou une industrie par exemple. Pour ce travail, nous nous intéressons à la valeur d'usage (l'utilité) de la BI pour les activités de CDG.

Ainsi la valeur perçue est variable et subjective puisqu'elle peut varier d'un individu à l'autre ou d'une entreprise à l'autre (Malleret, 2009). Cette subjectivité apparaît donc également dans le cadre de l'évaluation d'un outil de BI puisque celle-ci dépend de la perception (subjective) et des besoins des personnes interrogées à ce sujet (Lönqvist & Puhakka, 2009).

Au travers des définitions, les typologies et les fonctions de la BI vues précédemment, nous savons déjà en quoi la BI peut être utile aux entreprises et allons maintenant nous intéresser aux facteurs (internes ou externes à l'entreprise) qui influencent la façon dont la valeur est obtenue (ou non).

- Facteurs internes influençant l'obtention de valeur

Parmi les facteurs internes à l'entreprise, la *compétence des employés* est un facteur clé dans le succès de la BI et est lié au *niveau d'utilisation de la BI* (Trieu, 2017 ; Ain & al., 2019). En effet, il ne suffit pas d'implémenter de la BI pour en obtenir de la valeur, il est essentiel que les outils i) soient utilisés et ii) qu'ils soient utilisés efficacement (Talaoui & al., 2020 ; Lönqvist & Puhakka, 2009 ; Trieu, 2017).

L'*outil* en lui-même est également un facteur important (Trieu, 2017 ; Ain & al., 2019), ce dernier doit être adapté aux tâches et à la stratégie de l'organisation. L'*infrastructure informatique* de l'entreprise peut également influencer sur l'obtention de la valeur. Pour Ain et al. (2019), cette infrastructure doit être évolutive et Trieu (2017) précise que le *niveau d'investissement* pour cette infrastructure, ces logiciels et cette technologie est également un élément impactant.

La *qualité de la data* produit aussi un effet non négligeable. Pour preuve, selon Alade (2017) les utilisateurs sont aujourd'hui pleinement conscients de l'importance de leurs données car ils

savent que des données de bonne qualité donneront lieu à des analyses de qualité et, pour Ain et al., (2019) une haute qualité de *data* facilite l'adoption et l'utilisation de l'outil. Notons que, dans leur étude, Visinescu et al. (2017) s'intéressent à la perception de la qualité des décisions prises à l'aide la BI et concluent qu'il est difficile de déterminer si la qualité des décisions est réellement améliorée. Selon eux, la conclusion la plus intéressante et la plus importante de leur étude est que l'effet de la BI sur la qualité de la décision est fortement lié à la qualité de l'information fournie par la BI.

Il existe d'autres facteurs internes à l'entreprise, comme sa *taille* (Trieu, 2017 ; Bhatiasevi & Naglis, 2020), sa *position concurrentielle* et sa *réactivité concurrentielle* (Talaoui & al., 2020 ; Trieu, 2017). En effet, être en bonne position concurrentielle, être une grande entreprise, être face à une faible réaction ou une réaction lente des concurrents aident à augmenter l'utilité procurée par la BI. Cette pression concurrentielle peut également inciter les PME à investir dans un outil de BI (Bhatiasevi & Naglis, 2020).

La littérature fait aussi mention de divers facteurs *organisationnels* comme la *culture de l'entreprise* ou la *dispersion géographique des unités de l'entreprise* (Trieu, 2017). En PME, une culture d'entreprise orientée vers les données (*data driven culture*) ou orientée vers la technologie (*technology driven culture*) et véhiculée par les dirigeants constitue un élément renforçant l'utilisation de l'outil de BI (English & Hoffmann, 2018 ; Ain & al., 2019). Cette culture conduit alors à une bonne adéquation de l'outil de BI avec la stratégie de l'entreprise.

Notons que certains des facteurs cités ci-dessus comme l'infrastructure ou l'influence des dirigeants peuvent inciter les PME à mettre de la BI en place (Bhatiasevi & Naglis, 2020).

Nous constatons par ailleurs que Trieu (2017) mentionne deux '*effets de latence*' qui ont un impact sur l'utilisation de l'outil. Le premier effet de latence résulte du temps nécessaire pour l'acceptation du changement, l'adaptation et l'apprentissage du nouvel outil. Il s'agit donc de la période qui s'écoule entre l'investissement initial et l'utilisation efficace de l'outil. Ainsi, lorsqu'une entreprise investit dans la BI, il est difficile de prévoir le moment où elle obtiendra un retour de valeur ; les effets de cet investissement peuvent prendre du temps. Le second effet de latence se situe entre le moment d'obtention des données grâce à la BI et le moment de prise de décision.

- Facteurs externes influençant l'obtention de valeur

A côté de ces divers facteurs interne à l'entreprise, nous rencontrons aussi plusieurs éléments externes comme son *secteur* d'activité ou son *pays* de localisation (Trieu, 2017). Concernant le secteur, les entreprises du secteur tertiaire (services) semblent pouvoir tirer moins avantage des outils de BI. Ce qui semble être également le cas pour le secteur de l'audit car il est régi par des réglementations d'accès aux données. Concernant les facteurs liés au pays comme les lois, les infrastructures techniques ou la culture IT, ceux-ci ont souvent un impact faible sur le niveau d'utilisation de la BI

En résumé, de nombreux facteurs doivent être favorables afin qu'ils puissent conduire à une génération de valeur optimale. Ces facteurs favorables constituent donc une condition *nécessaire* pour obtenir de la valeur mais pas forcément *suffisante*. Par exemple des investissements en BI sont nécessaires mais pas suffisants puisqu'il faudra également être capable d'utiliser efficacement ces nouveaux outils pour créer de la valeur (Trieu, 2017).

## **5.2 Le coût**

---

Les différents coûts liés à un outil de BI sont : l'investissement initial lors de l'implémentation de l'outil (coût du fournisseur et coût du logiciel) et les ressources opérationnelles (Trieu, 2017 ; Lönnqvist & Puhakka, 2009).

Le TCO (Total Cost of Ownership ou coût total de possession) est une méthode qui permettrait de calculer l'ensemble des coût liés à la BI (Lönnqvist & Puhakka, 2009). Selon le glossaire Gartner « le coût total de possession (TCO) est une évaluation complète des coûts des technologies de l'information (TI) ou d'autres coûts à travers les frontières de l'entreprise au fil du temps. Pour l'informatique, le TCO comprend l'acquisition de matériel et de logiciels, la gestion et le support, les communications, les dépenses liées aux utilisateurs finaux et les coûts éventuels liés à des temps d'arrêt, de la formation et des autres pertes de productivité. » (www.gartner.com, traduction personnelle).

Selon English et Hoffmann (2018), les outils d'analyse de données sont devenus abordables pour les PME qui disposent de moins de moyens financiers que les grandes entreprise (grâce

notamment aux outils SaaS – Software-as-a-Service<sup>5</sup>) alors que pour Llave (2017), le budget reste un frein pour le PME.

### **5.3 La mesure de la valeur et du coût**

---

Plusieurs méthodes d'évaluation de la BI se rencontrent dans la littérature comme le modèle de DeLone et McLean, le TAM, le modèle de Nyblom et al. ou le CIMM. Le modèle de DeLone et McLean (D&M) se base sur 6 facteurs du succès, à savoir : la qualité de l'information, la qualité du service, la qualité du système, l'utilisation, la satisfaction de l'utilisateur et les bénéfices nets. Le modèle TAM (Technology Acceptance Model), lui est basé sur l'utilité perçue et la facilité d'utilisation perçue (Ain & al., 2019). Le modèle de Nyblom et al. est basé sur les éléments jugés importants par les entreprises, à savoir : l'efficacité, la convivialité, la satisfaction globale, le prix et l'adaptabilité (Llave, 2017). Le modèle CIMM (Competitive Intelligence Measurement Model) permet de calculer le retour sur investissement en analysant des facteurs tels que la réalisation des objectifs et la satisfaction de dirigeants (Lönqvist & Puhakka, 2009).

Cependant, du fait de sa subjectivité et de sa variabilité, la valeur est difficile à mesurer. En effet, pour Lönqvist et Puhakka (2009), mesurer les bénéfices de la BI semble être bien plus compliqué, voire même problématique, que de mesurer les coûts puisque les bénéfices de la BI sont souvent intangibles car l'outil fournit de 'l'intelligence' dont la valeur est difficile à mesurer.

---

<sup>5</sup> Saas ou Software-as-a-Service est un « est un logiciel qui est détenu, fourni et géré à distance par un ou plusieurs fournisseurs. Le fournisseur livre un logiciel [...] utilisé dans un modèle "one-to-many" par tous les clients sous contrat, à tout moment, sur la base d'un paiement à l'utilisation ou d'un abonnement basé sur des paramètres d'utilisation. » (www.gartner.com, traduction personnelle)

## Chapitre 6 Synthèse de la revue de littérature

---

Avant d'énoncer notre question de recherche qui débutera notre étude empirique, nous allons faire une synthèse de cette première partie consacrée à la revue de littérature.

Dans cette revue, nous nous sommes d'abord intéressée au CDG et à la BI puis aux liens qui existent entre les deux. Nous avons ensuite traité ces mêmes sujets en contexte PME et enfin nous avons effectué des recherches sur la relation valeur-coût de la BI.

A l'origine, le CDG est apparu en entreprise pour servir de lien entre les activités opérationnelles et les activités stratégiques. La BI, elle, s'est développée pour permettre l'analyse de volumes de données toujours plus grands (*big data*). Aujourd'hui, le CDG et la BI ont pour missions principales l'aide à la prise de décision (bien que ce rôle soit contesté par certains auteurs), la gestion des données et l'information. La BI aide le CDG à réaliser ces trois missions.

Les autres activités du CDG les plus fréquemment mentionnées dans la littérature sont : la réalisation du processus budgétaire, le calcul, l'analyse et la réduction de coûts, la mesure de la performance et le *reporting*. Concernant la BI, les autres fonctions les plus rencontrées dans la littérature sont : obtenir des connaissances sur le marché, les clients et la concurrence et le *reporting*.

Le cadre d'exécution de l'ensemble de ces activités varie en fonction de la taille de l'entreprise. Cependant les différentes recherches sur le CDG en PME semblent ne pas s'accorder sur ce point. En effet, en PME, certains auteurs estiment par exemple que le CDG aide moins au pilotage ou que les budgets sont inexistantes alors que d'autres auteurs les contredisent. La littérature nous fournit peu d'information à propos des activités réalisées grâce à la BI en PME.

Bien que les outils de BI soient devenus abordables pour les PME, l'aspect financier reste un frein pour ces entreprises. En effet, les PME utilisent moins les outils de BI que les grandes organisations.

Enfin, dans cette revue de littérature, nous avons défini la notion de valeur. La valeur, c'est-à-dire l'utilité que nous pouvons retirer d'un outil, est subjective et dépend de nombreux facteurs tels que le niveau d'utilisation ou l'outil en lui-même. Cette valeur est difficile à mesurer puisque les bénéfices obtenus grâce à la BI sont souvent intangibles.

La littérature nous donne peu d'informations concernant les coûts d'un outil de BI pour une entreprise et nous retiendrons que ces coûts sont principalement liés à son implémentation et aux ressources opérationnelles engagées.

Sur base de cette première partie consacrée à la revue de littérature, nous allons maintenant poser notre question de recherche et présenter la partie empirique. Nous concluons alors en confrontant les résultats de notre étude qualitative à notre revue de littérature et proposerons des recommandations managériales pertinentes afin d'aiguiller les PME s'intéressant aux outils de BI.

## **Partie 2 : Recherche empirique**

---

### **Chapitre 1 Méthodologie**

---

#### **1.1 Question de recherche**

---

Comme nous l'avons constaté, la littérature traite peu de la BI en contexte PME et, à notre connaissance, aucune étude ne s'est penchée sur l'utilité de la BI pour le CDG en PME. Notre problématique portera donc sur la valeur et le coût de la BI en PME et plus précisément sur ses apports pour le CDG. Nous pouvons donc formuler notre question de recherche ainsi :

Quelle est la relation entre la valeur et le coût de la BI pour le CDG dans un contexte PME ?

Nous allons traiter le thème de la valeur au travers de deux sous-questions à savoir : i) quelles sont les activités de CDG effectuées grâce à la BI ? et ii) quelle est l'utilité de la BI dans la réalisation de ces activités ?

Afin d'apporter des éléments de réponse à cette question de recherche, nous avons mené une recherche qualitative. Par définition, cette approche ne donne pas de résultat statistique car elle exclut toute quantification (Lejeune, 2019). Il ne s'agit donc pas de compter mais de produire des « théories à partir du matériau empirique » (p. 22). Cette approche est pertinente dans notre cas puisque nous souhaitons essentiellement *comprendre* les utilisateurs de BI, en nous intéressant à leur vécu, leur expérience, leur sentiment et leur avis sur l'utilisation de cet outil.

## 1.2 Entretiens

---

Pour mener cette recherche qualitative, nous avons conduit 7 entretiens semi-directifs, tous réalisés en vidéo-conférence grâce à l'outil Zoom. Une grille d'entretien préalablement construite nous a servi de support lors de ces rencontres ([voir annexe XI](#)). Cette grille compte 23 questions principales et des questions de relances et a été testée préalablement afin d'en garantir la compréhension. Ces questions se veulent neutres afin de pas orienter les réponses des personnes interviewées. S'agissant de questions ouvertes, l'ordre des questions n'a pas forcément été respecté lors des entretiens.

En introduction à ces questions, nous remercions évidemment notre interlocuteur et lui expliquons le contexte du travail. Nous sommes volontairement restée imprécise en mentionnant l'objet de l'étude puisque nous évoquons simplement « un travail du fin d'étude sur la business intelligence en PME ». Ne pas mentionner l'analyse valeur et coût ni le CDG permet d'éviter d'induire un biais en suggérant certaines réponses. Lors de cette introduction, nous demandons également la permission d'enregistrer l'échange afin d'en faciliter la retranscription.

Les entretiens ont une durée totale pouvant varier de 34 à 73 minutes et les parties enregistrées, elles, comptent entre 21 et 70 minutes.

Certaines questions sont parfois apparues redondantes lors de quelques entretiens mais il était important qu'elles figurent dans la grille car elles pouvaient jouer un rôle important. Donnons un exemple : si nous demandons à un Directeur Financier pour quelle(s) *tâche(s)* il utilise son outil de BI, il pourrait, par exemple, répondre qu'il l'utilise pour suivre le CA. Ensuite, nous lui posons la question de *l'utilité* de la BI. Cette seconde question peut, soit effectivement être redondante s'il nous donne la même réponse, soit être essentielle car il pourrait nous répondre que cela ne lui sert en réalité à rien car il accédait déjà facilement au CA via un tableau Excel.

### 1.3 Echantillon théorique

---

Au vu du contexte qualitatif, notre échantillon n'est pas statistique mais bien théorique et n'est donc pas fixé dès le début de la recherche (Lejeune, 2019). Le nombre suffisant est considéré comme atteint quand plus aucune nouvelle information n'est récoltée, c'est ce que l'on appelle la saturation théorique. Dans le cas de notre étude, la septième personne interrogée ne nous a pas apporté de nouvel élément et nous avons donc pu considérer avoir atteint cette saturation.

En addition à ce critère de saturation théorique, le critère de 'rareté' de la cible doit également être pris en compte dans notre étude. En effet, afin de rester dans le cadre précis de ce travail, à savoir une simultanée des 3 facteurs -CDG et BI et PME- nous recherchions des personnes répondant aux critères suivants :

n°1 : doit être en charge des tâches du CDG. Donc un dirigeant, un directeur financier ou idéalement un contrôleur de gestion par exemple. En effet, notre analyse ne concerne pas l'individu contrôleur de gestion mais bien les activités de CDG.

n° 2 : doit utiliser un outil de BI *reconnu comme tel* (en effet, dans certains cas, un tableur Excel peut être assimilé à de la BI par exemple (Gumb, 2017)).

n° 3 : doit travailler au sein d'une PME (maximum 250 salariés).

Trouver ces personnes nous est apparu très difficile et nous en déduisons que la cible recherchée présente probablement un critère de rareté. D'ailleurs rappelons les résultats de l'étude mentionnée au point '4.3 La business intelligence en PME', qui montrent qu'uniquement 0,2% des PME du Royaume-Unis utilisent de la BI. Il serait intéressant de connaître ce taux d'utilisation en Belgique par exemple.

Afin de rentrer en contact avec ces personnes cibles, nous avons collaboré avec un fournisseur liégeois d'outil de BI que nous appellerons ProSoft pour des raisons d'anonymisation. ProSoft nous a fourni une liste de 16 sociétés accompagnée des 16 noms de personnes de contact utilisateurs de l'outil. Nous avons supprimé 2 sociétés car, selon leurs derniers comptes annuels accessibles sur le site de la Banque Nationale Belge, elles avaient un nombre moyen de travailleurs, en équivalent temps-plein, supérieur à 250 personnes sur l'exercice en cours. Ces sociétés n'étaient donc pas des PME. Ensuite, 2 personnes ont été écartées en raison de leur titre. En effet, il nous semblait a priori inopportun d'interroger un Directeur Marketing ou un Quality Manager car ces fonctions ne sont en général pas liées au CDG. Une troisième personne

fut estimée comme ne répondant pas aux critères puisqu'elle ne travaillait pas au sein de la société mais y était comptable indépendant.

À la suite de ce tri, nous étions face à une liste de 11 candidats que nous avons contactés par téléphone. Une personne n'a pas souhaité participer à cette étude et trois sont restées injoignables. En outre, un rendez-vous avec un des participants n'a pas pu être programmé. Nous avons donc obtenu l'accord de 6 intervenants via ProSoft.

En sollicitant notre entourage, nous avons trouvé deux autres personnes prêtes à répondre à nos questions. Cependant en débutant l'entretien avec une de ces deux personnes, nous nous sommes aperçus que celle-ci utilisait bien un outil de BI mais pas un 'outil reconnu comme tel' comme le demande notre deuxième critère de sélection. En effet, l'outil utilisé présentait toutes les caractéristiques d'un outil de BI, cependant ce logiciel a été développé en interne et n'est pas commercialisé. La discussion que nous avons eue avec cette personne n'a donc pas fait l'objet d'une retranscription mais sera néanmoins utilisée dans la partie de ce travail traitant des recommandations.

Cela nous amène donc un total de 7 personnes interviewées : 2 directeurs financiers, 2 dirigeants, 1 contrôleur de gestion et 2 responsables IT.

Rappelons que selon notre premier critère de sélection, nous souhaitions interroger des personnes en charge d'activité de CDG. Cependant, il nous est apparu intéressant de prendre en compte les interviews de nos deux Responsable IT, d'une part puisque la cible est rare cela nous permettait de récolter davantage de matériau et d'autre part, leur rôle central dans l'organisation et dans l'utilisation de l'outil nous a fourni des informations pertinentes cadrant avec le sujet de notre étude.

Le tableau reprenant les fonctions des personnes interrogées, l'effectif et le chiffre d'affaires (par tranche), ainsi que le secteur d'activité de la société pour laquelle ils travaillent se trouve en [annexe XII](#).

#### **1.4 Méthode d'analyse**

---

Tous les participants ayant donné leur accord pour l'enregistrement, nous avons pu utiliser un outil de retranscription automatique (Amberscript) disponible en ligne. Nous avons ensuite anonymisé, vérifié et retravaillé tous les fichiers ainsi obtenus. Le degré de ce travail est

fonction de la qualité de l'enregistrement, du débit de parole et de l'articulation des mots qui constituent les facteurs faisant varier la qualité de ces retranscriptions automatiques. Toutes ces retranscriptions se trouvent en [annexe XIII](#). Pour réaliser cette anonymisation, nous avons évidemment supprimé les noms des intervenants ainsi que le nom de leur société ou le nom de leur fournisseur de BI. De plus, nous avons veillé à ne mentionner aucun élément susceptible de mener à l'identification de la personne (par exemple la mention du secteur d'activité d'une société pourrait mener à son identification s'il existe peu d'acteurs dans ce même secteur).

Afin de réaliser au mieux l'analyse de ces 39 pages de retranscription, nous avons dans un premier temps, placé tous les verbatims pertinents dans un tableau Excel, par thème en suivant l'ordre des questions de notre grille d'entretien et en respectant le code couleur suivant :

n° entretien	1	2	3	4	5	6	7
Interlocuteur	Rouge	Vert	Noir	Mauve	Orange	Jaune	Bleu

Tableau 1 : extrait du tableau d'analyse du matériau récolté lors de nos entretiens

Thèmes	Verbatims				
CHOIX de la BI	Déclencheurs	externes	présentation du logiciel	c'est bien et effectivement pour la présentation, c'est (pré (fournisseur de BI)(...) quand ils sont venus eux-mêmes pr Par contre, la direction l'a accepté. Elle l'a signé les yeux on effectuait déjà auparavant des analyses sur tout ce qu Ça c'est la reprise [la société a été reprise par les parents Oui, en 2013, on a racheté un réseau, un réseau de 20 à 3 Et puis quand on est arrivé le projet qui s'appelle Datama	
		internes = Remise ne question suite à...	reprise	structure société	Mais qu'est ce qui a fait alors que vous avez implémenté cette décision, elle est venue en même temps que le choix Parce qu'on travail ensemble avec (nom du fournisseur de (nom du fournisseur de BI) distribue également Bob (...) ça ils maîtrisent Qlik qui met tout ça en évidence. Oui, parce que c'est l'outil qui était proposé par (nom), m notre fournisseur IT (anonymisation) travaillait avec lui
			rachat	difficultés financières	Et le fait que leurs bureaux sont à 2 km des nôtres, que m On a choisi l'outil Qlik Sense parce que j'avais la connais et dans la société où mon père travail il a Qlik Sense aus un module relativement ouvert, mais qui n'est pas purem
			groupe	projet informatique	Oui, Donc, l'outil était convenable, j'ai regardé l'outil, j'ai le fait qu'on puisse être en multi base. Donc, on peut le re On m'avait proposé Cockpit qui m'avait été présenté par r ? Alors pourquoi Qlik Sense ? Simplement parce que c'éta Je ne saurais pas répondre à cette question
					Et du coup, comme (nom du fournisseur de BI) fournit Qlik
	Choix de l'outil	fournisseur	collaboration & compétence		
			proximité géographique		
		outil	déjà connu		
			qualité outil		
		ne sais pas	pas d'alternative		

Dans un deuxième temps, nous avons affinés les thèmes afin d'en permettre l'analyse. Dans l'extrait de ce tableau (tableau 1), ci-dessus, les verbatims écrits en rouge correspondent donc à des éléments dits par notre interlocuteur numéro 1. L'ensemble des tableaux se trouvent dans

les [annexes XIV à XVI](#). Cette méthode, grâce à son visuel, permet de comprendre rapidement l'ensemble des réponses fournies.

Rappelons que, s'agissant d'une étude qualitative, l'occurrence ne compte pas (Lejeune, 2019). Cela signifie qu'on ne peut hiérarchiser les informations en fonction du nombre de fois où elles ont été mentionnées par les intervenants. La validité de la donnée fournie ne vient pas du nombre de fois où elle survient. En conséquence, nous devons traiter le 'cas isolé' avec autant d'importance que les autres.

## Chapitre 2 Développements et résultats

---

### 2.1 Tâches et Activités

---

Nos interlocuteurs effectuent de nombreuses tâches grâce à leur outil de BI, dès lors, afin d'en faciliter l'analyse, nous avons rangé ces différentes tâches et activités en 4 catégories : *pilotage*, *finance*, *contrôle & vérification* et *data*.

- Pilotage : prise de décision et amélioration des processus

Concernant les activités de *pilotage* de l'entreprise, les personnes interrogées ont expliqué que la BI les aidait pour la *prise de décision* et l'*amélioration des processus*. Il peut s'agir de décisions opérationnelles comme, par exemple, des décisions de recrutement en raison de la charge de travail ou de décisions stratégiques comme d'adapter sa stratégie en fonction du succès d'une campagne marketing, d'adapter son prix en fonction du volume des ventes ou de favoriser une gamme de produit en fonction de sa rentabilité.

« [...] principalement des décisions d'allocation de ressources, de recrutement en fonction de la charge, des évaluations de la charge par département, des décisions de recrutement ou en tous cas anticipation des besoins. » (Entretien n°1).

« A l'heure actuelle, [...] on a la preuve que tel ou tel marché se porte mieux parce qu'on a fait telle campagne et donc c'est beaucoup plus précis. Ça permet de changer toute la stratégie de l'entreprise en disant si telle campagne a bien fonctionné, on doit la mettre en place aussi l'année prochaine... et ce genre de choses. C'est à ce niveau-là surtout que ça a pas mal changé. » (Entretien n°7)

« [...] il y a des tas de processus qui sont en routine maintenant, grâce à ça. » (Entretien n°6)

Dans l'entretien 3, l'outil est même considéré comme « *une sorte de Dashboard du cœur de la société* » (Entretien n°3).

Deux des personnes interrogées ne l'utilisent pas ou très peu pour la prise de décision mais pensent que cela se fera plus tard. La raison évoquée dans les deux cas est l'implémentation récente. En effet, l'outil, dans ces deux sociétés, n'est implémenté que depuis environ une année.

« *Ça ne se fait pas encore, non. Actuellement, c'est plus une descente d'informations sans prise de décision.* » (Entretien n°5)

- Finance : prévisions, budget, CA, marges et rentabilité, trésorerie

En ce qui concerne la *finance*, la BI soutient le calcul des *prévisions*, le processus *budgétaire*, le calcul du *chiffre d'affaires*, le calcul des *marges* et de la *rentabilité*, ainsi que le calcul de la *trésorerie*.

« *Je sais dire si mes forecasts – parce que je reforecast en permanence - sont fiables ou pas, tiennent la route et ce que je dois adapter etc.* » (Entretien n°6)

« *Je suis principalement aujourd'hui le CA et le CA du commercial* » (Entretien n°2)

« *[...] les deux principales [tâches] dont je parlais, c'est la trésorerie et la rentabilité.* » (Entretien n°3)

- Contrôle et vérification : ventes, stocks, logistique, achats, production, comptabilité

Lors de nos entretiens, les activités en lien avec le *contrôle et la vérification* sont les suivantes : le suivi des *ventes* (suivi de la clientèle, suivi des offres, suivi des commandes), la gestion des *stocks* (état des stocks, localisation dans l'entrepôt), le suivi d'indicateurs *logistiques* (le nombre d'articles réceptionnés ou expédiés), les *achats*, la *production* et la *comptabilité*.

« *C'est toutes les remontées ventes, c'est des statistiques par fournisseurs [activité de négoce], par taux de TVA. C'est pour la gestion des stocks, c'est pour des contrôles.* [...] » (Entretien n°4)

« *Le responsable d'atelier l'utilise aussi pour contrôler les coûts [...], il suit les productivités des personnes [...] Il vérifie le nombre d'heures des gens lorsqu'ils rentrent, lorsqu'ils sortent et le nombre d'heures prestées à des opérations de production dans les heures*

*de production, ils peuvent vérifier à quoi le temps non productif est alloué, par exemple. »* (Entretien n°6)

- Data : extraction, reporting, vérification

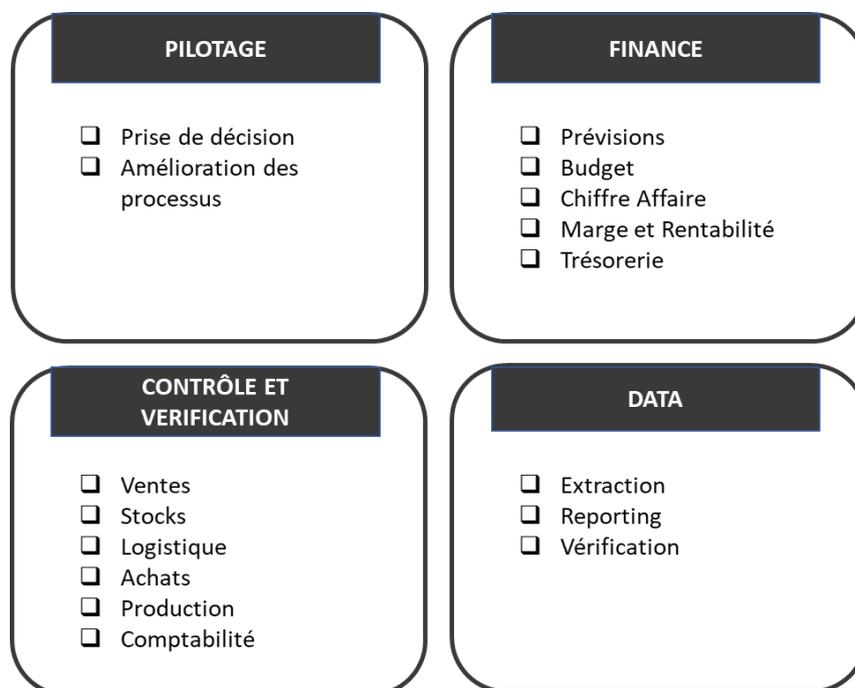
Nos intervenants utilisent également leur outil de BI pour traiter les *data*. En effet, il permet de faire des *extractions* de données ou du *reporting*. Dans certains cas, l'outil est également utilisé pour vérifier des données ou détecter une anomalie dans les chiffres.

*« Et on l'utilise aussi pour certains types d'export parce que Qlik permet de faire des exports -on a plus de possibilités dans Qlik avec certains types d'export. »* (Entretien n°7)

*« Principalement pour la vérification des dashboards, vérification des données et toute une série d'extractions aussi, de reporting divers et variés »* (Entretien n°1)

*« [...] des reporting par famille de produits, par le fournisseur [...] reporting en cas de manque de données, donc si on n'avait pas de donnée, c'est qu'il y avait peut-être une panne sur une (anonymisation) et du coup, il y avait une alerte. »* (Entretien n°4)

Tableau 2 : Synthèse des tâches réalisées par nos intervenants avec leur outil de BI



Le tableau ci-dessus (tableau 2) constitue donc l'ensemble des activités ou des tâches que nos interviewés ou certains de leurs collègues réalisent grâce à leur outil de BI. Pour nous parler de ces utilisateurs, nos répondants mentionnent, soit des noms de fonctions tels que Directeur

Financier, Chef de projet, Manager, Comptable, Superviseur, Assistant management et IT, Responsable de Service (commercial & logistique), Administrateur délégué, Responsable d'atelier et Commercial externe, soit des noms de départements, à savoir, la Direction, les Ressources Humaines, le Commercial, la Comptabilité, le Contrôle de gestion, les Achats et les Finances.

Notons que selon 6 entretiens (tous sauf n°5), la liste des utilisateurs cités comprend toujours un dirigeant ou un financier à l'exception de notre entretien n°5, réalisé avec un 'Responsable téléphonie et informatique & reporting financier'. Ce dernier explique que les Finances ne l'utilisent pas encore mais que ce sera le cas dans le futur. Rappelons que l'implémentation au sein de cette société est récente et que notre interlocuteur ne l'utilise pas encore lui-même.

*« Non, actuellement, je vais même dire que moi, je ne l'utilise pas actuellement. C'est plutôt une responsable de pôle [...] qui l'utilise, [...]. Par la suite, le logiciel va être utilisé vraiment tous les jours par plusieurs personnes, ça c'est sûr et certain. »* (Entretien n°5)

Ce même interlocuteur pense que la Direction demandera à voir des rapports générés par l'outil mais ne l'utilisera pas :

*« La haute direction -à mon avis- va plus, elle, demander des rapports qui vont sortir de là mais ils ne vont pas mettre les mains dedans »* (Entretien n°5)

Bien évidemment l'ensemble des activités et tâches mentionnées précédemment ne sont pas réalisées par l'ensemble des utilisateurs. Dans le cadre de notre travail, nous ne nous intéressons pas à la question de 'Qui fait quoi ?' mais simplement au 'Quoi ?'. Via notre questionnaire, nous cherchions donc seulement à connaître les activités réalisées à l'aide de la BI.

Pour être complet, en fin de questionnaire, nous avons demandé à nos interlocuteurs s'ils souhaitaient développer leur outil de BI dans le futur. Notre interlocuteur n°2 souhaiterait, par exemple, y ajouter « les achats » ou « la charge de travail », le n°7 aimerait également être en mesure de suivre ses « indicateurs achat » ou avoir accès à la « rentabilité des chantiers ». Cette question ne nous a rien appris de plus puisque les activités ou tâches mentionnées avaient déjà été citées par d'autres personnes en réponse à la question concernant l'utilisation actuelle de l'outil.

Nous allons maintenant nous intéresser à l'utilité, aux avantages que nos interlocuteurs retirent de l'utilisation de leur outil de BI.

## 2.2 Utilité et avantages

---

- Gain de temps, facilité et fiabilité

De nombreux avantages relatifs au traitement des informations ont été cités ; comme le *gain de temps*, la *facilité* et la *fiabilité* des données.

« [...] avant, c'était un énorme effort [...], je suis content, je reviens de vacances et c'est la première fois en 6 ans que je prends deux semaines de vacances. Et je suis parti tranquille et je n'ai pas ouvert mon PC. Ça n'a jamais été possible avant, vous voyez. Donc voilà à quoi mène l'outil BI, [...] je suis beaucoup plus rapide, je gagne du temps » (Entretien n°6)

« [...] ça permet quand même de faire des analyses sur les chiffres d'une façon très facile et rapide. » (Entretien n°2)

« On a absolument besoin de BI qui a l'avantage de compiler toute une série de données qui, manuellement, seraient - demanderaient beaucoup trop de temps. » (Entretien n°4)

« Et surtout, on a en termes d'exactitude des données, c'est beaucoup, beaucoup plus pointilleux et [...] Oui, en termes de précision, justement parce qu'on a des données beaucoup plus précises et surtout en termes de gain de temps. » (Entretien n°7)

« [...], il n'y a pas un problème de manipulation humaine qui fait qu'à un moment donné il y a déstructuration du fichier Excel qu'on reproduit de semaine en semaine pendant des mois. Ça fiabilise. [...] on a des données objectives. » (Entretien n°6)

Notons que nos interlocuteurs n°1 et 4, qui évoquaient pourtant la *lenteur* comme étant un désavantage de l'outil, ont malgré tout cité la rapidité d'obtention des données comme étant un avantage donné par l'outil. Nous n'avons pas de précisions quant à cette lenteur, nous ne pouvons dès lors pas savoir s'il s'agit d'une contradiction ou s'il existe une explication à cela.

En outre, le fait que 6 de nos informateurs se sentent à l'aise (très à l'aise ou relativement à l'aise) avec l'outil pourrait confirmer sa facilité d'utilisation. En effet, il n'a fallu que 2-3 jours à notre intervenant n°2 pour se sentir à l'aise avec l'outil et pour nos n°4 et n°7, c'était immédiat.

Notre interlocuteur n°3, lui, ne se sent pas encore tout à fait à l'aise, vu sa prise en main récente, mais ce dernier pense que cela est seulement dû à un manque de pratique.

*« Oui très à l'aise. (...) Du point de vue utilisation de base, je pense qu'il m'a fallu très peu de temps parce que je vous dis, c'est instinctif. »* (Entretien n°7)

- Visualisation, temps réel et analyse

La *visualisation* de données (entretiens n°1, 3 et 7) que permet leur outil et l'obtention des données en *temps réel* (entretiens n°1, 4, 5 et 6) sont également utiles pour certaines personnes interrogées. Ces *dashboards* sont, non seulement, parlants mais sont aussi uniformisés au sein de la société ce qui permet à l'ensemble du personnel de comprendre aisément ces présentations.

*« [l'outil permet] une uniformisation de la présentation de ces informations [...] et permet des présentations qui sont assez parlantes [...] Donc ici l'objectif était d'uniformiser les reporting, et de mettre en place des dashboard de suivi de projet qui étaient homogènes en fonction des différentes personnes. [...] Il n'y avait rien avant [...] chacun faisait à sa sauce. »* (Entretien n°1)

*« [l'outil permet] d'avoir un contrôle et une vue globale en temps réel sur l'entièreté des informations »* (Entretien n°4)

Cependant, notre participant n°6 n'utilise pas les fonctionnalités de visualisation des données dans l'outil. En effet, il l'utilise uniquement pour extraire des données et c'est l'obtention de ces données en temps réel (il s'agit ici d'informations à propos des temps de production) qui permet aux responsables de production de « prendre des actions ».

*« Grâce à cet outil en temps réel, ils peuvent prendre des actions »* (Entretien n°6).

Le participant n°7 fait la distinction entre présentation interne et externe à l'entreprise. En effet, il trouve son outil idéal pour les présentations en interne mais le voit comme désavantageux lorsqu'il s'agit de réaliser un rapport dans un format imposé.

*« Qlik est absolument top pour la présentation en interne, donc nous on l'utilise quotidiennement et on n'a pas besoin d'autre chose. [...]. Par contre -exemple typique- une présentation à un Conseil d'Administration, on va rechercher des données dans Qlik mais le Conseil d'Administration a une structure bien particulière, il faut un reporting bien particulier parce qu'ils s'attendent à avoir certains types de données et autres qu'on a déjà dans Qlik mais on ne peut pas leur présenter dans le logiciel tels quels [...] Et l'outil de base, que Qlik propose*

*pour permettre de faire du reporting dedans, donc d'avoir une petite présentation, n'est vraiment pas optimal. On ne l'utilise d'ailleurs pas du tout.* (Entretien n°7)

Le dernier avantage relatif aux traitements des données évoqué lors des entretiens est *l'analyse*. La possibilité de *drill down*<sup>6</sup>, bien que non mentionnée en ces termes, est décrite par plusieurs intervenants (entretiens n° 3, 4, 6 et 7) comme étant un gros atout en termes d'analyse. Cette méthode de recherche de données au travers des filtres successifs leur permet de comprendre pourquoi c'est arrivé, d'expliquer les résultats.

*« Par rapport à l'ancienne méthode, un des avantages macro qu'on peut voir, c'est que non seulement ça présente les données, mais on peut tout de suite dans l'outil affiner la donnée. [...] on peut directement en cliquant avoir les sous catégories et ainsi de suite et avoir plus d'informations directement pour comprendre pourquoi. »* (Entretien n°3)

*« [...] ça nous permet dans l'immédiat d'aller pousser l'analyse donc on clique, on regarde pourquoi est-ce que ça a été comme ça ? À cause de tel ou tel facteur. »* (Entretien n°7)

- Accès aux données

À côté de ces éléments d'utilité en lien avec le traitement de l'information, une partie des personnes interrogées mentionnent l'*accès aux data* comme avantage procuré par l'outil. En effet, certaines données étaient plus difficiles à obtenir, voire même impossible à obtenir sans l'outil. Par ailleurs, certains décrivent la notion de *slice and dice*<sup>7</sup> (sans la nommer ainsi) qui permet d'exécuter des tris et des filtres plus détaillés.

*« [l'information], ils peuvent la traiter et donc vous dire combien d'heures productives, le pourcentage de productivité, d'inefficience, etc., ils ne savaient pas. Et pour eux aller chercher l'information, c'était totalement impossible, même pas imaginable : ils ne savaient pas où aller la chercher, comment la traiter etc »* (Entretien n°6)

*« [à propos des nouvelles informations obtenues grâce à l'outil]. La consommation de matières premières par pays et par client. »* (Entretien n°5)

Notre interlocuteur n°2 précise que, selon lui, son outil ne lui permet pas d'obtenir des données dont il ne disposait pas avant mais que cela permet une vue globale des informations.

*« Non, non, non, je ne pense pas [obtenir grâce à la BI des informations inaccessibles avant]. Mais ce qui est bien, c'est que le suivi des informations est beaucoup plus simple qu'avant. Tout était dans l'ERP avant mais il fallait aller voir un par un et c'est quasi impossible d'avoir une vue globale. C'est vraiment ça, pour moi, la fonction de la BI, c'est*

---

<sup>6</sup> Méthode d'analyse des données où l'on cherche à expliquer un événement (Negash & Gray, 2008).

<sup>7</sup> Méthode d'analyse des données qui permet de trier celles-ci et de les combiner par région ou par vendeur par exemple (Negash & Gray, 2008).

*l'hélicoptère qui circule au-dessus de l'entreprise et qui nous donne une vue de dessus de ce qui se passe. » (Entretien n°2)*

Nous voyons donc que de nombreux éléments ont été cités par nos 7 intervenants qui semblent dès lors tirer avantage de l'utilisation de la BI. En effet, ils affirment tous que l'outil a un impact positif sur leur efficacité dans leur travail et déclarent tous (excepté n°3 puisque qu'il estime qu'il est trop tôt pour se prononcer) qu'ils seraient mécontents si on leur enlevait leur outil. En outre, à la question suivante, 'Si demain on vous enlevait cet outil, comment vous sentiriez-vous dans votre travail ?', ils répondent par exemple :

*« Très mal à l'aise » (Entretien n°1)*

*« J'espère que non déjà parce que j'aime bien de travailler avec ça. (Entretien n°2)*

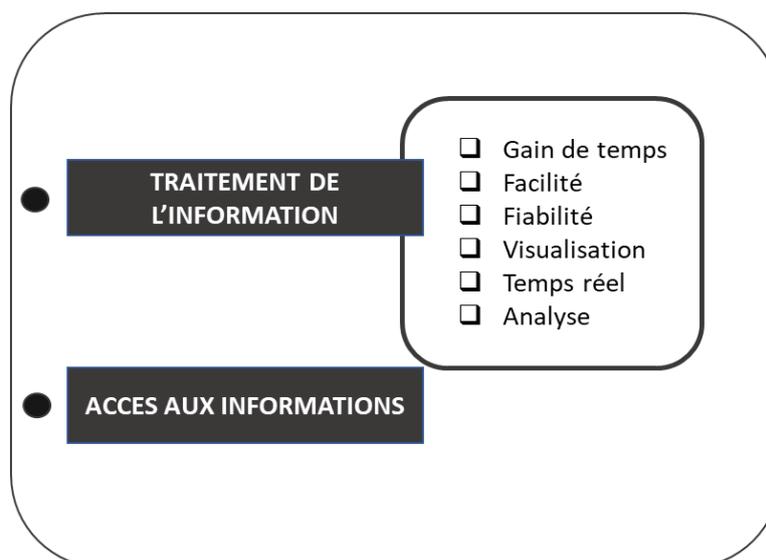
*« [...]et je ne peux pas m'en passer [...]. Il y a beaucoup de choses que je n'arrivais plus à faire. (Entretien n°4)*

*« Je perds toute mon efficacité. C'est à dire je vais pouvoir faire le reporting formel, mais je ne vais plus pouvoir être proactif. » (Entretien n°6)*

La BI n'apporte pas à notre participant n°7 d'utilité concrète dans son travail car il utilise l'outil uniquement pour créer des rapports pour les autres départements de la société.

Ci-dessous, nous proposons une vue synthétique de l'ensemble de ces avantages.

Tableau 3 : Synthèse des avantages des outils de BI de nos intervenants



## 2.3 Facteurs d'influence

---

Nous avons demandé à notre panel quels étaient, selon eux, les facteurs internes ou externes à leur entreprise qui pouvaient influencer positivement ou négativement l'implémentation ou l'utilisation de l'outil.

- Impact positif des facteurs présents chez nos participants

En ce qui concerne les facteurs d'influence, des intervenants ont mentionné des facteurs internes ayant eu un impact positif comme le fait d'être *ouvert aux technologies* de l'information ou que l'outil soit supporté et *sponsorisé* par la hiérarchie.

*« Le fait que je sois tous les jours aussi dans des requêtes type SQL et des trucs comme ça. On aurait quelqu'un qui fait du pur travail administratif, etc., à mon avis, on aurait un peu plus difficile de le mettre en place. C'est sûr que les compétences de la personne sont des points à ne pas négliger. »* (Entretien n°5)

*« [...] les deux directeurs commerciaux de la Flandre et Wallonie étaient 100% avec nous. »* (Entretien n°7)

Par ailleurs, toujours dans les 'facteurs positifs', certains citent aussi des facteurs externes comme une collaboration antérieure avec le *fournisseur* de BI ou l'*outil* en lui-même.

En effet, le fait que le fournisseur de BI soit également en charge de l'ERP ou du logiciel comptable affecte positivement l'implémentation puisque i) ce dernier a une connaissance préalable de l'organisation et ii) les échanges sont facilités puisqu'il n'y a qu'un seul intervenant maîtrisant plusieurs logiciels.

*« Je pense qu'en travaillant avec (nom du fournisseur de BI) ça a quand même facilité [...] parce qu'il n'y a qu'un point de contact. »* (Entretien n°2)

Cependant, notre participant n°7 note une complication liée au fournisseur durant la phase d'implémentation. En effet, la personne en charge du projet chez le fournisseur a dû être remplacée en cours de projet ce qui a occasionné des difficultés, même s'il estime que ce changement leur fut finalement profitable.

*« Ça s'est finalement avéré être pour le meilleur puisqu'on est très content d'avoir eu cet élément là avec nous. Donc voilà, c'était plus la partie où il a fallu un petit peu tout revoir. »* (Entretien n°7)

Notons aussi que le fournisseur semble jouer un rôle important (c'est l'élément déclencheur) lors de la décision de la mise en place de l'outil puisque, pour nos intervenants n°3, 5 et 7, c'est lorsque l'outil leur a été présenté par le fournisseur qu'ils ont pris la décision d'implémenter. La *présentation* de l'outil par le fournisseur constitue donc un des éléments déclencheur lors de la décision d'achat i) soit lorsque celle-ci est perçue comme 'parlante', c'est-à-dire lorsque les données présentées sont en lien avec le métier du futur utilisateur de l'outil ii) soit lorsque la personne représentant le fournisseur possède une combinaison de compétences techniques et commerciales lui permettant de convaincre.

*« [...] quand ils sont venus eux-mêmes présenter le logiciel, le fait d'être préparé, le fait d'avoir pris le temps de discuter un tout petit peu avec nous pour voir quel était notre métier, de quoi on parlait, etc. et de venir avec des données qui étaient parlantes pour la direction [...] ils se sont mis à la hauteur de la société qu'ils voulaient convaincre, et ça, ça a été une aide extérieure. (Entretien n°5)*

*« [...] pour la présentation, c'est (prénom) qui est venu. [...] J'ai eu un bon feeling sur ses explications, [...] Donc, j'ai un peu dans (prénom) perçu quelqu'un qui a un peu les deux casquettes (technique et commerciale) ou en tout cas, qui ne conçoit pas de vendre un produit qui ne sait pas lui-même un peu gérer. (prénom) a fait bonne impression on va dire. » (Entretien n°5)*

De plus, le fournisseur de BI influe également sur le choix de l'outil puisque celui-ci est cité par 5 de nos intervenants comme facteur déterminant ce choix.

L'utilisation de l'*outil* est influencée par son côté intuitif et convivial.

*« L'outil, il est très, très intuitif, donc c'est vraiment facile dès que quelqu'un de novice arrive dans l'entreprise, voilà, on lui montre juste comment se connecter et puis après, il peut chipoter et en 3 minutes, il a trouvé l'information qu'il avait besoin » (Entretien n°4)*

À propos de cet aspect intuitif et convivial de l'outil, l'interviewé n°7 (25 ans) explique en quoi l'outil n'est pas toujours perçu comme tel par toutes les personnes l'utilisant puisqu'il modifie les habitudes de certains qui conséquemment peuvent faire preuve de résistance au changement vis-à-vis de l'outil.

*« [...] c'est un fonctionnement instinctif pour la nouvelle génération - pour les générations qui sont un peu plus, pour la génération de mes parents, par exemple, ou de mes collègues qui ont leur âge ici, c'est beaucoup moins évident comme logiciel, ce n'est pas Microsoft, ce n'est pas ce qu'on a l'habitude de voir » (Entretien n°7)*

- Impact négatif des facteurs présents chez nos participants

Au sujet des facteurs ayant une influence négative, notre groupe d'informateurs ne mentionne que des facteurs internes à leur organisation et ceux-ci ont impacté uniquement l'implémentation (pas l'utilisation) de l'outil. Ces facteurs cités sont liés à la *résistance au changement* et à l'aspect *technique* (à savoir la création de nombreux articles dans l'ERP ou la liaison des différentes bases de données via une clé primaire<sup>8</sup>) de cette phase de mise en place.

« [...] ce qui a compliqué et bien c'est l'habituelle résistance au changement et puis [...] la remise en question des données qui étaient produites... voilà c'est toujours les réfractaires qui viennent derrière. » (Entretien n°1)

« Donc, au début, il y a beaucoup de réticences parce qu'on voyait essentiellement ce qui n'avait pas dedans. [...] ça perturbait les habitudes des gens. [...] on a fait une étape intermédiaire qui était de reconstruire ce qu'on avait dans Excel, exactement dans l'outil Qlik Sense, » (Entretien n°7)

« Et ce qui va compliquer la mise en place, c'est cette non-connaissance entre guillemets des interactions entre les différents logiciels, donc, à savoir le logiciel de paye, le logiciel comptable, le logiciel de suivi du personnel. Il va falloir qu'on puisse trouver des clés d'entrée dans les différents logiciels pour pouvoir justement avoir une donnée commune. » (Entretien n°5)

Il apparaît opportun de faire ici un lien entre ces deux facteurs (résistance au changement et difficultés techniques) ayant influencé de façon négative la phase d'implémentation chez nos interviewés et les conseils donnés par ceux-ci en fin d'interview. En effet, nous leur avons demandé quel(s) conseil(s) ils donneraient à une PME qui souhaite se lancer dans la mise en place d'un outil de BI. À côté d'un conseil *technique* (à savoir préparer au mieux ses données afin de pouvoir en retirer les informations voulues) formulé par le participant n°5, nos interlocuteurs n°1, 2 et 7 conseillent de commencer par une *base simple* et n°3, 6 et 7 conseillent d'*impliquer* les utilisateurs finaux dans le projet afin de réduire la résistance au changement.

Mieux préparer ses données afin d'accéder ensuite aux informations voulues :

« [...] la classification des articles est une chose très importante, la codification. [...] savoir exactement ce qu'on veut faire par la suite. Qu'est-ce qu'on veut retirer comme chiffre ? Qu'est-ce qu'on veut étudier ? » (Entretien n°5)

---

<sup>8</sup> Une clé primaire permet de lier des tables entre elles. Une seule ligne de la table possède cette clé et garantit ainsi l'unicité de la donnée dans la table. (ibm.com)

Débuter avec une version simplifiée de l'outil et le développer afin de garder les collaborateurs motivés :

*« [...]ne pas voir trop gros et d'abord faire étape par étape. Se dire 'tiens, voilà ce qu'on a, voilà ce qu'on va implémenter' et voir les autres possibilités après pour de ne pas créer une centrale nucléaire, on a une énorme idée et en fait, ça va nous prendre un an pour le faire. Et pendant ce temps-là, on a la frustration de tout le monde qui ne peut pas accéder au – qui ne peut pas voir concrètement ce qui est fait... oui, on connaît bien, je veux dire- dans le cadre d'autre projet, on dit que le projet avance, mais concrètement, personne ne le voit avancer. »*  
(Entretien n°7)

A cette liste de facteurs à impact positif et négatif, nous ajouterons un dernier facteur qui nous semblent revêtir un caractère neutre, à savoir le *secteur d'activité*. En effet, le secteur a été mentionné par le participant n°3 qui nous explique avoir fait le choix de mettre en place de la BI afin de faire face à l'accélération des changements dans son activité.

*« [l'interlocuteur a choisi de mettre de la BI en place car avant] il y avait vraiment une continuité dans notre business [...] une année ressemblait quand même assez fort à l'année précédente, [...]. On avait le temps de s'adapter et de voir venir. [...] depuis 3, 4, 5 ans et a fortiori récemment avec le Covid, il y a une très, très forte accélération de l'environnement que ce soit le comportement du client en magasin ou web, que ce soit avec les fournisseurs, [...] »*  
(Entretien n°3)

Ajoutons à ces propos, qu'une personne (Responsable Financier) contactée mais n'ayant pas souhaité répondre aux questions, a justifié son refus en expliquant qu'elle utilisait très peu l'outil et que cela nous serait donc inutile (nous n'avons évidemment pas insisté alors qu'il nous aurait, au contraire, été intéressant pour cette étude d'entendre les propos d'une personne qui estime ne pas en avoir d'utilité). Cette non-utilisation est due, selon cette personne, à son secteur d'activité (Construction - Installation de chauffage, de ventilation et de conditionnement d'air) et nous a donc logiquement suggéré de chercher des participants dans un autre secteur.

Nous ajouterons ici que plusieurs interviewés (3) ont mis en place de la BI suite à une modification structurelle de la société. Par exemple lors de la reprise (achat) de la société par la nouvelle direction, lors du développement de la société (rachat réseau) ou lors du rachat de la société par un groupe, ces éléments amenant de nouvelles exigences en termes de *reporting*.

Dans cette partie, il nous semble également important de noter que trois intervenants ont cité l'âge comme élément expliquant deux facteurs d'influence. Pour l'interlocuteur n°2, son âge renforce son intérêt pour les nouvelles technologies et donc facilite son utilisation de l'outil. Les interlocuteurs n°2, 5 et 7 citent, eux, l'âge de leur collègue comme explication à leur résistance face au changement.

**Tableau 4 : Synthèse des facteurs d'influence des outils de BI cités par nos intervenants**

AVEC IMPACT POSITIF		I	U
<b>INTERNES</b>			
<input type="checkbox"/> Ouverture aux technologies		✓	✓
<input type="checkbox"/> Sponsorisé par la hiérarchie		✓	✓
<b>EXTERNES</b>			
<input type="checkbox"/> Fournisseur		✓	
<input type="checkbox"/> Outil			✓

AVEC IMPACT NEGATIF		I	U
<b>INTERNES</b>			
<input type="checkbox"/> Résistance au changement		✓	
<input type="checkbox"/> Technique			✓

AVEC IMPACT NEUTRE		I	U
<input type="checkbox"/> Secteur d'activité			✓

I = avec impact sur l'implémentation  
 U = avec impact sur l'utilisation

## 2.4 Coûts d'implémentation et d'utilisation

### 2.4.1 Coûts d'implémentation

Les *coûts d'implémentation* de la BI, ont été jugés par nos intervenants comme *coûteux* ou *bon marché*. Dans les coûts d'implémentation, sont cités les coûts des développements (création des rapports et formations) et le coût des licences.

L'implémentation est jugée 'chère' (4) :

Dans la phase d'implémentation, la création des rapports peut être réalisée par le fournisseur ou en interne. Pour l'informatrice n°1, il est principalement question du coût de développement de ces rapports qui, selon lui, est un « gros investissement au départ » puisqu'ils y ont travaillé pendant un an.

*« Il y a eu un gros investissement au départ, évidemment, puisque non seulement il y a eu les reporting qui ont été développés par [...] un ingénieur pendant un an qui a travaillé sur toute une série de reporting donc ce n'est pas anodin comme coût. » Entretien n°1)*

Au sujet du coût de licences, le participant n°2 estime que le prix des licences est « un peu cher », pour le n°5 ce coût est « démesuré » et, pour n°7, il était « énormément cher, voire même démentiel ».

### L'implémentation est jugée 'pas chère' (3) :

Pour nos interlocuteurs n°3 et 6, les coûts de développement ainsi que le coût des licences sont peu élevés et pour le n°4, les coûts dans leur globalité « ne sont pas trop élevés » (rappelons que le n°4 est le seul à utiliser un outil vendu 'clé sur porte' ne nécessitant donc aucun paramétrage).

*« Donc il y a les licences déjà mais qui ne sont pas très chères, [...] » (Entretien n°3)*

*« Je vais dire que ce n'était pas si cher que ça, parce que pour moi, clairement ici je devais faire l'économie d'une personne [...] » (Entretien n°6)*

Il nous semble important de faire remarquer que, qu'ils estiment l'implémentation onéreuse ou non, l'ensemble de nos interlocuteurs trouve cette mise en place facile. Parfois l'implémentation fut facile mais lente (entretien n°3, 6 et 7) ou facile mais nécessitant énormément de ressources (entretien n°1), voire même stressante (entretien n°5). La perception de la difficulté de l'implémentation pourrait être logiquement liée à la durée de celle-ci ; notons à propos de ce dernier facteur que selon les réponses obtenues, il peut varier fortement (en effet, les durées mentionnées varient de « plus d'un an » à « deux-trois jours »).

*« C'était plus long que prévu, mais on a eu beaucoup plus d'idées et de demandes de notre part finalement. » (Entretien n°7)*

*« Qlik Sense, c'est relativement aisé[...] mais on a consacré énormément d'efforts et de ressources interne » (Entretien n°1)*

## 2.4.2 Coûts d'utilisation

Le coût de création des rapports fait partie des coûts d'implémentation mais aussi des *coûts d'utilisation* des outils de BI puisque l'entreprise va développer son outil en continuant à créer nouveaux rapports. Ce coût humain (interne à l'entreprise) est le seul coût d'utilisation cité par nos intervenants (n°1,5 et 7). Ceux-ci nous expliquent tous les trois avoir du personnel interne à l'entreprise qui continue à développer le *reporting* et ne se prononcent pas réellement quant aux coûts liés.

*« [les coûts,] c'est un petit peu insidieux, c'est au quotidien. Il y a des gens qui continuent à développer des reporting en interne. [...] les investissements sont parfois dans des temps masqués. »* (Entretien n°1)

*« [...] à l'heure actuelle on en a quand même pas mal [des demandes de création de rapport] donc c'est un à deux jours par mois que je passe entièrement à 100% donc ça fait 16 heures par mois à faire des développements. »* (Entretien n°7)

Notons que le participant n°5 estime ne pas être en mesure d'évaluer les coûts d'utilisation en raison de l'implémentation récente de l'outil. Il parle néanmoins du *temps* qu'il devra consacrer à la création des rapports en interne. En effet, cette gestion interne des rapports amène pour lui un désavantage puisqu'il craint de devoir faire face à des demandes de création de *reporting* trop importantes et/ou peu précises. Ces heures de travail (donc le temps) qu'il devra y consacrer sont donc bien un coût humain. Précisons que cet intervenant est le responsable téléphonie et informatique au sein de sa société et c'est donc en cette qualité qu'il crée les rapports utiles à l'outils.

*« Et ça j'en ai un peu peur maintenant : que les gens soient trop demandeurs de données propres à eux en fait. Et surtout, ne pas avoir l'information du besoin précis. Quand vous créez votre fichier statistique, si vous ne savez pas exactement où vous voulez en venir au final, vous risquez de perdre votre temps et de devoir tout recommencer. »* (Entretien n°5)

A l'inverse, mais également sans en évoquer directement le coût, notre participant n°6 voit un désavantage résultant de la situation opposée ; à savoir lorsque la création des rapports se réalise via le fournisseur, car cela crée alors de la dépendance par rapport à ce dernier.

*« Alors pour l'instant ça ne me dérange pas mais à terme, j'aimerais bien que mes collègues et peut-être moi [...] puissent commencer à reprendre certains rapports et pouvoir peut-être les adapter en fonction de nos besoins, sans repasser par une personne source externe. »* (Entretien n°6)

Il nous paraît important de préciser qu'aucun de nos participants ne connaît le montant de ces coûts (que ces coûts soient estimés comme chers ou pas). Seul, notre intervenant n° 7 nous mentionne un prix approximatif.

De plus, notons que nos sept intervenants sont satisfaits de l'outil et jugent que l'investissement est ou sera *rentable* (cinq d'entre eux en étant pleinement convaincus alors le n°2 et 3 sont un peu moins catégoriques tout en restant positifs), cet avis concerne même les intervenants qui ont jugé les coûts de la BI comme chers.

« *[Pensez-vous que l'investissement sera rentable ?] Oui. Pour moi, oui. J'en suis intimement convaincu. [...] Ça va couler de source.* (Entretien n°5)

« *[Pensez-vous que l'investissement est rentable ?] Indubitablement.* » (Entretien n°1)

Enfin, pour nos sept personnes, cette rentabilité est toujours une estimation ; en effet, aucun calcul lié à la rentabilité n'a été réalisé dans l'ensemble de ces entreprises. Pour nos intervenants, cette rentabilité vient de l'utilité de l'outil.

« *[...] calculs ? Non. Donc non, c'est un outil, on a vite compris l'utilité et notre besoin (...).* » (Entretien n°4)

« *[Avez-vous fait des calculs ?] Non, je n'ai pas besoin, mais je sais comment : moi ma rentabilité [...] c'est de voir de quelle façon je peux répondre immédiatement à une demande. [...] De temps gagné [...]. Je le sais, c'est énorme, en termes de profitabilité.* » (Entretien n°6)

« *Non, on n'a pas fait de calcul mais [avant] il n'y avait pas d'uniformité dans la présentation, pas de vérification ou de certitude que les informations étaient recoupées, [...]. Je pense que on l'a gagné dix fois.* » (Entretien n°1)

## Chapitre 3 Discussion

---

Dans ce troisième chapitre de notre partie empirique, nous allons confronter les réponses aux questions posées lors de nos entretiens aux éléments de notre revue de littérature.

Pour rappel, notre question de recherche se porte sur la relation entre la valeur et le coût de la BI pour le CDG dans un contexte PME. La partie concernant la valeur de la BI sera traitée via deux thèmes, celui des *activités* effectuées avec l’outil et celui de l’*utilité* perçue de celui-ci :

### 3.1 La valeur de la BI pour le CDG en PME

---

- Les activités de CDG effectuées grâce à la BI en PME

Nous constatons une grande variété d’activités mentionnées par nos intervenants. Pour rester dans le cadre de notre étude, nous voulons savoir quelles sont les activités, parmi celles citées comme étant effectuées à l’aide de l’outil BI, qui sont effectivement des activités de CDG. Ainsi, nous constatons que l’ensemble des activités citées peuvent être reliées au CDG. Ceci peut être expliqué par deux facteurs :

1) Le ciblage des personnes interrogées. En effet, toutes les personnes interrogées ont une fonction au sein de leur organisation qui leur confère un rôle dans les activités de CDG puisque comme nous l’avons lu dans la revue, en PME quand il n’existe pas de contrôleur de gestion, ces fonctions sont assumées par le dirigeant ou le directeur financier.

2) Le périmètre variable des activités du CDG. En effet, comme nous l’avons vu, la littérature fait état de nombreuses activités, rôles, tâches fonctions ou missions en lien avec le CDG et variant d’une entreprise à l’autre. Il apparaît dès lors compliqué, voire impossible d’établir une liste exhaustive des activités qui relèveraient effectivement du CDG ou une liste de celles qui n’en relèveraient jamais.

D’après l’analyse que nous faisons de la revue de littérature, la BI et le CDG ont deux fonctions clé en commun, à savoir : l’aide au pilotage et le *reporting*. Dès lors, il n’est pas étonnant que l’aide à la prise de décision ait été mentionné clairement par l’ensemble de nos interlocuteurs et que le *reporting* (cité par 5 intervenants sur 7) semble également être une tâche fréquemment réalisée par nos participants.

D'après notre revue de littérature, le *processus budgétaire* est considéré comme une activité clé du CDG mais n'est pas mentionné en ce qui concerne la BI. Cependant, selon notre étude, le processus budgétaire devrait rejoindre l'aide au pilotage et le *reporting* en tant qu'activité clé commune au CDG et à la BI puisque celle-ci a été citée par nos intervenants (4 sur 7) comme étant une tâche qu'ils réalisaient grâce à leur outil de BI.

Rappelons que la littérature ne s'accorde pas au sujet de ces mêmes trois activités de CDG en PME. En effet, en PME, certains auteurs estiment par exemple que le CDG aide moins au pilotage, que les budgets sont inexistant dans les petites entreprises (moins de 50 salariés) ou que les PME de moins de 100 personnes ne font pas de *reporting* alors que d'autres auteurs les contredisent. Il est ainsi intéressant de noter que ces trois activités 'polémiques' ont pourtant été mentionnées clairement par nos interlocuteurs (cela même dans des entreprises de moins de 50 personnes) comme des tâches qu'ils réalisent grâce à leur outil de BI.

En résumé de ce point sur les activités de CDG effectuées grâce à la BI en PME, dans les limites de notre étude, nous pouvons ainsi aisément conclure que la BI est effectivement utilisée en PME pour réaliser des tâches de CDG.

En [annexe XVII](#), nous proposons une vue synthétique des activités mentionnées dans la revue de littérature pour le CDG et la BI et de celles évoquées dans la partie empirique.

- L'utilité de la BI pour le CDG en PME

Si de nombreuses tâches de CDG peuvent être effectuées grâce à la BI en PME, ce n'est pas pour autant que cet outil génère de la valeur pour l'utilisateur ou pour l'entreprise. En effet, si un tableau Excel peut exécuter la même tâche de manière aussi facile et rapide, la BI n'apporte pas de valeur puisque, comme nous l'avons vu dans la revue de littérature, il faut un avantage, une *utilité* pour qu'il puisse y avoir un *apport de valeur*.

Cependant, il semble que la littérature traite ces 'tâches' et cette 'valeur/utilité' de manière indissociée et parle alors de missions ou de fonctions de la BI. Afin de répondre à notre question de recherche, il nous apparaît donc important de dissocier ces deux éléments.

Ainsi, à propos de l'utilité générée par leur outil, nos interlocuteurs nous ont parlé du *gain de temps*, de la *facilité* et la *fiabilité* de l'outil, de la *visualisation* des données, de leur obtention en *temps réel* et de leur *analyse* (explication des données). Tous ces éléments confirment clairement notre revue de littérature et peuvent dès lors être considérés comme des 'avantages courants' obtenus grâce à la BI puisqu'ils font souvent partie de la définition de la BI.

Dans cette discussion, il nous semble important d'insister sur l'*uniformisation* des données permise par l'outil car ce point est peu évoqué dans notre revue de littérature mais semble pourtant être important au vu des réponses obtenues auprès de nos intervenants. En effet, les données sont présentées dans l'outil de la même manière pour l'ensemble des utilisateurs et cela facilite la compréhension. Nous suggérons donc d'ajouter cette qualité d'uniformisation aux 'avantages courant' listés précédemment.

Précisons que l'analyse en *temps réel* (réduction du temps entre l'acquisition des données et leur analyse) qui fait déjà partie de la définition de la BI est également un des éléments sur lequel la BI va se développer selon notre revue de littérature. Notre étude confirme que ce développement est important pour les utilisateurs car ils le mentionnent clairement comme un avantage.

La *BI self-service* (création des rapports par les utilisateurs finaux sans devoir faire appel à un tiers) qui devrait, selon la littérature, aussi se développer dans le futur apporterait une solution à un désavantage en lien avec la création de rapport cité par deux de nos intervenants (soit une dépendance vis-à-vis du fournisseur pour la création des rapports soit des demandes de créations de rapports trop nombreuses de la part des collègues).

La littérature mentionne à plusieurs reprises l'apport que la BI peut avoir sur l'analyse de *données externes* à l'entreprise comme celles relatives à la concurrence, par exemple. Cependant, les PME interrogées semblent ne pas se préoccuper des données externes. En effet, nos résultats montrent que nos interlocuteurs utilisent la BI uniquement pour des données internes à l'entreprise. Comme déjà mentionné dans notre cadre théorique, selon Van Caillie (2003), les PME gèrent peu les informations externes à leur entreprise car le contact direct avec les clients ou les fournisseurs reste le moyen privilégié de communication, ce qui peut expliquer pourquoi nos intervenants ne traitent que des données internes à leur entreprise. Il peut cependant y avoir d'autres facteurs qui expliquent ce constat comme le nombre restreint de personnes interrogées ou le secteur d'activité et le marché dans lequel elles se trouvent puisque, comme l'expliquent Bhatiasavi et Naglis (2020), les PME ciblent souvent des marchés de niche

et s'intéressent donc moins aux tendances globales de leur secteur, elles restent alors uniquement focalisées sur leur spécialité.

En résumé de ce point, nous pouvons donc dire que la BI offre un avantage en PME pour le traitement de données internes à l'entreprise ; ces apports sont principalement visibles en termes de *gain de temps*, de *facilité* et de *fiabilité* de l'outil, de *visualisation* des données, de leur obtention en *temps réel* et de leur *analyse* (explication des données) et sont renforcés par une plus grande possibilité d'*uniformisation* des données.

- Les facteurs influençant l'obtention de valeur

Pour rappel, certains facteurs influencent la façon dont la valeur est obtenue (ou non) (cf. Partie 1 - 5.1 La valeur).

#### Impact positif des facteurs présents chez nos participants

Comme nous l'avons vu dans la revue de littérature, une culture d'entreprise orientée vers la technologie (*technology driven culture*) et soutenue par les dirigeants (sponsorisée) est un facteur organisationnel pouvant influencer les avantages obtenus grâce à un outil de BI. Nos intervenants, bien que ne citant pas ces éléments en ces termes, mentionnent néanmoins le fait d'être *ouvert aux technologies*, ainsi que le *soutien des responsables* comme un facteur ayant facilité l'implémentation et l'utilisation de l'outil. C'est également ce que mentionnent Bhatiasevi et Naglis (2020) qui désignent le support des dirigeants comme favorisant la mise en place de la BI en PME. Dans cette discussion, il est intéressant de rappeler que l'âge des dirigeants est, selon nos intervenants, un élément influençant cette '*technology driven culture*'.

Un autre facteur organisationnel identifié par la littérature est la *dispersion géographique des unités de l'entreprise*. On comprend alors qu'une société avec des unités géographiquement éloignées pourrait profiter d'avantage d'un outil de BI. Ajoutons que, selon notre étude, ce facteur peut également influencer la décision d'achat. En effet, le changement de la structure de l'entreprise de notre intervenant n°6 suite à son rachat et à son intégration dans un groupe (comportant maintenant 9 entités dans 9 pays différents) est l'élément qui a déclenché le besoin d'utiliser de la BI.

Selon notre recherche, l'*outil* en lui-même, du fait de sa convivialité et de son intuitivité, a un impact positif sur son utilisation. Cela confirme le rôle important que lui confère la revue de

littérature même si celle-ci met préférablement en avant le fait que l'outil doit être adapté aux tâches que l'on souhaite effectuer afin d'en tirer le plus d'avantages possible.

Le quatrième et dernier facteur mentionné lors de nos entretiens est le *fournisseur* puisque celui-ci a joué un rôle positif lors de l'implémentation de l'outil ainsi que lors de la décision d'achat du logiciel de BI. L'étude de Bhatiasevi et Naglis (2020) réalisée auprès de trois PME thaïlandaises montre cependant le contraire puisque ces entreprises n'ont pas reçu de support du fournisseur (ni pendant l'implémentation ni après). Quoiqu'il en soit, il est étonnant que le rôle du fournisseur ne soit pas traité de manière plus approfondie dans la littérature.

### Impact négatif des facteurs présents chez nos participants

La *compétence des employés* est, selon la littérature, un facteur clé dans le succès de la BI puisqu'il est lié au *niveau d'utilisation de la BI*. Nos intervenants ne s'expriment pas en ces termes mais parlent de la *résistance au changement* que certains de leur collègue ont montrée pendant la phase d'implémentation. Selon nos intervenants, l'âge des utilisateurs serait donc en lien avec leur résistance au changement puisque les personnes plus âgées seraient plus concernées par ce phénomène.

Dans notre étude, l'aspect *technique* (à savoir la création des articles dans la base de données de l'ERP et les liaisons entre les différentes bases de données) est jugé comme un facteur ayant joué un rôle défavorable durant la phase d'implémentation du logiciel. La littérature renforce cette idée en insistant sur la *data* qui peut être reliée à cet aspect technique. En effet, la qualité de la *data* est primordiale puisque c'est elle qui permettra des analyses de bonne qualité (Alade, 2017).

De plus, en complément de ces facteurs influençant positivement et négativement l'obtention de valeur, nos intervenants tout comme la littérature citent le *secteur* d'activité. Cependant, notre interlocuteur mentionne son secteur d'activité comme une raison ayant poussé l'entreprise à mettre de la BI en place (pour répondre aux changements rapides auxquels son secteur devait faire face). Bhatiasevi et Naglis (2020) mentionnent d'ailleurs le contexte environnemental comme facteur qui pousse à mettre en place de la BI en PME. De plus, si la BI a pu être utile pour faire face aux changements rapides et importants d'un secteur, elle peut probablement

l'être pour de nombreux secteurs puisque nous vivons actuellement dans un 'monde exponentiel' caractérisé par des variations incessantes.

Enfin, il est important de spécifier que nous avons relevé divers facteurs dans la revue de littérature non mentionnés lors de nos interviews comme l'infrastructure informatique, le niveau d'investissement, la position concurrentielle, la réactivité concurrentielle et la taille de l'entreprise.

Concernant ce dernier point, notre cadre théorique révèle par ailleurs que les PME devraient tirer moins d'avantage de la BI que les grandes entreprises. Cependant l'ensemble des interlocuteurs se déclare satisfait de l'outil et estime celui-ci rentable, alors qu'ils proviennent d'entreprises de tailles différentes et que nous n'avons pas pu constater que les plus grandes (entre 200 et 250 personnes) tiraient plus profit de la BI que les plus petites (10 et 50). Cela pourrait venir du fait que ces facteurs d'influence n'ont pas été étudiés dans le cadre spécifique des PME.

Ainsi, même si la majorité des facteurs d'influence mentionnés par nos intervenants sont évoqués (parfois en des termes différents) par la littérature, il semble cependant que cette dernière ne fasse pas de distinction entre les facteurs influençant l'implémentation et ceux influençant l'utilisation. Or d'après notre étude, certains facteurs ne sont liés qu'à une seule des deux phases. Grâce à cette distinction, nous avons donc été en mesure de constater qu'aucun élément négatif n'a été mentionné au niveau de l'utilisation ce qui semble corroborer la satisfaction qu'en retire les utilisateurs.

### **3.2 Le coût de la BI en PME**

---

La littérature ne nous fournit que peu d'information quant au coût des outils de BI. Le prix de ceux-ci se sont démocratisés mais resteraient un frein pour les PME qui n'auraient pas les moyens financiers suffisants pour investir dans un outil de ce type. Ce paradoxe apparaît également dans les résultats de notre recherche qualitative puisque certains de nos interlocuteurs estiment que les coûts d'implémentation sont élevés alors que d'autres pensent le contraire. Nous ne disposons pas d'éléments nous indiquant les raisons de cette différence de perception mais pouvons formuler plusieurs hypothèses :

- Etant donné que six de nos intervenants utilisent l'outil Qlik Sense acheté auprès du même fournisseur, il semble ainsi peu probable que le prix d'achat de l'outil de base varie fortement d'un client à l'autre. En revanche, des options/fonctionnalités et les rapports demandés par une entreprise sont des éléments qui pourraient faire augmenter les prix.
- Les montants dépensés par nos 7 entreprises sont en réalité similaires et il s'agit alors d'une simple perception personnelle. De fait, aucun de nos intervenants ne peut nous préciser avec certitude le montant de ces coûts.
- Nous avons également comparé ces perceptions (cher ou pas cher) de coût avec la durée des implémentations puisque nous faisons l'hypothèse qu'une implémentation longue pourrait être perçue comme chère. Notre conclusion est qu'il n'y a pas de corrélation. Par exemple, deux intervenants ayant un avis opposé quant aux coûts ont tous les deux mentionné une durée d'implémentation supérieure à une année.
- Dans le même ordre d'idée, nous avons également voulu savoir si le niveau de difficulté de l'implémentation perçue par nos intervenants pouvait expliquer cette différence de jugement des coûts. Il semble que non puisque, qu'ils estiment l'implémentation onéreuse ou non, l'ensemble de nos interlocuteurs trouvent cette mise en place facile.

Dès lors les raisons de ce frein financier restent encore à découvrir.

Selon nous le point le plus important est que tous nos intervenants se déclarent satisfaits de leur outil et jugent que l'investissement est ou sera *rentable* ; cet avis concerne même les intervenants qui ont jugé les coûts de la BI comme chers.

En conclusion de cette discussion et pour répondre à notre question de recherche, nous pouvons donc dire que la BI est utilisée en PME pour réaliser des tâches de CDG comme l'aide au pilotage, le *reporting* ou le processus budgétaire. L'outil de BI amène divers avantages (gain de temps, facilité, uniformisation, etc) dans l'exécution de ces tâches. Enfin, pour maximiser leur chance d'obtenir cet avantage, les PME doivent veiller à optimiser certains facteurs comme la qualité des données ou la culture d'entreprise (*technology driven culture*). Dans les limites de notre étude, nous pouvons conclure que la BI est utile au CDG et est un outil rentable pour les PME qui l'utilisent de manière efficiente.

## Chapitre 4 Limites et recommandations

---

- Limites et recommandations pour les futures recherches

Excepté une d'entre elles, toutes les personnes interrogées utilisent le même outil implémenté par le même fournisseur (ProSoft). Ceci induit donc plusieurs biais possibles :

- Le premier biais est lié à l'outil lui-même puisque les avantages et utilités cités pourraient être obtenus grâce à cet outil-là et non grâce à la BI de manière générale. Un outil peut être performant alors qu'un autre pas du tout, notre étude n'est donc pas représentative de l'ensemble des outils de BI disponibles sur le marché.
- Le second biais est lié au fournisseur puisque ce dernier est en partie responsable de l'intégration de l'outil et que la bonne réalisation de cette intégration favorise l'obtention de valeur. Ainsi ProSoft pourrait être meilleur intégrateur d'outil qu'un autre fournisseur par exemple.
- Le troisième biais possiblement engendré par cette situation de fournisseur (quasi) unique est un biais de subjectivité. En effet, si notre interlocuteur possède une vision positive ou négative de son fournisseur, celle-ci pourrait se répercuter sur la vision objective qu'il aura de l'outil de BI, amenant de la subjectivité à ses déclarations.

Bien que nous soyons arrivés à saturation théorique, la taille de l'échantillon constitue également une limite à notre étude. Ainsi, il serait intéressant d'aller plus loin dans cette étude en interrogeant un plus grand nombre d'intervenants, qui utilisent des outils différents et qui ont des fournisseurs différents.

Comme nous l'avons constaté, l'ensemble de nos participants se déclarent satisfaits de l'outil. Cependant, nous n'avons interrogé qu'une seule personne par entreprise et pas l'ensemble des personnes qui effectuent ces activités. De plus, nos interlocuteurs ont été sélectionnés sur base de leur fonction et sont en général à l'initiative de l'implémentation de l'outil et ils pourraient alors avoir tendance à se convaincre que leur décision était la bonne. Cela rejoint un phénomène auquel il faut être attentif lors des études réalisées à propos des nouvelles technologies. En effet, le phénomène du 'biais pro-innovation', explique comment l'on considère une innovation a priori comme une bonne chose (Rogers 1995 cité Ben Ismail & al., 2015). Il serait donc intéressant d'interroger également des personnes à qui l'outil aurait été 'imposé'.

Dans notre étude, nous nous sommes intéressée aux outils de BI reconnus en tant que tels. Cependant, d'après la discussion non retranscrite (cf. 1.3 Echantillon théorique), certaines entreprises sont capables de développer leur propre outil de BI en interne. Des recherches supplémentaires sur ce point nous permettraient de savoir s'il s'agit d'une tendance ou d'un cas isolé.

Les recherches futures pourraient également s'intéresser à plusieurs points :

- Au rôle spécifique que semble jouer le fournisseur de BI en PME puisque celui-ci influence le bon déroulement de l'implémentation ainsi que la décision d'achat.
- Aux freins existants lorsqu'une entreprise envisage un investissement dans un outil de BI. Ainsi, il faudrait interroger des PME qui ont fait le choix de ne pas mettre de la BI en place et d'en déterminer les raisons (raison financière ? pas d'utilité ?).
- Il pourrait être intéressant de tenter de chiffrer cette relation valeur-coût dans une étude quantitative même si cela semble compliqué à réaliser. Les coûts pourraient être calculés avec la méthode TCO (Total Cost of Ownership ) et la valeur pourrait peut-être être évaluée d'après un des modèles proposés dans la littérature malgré sa variabilité (cf. 5.3 La mesure de la valeur et du coût).

- Recommandations managériales

Au vu de notre conclusion quant à l'utilité et la rentabilité de l'outil, nous recommandons évidemment aux PME d'envisager d'investir dans un outil de BI. Les différents éléments mentionnés tout au long de cette étude (activité, utilité, facteurs d'influence, etc) permettront à ces PME de réfléchir à la nécessité d'un tel investissement.

Nous conseillerons évidemment aux contrôleurs de s'intéresser à ces outils afin de pouvoir tirer profit des big data. Selon nous, le contrôleur doit devenir un expert de l'interprétation des données (un *data scientist*) au risque de voir son métier disparaître. D'ailleurs, pour illustrer notre propos, notons que l'un de nos intervenants (responsable téléphonie et informatique) ayant un profil IT ne sera bientôt plus en charge de l'informatique et assumera alors la responsabilité du *reporting* financier de la société.

Nous pouvons également émettre quelques recommandations à l'attention des PME qui s'appêtent à mettre de la BI en place. Nous conseillons de démarrer avec une version simplifiée

de l'outil et de le développer ensuite puisque, selon nos intervenants, cela permettrait de raccourcir le délai de prise en main de l'outil par les utilisateurs. Ces derniers percevront alors ainsi les avancées du nouveau projet et cela réduira alors la résistance au changement. Ce conseil nous semble particulièrement pertinent puisque, dans un projet, nous savons que le fait de percevoir un avancement de celui-ci, donc de percevoir du progrès (même un petit progrès), permet de garder les personnes motivées (Amabile & Kramer, 2011).

Lors de cette phase d'implémentation, il est aussi conseillé d'impliquer les futurs utilisateurs et de bien préparer ses données en amont. Les entreprises devront veiller à optimiser certains facteurs pouvant avoir une influence sur les bénéfices obtenus grâce à l'outil.

Selon notre étude, nous conseillons aux fournisseurs de BI de bien préparer la présentation de l'outil faite aux clients potentiels en la personnalisant avec des données parlantes pour le client et en s'assurant que le responsable de cette présentation possède à la fois des compétences techniques et commerciales.

### **Partie 3 : Conclusion générale**

---

L'objectif de ce travail de fin d'étude est de déterminer la valeur que le CDG en PME peut retirer de l'utilisation d'un outil de BI ainsi que les coûts qui y sont liés. Notre but est donc de fournir des éléments concrets aux PME qui s'interrogent à propos de l'utilité ou de la nécessité de mettre un outil de BI en place pour aider le CDG dans ses activités.

Selon notre revue de la littérature, la BI aide le CDG à réaliser ses trois missions principales, à savoir : l'aide à la prise de décision, la gestion des données et l'information. Les PME utilisent moins les outils de BI que les grandes organisations. En effet, bien que les outils de BI soient devenus abordables pour les PME, l'aspect financier reste un frein pour ces entreprises. La valeur d'un outil de BI est subjective et est définie comme l'utilité qu'un individu ou une organisation peut en retirer. Les coûts d'un outil de BI pour une entreprise sont principalement liés à son implémentation et aux ressources opérationnelles engagées.

La partie empirique de ce travail nous apprend que de nombreuses activités en lien avec le CDG peuvent être réalisées en PME grâce à la BI. L'utilisation de ce type d'outils offre alors des avantages (gain de temps, fiabilité, uniformisation) lors du traitement de données internes à l'entreprise. Certains facteurs influencent la façon dont la valeur est obtenue (ou non). Dans notre étude, pour traiter ce sujet, nous avons distingué l'implémentation et l'utilisation, ce qui nous a permis de constater qu'aucun facteur n'a été mentionné comme ayant un impact négatif sur l'utilisation de l'outil. D'ailleurs l'outil satisfait aux attentes des intervenants et est jugé comme rentable.

Ainsi en réponse à notre question de recherche (Quelle est la relation entre la valeur et le coût de la BI pour le CDG dans un contexte PME ?) nous pouvons conclure que, dans les limites de notre recherche, en PME, la valeur de la BI réside dans les bénéfices, l'utilité qu'elle apporte au CDG dans l'exécution de ses activités. Ainsi, la valeur de la BI semble établie pour l'ensemble de nos intervenants qui se déclarent tous satisfaits de l'outil. En ce qui concerne les coûts, les différences de perceptions ne nous permettent pas de tirer des conclusions claires, cependant nous pouvons affirmer que le montant investi pour l'outil de BI (même s'il est jugé onéreux) ne dépasse jamais la valeur perçue puisque tous nos intervenants déclarent l'outil rentable.

## **Bibliographie :**

---

### **OUVRAGES**

- Bouquin, H. (2011). Les fondements du contrôle de gestion (4e éd.). PUF - Presses Universitaires de France.
- Chanteux, A., & Niessen, W. (2006). Les tableaux de bord et business plan. Edi.pro.
- Lejeune, C. (2019). Manuel d'analyse qualitative: analyser sans compter ni classer (2e édition.). De Boeck Supérieur.
- Negash, S., & Gray, P. (2008). Business Intelligence. In Handbook on Decision Support Systems 2 (pp. 175–193). Springer Berlin Heidelberg. [https://doi.org/10.1007/978-3-540-48716-6\\_9](https://doi.org/10.1007/978-3-540-48716-6_9)

### **ARTICLES**

- Amabile, T.M. & Kramer, S.J. (2011). The Power of Small Wins. Harvard Business Review, 89(5).
- Ain, N., Vaia, G., DeLone, W., & Waheed, M. (2019). Two decades of research on business intelligence system adoption, utilization and success – A systematic literature review. Decision Support Systems, 225, 223223–. <https://doi.org/20.2026/j.dss.2029.223223>
- Alade, A. T. (2017). Business Intelligence Tools for Informed Decision-Making: An Overview. In Strategic Engineering for Cloud Computing and Big Data Analytics (pp. 207–223). Springer International Publishing. [https://doi.org/10.1007/978-3-319-52491-7\\_12](https://doi.org/10.1007/978-3-319-52491-7_12)
- Appelbaum, D., Kogan, A., Vasarhelyi, M., & Yan, Z. (2017). Impact of business analytics and enterprise systems on managerial accounting. International Journal of Accounting Information Systems, 25, 29–44. <https://doi.org/10.1016/j.accinf.2017.03.003>
- Barbelivien, D., & Meyssonier, F. (2018). Une contribution à l'étude de la structuration du contrôle de gestion en PME : le cas de trois entreprises familiales et industrielles de taille intermédiaire (ETI). Revue internationale P.M.E, 31(1), 157–185. <https://doi.org/10.7202/1044692ar>

- Ben Ismail, N., Alcouffe, S., & Chelli, M. (2015). La diffusion, l'adoption et la mise en œuvre des innovations en contrôle de gestion : une revue de littérature. cd-rom.
- Berland, N., & Moinard, C. (2020). Intelligence artificielle et contrôle de gestion : un rapport aux chiffres revisité et des enjeux organisationnels. *Annales des Mines - Enjeux Numériques*, 12.
- Bernard, O. (2019). L'appropriation du système de contrôle de gestion par le propriétaire-dirigeant de petite entreprise : trois étapes en lien avec le concepteur. *Revue internationale P.M.E.*, 32(1), 101–125. <https://doi.org/10.7202/1059182ar>
- Bhatiasevi, V., & Naglis, M. (2020). Elucidating the determinants of business intelligence adoption and organizational performance. *Information Development*, 36(1), 78–96. <https://doi.org/10.1177/0266666918811394>
- Bollecker, M. (2007). La recherche sur les contrôleurs de gestion : état de l'art et perspectives. *Comptabilité contrôle audit*, 23(2), 87–206. <https://doi.org/20.3927/cca.232.0087>
- Bouquin, H., & Pesqueux, Y. (1999). Vingt ans de contrôle de gestion ou le passage d'une technique à une discipline. *Comptabilité contrôle audit*, 5(3), 93–205. <https://doi.org/20.3927/cca.053.0093>
- Chen, H., Chiang, R. H., & Storey, V. C. (2012). Business Intelligence and Analytics: From Big Data to Big Impact. *MIS Quarterly*, 36(4), 1165–1188. <https://doi.org/10.2307/41703503>
- Condor, R. (2012). Le contrôle de gestion dans les PME: Une approche par la taille et le cycle de vie1. *Revue Internationale P.M.E.*, 25(2), 77–97. <https://doi.org/10.7202/1015800ar>
- Eggert, M., & Alberts, J. (2020). Frontiers of business intelligence and analytics 3.0: a taxonomy-based literature review and research agenda. *Business Research (Göttingen)*, 13(2), 685–739. <https://doi.org/10.1007/s40685-020-00108-y>
- English, V., & Hoffmann, M. (2018). Business Intelligence as a Source of Competitive Advantage in SMEs: A Systematic Review. *DBS Business Review*, 2. <https://doi.org/10.22375/dbr.v2i0.23>
- Gumb, B. (2005). Des mythes fondateurs du contrôle de gestion et de ses prolongements : le cas de l'informatique décisionnelle. Université Robert Schuman - Strasbourg III.

- Gumb, B. (2007). Le rôle du contrôle de gestion et de l'informatique décisionnelle dans la décision stratégique : une étude exploratoire. *Systèmes d'information & management*, 12(4), 55–.
- Lambert, C., & Sponem, S. (2009). La fonction contrôle de gestion : proposition d'une typologie. *Comptabilité contrôle audit*, 25(2), 223–244. <https://doi.org/20.3927/cca.252.0223>
- Llave, M. (2017). Business Intelligence and Analytics in Small and Medium-sized Enterprises: A Systematic Literature Review. *Procedia Computer Science*, 121, 194–205. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2017.11.027>
- Lönnqvist, A., & Puhakka, V. (2009). The Measurement of Business Intelligence. *EDPACS*, 40(3), 1–14. <https://doi.org/10.1080/07366980903446611>
- Malleret, V. (2009). Peut-on gérer le couple coût-valeur ? *Comptabilité contrôle audit*, 1, no15.
- Meyssonier, F. (2019). Le contrôle de gestion des entreprises de taille réduite. *ACCRA*, 6(3), 63–82. <https://doi.org/10.3917/accra.006.0063>
- Reutter, J., Allain, É., & Landagaray, P. (2021). L'évolution des rôles du contrôleur de gestion à l'ère de la Business Intelligence. *ACCRA*, N° 11(2), 85–107. <https://doi.org/10.3917/accra.011.0085>
- Rikhardsson, P., & Yigitbasioglu, O. (2018). Business intelligence & analytics in management accounting research: Status and future focus. *International Journal of Accounting Information Systems*, 29, 37–58. <https://doi.org/10.1016/j.accinf.2018.03.001>
- Sponem, S. (2018). Une « société du contrôle » sans contrôle de gestion ? Réflexions sur le Big Data. *Le Libellio d'AEGIS*, 14(1), 103–115.
- Talaoui, Y., Kohtamäki, M., & Rajala, R. (2020). Seeking “strategy” in business intelligence literature: Theorizing BI as part of strategy research. *Technology Innovation Management Review*, 10(9), 27–37. <https://doi.org/10.22215/TIMREVIEW/1387>
- Trieu, V. (2017). Getting value from Business Intelligence systems: A review and research agenda. *Decision Support Systems*, 93, 111–124. <https://doi.org/10.1016/j.dss.2016.09.019>

Van Caillie, D. (2003). L'exercice du contrôle de gestion en contexte PME : une étude comparée des cas français, canadien et belge. 24<sup>ème</sup> congrès de l'AFC.

Visinescu, L., Jones, M., & Sidorova, A. (2017). Improving Decision Quality: The Role of Business Intelligence. *The Journal of Computer Information Systems*, 57(1), 58–66. <https://doi.org/10.1080/08874417.2016.1181494>

Vo, Q. D., Thomas, J., Cho, S., De, P., Choi, B. J., & Sael, L. (2017). Next Generation Business Intelligence and Analytics: A Survey.

### **SITOGRAFIE**

Daf-mag.fr, consulté le 28/07/2021, [En ligne], <https://www.daf-mag.fr/Definitions-Glossaire/Reporting-245466.htm>

Ecommercemag.fr, consulté le 15/10/2021, [En ligne], <https://www.ecommercemag.fr/Definitions-Glossaire/Drill-down-240230.htm>

Gartner, Inc. consulté le 06/08/2021, [En ligne], <https://www.gartner.com/en/information-technology/glossary>.

IBM Corporation consulté le 01/09/2021, [En ligne], [https://www.ibm.com/docs/en/cognos-series/7.5.0?topic=SSTQPQ\\_7.5.0/com.ibm.swg.im.cognos.imp\\_mast.7.5.0.doc/imp\\_mast\\_id9039TheDifferenceBetweenQueriesandReports.html](https://www.ibm.com/docs/en/cognos-series/7.5.0?topic=SSTQPQ_7.5.0/com.ibm.swg.im.cognos.imp_mast.7.5.0.doc/imp_mast_id9039TheDifferenceBetweenQueriesandReports.html)

Outils de Gestion consulté le 31/08/2021, [En ligne], <https://www.outils-de-gestion.fr/en-quoi-consiste-un-reporting-financier-efficace/?wpmeteorisable=1>

QlikTech International AB consulté le 01/09/2021, [En ligne], <https://www.qlik.com/fr-fr/products/qlik-sense>

SPF Economie consulté le 03/07/2021, [En ligne], <https://economie.fgov.be/fr/themes/entreprises/pme-et-independants-en/definitions-et-sources>

SPF Economie consulté le 09/08/2021, [En ligne], <https://economie.fgov.be/fr/themes/entreprises/pme-et-independants-en/emploi-dans-les-pme/emploi-comparaison>

SPF Economie consulté le 09/08/2021, [En ligne], <https://economie.fgov.be/fr/themes/entreprises/pme-et-independants-en/digitalisation-des-pme>

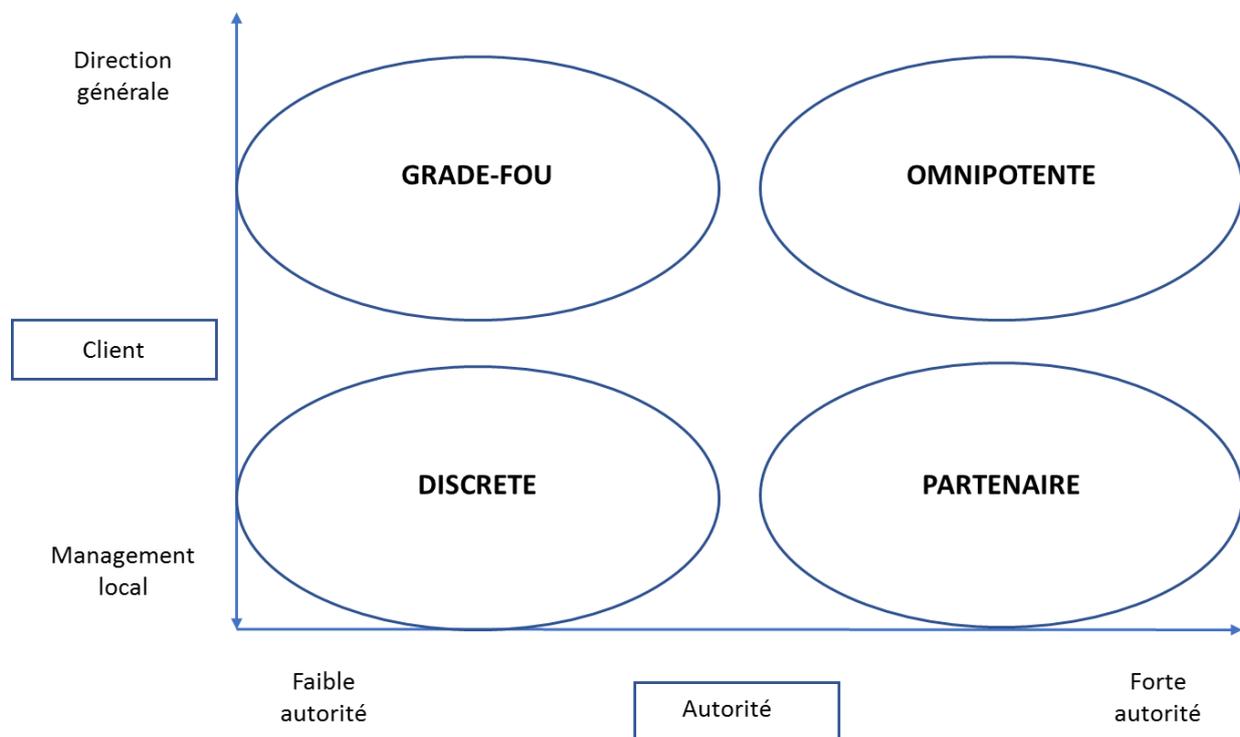
SPF Economie consulté le 09/08/2021, [En ligne], <https://economie.fgov.be/fr/themes/entreprises/pme-et-independants-en/statistiques-relatives-aux-pme>

## Annexes :

---

### Annexe I : Les 4 typologies des fonctions contrôle de gestion de Lambert et Sponem (2009)

[\(retour vers le texte\)](#)



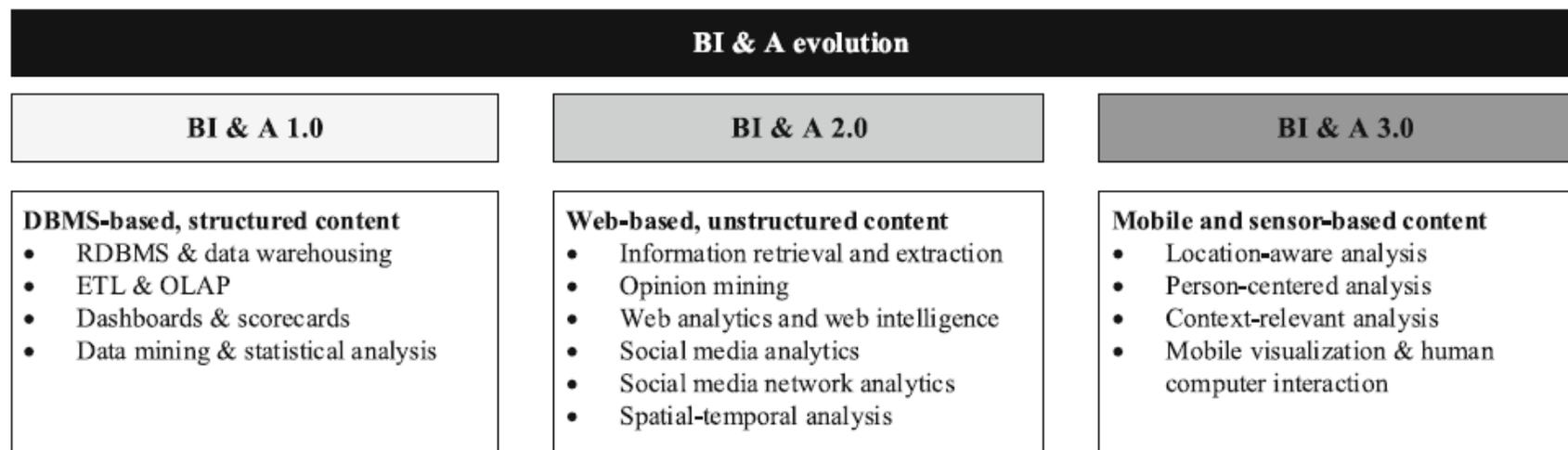
Source : adapté de Lambert, C., & Sponem, S. (2009). La fonction contrôle de gestion : proposition d'une typologie. *Comptabilité contrôle audit*, 25(2), 223–244. <https://doi.org/20.3927/cca.252.0223>

Annexe II : Vue synthétique de toutes les missions, fonctions, rôles et activités du CDG que nous avons rencontrés lors de cette revue de littérature  
[\(retour vers le texte\)](#)

Missions, fonctions, rôles, tâches et activités du CDG dans la littérature											
AUTEURS :	*	Sponem, 2018	Ben Ismail et al., 2015	Meyssonier, 2019	Lambert et Sponem, 2009	Bollecker, 2007	Gumb, 2007	Gumb, 2005	Appelbaum et al., 2017	Rikhardsson et Yigitbasioglu, 2018	Reutter et al., 2021
<b>Pilotage</b>											
Aide au pilotage, à la prise de décision / Conseil	6	X	X		X	X				X	X
Mettre en œuvre les stratégies	1					X					
Améliore les décisions stratégiques	3		X			X	X				
Améliore les décisions opérationnelles	1		X								
Améliore l'alignement des objectifs stratégiques avec les actions de l'entreprise	1		X								
Coordination verticale (liaison entre cadre et direction)	1					X					
Coordination horizontale (entre membres de l'entreprise)	1					X					
Augmente la performance organisationnelle	2		X			X					
Prévisions de résultats	1			X							
<b>Finances</b>											
Augmente les performances financières	2		X			X					
Processus budgétaire et analyse des écarts	6	X		X	X	X		X	X		
Améliore la réduction des coûts / Calculer, analyser les coûts	6	X	X	X	X	X				X	
Améliore le rentabilité des produits / Calcul des coûts de revient	4	X	X			X			X		
Prévisions de trésorerie	2			X		X					
Suivi de la comptabilité	1					X					
<b>Contrôle et vérification</b>											
Mesure de la performance / Contrôle interne	5	X		X		X			X	X	
Contrôler/vérifier	3	X			X						X
Surveillance des activités	1					X					
<b>Data</b>											
Reporting / fournir des info	5	X		X	X	X				X	
Traiter des infos / analyse données structurées	1	X									
Fiabiliser ou améliorer les informations	2	X	X								
Améliore la gestion rapide des informations	1		X								
<b>Etudes ponctuelles</b>											
Etudes ponctuelles	3			X	X	X					
Conception et mise en place de SI	3	X			X	X					
<b>Autres</b>											
Animateur du changement	1					X					
Mise au point des procédures	2				X	X					
Planification	2					X				X	
* Occurrence											

Annexe III : Evolution de la BI (Eggert et Alberts, 2020)

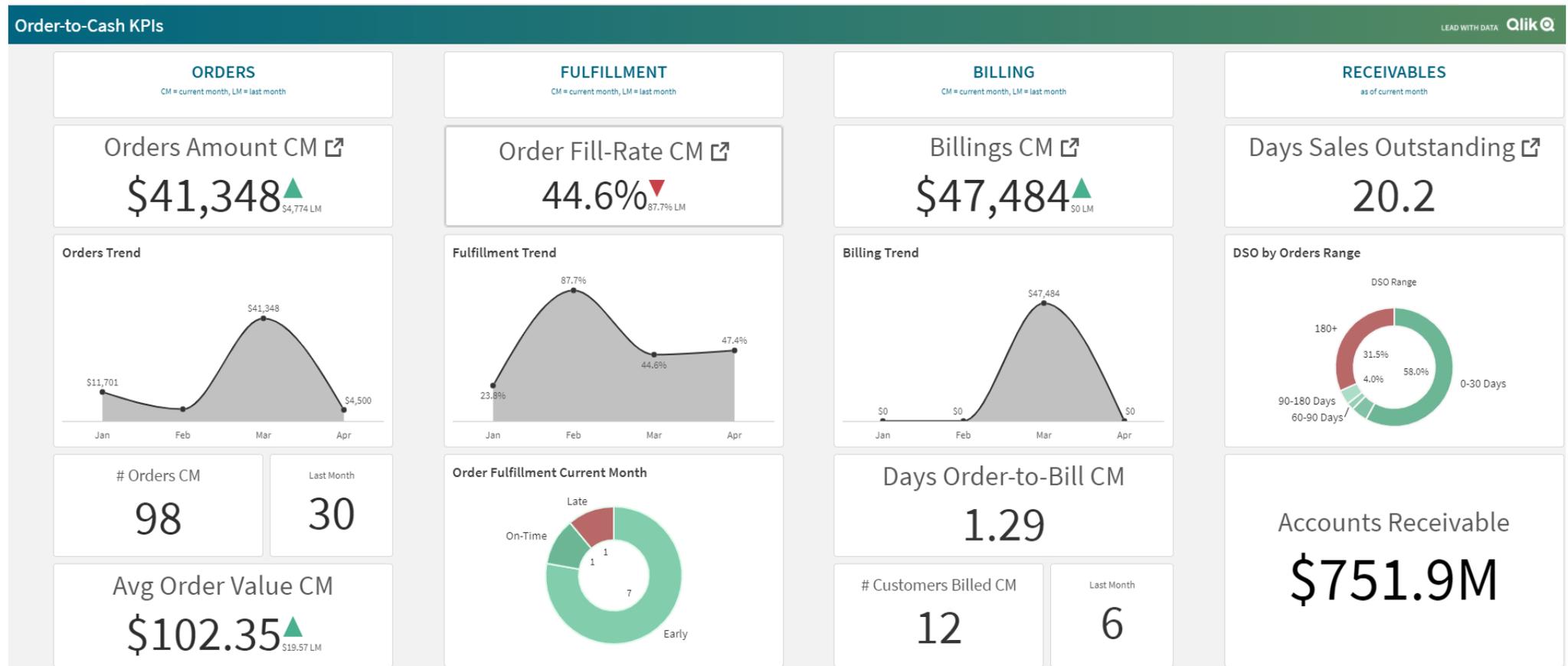
[\(retour vers le texte\)](#)



**Fig. 1** Characteristics of BI & A evolution (adapted from Chen et al. 2012)

Source : Eggert, M., & Alberts, J. (2020). Frontiers of business intelligence and analytics 3.0: a taxonomy-based literature review and research agenda. *Business Research* (Göttingen), 13(2), 685–739. <https://doi.org/10.1007/s40685-020-00108-y>

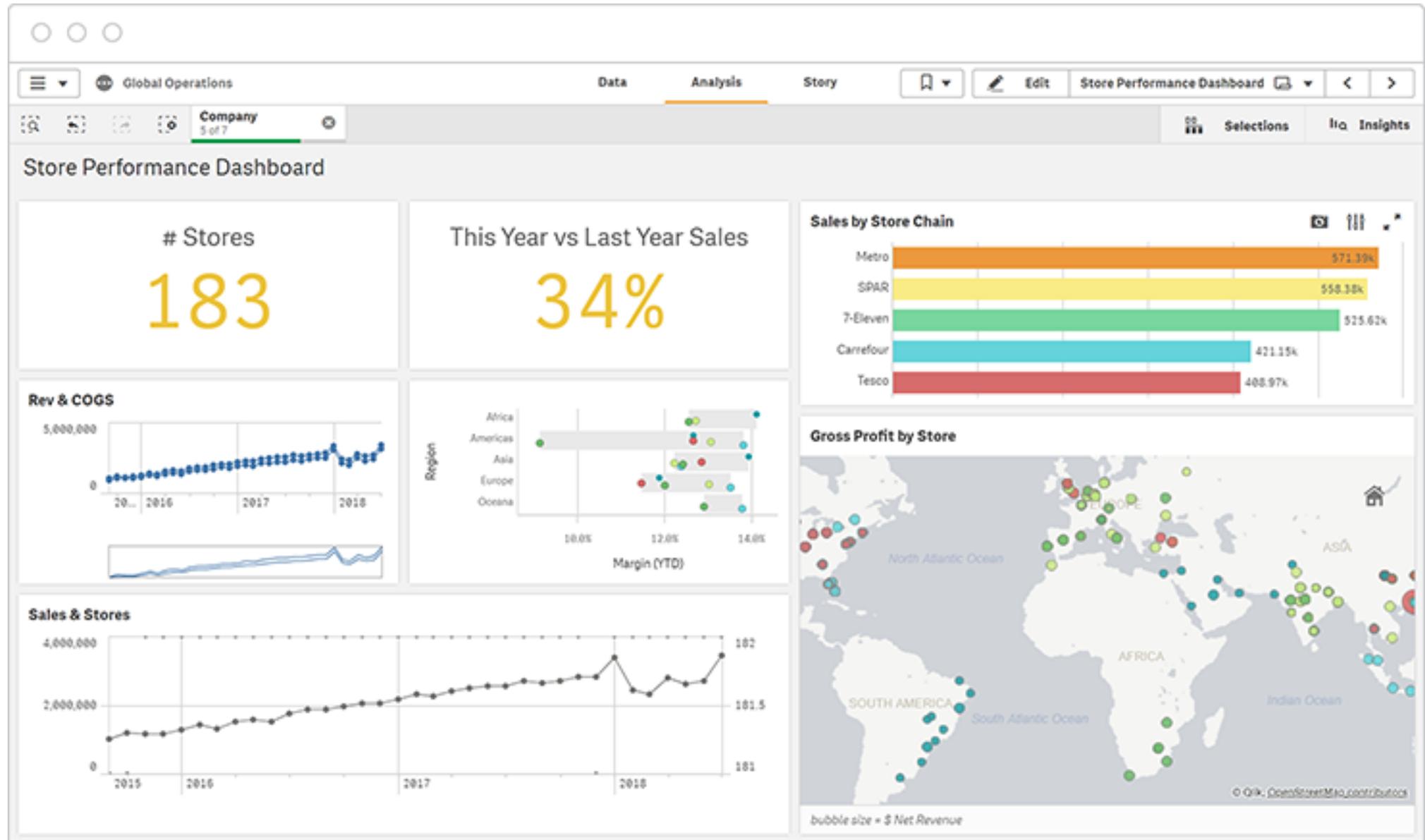
Annexe IV : Vue concrète de l'outil Qlik Sense. Indicateurs liés au processus de vente ; commandes, commandes livrées, facturation, factures à recevoir  
[\(retour vers le texte\)](#)



Source : QlikTech International AB consulté le 12/07/2021, [En ligne], <https://demos.qlik.com/qliksense>

Annexe V : Vue concrète de l'outil Qlik Sense. Dashboard permettant l'analyse de la performance des magasins

[\(retour vers le texte\)](#)



Source : QlikTech International AB consulté le 12/07/2021, [En ligne], <https://demos.qlik.com/qliksense>

## Annexe VI : Vue synthétique des fonctions de la BI dans la littérature

[\(retour vers le texte\)](#)

Fonctions de la BI dans la littérature												
AUTEURS :	*	Visinescu et al., 2017	Gumb, 2005	Bollecker, 2007 (parle des ERP et non de la BI)	Ain et al. 2019	Negash et Gray, 2008	Eggert et Alberts, 2020	Llave, 2017	Alade, 2017	Rikhardsson et Yigitbasioglu, 2018	Bhatiasevi et Naglis, 2020	Reutter et al., 2021
<b>Pilotage</b>												
Aide au pilotage, à la prise de décision / Conseil	7	X	X		X	X		X	X	X		
Améliore les décisions stratégiques	1	X										
Améliore les décisions opérationnelles	1		X									
Augmente la performance organisationnelle	1			X								
Prévisions de résultats	1									X		
<b>Finances</b>												
Augmente les performances financières	1								X			
Améliore le rentabilité des produits / Calcul des coûts de revient	1									X		
Obtenir des connaissances sur le marché / les clients / la concurrence -> avantage	5				X	X	X		X		X	
<b>Contrôle et vérification</b>												
Mesure de la performance / Contrôle interne	1					X						
<b>Data</b>												
Reporting / fournir des info	5				X		X		X	X		X
Traiter des infos / analyse données structurées	3				X	X			X			
Fiabiliser ou améliorer les informations	1											X
Améliore la gestion rapide des informations (yc grandes quantités de données)	2				X				X			
<b>Autres</b>												
Planification	1									X		
* Occurrence												

## Annexe VII : Comparaison CDG et BI dans la littérature

[\(retour vers le texte\)](#)

<b>"Match" (en vert) entre rôles du CDG et fonctions de la BI dans la littérature</b>		
	<b>CDG</b>	<b>BI</b>
<b>Pilotage</b>		
Aide au pilotage, à la prise de décision / Conseil	X	X
Mettre en œuvre les stratégies	X	
Améliore les décisions stratégiques	X	X
Améliore les décisions opérationnelles	X	X
Améliore l'alignement des objectifs stratégiques avec les actions de l'entrep	X	
Coordination verticale (liaison entre cadre et direction)	X	
Coordination horizontale (entre membres de l'entreprise)	X	
Augmente la performance organisationnelle	X	X
Prévisions de résultats	X	X
<b>Finances</b>		
Augmente les performances financières	X	X
Processus budgétaire et analyse des écarts	X	
Améliore la réduction des coûts / Calculer, analyser les coûts	X	
Améliore le rentabilité des produits / Calcul des coûts de revient	X	X
Prévisions de trésorerie	X	
Suivi de la comptabilité	X	
Obtenir des connaissances sur le marché / les clients / la concurrence -> avantage		X
<b>Contrôle et vérification</b>		
Mesure de la performance / Contrôle interne	X	X
Contrôler/vérifier	X	
Surveillance des activités	X	
<b>Data</b>		
Reporting / fournir des info	X	X
Traiter des infos / analyse données structurées	X	X
Fiabiliser ou améliorer les informations	X	X
Améliore la gestion rapide des informations (yc grandes quantités de données)	X	X
<b>Etudes ponctuelles</b>		
Etudes ponctuelles	X	
Conception et mise en place de SI	X	
<b>Autres</b>		
Animateur du changement	X	
Mise au point des procédures	X	
Planification	X	X

## Annexe VIII : Définition des PME et catégories selon la commission européenne

[\(retour vers le texte\)](#)

Tableau 1. Définition des PME et catégories selon la Commission européenne

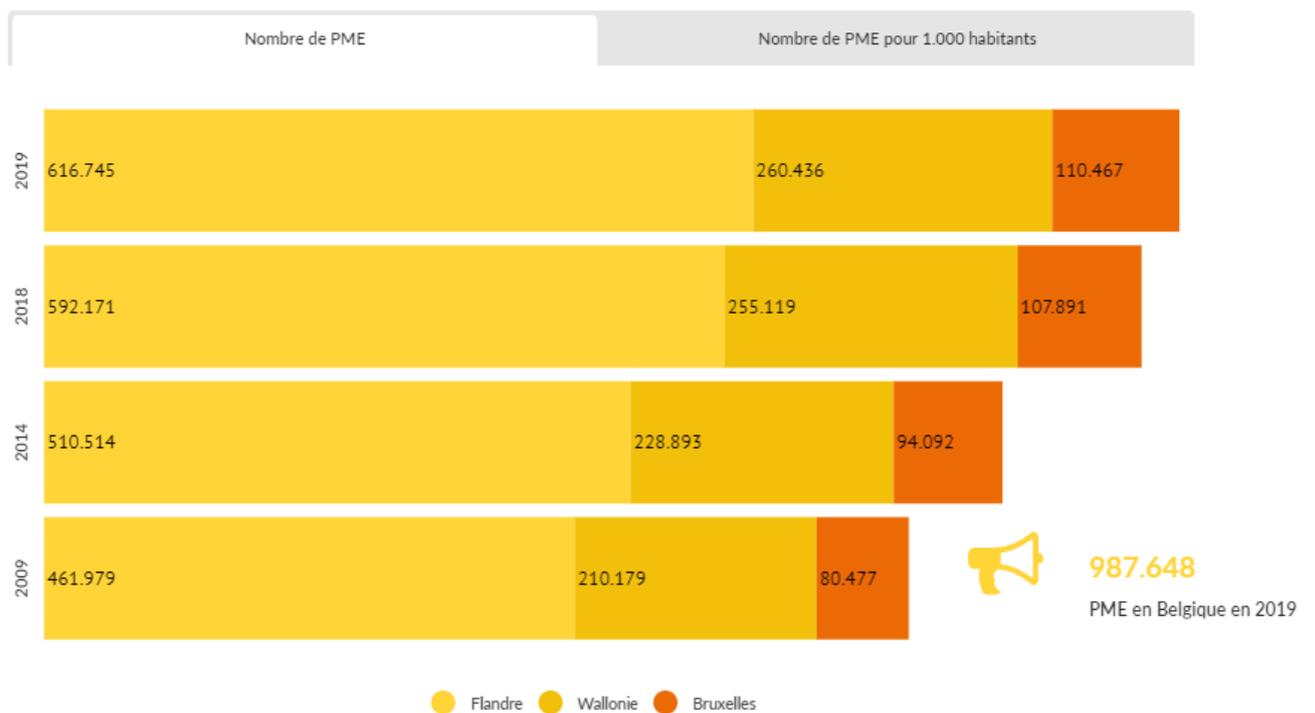
CATÉGORIE	NOMBRE DE SALARIÉS	CHIFFRE D'AFFAIRES		TOTAL DU BILAN
Micro-entreprise	< 10	≤ 2 millions d'euros	ou	≤ 2 millions d'euros
Petite entreprise	< 50	≤ 10 millions d'euros		≤ 10 millions d'euros
Moyenne entreprise	< 250	≤ 50 millions d'euros		≤ 43 millions d'euros

Source : SPF Economie consulté le 03/07/2021, [En ligne], <https://economie.fgov.be/fr/themes/entreprises/pme-et-independants-en/definitions-et-sources>

## Annexe IX : Nombre de PME assujetties à la TVA selon les régions en Belgique

[\(retour vers le texte\)](#)

Nombre de PME assujetties à la TVA selon les régions au 31 décembre d'une année



[Download data](#)

Source : [Statbel](#). Calculs et représentations : SPF Economie. Observatoire des PME.

Source : SPF Economie consulté le 09/08/2021, [En ligne], <https://economie.fgov.be/fr/themes/entreprises/pme-et-independants-en/statistiques-relatives-aux-pme>

## Annexe X : Synthèse des missions, fonctions, rôles, tâches et activités du CDG en PME dans la littérature

[\(retour vers le texte\)](#)

Missions, fonctions, rôles, tâches et activités du CDG en PME dans la littérature					
AUTEURS :	Barbelivien et Meyssonnier, 2018	Bollecker, 2007	Van Caillie, 2003	Meyssonnier, 2019	Condor, 2012
<b>Pilotage</b>					
Aide au pilotage, à la prise de décision / Conseil	Peut être présent et fluctue en fonction de la taille	Rôle d'aide à la décision peut être moins ou plus important	Aide moins au pilotage / Aide moins pour les décisions	Le contrôleur apporte essentiellement un rôle d'aide à la décision.	
Améliore les décisions stratégiques			Le CDG intervient peu dans la stratégie. En effet, il fait peu d'activité en lien avec la stratégie comme la mise en oeuvre de tableaux de bord stratégiques, le suivi de la rentabilité des clients et le suivi de la satisfaction des clients		Les tableaux de bord y sont souvent simples et ne contiennent que des indicateurs financiers car la PME n'accorde pas beaucoup d'importance à la stratégie
Améliore l'alignement des objectifs stratégiques avec les actions de l'entreprise				Fixation des objectifs effectuée par la direction	les objectifs sont fixés et contrôlés essentiellement oralement
<b>Finances</b>					
Processus budgétaire et analyse des écarts	absence de budgets dans les entreprises de moins de 50 salariés		mission : l'élaboration et le suivi du budget.	Activité du CDG effectuée par la direction	Les budgets sont utilisés par 60 % à 85 % des PME. Les budgets de trésorerie sont les plus courants. L'horizon temporel est l'année
Améliore la réduction des coûts / Calculer, analyser les coûts	le calcul des coûts reste important dans les PME				
Améliore le rentabilité des produits / Calcul des coûts de revient			- le calcul des coûts de revient est une des deux missions prioritaires du CDG - le calcul et le suivi des marges par produit et par client		
Fixation des prix				Activité du CDG effectuée par la direction	
<b>Contrôle et vérification</b>					
Contrôler/vérifier			le contrôle et l'analyse des résultats		
<b>Data</b>					
Reporting / fournir des info	le reporting n'est présent en PME qu'à partir de 100 collaborateurs		c'est un intégrateur d'informations diverse		
<b>Etudes ponctuelles</b>					
Etudes ponctuelles			la préparation chiffrée des décisions d'investissement majeures est une des deux missions prioritaires du CDG		
<b>case rouge</b> : le CDG intervient peu dans ce domaine					
<b>case verte</b> : le CDG intervient beaucoup dans ce domaine					
<b>case jaune</b> : neutre					

## Annexe XI : Grille d'entretien

[\(retour vers le texte\)](#)

### Discours d'introduction

Bonjour, avant de commencer je voudrais vous remercier pour avoir accepté cet entretien et pour le temps que vous allez me consacrer. Je m'appelle Evelyne Defays, je suis en dernière année d'un Master en Sciences de Gestion à l'Université de Liège et je réalise un travail de fin d'étude sur la business intelligence en PME. Cet entretien comporte une vingtaine de questions, durera environ 30 minutes et est anonyme. Votre nom et celui de votre société ne seront donc pas mentionnés. Comme il s'agit d'un travail universitaire, tous les entretiens que je réalise doivent être retranscrits mot à mot. Dès lors m'autorisez-vous à enregistrer cet entretien afin d'en faciliter l'analyse ?

Date :

### Début de l'entretien – début de l'enregistrement

Thème :	<u>Avant-propos</u>
Question(s)	<b>1) Pourriez-vous vous présenter brièvement ?</b> <i>Relance</i> : <i>Quel est votre titre en sein de la société ? Quel est votre rôle au sein de la société ?</i>
Thème :	<u>Le choix de la BI</u>
Question(s)	<b>2) Pourquoi avez-vous choisi de mettre de la BI en place au sein de votre entreprise ?</b> <i>Relance</i> : <i>Quel a été l'élément déclencheur ? Qu'en attendiez-vous ?</i> <b>3) Quel type de BI avez-vous mis en place au sein de votre entreprise ?</b> <i>Relance</i> : <i>Pourquoi votre choix s'est-il porté sur cet outil-là ?</i>
Thème :	<u>L'implémentation de la BI</u>
Question(s)	<b>4) Comment s'est passée l'implémentation de votre outil ?</b> <i>Relance</i> : <i>Quand avez-vous implémenté ? Selon vous combien de temps vous a pris cette implémentation ?</i> <b>5) En interne, au sein de votre entreprise, qui était responsable de cette implémentation ?</b> <i>Relance</i> : <i>Pourquoi elle ? Comment cette personne a-t-elle vécu cette étape ?</i> <b>6) Comment le nouvel outil a-t-il été accueilli par le personnel ?</b> <i>Relance</i> : <i>A votre avis pourquoi ? Avez-vous des exemples concrets de remarques faites par votre personnel à ce sujet ?</i> <b>7) Qu'est-ce qui a facilité l'implémentation de cet outil, ou au contraire, qu'est ce qui a compliqué cela ?</b> <i>Relance</i> : <i>Pensez aux éléments internes et externes à votre entreprise.</i>
Thème :	<u>L'utilisation de la BI</u>
Question(s)	<b>8) Depuis quand utilisez-vous l'outil ? Etes-vous le seul à l'utiliser dans votre entreprise ?</b> <i>Relance</i> : <i>Qui d'autre que vous l'utilise ?</i> <b>9) Et vous, pour quelle(s) tâche(s) l'utilisez-vous ?</b> <i>Relance</i> : <i>Et en ce qui concerne les autres utilisateurs ? L'utilisez-vous pour des tâches de gestion ? Gestion opérationnelle ou stratégique ?</i> <b>10) Selon vous, aujourd'hui qu'elle est l'utilité quotidienne de la BI dans votre travail ?</b> <i>Relance</i> : <i>Quel impact sur votre efficacité dans votre travail ? Et l'utilité pour l'entreprise ?</i> <b>11) Selon vous, quels sont les avantages et les inconvénients de la BI pour votre entreprise ?</b>

	<p>12) <b>Qu'est-ce qui a facilité l'utilisation de cet outil, ou au contraire, qu'est ce qui a compliqué cela ?</b>  <i>Relance</i> : Pensez aux éléments internes et externes à votre entreprise.</p> <p>13) <b>Qu'est-ce que la BI a changé dans votre manière de travailler ?</b>  <i>Relance</i> : Si demain on vous enlevait cet outil, comment vous sentirez-vous dans votre travail ? Comment faisiez-vous avant ?</p> <p>14) <b>Comment jugeriez-vous votre aisance par rapport à l'outil ?</b>  <i>Relance</i> : Si la personne se sent à l'aise =&gt; Combien de temps vous a-t-il fallu pour atteindre ce niveau d'aisance ? Si elle ne s'est pas encore bien adaptée à l'outil : Que faudrait-il pour que vous soyez à l'aise ?</p> <p>15) <b>Etes-vous satisfait des fonctionnalités que vous utilisez ?</b>  <i>Relance</i> : La BI en place est-elle conforme à ce que vous imaginiez en termes de bénéfices procurés ?</p> <p>16) <b>La BI vous fournit-elle des informations supplémentaires que vous n'aviez pas avant ?</b>  <i>Relance</i> : Si oui, quel(s) type(s) ? Considérez-vous que ce sont des informations importantes ?</p> <p>17) <b>Avez-vous l'habitude de prendre des décisions basées sur ces informations ?</b>  <i>Relance</i> : Si oui, quel(s) type(s) de décision ?</p>
Thème :	<u>Le futur</u>
Question(s)	<p>18) <b>Avez-vous pour projet de développer votre BI ?</b>  <i>Relance</i> : Comment ? En utilisant votre outil actuel pour d'autre(s) tâche(s) ou en achetant d'autres outils ?</p> <p>19) <b>Souhaiteriez-vous informatiser d'autres tâches ?</b>  <i>Relance</i> : Si oui, lesquelles et pourquoi ? Avec un outil de type BI ou non ?</p> <p>20) <b>Pensez à votre propre expérience, qu'auriez-vous voulu savoir avant d'implémenter et /ou d'utiliser l'outil ?</b>  <i>Relance</i> : Suite à votre expérience personnelle, quel(s) conseil(s) donneriez-vous à une PME qui veut mettre en place une solution (conseils pour l'implémentation ou pour l'utilisation) ?</p>
Thème :	<u>Le coût</u>
	<p>21) <b>Pourriez-vous évaluer les coûts liés à vos outils BI ?</b>  <i>Relance</i> : Les coûts d'implémentation, coûts d'utilisation, cout humain ? Y-a-t-il d'autres types de coûts liés à la BI ?</p> <p>22) <b>Comment jugez-vous le rapport entre le temps passé pour l'implémentation et l'utilisation de cet outil, et ce qu'il vous apporte aujourd'hui ?</b></p> <p>23) <b>Pensez-vous que l'investissement est rentable ?</b>  <i>Relance</i> : Avez-vous fait des calculs de rentabilité ? Avez-vous mesuré le rapport valeur-coût ?</p>

-----  
Vérification des données de profilage du tableau xx (liste des client interrogé)

## Annexe XII : Effectif, CA, Pays-région et activités de notre groupe de participants

[\(retour vers le texte\)](#)

Effectif	CA	Pays- Région	Activité
entre 100 et 150	entre 5 et 10 M	BE-Wallonie	Fabrication de matériels optiques et photographiques
entre 10 et 50	entre 5 et 10 M	BE-Wallonie	Intermédiaires du commerce en combustibles, métaux, minéraux et produits chimiques
entre 100 et 150	entre 30 et 35 M	BE-Wallonie	Commerce de détail de jeux et de jouets en magasin spécialisé
entre 10 et 50	entre 25 et 30 M	BE-Wallonie	Commerce de détail de carburants en magasin spécialisé
entre 50 et 100	entre 15 et 20 M	LUXEMBOURG	Fournisseur de bouteilles de gaz
entre 200 et 250	entre 15 et 20 M	BE-Wallonie	Fabrication d'autres matériels électriques
entre 10 et 50	entre 10 et 15 M	BE-Wallonie	Commerce de gros d'articles de sport et de camping, sauf cycles

## Annexe XIII : retranscription des 7 entretiens

[\(retour vers le texte\)](#)

### Retranscription de l'entretien n°1

Entretien du 22/09 – début 9h40 – fin 10h15 – durée 35 min.

Début de l'enregistrement (durée enregistrement 20 :52)

Voilà. Ma première question : pourriez-vous s'il vous plaît vous présenter brièvement ?

Me présenter brièvement ? Oui svp. Je suis (*prénom, nom*). Je suis Directeur Financier de la société (*nom*) et j'ai 50 ans. Et quel est votre rôle au sein de la société ? Je suis responsable- enfin, j'ai sous ma responsabilité toutes les activités finances, administrations informatiques et juridiques.

A propos de votre outil de BI, pourquoi avez-vous choisi de mettre de la BI en place au sein de votre entreprise ? Alors, elle est venue, cette décision, elle est venue en même temps que le choix d'implémenter un nouvel ERP au sein de la société et donc on a décidé d'investir dans un outil de BI pour pouvoir collecter les informations et de façon plus pragmatique et plus rapide et aussi de pouvoir effectuer toute une série de -en tous cas pour pouvoir mettre les informations à disposition des managers de façon beaucoup plus pragmatique.

Oui. Et est-ce qu'il y a eu un élément déclencheur ? Vous m'avez déjà parlé de l'implémentation du nouvel ERP donc est-ce que je comprends que c'est cette implémentation qui a été l'élément déclencheur pour la BI alors ?

Oui. La décision a été prise en 2016-2017, je n'étais pas présent chez Y à ce moment-là. D'accord. Donc je n'ai pas participé au processus de décision. Ni de l'ERP, ni de l'outil BI. D'accord. Je vais avoir des questions sur l'implémentation qui arrivent juste après mais, du coup, vous n'allez peut-être pas pouvoir me répondre. On verra bien. Si vous ne savez pas, vous me dites « je ne sais pas ». Oui

Et quel type d'outil avez-vous mis en place ? Qlik. Qlik Sense ? Oui Qlik Sense.

Et pourquoi cet outil-là ? Si vous savez. Vu que vous n'étiez pas là peut-être que vous ne savez pas mais... Je ne saurais pas répondre à cette question. Non ok.

Alors, à propos de l'implémentation, (si vous savez répondre) comment s'est passé l'implémentation ? Ou peut-être les échos que vous avez eus. Qlik Sense, c'est relativement aisé. Ok. Et après, ce que j'en ai appris, mais on a consacré énormément d'efforts et de ressources internes pour pouvoir développer toute une série de ... donc en fait on a acquis toute une série de ... comment dire... de know-how par rapport à Qlik Sense en interne. De quoi ? Je n'ai pas compris. On a acquis toute une série de savoir-faire : on a appris à l'utiliser, à le développer et à être assez autonome dans le développement de cet outil-là. Et vous avez une idée du temps que l'implémentation a pris ?

De Qlik Sense ? Oui de Qlik Sense. Je sais qu'au total on y a travaillé pendant plus d'un an. Plus d'un an pour développer toute une série d'outils de reporting. Propres à votre entreprise ? Oui tout à fait spécifiques.

Savez-vous qui était responsable de l'implémentation au sein de votre entreprise ? Pour Qlik Sense, oui, c'était Monsieur X qui n'est plus présent chez nous. Et quel était sa fonction ? Je ne saurais pas vous dire. Vous savez s'il était plus financier ou plus producteur ou ... ? Non, il était plus Manager.

Et est-ce que vous avez eu des échos sur la manière dont le personnel à accueilli ce nouvel outil ?

Qlik Sense, oui assez favorablement. Et selon vous (de nouveau comme vous n'étiez pas là ce n'est pas facile pour vous de répondre mais) qu'est ce qui a facilité l'implémentation de cet outil ou au contraire qu'est ce qui a compliqué l'implémentation ?

Il n'y avait rien avant donc on venait avant d'exportation et d'outils qui étaient développés...pas développés, qui étaient dans des fichiers Excel et que chacun faisait à sa sauce. Donc ici l'objectif était d'uniformiser les reporting, et de mettre en place des dashboards de suivi de projet qui étaient homogènes en fonction des différentes personnes. Donc voilà ça c'est pour la partie ce qui a facilité et ce qui a compliqué et bien c'est l'habituelle résistance au changement et puis la ...comment dire... la remise en question des données qui étaient produites... voilà c'est toujours les réfractaires qui viennent derrière.

Oui. Donc là vous m'avez parlé d'éléments plutôt internes à l'entreprise. Selon vous est-ce qu'il y a eu des éléments externes qui ont facilité ou qui ont compliqué ? Non

Alors, plutôt maintenant dans la partie utilisation de l'outil. Vous, vous utilisez cet outil ? Oui

Oui et êtes-vous le seul à l'utiliser ? Du coup j'ai compris que non vu que m'avez parlé d'autres personnes. Est-ce que vous savez qui d'autres l'utilisent ?

Oui, tous les chefs de projets. Tous les chefs de projet d'accord. Et puis donc tous les chefs de projet et on l'utilise aussi au niveau des prédictions de charges. Donc tous les managers y ont accès aussi ou en tous cas utilisent les données qui viennent de là. Les ressources humaines l'utilisent aussi et le commercial.

Ok d'accord. Et vous, depuis combien de temps l'utilisez-vous ? Depuis que je suis arrivé chez (nom de la société) il y a deux ans, un peu plus de deux ans. Deux ans, ok. Et pour quelles tâches l'utilisez-vous, vous ? Principalement pour la vérification des dashboards, vérification des données et toute une série d'extractions aussi, de reporting divers et variés donc au niveau des prestations ou au niveau des charges sur chantier, sur projet.

Vous me parlez de données. Quels types de données ? Les heures prestées, les achats, toutes les données qui viennent de l'ERP en fait. Dans notre ERP on a toutes les informations qui sont rassemblées aussi bien au niveau des budgets que des estimations de marges, de CA, voilà donc tout y est... j'utilise aussi Qlik Sense pour toutes les prévisions et les forecasts et les budgets.

Donc vous venez de me parler de gestion plutôt opérationnelle, estimez-vous que vous l'utilisez pour de la gestion stratégique ? Peu.

La question suivante est : quelle est l'utilité quotidienne de la BI dans votre travail ?

L'utilité quotidienne, c'est comme je le disais, c'est vérification des informations, vérifications des données, recherche des prestations ou d'achats qui sont effectués sur projet. Réconciliation de certains bons de commande, etc. J'utilise vraiment ça au quotidien.

Et selon vous, est-ce que cela a un impact sur votre efficacité dans votre travail ?

Oui bien sûr. Et pour l'entreprise ? Oui évidemment.

Ok. Alors, selon vous quels sont les avantages et les inconvénients de la BI pour votre entreprise ? De la BI ou de Qlik Sense en particulier ? De votre BI donc on va dire de Qlik Sense oui.

Les avantages, c'est essentiellement une uniformisation des informations et aussi une uniformisation de la présentation de ces informations donc comme ça on a aussi toute une série de réflexes et d'analyses qui peuvent être faites de façon commune. Enfin, il y a un autre inconvénient je dirais de Qlik Sense ou en tous cas de notre base de données à nous, c'est sa lenteur.

Ha oui ok merci. Selon vous qu'est ce qui a facilité l'utilisation de cet outil ou au contraire qu'est ce qui a compliqué cela ? Donc au niveau de l'utilisation cette fois-ci.

Donc au niveau de l'utilisation, c'est convivial donc il est... Qlik Sense est assez agréable à utiliser et permet des présentations qui sont assez parlantes. Permet aussi toute une série, enfin permet aussi de faire des extractions en temps réel donc ça c'est le gros avantage (oui) bon maintenant au niveau des inconvénients comme je disais c'est essentiellement sa lenteur.

Oui ok. Est-ce que la BI a changé votre manière de travailler ? Oui, on a mis en place toute une série de process. Alors ce n'est pas la BI qui a changé la manière de travailler, en fait on a plutôt développé une BI en fonction d'objectifs de process qui avaient été... qu'on a voulu mettre en place. (oui) Ça a été un outil. Et, si demain on vous enlevait cet outil justement, comment vous sentiriez vous dans votre travail ? Très mal à l'aise.

Comment jugez-vous votre aisance, donc vous-même, par rapport à l'outil ? Est-ce que vous êtes à l'aise ou est-ce que vous devez encore vous perfectionner ?

Oui je dois évidemment encore me perfectionner. J'aimerais, à titre personnel, pouvoir entrer dans de la programmation mais je n'ai vraiment pas le temps.

Et donc ma question suivante c'était : Que vous faudrait-il pour que vous soyez à l'aise ? Donc c'est justement une formation en programmation alors ? Oui. A titre personnel.

Vous voyez autre chose que cette formation en programmation pour que vous soyez complètement à l'aise ? Non. Etes-vous satisfait des fonctionnalités que vous utilisez ? oui. En d'autres termes : la BI est-elle conforme à ce que vous imaginiez en termes de bénéfices procurés ? Oui.

La BI vous fournit-elle des informations supplémentaires que vous n'aviez pas avant ? Oui. Oui, quel(s) type(s) d'information ? C'est une meilleure vision sur la prédictibilité des ... en tous cas sur la pertinence des informations... en tous cas c'est... alors nous on gère... enfin (nom de la société) gère essentiellement des projets sur plusieurs années (oui) et auparavant les informations n'étaient pas compilées...les informations en provenance des chefs de projet n'étaient pas forcément compilées de façon très précise et donc ne permettaient d'avoir une vision correcte sur la marge qui allait être réalisée en fin d'affaire. Donc si je comprends bien, ce ne sont pas tellement de nouvelles infos mais c'est plutôt – enfin vous avez fiabilisé ces infos, c'est ça ? oui c'est ça. Ok d'accord et donc je suppose que vous considérez – enfin d'après ce que je comprends – que ces informations sont importantes ? Essentielles. Alors... Avez- vous l'habitude de prendre des décisions basées sur ces informations ? Oui, au quotidien. Au quotidien, ok, et ce sont quel(s) type(s) de décisions ? Principalement des décisions d'allocation de ressources, de recrutement en fonction de la charge, des évaluations de la charge par département, des décisions de recrutement ou en tous cas anticipation des besoins.

Ok, pour plus tard, avez-vous pour projet de développer votre BI ? Pas pour l'instant. Est-ce que vous souhaiteriez informatiser d'autre(s) tâche(s) ? Avec un outil Bi ou pas ? Oui, mais pas forcément avec un outil BI. Oui et quelle tâche par exemple ? Bien tout une série- surtout en termes de production pour essayer d'avoir des informations- de remontée de temps d'utilisation machine ou ce genre de choses de façon automatique. OK. Alors, si vous pensez à votre propre expérience, qu'auriez-vous voulu savoir avant d'implémenter (enfin pour vous comme vous n'avez pas participé à l'implémentation la question est compliquée) ou avant d'utiliser l'outil ? Donc en d'autres termes, d'après votre expérience personnelle, quel(s) conseil(s) donneriez-vous à une PME qui

veut mettre en place une solution de BI ? C'est de bien réfléchir d'abord à ses besoins et de ne pas forcément vouloir voir grand dès le début. Donc il faut y aller step-by-step et essayer d'évaluer le meilleur outil. L'outil le plus adapté.

Oui. Pourriez-vous évaluer les coûts liés à vos outils BI ? Il y a eu un gros investissement au départ, évidemment, puisque non seulement il y a eu les reportings qui ont été développés par un provider au début et des temps de formations et en plus après il y a eu toute une série de, il y a eu ... le personnel que nous avons employé pour pouvoir développer notre propre reporting. (oui) donc c'est un petit peu insidieux, c'est au quotidien. Il y a des gens qui continuent à développer des reportings en interne. Les temps...les investissements sont parfois dans des temps masqués.

Avez-vous évalué ces coûts ? Il n'y a pas que la partie des licences (non il y a tout ce que vous venez de dire, les gens qui passent du temps dessus) non ce n'est pas fait. Donc là vous m'avez parlé du coût d'implémentation, du coût humain en interne chez vous. Est-ce que vous voyez des coûts d'utilisation ? Si, vous m'avez parlé aussi, au quotidien, il y a des gens qui continuent à développer donc ça on va mettre ça dans les coûts d'utilisation, est-ce que vous en voyez d'autres ? Non.

Alors - on arrive tout doucement à la fin je vous rassure - (pas de souci). Comment jugez-vous le rapport entre le temps passé pour l'implémentation et l'utilisation de cet outil et ce que ça vous apporte aujourd'hui ? Je ne sais pas si la question est claire ? La question est claire mais la réponse est peut-être un peu plus compliquée. C'est-à-dire que, si avant de démarrer on avait su- je pense qu'il aurait fallu payer un an d'une personne pour pouvoir développer tous les reporting que nous avons développés, peut-être que nous ne l'aurions pas fait (oui). Voilà, parce que ça coûte quand même. Voilà c'était un ingénieur pendant un an qui a travaillé sur toute une série de reportings donc ce n'est pas anodin comme coût -en tous cas comme investissement. Je pense qu'au démarrage on avait certainement sous-estimé cela. Aujourd'hui, à posteriori, je pense que c'est un (inaudible) qui a été fait pas la société. Un quoi ? Excusez-moi je n'ai pas entendu. C'est un point positif qui a été fait par la société. Oui. Cet ingénieur, c'était un ingénieur de votre fournisseur de BI ? Non. Ha c'était en interne. Oui oui, c'était en interne. C'est une personne qui avait déjà les compétences pour pouvoir créer tous ces reporting ? On l'a formé et donc il a développé pendant un peu plus d'un an toute une série de reportings propres à (nom de la société). Et il continue aujourd'hui ? Non il n'est plus là. Aujourd'hui, il n'y a plus énormément de développement donc aujourd'hui on est dans une version d'outil de BI qui est relativement stabilisée, on continue à faire ponctuellement quelques améliorations, quelques nouveaux reportings qui permettent d'affiner -je dirais-notre gestion. Et pour cela vous avez les compétences en interne ? Pour créer ces reporting ? On a encore une ou deux personnes qui savent développer. Mais pas suffisamment. Ma dernière question c'est : pensez-vous que l'investissement est rentable ? Indubitablement. Indubitablement, ok. Vous pouvez développer un peu ? Est-ce que vous avez fait des calculs ? Ou est-ce que vous avez mesuré quelque chose ? Non, on a pas fait de calcul mais le coût d'acquisition de l'information est...quand on pense que -alors c'est du good feeling hein- mais quand on pense que chaque ingénieur, chaque manager, chaque chef de projet faisait ses propres reportings, ses propres extractions, ses propres présentations et que, à chaque fois on devait s'adapter à essayer de comprendre ce qui était présenté, etc...qu'il n'y avait pas d'uniformité dans la présentation, pas de vérification ou de certitude que les informations étaient recoupées, qu'elles étaient...qu'il n'y avait pas de souci dans les extractions. Je pense que on l'a gagné dix fois.

Merci. Je vais arrêter l'enregistrement.

## **Retranscription de l'entretien n°2**

Entretien du 22/09 – début 11h30 – fin 12h10 – durée 40 min.

Début de l'enregistrement (durée enregistrement 33 :49) :

Voilà. Donc ma première question c'est : pourriez-vous svp vous présenter brièvement ? Je m'appelle (prénom, nom) je suis le dirigeant de la société (nom de la société). La société X a été fondée en 1993 et est spécialiste en - principalement l'inox. On vend des matériaux en inox, des tubes, des accessoires, des tôles- avec un focus relativement important sur tout ce qui est tuyauterie industrielle. C'est un peu notre core business. Et votre titre c'est ? Administrateur délégué. Et quel est votre rôle au sein de la société ? Au quotidien je m'occupe de tout dans la société : les achats, la vente, le personnel. Essayer de réfléchir un petit peu sur comment on peut améliorer la société, améliorer les processus et le suivi des ventes ...donc en bref je fais un peu de tout. Un peu de tout ok. A propos de votre BI : Pourquoi avez-vous choisi de mettre de la BI en place au sein de votre entreprise ? Et est-ce que c'est vous qui l'avez décidé ? Oui, c'est moi qui ai voulu ça. Donc pourquoi on a fait ça ? Donc comme vous voyez je suis relativement jeune donc je suis quand même occupé avec tout ce qui est technologie et donc en fait je n'aime pas vraiment de ne pas savoir où on va et ce qu'il se passe et en plus un des gros avantages, ça permet quand même de faire des analyses sur les chiffres d'une façon très facile et rapide. Ok. Et est-ce qu'il y a eu un élément déclencheur ? Donc un moment où vous vous êtes dit 'bon maintenant il faut qu'on mette de la BI' ? Bien c'est à dire que mes parents ont repris l'entreprise il y a presque 3 ans d'ici. Donc c'était le moment où on a dit on veut savoir ce qu'il se passe, pour qu'ils puissent suivre ça aussi un petit peu de chez eux. Ça c'est la reprise et savoir où on va, c'est l'élément déclencheur oui. Oui. J'avais une autre question, c'était 'Qu'en attendiez-vous'. Mais je pense que vous avez déjà partiellement répondu. Donc si je comprends bien, c'était surtout de pouvoir suivre ce qu'il se passait au sein de votre entreprise grâce à cet outil. Est-ce que vous en attendiez d'autres chose de l'outil ? Je ne sais pas si je réponds à votre question mais pour l'instant ce qu'on fait- la seule chose que l'on regarde pour l'instant c'est les ventes mais à terme j'aimerais bien avoir la même chose pour les achats. Parce que pour l'instant, si j'ai des entretiens avec des fournisseurs par exemple, je suis presque incapable de leur dire combien on a acheté chez eux cette année. Et je trouve que ça soutient quand même à avoir des conversations plus concrètes. Si non, on se dit 'oui je pense que les achats ont augmenté' ou 'je pense que les achats ont diminué', 'on a acheté plus de ceci et moins de cela', mais c'est très vague parce que je n'ai pas d'outil très simple sous

la main pour me préparer à des entretiens comme ceux-là. (oui) Donc à court terme, j'aimerais quand même bien -oui court terme ou moyen terme parce qu'on a quand même pas mal de projets- j'aimerais quand même mettre ça en place aussi. Ok. C'est une des questions qui va arriver plus tard, on reparlera du futur projet par rapport à la BI. Quel type de BI avez-vous mis en place ? Qlik Sense. Et pourquoi cet outil-là ? Pourquoi ? Parce qu'on travaille ensemble avec (nom du fournisseur de BI) et (nom du fournisseur de BI) est distributeur de Qlik Sense et dans la société où mon père travaille il a Qlik Sense aussi. Vous connaissez déjà un peu l'outil donc ? Oui mais on travaille aussi avec Power BI de Microsoft dans une autre société. Et du coup, comme (nom du fournisseur de BI) fournit Qlik Sense et Power BI, pourquoi Qlik Sense ? Vous préférez Qlik Sense ? Je ne sais pas, ça s'est décidé comme ça.

Maintenant, je vais vous poser quelques questions à propos l'implémentation de l'outil. Comment s'est passée l'implémentation ? Pour être honnête avec vous, je trouve que ça s'est bien passé, y'a pas eu de vrai souci. Maintenant la BI en général c'est un outil, à mon avis, qui doit vivre. C'est quelque chose où on commence avec une petite base simple et petit à petit on élargit ; on va plus en profondeur. On regarde si toutes les données qui sont dedans sont justes parce que cela reste quand même un problème. Pas toutes les données sont toujours justes donc il faut quand même bien vérifier tout cela. Comment se fait-il que les données ne soient pas toujours juste ? Nous avons un problème de marge parce que chez (nom de la société) en fait, la moitié du business c'est la vente qui vient du stock et l'autre moitié c'est ce qu'on appelle achat-vente ou trading si vous voulez. Le matériel rentre et ressort le jour d'après. (oui) Et comme il y a une énorme variété dans les articles et dans les produits – on travaillait jusqu'à début de cette année, avec un article virtuel. Donc il est à chaque fois écrit et donc ça posait des problèmes et donc on a implémenté un nouveau programme pour cela. Le problème est partiellement réglé mais quand même -à mon avis - mais faut que je plonge un peu dedans- je pense qu'il y a toujours des petites astuces à droites et à gauche. Mais du coup ce problème est lié à l'ERP je suppose comme les articles sont créés dans l'ERP ? Oui c'est lié à l'ERP et pas la BI.

Quand avez-vous implémenté ? Il y a deux ans. Et selon vous, cela a pris combien de temps cette implémentation ? C'était rapide hein, 2-3 jours je pense. Maintenant, c'est (nom du fournisseur de BI) qui a quasi tout fait et puis on a aussi une personne qui nous aide ici en interne mais (nom du fournisseur de BI) a quasi tout fait donc je pense qu'en deux trois jours que c'était fait. Et quel était le rôle de cette personne en interne chez vous ? C'est une personne centrale dans l'organisation qui s'occupe aussi de l'ERP, de l'informatique, la vente -et donc elle a un peu regardé cela avec (nom du fournisseur de BI). Oui, et c'était cette personne qui était responsable de l'implémentation au sein de votre entreprise ? Oui mais j'ai quand même suivi cela de près car elle n'avait pas d'expérience avec cela. Mais aussi je pense que (nom du fournisseur de BI) a travaillé un peu de chez eux sur le bureau un jour ou deux. Mais depuis que ça a été implémenté ils sont déjà revenus quelque fois un jour pour mettre des choses au point, adapter des rapports, ... Est-ce que je peux connaître le titre de la personne qui a aidé lors de l'implémentation et qui s'occupe aussi de l'ERP, de l'IT et des ventes ? Le titre officiel c'est responsable commercial. D'accord mais c'est plus large que ça alors ? Oui c'est plus large. Pivot central ! Ok pivot central.

Comment avez-vous vécu cette étape de l'implémentation ? Vous avez partiellement répondu peut-être puisque vous m'avez dit que ça s'était bien passé mais avez-vous quelque chose à ajouter ? Oui ça s'est bien passé, il n'y a pas eu de souci. Et par rapport à votre personnel, comme eux ont-ils accueilli ce nouvel outil ? C'est-à-dire que – c'est une question intéressante- donc il faut savoir qu'on n'est pas beaucoup à utiliser l'outil. C'est vraiment pour la direction et un commercial externe qui l'utilise aussi. Donc pour le personnel, je vais dire, les deux anciens dirigeants de la société sont toujours là mais – on avait acheté un accès pour eux aussi mais ils ne l'utilisent pas – maintenant ils ont 60 ans et ils n'ont pas des besoins à ce niveau-là. Ils n'utilisent pas ça donc on a repris un accès d'un des dirigeants et on l'a donné au commercial externe qui l'utilise bien où on a fait faire un rapport où il sait suivre sa clientèle, ses ventes etc. Et ceux qui ne l'utilisent pas, ils étaient contre ou ils comprenaient l'utilité et ils ont dit « ok, on comprend que vous vouliez ça mais nous on va pas l'utiliser » ? Ou alors ils ne comprenaient pas trop l'utilité ? Ils n'étaient pas nécessairement contre mais ils disaient 'voilà on est tous les jours au bureau, on voit les commandes qui passent donc on a une idée d'où on va'. Je comprends. Selon vous – toujours à propos de cette implémentation- est-ce qu'il y a des facteurs qui ont facilité cette implémentation ou alors des choses qui ont compliqué cette implémentation ? Je pense qu'en travaillant avec (nom du fournisseur de BI) ça a quand même facilité un petit peu l'affaire parce que ce sont des collègues des gars qui font l'ERP et donc ils comprennent relativement bien comment le système est construit donc on a pas dû travailler avec deux sociétés et qui doivent communiquer l'un avec l'autre et celui-là il dit ça et l'autre dit ça – enfin on a pas tourné en rond parce que y'a que un point de contact et si jamais ça va pas bien voilà on discute avec un point de contact. Ils ne savent pas se dire 'non c'est lui', 'non c'est lui'. Oui je comprends. Et des choses qui ont compliqué ? Ce qui a compliqué l'implémentation c'est justement cette histoire des articles virtuels. Donc ça a quand même compliqué un petit peu la chose mais on a peut-être déjà en train de regarder parce que en fait si vous voulez je vous donne un exemple simple, (nom de la société) c'est une société qui vend un produit où les prix fluctuent beaucoup (d'accord), c'est comme si je vendais de l'essence et qu'aujourd'hui je vends l'essence à 1 euro le litre et demain à 1,5 euro le litre. Ça veut dire que mon CA peut aller de 1M à 1,5M sans que j'ai vendu 1L de plus et donc pour nous c'était important de voir aussi combien de kilo on vendait parce que pour nous, il se peut que j'ai vendu le même tonnage cette année ou l'année passée mais que quand même le CA est différent donc pour mettre cela en perspective...on est déjà occupé avec les articles virtuels pour sortir de ce système là parce que ça veut dire que sur la moitié de mon CA je ne sais pas combien de kilo je vends et je voulais absolument qu'on change ce système là car c'était impossible de ... enfin on ne sait pas prendre de bonne décision sans avoir de bonnes informations. Par rapport à l'implémentation, vous m'avez donc dit que c'était votre relation avec (nom du fournisseur de BI) qui avait facilité l'implémentation. Et en interne pensez-vous qu'il y avait des facteurs qui ont facilité cette implémentation- des atouts que vous auriez eu au sein de votre entreprise ou à l'inverse des choses qui ont freiné ? Non. L'équipe que l'on a ici, le souci entre guillemet – chaque avantage à son désavantage naturellement- on a une équipe qui a

une énormément d'expérience, ils travaillent déjà tous ensemble depuis 25 ans. Le désavantage c'est qu'ils ont tous 55 ans et donc 'pourquoi est-ce qu'il faut changer ?' ' Pourquoi est-ce qu'il fait faire ça ? ' Donc le processus de changement dans l'organisation est très très lent. (je comprends) et donc voilà mais on y travaille et je pense que le seul moyen d'améliorer cela c'est d'essayer d'ajouter des personnes plus jeunes pour avoir un mix plus homogène, non plus hétérogène pardon. D'avoir un peu dans toutes les catégories d'âge parce qu'ici c'est vraiment -dans 10 ans tout le monde est parti ici- il faut déjà commencer à préparer petit à petit le futur.

Oui. On va passer à des questions qui concernent l'utilisation de votre outil ? Donc vous en avez déjà un peu parlé, vous avez dit que vous n'étiez pas le seul à utiliser cet outil donc il y avait la direction plus un commercial externe c'est ça ? Oui. Y-a-t-il d'autre personne ? Non. Et vous, pour quelle(s) tâche(s) l'utilisez-vous ? Je suis principalement aujourd'hui le CA et le CA du commercial et voir un peu combien de nouveaux clients il a. Et les autres utilisateurs, vous savez pour quelles tâches ils l'utilisent ? Que pour le CA. Selon vous, quel est l'utilité quotidienne de la BI dans votre travail ? Le principal pour moi cela reste le CA et d'avoir un peu des conversations avec notre représentant plus en détail, plus concret sur base des chiffres et dans le futur alors avec les usines, enfin les fournisseurs pour avoir un peu des conversations un peu plus en détails. Et est-ce que vous pensez que cela a un impact sur l'efficacité de votre travail ? oui, oui. Vous m'avez déjà dit au début de notre entretien que l'analyse des chiffres c'était plus facile et plus rapide pour vous. Et pour votre entreprise, quelle est l'utilité ? Donc une utilité pas spécifique à votre travail à vous mais plus pour l'entreprise. Pas tout de suite non. Quels sont les avantages et les inconvénients de la BI pour votre entreprise ? Les avantages, on en a déjà parlé je pense que ça nous permet de prendre des décisions basées sur des chiffres et plus seulement sur base du feeling même si naturellement il y a toujours une partie des décisions qui sont prises par feeling. Mais j'aime toujours aussi voir comment évoluent les chiffres. Et des inconvénients ? Pour moi, il n'y en a pas vraiment. À propos de l'utilisation de l'outil qu'est ce qui a facilité l'utilisation en au contraire petit qu'est-ce qui a compliqué utilisation ? Donc cela peut-être des facteurs internes à votre entreprise ou des facteurs externes. Vous avez, par exemple, déjà évoqué le fait que vous aimiez la technologie. Oui je suis quand même un peu plus technologie que mes collègues qui ont 60 ans. Est-ce que vous pensez à d'autres facteurs internes ou externes qui ont facilité l'utilisation de cet outil ? Non. Qu'est ce qui a changé dans votre manière de travailler, vous ? Rien de spécial. Une autre manière de poser la question serait de vous demander : Si on vous enlève cet outil, comment vous sentiriez-vous dans votre travail ? Si demain on vous enlève cet outil ? J'espère que non déjà parce que j'aime bien de travailler avec ça. Mais peut-être que je me sentirais un peu moins sécurisé. C'est un peu comme si on roulait en voiture et qu'on enlevait le compteur de vitesse ou pour l'essence, ça devient plus compliqué de prendre des décisions. Je comprends oui. Vous, comment jugez-vous votre aisance par rapport à l'outil ? Est-ce que vous êtes à l'aise ou pas encore ? Oui. Et combien de temps vous a-t-il fallu pour être à l'aise ? Donc vous avez commencé à utiliser il y a deux ans, combien de temps vous a-t-il fallu pour être à l'aise avec l'outil ? 2-3 jours. Êtes-vous satisfait des fonctionnalités que vous utilisez ? Oui. En d'autres termes la BI est-elle conforme à ce que vous imaginez ? Oui c'est bien. Alors, la BI vous fournit-elle des informations supplémentaires que vous n'aviez pas avant ? Non, non, non, je ne pense pas. Mais ce qui est bien, c'est que le suivi des informations est beaucoup plus simple qu'avant. Tout était dans l'ERP avant mais il fallait aller voir un par un et c'est quasi impossible d'avoir une vue globale. C'est vraiment ça, pour moi, la fonction de la BI, c'est l'hélicoptère qui circule au-dessus de l'entreprise et qui nous donne une vue de dessus de ce qui se passe. Oui. Et - vous l'avez déjà évoqué plusieurs fois, vous avez dit que vous preniez des décisions basées sur les informations que vous donne la BI. Quels types de décisions ? Est-ce que vous pouvez répéter la question svp ? Vous avez dit que la BI vous aidait à prendre des décisions ? Quel genre de décisions ? Par exemple, au niveau général, c'est peut-être un peu difficile parce que le CA il est ce qu'il est, ce n'est pas quelque chose qui est très facile à influencer. Sauf si naturellement on vend toujours au moins cher mais ce n'est pas vraiment la philosophie de la société. Mais par exemple, pour le représentant je trouve quand même que c'est très très utile dans le sens où, chaque lundi, on fait un peu le tour des clients, des lettres, des commandes... un peu tout. Donc oui, je trouve quand même que c'est un (*inaudible*).

Alors, vous avez déjà évoqué que vous vouliez dans le futur aussi pouvoir analyser les achats dans votre BI. C'est ma question suivante en fait, avez-vous le projet de développer votre BI ? Si je comprends bien, oui, avec des données sur les achats ? En effet. Et d'autres choses aussi ? Pas spécialement. Peut-être qu'à terme que je trouvais cela encore bien de regarder la charge de travail dans l'entrepôt. Je pense que ce serait peut-être encore... mais là, je parle vraiment...bon, parce que vous me demandez ça. Oui, voilà. Et les achats, c'est chose que j'avais déjà pensé que j'aimerais faire. Mais ici, à l'instant, c'est encore à ça que je pense. Et au niveau de tâches plus financières comme le budget ou les coûts, etc. ? Les marges sont déjà dedans. Et le budget, c'est une question intéressante parce que c'est une discussion qui revient quand même de temps en temps. Le souci, c'est que faire un budget dans notre métier, c'est très, très fréquent. Je peux faire un budget sur les frais parce que chaque année, on tourne plus ou moins le même niveau, on est très regardant sur les frais. Donc, je n'ai pas vraiment l'impression d'année en année – naturellement ça fluctue un petit peu mais c'est pas grand-chose. Au niveau du chiffre d'affaires, comme je vous expliquais -est ce que le cours de l'inox va monter, est-ce que le cours de l'inox va descendre ? C'est vraiment difficile. Et vous en faites des budgets actuellement ou non ? Non on ne fait pas. Si vous pensez à votre propre expérience : Qu'auriez-vous voulu savoir avant d'implémenter ou d'utiliser l'outil ? En d'autres termes, quel(s) conseil(s) donneriez-vous à une PME qui souhaite implémenter une solution ? Le conseil que je donnerais à tout le monde, c'est de voir ça comme un outil vivant. Et de commencer par quelque chose de très simple et de juste commencer à suivre le chiffre d'affaires. Petit à petit, d'ajouter des choses à droite et à gauche, mais de ne pas voir ça trop grand. Je pense que c'est qu'il faut commencer par la simplicité. Et puis, petit à petit -c'est comme une maison, une maison n'est pas déposée comme ça, il faut commencer par creuser les tranchées et les fondations. Et puis, petit à petit, on met des choses en plus.

Oui. Et nous sommes bientôt au bout, je vous rassure. Il me reste des questions qui portent sur le coût de la BI. Donc, pourriez-vous évaluer les coûts liés à votre outil ? Pour être honnête avec vous, je ne connais pas le coût des licences. Je ne sais pas combien c'est, il faut que je regarde, mais non. Bon, c'est vrai que ce n'est pas donné. Je me souviens que je trouvais quand même que c'était un peu cher, mais bon, d'un autre côté ils vont mettre du temps dans les analyses et tout ça, ça me coûte des sous aussi. Donc là, vous me parlez de coûts d'implémentation, donc des achats licences... je pense que l'implémentation du système en lui-même ça allait encore, je ne sais pas.. Je connais plus le nombre, je connais plus le chiffre. C'est que ça ne vous a pas marqué. Il n'y a pas de souci. OK, et aujourd'hui, maintenant qu'il est implémenté, est-ce qu'il y a des coûts liés à l'utilisation ? Oui, il y a la licence qu'il faut payer tous les mois ou tous les ans, je ne sais pas. Oui. Pas d'autre coût ? Je ne pense pas. Alors. Comment jugez-vous le rapport entre le temps passé pour l'implémentation et l'utilisation de cet outil et ce qu'il vous apporte aujourd'hui ? Bon, c'est positif, mais évaluer, oui, je ne sais pas, mais c'est positif. On est content d'avoir cet outil là et puis ça marche bien. On fait deux fois par jour l'update, donc les données sont téléchargées une fois à midi et une fois 7 heures du soir, je pense. Donc, si je veux je peux regarder deux fois par jour. D'habitude, je regarde une fois le matin, cela me suffit et si maintenant, s'il y a vraiment quelque chose de spécial pour ça, je trouve ça chouette que c'est deux fois par jour. Et ce n'est pas un coût supplémentaire. Alors, c'est ma dernière question : pensez-vous que l'investissement est rentable ? Je ne sais pas s'il faut vraiment regarder ça au niveau rentabilité parce que je ne vais pas savoir faire plus avec moins de gens. Je pense qu'il faut plutôt voir ça en termes de prendre des décisions informées et de ne pas faire des erreurs ou faire moins d'erreurs. Je pense qu'il faut plus regarder cela dans cette optique-là, même si je ne me suis jamais posé la question si c'est rentable. Maintenant, le temps que j'épargne d'avoir une vue sur la globalité facile. Quelque part, c'est déjà rentable parce que ça m'évite de commencer à faire des analyses sur Excel et des trucs alors qu'ici tu peux avoir tout sur un écran. Oui, tout à fait. OK, je vais arrêter l'enregistrement.

### **Retranscription de l'entretien n°3**

Entretien du 23/09 – début 10h00 – fin 10h49 – durée 49 min.

Début de l'enregistrement (durée enregistrement 45:20) :

Pourriez, s'il vous plaît, vous présenter brièvement ? Oui, (*Prénom, Nom*), approche la cinquantaine, travaille dans la société depuis environ 25 ans. Mon grand-père a commencé dans les années 50 le commerce de détails en (*produit*) à Liège. Mon père a continué par la suite et voici depuis quelques années que je suis seul aux commandes de cette entreprise de distribution de détails de (*produits*) en Belgique. Quel est votre titre au sein de la société ? Tout ce que vous voulez ! Administrateur délégué, directeur... Quel est votre rôle ? Comment vous le définiriez-vous ? Central. Central, c'est-à-dire ? Dans mes fonctions habituelles, j'ai plusieurs casquettes. Je m'occupe des achats du multimédia. Je m'occupe de l'administration des imports hors Europe. Donc, c'est quoi pour résumer, quand on doit passer une commande chez un fournisseur, par exemple asiatique, l'acheteur prépare son bon de commande avec quantités, référencements et me le transmet. Et puis, à partir de ce moment-là, c'est moi qui fait la plaque tournante pour envoyer la commande, faire tout le suivi. S'il y a des modifications à apporter, s'il y a des problèmes ou uniquement faire en sorte que voilà que ça se passe bien jusqu'à l'arrivée du conteneur ici, sur notre plateforme logistique. Donc, c'est moi qui converse avec le fournisseur asiatique, avec le transport maritime, avec le dédouanement et éventuellement avec ... jusqu'au bout du fil, jusqu'à ce que les conteneurs soient ici à quai. Et vous occupez aussi de la partie finances, contrôle de gestion ? Je n'ai pas fini. Troisième casquette, sinon on s'embête un peu, 3<sup>e</sup> casquette : Je m'occupe de l'informatique. Oui. Et alors, quatrième casquette, je fais office de directeur général et donc là, à ce moment-là, ce n'est pas moi qui porte les autres casquettes, c'est le directeur de chaque service, que ce soit au niveau des ressources humaines, que ce soit au niveau technique (on a un service technique en interne), que ce soit au niveau logistique, que ce soit au niveau achats, que ce soit au niveau comptable ou que ce soit au niveau de ce qu'on appelle nous la coordination des magasins, qui est un petit peu l'équivalent mais avec moins de puissance d'un directeur commercial. Donc au niveau de la coordination des magasins pour vous, c'est directeur commercial ? Il y a des nuances, mais c'est ce qui s'en rapproche le plus.

Maintenant, au niveau de votre business intelligence, pourquoi avez-vous choisi de mettre de la Business Intelligence en place au sein de votre entreprise ? Historiquement, nous avons un programme ERP qui nous permet de gérer les stocks et tous les mouvements de marchandises et en parallèle, nous avons un autre programme dans lequel nous traitons la comptabilité. C'est historique, ça aurait pu être intégré dans un seul programme, mais à vrai dire, la magie de la boîte noire de la compta, ce sont des gens qui ne sont pas très numériques en général et qui ont très peur du changement. On va le résumer comme ça. Donc, on va continuer à fonctionner avec deux systèmes indépendants. Le fait est que, il y a encore 5 ans, 10 ans et a fortiori quand c'était plus ancien, il y avait vraiment une continuité dans notre business. J'entends par là une année ressemblait quand même assez fort à l'année précédente, que ce soit au niveau ventes au niveau trésorerie et au niveau... enfin voilà je veux dire qu'il y avait évidemment des changements d'une année à l'autre, mais c'était léger. On avait le temps de s'adapter et de voir venir. Depuis, je sais que ça ne bascule pas du jour au lendemain, c'est quelque chose de progressif je vais dire, mais depuis trois, 4, 5 ans et a fortiori récemment avec le Covid, il y a une très, très forte accélération de l'environnement que ce soit le comportement du client en magasin ou web, que ce soit avec les fournisseurs, on a aussi pas mal de modifications. Et tout ça influence beaucoup plus vite que les perspectives, en tous cas les hypothèses, qu'on aurait pu fixer au niveau du chiffre d'affaires, au niveau de la marge au

niveau des résultats et donc de la trésorerie. Donc, partant de ce constat-là, parce qu'on a eu des moments un peu plus durs qu'aujourd'hui, il y a 2 ou 3 ans, on a fait appel à un bureau externe pour faire un audit de l'entreprise. On a grâce à leur travail eu des conseils, même si on n'a pas été sur l'application, on est resté sur la théorie, sur l'analyse avec des rapports et on a arrêté la collaboration quand ils ont proposé (c'était prévu c'étaient des étapes), quand ils ont proposé la mise en place de leurs conseils, pour des raisons de budget que l'on trouvait astronomique et pour des garanties qui n'étaient pas forcément apportées au niveau résultat, je ne vais pas épiloguer là-dessus, mais donc ils ont fait des analyses des magasins, des analyses, du fonctionnement avec beaucoup de graphiques, beaucoup de données, beaucoup de mises en avant et on a constaté quand même certaines lacunes entre les changements et ce que eux ont pu analyser. Et pour nous, la plus grosse lacune qu'on pouvait avoir, c'est le manque d'un tableau de bord permettant de non seulement analyser le passé assez vite parce que parfois la comptabilité met des mois à encoder et ressortir les données, à les préparer et ainsi de suite. Donc, c'était même pour avoir une vue du passé. C'était parfois un peu lent et la comptabilité avait encore plus de mal à émettre des perspectives aussi, parce que la comptabilité n'a pas toutes les données en main. Le chiffre d'affaires, la comptabilité ne sait pas forcément qu'est-ce qu'on va...qu'est-ce qu'on peut espérer faire dans 3 mois, dans 6 mois, dans un an, au niveau achats et ainsi de suite, donc on s'est dit non, il nous faut absolument un outil qui base, qui peut se nourrir automatiquement de toutes les données passées, que ce soit dans l'ERP pour les ventes et stocks ainsi de suite et que ce soit dans la compta aussi pour aller chercher les frais et les différents postes et ainsi de suite et mettre tout ça en lumière non seulement pour les mois passés et années passées, mais également qui puissent nous faire des perspectives sur les mois, voire les années futures. Donc, c'était vraiment l'objectif avec deux volets, un volet plus trésorerie. Quelle est notre trésorerie aujourd'hui ? Quelle est la trésorerie estimée à 3 mois, 6 mois, un an en fonction de ce qui est connu, mais fonction d'hypothèses aussi. Évidemment, il n'y a pas de miracle. Et un volet plus de rentabilité, donc par magasin à analyser. Quel est le chiffre d'affaires du magasin et quelle est la marge générée grâce à ce chiffre d'affaires ? Mais aussi quels sont les frais du personnel, des intérimaires, du loyer, des charges et ainsi de suite et pouvoir bien suivre par magasin s'il n'y a pas un moment donné, une bulle, un problème ou quelque chose qui devrait nous faire réagir à l'avance ? Le but, c'est de pouvoir anticiper un peu plus les problèmes qui pourraient survenir en 3 mois, six mois, un an. Et se dire plutôt que de réagir a posteriori quand on est déjà embêté pouvoir déjà au moins voir venir.

**Et quel type de BI avez-vous mis en place ? Donc le nom de l'outil ? Et pourquoi cet outil-là ?** Qlik Sense. **Et pourquoi cet outil-là ?** Historiquement, on m'en a déjà proposé deux. On m'avait proposé Cockpit qui m'avait été présenté par notre réviseur d'entreprise. J'avais assisté à une démo et des explications et je n'avais pas été convaincu. Maintenant c'est toujours très compliqué en informatique. Pour des programmes comme ça de se rendre compte de ce que ça peut apporter et donner sans s'en servir réellement. C'est un gros problème informatique. Il faudrait s'en servir deux ans pour pouvoir dire s'il est bien ou il n'est pas bien. Donc après, est ce que c'est le programme qui était moins bien ? Pas forcément. Parce que je n'ai pas su juger, même sur une heure, deux heures, dix heures. Est-ce que c'est la personne qui l'a présenté et qui était moins convaincante ou moins claire ? **Donc, votre décision a été prise sur base d'une démo ?** Oui, dans le temps de Cockpit, oui, bien sûr. Et puis, alors moi, comment est-ce que je suis tombé sur eux, je n'en sais même rien du tout. **Sur Qlik vous voulez dire ou sur Cockpit ?** Non sur (*nom du fournisseur de BI*). Je ne sais même plus comment on est rentré en contact. Est-ce ce que c'est moi qui les ai trouvés sur Internet ou est-ce que c'est eux ? Je ne sais plus dire. **Ce n'est pas via l'ERP ? Vous n'avez pas l'ERP de chez (*nom du fournisseur de BI*) ?** Ici non, pas du tout. Et le fait que leurs bureaux sont à 2 km des nôtres, que mes enfants ont été à l'école qui est à 50 mètres, donc l'enseigne (*nom du fournisseur de BI*), je l'ai vu et revu plein de fois. J'avais déjà regardé en son temps, par curiosité, ce qu'ils faisaient ici, parce que c'est eux qui nous ont contactés ou c'est moi qui les ai contactés. Je ne me rappelle plus. Et donc partis du constat on cherche une entreprise dans celles avec qui je travaillais déjà, actuellement, au niveau informatique, je n'avais personne qui maîtrisait le programme comptable Bob, or (*nom du fournisseur de BI*) distribue également Bob. **Tout à fait.** Et donc, si je faisais appel à des entreprises avec qui je travaillais très bien, je m'entends très bien, mais toutes ces entreprises-là ne maîtrisaient ni mon ERP, qui est assez spécifique, c'est un petit fournisseur du côté de Mons qui eux ne font que ça, donc ils n'ont pas de trucs sur le côté pour faire du BI et de l'autre côté, les autres ne connaissaient donc ni mon ERP ni Bob. Mais je me disais OK, c'est des gens qui travaillent bien, qui fonctionnent bien, mais là, ils vont vraiment partir à scratch à tous niveaux et ça me semblait trop lourd, trop compliqué de confier ça à quelqu'un qui n'avait aucune expérience dans les deux programmes, et le fait est que la majorité quand même des données et des analyses viennent plus de Bob que de l'ERP. **D'accord.** Et l'ERP, je le maîtrise très bien au niveau accès des données donc si eux effectivement maîtrisent bien Bob ont déjà l'habitude avec Qlik d'extraire des données et de les mettre en valeur pour une société au niveau trésorerie, au niveau d'autres données, moi je peux apporter mon expérience de côté ERP, ils maîtrisent Qlik qui met tout ça en évidence. Ben, c'est bien et effectivement pour la présentation, c'est (*prénom*) qui est venu. Je ne tombe plus sur son nom. (*Nom*) Oui voilà tout à fait juste. On va dire c'est un peu comme ça. J'ai eu un bon feeling sur ses explications, sur sa manière de faire qui est en même temps, j'ai un souci je le constate avec les années, on commence à se connaître, j'ai un souci quand j'ai affaire uniquement à un technico, mais pas du tout commercial. Parce que le technico, il ne présente pas toujours les choses de manière intéressante et compréhensible et adaptée. Et à côté de ça, quand j'ai affaire uniquement à un commercial, il promet monts et merveilles. Il ne sait rien du tout s'il y aura moyen de le faire. Il s'en fout. Ce n'est pas grave, il vend. Bon, je caricature un tout petit peu. Il s'en fout. Il y a moyen de faire ça aussi. Oui, il n'y a pas de souci. Tout va aller. C'est magnifique. On est tous géniaux ici. Et puis, quand on passe à la pratique, c'est là que le technico arrive. Il dit

« mais attendez donc, je ne sais pas qui vous a dit ça ». Et puis merde, ce n'est pas possible. Donc, je constate que j'aime bien avoir affaire à des gens qui maîtrisent un peu les deux. Oui, je trouve que ça n'a aucun sens et j'en vois dans tous les domaines. Il n'y a pas que dans l'informatique. Évidemment, c'est plus marquant parce que le côté commercial et côté technique sont vraiment très importants. Donc, j'ai un peu dans (*prénom*) perçu quelqu'un qui a un peu les deux casquettes ou en tout cas, qui ne conçoit pas de vendre un produit qui ne sait pas lui-même un peu gérer. Évidemment on ne peut pas tout maîtriser. L'informatique est tellement vaste, en largeur comme en profondeur, que c'est impossible de tout maîtriser. Mais il n'y a rien à faire, il faut au moins avoir...il faut au moins mettre les mains dans le cambouis de temps en temps. Donc, convaincu par la nécessité d'avoir un programme qui nous remonte un peu toutes ses données et qui les met en forme de manière dynamique, rapide et avec des extrapolations. Le fait qu'il avait la maîtrise de Bob et de Qlik et que moi je pouvais apporter l'autre partie, le fait qu'effectivement (*prénom*) a fait bonne impression on va dire.

Je vais passer à une série de questions sur l'implémentation de la BI. Donc déjà, quand avez-vous implémenté ? Bien il y a environ un an. Un an, donc c'est assez récent. D'accord, parce que vous m'aviez parlé que vous aviez choisi de mettre de la BI en place il y a 3, 4, 5 ans. Donc, il a quand même fallu le temps avant que ça se concrétise si je comprends bien ? Trois, quatre, cinq ans, non...Vous m'aviez dit que l'environnement changeant, vous commenciez à vous poser des questions et à...Oui, oui, oui, non. On avait déjà constaté. Oui, voilà. Mais à ce moment-là, il y avait déjà un changement. Mais on n'avait pas encore programmé de la BI en place à ce moment-là. C'est a posteriori. En général, chaque année, on a son lot de surprises. On se dit l'année prochaine, ce sera une année normale. Ça va aller mieux. Mais ça, ça fait dix ans qu'on le dit chaque année. Donc à un moment donné. Effectivement, on se dit oui, ça change plus vite. Il y a bien plus. Il y a plus d'années, on va dire normales. C'est un constat qu'on est bien obligé de faire après un certain temps. Mais qu'est ce qui a fait alors que vous avez implémenté l'année dernière ? C'est les difficultés financières de la société et le fait qu'on constatait que l'analyse qui était faite par la société extérieure a mis en évidence aussi cette lacune. Tout au tout, l'un dans l'autre, ça, c'est que toutes les lignes allaient dans le même sens. Oui. Et comment s'est passée cette implémentation ? Bien, le seul... parce que ce n'est pas fini, mais c'est jamais fini. De toute manière, il y aura toujours des améliorations à apporter. Le seul reproche que je peux faire à ce que je trouve, ça a été un peu lent, c'est à dire en général les autres partenaires avec qui je travaille quand on a une mission, ils mettent quelqu'un dessus, c'est un peu exagéré mais à du 100% du temps et sur un mois, deux mois, 3 mois, 6 mois, ça dépend du volume à faire. Le programme est dispo et lancé. Ici, à première vue, chez (*fournisseur BI*), le fonctionnement, c'est plutôt un jour par semaine pour un tel projet et donc le développeur est sur plusieurs projets de manière simultanée, ce qui se fait aussi ailleurs, mais pas autant le cas ici. Mon seul regret je n'aime pas, j'aime moins, je constate que j'ai moins ce fonctionnement-là. Je préfère être dans l'instant présent. On fonce dessus, on est comment dire, on est bien dessus, on est, on perd plus le fil, on est concentré sur un dossier. Mais même s'il prend des mois, mais de manière intensive et à un moment donné, on est au bout, même s'il y a des petites améliorations. Après, on peut attendre six mois, trois mois, six mois, un an et on les apporte derrière. Ici, j'ai l'impression que le développement ayant été en lent, ce qu'on pouvait constater comme améliorations à faire, le temps de les signaler...mais il y avait le reste encore à faire. Ce qu'on avait signalé comme changement, on l'a à trois mois, quatre mois, cinq mois après. Oui, je suis plus dans le vrai. Je comprends- comment dire, je ne sais pas- que je suis un peu perdu, on va dire, ou en tout cas, voilà. Qu'est-ce que j'avais demandé, où on en est ? Et puis, c'est quatre mois après que je vais avoir cette partie-là. Je n'aime pas, je n'aime pas. Parce que ça veut dire aussi que quand on prend le programme et qu'on veut s'en servir, on constate des lacunes aussi. Mais merde, c'est ce que j'ai demandé qui a été mal fait ou ça n'a pas encore été programmé. Et donc on a presque tendance à dire on va laisser le programme de côté encore trois mois et on va s'en servir après une fois que tout sera implémenté. Ouais, mais si c'est trop lent, je préfère mettre les mains dans le cambouis, m'en servir intensément. Et ici, je suis freiné par m'en servir parce que je sais que tout n'est pas encore dedans. Or, certaines parties qui peuvent être un peu importantes, c'était très compliqué d'imaginer toutes les fonctionnalités, tous les besoins, toutes les données qu'il fallait lorsqu'on a analysé jour zéro, donc, ce mode de fonctionnement-là qui a peut-être de l'intérêt pour eux ou une certaine logique dans la pratique-ça ne me convient pas énormément. Je comprends. Et c'était vous qui étiez responsable de cette implémentation en interne chez vous ? Oui. Et pour les membres de votre personnel. Comment l'annonce de ce nouvel outil a-t-il été perçu ? Est-ce que vous avez eu des commentaires ? Les membres de personnel lointain, on va dire - je pense que ça leur passe largement au-dessus de la tête. Je ne pense pas qu'ils en mesurent l'intérêt ou le fonctionnement. Les membres, on va dire plus proches de la direction, ils marquent un intérêt net, bien sûr, mais c'est aussi au niveau commercial, au niveau surtout ressources humaines. On va dire dans un premier temps, je pense que c'est vraiment là que ça peut servir le plus. Pour adapter, parce que là aussi, dans le temps, c'était très simple on mettait x personnes dans le magasin telle saison, c'était bon telle saison, on mettait 2 personnes en plus, c'était bon. Au jour d'aujourd'hui, c'est beaucoup, beaucoup plus compliqué à cause des effets de mode, à cause du Covid, à cause de ce que le gouvernement a pu décider. On a quand même fait fermer les magasins. Et puis on a fermé à moitié. Mais chaque fois, on se demande ce que ça va donner dans la pratique ? Parce que même avec des magasins ouverts, mais avec maximum 50 personnes qui doivent faire une réservation, quel est le pourcentage des clients qui viendra plus parce que ça les embête ? Oui, c'est une remise en question avec des hypothèses de stock. J'ai des questions précises sur les tâches que vous effectuez, donc on y reviendra. Et donc je comprends que vous l'utilisez. Êtes-vous le seul ? Alors évidemment, il y a moi et un comptable, oui. Et qui d'autre ? Des directeurs ? Non, c'est principalement moi et le comptable. Puis alors le principe est que, comment dire, il y a des hypothèses et on a un fichier Excel à remplir avec des

hypothèses, peut-être un chiffre d'affaires pour les mois à venir- basé sur ce qu'on a fait précédemment, mais qu'on peut corriger en plus ou en moins en fonction de ce qu'on estime. Le marché est en hausse, le marché est en baisse ? Qu'est-ce que ça va donner ? Ainsi de suite. Pour les achats aussi. Bon, pour les loyers, on peut aussi indexer les loyers, on peut indexer les salaires pour tenir compte de l'évolution future et de voir ce que ça peut donner comme résultat. Oui. Donc le but est- on a une réunion mensuelle de management avec tous les directeurs de services- le but est -on va dire environ une semaine, 10 jours avant la réunion- de demander aux différentes personnes qui doivent fournir des hypothèses de donner ces chiffres et de les intégrer dans le programme Qlik et lors de la réunion -ben voilà, voilà ce qu'on a fait les mois précédents au niveau rentabilité, fonctionnement et autres, voilà ce qu'on prévoit pour les mois à venir en fonction de tous les chiffres. Voilà également ce qu'on avait prévu. Parce que ça aussi, c'est bien d'émettre des hypothèses. Mais une fois que la période est écoulée, c'est bien de se dire on avait émis ça comme hypothèse. Et dans le réel, voilà ce qu'on a fait. Pourquoi ? On est au-dessus. Pourquoi est-ce qu'on est en dessous ? Ou alors tant mieux. Très bien. Mon hypothèse s'est avérée correcte. Donc, le but est effectivement le passé. Comparer ce qui vient d'être fait avec les hypothèses qui avaient été mises en place pour voir si on est dans le bon lorsqu'on émet des hypothèses et pourquoi est-ce qu'on ne le serait pas pour s'améliorer pour la suite ? Et puis voir effectivement voilà - ce qui est prédit, on dit boule de cristal pour la suite. **Ce que vous me décrivez ressemble assez à un processus budgétaire. Est-ce que j'ai tort ou raison ?** Oui, oui, ce sont des prévisions. **Et puis, on calcule les écarts en fonction du réalisé ?** Maintenant, c'est, par exemple, assez compliqué au niveau des achats. OK, parce qu'on a un métier très saisonnier, parce que c'est vite décalé ici. Cette année, il y a eu beaucoup de problèmes en Asie, dans les ports et après dans les bateaux. Résultat, on est entre 1 et 3 mois de retard par rapport aux années précédentes au niveau rentrées marchandises. Mais ça, ça impacte évidemment les ventes, la trésorerie. **Ok, vous en avez déjà parlé pas mal, mais j'avais une question sur les tâches pour lesquelles vous, vous utilisez la BI. Vous-même d'abord et puis les autres, peut être brièvement. Est-ce que vous pourriez me citer les différentes tâches pour lesquelles vous utilisez votre BI ? Vous appelez les différentes tâches ? Ce que vous faites avec votre outil ou quelles sont les données que vous regardez, par exemple ?** Si je comprends bien, les deux principales dont je parlais, c'est la trésorerie et la rentabilité. On regarde vraiment la trésorerie présente et les mois à venir fonction des volumes qu'on doit acheter, des ventes qu'on va faire, des frais et ainsi de suite, pour s'assurer qu'on ne se retrouve pas à un moment donné avec une trésorerie négative. Là-dedans, il faut intégrer -c'est quand même assez complexe- il faut intégrer également tout ce qui est financement qu'on obtient de la banque parce que, par exemple, on a des lignes de crédit qui varient en fonction de la saison. Saison basse, on a par exemple 2 millions et demi et par contre, dans les périodes où on achète beaucoup – parce que nous on a surtout deux saisons, on a Pâques et on a fin d'année - ce qui veut dire pour Pâques la marchandise rentre grosso modo en janvier, février, mars, mais est stockée et n'est quasiment pas vendue en attendant la période de Pâques et pour la fin d'année, les marchandises rentrent normalement de juin à fin septembre, et puis est vendue sur novembre décembre. On se rend bien compte que là, il y a une grosse pression sur la trésorerie, puisque tout rentre des mois avant. Dans le temps, les fournisseurs, ça les arrangeait vraiment de pouvoir livrer tôt et si ce n'était pas grave, les conditions de paiement, c'était novembre ou décembre. Évidemment, avec les années, les risques, la France qui a décidé d'emmerder son monde, il y a de moins en moins de fournisseurs qui fonctionnent comme ça. C'est à dire que si la facture -si la marchandise est livrée en juillet, elle est facturée en juillet, elle doit être payée un ou deux mois après. Et là, évidemment, c'est un problème pour nous. Mais c'est un problème aussi pour le fournisseur parce qu'il est à ce moment-là, on dit aux fournisseurs « pas de souci, vous livrez fin septembre et on paiera un ou deux mois après quand on aura vendu ». ok on fait comme ça. Évidemment, le fournisseur se rend compte qu'il loupe des ventes de juillet à septembre. Et puis, surtout, quand il a un client et qu'il fonctionne comme ça, ça va. S'il doit fonctionner avec tous ses clients comme ça, il se retrouve à concentrer tout son business et tout son travail sur le mois de septembre on va dire, oui. De manière un peu caricaturale et donc il se rend bien compte aussi pour lui, ce n'est pas viable de fonctionner comme ça. Donc on en revient -mais c'est cyclique- à dire- ce qu'on constate dans de plus en plus d'entreprises -les directeurs...c'est de plus en plus des directeurs financiers et alors c'est cyclique, c'est le grand classique : ha trop de frais ! Comment diminuer les frais ? On diminue le service commercial. C'est magnifique, on a moins de frais, on fait plus de bénéfices. A part qu'évidemment, quand vous diminuez votre service commercial, un moment donné, c'est votre chiffre d'affaires qui baisse. Quand votre chiffre d'affaires baisse de nouveau, vous avez le même problème, votre rentabilité est atteinte et on dit « maintenant, il faut remettre du service commercial et on remet du service commercial », et on joue comme ça au yo-yo. Ce sont des vagues de 2, 3 ans et on le remarque pas mal, surtout chez les gros (*noms de fournisseurs*). Et c'est de plus en plus des directeurs financiers qui s'occupent de ces grosses sociétés avec une approche -qui a ses intérêts, mais qui ne convient pas toujours forcément. Donc voilà, point de vue trésorerie on doit vraiment surveiller à cause de notre métier qui est très saisonnier. **Et est-ce que cet outil a changé votre manière de travailler ? Ou une autre manière de poser la question serait de vous demander si demain on devait vous enlever cet outil, comment vous sentiriez vous dans votre travail ?** Il est trop tôt pour le dire. On n'en a pas encore tiré toutes...on ne s'en sert pas encore assez, depuis pas assez longtemps. Mais c'est une manière d'organiser les choses aussi. L'outil en lui-même, -je pense dans quelques mois, dans un an, dans deux ans,- va obliger une certaine organisation autour.

**Par exemple, vous me parlez de la trésorerie qui est assez complexe à calculer. Pour le moment, vous avez les deux systèmes en parallèles alors ? L'ancien système qui, je suppose, est plutôt des tableaux Excel (je ne sais pas) et la BI ? Comment est-ce que vous fonctionnez ? Vous avez les deux systèmes en parallèles ?** Oui, oui. Donc, aujourd'hui, l'ancien système - c'est le comptable qui a

fait un tableau, un tableur Excel avec plein de colonnes, plein de lignes dans tous les sens et qui ne se met pas à jour tout seul. C'est ça le gros problème. Et ça, ça prend beaucoup de temps et ça n'a pas la même dynamique du tout. Mais pour le moment, on vit toujours avec les deux, ce qui est un avantage parce que ça permet aussi de vérifier et on obtient quand même des perspectives qui sont proches entre les deux. Mais voilà, ça va, ça va... Le but est quand même de supprimer l'ancienne méthode pour partir vers la nouvelle, une fois que tout sera bien, sera bien étalonné. [Oui, et malgré cette utilisation récente, est-ce que vous pouvez me citer un ou des avantages et des inconvénients de cet outil ? Des avantages et des inconvénients plutôt macro, on va dire. Plutôt globaux.](#) Par rapport à l'ancienne méthode, un des avantages macro qu'on peut voir, c'est que non seulement ça présente les données, mais on peut tout de suite dans l'outil affiner la donnée. C'est-à-dire par exemple, quand on constate des frais importants de personnel dans un magasin, OK, mais en cliquant directement sur le magasin et sur le poste de frais, on peut avoir le détail, ce qui, dans un tableau Excel, était totalement impossible. C'est une valeur qui est inscrite, point barre. Et on se dit tiens, pourquoi ? Pourquoi est-ce que les assurances ont augmenté de 50%. Il faut aller dans le programme ERP ou il faut aller chercher la farde pour aller chercher le détail. Ici, on peut directement en cliquant avoir les sous catégories et ainsi de suite et avoir plus d'informations directement pour comprendre pourquoi c'est plus ou est-ce que c'est normal ? Est-ce que c'est cette donnée -qui semble anormale- parce que hors habitudes, est-ce que c'est une erreur ? Est-ce qu'il y a un problème ? On peut directement en cliquant sur le champ, obtenir plus de détails. Ça c'est, par exemple, je trouve un gros avantage puisqu'il y a toujours des questions comme ça à chaque fois : un chiffre d'affaires de tel magasin, il vient d'où ? ok, t'as mis un million 5, mais c'était combien l'année passée ? Et c'était déjà 1 million 5 ? Est-ce qu'on a déjà mis un correcteur là-dessus ou est-ce que on l'a laissé tel quel ? Ici aussi, on peut directement voir le détail. Mais non, l'année passée, c'était 1 million 450, on a projeté un million cinq. Ça aussi, cette dynamique-là est utile. On est devant et on a le détail tout de suite et on peut valider tout de suite et comprendre. Alors que le tableau Excel, j'ai constaté, c'est que quand on s'en sert, au moment où il a été fait, la personne qui l'a nourri sait d'où viennent les données, ce qu'il a fait, ce qu'il n'a pas fait quand il reprend 6 mois après en se disant tiens - là, par contre, d'où j'ai été mettre un million 523 mille ? Il vient d'où, celui-là encore ? Je ne sais plus ce que j'ai pris. Ce que je savais...[Est-ce que ce sont des nouvelles informations ? Ou est-ce que ça facilite la recherche d'informations ?](#) Ce n'est pas des nouvelles, elles étaient existantes, mais elles étaient sur le côté, plus compliqué à aller rechercher. C'est un problème quand vous faites une réunion qui dure des heures parce qu'il faut parfois aller chercher l'explication, il faut rapporter, il faut finaliser la réunion une autre fois, en disant la prochaine fois je viendrais avec les infos qu'on a soulevées. Et ce n'est pas l'idéal. On est devant, on veut savoir, on veut avancer et pas forcément se dire que dans 15 jours j'irai gratter après les infos et je te dirai quoi. Ça veut dire que ça laisse un doute. Ça ne te finalise pas l'avancement. [Est-ce que vous diriez que vous prenez des décisions basées sur ces informations ?](#) Au jour d'aujourd'hui, très peu, voire pas. Dans quelques mois, je pense que oui. [Alors comment jugez-vous votre aisance par rapport à l'outil ?](#) Est-ce que vous sentez à l'aise lorsque vous utilisez l'outil ? Pas encore tout à fait. [Et pour vous, qu'est-ce qu'il vous faudrait pour être à l'aise ?](#) C'est un programme informatique, donc la seule méthode, c'est de s'en servir de nombreuses heures pour bien en comprendre l'ergonomie et le maîtriser. Et il n'y a pas d'autres méthodes. Bien sûr que c'est utile d'avoir un explicatif et passer deux heures dessus. Voilà ce qu'on nous montre, comment ça a été pensé et comment s'en servir. Après, il n'y a pas de miracle, il faut passer des dizaines d'heures dessus. Et puis, c'est là que on en comprend toutes les subtilités, on jongle avec facilement, ce qui n'est pas encore le cas.

[D'accord. Alors, quelques questions maintenant à propos du futur. Avez-vous pour projet de développer votre BI ? Vous avez partiellement répondu, je pense, puisque vous en êtes au début...](#) Oui, il y a toujours des choses où on se dit « bin là il faut qu'on intègre cette donnée là en plus », pour que le programme puisse bien prévoir la trésorerie. C'est le cas, par exemple, avec les lignes de crédits- c'est des straight loan- (*nom du fournisseur de BI*) n'avait pas très bien compris le fonctionnement des straight loan avec notre banque. Donc, on a fait développer un module spécifique pour qu'on puisse encoder les dates de début et les dates de fin, les montants qui sont prévus avec la banque pour que dans la trésorerie, ce soit pris en compte. Parce que si on a une ligne de crédit de 2 millions et demi en plus, bien sûr que ça fait 2 millions de trésorerie en plus sur une période. [Mais ça, c'est plutôt une amélioration de quelque chose qui est déjà existant. Mais est-ce que vous voudriez mettre d'autres choses dedans ?](#) D'autres choses vraiment externes, non pas à ma connaissance pour le moment. [Ok, alors, en pensant à votre propre expérience, qu'auriez-vous voulu savoir avant d'implémenter ou avant d'utiliser l'outil ? Ou une autre manière de vous poser cette question, c'est quel conseil donneriez-vous à une PME qui veut mettre en place une solution ?](#) Je ne connais pas toutes les solutions de BI qui peuvent exister déjà. Maintenant, si je dois donner des conseils pour quelqu'un qui veut installer quelque chose de similaire à ce qu'on a, donc une sorte de dashboard du cœur de la société. Est-ce que j'ai des conseils particuliers à donner ? Déjà, le premier conseil, c'est effectivement d'être plus intensivement sur le dossier, de ne pas le répartir, de ne pas le faire comme ça trop lentement. Mais je pense que c'est valable pour tout projet informatique. Maintenant, je n'avais jamais fonctionné comme ça avant. Est-ce que j'ai d'autres conseils ? Il faut vraiment mettre toutes les parties autour de la table, ce qui n'est pas toujours facile parce que ça touche beaucoup de secteurs, ça touche les achats, ça touche la vente, ça touche la comptabilité, ça touche l'informatique. Et probablement que le plus gros challenge est d'arriver à synchroniser tout ce petit monde et que tout le monde se parle et que tout le monde se comprenne. [Oui.](#) Ce qui n'est pas toujours évident, ce qu'on pense qu'il va être aisé de mettre en place... et on pense que ça va se faire un peu tout seul. Je n'ai pas eu forcément de gros problèmes à ce niveau-là, mais ça reste un peu challenging quand même. Ce n'est pas forcément sur des gens qui ont la même vision des choses et qui se comprennent.

Oui. Alors je vous rassure, nous sommes bientôt au bout. Il me reste deux ou trois petites questions à propos des coûts. Donc, pouvez-vous évaluer les coûts liés à vos outils, à votre outil pardon ? Là, je ne les ai pas en tête. Non, mais vous pouvez juste me les citer...j'imagine qu'il y a le coût de l'implémentation...Donc il y a les licences déjà mais qui ne sont pas très chères, mais il y a la partie licence, il y a la partie développement prévu. Et puis, il y a les extras. Ça, c'est tous les coups de (fournisseur) et en interne, peut être des coûts humains chez vous ? C'est le comptable et moi. C'est le comptable qui encode pour fournir les numéros de comptes et ainsi de suite pour aller chercher des données et moi. Alors le comptable et celle qui travaille à la comptabilité, on va dire qu'ils ont peut être passés en tout pour les deux peut-être deux semaines, en analyse, en préparation des données et ainsi de suite. Oui, et je dirais que moi environ la même chose. Alors comment jugez-vous le rapport entre le temps que vous avez passé pour l'implémentation et l'utilisation de cet outil et ce qu'il vous apporte aujourd'hui ? Insuffisant. D'accord. Et pensez-vous que l'investissement est rentable ? Oui. D'accord, vous avez fait des calculs ou vous avez essayé de mesurer un rapport valeur/coût ou..? Non. OK, donc, quand vous me dites que c'est rentable, c'est plus sur base de... ? J'en ai une grosse attente. Voilà. OK, OK, super, je vais arrêter l'enregistrement.

## **Retranscription de l'entretien n°4**

Entretien du 23/09 – début 16h32 – fin 17h06 – durée 34 min.

Début de l'enregistrement (durée enregistrement 26 :43) :

Pourriez-vous vous présenter brièvement ? Mon nom est (prénom, nom), je travaille pour le groupe (nom de la société) depuis maintenant un peu plus de vingt ans. J'ai commencé ma carrière en tant que comptable, puis responsable financier et puis contrôleur de gestion. Chaque fois pour des périodes de sept ans. Et donc, j'ai quand même évolué en fonction de la croissance de l'entreprise, en fait. Au départ, on était une toute petite PME avec 5-6 (anonymisation), puis on a grandi, grandi et on en a eu jusque 75-80. On en a revendu 80 l'année passée et du coup, on est redescendu à une taille plus petite, plus de PME. Mais avec des obligations de réinvestissement. Donc là, on est en pleine mutation au niveau de notre core business. D'accord. Et comment définiriez-vous votre rôle au sein de la société en tant que contrôleur de gestion ? C'est un peu un rôle transversal dans le sens où je suis en relation avec tous les départements, au niveau des ressources humaines, au niveau de la direction, au niveau forcément du département financier et au niveau des sites aussi. Donc, les gérants des (anonymisation), par exemple. Et c'est un rôle de contrôle et de reporting. Reporting vers les gérants et reporting vers la direction et le comité de direction.

Ok. A propos de l'outil BI que vous utilisez. Pourquoi avez-vous choisi de mettre en place de la Business Intelligence au sein de votre entreprise ? C'est un peu une nécessité d'avoir une vue plus précise. Les marges sur le (anonymisation) et sur certains produits (anonymisation) ce sont des marges relativement faibles et donc pour avoir une vue très précise sur les ventes, sur les stocks, on a absolument besoin de BI qui a l'avantage de compiler toute une série de données qui, manuellement, seraient - demanderaient beaucoup trop de temps.

Oui, et est ce qu'il y a eu un élément déclencheur, quelque chose où là vous êtes dit « bon maintenant on installe l'outil » ? Oui, en 2013, on a racheté un réseau, un réseau de 20 à 30 (anonymisation). Et là, il a fallu grandir avec le business et donc mettre en place d'autres process et des process IT très développés pour pouvoir s'en sortir. Sinon, on aurait dû engager 30 personnes. Et quel type d'outil avez-vous mis en place ? Donc, c'est un outil QlikView. C'est essentiellement un outil de remontée des ventes dans (anonymisation) et à côté de ça, on a quand même très fort développé notre ERP qui est (anonymisation). Donc c'est un petit SAP, mais voilà. Donc c'était un peu en parallèle des deux. Les deux ne sont pas connectés l'un à l'autre. Et pourquoi QlikView plutôt qu'un autre, alors ? Mais en fait, notre fournisseur IT (anonymisation) travaillait avec lui. Donc, c'est un peu un sous prestataire j'ai envie de dire. Oui, et c'est le même que pour votre ERP ? Non notre ERP, c'est (anonymisation), spécialisé dans (secteur d'activité) et c'est de là qu'on est arrivé sur QlikView. Je comprends, merci. Donc, concernant l'implémentation de l'outil : Quand avez-vous implémenté ? En 2013. Et comment s'est passée l'implémentation ? En fait, l'implémentation de QlikView, ce n'est pas nous qui l'avons fait, c'est (nom fournisseur ERP) qui nous a fourni ce module clé sur porte. D'accord. Et on a juste demandé quelques paramètres supplémentaires dont on avait besoin. Ce n'est pas nous qui avons implémenté, qui avons cherché à tout développer. Donc l'outil existait déjà, ils nous l'ont installé et puis voilà, on l'a un peu amélioré. Ah d'accord, parce que souvent, sur les outils de BI, les gens doivent créer leurs reporting. Donc vous, ça n'a pas été le cas. Vous aviez déjà une solution prête à l'emploi ? Oui. D'accord. Du coup, ça vous a pris combien de temps ? Alors oui, oui, c'était immédiat. Dès qu'on a acheté le module, ils sont venus l'installer. Et puis voilà, on a un peu joué avec et on a dit on aimerait bien ça et ça comme améliorations. Et voilà ils nous les ont programmées dans QlikView. Et au sein de votre entreprise, qui était responsable de cette implémentation ? On était 2,3. Donc il y avait moi et...Qui y était encore ? Un responsable technique et un responsable commercial on va dire. Et selon vous, enfin, vous, comment avez-vous vécu cette implémentation ? Et les autres personnes ? Du coup, dans votre cas, cette question est peut-être peu pertinente vu que qu'il n'y a pas vraiment eu d'implémentation. Non. Je vais passer cette question. La suivante : comment le nouvel outil a-t-il été accueilli par le personnel ? Oui plutôt bien dans le sens où ... enfin ça dépend le personnel. Il y a que les utilisateurs de QlikView qui l'utilisent, ce n'est pas comme un ERP qui a révolutionné toute une chaîne de production. Nous, c'est vraiment en termes de reporting, pour faciliter certaines analyses qu'on l'a mis en place.

Oui, et qui utilisent cet outil, alors ? Il y avait les responsables des systèmes c'est-à-dire les superviseurs, la comptabilité et le contrôle de gestion. D'accord. On a essayé à la direction, mais c'était trop compliqué pour lui et il n'a pas voulu, il préférerait que l'on lui fournisse des tableaux de bord un peu tout fait en version papier ou PDF. Donc, vous, concrètement, pour quelles tâches utilisez-vous votre outil ? C'est toutes les remontées ventes, c'est des statistiques par fournisseurs, par taux de TVA. C'est pour la gestion des stocks, c'est pour des contrôles. Donc comme ce n'est pas lié à notre ERP et à la comptabilité - donc un des rôles du contrôle de gestion c'est de vérifier la véracité de la comptabilité. Je regarde dans QlikView si ça correspond à ce qui est bien imputé en comptabilité, par exemple. Oui. Voilà, toutes les semaines, on fait des contrôles prix et des contrôles volume sur les prix des carburants, par exemple. Et bien c'est QlikView qu'on utilise pour ça aussi. Oui, OK. Et les autres utilisateurs ? Est-ce que vous savez pour quelles tâches ils l'utilisent ? Les superviseurs, c'était pour améliorer les chiffres d'affaires des shops. Donc ils regardaient ce qui fonctionnait bien dans (*anonymisation*), et puis, ils essaient de l'implanter dans d'autres. Ou par famille de produit, par exemple si les surgelés fonctionnent bien dans une (*anonymisation*) et bien c'est peut-être que le frigo ou le congélateur est mieux tenu donc voilà c'est des reporting par famille de produits, par le fournisseur. Voilà. Et alors, au niveau technique, c'était QlikView aussi. On avait créé un reporting en cas de manque de données. Donc, si on n'avait pas des données, c'est qui y avait peut-être une panne sur une (*anonymisation*) et du coup, il y avait une alerte. Et pour vous, aujourd'hui, quelle est l'utilité quotidienne de la BI dans votre travail ? C'est vraiment une utilisation quotidienne. C'est pour le reporting de nouveau, pour avoir quotidiennement les chiffres d'affaires, les volumes de carburant, les marges et aussi les statistiques par taux de TVA. La remontée des prix et un contrôle de prix qui se fait aussi entre le prix d'achat et le prix de vente et la marge. Voilà, ça nous a facilité la vie parce que toutes les informations sont regroupées sur un seul et même outil. Oui, et pensez-vous que cela impacte l'efficacité-enfin, votre efficacité dans votre travail ? Oui, positivement, en terme de rapidité d'information. Et l'utilité pour l'entreprise - là on a parlé de l'utilité pour vous, concrètement dans votre quotidien- et pour l'entreprise ? Indirectement, c'est la même donc peut-être en termes de rentabilité pour avoir vraiment un meilleur contrôle des marges de ventes et des statistiques de manière générale. Selon vous, quels sont les avantages et les inconvénients de la BI pour votre entreprise ? Les inconvénients, je n'en vois pas vraiment. Donc les avantages, vous en avez déjà cité quelques-uns, mais ... ? Oui, c'est ça, donc peut être les inconvénients, mais pour certains utilisateurs, et je ne comprends toujours pas pourquoi c'est un peu la lenteur du programme. Mais voilà, chez moi, ce n'est pas lent du tout, et chez certains ça l'est donc je ne sais pas pourquoi et donc ça les rebute un peu parce que des fois il faut longtemps avant que les informations se téléchargent. Et les avantages vraiment, c'est savoir un contrôle et une vue globale en temps réel sur l'entièreté des informations des (*anonymisation*). OK et selon vous, qu'est ce qui a facilité ou qu'est ce qui facilite toujours l'utilisation de l'outil ? Ou au contraire, qu'est ce qui complique l'utilisation de l'outil dans votre entreprise ? L'outil, il est très, très intuitif, donc c'est vraiment facile dès que quelqu'un de novice arrive dans l'entreprise, voilà, on lui montre juste comment se connecter et puis après, il peut chipoter et en 3 minutes, il a trouvé l'information qu'il avait besoin. Ouais, vraiment, ça, c'est quelque chose de facile. Et ce qui complique ? Est-ce qu'il y a des facteurs qui compliquent l'utilisation ? J'ai envie de dire non. Ça peut être des facteurs internes ou des facteurs externes à l'entreprise. Non, pas du tout. Maintenant, nous, on a l'outil qui est arrivé comme ça sur un plateau, tout fait, tout programmé, donc c'est un peu différent. Maintenant, oui, si je voulais relier, je ne sais pas, nos prestations de chez SDWorks ou de chez Partena sur cet outil de BI ou si je voulais lier mon ERP et avoir d'autres informations -peu importe lesquelles - qui s'intégreraient dans l'outil de BI avec de la programmation. Tout ça, ce serait totalement différent. Et là, je pense que je serais confronté à d'autres inconvénients et d'autres difficultés. Oui, vraiment, là, la manière dont je l'utilise, elle est très fiable, très intuitive, et je ne peux pas m'en passer en termes de contrôleur de gestion et de contrôle des reporting. Mais c'est quand même un module limité dans notre organisation. Oui, je comprends. Et qu'est-ce que la BI a changé dans votre manière de travailler... ou une autre manière de vous poser cette question : Si demain on vous enlevait cet outil, comment vous sentiriez vous dans votre travail ? Il y a beaucoup de choses que je n'arrivais plus à faire. Si j'ai par exemple toutes les remontées caisse, je sais aller vraiment jusque chaque transaction avec l'outil de BI. Donc, si le gérant dit « est-ce que tu peux aller voir ce qui s'est passé ? Il manque 100 euros dans ma caisse », je sais aller jusqu'à la transaction, voir la transaction, ce qui s'est passé, ce qu'on a pointé, ce qu'on a annulé et donc c'est quelque chose. Sans ça, je ne saurais plus le faire vraiment et je sais le faire en trois clics. C'est de la BI mais c'est aussi du big data dans le sens où toutes les données de toutes les (*anonymisation*) sont là indéfiniment. Et justement, comment faisiez-vous avant alors ? On ne savait pas ou c'était un travail qui allait me prendre une semaine. Là, on doit rendre des déclarations sur du matériel médical, on vend des pansements ou des serviettes hygiéniques et on vend des cotons démaquillants. Ces trois choses-là dans les (*anonymisation*) doivent être déclarées à un organisme, un peu comme on paye une petite taxe là-dessus. Mais voilà, moi aussi j'ai besoin de savoir combien de pansements on a vendu, je fais mes filtres et j'ai l'information directement. Sans cet outil de BI, ce serait impossible. Comment jugez-vous votre aisance par rapport à l'outil ? Est-ce que vous vous sentez à l'aise ? Oui pour moi il n'y a rien de difficile dans cet outil. Et combien de temps vous a-t-il fallu pour vous sentir à l'aise ? Je le disais tout à l'heure, 5 minutes. Nous, il n'y a pas de paramétrage donc c'est juste des filtres à sélectionner, puis on a l'information. Ma question porte sur les fonctionnalités que vous utilisez et si vous en êtes satisfait ? on en a déjà un peu abordé. Oui, et bien, on pourrait l'améliorer, mais voilà après continuer à le développer coûte quand même relativement beaucoup d'argent, parce que c'est vite beaucoup d'heures et des heures d'IT, ça coûte cher. Donc on ne le développe plus trop maintenant parce qu'il y a un niveau de satisfaction, assez satisfaisant, un niveau de satisfaction élevé. OK et par rapport à ce que vous imaginiez avant de mettre en place l'outil, est-ce que les bénéfices procurés par l'outil sont

conformes à ce que vous vous étiez imaginé ? Même mieux, je pense mieux. Oui. On a déjà un peu abordé le sujet... mais avez-vous l'habitude de prendre des décisions basées sur ces informations ? Par exemple, vous m'avez expliqué que sur certains produits, en voyant ce qui se vendait mieux à gauche ou à droite, on pouvait prendre des décisions suite à ça. Est-ce qu'il y a d'autres décisions ? Oui, un moment donné, on a rentré un fournisseur X – je ne vais pas le nommer - alors assez facilement sur six mois temps, on peut aller voir mois par mois les statistiques de ventes sur ce fournisseur-là. Donc on compare nos factures d'achat qu'on reçoit de sa part. Et voilà, si on a une marge négative, on avait une marge négative. Est-ce que c'est du vol ? Est-ce que c'est une mauvaise gestion des périmés ? Finalement, on a décidé d'arrêter avec ce fournisseur-là. Donc oui, ça nous conduit à prendre des décisions toujours en faveur de l'entreprise en termes de rentabilité. Oui, voilà, on suit toutes les semaines le volume de (*nom du produit*). Si nos volumes baissent, on adapte le prix du (*nom du produit*) avec une grosse ristourne à la (*anonymisation*). Ben voilà, c'est des outils qui, au quotidien, nous aident car on sait très facilement voir l'évolution de nos ventes, de nos marges. Oui, c'est des décisions assez opérationnelles. La frontière entre opérationnels et stratégiques, parfois, c'est pas toujours évident, mais selon vous est-ce qu'il y a des décisions qui seraient vraiment stratégiques et qui viendraient de la BI ? Non, je ne crois pas non. Non c'est plus opérationnel.

OK, alors, à propos du futur -on en a déjà un peu parlé- donc vous disiez qu'actuellement l'outil était satisfaisant et que ça coûterait assez cher pour le développer. Ma question porte sur vos projets de développer votre BI ? En achetant d'autres outils ou en développant l'outil actuel. Pour le moment, comme on a revendu pas mal de (*anonymisation*), notre but n'est plus trop d'investir dans les (*anonymisation*). Voilà l'outil, il est bien comme il est là, donc je ne pense pas qu'on mettra notre argent pour investir dans cet outil de BI. Maintenant, on investit pas mal dans l'immobilier- est-ce qu'un outil de BI a son utilité dans une structure ou dans un business plus immobilier ? Je n'en sais rien, mais je ne pense pas qu'on va améliorer l'outil ou réinvestir de l'argent là pour le moment. Oui, parce qu'il est spécifique à votre secteur. Oui. Et par rapport à votre propre expérience ? Qu'auriez-vous voulu savoir avant d'implémenter ou avant d'utiliser l'outil ? En d'autres termes, suite à votre expérience personnelle, quel conseil donneriez-vous à une PME qui veut mettre en place une solution, donc, soit des conseils lors de l'implémentation, soit lors de l'utilisation ? Difficile. Moi, je ne serai pas trop frileux d'investir là-dedans parce que ça nous sert bien et quotidiennement maintenant vraiment chaque entreprise ou PME a ses difficultés, ses attentes donc ...c'est vraiment au cas par cas que je ne veux pas donner de conseil, si ce n'est que s'il y a énormément de données et qu'un outil de BI peut rassembler tout ça et les compiler, de faire des beaux tableaux de bord en trois clics pour sa direction, je dirais de foncer, mais. Hormis ça, c'est vraiment au cas par cas.

Je comprends. A propos des coûts de votre outil : Est-ce que vous pouvez évaluer les coûts liés à QlikView ? Ils ne sont pas trop élevés, vu que le développement a été fait par (*nom fournisseur ERP*) donc on ne paie pas directement une licence QlikView, on paye via (*nom fournisseur ERP*) et c'est un coût mensuel qui dépend du nombre de site. Je ne connais pas le coût mensuel mais je sais de mémoire qu'il n'est pas si élevé que ça. Et le coût d'implémentation ? Il n'y a pas eu de coût d'implémentation. Et il n'y a pas vraiment eu de coût humain non plus alors si j'ai bien compris ? Parce que parfois, il y a des coûts humains importants, vu que des gens doivent passer du temps pour implémenter - chez vous il n'y en a eu aucun. Non. Et vous voyez d'autres types de coûts liés à l'outil ? Oui on paie une licence par utilisateur aussi mais voilà, ça reste encore tout à fait convenable.

OK et comment jugez-vous le rapport entre le temps passé pour l'implémentation- dans votre cas, il n'y a pas vraiment eu de temps pour l'implémentation - et l'utilisation de cet outil et ce qu'il vous apporte aujourd'hui ? Ben oui, il n'y a pas eu d'implémentation donc du coup c'est que bénéfique. Et pensez-vous que l'investissement est rentable ? Oui, oui, tout à fait. Est-ce qu'il y a des calculs qui ont été faits, des calculs de rentabilité ou des mesures de rapport valeur/coût ? Des choses comme ça ? Non. Donc non, c'est un outil-on a vite compris l'utilité et notre besoin et puis voilà maintenant on vit avec, ça nous aide à prendre des bonnes décisions.

OK, je vais arrêter l'enregistrement.

## **Retranscription de l'entretien n°5**

Entretien du 24/09 – début 13h33 – fin 14h27 – durée 60 min.

Début de l'enregistrement (durée enregistrement 48 :24) :

Voilà donc pourriez-vous, si vous plait, vous présenter brièvement ? Je suis responsable téléphonie et informatique dans la société depuis maintenant plus de presque 17 ans. J'ai demandé de ne plus m'occuper de tout ce qui était informatique pour pouvoir prendre en charge tout ce qui était donc reporting financier de la société. Donc, actuellement, je suis sur un gros projet qui est la mise en place d'un nouvel ERP pour nous aider justement à faire du reporting financier, des études de coûts, etc. point de vue de notre de notre boulot. Voilà, d'accord, mais je ne suis pas sûr de comprendre. Du coup, vous allez avoir la responsabilité au niveau des finances ? Non. Je n'ai pas la responsabilité au niveau des finances. Je vais travailler en binôme avec la CFO pour aider à calculer justement plus près et au plus juste tous les coûts attenants à la société. Quel sera votre titre alors ? Mon titre ? Je ne sais pas exactement lequel ils voudront bien me donner mais, en fait, on ne travaille pas réellement avec des titres. Il y a

certaines personnes qui sont très proches des titres et tout ça. Personnellement, je préfère avoir un travail qui me plaît que d'avoir un titre. **Tout à fait. Quel est votre rôle actuellement et vers quel rôle vous dirigez-vous alors ?** Mon rôle actuellement, donc, comme je l'ai dit, c'est tout ce qui est responsable informatique et téléphonie. Ça, c'est vraiment mon rôle actuel. C'est ce qui est acté sur papier. Et suite à ce rôle-là, j'ai été amené à regarder et à chercher une société pour laquelle donc vous avez été mis en contact avec moi pour l'installation d'un nouvel ERP. Donc, ça fait maintenant, à mon avis, pas loin de 2 ans qu'on est en discussion, en pourparlers et en train de mettre en place cette ERP. **Et l'outil de BI, vous l'avez déjà ça ?** Voilà l'outil de BI on l'a implémenté en même temps que cette solution d'ERP. Par contre, avant, auparavant, j'avais déjà utilisé QlikView pour faire des reporting en interne tout ce qui était statistiques clientèles, etc. Et maintenant, on va pousser le bouchon un tout petit peu plus loin et aller plus dans les détails sur les différents reporting. **Donc maintenant, avec Qlik Sense ?** Avec Qlik Sense, c'est ça. **Et pourquoi avez-vous choisi cet outil ?** On a choisi l'outil Qlik Sense parce que j'avais la connaissance de QlikView. Pas besoin de réétudier les fonctionnalités d'un nouveau logiciel. Ensuite, très répandu sur le marché. Donc, on n'est pas lié à un prestataire. Si malheureusement, on devait se séparer du prestataire actuel, ce n'est pas du développement spécifique, etc. donc on n'avait pas les pieds et poings liés point de vue de cet outil. **OK. D'accord. Et est ce qu'il y a eu un élément déclencheur pour déclencher justement cet achat de ce nouvel outil ?** Une demande beaucoup plus poussée de la part de la direction d'avoir des chiffres en temps réel. Donc vraiment du temps réel, etc. Ce que notre logiciel actuel, entre guillemets Excel, ne permet pas. **Oui. Donc, on s'est tourné vers une solution où on pouvait avoir des données en temps réel et surtout avoir un dashboard qui pouvait répondre plus à une prise de décision de la direction. OK, vous, à titre personnel, qu'attendiez-vous de cet outil ?** De la facilité d'utilisation par rapport à toutes les requêtes que je fais actuellement sous un AS 400, donc, qui sont des requêtes assez contraignantes, on va dire. Parce que je suis le seul à pouvoir le faire. Donc, je suis tout le temps la seule et unique personne à être ennuyée pour trouver des chiffres. **Oui, je comprends. OK.** Et comme vous pouvez vous en doutez, si les chiffres ne correspondent pas à ce que la direction veut, c'est moi qui me suis trompé dans la requête. **Alors, à propos de l'implémentation de la BI, je pense que vous y étiez ? Oui, vu, que ça fait 17 ans que vous êtes là ... et donc l'outil Qlik Sense, il est en place depuis combien de temps ?** Qlik Sense, ça ne fait pas longtemps. Qlik Sense, ça fait une bonne année. **Un an ; d'accord.** On avait QlikView avant, qui était beaucoup plus difficile point de vue, mise en place de l'étude des chiffres, etc., et point de vue codage était beaucoup plus difficile que Qlik Sense. **Et donc, l'implémentation de Qlik Sense, il y a un an, comment s'est-elle passée ?** Comment s'est-elle passée ? Donc, comme j'étais en pleine recherche de solution pour l'ERP, etc., c'est plus la société tierce qui s'est chargée à créer les hypercubes, les cubes statistiques, etc. Par contre, j'y ai participé aussi, mais pas dans le détail en fait. Je n'ai pas eu spécialement le temps de m'y plonger à 100%. Je n'ai pas encore le temps non plus actuellement parce que on fait vraiment deux choses en parallèle : la mise en place de l'ERP et la mise en place de tous ces fichiers statistiques. Sinon, à savoir que la mise en place de l'ERP nous a obligé de changer toutes nos références articles, la codification de toutes nos références articles, donc, pour pouvoir alimenter des fichiers statistiques et faire justement des tests sur toute cette partie statistique, il nous faut de la matière première. Vous ne pouvez pas travailler avec une base de données vide sans données. Donc, on est arrivé à un certain moment à un blocage dans les développements de l'outil suite à un manque de données. **Oui, d'accord. Donc, ce n'est pas important mais c'est juste pour être sûr que je comprenne bien, là, vous êtes en train d'implémenter le (nom de l'ERP). C'est ça ! Avant vous étiez avec de l'AS-400. Vous passez sur (nom de l'ERP). Là, c'est en cours alors maintenant ? C'est en cours. Actuellement, vous êtes sur les deux systèmes ? Vous avez toujours l'AS-400 ou vous avez déjà tout ... ?** Non, on a encore l'AS-400. **Ok donc c'est en cours ; Excusez-moi, c'est pour être sûr de bien comprendre le contexte—votre Qlik Sense il est liée au (nouvel ERP) ou à l'AS-400 pour le moment ? Il est lié à (nouvel ERP). Ah voilà. OK, d'accord. C'est pour ça qu'on n'a pas énormément de données pour l'instant dedans. Bien d'accord. Et quand vous me dites que c'est la société tierce qui a créé ... C'est (nom du fournisseur du nouvel ERP). C'est (nom du fournisseur du nouvel ERP) qui a qui a créé donc vos dashboard, vos reporting, dans Qlik Sense. OK, parce que vous, vous n'avez pas encore eu le temps. Donc vous avez dit probablement « moi, je veux telle info, telle l'info, telle info » et ils l'ont créé. C'est ça ! On a repris nos fichiers statistiques actuels en montrant ce qu'on voulait et eux ont essayé de comprendre la demande et de l'implémenter dans le système. OK, sinon les reporting, après, vous pensez les faire vous-même ?** Je les ferai moi-même. J'ai une formation avec (*inaudible*) etc. mais je vais vraiment me plonger là-dedans quand l'ERP sera réellement démarré, le temps pour moi et voilà donc je les embêterai encore un tout petit peu pour qu'ils m'aident à nouveau à me rafraîchir les idées. Mais le but est vraiment que je sois autonome dedans. **Oui, je comprends. Et toujours à propos de cette implémentation, selon vous, combien de temps est ce que ça a pris ?** Combien de temps ça a pris pour implémenter ? **Qlik Sense, oui.** Ça, c'est très difficile à répondre. Comme on est vraiment en cours d'implémentation, je vais dire, ça, je ne saurais pas vous dire comme ça. **Donc, si vous considérez que vous êtes toujours en cours, ça veut dire que l'implémentation dure depuis une année ?** Oui et non. En fait, la société pour laquelle je travaille, on a deux entités. Une entité qui est du (*anonymisation*) et une entité qui est le (*anonymisation*). **D'accord.** Là, on avait scindé donc ces deux entités parce que c'étaient deux entités juridiques différentes. Donc, on a mis l'ERP en deux phases. La première phase sur cette partie (*anonymisation*) qui était beaucoup plus simple à mettre en place. Et là, on a demandé d'avoir justement du Qlik Sense et le Qlik Sense a été implémenté, je vais dire : grosso modo, en un mois, un mois et demi, les reporting étaient mis, on avait les données qu'il nous fallait, etc. On s'en sert tous les jours pour pouvoir voir notre état de stocks, pour pouvoir voir notre production, avoir un reporting pour la clientèle, etc. Comme on est sujet à des déclarations douanes, douanes et accises, etc., tout se fait donc dans des reporting avec Qlik Sense. Donc tout ça fonctionne. Donc, je vais dire, en

maximum deux mois c'était plié. **OK.** Maintenant, on arrive sur la partie beaucoup plus complexe qui est le (*anonymisation*), et cette partie-là, comme je vous le disais, on a dû refondre tout ce qui était références stocks, etc. On est encore en cours de le faire, donc on génère des données fausses entre guillemets, des fausses références, pour pouvoir travailler en parallèle sur l'implémentation de l'ERP et sur des éventuels reporting que nous aimerions bien mettre en place pour pouvoir, le jour-J, se dire **OK** nos *reportings* sont là. Est-ce qu'ils sont corrects avec les données réelles ou est-ce qu'il faut y retravailler et refondre un tout petit peu le fichier statistique ? **Oui, je comprends.** Donc, là c'est un travail qui se fait en parallèle et sur des fausses données on va dire donc, donc on ne pourra avoir l'exactitude du travail que quand on aura matière à discussion ; de la vraie matière, en fait. **Oui, je comprends.** Et qui était responsable de l'implémentation de l'outil ? C'était vous en interne, chez vous ? En interne, l'implémentation, c'est moi même. **Oui, oui, OK.** Avec l'aide de (*fournisseur de BI*), de (*prénom*). **Oui.** Comment vivez-vous cette étape en cours ? Très stressante ! **D'accord ! Et comment le nouvel outil a-t-il été accueilli par le personnel ?** Le personnel en soi n'a pas encore été réellement impliqué dedans. Par contre, la direction l'a accepté. Elle l'a signé les yeux fermés, on va dire, quand ils ont vu la démonstration de tout ce qu'on pouvait en faire. Donc, lors de la signature, ça a été, on va dire, un ouf de soulagement. On va enfin avoir un logiciel qui répond à nos attentes et espérons que ça sera le cas quand tout sera mis en place et ça le sera sûrement. **Et la direction qui était assez ravie de l'outil, est ce qu'eux vont l'utiliser ?** Ils vont l'utiliser ... je vais dire que les différents responsables de pôles vont l'utiliser pour pouvoir suivre leur production au plus près. **Oui.** Les ventes vont l'utiliser, ça, c'est sûr et certain. Et le côté financier aussi. La haute direction, à mon avis, va plus, elle, demander des rapports qui vont sortir de là mais ils ne vont pas mettre les mains dedans ; ça, en connaissant la direction, ce ne sera pas le cas. **D'accord.** Et selon vous, qu'est ce qui a facilité l'implémentation de l'outil ? Ou au contraire, qu'est ce qui a compliqué son implémentation ? Ce qui a facilité le fait qu'on puisse l'implémenter c'est les difficultés d'avoir des chiffres corrects actuellement. **Oui.** Et de travailler avec des bases de données Excel voire Access pour pouvoir récupérer des chiffres avec des volumes qui sont très conséquents. Donc savoir que on est obligé de garder toutes les données qu'on génère 17 ans minimum. Comme on est dans le (*secteur d'activité*), comme je l'ai dit auparavant, chaque (*produit*) qui passe devant un opérateur doit être encodée et toutes les opérations qui sont faites dessus doivent être encodées donc on a une panoplie de données de matières premières très conséquente. Donc, on était limité dans le temps, mais on l'est encore un peu maintenant avec Excel où le nombre de lignes dans un tableur était limité. Donc ça va nous poser problème. Donc ce fait là, de passer sur un logiciel tiers tel que Qlik Sense va nous faciliter la tâche. C'est ce qui a aidé aussi à la prise de décision. Ce qui va faciliter l'utilisation du logiciel aussi : la rapidité et le fait qu'on puisse être en multi base. Donc, on peut le relier aussi bien à l'ERP qu'à notre système de suivi du personnel comme de notre système comptable, etc. Et là, on va pouvoir faire un clic statistique complet de A à Z. Donc vraiment prendre toute la partie ressources humaines jusqu'à la partie financière, sans oublier tout ce qui était production, ce qu'on ne savait pas faire actuellement. Et ce qui va compliquer un tout petit peu la mise en place, c'est justement cette non-connaissance entre guillemets des interactions entre les différents logiciels, donc, à savoir le logiciel de paye, le logiciel comptable, le logiciel de suivi du personnel. Il va falloir qu'on puisse trouver des clés d'entrée dans les différents logiciels pour pouvoir justement avoir une donnée commune. **Oui.** La clé primaire de chaque donnée, en fait, c'est qui est un peu plus complexe. **Oui, je comprends.** **Oui, ok, donc là, vous m'avez et vous avez évoqué beaucoup d'éléments internes.** Est-ce que, selon vous, il y a des éléments externes qui ont facilité l'implémentation ? Ben, je vais dire d'un point de vue externe, on va dire l'aide de (*fournisseur de BI*), dans un premier temps, dans tout ce qui était un peu commercial, on va dire quand ils sont venus eux-mêmes présenter le logiciel, le fait d'être préparé, le fait d'avoir pris le temps de discuter un tout petit peu avec nous pour voir quel était notre métier, de quoi on parlait, etc. et de venir avec des données qui étaient parlantes pour la direction. Si on est arrivé avec une base de données où on vend du chocolat et voilà ... ils sont mis à la hauteur de la société qu'ils voulaient convaincre, et ça, ça a été une aide extérieure. **Et ça, c'était en amont de l'implémentation, mais vraiment, pendant la phase d'implémentation, vous, est ce qu'il y a des facteurs dans votre entreprise où vous pensez que ça a facilité l'implémentation ?** Si, le fait que je connaissais déjà QlikView ça a joué. Le fait que je sois tous les jours aussi dans des requêtes type SQL et des trucs comme ça. On aurait quelqu'un qui fait du pur travail administratif, etc., à mon avis, on aurait un peu plus difficile de le mettre en place. C'est sûr que les compétences de la personne sont des points à ne pas négliger. **OK.** **Alors à propos maintenant vraiment de l'utilisation de votre outil. Donc vous l'utilisez depuis un an, c'est ça ?** **Oui, oui, une partie, oui.** **Et actuellement, êtes-vous le seul à l'utiliser ? Parce que vous m'aviez dit que d'autres allaient l'utiliser, mais actuellement.** Non, actuellement, je vais même dire que moi, je ne l'utilise pas actuellement. C'est plutôt une responsable de pôle de la partie (*activité*) qui l'utilise, à mon avis, je vais dire, au minimum deux fois semaine où elle doit s'amuser à faire le reporting. **D'accord,** Mais voilà, comme je l'ai dit avant, c'est vraiment une toute petite partie, cette partie (*activité*). Par la suite, le logiciel va être utilisé vraiment tous les jours par plusieurs personnes, ça c'est sûr et certain. **Donc, vous m'avez parlé des personnes qui l'utilisent actuellement donc c'est une dame au (*activité*), et elle l'utilise pour les raisons de traçabilité que vous évoquiez avant ?** De gestion de stocks. **Gestion de stocks, oui.** Et donc, on a une gestion de stocks complète. On a un suivi des consommations de matières premières. Et on a un suivi clientèle qui est : combien tu nous as ramené de (*produits*), combien on t'en expédié, combien on t'en a facturé, combien tu m'en as retourné, etc. Vraiment une gestion purement statistique du client. **Et les douanes et accises, alors ? Aujourd'hui, c'est déjà en place ?** En fait, les douanes et accises, oui : elles sont basées sur la statistique client, donc on doit déclarer ce qui est rentré, ce qui est sorti de notre site. **Oui, ok.** **Et selon vous, aujourd'hui, quelle est l'utilité quotidienne de la BI dans votre travail, à vous ?** Mais au quotidien, point de vue de la personne qui l'utilise, c'est surtout le stock ; la gestion des stocks ... je

vais dire la gestion des stocks et, dans le futur, ça sera ça aussi, ce sera beaucoup ça aussi parce qu'on est limité, comme c'est un produit explosif, on est limité sur un tonnage organisé sur site. Et, sans ce suivi des tonnages au quotidien, on risque de le dépasser et d'avoir de grosses amendes en cas de dépassement et de vérification de la part des douanes. **Je comprends et diriez-vous que cet outil a un impact sur l'efficacité du travail de la personne ?** Oui, un impact positif et il a été accepté assez facilement par la personne. L'outil a été pris en main et accepté très facilement par la personne. **Ah ok merci c'est intéressant.** Elle était réticente et une fois qu'on lui a montré les tenants et aboutissants du logiciel, tout ce qu'elle pouvait en faire, les graphiques qu'elle pouvait en retirer, etc., la personne a été très ravie. **Et vous savez pourquoi elle était réticente ?** C'est une luxembourgeoise assez âgée. C'est une personne de la vieille école on va dire qui est beaucoup papier. Elle aime bien tout ce qui est papier, tout ce qu'elle peut toucher etc. On a encore beaucoup de personnes comme ça dans la société. Et je crois que le fait de pouvoir montrer qu'on peut dématérialiser tout et travailler avec un logiciel qui va faire tout, je ne vais pas dire tout à leur place parce que ce n'est pas le but, mais je crois que ce sera un logiciel qui sera bien accepté. **Super ! Selon vous, quels sont les avantages et les inconvénients de la BI pour votre entreprise ?** L'avantage : une transparence sur tout ce qui est les stocks, sur tout ce qui est l'analytique point de vue financier. Donc on ne va pas mettre les chiffres dans les mains de tout le monde, mais pour tout ce qui est responsable, etc., on va avoir une transparence assez intéressante et en plus on va se baser sur un seul point d'entrée, on va dire. C'est surtout ça : c'est un seul point d'entrée, on ne va pas chercher les informations dans plusieurs fichiers Excel, niveaux. **Au niveau des données vous voulez dire ? Elles viendront toutes d'un seul endroit ?** Voilà, c'est ça. Parce qu'actuellement, vous allez demander des chiffres à une personne et une personne va aller vous les chercher dans un fichier Excel A, l'autre dans un B et la troisième dans un C. Et les trois personnes, on leur a demandé exactement la même chose et on aura des chiffres complètement différents. Cela va être un gros point positif. Sinon, le côté, entre guillemets, peut être négatif va être que ce sera peut-être pour moi : les gens seront tellement contents du logiciel, du moins je l'espère, ils vont me demander de créer trop de trucs. Et ça j'en ai eu un peu peur maintenant : que les gens soient trop demandeurs de données propres à eux en fait. Et surtout, ne pas voir l'information du besoin précis. Quand vous créez votre fichier statistique, si vous ne savez pas exactement où vous voulez en venir au final, vous risquez de perdre votre temps et de devoir tout recommencer. **Oui.** Donc, avoir un besoin bien défini et que les gens ne soient pas, entre guillemets, à attendre que ça soit fait en deux temps, trois mouvements. **Et vous avez un projet que les gens puissent créer eux-mêmes leur rapport ou tout passera par vous ?** Non, il n'y a pas de projet que les gens puissent créer leur rapport. Il y aura : le rapport sera présent et ils pourront chipoter dedans et mettre les données comme eux le veulent, mais pas une personne tierce qui pourrait aller créer. On sera 2, normalement 2, voire 3 dans la société à pouvoir justement modifier des données, créer des rapports, etc. mais on ne veut pas le généraliser à chaque service. On veut vraiment avoir un pôle dédié à ça. **Oui. Les autres personnes, ce sont des gens qui travaillent à l'IT aussi ?** Non, je suis la seule personne à travailler à l'IT et les autres personnes sont des personnes dont leur portefeuille d'activités va peut-être changer suite à la mise en place de cet ERP et qui auront un peu plus de temps pour eux et qui pourront éventuellement m'aider dans ces tâches. **OK, super. Et selon vous, qu'est ce qui facilite l'utilisation de l'outil ou, au contraire, qu'est ce qui complique son utilisation ?** Ça peut être des facteurs internes à votre entreprise ou des facteurs externes. Je ne comprends pas très bien la question. **Et bien, par exemple, ce qui facilite l'utilisation, ça peut être le niveau de compétence de la personne qui l'utilise, son appétence pour l'informatique par exemple, ou l'inverse. Ou des éléments externes à l'entreprise.** Je réfléchis, je réfléchis à la question, je me souviens plus. **Je cherche juste à savoir quels facteurs, en fait, facilitent ou compliquent l'utilisation de l'outil. Mais si vous ne voyez pas, ...** Cette question-là ressemble un peu à une précédente, qui est donc justement le fait d'avoir toute l'information au même endroit. Ça va faciliter ça l'utilisation de l'outil. Ensuite, je ne vois pas trop quoi. **Pas de soucis, pas de soucis. Qu'est-ce que la BI a changé dans votre manière de travailler ? Une autre manière de vous poser cette question serait de vous demander : si demain on vous enlevait cet outil, comment vous sentiriez vous dans votre travail ?** La. Je vais parler même ... si vous avez des questions pour le futur, ça n'est pas mon futur parce que je ne l'utilise pas spécialement donc je vais parler au nom de ma collègue. Si elle n'avait pas l'outil, justement, qui est là, elle devrait aller sur la cour, comme on appelle ça, sur le parking, entre guillemets, de l'usine où tout est stocké et aller compter. Donc, si on lui enlevait : hé bien ... tu prends ton morceau de papier et ton stylo et tu vas compter toutes les (*produits*) que tu as. **Oui, ok. Et comment jugez-vous l'aisance de votre collègue par rapport à l'outil ? Se sent-elle à l'aise ou elle n'est pas encore tout à fait à l'aise ?** Elle se sent à l'aise avec les données qu'on lui a montré, comment le faire, etc. Mais je ne crois pas qu'elle soit réellement à l'aise à devoir chipoter et changer, par exemple, les données de classe. Quand elle a une incohérence, parce qu'elle a une connaissance métier assez poussée, une incohérence dans les chiffres, elle ne sait pas expliquer d'où ça vient. Elle va voir qu'il y a une incohérence, mais ça va rester là ; elle ne va pas aller par elle-même – comme on est lié à l'ERP - chercher le pourquoi de l'erreur. **Et selon vous, que faudrait-il pour qu'elle arrive à faire ça ?** A mon avis, il faudrait du courage. Non, je ne sais pas ce qui lui manque parce que le plus dur, justement, est de trouver l'erreur, de pouvoir mettre le doigt sur l'erreur et ça elle y arrive. Donc, elle sait dire qu'il y a une erreur, mais, je ne sais pas, à mon avis c'est encore un manque de connaissance du logiciel, de l'ERP. C'est assez nouveau et, comme elle était fort papier, fort sur ses documents papier, sa calculatrice etc, elle a peut-être peur d'aller modifier quelque chose sans être sûre que ça vient de là. **Ben oui, je comprends.** Mais voilà le fait de lui retirer le logiciel, je crois que maintenant, elle ferait la tête si on lui enlevait. **D'accord. La BI vous fournit elle des informations supplémentaires que vous n'aviez pas avant ?** La consommation de matières premières par pays et par client. Avant, on avait une estimation à la louche et maintenant, on a réellement une estimation réelle. **Et ce sont des informations importantes ?** Oui, oui. **Et selon vous, avez-vous l'habitude de**

prendre des décisions basées sur les informations que vous fournit la BI ? Je l'aimerais. Personnellement, dans un futur, j'aimerais bien oui, parce que ... en fait, il faudrait que vous me reposiez toutes ces questions-là dans 6 mois quand on sera plus loin dedans. Donc je comprends que vous aimeriez bien qu'on prenne des décisions basées là-dessus, mais que ça ne se fait pas encore. Ça ne se fait pas encore, non. Actuellement, c'est plus une descente d'information sans prise de décision. Pourquoi ? Pourquoi ? Parce que peut être justement que cette personne est la seule à utiliser le logiciel pour l'instant, et un manque de compétences, on va dire. Et un manque de temps pour la former jusqu'au bout, pour pouvoir justement mettre les bons mots sur les chiffres. En fait, la personne n'a pas été spécialement consultée pour la création de ces statistiques, etc. On lui a simplement demandé d'avoir un état des stocks, d'avoir une consommation par client, etc. Mais quand ça a été fait et quand j'ai mis un peu les mains dedans lors de formations, etc., j'ai dit que j'aimerais bien avoir d'autres informations qui sont du surstockage, donc simplement voir les produits tournant, les produits qui ne tournent pas du tout, ce qui engendre un surcoût pour la société parce que le produit est en stock en quantités énormes, ça prend de la place, on a dû l'acheter, etc. Moi, j'ai mis ça en place, je le lui ai montré en disant « écoute, ça, c'est des données, c'est des KPI qui sont très intéressants pour pouvoir justement descendre ton cash-flow, des trucs comme ça », et en espérant que la personne entre dans la souris et mette le doigt sur des problèmes, etc., ce qu'elle ne fait pas. Oui, je comprends. Et le rôle que j'ai envie de prendre part par la suite, que j'ai demandé de prendre par la suite est justement me baser sur toutes ces données de la BI pour pouvoir dire à la direction le chemin à suivre. Donc j'aimerais bien que le logiciel aille dans ce sens-là, donc qu'il prenne la place et qu'il dise : OK, on voit bien que ceci, que cela et que ça nous aide à avoir une gestion de stocks très maîtrisé, on va dire. Oui, je comprends. A savoir qu'on a des matières premières qui, quand on les commande, on parle pas loin de 5-600 000 euros par commande. Donc, quand on a un peu d'argent qui dort, c'est toujours mauvais. OK, super merci. Donc, à propos du futur maintenant : vous avez déjà parlé des projets pour développer votre BI - je pense que j'ai la réponse à ma question, vous l'aviez dit au début, donc, si je me souviens bien, pour le moment, c'est juste la dame au stock mais après ce sera vous pour le reporting financier et puis les personnes - je ne sais plus comment vous les nommer chez vous ? les responsables de pôle, oui voilà les responsables de pôle - donc vous allez clairement développer votre BI dans le futur. Est ce qu'il y a d'autres tâches que vous souhaitez informatiser avec un outil BI ou pas, de manière générale. D'autres tâches qu'on voudrait viser ? Hors BI aussi ? Oui, de manière globale. Actuellement, on est en train d'informatiser toute notre production, donc tout le hall de production commence à être informatisé en wi fi. On va mettre des compteurs automatiques pour justement remonter dans l'ERP toutes les consommations matières, toutes les (produits) qui passent devant, etc. En automatique, sans gun ? C'est juste quand ça passe les portes ? Oui, voilà, on aura une gestion avec gun mais on aura aussi - comme on travaille sur des chaînes aériennes et sur des convoyeurs - donc sans intervention d'une personne tierce, toute (produit) passant devant le capteur va incrémenter un compteur et va justement dans notre gestion de stocks. Donc, on est en train d'améliorer ça, on va suivre des forums pour l'instant sur la 5G pour voir un tout petit peu qu'est-ce que ça pourrait nous amener ? Oui. Et vous avez déjà des idées ? On a une idée de ce qu'on pourrait essayer de développer. Ce qui pourrait nous aider avec la 5G, éventuellement, c'est d'avoir des puces qui soient mises sur la (produit) et un portique qui nous lit le numéro de la (produit). Donc, plus besoin d'encodage. Alors, par rapport à votre propre expérience, qu'auriez-vous voulu savoir avant d'implémenter ou avant d'utiliser l'outil ? Ou en d'autres termes, quels conseils donneriez-vous à une PME qui veut mettre en place une solution de BI ? Le fait d'avoir bien pensé à la création des articles : la classification des articles est une chose très importante, la codification. C'est vraiment cela, le master data de départ, donc vraiment l'article en soi, à bien codifier, à bien y réfléchir, savoir exactement ce qu'on veut faire par la suite, qu'est-ce qu'on veut retirer comme chiffre, qu'est-ce qu'on veut étudier. Tout part de là : une classification correcte des articles. OK. Et définir les clients, mais les clients c'est plus facile.

Oui, à propos des coûts de la BI, pourriez-vous les évaluer ? Comme ça, non. Par contre, leur façon de faire la licence est peut-être un peu démesuré, on va dire. Pour aller retirer du chiffre, on est obligé de prendre des licences. Avant c'était ... d'après ce que j'en ai compris, ce que (prénom) m'a expliqué, on ne peut plus avoir, on doit avoir une licence nominative et plus de licences partagées. C'est-à-dire : vous avez un pôle commercial et ce qui aurait été bien, c'est pouvoir prendre une licence pour le pôle commercial et ils y vont quand ils en ont envie, et a priori, maintenant, on ne peut plus, on doit avoir une licence par utilisateur. Ah bon, OK. D'après ce que j'en ai compris. Je ne sais pas. Donc là, c'est plutôt un coût d'implémentation. Et donc, vous pouvez me parler du coût d'utilisation ou du coût humain, peut être chez vous. Le coût humain est très difficile à dire aussi parce que on ne sait pas encore réellement. On n'est pas encore réellement rentré dedans comme c'est beaucoup brainstorming qui a fait pour l'instant en fait. Pour le moment, vous n'avez pas encore passé beaucoup de temps dessus ? Non, je ne saurais pas du tout pour l'instant. Ok. Est ce qu'il y a d'autres coûts liés à la Business Intelligence, à part ceux qu'on vient d'évoquer ? Quand on parle d'un coût, d'un coût humain, d'un coût personne, il est peut-être lié quand même au manque de reporting qu'on a actuellement chez nous. Les gens veulent des chiffres, mais ne savent pas ce qu'ils veulent. Donc on passe beaucoup de temps en réunion pour pouvoir justement trouver quoi faire comme reporting et pas faire du reporting pour du reporting. C'est peut-être une partie de réponse, un semblant de réponse à votre question en fait et qui rejoint la question d'avant qui est d'avoir vraiment de la bonne donnée et surtout de savoir ce qu'on veut en faire. Comment jugez-vous le rapport entre le temps passé pour l'implémentation et l'utilisation de cet outil et ce qu'il vous apporte aujourd'hui ? Revenez dans six mois, vous verrez. Pensez-vous que l'investissement sera rentable, alors je vais le mettre au futur ? Oui. Pour moi, oui. J'en suis intimement convaincu. Pensez-vous que vous ferez des

calculs ou que vous allez mesurer cette rentabilité ? Donc on était sur la rentabilité et je vous demandais si vous pensiez faire des calculs de rentabilité. Mais un calcul de rentabilité par rapport à quoi ? Par rapport à l'investissement en BI. Que je comprenne bien la question, un calcul de rentabilité par rapport au temps qu'on met actuellement pour avoir des chiffres et les temps futurs ou un calcul de rentabilité de la société. Non, pas de la société. C'est vraiment : est-ce que vous pensez à un moment vérifier que l'argent investi dans cet outil a été bien investi ? Ça va couler de source...Oui, enfin, mais je vais dire que ça va couler de source parce que ne fut-ce que le fait d'avoir toute l'information à un seul endroit doit déjà être un point très important sur la rentabilité du logiciel. Le fait que quelqu'un qui ne sait pas se servir d'un fichier, d'une requête Excel ou un truc comme ça puisse aller chercher en simplement cliquant sur le nom de son client un peu les informations qu'il y en a besoin, je crois que la rentabilité elle sera là, j'en suis sûr.

OK, merci, je vais arrêter l'enregistrement.

## **Retranscription de l'entretien n°6**

Entretien du 28/09 – début 17h08 – fin 18h21 – durée 73 min.

Début de l'enregistrement (durée enregistrement 1 :10 :18) :

Pourriez-vous vous présenter brièvement ? Je m'appelle (*prénom, nom*) et je suis responsable Groupe Finances des unités (*nom*), qui est un ensemble de PME partout dans le monde, ça c'était mon début de mission quand j'ai démarré en 2016, lors de l'acquisition du groupe (*nom*) par la société (*nom*) qui là est une très grosse multinationale, (*nom*) n'est pas une PME, mais (*nom*) c'est un ensemble d'unités puisque la plus grosse unité est en Allemagne et faisait nonante personnes, ici il y a septante personnes et les autres unités étaient de 3, 4 à 15 personnes. Il y en avait 8 ou 9. Aujourd'hui on va se retrouver en fin d'année 2021 avec deux unités, une en France et une en Belgique et il n'y a même plus de production depuis l'année dernière en France, tout est regroupé ici et tous les autres ont été intégrés dans le groupe (*nom*). Et votre titre ? Finance Director. Et votre rôle alors ? Alors, mon rôle. Tout au départ, le début de la mission, en tout cas pendant les quatre années qui ont précédé puisque ça fait cinq ans maintenant, c'était l'intégration de toutes les PME dans un environnement multinational. Voilà avec toutes les règles d'un grand groupe donc peu importe si on a une unité de trois personnes, elle doit reporter comme une entité qui a mille - mille cinq cents personnes, elle rapporte de la même façon ; chaque unité doit travailler de la même façon. Donc, du coup, aujourd'hui, on se concentre plus sur l'unité de production belge en termes de rapports, de reporting, mais principalement j'ai une fonction plutôt vraiment groupe, ça veut dire de travailler avec toutes les instances du groupe et elles sont nombreuses. J'ai beaucoup plus de rapports au niveau du groupe que j'en ai avec des partenaires tiers. Je comprends. Je n'ai quasiment pas de contacts avec des tiers puisque je n'ai pas de problème de financement. Le financement, s'il en est le besoin, je le ferai dans le groupe. Au niveau des assurances, c'est régi par le groupe donc j'ai des interactions, mais via le groupe. Donc la plupart des fonctions avec les tiers se limite principalement à des obligations légales : la TVA, les revues du bilan en fin d'année et tout le reporting légal. Mais il y a peu d'interaction en dehors du groupe lui-même. OK, d'accord, merci. Alors, au niveau de votre business intelligence, maintenant, pourquoi avez-vous choisi de mettre de la business Intelligence en place au sein de votre entreprise ? Et est-ce que c'est vous qui avez décidé ça ? Absolument. Oui, c'est moi. Alors, la raison elle est simple : c'est que finalement, en tant que responsable financier ou contrôleur, comme on veut, c'est quelque chose que j'exerce depuis quasiment toujours depuis le début des années nonante, avec l'arrivée de l'informatique, des tableurs. Donc j'ai vraiment démarré au tout début l'informatique et donc j'ai toujours travaillé dans un souci d'amélioration, d'efficacité et de productivité. Clairement, ça démarre vraiment dans les systèmes où on n'utilisait pas l'informatique, on utilisait des (*inaudible*) quadrillées et on recopiait, on faisait des tableaux, des valeurs, il fallait les reproduire, etc. Et moi, je suis arrivé avec des tableurs et j'ai remplacé ça et j'ai augmenté ma productivité et là je suis arrivé à démontrer que l'outil informatique Excel - ce n'était pas Excel à l'époque - était performant et je ne dirais pas sans limite, avec les dangers d'Excel etc. mais voilà, ça c'est important. Ce qui se passe, beaucoup d'entreprises, je pense, n'analysent pas leurs données, ne savent pas où elles vont exactement, où elles peuvent aller, comment elles vont, parce qu'elles ne savent pas comment le faire, comment mettre les outils en place, comment trouver l'information et, pour le savoir, où elles se situent exactement et ne savent pas par où démarrer. Et la collecte d'informations prend trop de temps. Donc le temps de collecter l'information, de la traiter, de la valider et de pouvoir l'utiliser, le temps est trop long et en plus, la mettre à jour. Il faut qu'on applique quelque chose, il ne faut pas que ce soit un exercice de style. Il faut la mettre à jour et ça demande trop d'efforts. Je crois que ça, c'est vraiment un énorme souci dans le monde des PME, probablement, oui. Et donc, on avance : ici, j'ai refait énormément : il n'y avait pas de reporting, il n'y avait pas de budget, de vision trésorerie, il n'y avait pas ce genre de choses. Avant que vous arriviez, alors ? Oui, c'est ça. Donc, il y avait une compta. On fait compta TVA - moi j'appelle ça – on fait du reporting sur base d'une compta TVA. La plupart des entreprises font ça en regardant la compta : on attend le 20 du mois qui suit et puis on fait la TVA et alors, comme ce n'est pas très précis, on attend la fin du trimestre et on se donne une bonne idée et finalement on attend l'audit qui vient au mois de mai de l'année suivante, qui regarde et qui valide si c'était une bonne année, la tendance pour la suivante. Et je pense qu'il y a énormément – on serait étonné - il y a énormément d'entreprises qui fonctionnent de la sorte. Oui,

des PME certainement, oui beaucoup. Mais du coup, ma question portait sur ce qui vous a motivé à mettre de la BI en place au sein de votre entreprise. C'est justement ça. Quand vous êtes arrivé ? Oui, tout à fait, mais je ne l'ai pas fait de suite. C'était un souhait. D'accord, parce que vous l'utilisiez déjà avant ? Non. La continuité de vos tableurs, etc. alors ? Oui, j'ai travaillé dans différents métiers, on va dire, et différentes des fonctions, mais dans la finance, on peut travailler différemment. Dans des petits groupes, dans des start up, en gestion de crise etc les besoins sont différents. D'accord. Ou dans la gestion de crise dans les grands groupes, et des choses ainsi. Donc, il y avait des fois des outils BI, mais pour moi, c'est important. Mais ce qui était au départ ici la première difficulté, c'était d'abord de pouvoir faire le reporting tel qu'il était demandé et un reporting tel que demandé, c'est-à-dire, c'est se faire une clôture mensuelle complète d'abord à cinq jours. Quand il n'y a rien, je peux vous assurer c'est hard, dans des unités un peu partout dans le monde, qui avait juste des assistants comptables, etc. Donc il faut faire une clôture mensuelle et progressivement, en cinq mois, arriver dans un délai de dix jours, cinq jours. Et aujourd'hui, la compta, sans effort - parce qu'avant, c'était un énorme effort - se fait en deux jours et demi. D'accord. Donc, tous les mois, donc on clôture lundi 4, je suis sûr que mercredi 6 à midi et demi j'aurai déjà toutes mes sociétés. Oui. Donc, c'est ce besoin qui a créé la demande parce qu'en fait, je voudrais savoir quel est l'élément déclencheur ou vous avez dit bon là maintenant, ... C'est la productivité. Au départ l'élément : pourquoi je voulais travailler sur la BI spécialement – donc je vous ai dit il y avait de nombreuses filiales. Oui. Il y avait 8 ou 9 - et donc, pour moi, l'idée de pouvoir mettre de la BI c'était de pouvoir se connecter dans chacune des divisions qui avait forcément sa spécificité comptable locale allemande, tchèque, française, anglaise, suédoise, chinoise, Hongkong, Malaisie. Ça fait quand même pas mal de monde. Et de pouvoir capter l'information, arriver au même résultat. Le but, c'est d'avoir des infos, des sources différentes et d'arriver à une convergence sur le traitement de l'information. Oui, tout à fait. OK. Et le but, c'est le timing et ça, c'est la deuxième chose : c'est comment je peux arriver à - ne pas partir de rien et arriver à quelque chose, c'est déjà une chose - et comment on peut gagner du temps parce que, au-delà de simplement chercher un rapport, il y a aussi énormément de statistiques qui sont nécessaires. Lorsqu'on fait un reporting, même dans une PME, il n'y a pas l'outil. Les outils comptables - si on parle d'un outil comme BOB - il va vous faire des statistiques, mais les gestionnaires de PME à la belge, à la petite entreprise avec un petit actionariat ou le comptable va trouver le boss : voilà boss ou le patron, voilà où on en est etc. Ici, on est quand même dans des choses performantes, il y a énormément de données à faire. Ça c'est aussi une migration : au départ, il fallait entrer dans le système, voir un reporting rapide, ensuite, le groupe a fortement évolué et est venu avec des outils comme HFM donc Hyperion Management Finance, Finance Management System où là, du coup, si vous voulez nous nos données comptables sont mises dans un fichier Excel qui sont renvoyées dans un système Oracle aux Etats-Unis qui revient dans un reporting dans le système et donc le système de reporting me dit voilà il y a toute une série d'analyses qui arrivent en disant voilà vous avez un solde de 1 million 725 288 et 12 cent – vous mettez le montant que vous voulez - et vous vous êtes à 0 : réconciliez moi au cent près le montant. En sales by country, ça c'est encore sympa, en aftermarket, en termes de order intake, de backlog, de back order, de on time deliveries, de blessés, de nombre de jours et voilà et c'est parti. Et donc nous, on a, si on commence la semaine prochaine lundi, je peux vous dire que vendredi, pour 16h, tout doit être bouclé. Alors, comment on arrive à faire tout ça ? Parce que finalement, collecter ces informations, c'est une perte de temps, ça n'a pas de valeur ajoutée. Ce reporting du groupe qui est nécessaire, pour moi, il n'a aucune valeur ajoutée. On y reviendra, c'est intéressant ! Mais je dois le faire. Mais par contre, comment réutiliser l'information utile et leur donner de la valeur ajoutée ? Oui. Il y a deux instances : l'aspect reporting formel du groupe et moi, ce que je peux utiliser, comment je peux utiliser mes données et être plus performant. On y reviendra si vous voulez bien, puisque j'ai des questions qui portent là-dessus. Mais pour moi, la difficulté est celle-là. C'est que si j'avais eu une seule entité qui est une PME de 200 personnes sur site, ma vie est totalement différente. C'est clair. Et votre BI, elle est totalement différente aussi, alors ? Dans ce cas-là, vous pensez ? Oui : je crois que tous les outils seraient différents, clairement. Mais ça n'empêche pas d'avoir un outil BI, on est bien d'accord. Probablement, les outils seraient repensés différemment, oui, sûrement oui. Oui, OK, on va, on va y revenir. Et donc, quel type de BI avez-vous mis en place au sein de votre entreprise ? C'est Qlik Sense, je pense ? On a mis Qlik Sense, oui. Et pourquoi Qlik Sense ? Alors, Qlik Sense, parce que ça restera un module relativement ouvert, mais qui n'est pas purement de chez (nom), donc ça c'est important, ça veut dire qu'il est ouvert, il est présent partout et donc dans l'idée ou on a commencé à réfléchir mettre des outils BI, bien que ça a pris plus de temps que prévu, l'idée, c'était de l'intégrer sur toutes les plateformes, dans toutes les entités, en tout cas les cinq-six plus importantes. Et donc, du coup, il était important d'avoir des acteurs locaux qui puissent l'implémenter, bien comprendre où sont les tables de données en République tchèque et éventuellement un support local, etc. Ou en Allemagne, des choses ainsi. Et d'avoir un système parce que les entités étaient quand même autonomes dans leur gestion à l'époque. Mais vous auriez pu prendre (nom). Peut-être. Mais du coup, pourquoi avez-vous choisi Qlik Sense si vous en souvenez ? Oui, parce que c'est l'outil qui était proposé par (nom), mais je ne me suis pas posé la question. J'ai regardé cet outil-là, j'ai regardé s'il était performant et franchement j'avais autre chose à faire que de passer mon temps à faire le tour du marché. Et si je comprends bien, (nom), c'est votre fournisseur ERP aussi. Oui, Donc, l'outil était convenable, j'ai regardé l'outil, j'avais été faire une formation et j'ai vite pu utiliser l'outil lui-même. Maintenant, on ne développe pas vraiment nous-même, ça j'y reviendrai. Ça, c'est important, le principal, c'est qu'il y ait ... alors commencer à faire le comparatif de (nom), de (nom), je n'avais pas le temps de faire ça. OK, Franchement, je voulais une solution stable à un prix qui était contenu et qui permettait de développer, en tout cas d'avoir une solution partout. Et en plus, on s'est rendu compte par la suite que (nom) aussi avait mis l'outil (nom) à disposition. Il y avait (nom), et puis finalement, maintenant, il y a (nom) aussi disponible. On pourrait

l'utiliser, clairement. Moi ce qui m'intéressait, c'est qu'il était transfrontalier, dans toutes les langues, aussi largement répandu. Et même si vraiment j'avais un souci avec (*nom*), je pourrais retravailler le contenu pour le conserver. **Je comprends. Alors, à propos de l'implémentation de l'outil, donc, quand avez-vous implémenté ? Et, selon vous, combien de temps cela a-t-il pris ?** Ça, c'est compliqué parce que ça a été très compliqué. C'est compliqué à définir, je ne sais pas vraiment moi-même. En fait - on est en 2020 2021 - depuis 2018, je voulais mettre l'outil en place, 2017. J'avais vraiment l'envie, le besoin et, pour différentes raisons, ça a été très difficile l'intégration très, très difficile donc ça nous aurait demandé tellement de ressources. Et donc, c'est vrai que mettre des ressources dans l'outil BI ça nous aurait facilité la vie mais on n'avait pas de quoi donner de l'effort supplémentaire pour le faire et donc on a commencé vraiment à travailler sérieusement dessus en 2019 mais toutes les ressources ont été prises pour autre chose. Parce que c'est arrivé avec d'autres demandes sur tout ce qui était rapports liés aux achats, aux consommations de matières premières, de tous les costs et ça ce n'est pas encore dedans, au niveau de tout ce qui est non productif ressources donc d'abord les PPR, productive resources, production trend. Donc, il y a eu beaucoup de ressources, donc ils voulaient au niveau du groupe réencoder tous nos articles, matières premières, consommables, etc. de manière ce que ce soit des catégories et de voir quels étaient nos volumes d'achats par catégorie de produits, en métaux, en tous types de métaux. Et donc, comme il n'y avait rien - c'est finalement une ressource - c'est là qu'on est entré. Ce qui a changé aussi, c'est qu'au départ, lorsqu'on a poussé les présentations - j'ai vu les présentations (je crois que c'était en début 2018), faites par (*nom*) où ils poussaient l'outil - voilà, on vous présente l'outil, c'est pas compliqué, on vous accompagne sur 2-3 premiers rapports et vous faites vos rapports mêmes. **Oui.** Voilà, ça, c'est très bien, super, ça a l'air pas mal. Mais bon, entre la présentation c'est très facile et la réalité, il y a toujours un monde, je crois que c'est faisable. Et c'est là qu'on aurait pu le faire, mais nous, comme on devait développer nous-mêmes, on n'avait pas les ressources pour le faire parce qu'on avait bien trop d'autres challenges à faire, à atteindre, notamment avec d'autres leviers et il y a tout le SOX – je ne sais pas si vous entendu de SOX ? **Non.** Quel bonheur ! Tout ce qui est SOX c'est tout ce qui est compliance etc. Et donc nous-même dans nos équipes, on n'avait plus de ressources à le faire - ça aurait pu nous aider donc du coup ça n'a pas été possible. Et puis quand on est arrivé le projet qui s'appelle Datamart, la collecte des matières de tous nos postes de matières, de consommables et composants pour la production, du coup, on n'a pas eu le choix, c'était vraiment une contrainte groupe et donc l'outil s'est imposé. **OK.** Donc là on a pu l'installer et ça a pris - ça n'a pas pris énormément de temps - il a fallu alors que les affres de l'informatique – c'est plus un problème informatique (*nom*) où ils doivent libérer les accès, donner les protocoles, etc., et ça ils sont assez réticents. Le temps, c'est plutôt à ce niveau-là. Ça a peut-être pris 2 mois, 3 mois, 4 mois, ce n'est pas, ce n'est pas impossible. Par contre, on a une ressource externe, qu'on prend de (*nom*) qui fait le développement pour nous. **OK.** Donc là nous on a pu alors du coup, allouer un budget. **Oui.** Pour le faire. Et donc, toute l'année 2019, le budget qu'on avait en développement parce qu'on avait des budgets en développement parallèle pour la finance, tout a été pris pour ce développement en procurement, on va dire. **OK pour l'outil, alors, pour créer des rapports dans Qlik Sense.** Voilà, exactement. Et ce qui s'est passé, c'est qu'évidemment moi j'avais une équipe ici qui était relativement importante, avec 2 comptables, 2 contrôleurs et un support commercial finance plus moi où on collectait de l'information. Et puis, pour des raisons ..., on a perdu un contrôleur, une autre personne est partie, une compta malade et j'ai dit « écoutez, ça suffit maintenant - et on n'a pas remplacé, avec le Covid on n'a pas remplacé les personnes en début 2020 – ce n'est pas compliqué ». Donc du coup, le coût du salaire de la personne qui nous a quitté, je dis « je prends une partie et maintenant je reconverti ça en mise en place de report, de rapport fait sur Qlik Sense ». **Oui, c'est intéressant.** On a reconverti une partie du budget d'un headaccount qu'on a décidé de ne pas remplacer. Et donc là, ça devenait critique parce que je perdais vraiment une personne dans mon équipe et j'avais le comptable complètement out. Et donc, finalement, on se trouvait plus qu'à deux personnes au lieu d'être à 5, 6 Exactement, enfin non parce qu'on avait quand même toujours une compagnie ; on avait donc deux comptables, deux contrôleurs, on était 6 et on se retrouvait à trois, en gros. **OK, c'était vous le responsable de cette implémentation au sein de votre entreprise ?** Moi avec l'informatique, mais moi, je ne me suis pas occupé de la partie technique. En tout cas, la volonté de mettre le projet, c'est moi qui ai dit « je veux du clic, je veux qu'on fasse ceci » Et voilà, et j'ai poussé, poussé. En général, je suis le moteur pour tous les développements. **OK.** Je fais énormément de Change Management dans l'entreprise mais un peu moins maintenant. **Mais justement, à ce propos, comment ce nouvel outil a-t-il été accueilli par le personnel ?** Je pense de toute façon que l'accès est limité déjà et puis je pense que ça permet de donner des fonctionnalités. Je crois que ça c'est l'intérêt. **Je vous interromps parce ce que je n'ai pas compris : l'accès est illimité ?** L'accès est limité. Au début, on a créé les accès uniquement pour le groupe, pour la partie procurement. Et puis, c'est vraiment un accès pour nos finances principalement etc. Et puis, du coup, le groupe est quand même pressant sur d'autres postes : en production, sur le nombre d'heures prestées, donc, il y a d'autres choses qui sont arrivées et donc, du coup, il n'y avait pas les outils ou c'était trop laborieux de sortir dans Crystal Report des bases de données. Et comme on avait ce support de (*nom*) - on a un budget qui n'est pas gratuit évidemment - donc, automatiquement, les besoins arrivent. On pourrait faire dans Qlik et progressivement, le système rentre un peu en fonction et apporte du confort de travail. Et je crois que c'est ça l'élément essentiel pour bien implémenter un système en termes de change management : c'est comment on peut rendre le travail des collaborateurs plus productifs, mais plus confortables. **Oui, mais c'est parce que justement, parfois, les gens sont un peu réticents parce qu'ils ont leurs fichiers dans lesquels ils s'y retrouvent bien. Voilà. Donc, c'est un peu le sens de ma question : est ce qu'il y a des gens qui, voilà, qui n'étaient pas très motivés pour utiliser l'outil dans votre équipe ?** Alors je vais répondre oui et non. Vous avez raison, mais je pense que ça a permis surtout : alors, je vais prendre la partie finance, parce que la partie

procurement c'était une obligation et ils l'ont fait, supervisé ça et ils s'arrangeaient que ça tombe bien, donc pour eux c'était plutôt une contrainte mais l'outil est bienvenu parce que sinon ils étaient obligés de sortir des données donc ils n'avaient pas d'autre choix. Ça leur donne de la facilité. **Des données qu'ils ne savaient pas sortir avant ? Même si c'était fastidieux, ce n'était pas possible de le faire sans l'outil ?** Oui, parce qu'en plus les gens ne travaillent pas de cette façon-là, ne reportaient pas ce genre de choses. **Oui. On n'avait pas l'info, sans l'outil, vous n'aviez pas l'info.** Déjà avant qu'on arrive il n'y avait pas de reporting. Donc, quand on leur a proposé un reporting, ils ont été acculés, la pression était forte donc forcément. Donc le problème c'est plutôt dans le fait de comment répondre à l'obligation. Tout ce qui leur permet de résoudre le problème les aide. Ce qui est le problème pour eux, c'est de devoir répondre à la demande. **Oui, je comprends. Et alors dans votre équipe, alors.** Dans la finance, dans mon département c'est différent parce que moi je remets toujours en cause ce que je fais. Je dois toujours m'améliorer. Et m'améliorer, c'est parce que j'ai des effectifs qui ne sont pas là, parce qu'il y a trop donné à faire et donc c'est pour moi depuis toujours, je vous le dis, comment avoir le plus de données immédiates avec le moins d'effort possible. Gagner de la valeur ajoutée, c'est dans le traitement de l'information., ce n'est pas dans la tête. **Et les autres sont dans ce même état d'esprit.** Alors dans mon équipe, tout le monde, oui. Quand je suis arrivé ici, j'avais une équipe classique, je l'ai étoffée mais je leur ai bien dit que ce qu'ils faisaient il y a cinq ans - il y a juste cinq ans maintenant - ce que vous faites aujourd'hui, vous ne le ferez plus dans 2 ans. Et ce que vous faites aujourd'hui - c'est ce que je leur avait dit à l'époque - vous le ferez plus, vous ferez bien d'autres choses, ce qui est aussi important parce que quelque part, si je leur , parce qu'il y a énormément de stress, j'ai pas dit que c'était facile, ça a été pas simple Et ça a demandé beaucoup d'efforts et beaucoup d'énergie aux gens, avec beaucoup d'heures, des congés pas pris, tout ça donc il y a eu du changement. Je leur ai dit « votre fonction va bouger, ne sera plus la même, pour autant que vous vouliez faire le chemin ; ce sera difficile, mais après, vous serez content ». Et encore une chose qui est importante dans le change management, c'est que si on veut les raisons - quand on change l'ERP, c'est facile, c'est facile : on a un nouvel outil et les gens sont obligés de travailler avec **Oui, mais ils sont parfois réticents.** Ils sont réticents mais s'ils veulent avancer, ils n'ont pas le choix. **Oui, ils n'ont pas le choix.** Et donc, c'est toujours compliqué parce que les gens sont réticents. Après, si on veut faire du change management à un autre niveau ou, au contraire, les gens on les force, ça ne va pas et ... alors le seul moyen, c'est de leur ramener une qualité, une meilleure qualité dans le travail c'est-à-dire qu'ils peuvent faire plus en moins de temps, ils ne font plus d'heures supplémentaires, ils ne font plus les tâches qui sont inutiles. Ou trouver que ce qu'ils font - et on revient à votre question de base - moi, j'aimais bien mon fichier Excel et je ne veux pas m'en départir et ça je vais y revenir. Donc ici, dans mon cas, dans mon département, chaque fois on l'améliore et là clairement aujourd'hui je suis dans des phases de budget ou d'autres choses que je peux donner en termes de valeur ajoutée et aujourd'hui, on a développé des modules après 4 ans, mais aujourd'hui, on joue avec et on s'amuse. C'est dans Excel ...formations... Donc les gens sont contents parce que quelque part, on nous interroge, alors on simule, on joue, j'ai des curseurs partout, on module son budget. Et donc ça, c'est du confort et on essaie de faire pareil avec le reste. Et donc, l'outil BI est aussi un moyen d'y arriver. **OK.** Ça, c'est important. Après, pour revenir sur votre question et le fichier Excel, j'ai une division en France, où on leur dit - voilà maintenant on est dans le même ERP, parce qu'avant il y avait des systèmes différents, et on va mettre du BI - **Oui, mais mon fichier Excel j'aime.** - **Oui mais combien tu passes de temps ?** - Trois quarts d'heure par semaine, Mais normalement pour moi tu dois arriver à le faire en dix minutes ça doit être fait top chrono, sans forcer, sans courir en 10 minutes, c'est à dire qu'il récupère une demi-heure pour faire autre chose. 1/2h dans une semaine, quand c'est hebdomadaire, c'est énorme. **Tout à fait.** Et à partir du moment où on peut montrer aux gens qu'on a l'information de par nos outil BI et qu'on gagne du temps, là, alors ils se disent je pourrais gagner du temps ailleurs. Et ma valeur ajoutée, ce n'est pas dans - oui, j'ai fait mon travail mais, finalement, comment je peux faire d'autres choses que je ne sais pas faire, je peux faire mieux, etc., ou alors je ne suis pas obligé de rester plus tard ce soir, le vendredi soir, parce que oui, j'ai envie de rentrer mais je dois encore faire ce fichier là parce qu'il nous faut pour lundi, parce que le groupe nous l'impose. Voilà un outil BI dans une PME c'est important si on analyse des données et, en gros, parce qu'on a besoin d'un reporting, alors après est-ce que le management en a besoin ou pas c'est un autre problème ça. Et donc là, j'ai vraiment des gens qui sont restés bloqués à la feuille Excel. **Je comprends.** Mais je leur redis maintenant OK, je vais te le faire, mais ce sera différent. Et surtout, à partir de là, je peux moduler c'est à dire que l'exercice qu'on fait une fois par semaine parce que là on est vendredi 14h, je prends l'exemple de la France. **Ça a coupé. Pardon, vous prenez l'exemple de ?** De la société commerciale en France qui où ils font un reporting des ordres intake donc des commandes, des backlog et des ventes par ligne de produits. Ils le font parce qu'ils aiment bien savoir où ils en sont mais c'est un peu une obligation. Mais si je peux leur dire voilà, vous avez automatisé mais le mardi, si vous savez avoir l'idée de où vous en êtes : vous appuyez sur le bouton, vous avez l'information à jour. Et ça, c'est alors là, on gagne en valeur ajoutée, en puissance et c'est alors la mise à jour qui est faite - ici, c'est deux fois par jour, deux ou trois fois par jour, on a un refresh à 12h30 et l'autre à 18 heures. **OK.** Donc, si je veux aujourd'hui, dans une demi-heure, je sais déjà combien on a rentré de commandes, etc. combien on a de sorties et donc on fait développer l'outil, plus j'utilise l'outil, plus je fais développer des outils, des systèmes. La seule chose est qu'il faut toujours s'assurer de les réconcilier. **OK.** Et ça, quoiqu'on fasse, ça c'est un principe de contrôleur, il faut réconcilier, il faut des contrôles partout, les trucs qu'il faut, (*inaudible*). Sinon après, ça fait mal. **OK, merci.** Ça fait très mal. On se prend toujours un jour les pieds dans le tapis et ça fait très mal, et plus d'une fois. **Alors, toujours à propos de cette implémentation, est ce que vous pensez qu'il y a des facteurs internes ou externes à votre entreprise qui ont pu faciliter l'implémentation ou, au contraire, qui ont pu un peu la compliquer ?** Les facteurs externes, on n'a pas de toute façon, sauf ceux qui viennent du groupe. Pour moi, il n'y a pas une

demande. Moi, soyons clair, dans mon cas, j'ai une obligation de résultat et les moyens, c'est à moi à mettre les moyens en œuvre pour y arriver. **OK.** Alors les moyens sont – maintenant évidemment en termes d'équipe, je suis limité parce que je ne peux pas engager, c'est très strict donc je dois faire avec l'équipe, mais peu importe je dois délivrer coûte que coûte. **Oui.** Voilà. Et donc, le schéma est très clair. Et donc pendant les quatre années, je suis content, je reviens de vacances et c'est la première fois en 6 ans que je prends deux semaines de vacances. **C'est vrai ?** Et je suis parti tranquille et j'ai pas ouvert mon PC. Ça n'a jamais été possible avant, vous voyez. Donc voilà à quoi mène l'outil BI. Et quand je vous dis, en termes de confort, productivité, fiabilité et confort, ça sert à ça. **Vous êtes en train de me dire que grâce à la BI, vous avez pu partir en vacances ?** Oui, ça m'a aidé parce qu'aujourd'hui, j'ai moins de filiales à m'occuper mais d'un côté je suis beaucoup plus rapide, je gagne du temps et je suis beaucoup plus... **Oui,** évidemment, il y a des tas de processus qui sont en routine maintenant, grâce à ça. **OK, super.** La routine, la routine, ce n'est pas péjoratif. **Oui, je comprends le terme.** Et pour moi, donc je sais que j'ai déjà ma routine la semaine prochaine, c'est ma semaine de clôture et avant, c'était toujours laborieux, il faut que quelqu'un s'en occupe, quand on va le faire, etc. Donc je n'ai pas de temps à perdre à ça. Et le temps que je gagne avec ça, j'ai du confort pour autre chose c'est-à-dire que j'arrive à un peu mieux faire tout ce qu'on me demande dans un temps qui est prescrit parce que, il n'y a rien à faire, je dois délivrer. **Oui, je comprends.** Et dire que c'est plus un problème. Tout est en place. **Oui, c'est ça. Je comprends.** Mon outil est là pour ça. **Je comprends. D'où quelques questions à propos de l'utilisation de l'outil. Donc, vous l'utilisez depuis, on va dire 2019, alors ?** Moi, ici en 2019 chez (nom) et à partir de mi 2020 en finance, le temps de commencer à créer les rapports. **C'est ça. Et donc, vous n'êtes pas seul à l'utiliser, il y a toute votre équipe plus le procurement, c'est ça ? C'est combien de personnes au procurement ? Deux ?** Il y a deux personnes au procurement et maintenant à part en production aussi, c'est à dire que le responsable d'atelier l'utilise aussi pour contrôler les coûts. On a créé d'autres besoins. Avant les gens, ils étaient là, ils ne savaient pas s'ils n'étaient pas là, s'ils étaient en congé, etc. Mais aujourd'hui, il suit les productivités des personnes, par exemple aussi. Il n'y a pas que du reporting financier donc il regarde si les gens -comment la structure des pointages se fait **En production ? C'est ça ?** Il vérifie le nombre d'heures des gens lorsqu'ils rentrent, lorsqu'ils sortent et le nombre d'heures prestées à des opérations de production dans les heures de production, ils peuvent vérifier à quoi le temps non productif est alloué, par exemple. Ça aussi, ça améliore une meilleure visibilité parce que là il n'y a pas de contrôle, les gens ne savaient pas, on sort, on ne sait pas. Et donc là, maintenant, vraiment, il commence à travailler sur l'amélioration parce qu'ils ont l'information. Ils peuvent la traiter et donc vous dire combien d'heures productives, le pourcentage de productivité, d'inefficience, etc., ils ne savaient pas. Et pour eux aller chercher information, c'était totalement impossible, même pas imaginable : ils ne savaient pas où aller la chercher, comment la traiter etc. Donc maintenant on leur a développé des outils. On a aussi travaillé sur la qualité du pointage et des prestations des gens. Et maintenant, ils voient où c'est bon, pas bon, ils peuvent alors prendre les actions. Grâce à cet outil en temps réel, ils peuvent prendre des actions. **OK, super. Et vous ? Alors, pour quelles tâches l'utilisez-vous ?** Nous, clairement, on fait pas mal de choses, mais c'est surtout principalement en permanence ventes, entrées des commandes et la couverture, la couverture des ventes, le backlog coverage. **OK. D'autres tâches ?** Backlog coverage ça veut dire qu'on regarde ce qui reste à livrer et on voit comment ça s'ordonne dans le temps par semaine. **Pour vérifier la prod** Et de voir si, en fonction de, la prod va être capable de délivrer ou pas ce qu'on attend des clients etc et de voir un petit peu comment va se configurer notre chiffre d'affaires. **Et ça, c'est au service financier que ça se passe, alors ?** Ça pourrait être ailleurs mais on le fait chez nous parce qu'on reporte au groupe, on a des weekly – donc tout à l'heure à 14 heures, j'avais un call, on regarde les forecast qui sont mis à jour tous les mois ou en cours de mois, on regarde les ventes déjà par semaine, on regarde les coverage, voir comment ils évoluent, la couverture des mois à venir et voir si on a la charge de travail, etc. Et donc, ça permet vraiment de savoir - parce qu'on a de l'activité chez nous qui est vraiment sur du court terme. Et donc, ça permet de voir l'évolution. Quand je dis court-terme, on n'a pas de commandes sur 2 ans, 2 ans de livraisons, on livre dans les 2 à 3 mois ou dans les 2 semaines. Voyez donc c'est chaud. **Concrètement, c'est votre service qui va faire la planification de production ?** Non, non, on ne fait pas le planning de fabrication, on voit simplement si on arrive à avoir la couverture. **Et vous donner l'info à la production ?** On retourne l'info et on voit avec eux après, quand on a l'information, on regarde si c'est gérable ou pas et voir qu'avant de les reports de commandes, etc. La production reprend une partie de ces données et elle regère aussi de sa façon. Donc ça, on gère ça. Toute la partie reporting, finances, corporate où, alors là, on rajoute toutes les statistiques qui viennent derrière. Alors on a par ligne de produits ... donc là ce sont les mêmes données, mais qui sont extrapolées sur l'année, sur l'année suivante et on les triture dans tous les sens. **Par produit. Par quoi d'autre ?** Par product line, on a par segment – on a des lignes de produits différentes, on a des segments qui sont OEM ou after market, on a des segments alors par périodes, avec des contrats enfin voilà, tout ça on triture dans tous les sens. On a des statistiques. Après, on va plus loin. Maintenant, on commence à travailler sur le nombre d'heures productives. Je vais chercher le nombre d'heures productives par lignes de produits et je détermine la valeur ajoutée. Combien de chiffre d'affaires en moyenne une heure de travail vous rapporte ? Je dis ça, c'est les unités d'heure : si je dois faire autant de chiffre d'affaires, combien d'heures j'ai besoin, donc je revérifie et je check ça quoi. Mais ça c'est récent, quand même. On voit le nombre d'heures par ligne de produit. Combien d'heures statistiquement dans les derniers 18 mois, combien d'heures on a presté pour faire ce chiffre d'affaires ? Donc je peux commencer maintenant à regarder quand je fais mes Forecasts de vente combien ça a mis et quelle est ma charge de travail. Alors pourquoi c'est nous qui le faisons ? Parce que clairement, l'entreprise est une PME et ils ne sont pas habitués à manipuler ces outils là et d'avoir la rigueur nécessaire. Et donc c'est avec mes contrôleurs qu'on est on les plus efficaces à générer les rapports et leur donner et dire voilà et attirer l'attention.

**Oui, je comprends** Et d'avoir le recul suffisant : on ne pilote pas mais on est vraiment fournisseur d'informations fiables. On a autorité, nos informations elles sont rapides et réelles, justes. Et elles permettent de voir la tendance savoir si c'est ... et nous on sait d'office là où il faut attirer l'attention. On ne passe pas notre temps à aller ... quand on voit que ces critiques, on se rend bien compte nous avec notre feeling après 5 ans et qu'on a bien construit l'outil, on sait où ça va coïncider, ce qui est gérable ou pas. Et alors, eux rentrent dans le détail parce qu'évidemment l'avantage de l'outil BI, c'est qu'il donne un chiffre. Mais après, on va chercher tout le détail. Et ça, c'est important parce qu'à ce moment-là je peux alors faire un focus sur une valeur et aller chercher ce qu'il y a dedans. Et ça, c'est très important. Et ça, c'est vraiment une grosse valeur ajoutée. Parce qu'un moment donné, par exemple, ça c'est des autres outils qu'on met en place maintenant c'est des actions Dashboard, c'est à dire qu'on a un budget par ligne de produits qui est bien détaillé et avant on ne savait pas lier le réalisé. J'avais bien un total (inaudible) mais aujourd'hui, je peux dire avec mon backlog coverage, je sais exactement où j'en suis, ce que je devais faire, où j'en suis en termes de couverture de budget. **Donc, vous ne saviez pas calculer les écarts avant ? Oui, c'est ça.** Ce qui est très bien c'est que par ligne de produit j'ai déjà ... aujourd'hui, oui voilà, le dernier j'ai fait le 24 août, j'étais à 67% de couverture pour la fin d'année ou 110% ou à 32%. **Oui,** Mais donc maintenant grâce à ça, avec les sales forces, on peut prendre les actions. **Oui, je comprends.** Je sais dire si mes Forecasts – parce que je reforecast en permanence - sont fiables ou pas, tiennent la route et ce que je dois adapter etc. Evidemment, comme j'ai des lignes de produits différentes, j'ai des marges différentes donc je dois tout adapter et donc ça me donne une approche vraiment très rapide et en temps réel et donc si à un moment donné mes responsables commerciaux, tout le monde etc me dit sur un produit j'ai un chiffre d'affaires de 60 000 euros pour dire quelque chose, je ne savais pas qu'on avait ce produit-là et c'est quoi ? ET bien hop, on va voir s'il y a pas une erreur ou on n'en a pas tenu et on va en tenir compte dorénavant. Voilà. **Oui, je comprends.** Donc, c'est beaucoup plus dynamique, ça amène énormément de dynamisme. **Donc, je fais un petit récap. Je fais un petit récap au niveau des tâches. Donc vous m'avez parlé des ventes, de la couverture des ventes, du reporting financier sur critères, les budgets alors avec ce que vous appelez les actions Dashboard** Les actions Dashboard c'est vraiment voir : on part du budget, on voit où on se situe et on voit les actions qui sont faites pour **pour arriver au budget** pour y arriver. **OK, Donc, vous prenez des décisions en fonction de ces actions Dashboard ?** Clairement. Parce qu'en fait, là, et ça c'est quelque chose qu'on ne gérait pas dans mes anciens groupes, c'est un travail en ce qu'on appelle en R&O, en risk et opportunités. **Oui,** Et donc clairement en permanence, donc on fait un budget – donc là on fait le budget pour l'année 2022 et il va bientôt être figé - et l'année prochaine ou déjà cette année-ci, tous les mois donc à partir de février, on reforecast, c'est-à-dire qu'on revoit les hypothèses **Ah oui, tous les mois.** Tous les mois. Le premier mois, on ne le fait peut-être pas aujourd'hui mais à partir de février, on revoit les hypothèses jusque fin d'année. Evidemment, quand on est en février, le dernier trimestre, on n'y touche pas vraiment, ou alors, il y a une action certaine et donc du coup au niveau risque et opportunité, j'ai du certain, du confirmé et du non confirmé : genre j'ai un gros client qui est prévu toute l'année pour 10.000 euros pour donner quelque chose ; s'il me dit moi je revois la collaboration avec (*nom*) et bien c'est perdu jusqu'à fin d'année ... c'est confirmé, bam. **Ben oui, tout à fait.** A contrario, j'ai un contrat qui tombe, un contrat (*nom*), j'ai des livraisons toute l'année, ben je peux le mettre confirmé. Et ça, est ce que c'était compris dans mon budget qui est du recurring finalement ou pas ? Et donc mon système génère des risques et des opportunités qui sont certaines ou pas. Et donc le fait de voir ne pas savoir, surtout dans notre business, si on va accomplir notre budget et donc comment on voit l'évolution, on voit si on est dans la bonne, dans le bon timing - si on arrive en mi année, est ce que j'ai passé les 50% de couverture en sachant que je dois être passer les 50%, parce que si je suis à 50% de couverture de mon budget, ça veut dire que je n'ai pas de commande pour la période qui vient. Donc, on voit si je suis en juillet à 75% de couverture, ça veut dire que j'ai de quoi faire et je dois encore rentrer les commandes pour arriver à 100% **Tout à fait.** Même si j'ai pris du retard, je peux expliquer pourquoi. On est dans l'aluminium, il y a la crise Covid, les avions ne volent pas, il y a moins d'aluminium, donc on le sait et avec quoi on compense. Alors que peut-on faire pour compenser ? Et tout ça est dynamique, très dynamique et c'est revu maintenant tous les mois, mais on a les outils pour le faire. **Vous avez évoqué pas mal d'avantages. Est-ce que vous avez des inconvénients à me citer par rapport à l'outil ?** Le dernier point qu'on fait maintenant, pour l'instant, c'est vraiment qu'on travaille sur les heures au niveau des prestations donc c'est évalué : on a des taux, des taux horaires et taux de productivité, etc. et maintenant, on va rechercher le réel et on va pouvoir comparer, savoir quelles sont les variances. **Oui.** Voilà est-ce qu'il y a plus d'absentéisme, moins d'absentéisme. Ça, c'est important pour le groupe **D'accord.** Un inconvénient ? L'inconvénient, c'est qu'au départ, c'est que, comme c'était présenté, on a cru qu'on pourrait modifier nous-mêmes, etc. et jouer Sauf que ça avait plus de valeur ajoutée à faire autre chose que ça – c'est pour ça qu'on a démarré tardivement - et mettre une ressource pour le faire. Alors pour l'instant ça ne me dérange pas mais à terme, j'aimerais bien que mes collègues et peut-être moi – parce qu'au départ j'ai plusieurs collègues donc maintenant je leur laisse un petit peu le soin de développer et qu'ils soient créatifs aussi, donc, puissent commencer à reprendre certains rapports et pouvoir peut-être les adapter en fonction de nos besoins, sans repasser par une personne source externe. **Oui, je comprends tout à fait. Et si demain on vous enlevait cet outil, comment vous sentiriez vous dans votre travail ?** Je perds toute mon efficacité. C'est à dire pouvoir faire le reporting formel, mais je ne vais plus pouvoir être proactif. **Oui, je comprends. OK Et comment jugez-vous votre aisance par rapport à l'outil ? Est-ce que vous vous sentez à l'aise ou pas encore Tout à fait.** La manière dont (inaudible) je suis relativement à l'aise. **La manière dont ?** Je suis vraiment à l'aise dans l'outil. La seule chose qui reste compliquée pour moi, c'est que quand je sors des rapports - je vois bien maintenant, je travaille sur les heures, notamment - j'ai lancé déjà, il y a longtemps différents types de rapports parce que je savais que j'allais en avoir besoin.

Maintenant je les ai et je vois bien que ce n'est pas forcément, tout n'est pas corrélé. Donc j'ai des tendances qui me sont des choses importantes mais moi, j'ai besoin d'avoir, il me faut de la rigueur donc il faut que je sois sûr d'avoir mes valeurs et que je ne perds rien en chemin. Voilà, ça, c'est important. Il faut que la personne qui développe ait cette approche - elle fait les rapports et les rapports sont justes - mais elle ne prend pas le recul assez pour dire – elle fait de l'informatique, ah je dois faire un rapport, je vais chercher mes données mais elle ne pense pas en termes de réconciliation pour être sûr que bottom line partout j'ai le même total. C'est un peu de difficulté. Pour moi, c'est important de (inaudible) et que ce soit fiable. **Oui, tout à fait. Et la prise en main de l'outil, ça a été rapide pour vous ? Vous êtes senti rapidement à l'aise.** Je suis assez IT minded donc ça ne me pose pas de problème. Mais bon, je ne veux plus passer mon temps à développer ça c'est clair aussi **Oui, tout à fait, mais juste l'utilisation.** Ca aussi c'est l'évolution : dans le temps, j'avais le temps, je développais, dans les autres boîtes, etc., je passais mon temps et après voilà. Ce qu'il a aussi, c'est que je pense aussi que - évidemment je crois que j'ai fait ... qu'est-ce que je n'ai pas fait dans Excel. Mais c'est dangereux Excel ; Excel est dangereux parce que distraction, puis je n'ai pas sauvegardé etc. Donc le but, c'est aussi d'avoir un système qui soit fiable dans son processus. Alors, si le processus n'est pas juste, ça c'est un autre problème, mais au moins, les analyses doivent toujours sortir de la même façon, présenter l'information : il n'y a pas un problème de manipulation humaine qui fait qu'à un moment donné il y a déstructuration du fichier Excel qu'on reproduit de semaine en semaine pendant des mois, ça fiabilise. **Tout à fait. Est-ce que vous êtes satisfait des fonctionnalités que vous utilisez ? En d'autres termes, est ce que la BI est conforme à ce que vous imaginiez ? Mis à part l'aspect que vous avez déjà évoqué sur la facilité de création des rapports, là je comprends que vous êtes un petit peu déçu, mais sur l'utilisation ?** A ce stade, oui, oui, mais je sais très bien que quand je vais avoir bien développé tout ce dont j'ai besoin, il va falloir que j'aille plus loin **Justement plus loin dans la mise ...** Dans la souplesse, dans l'exécution de la collecte, d'avoir plutôt ... allez même plutôt vers des dashboards carrément. Ici, je dois chercher mes rapports, je dois les extraits, c'est rapide mais demain, je voudrais bien aller encore plus vite à la conclusion. Donc, il y a beaucoup de rapports que j'extraits, que j'upload dans Excel, dans des fichiers où je les mets. En fait, mes fichiers Excel sont prêts et ils attendent que je prenne les données de Qlick, que je les mette en Excel et que je les colle à un endroit et ça se complète. Et j'aimerais bien que ça aille plus vite. **Donc si je comprends bien vous ne visualisez pas vos données directement dans l'outil ?** Moi, je ne visualise pas encore. **C'est des extractions et puis vous mettez dans Excel ?** Oui. Ah ok. Mais là, normalement on devrait pouvoir y arriver, effectivement. **Et vous n'avez rien en visualisation directe dans l'outil ?** Nous, on ne l'a pas développé comme tel. Donc pour l'instant j'extrait, mais tout est fait ... Donc en fait, j'ai beaucoup de données qui viennent de partout, et après c'est reconcentrer tout ça dans un outil et alors je commence aussi ce qui est important, ce sera de figer l'historique. Et ça, ça reste un ... Aujourd'hui, pour moi, c'est un fichier-source d'information qui est toujours la même, etc. Mais là, je le reporte ailleurs. Donc il y a des moments donnés j'ai des rapports où j'ai écrit plusieurs critères de sélection. Et la manière ... et en plus on peut les permuter : c'est ça l'avantage. En fonction, si je prends par exemple, je prends les order intake ou les backlog, c'est la même information, donc j'ai les informations en termes de d'années, de divisions, de lignes de produits, de compte analytique de si c'est des clients tiers des clients Interco - si c'est des clients Interco (*nom*) pas (*nom*) groupe etc. Donc j'ai toute cette dynamique là, mais dans certains rapports et de périodes, c'est ça l'avantage, je peux, parce qu'on aurait pu démarrer avec ça, à certains moments, pour les visions de reporting purement groupe financier, j'ai eu besoin d'une vision (inaudible) par ligne de produits, etc., je re-déplace mes choix en fonction de 1, 2, 3, 4 qui devient 1, 4, 2 3 et le reste j'en ai pas besoin, mais au moins j'utilise, je vais beaucoup plus dans le détail et donc j'ouvre les fichiers sur une période. Et si je veux aller voir la période référence l'année dernière à la même période, sur les 9 premiers mois de l'année, je sais le faire. Donc, c'est énormément dynamique. Si j'ai un problème, c'est ce que je disais, si un moment donné dans l'outil BI j'ai une valeur qui sort et que je veux savoir ce qu'il y a dedans, alors je vais dans le rapport détail et je prends mon critère et je peux alors filtrer et avoir cette valeur-là et puis alors je vais au détail et je vois de quoi il est composé. **Oui, oui, OK** Je refais les mêmes sur base du même rapport. Je retraite l'information différemment avec une autre priorité de tri et je vais retrouver la même information, mais très différemment en fonction les besoins. **OK, super.** Et ça, c'est important. Ce que je ne sais pas, c'est regrouper tous ces rapports-là dans une vue de Dashboard. Clairement : un beau graphique, (inaudible). Ça, je ne le fais pas encore. **OK, super.** Je sais que je vais encore aller plus loin, plus loin dans le détail, dans le traitement de ce que je... je vous dis, je ne m'arrête jamais **Vous m'avez déjà dit tout à l'heure, c'est ...** Et le point prochain sur lequel je voudrais bien aller c'est sur l'aspect commercial. C'est le nombre d'offres, les offres qui ont été remises, gagnées, donc on va plus vers une sales force qu'on n'a pas mise en place chez nous. **L'aspect commercial et visualisation. Vous m'aviez déjà dit tout à l'heure qu'il y avait des informations supplémentaires, c'était pour le procurement si ma mémoire est bonne, que vous n'aviez pas avant. Donc, est ce qu'il y a d'autres infos que vous avez grâce à la BI et que vous n'aviez pas du tout avant, qui n'était pas accessible ?** Oui, il y a d'autres données, mais nous, on les a retraités en compta différemment pour les achats qui sont le procurement, mais non productifs. Donc nous, on a retravaillé tout différemment : on est remonté de la compta à l'ERP pour mettre tous les frais généraux et les hardcoder dans ces dimensions. Le problème c'est que j'avais des codes articles qui demandaient des devises etc eux, ce devait être regroupé différemment donc il a fallu mettre nos données mais l'ERP n'est pas prévu, on aurait pu faire dans Crystal Report pour sortir sur base de tel code - oui, ça aussi, l'avantage du BI par rapport à Crystal c'est qu'il interprète les données. On peut donner des relais d'interprétation. **Ah bon ?** Oui, ça, c'est important. Ça veut dire que Crystal, parce que j'en ai fait il y a longtemps - je veux plus en faire. Crystal va traiter, on va lier les tables, on va chercher les champs dans les tables et on va travailler sur base de l'existant. Mais aujourd'hui, on sait dire de telles lignes de produits, tel

article commence par telle lettre de codifications tu le mets dans l'industrie, telle codification en RS (rolling stock ferroviaire), ça va là. Mais bon, ça, c'est intéressant parce qu'à ce moment-là, moi, je n'ai pas besoin d'aller remettre un champ ou une table et la maintenir. [Oui, mais ça, c'est quand même plus lié au retravail que vous avez fait dans l'ERP, qu'à votre outil BI ?](#) Non, parce que dans l'ERP les pièces existaient, c'est (inaudible), mais nous on n'avait pas mis un champ telle pièce est une pièce industrielle, telle pièce est ferroviaire. [Mais vous avez quand même dû le mettre dans l'ERP pour que la BI ... ?](#) Ils savaient déjà que ce n'était pas la même... la pièce n'est pas la même, la conception de la pièce n'est pas la même. [OK](#), Donc ; du coup, eux ils avaient codé la pièce en fonction de l'application. Oui, mais il n'y a rien qui dit ... donc il y avait peut-être 3 catégories de pièces qui vont dans le ferroviaire et deux catégories dans l'industrie mais il n'y a personne qui sait. Eux, ils savent que oui ça c'est l'industrie, mais personne qui disait attention la il faut ajouter un champ ça c'est industrie pour ce type de pièces-là. Si j'ai des pièces graphites, par exemple, dans l'industrie, j'ai des pièces graphites, j'ai les pièces en graphite pour l'aéronautique, l'automobile, les verreries, le zinc, le machin. Ils avaient créé les pièces en fonction de la destination finale. [Oui](#), Mais moi, le système dit tout ça, c'est du graphite et tout ça, c'est l'industrie hop. [D'accord](#), Donc je n'ai pas eu besoin de dire : ça rajoute une table, c'est graphite, graphite, graphite, parce que pour moi, c'est un segment important, product line important et en même temps fait partie de la ligne industrie qui est bien sûr after market. [OK](#), Donc, j'ai dit ces (inaudible)-là, c'est d'office industries, c'est d'office after market et c'est d'office graphite [Ahh](#) Le système les prend, il va les chercher, etc. [OK, super](#). Par exemple, un autre exemple qu'on utilise en reporting, ce sont : les provisions commission. Pour avoir des produits et pour certaines lignes, certains produits, on a des agents et on doit leur donner une commission. Alors vous pourriez dire c'est très simple, suffit de mettre dans l'article l'agent, le %, etc. Et bien pas forcément d'accord, ce n'est pas comme ça. [Dans l'article, non. Oui, oui, puisqu'il y a plusieurs agents.](#) Voilà alors parfois ce qu'on a fait, ça ne marche pas. Donc parfois, il y a des ... on est arrivé sur certains articles à dire : si la pièce fait référence à un plan, il a droit à une commission, si ce n'est pas lié à ce modèle de plan là - c'est même lié à un plan ; dans une pièce, il y a un plan et en fonction du plan, c'est tel agent : si c'est tel plan c'est tel agent. Et là ici on lui a dit, on l'a codé, la dame qui fait Qlik a dit voilà dans les articles, je vais chercher un plan et si je trouve dans ces articles-là un plan, je le mets dans tel agent, les autres il n'y a pas de commission, donc on arrive à faire du fine tuning. [Ah Oui](#), Et ça, c'est de la codification dans des tables et ça on peut faire facilement dans le système, enfin facilement. L'avantage, une fois que c'est fait, moi je dois plus rechecker comme on faisait avant, vérifier des erreurs, des oublis, des machins. Maintenant le système, il est systématique et il est fiable. [OK, super](#). Donc, il y a moyen de créer des exceptions ou des règles qui sont propres, qui sont qui ne se retrouvent pas dans des tables qu'on va mettre dans Crystal Report. [Tout à fait](#), juste des tables, des tables, des tables ... insérer des champs pour mettre le critère. Et au moins, on est sûr d'être toujours là. [Oui, OK, à propos des décisions que vous prenez, vous avez déjà évoqué tout à l'heure - je ne retrouve plus dans mes notes - mais vous avez dit que vous preniez des décisions...oui, c'était pour les plannings de production en fonction de la couverture. Est ce qu'il y a d'autres décisions que vous prenez sur base des informations que vous fournit la BI ?](#) Oui, parce que parfois, on se rend compte que au niveau des prestations – qui, pourquoi - on se rend compte qu'il y a des gens des fois il sont malades, des fois ils sont absents, donc on corrige le tir au niveau RH. Ça c'est clair parce que maintenant, on a vraiment une vraie cartographie des heures et donc on intervient là-dessus directement. Donc avant les heures étaient pointées, collectées une fois par mois, deux fois par mois pour faire les paies etc., il n'y avait pas de retour sur l'absentéisme, les choses ainsi où les causes et là maintenant c'est pris directement donc le responsable de production sait ce qui s'est passé la veille, la semaine avant, voir des choses ou pourquoi une telle personne fait une telle opération ou une autre. On peut aussi voir les ressources, ça c'est important ou quels sont les besoins et ça évite de bien mettre en lumière des choses qu'on pourrait ... des fausses ... des données qui ne sont pas forcément erronées ; (inaudible), on pense qu'et on vérifie, et il y a pas mal de choses qu'on fait. On prend des actions au niveau commercial, on s'est rend du compte qu'il y avait des lignes de produits qui - parce que c'est une ligne mineure - c'est des produits qu'on ne traitait pas et quand on se dit dis tiens, tout compte fait, il y a du potentiel où on s'attendait pas que pourquoi, comment et on prend des actions au niveau commercial. Ça permet aussi peut être quand on va dans le détail - parce que comme on a plus d'information pour aller dans le détail – de voir tiens il y a des lignes de produits, est-ce qu'elles sont rentables, pas rentable, est-ce qu'il y a des actions à prendre et ça, c'était avant tout une des premières approches l'année dernière, on s'est rendu compte que sur certains marchés intragroupes, on était en pertes. Mais avant on n'arrivait pas à le montrer, on ne savait pas. Et là je suis arrivé, voilà les gars - parce que j'ai pu sortir les données et je peux les mettre à jour maintenant. Alors là, il y a des décisions groupe qui ont été prises et ça a été acté. [Super](#). On a repris des actions et voir où en est et au moins, on a des données objectives et pas ... [Feeling](#), Ça c'est : il a des actions qui ont été prises à ce niveau-là, effectivement, et toujours maintenant. [Donc, par rapport à votre propre expérience, qu'auriez-vous voulu savoir avant d'implémenter ou avant d'utiliser l'outil ? Ou, en d'autres termes, quel conseil donneriez-vous à une PME qui veut mettre en place une solution de Business Intelligence ?](#) Il fallait déjà qu'elle soit prête à vouloir l'exploiter. Et mettre les ressources. Ça peut paraître être idiot. - Moi, je pense qu'il y a déjà beaucoup d'entreprises qui pensent - je vais vous le dire clairement : moi, je suis arrivé ici il y avait juste deux comptables qui faisaient la paie etc. donc on n'avait pas la structuration. Aujourd'hui, on a une vraie RH, a un contrôleur, on a remis des fonctions en place. Dans le cas de cette PME, l'ancien management qui est toujours présent me disait : mais pourquoi faire c'est gens-là ? – les gens c'était moi, hein ! Comment est-ce qu'on va payer ces gens-là, à quoi ça sert ? Oui, et du coup, c'est compliqué pour une entreprise de dire mais quelle est la valeur ajoutée, parce que je vais mettre quelqu'un qui (inaudible). Oui, [OK](#), Ça dépend si on est en milieu industriel ou pas déjà, et moi pour avoir fait du controlling dans des PME toute ma carrière,

quasiment au sein de grands groupes ou pas mais toujours dans des PME. Il y a moyen : le but d'un contrôleur n'est pas forcément d'arriver à dire : ça ça ne va pas, ça ne va pas, mais mettre le doigt sur ce qui ne va pas y réfléchir avec le gestionnaire, le responsable gestionnaire de ce produit-là et comment l'améliorer, et pas lui dire que t'es pas bon là, t'es pas bon là, et compter les points : le but, c'est pas ça, c'est un vrai support, mais à partir du moment où on arrive à être support, alors on peut amener la valeur ajoutée, on n'est plus un centre de coût, mais un centre de profit, et ça, ça prend du temps et c'est difficile à faire passer le message, mais ça fonctionne. Et donc, du coup, si on veut être un vrai centre de profit, alors il faut vraiment être pointu. Et alors là, il faut être capable d'avoir quelqu'un qui comprend et qui va expliquer et mettre le doigt. Ici, les responsables de production ils savent, ils comprennent, mais aujourd'hui, moi, j'avais des choses et je leur dis mais non, ça ne va pas les gars, regardez pourquoi et donc je leur explique la mécanique, alors il comprend et il voit qu'il y a un intérêt mais c'est compliqué. Je vais prendre un cas où on parle des heures, parce qu'on est tous confrontés aux mêmes choses, l'absentéisme ça coûte cher. Mais quand je suis arrivé ici - je l'ai vécu ailleurs - alors oui, ça coûte cher mais ça veut dire quoi ? Aujourd'hui, chez nous, c'était du retard chez les clients. **Oui**, Ça faisait des coûts de production, donc on leur a dit ben voilà vous avez un coût ; une heure supplémentaire, c'est quoi la notion d'une heure supplémentaire ? Une heure supplémentaire, il vaut mieux la récupérer, il vaut mieux la prester ? Mais je leur ai montré qu'une heure en production qui est prestée ne doit pas être récupérée parce qu'on perd, sauf si on a trop de capacité ou une surcharge à un moment donné, mais qu'on est trop peu. Donc, on peut maintenant dire voilà attention là, on a fait des heures, on les récupère ou alors (inaudible). Mais si vous les récupérez à 150% donc pour une heure pressée, vous récupérez 1,5h ou vous diminuez votre capacité d'1h50 ; je peux le montrer... Ça, c'est le principe qu'on comprend mais quand on le montre en chiffres ce que ça donne en valeur. **Oui**, Donc, chez nous, je peux vous assurer qu'il y a plus d'une heure supplémentaire qui est récupérée. **Oui**. Et les employés, c'est différent : ils récupèrent. **Ça touche à sa fin, je vous rassure. Il me reste deux ou trois questions à propos des coûts de votre business intelligence. Est-ce que vous pourriez évaluer les coûts liés à l'outil ?** Je ne les connais pas. **Je n'ai pas besoin des chiffres exacts.** Mais je sais que – justement j'ai eu un rapport aujourd'hui sur le nombre - en fait ce qu'il y a c'est que dans notre configuration, ce qu'on a fait avec (*nom*), c'est qu'on a fait un partenariat – parce que la relation avant que j'arrive était très compliqué avec (*nom*), etc. Vous connaissez, j'imagine. **Oui, Oui, tout à fait** C'était compliqué et j'ai remis un peu les choses à plat et maintenant on avance. Et on a défini un budget par année. **D'accord**, On a le budget, qui est un budget de développement parce que moi, je n'arrête pas de solliciter l'ERP à développer aussi sur des fonctionnalités en termes de – parce que je parlais de SOX, ça veut dire ségrégation de pouvoir, délégation d'autorité - donc, on a intégré pas mal de choses et je crois que (*nom*) maintenant développe pas mal de choses là-dessus parce que je vois arriver un nouveau module et ils pensent que ça a de la valeur ajoutée. Je pense qu'il y a eu d'autres besoins ailleurs et que moi j'ai demandé je veux des signatures, je ceci, je veux que ça bloque là, je veux qu'on transfère. Là, j'ai mis pas mal de sécurité dans l'ERP, qu'il ne soit pas que fonctionnel mais qu'il soit aussi safe, pour un grand groupe, c'est une obligation, donc comment je répercute les obligations SOX dans le système et de développement. Donc on a un budget et donc je ne m'arrête pas et l'année prochaine je reprends le budget. Donc ça a un coût, donc voilà ici j'ai un budget de +/- 10 000 euros, je pense, je ne sais plus à combien on arrive, je ne sais plus si c'est en heure ou quoi. **OK, donc je vais plutôt classer ça dans le coût d'utilisation. Il y a sûrement le coût d'implémentation du coup, est ce que c'était cher ou quel est votre sentiment par rapport au coût d'implémentation ?** Je vais dire que ce n'était pas si cher que ça, parce que pour moi, clairement ici je devais faire l'économie d'une personne donc ça m'a permis vraiment de ... **C'est vrai que vous me l'aviez déjà dit oui**, Donc à ce moment-là, ça m'a coûté la moitié d'une personne en développement, etc. donc ça m'a aidé et le coût, il est investi. La seule chose, c'est que l'investissement d'aujourd'hui, c'est du développement pour demain qui me permettra d'aller plus loin. **Oui, et les coûts humains chez vous, il n'y en a pas eu, si ma mémoire est bonne puisque vous avez payé quelqu'un de chez (nom) pour faire les rapports, etc.** Le coup venait sur les savings d'une personne en moins. **Alors, comment jugez-vous le rapport entre le temps passé pour l'implémentation et l'utilisation de l'outil et ce que cet outil vous apporte aujourd'hui ?** Ben pour moi, je trouve qu'il est relativement ... le temps court parce qu'en plus, c'était en fonction des disponibilités de la ressource chez (*nom*). Au début il n'y a pas assez de ressources, la personne ne pouvait pas allouer du temps et aujourd'hui, c'est beaucoup plus confortable. Donc dès que j'ai une demande, c'est fait et elle preste pour nous, un jour ou deux jours par mois. Donc le timing il est là quoi. La seule chose, c'est que pour moi, c'est de la gestion de projet. Je gère ça comme une gestion de projet et donc, comme on travaille beaucoup sur le projet, je ne demande pas aujourd'hui ce que j'ai besoin demain. **Vous ne demandez pas aujourd'hui ce que vous avez besoin demain ?** Je sais ce que j'aurais besoin, (inaudible) mais c'est la semaine prochaine. **Oui**, Je vois comment mes besoins évoluent et donc je fais des requêtes maintenant dont je vais avoir besoin et que je ne saurai pas traiter la semaine prochaine (inaudible) et voilà ici je suis sur les heures et il y a pas mal de développements en cours, mais je les ai lancé en mars avril, donc la personne a eu le temps de placer ça à son aise, de répondre à mes besoins ponctuels de correction, d'adaptation et pendant ce temps-là elle développait, et maintenant les données quand j'en ai besoin elles sont là. Et donc maintenant, je suis en train de corriger et je fais les ajustements et je suis en train de tout doucement préparer ce que j'aurai besoin dans 3 mois. Je ne dis pas tiens il me faudrait ça maintenant quand est-ce que vous pouvez me le faire : ça, ça ne va pas ça, mais ça, il faut avoir un certain recul pour le faire. **Tout à fait. Pensez-vous ...** Il faut être patient et penser parfois que ça prend du temps, donc encore une fois, il faut être Project Manager, et ça veut dire c'est faire des petites actions maintenant lancer des petites actions maintenant auprès de ce développeur là et vérifier où elle en est pour être sûr que lorsque j'en aurai besoin, ce sera disponible et fiable. **OK**, Donc, du coup, je n'ai pas ce ressenti. **OK, je comprends. Et pensez-vous que l'investissement est**

rentable ? Clairement. Est-ce que par hasard, vous avez fait des calculs, est ce que vous avez mesuré quelque chose ? Non, je n'ai pas besoin, mais je sais comment : moi ma rentabilité moi pour une fonction indirecte c'est de voir de quelle façon je peux répondre immédiatement à une demande. C'est ça, c'est en termes de temps gagné, alors ? De temps gagné, parce que ça veut dire que j'ai des ressources, ça veut dire que moi je vous dis je travaille moins d'heures supplémentaires, même au niveau de mon équipe aussi et je peux donner beaucoup plus. J'ai beaucoup moins de temps pour avoir un meilleur output ça c'est clair et surtout de pouvoir, quand j'ai des interpellations à tout moment, donner une réponse fiable et juste. Oui, Une tendance ou quoi, mais une tendance c'est pas ... vous savez ce dont j'ai horreur en tant contrôleur c'est la tendance à la grosse louche et puis après, il faut se rejustifier et on est dans des proportions. Voilà, ça je déteste ça. Donc le fait de pouvoir être en quasi Real-Time, oui, deux fois par jour, c'est Real-time, vous voyez, ça reste du real-time en données financières et production etc. Tout à fait. Pour moi, c'est suffisant et à tout moment, je l'ai à tout moment et pousse, je fais mon tri, j'ordonne mes données comme je veux les voir et je travaille tout de suite. Je sais, c'est énorme, en termes de rentabilité.

OK, super, je vais arrêter l'enregistrement.

## **Retranscription de l'entretien n°7**

Entretien du 01/10 – début 09h35 – fin 10h19 – durée 44 min.

Début de l'enregistrement (durée enregistrement 42 :25) :

Voilà donc pourriez-vous vous présenter brièvement s'il vous plaît ? Mon nom est (*prénom, nom*) et je travaille actuellement chez (*nom de la société*) comme assistant management et IT depuis maintenant cinq ans. Et quel est votre rôle au sein de la société ? Donc je m'occupe de tout ce qui est essentiellement, de tout ce qui est petits développements dans notre logiciel ERP et de la gestion des projets informatiques avec nos différents prestataires. Côté ERP et côté sécurité informatique et BI aussi. Oui. Et en tant qu'Assistant Management, c'est le même rôle ? C'est plus, pour tout ce qui est gestion des contrats, gestion de services, c'est toute la petite gestion des contrats, des services... Contrats et services avec les fournisseurs ? Ce qui est service... donc téléphonie, conteneurs à déchets, ce genre de choses.

Voilà. OK. Alors, pourquoi avez-vous choisi de mettre de la BI en place au sein de votre entreprise ? Parce qu'on effectuait déjà auparavant des analyses sur tout ce qui était achats, ventes, indicateurs commerciaux mais on le faisait essentiellement dans Excel. Et notre prestataire ERP avait développé la possibilité de mettre en place de la Business Intelligence avec les données de notre ERP. Et donc, on a eu une présentation et on a sauté sur l'occasion parce que ça nous fait gagner énormément de temps dans la gestion des données - je vais dire- par rapport à Excel, de temps de construction, je veux dire dans la construction du rapport Excel, etc. Et surtout, on a en termes d'exactitude des données, c'est beaucoup, beaucoup plus pointilleux et puis aussi tout le côté visuel donc pour tout ce qui est présentation client, conseil d'administration, etc. Le logiciel Qlik Sense permettait beaucoup plus de possibilités aussi. D'accord, et donc vous m'avez parlé de la présentation faite par votre fournisseur d'ERP. Est-ce que c'est cette présentation qui a été l'élément déclencheur ? Ou quelque chose d'autre s'est passé où vous vous êtes dit « bon, maintenant, c'est le moment où on implémente ! » ? Non il y avait essentiellement eu cette présentation là et il y avait aussi le fait qu'on se rendait compte que chaque mois (les indicateurs sont traités une fois par mois dans l'entreprise) on avait systématiquement des erreurs et donc on s'est dit que c'était quand même-ce n'est pas très, très professionnel et surtout très, très dérangeant- je veux dire quand ça se reproduit chaque mois. Donc, on s'est dit que c'était l'occasion d'avoir des données beaucoup plus fiables et l'un dans l'autre on s'est dit que c'était le moment de le faire. Et quand avez-vous mis en place l'outil ? En 2019. 2019. Et pourquoi cet outil-là ? Alors pourquoi Qlik Sense ? Simplement parce que c'était le seul qui était proposé à l'époque. Donc, il ne travaille qu'avec Qlik Sense. Maintenant, il travaille également avec Power BI donc on n'a pas réfléchi plus que ça, il paraissait nous convenir et vu qu'il n'y avait que celui -là, voilà.

Alors, à propos de l'implémentation de l'outil : Comment s'est passée l'implémentation ? Je dirais plutôt bien, à vrai dire, étonnamment comparé à d'autres projets informatiques que je vais dire. C'était plus long que prévu, mais on a eu beaucoup plus d'idées et de demandes de notre part finalement. Au fur et à mesure, on voyait les possibilités du logiciel. On est venu avec quelque chose d'assez simple, c'est à dire reproduire ce qu'on avait dans Excel dans notre logiciel Qlik Sense. Et puis, au fil du temps, on s'est rendu compte qu'on pouvait faire beaucoup plus de choses. On a demandé beaucoup, beaucoup plus de développements, donc ça a pris plus de temps. Pour un résultat, aujourd'hui, qui en valait la peine. Donc l'implémentation s'est très bien déroulée. On n'a pas eu de problème majeur. OK. Et selon vous, ça a pris combien de temps à peu près cette implémentation, alors ? Je dirais quand même que pour quand on a eu, - en fait on a commencé à mettre en place et puis on a pris une pause et la personne qui gérait ça est partie donc on a repris le projet par la suite. Je dirais qu'il a quand même fallu 4/5 mois pour que ce soit opérationnel, comme on le voulait. Oui, je comprends. Et donc en interne, donc, si je comprends bien, il y avait une personne qui était responsable de l'implémentation, mais qui est partie. Oui tout à fait. Et c'était quoi son titre ou son rôle ? C'était le directeur adjoint ? Le directeur adjoint, ok. Et après, qui a repris cette responsabilité chez vous - au niveau de l'implémentation ? C'est mon collègue qui s'occupe de la partie- qui est directeur financier et informatique et moi qui reprenait

plus du côté opérationnel. Donc lui pour la gestion de projet et moi le côté opérationnel. Ok d'accord. Et est-ce que vous savez comment le directeur financier qui a repris cette implémentation - comment il a vécu cette étape ? Est-ce qu'il a fait des commentaires positifs ou négatifs ? Nous étions tous les deux très bien sur la même longueur d'onde et on voyait bien les bénéfices du logiciel. Ce qui a été le plus dur, c'est d'arriver à convaincre le personnel d'arrêter les anciennes habitudes qui étaient de consulter l'Excel et de demander aussi - parce qu'on nous demandait toujours des améliorations ou d'autres informations dans de l'Excel, en tout cas, ou de faire des modifications et de petit à petit les amener à utiliser le nouvel outil qui était mis en place et qui fait peur. Et donc, c'est ça qui a été le plus difficile, tant pour lui que pour moi dans la reprise du projet. Je comprends. C'est d'ailleurs ma question suivante. En fait, je voulais savoir comment l'outil avait été accueilli par le personnel. Donc, si je comprends bien certaines personnes étaient un peu réticentes d'après ce que vous me dites, vous pouvez un peu m'expliquer les remarques qu'ils ont faites ? Quelles étaient ses réticences ? Et aussi, est-ce qu'il y a aussi des personnes qui, à l'inverse, ont accueilli l'outil vraiment de manière très positive ? Donc, au début, il y a beaucoup de réticences parce qu'on voyait essentiellement ce qui n'avait pas dedans. Et puis les gens se focalisaient là-dessus. Donc on a rapidement mis en place ce qui manquait de manière à ce que les gens puissent être satisfaits. Et donc là, on a eu un peu deux clans : ceux qui étaient 100% avec le logiciel et qui invitait tout le monde à l'utiliser et ceux qui, simplement, étaient dans leurs habitudes. Et donc, je fais mon export, je mets ça en Excel, je fais ça toujours de la même manière. Il ne faut pas venir perturber mes habitudes. Je fais ça comme ça. Donc, on a fait - on a décidé de faire une étape intermédiaire - donc au départ, on avait décidé de revoir tous les indicateurs de manière à faire une belle présentation plus qui donnait beaucoup plus de possibilités dans Qlik Sense mais du coup, ça perturbait les habitudes des gens. Ce qu'on a fait, c'est qu'on a fait une étape - on a fait une étape intermédiaire qui était de reconstruire ce qu'on avait dans Excel, exactement dans l'outil Qlik Sense, de manière à utiliser la plateforme et petit à petit alors à découvrir la plateforme et ses autres possibilités. Donc, on a aussi fait des formations, enfin plusieurs petites formations en interne pour expliquer à chaque personne comment elle consultait ces chiffres avant, comment elle peut les consulter maintenant. Donc, il y a quand même bien fallu, je pense, aussi 3-4 mois, le temps qu'ils lâchent petit à petit l'habitude. Et la décision finale est revenue au comité de direction qui a dit à partir de 2020, il me semble 'On oublie complètement l'outil Excel et on laisse tout dans Qlik Sense'. Oui. Et selon vous, est-ce qu'il y a des facteurs qui ont facilité l'implémentation de l'outil ? Ou au contraire, des choses qui ont compliqué son implémentation ? Ça peut être des facteurs internes ou des facteurs externes à votre entreprise ? Un facteur qui a facilité, c'est que nous avons commencé-on avait décidé de commencer par mettre tous les indicateurs commerciaux (donc on a d'autres indicateurs mais on a dit on se focalise sur ceux-là, c'est le premier projet, on ne verra pas les autres après. Et heureusement pour nous, les deux directeurs commerciaux de la Flandre et Wallonie étaient 100% avec nous. Donc ils ont vraiment essayé de pousser. Ça a l'air de rien mais ça aide beaucoup quand eux l'utilisaient pour leurs réunions en interne donc ça invitait les gens à l'utiliser. Si non, ce qui a été plus compliqué, c'est peut-être le fait que ce n'est pas - c'est un fonctionnement instinctif pour la nouvelle génération, pour les générations qui sont un peu plus - pour la génération de mes parents, par exemple, ou de mes collègues qui ont leur âge ici, c'est beaucoup moins évident comme logiciel, ce n'est pas Microsoft, ce n'est pas ce qu'on a l'habitude de voir, c'est un peu différent, mais du coup, pour se familiariser avec le logiciel et ce n'était pas du tout évident, il a fallu expliquer une fois, deux fois, trois fois et même maintenant encore parfois, il faut retourner régulièrement pour leur montrer comment faire. Donc je pense que ça ne nous paraissait pas être un obstacle au début, parce que mon directeur financier est moi bon ça paraissait simple d'utilisation et on ne s'est pas mis à la place de ces personnes-là qui, finalement, avaient plus de difficultés que ce qu'on aurait cru. Oui, merci. Et ça, c'est plutôt des éléments internes à votre entreprise. Est-ce que vous pensez à des éléments externes ? C'est de la gestion de projet, tout simplement. Le fait que la personne qui se chargeait de notre projet et (*nom fournisseur BI*), du coup, est partie et qu'il a fallu recommencer le travail avec une nouvelle personne qui a repris le flambeau. Donc ça, c'était un peu moins évident. Ça s'est finalement avéré être pour le meilleur puisqu'on est très content d'avoir eu cet élément là avec nous. Donc voilà, c'était plus la partie où il a fallu un petit peu tout revoir. Mais sinon en dehors de ça, non, honnêtement. OK, alors des questions maintenant à propos de l'utilisation de l'outil. Donc, vous, vous l'utilisez depuis 2019. Oui. Et les autres aussi ? Oui. Et donc, qui utilise l'outil chez vous ? Essentiellement les responsables de service. Donc, les responsables commerciaux et un responsable logistique. Oui et tout ce qui est - donc direction aussi. Et c'est certainement. Pas d'autres personnes pour l'instant. Et ça fait combien de personnes à peu près ? Je dirais... parce qu'on a plusieurs responsables...oui serait 9 plus ou moins, 9-10. Et vous, pour quelles tâches l'utilisez-vous ? Je fais essentiellement la mise en place, donc c'est moi qui ai créé tous les graphiques, la mise en place de données, etc. Donc je fais, je fais la petite partie, je vais dire, de mise en place en dehors de la création, je veux dire- si on doit créer un tout nouveau rapport, on passe par (*fournisseur*) et moi, je m'occupe après cela de l'alimentation et de l'amélioration de tout ce qui est dans Qlik. OK, mais donc est-ce que vous l'utilisez quotidiennement, vous personnellement ? Vous n'avez pas d'utilité quotidienne alors. C'est plutôt- vous créez des choses pour les autres ? Oui, tout à fait. Moi, je n'ai pas d'utilité non, concrètement. Et les autres utilisateurs ? Est-ce que vous savez pour quelles tâches ils l'utilisent ? Essentiellement pour le suivi des indicateurs mensuels. Donc dans le cadre des réunions du comité de direction, ils doivent présenter, au comité de direction, leurs indicateurs et c'est par Qlik qu'ils le font et ils l'utilisent pour leurs réunions en interne ; exemple pour les commerciaux c'est pour le suivi des offres, pour voir un peu la santé des différents marchés ou ce genre de choses, ils vont le consulter dedans. Et on l'utilise aussi pour certains types d'export parce que Qlik permet de faire des exports un peu plus - comment dire- on a plus de possibilités dans Qlik avec certains types d'export : je prends un exemple, pour l'envoi

de nos catalogues aux clients on passe par Qlik Sense parce que c'est beaucoup plus pratique au niveau des filtres qu'on doit appliquer - on change très régulièrement les filtres pour voir – donc on doit envoyer 5000 catalogues et on doit arriver à 5 000, donc c'est beaucoup plus facile, donc c'est pour ce genre de choses aussi qu'on l'utilise. **Pouvez me donner un autre exemple d'export s'il vous plait ?** Pour la gestion clients. Pour les localisations dans notre entrepôt ; si, par exemple, on a un rapport qui me dit toutes les loges qui sont vides et donc mon collègue regarde une fois par semaine lesquelles sont vides, pourquoi est-ce qu'elles sont vides ? Est-ce qu'on peut les utiliser ? **Vous m'avez parlé d'un indicateur mensuel aussi. Vous pouvez en citer un ou l'autre ?** Donc, on a les indicateurs... Vous voulez le détail de ce qui est dedans ? **Pas forcément le détail. Mais quel type d'indicateurs ?** Par exemple, dans les indicateurs commerciaux, on va avoir le suivi de ce qui a été facturé par rapport au budget par rapport à l'année dernière, la marge qu'on a effectuée et on fait une analyse marché par marché, pour tout ce qui est petit matériel, pour tout ce qui est infrastructure, pour ce qui est (*produit*), voilà ça c'est les types d'indicateurs commerciaux qu'on va analyser. On a des indicateurs logistiques, donc on avoir le nombre de réceptions qu'on a eu, le nombre d'articles qu'on a réceptionnés, le nombre de marchandises qu'on a expédiées, le nombre d'articles qu'on a expédiés -voilà chaque fois dans le détail, et je pense que ce sont les deux seuls qu'on gère actuellement et les autres ne sont pas gérés dans Qlik pour l'instant. **OK et vous m'aviez parlé au tout début, vous m'avez cité les achats aussi, je pense.** Oui mais les achats, on a certains rapports dedans, mais on ne fait pas d'analyse mensuelle encore parce que ce n'est pas encore au point. Ça fait partie des projets en cours, ce n'est pas encore clôturé. **Donc, selon vous, pour les gens qui utilisent cet outil alors, quelle est l'utilité quotidienne dans leur travail ?** Essentiellement pour le suivi. C'est le premier point, c'est le suivi donc par exemple pour les commerciaux c'est le suivi des offres, le suivi de leurs employés (hiérarchiquement en-dessous). C'est le premier point. Les responsables aussi. Pour la logistique, c'est la même chose, voir un petit peu le nombre de ligne qu'on a réceptionnée. Et c'est essayer de détecter aussi l'anomalie, ce qu'on n'avait pas avant dans Excel, étant donné que c'est directement lié à notre base de données. C'était un des gros avantages, c'est qu'on explique que chaque fois qu'on constate une anomalie dans Qlik Sense, c'est à dire qu'il y a une anomalie quelque part dans notre système à nous. Ça nous a permis de mettre le doigt sur beaucoup de petites corrections à effectuer. Maintenant, quand ils regardent hebdomadairement, s'ils voient qu'il y a un chiffre trop élevé, on va pousser l'analyse un peu plus loin : d'où est-ce que ça vient ? Donc, c'est quelque chose qui est fait assez régulièrement. **Oui, ok. Et pensez-vous que ça a un impact sur l'efficacité de leur travail ?** Oui, de 1 en termes de précision, justement parce qu'on a des données beaucoup plus précises et surtout en termes de gain de temps. Auparavant, c'était eux qui devaient du coup faire des exports, construire eux-mêmes le rapport. On avait un rapport tout fait, il fallait remettre les données dans un même endroit pour que les calculs s'effectuent - Ici ils arrivent, tout est déjà fait, ils n'ont plus qu'à regarder, analyser. Ça leur fait gagner énormément de temps. Quand on comptabilise tout ça sur l'année. **Et donc là, on a parlé d'efficacité pour la personne qui l'utilise. Est-ce que vous pouvez un peu me parler de l'utilité pour l'entreprise ? Donc plus une utilité de manière globale ?**

Je dirais que c'est pour l'efficacité des processus essentiellement, donc je veux dire- au niveau du comité de direction qui est l'élément phare du logiciel. Donc ils vont effectivement analyser indicateurs par indicateurs, mais ça leur permet aussi d'avoir une meilleure vue sur l'ensemble des processus qui sont faits. Exemple typique : on présente un chiffre au comité de direction. On se rend compte qu'il est justement particulièrement élevé ce mois-là, et bien ça nous permet dans l'immédiat d'aller pousser l'analyse donc on clique, on regarde pourquoi est-ce que ça a été comme ça ? À cause de tel ou tel facteur. Et donc, ça permet d'avoir une meilleure vue dans la mesure où avant, on avait des -comment dire, je ne tombe plus sur le terme - on émettait des hypothèses sur le fait qu'on avait un meilleur chiffre ce mois-ci parce qu'on imaginait que c'était pour telle et telle raisons. A l'heure actuelle, on peut dire on a la preuve que tel ou tel marché se porte mieux parce qu'on a fait telle campagne et donc c'est beaucoup plus précis. Ça permet de changer toute la stratégie de l'entreprise en disant si telle campagne a bien fonctionné, on doit la mettre en place aussi l'année prochaine... et ce genre de choses. C'est à ce niveau-là surtout que ça a pas mal changé. **Oui je comprends. J'ai une question à propos des avantages et des inconvénients de la BI pour votre entreprise. Vous m'avez déjà -par exemple évoqué -vous avez dit que le fait de voir, de repérer les anomalies, c'était un grand avantage. Selon vous, est ce qu'il y a d'autres avantages ?** Oui j'ai aussi déjà parlé du gain de temps et ... l'inconvénient qu'on a remarqué, c'était que Qlik est absolument top pour la présentation en interne, donc nous on l'utilise quotidiennement et on n'a pas besoin d'autre chose. On fait des exports uniquement aussi uniquement si on doit vérifier des idées données. Par contre, exemple typique, une présentation à un conseil d'administration, on va rechercher des données dans Qlik mais le conseil d'administration a une structure bien particulière, il faut un reporting bien particulier parce qu'ils s'attendent à avoir certains types de données et autres qu'on a déjà nos Qlik mais on ne peut pas leur présenter dans le logiciel tel quel parce qu'il y a beaucoup d'autres qui – je veux dire c'est un Power Point - il y a beaucoup de données qui ressortent, qui résultent d'autres services ou d'autres analyses, etc. qui n'ont rien à voir avec la BI. **Ok.** Donc ce qu'on fait, c'est qu'on doit exporter toutes les données qu'on a dans Qlik et concrètement, je veux dire, on a de très beaux graphiques et autres, mais ce n'est pas du tout pratique quand on doit exporter ce type de données là -donc on doit exporter les graphiques, puis on doit exporter les tableaux en-dessous et on doit exporter élément par élément pour reconstituer un Power Point. On donc parfois on a 8 visuels sur la même page et si on prend la page telle quelle hé bien ça ne ressemble à rien donc on doit exporter 7 des 8 visuels et donc ça prend beaucoup de temps, c'est un peu bête. Et l'outil de base, que Qlik propose pour permettre de faire du reporting dedans, donc d'avoir une petite présentation, n'est vraiment pas optimal. On ne l'utilise d'ailleurs pas du tout. **D'accord.** Et la partie qui nous permettrait de faire ce qu'on aurait envie de faire, c'est une licence qui coûterait un

projet complet je vais dire, donc on ne l'a pas mis en place. Donc c'était la seule petite déception qu'on avait eue, c'est que quand on nous avait présenté la possibilité de faire directement des visuels dans Qlik, on s'était dit « génial ! » Et quand on a pu le tester par nous-mêmes, on s'est rendu compte que ça ne correspondait pas à ce qu'on cherchait, en fait.

OK, merci. Donc par rapport à l'utilisation de l'outil. On a déjà abordé le sujet puisque vous m'aviez dit que les nouvelles générations avaient plus de facilité à l'utiliser. Donc, est ce que vous voyez d'autres éléments qui ont facilité l'utilisation ou qui ont compliqué l'utilisation de l'outil ? Peut-être des éléments internes ou externes à votre entreprise ? D'autres éléments qui ont facilité l'utilisation. Je réfléchis. On a déjà parlé des erreurs qui étaient liées au tableau Excel donc c'était essentiellement ça... Donc voilà, l'outil est très convivial. Personne ne dira le contraire, mais son fonctionnement diffère un petit peu de ce qu'on a l'habitude de voir. C'est juste différent comparé à Power BI qui est un standard, c'est Microsoft, c'est une interface Microsoft. Tout le monde connaît. On a Office dans l'entreprise. Qlik Sense, c'est très convivial, je peux cliquer partout ...mais je peux vraiment cliquer partout ? Le système des filtres est un peu différent aussi. Donc, il faut le temps que les personnes s'habituent. C'est innovant, c'est convivial, c'est top, mais c'est différent de ce qu'on connaît. Je comprends. D'autres éléments ? Non, il n'y a pas vraiment eu d'autre...Qu'est-ce que la BI a changé dans la manière de travailler des gens qui l'utilisent ? En d'autres termes, si on enlevait, si on leur enlevait cet outil, selon vous, comment se sentiraient-ils dans leur travail ? Probablement un peu démunis à l'heure actuelle, dans la mesure où on centralise toutes les analyses sur ce logiciel-là. Donc, et il y a toute une partie du travail -je veux dire- pas journalier, ça jamais- mais du travail qui doit être fait mensuellement en tout cas -donc du suivi mensuel hors indicateurs. Mais voilà, je prends un exemple typique : pour l'entrepôt, on a un rapport qui leur donne des loges vides. Mais ce qu'on n'avait pas avant et ce qu'on n'avait surtout pas aussi bien que maintenant, c'est quelque chose qui doit être fait hebdomadairement. C'est voir quelle loge est vide, car une loge vide, c'est de l'argent perdu. Et concrètement, quand on a mis en place ce rapport-là, on s'est rendu compte qu'on avait énormément de loges vides qu'on ignorait, parce qu'on ne le voit pas à l'œil nu spécialement. Et donc, s'il à l'heure actuelle on vient leur retirer ça, on fait un énorme pas en arrière parce qu'on n'a pas vraiment les moyens, à l'heure actuelle, de se dire 'ha bin tiens, telle loge est vide, je peux aller mettre ma marchandise dedans'. Il faudrait faire 3 ou 4 exports liés les données pour pouvoir s'y retrouver donc non ce serait une énorme perte de temps et pour eux surtout, ils ne se retrouveraient pas. Et ceux qui étaient un peu réfractaires, vous pensez que maintenant, ils seraient contents de retourner à leurs anciennes méthodes où ils seraient également démunis ? Une minorité, je vais dire vraiment une minorité. Je pense qu'il n'y a personne qui aura envie de faire un pas en arrière, mais c'est surtout que certaines personnes maintenant ont encore la possibilité de travailler avec des exports Excel et le font toujours parce qu'ils ont un peu peur de faire le grand pas et de se lancer définitivement dans Qlik Sense. Tant qu'on leur laisse la possibilité, ils gardent un pas dans Excel et ils gardent un pas dans Qlik tout doucement, mais voilà ils n'ont pas envie de sortir de leur zone de confort. Si on leur enlève Excel, je suis certain que d'ici 3 mois, ils seront dans le logiciel et ce sera maîtrisé. Mais voilà, je pense que ce n'est que pour une minorité. Je comprends. Vous, comment jugez-vous votre aisance par rapport à l'outil ? Est-ce que vous vous sentez à l'aise ou ... ? Oui très à l'aise. Et combien de temps vous avez vous a-t-il fallu pour être à l'aise ? Du point de vue utilisation de base, je pense qu'il m'a fallu très peu de temps parce que je vous dis, c'est instinctif. Oui, notre génération est née là-dedans. Et si c'est la partie plutôt développement d'applications, alors il a fallu beaucoup plus de temps. Ça, c'était un univers que je ne connaissais pas encore donc ça a été un peu plus un peu plus compliqué pour moi. Et vous pouvez estimer ce temps, plus ou moins ? Chacune des deux parties vous voulez vouloir dire ? Hé bien la première partie, je comprends que ça n'a pas pris de temps. C'était instantané. Oui. Et la deuxième partie, oui ? Il m'a quand même fallu quelques mois. Je dirais 3, 4 mois avec une petite formation de la part de (fournisseur BI) pour m'aider. Je dirais 6 mois pour maîtriser comme je maîtrise maintenant. Il a fallu 6 mois au total. OK, vous m'avez parlé plusieurs fois de 'votre génération', du coup, est ce que je peux vous demander votre âge ? 25 ans. OK, 25 ans. Alors, êtes-vous satisfait des fonctionnalités que vous utilisez, mise à part ce problème d'export que vous avez évoqué ? Oui, on est satisfait - par rapport aux possibilités qu'offre le logiciel - à part l'export- entièrement. On aimerait encore pouvoir faire plus maintenant avec ce qui est disponible. On a amélioré et on a la chance d'avoir (fournisseur BI) qui nous amène des nouvelles idées quand ils viennent travailler chez nous. Mais je pense qu'on pourrait encore faire plus, qu'on n'utilise vraiment - on utilise que ce qu'on connaît déjà, en fait, tout simplement. On demande des développements par rapport à ce qu'on connaît et donc c'est toujours agréable quand le technicien de (fournisseur BI) vient, il nous offre des idées nouvelles et qu'on se dit 'ha oui on n'avait pas pensé à ça ». Oui. Alors, la BI vous fournit-elle des informations supplémentaires que vous n'aviez pas avant ? Oui, justement par rapport aux incohérences dans le système... et vous m'avez parlé aussi des loges, par exemple, vous m'aviez dit « Ça, c'est une info qu'on avait pas du tout avant ». Oui tout à fait. Donc il y avait les loges et les incohérences et je mettrais un gros point d'attention là-dessus parce que ça, on s'en rend compte tout le temps, en fait. D'accord. Et qu'est-ce qu'il y a d'autres ? Je réfléchis par rapport à ce qu'on a déjà développé... et oui il y a aussi tout ce qui était analyse des marges et autres, qu'on a beaucoup plus pu développer dans Qlik Sense parce que ça nous offrait plus de possibilités que dans notre ERP où c'était un peu plus de développement. Donc ça on a vraiment bien développé. Et oui, tout ce qui était aussi -on a mis en place- les vues avec les cartes et autres qu'on avait pas du tout avant. Donc ça on a aussi testé et c'est pas mal. Les vues avec les cartes ? La possibilité d'avoir une carte pour avoir la vue de nos différents clients dans le monde par exemple, etc. C'est un outil qu'on n'avait pas du tout avant. OK. Avez-vous l'habitude de prendre des décisions basées sur ces informations ? Énormément. Quel type de décision ? Donc il y a

toutes les décisions purement commerciales, tout le budget commercial, en tout cas, est calculé sur base de ces chiffres-là. Idem pour tout ce qui est indicateurs de la logistique. Donc, si on se rend compte que l'entrepôt – donc on a un indicateur qui est le nombre de lignes sur une commande qu'on va chercher dans les loges par heure – si on se rend compte que ce chiffre est en augmentation depuis un an, alors sur base des nouveaux chiffres, on va augmenter, on va se dire qu'on peut faire mieux. Ce genre de choses. Et puis, il y a toutes les décisions plus stratégiques. Donc de se dire qu'on a mis en place une campagne, qu'on va analyser les chiffres liés à cette campagne – campagne de marketing ou autre – **Oui**. S'il y a beaucoup plus de ventes par rapport aux commandes Web pendant cette période de temps là et bien décision : l'année prochaine, on réitère l'opération, peut-être même qu'on va l'allonger d'une à deux semaines, donc voilà. **Oui**. Alors, avez-vous pour projet de développer votre BI ? Et donc, vous m'aviez dit que vous aviez assez bien d'idées pour encore mettre des choses dans la BI. Vous l'avez peut-être déjà dit, je suis désolée, mais est-ce que vous pouvez me redire quelles sont les tâches que vous voudriez ou les informations que vous voudriez mettre dans la BI ? Donc, ce qu'on n'a pas actuellement et qu'on aimerait vraiment bien mettre, donc il y a 3 autres choses. Tous les indicateurs achats – donc on a qu'une mince partie des indicateurs achats et elles existent dans notre ERP donc on aimerait bien les intégrer dans la BI. Il y a toute la partie clientèle aussi, en fait, qu'on aimerait bien. Donc, on a déjà toutes les informations et elles sont déjà traitées mais on aimerait bien pousser un petit peu plus loin. Actuellement ce sont des informations commerciales et là, on aimerait bien traiter le temps, le nombre de commandes qui sont traitées par le service clientèle par jour, etc. Voilà donc. Et il y a tous les indicateurs aussi de notre service technique, donc vraiment la partie rentabilité des chantiers qu'on n'a pas du tout intégrée pour l'instant parce que c'est assez compliqué, mais qu'on aimerait bien intégrer à terme donc vraiment la rentabilité d'un chantier. Et est-ce qu'il y a d'autres tâches que vous souhaitez informatiser ? Avec un outil de BI ou non ? D'autres choses dans le futur ? Il y en a encore quelques autres par rapport à la logistique pour lesquels on a eu des idées récemment, mais ce n'est même pas encore au stade de projet, c'est juste des idées. Alors, en pensant à votre propre expérience, qu'auriez-vous voulu savoir avant d'implémenter ou avant d'utiliser l'outil ou une autre manière de vous poser la question, c'est quel conseil donneriez-vous à une PME qui veut mettre en place une solution de BI ? Des conseils pour l'implémentation et pour l'utilisation ? Ce qu'on aurait aimé savoir, c'est – nous, on a plongé dans Qlik Sense parce qu'on ne connaissait que ça et à l'heure actuelle, on parle de plus en plus de Power BI et de son développement exponentiel. Et on aurait peut-être aimé être mieux informé à cette époque-là - pour se dire « tiens est-ce que ça vaut la peine d'aller dans Qlik, est-ce qu'on va dans Power BI. Voilà, il n'y avait pas le choix, mais on aurait aimé, au moins avoir l'information qu'il y avait d'autres possibilités qui pourraient être développées par la suite. Donc c'était juste cette partie-là. Et les conseils qu'on pourrait donner aux autres entreprises : Il y en a plusieurs je pense. De un, en termes de formation du personnel. Je pense que c'est important d'amener le projet au personnel d'une part calmement et d'autre part, de bien former tout le monde de manière à ne pas leur larguer un outil tout fait et de leur dire 'tout est dedans maintenant aller chercher la formation', il faut vraiment amener chacun à l'utiliser. Et peut-être ne pas voir trop gros et d'abord faire étape par étape. Se dire 'tiens, voilà ce qu'on a. Voilà ce qu'on va implémenter' et voir les autres possibilités après pour de ne pas créer une centrale nucléaire, on a une énorme idée et en fait, ça va nous prendre un an pour le faire. Et pendant ce temps-là, on a la frustration de tout le monde qui ne peut pas accéder au – qui ne peut pas voir concrètement ce qui est fait... oui, on connaît bien, je veux dire- dans le cadre d'autre projet, on dit que le projet avance, mais concrètement, personne ne le voit avancer. Donc essentiellement ces deux points là.

**OK**, parfait. Pourriez-vous évaluer les coûts liés à vous, à votre outil ? Donc coûts d'implémentation, d'utilisation, coût humain, par exemple ? J'aurais énormément de mal à vous dire ça comme ça. Maintenant, en termes d'implémentation, il y a eu la prestation de (*fournisseur BI*) - donc de base il y avait déjà le coût des licences. Donc, à savoir qu'auparavant, nous, on a acheté des licences, on en a acheté 5 et donc ça nous a coûté plus de 5- 6000 € je pense. Cela vous semblait cher ou pas cher ? En fait cela nous semblait cher avant – donc au moment où on a décidé de mettre l'outil en place, les licences coûtaient une fortune, donc on s'était dit qu'on n'en prendrait que quelques-unes et sur le temps de la mise en place, le prix des licences a fort chuté. Je pense qu'ils ont réduit de 30% leurs prix, quelque chose comme ça et donc on en a acheté plus du coup pour pouvoir satisfaire plus de personnes. **Oui**. Mais ça coûtait quand même énormément cher pour nous, 1400€ pour une licence... enfin voilà, cela nous paraissait démentielle je vais dire- une licence pour une personne en plus de base, donc... Et c'est une fois par an ou... ? Non, c'est un achat définitif, mais dans leur politique (aux conditions générales ou peu importe), c'était une licence pour un utilisateur ...bon, ce qui concrètement, est fort peu, pour le prix de 1400 euros. La première année, c'est un fameux budget. Et puis, il y a avait l'investissement (*fournisseur BI*) mais là, je serais incapable de vous dire le montant. Mais est-ce que ça, vous, ça vous a paru cher ou pas cher ou vous ne savez pas ? C'était assez cher honnêtement. La mise en place est assez chère parce qu'il y a eu la partie – de un voir ce qu'on avait et nous faire une proposition. Puis il y a la partie mise en place, puis justement, on a perdu la personne qui est en train de mettre en place et on a eu une nouvelle personne. Donc voilà, la première année c'est un fameux budget. A l'heure actuelle, tout ce qui est petit développement et maintenance, vraiment, ce n'est plus très cher. Dans la mesure où on a déjà eu des coûts d'achat, que je fais une partie donc c'est des coût internes, c'est mon temps de travail, je veux dire qui passe. Et puis on a l'intervention de (*fournisseur BI*) pour quelques petits développements, mais c'est 3 ou 4 fois l'année seulement, donc on est plus sur des gros budgets. Donc, si je comprends bien le coût humain d'utilisation passe beaucoup par vous puisque c'est vous qui créez les rapports pour les autres. Est-ce que vous avez une idée du temps que vous passez par jour, par semaine ou par

mois ? Je ne sais pas. Je dirais par mois peut-être - parce que non, par jour je n'y passe pas du temps tous les jours- ça dépend des demandes et autres, mais... que je réfléchisse- à l'heure actuelle on en a quand même pas mal donc c'est un à deux jours par mois que je passe entièrement à 100% donc ça fait 16 heures par mois à faire des développements. **Vous voyez d'autres types de coups ?** Non, dans la mesure où c'est un gain de temps, ce n'est plus un coup pour le personnel, pour l'utilisation. Donc non. L'implémentation non plus. **Alors comment jugez-vous le rapport entre le temps passé pour l'utilisation et pour l'implémentation et ce qu'il vous apporte aujourd'hui ?** A l'heure actuelle, je pense que si on fait le bilan, étant donné qu'on a acheté les licences la première année - on a fait un énorme investissement la première année donc ce n'est peut-être pas encore rentabilisé, mais ça le sera très prochainement en tout cas. Au vu du temps et des informations et de tous les bénéfices que ça nous apporte, ce sera assurément rentabilisé. Par contre, on s'est très honnêtement posé la question après un an de mise en place ou encore rien n'était abouti, on s'est demandé si on avait fait bon choix et on a fortement douté. Et donc, à l'heure actuelle, on peut se dire 'oui, on est sur la bonne voie' et oui, à mon avis, d'ici deux ans ou trois ans maximum, ce sera largement rentabilisé. Il y a un an, on en doutait encore. **D'accord. Et quand vous en doutiez, est ce que vous avez essayé de faire des calculs ou de mesurer quelque chose ?** Donc le directeur financier a fait toute une analyse pour voir l'argent qui justement déjà été investi là-dedans. Et voir où on en était et ce qui nous reste à faire pour pouvoir l'utiliser. Et donc, au vu de tout ce qu'on avait déjà investi comme temps, on était quand même proche du but, ça valait la peine de terminer. Mais on est venu avec cette demande là aussi auprès de (*fournisseur BI*), en leur expliquant concrètement que l'important c'était de finir rapidement le projet pour pouvoir présenter quelque chose au personnel et aux utilisateurs. De manière à leur montrer concrètement le travail qui avait été effectué parce que sinon, concrètement, on allait perdre toute la confiance des utilisateurs. **Donc, si je comprends bien, à un moment, votre directeur financier a mis tous les coûts dans un fichier, donc il a fait un récap des coûts et est ce qu'à ce moment-là, est ce que vous savez si, en parallèle, il a mis la valeur ou le bénéfice, donc ce que ça vous apportait en comparaison du coût ? Ou c'était juste les coûts que vous avez listés pour présenter un (*fournisseur BI*) ?** C'était purement les coûts, parce que les bénéfices on ne les connaissaient pas encore. On connaissait les bénéfices par rapport à moi et à lui, c'est à dire que nous, on construisait chaque mois un tableau Excel pour présenter au comité de direction et ça nous prenait un temps considérable. Donc, ce bénéfice-là, on le connaissait. On savait que les données allaient être plus exactes, mais concrètement, on ne savait pas. On ne s'attendait pas à avoir autant de bénéfices donc ça c'est un bon point. On ne s'attendait pas à avoir autant de points positifs après deux ans d'utilisation maintenant. Mais de base, quand il a fait ce calcul-là, c'était purement pour les coûts. **Et aujourd'hui, quand vous dites que l'année prochaine ce sera rentable. C'est sur quelle base, alors que vous estimez que ... ?** Si on était resté dans ce qu'on faisait avant, ne serait-ce qu'en termes de temps de travail par personne perdu- si on avait fait les coûts ne serait-ce que pour lui et moi, et par utilisateur, une petite moyenne, on était déjà arrivé à des chiffres assez élevés et on s'était dit – bon il y a eu la crise Covid qui est un peu venue perturber tout ça - mais on s'était dit qu'effectivement, sur quelques années, c'était rentabilisé. Et de voir ici, maintenant aussi, le fait que je sache faire beaucoup plus de développement par moi-même. Du coup, il n'a plus le coût (*fournisseur BI*) et qu'on gagne aussi beaucoup tant par rapport à ça. L'échéance ne fait que se rapprocher et finalement. **Voilà donc essentiellement sur le gain de temps par personne.** Essentiellement oui. La partie du détail des données, je veux dire le fait qu'elles soient plus précises, etc. c'est en plus mais on n'en tenait pas compte dans le fait que ce sera rentabilisé.

OK, merci, je vais arrêter l'enregistrement.

Annexe XIV : Extrait du tableau des verbatims pertinents des entretiens classés par thème (partie tâches)

[\(retour vers le texte\)](#)

Thèmes		Verbatims		
A c t i v i t és  /  T â c h e s	Pilotage	aide à la décision/ conseil		on l'utilise aussi au niveau des prédictic une sorte de dashboard du cœur de la : au niveau surtout ressources humaines A l'heure actuelle, on peut dire on a la On a aussi travaillé sur la qualité du po (...) et surtout avoir un dashboard qui p pour améliorer les chiffres d'affaires de Et je trouve que ça soutien quand mêm
				Oui, voilà, on suit toutes les semaines l ça nous aide à prendre des bonnes déci Enormément (...)Donc il y a toutes les d On prend des actions au niveau comme Ça ne se fait pas encore, non.Actuellem , très peu, voire pas. Dans quelques mo il y a des tas de processus qui sont en r
			amélioration des processus	[pour l'entreprise] Je dirais que c'est po
	Finance	prévisions		j'utilise aussi Qlik Sense pour toutes les Bon, pour les loyers, on peut aussi inde Je sais dire si mes Forecasts – parce que
		budget		il y a des hypothèses et on a un fichier on va avoir le suivi de ce qui a été factu des autres outils qu'on met en place m et les budgets
		CA		Je suis principalement aujourd'hui le C/ Dans notre ERP on a toutes les informa pour avoir quotidiennement les chiffres Les marges sont déjà dedans
		marge/ rentabilité		que des estimations de marges, de voir tiens il y a des lignes de produit la marge qu'on a effectuée et on fait un Les marges (...)
		trésorerie		les deux principales dont je parlais, c'es les deux principales dont je parlais, c'es
	Contrôle et vérification	comptabilité		vérifier la véracité de la comptabilité (... la seule chose que l'on regarde pour l'i le suivi des indicateurs mensuels. (...) p Pour la gestion clients.
		vente		niveau commercial, Nous, clairement, on fait pas mal de ch Réconciliation de certains bons de com statistiques clientèles (...) plus loin et al remontée des ventes (...) on suit toutes C'est pour la gestion des stocks, La consommation de matières première Pour les localisations dans notre entrep pour pouvoir voir notre production, (...) responsable d'atelier l'utilise aussi pou
		stock / logistique		
		production		
		achat		Pour les achats aussi. recherche des prestations ou d'achats c Oui mais les achats, on a certains rappo
	Data	extraction reporting rapport	extractions	
reporting				
		vérification		

Annexe XV : Extrait du tableau des verbatims pertinents des entretiens classés par thème (partie facteurs – avantages - coûts)

Thèmes		Verbatims					
cité comme facteur impactant l'implémentation (I) ou l'utilisation (U)				I	U		
Facteurs	Positifs	internes	IT minded	x		Le fait que je sois tous les jours aussi d Oui, c'est moi qui ai voulu ça. Donc com Alors, la raison elle est simple : c'est qu Oui je suis quand même un peu plus te les deux directeurs commerciaux de la I	
			sponsors	x	x		
			fournisseur	x	x		
		externe	outil	x			
				x			
				x			
	Négatifs	internes	résistance au changement		x		
					x		
					x		
					x		
					x		
			technique		x		
Autre	secteur		x				
	fournisseur		x				
cité comme 'raisons de choix' = R ou comme 'utilité quotidienne' = (Q)				R	Q		
Utilité/avantages	Traitement de l'information	gain de temps rapidité		x			
				x			
					x		
				x			
				x			
				x			
				x			
				x			
				x			
				x			
		facilitation		x			
				x			
				x			
				x			
				x			
		fiabilité précision factualisation		x	x		
				x			
				x			
				x			
	visualisation		x	(-)			
		x					
temps réel		x					
		x					
analyse		x					
		x					
		x					
		x					
Accès aux informations		x					
		(-)	x				
! Cas particulier							

Thèmes	Verbatims		
Coûts	cher	x	Il y a eu un gros investissement au départ
		x	Pour être honnête avec vous, je ne connais pas leur façon de faire la licence est peut-être
		x	J'aurais énormément de mal à vous dire
		x	Et puis, il y a avait l'investissement (fou)
		x	Il n'y a pas eu de coût d'implémentation
	pas cher	x	Donc il y a les licences déjà mais qui ne sont pas
		x	Alors le comptable et celle qui travaille
		x	Je ne les connais pas (...) Je vais dire que c'est pas cher
		x	Oui, et les coûts humains chez vous, il y a des coûts humains
	neutre	x	oui, donc c'est un petit peu insidieux, c'est un petit peu
x		à l'heure actuelle on en a quand même pas	
Rentabilité	oui	+++	pensez-vous que l'investissement est rentable
		+++	Et pensez-vous que l'investissement est rentable
		+++	Clairément. Est-ce que par hasard, vous ne pensez pas que c'est rentable
		+	Bon, c'est positif, mais évaluer, oui, je suis sûr
		+	Et pensez-vous que l'investissement est rentable
		bientôt oui	Pensez-vous que l'investissement sera rentable
		bientôt oui	A l'heure actuelle, je pense que si on fait ça

## Annexe XVI : Extrait du tableau des verbatims pertinents des entretiens classés par thème (Autres)

[\(retour vers le texte\)](#)

Thèmes	Verbatims				
CHOIX de la BI	Déclencheurs	externes	présentation du logiciel	c'est bien et effectivement pour la prés (fournisseur de BI)(...) quand ils sont ve Par contre, la direction l'a accepté. Elle on effectuait déjà auparavant des anal	
		internes = Remise ne question suite à...	structure société	reprise	Ça c'est la reprise [la société a été repri
				rachat	Oui, en 2013, on a racheté un réseau, u
			difficultés financières	groupe	Et puis quand on est arrivé le projet qu
		projet informatique		Mais qu'est ce qui a fait alors que vous cette décision, elle est venue en même	
	Choix de l'outil	fournisseur	collaboration & compétence		Parce qu'on travail ensemble avec (nom (nom du fournisseur de BI) distribue égé ils maîtrisent Qlik qui met tout ça en év
			proximité géographique		Oui, parce que c'est l'outil qui était pro notre fournisseur IT (anonymisation) tr: Et le fait que leurs bureaux sont à 2 km
		outil	déjà connu		On a choisi l'outil Qlik Sense parce que et dans la société où mon père travail un module relativement ouvert, mais q
			qualité outil		Oui, Donc, l'outil était convenable, j'ai l le fait qu'on puisse être en multi base. On m'avait proposé Cockpit qui m'avait ? Alors pourquoi Qlik Sense ? Simpleme
			pas d'alternative		Je ne saurais pas répondre à cette ques Et du coup, comme (nom du fournisseur
Implémentation	Niveau de difficulté	facile	facile	je trouve que ça s'est bien passé, y'a pe En fait, l'implémentation de QlikView, c	
			facile mais...	lent	Je dirais plutôt bien, à vrai dire, étonna parce que ce n'est pas fini, mais c'est ja Ça, c'est compliqué parce que ça a été t
		ressource	stressant	Qlik Sense, c'est relativement aisé(...) m Très stressante ! (...) Donc, comme j'éta	
	Durée	difficile à évaluer	> 1 an	Au total on y a travaillé pendant plus d	
			4-5 mois	Donc déjà, quand avez-vous implément	
			entre 2 et 4 mois	Je dirais quand même que pour quand	
	instantané	2 mois	Donc là on a pu l'installer et ça a pris - Ç Ça, c'est très difficile à répondre. Comrn C'était rapide hein, 2-3 jours je pense. l ce module clé sur porte.(...) Alors oui, o		
	Responsable	Dirigeant, financiers, ctleur de gestion	Seul	Et c'était vous qui étiez responsable de	
			avec IT	C'est une personne centrale dans l'orga	
			avec autre	Moi [Finance Director] avec l'informatiq C'était le directeur adjoint ? Le directeu	
IT		On était 2,3. Donc il y avait moi [Contrô			
Autre		En interne, l'implémentation, c'est moi Monsieur X, Manager			
Utilisateurs	Inclus finances et / ou direction	++++		[Le directeur financier] et tous les chefs les superviseurs, la comptabilité et le cc	
		+++		[Assistant management et IT ] et Essent	
		+++		il y a moi [Administrateur délégué, dire pour la partie procurement. Et puis, c'e	
		++		donc il faut savoir qu'on n'est pas beau	
		++		Non, actuellement, je vais même dire q	
	++		Et la direction (...) je vais dire que les di		
! Cas particulier (trop récent)					
Niveau d'aisance	très à l'aise	++++		Oui (...) Donc vous avez commencé à ut	
		++++		Oui pour moi il n'y a rien de difficile da	
		++++		Oui très à l'aise. (...) Du point de vue ut	
	relativement	+++		je suis relativement à l'aise. (...)Oui, Dor	
	pas encore	+++		Oui je dois évidemment encore me perl L'outil a été pris en main et accepté trè	
! Cas particulier		++		Pas encore tout à fait. (...) C'est un prog	
Satisfaction	oui			[Oui satisfait et oui conforme à ce qu'il	
				[Oui satisfait et oui conforme à ce qu'il [Oui satisfait et oui conforme à ce qu'il [Oui satisfait et oui +/- conforme à ce qu	

Thèmes	Verbatims		
Si on enlevait l'outil			
Impact sur efficacité du travail	Pour l'utilisateur		
	Pour l'entreprise		
Inconvénients	lenteur		
	création présentation		
	rapport dépendence trop de demandes		
Conseils	commencer petit		
	implication		
	technique		
Futur développement outil		avec BI	oui
			non
		autre	

Très mal à l'aise  
elle ferait la tête si on lui enlevait.  
J'espère que non déjà parce que j'aime et je ne peux pas m'en passer (...) Il y a Il est trop tôt pour le dire.  
Probablement un peu démuni à l'heure  
Je perds toute mon efficacité. C'est à di

Oui bien sûr.  
oui  
Oui, positivement, en terme de rapidité  
Oui, un impact positif et il a été accepté  
Oui, de 1 en termes de précision, juster [oui] pouvoir (...) donner une réponse f  
Oui évidemment.  
Pas tout de suite non  
Je dirais que c'est pour l'efficacité des p  
Indirectement, c'est la même donc peu

c'est sa lenteur  
pour certains utilisateurs, et je ne comp  
Par contre, exemple typique, une prése  
L'inconvénient, c'est qu'au départ, c'est  
Sinon, le côté, entre guillemets, peut êt

C'est de bien réfléchir d'abord à ses be:  
Maintenant la BI en général c'est un ou  
Et peut-être ne pas voir trop gros et d'a  
Déjà, le premier conseil, c'est effectiven  
De un, en termes de formation du pers  
Il fallait déjà qu'elle soit prête à vouloir

Le fait d'avoir bien pensé à la création c  
seule chose que l'on regarde pour l'inst  
Peut-être qu'à terme que je trouvais ce  
reporting financier  
aller même plutôt vers des dashboards  
Donc, ce qu'on n'a pas actuellement et  
Pas pour l'instant  
l'outil clé sur porte spécifique au secteu  
on se dit « bin là il faut qu'on intègre ce  
Oui, mais pas forcément avec un outil E  
Actuellement, on est en train d'informa

## Annexe XVII : Comparaison CDG et BI dans la littérature avec notre recherche empirique

[\(retour vers le texte\)](#)

"Match" entre rôles du CDG et fonctions de la BI dans la littérature(global et PME) et la partie empirique					
	GLOBAL		PME		PARTIE EMPIRIQUE
	CDG	BI	CDG	BI	
<b>Pilotage</b>					
Aide au pilotage, à la prise de décision / Conseil	X	X	X	X	X
Mettre en œuvre les stratégies	X				
Améliore les décisions stratégiques	X	X	X		
Améliore les décisions opérationnelles	X	X			
Améliore l'alignement des objectifs stratégiques avec les actions de l'entreprise	X		X		
Coordination verticale (liaison entre cadre et direction)	X				
Coordination horizontale (entre membres de l'entreprise)	X				
Augmente la performance organisationnelle	X	X			X
Prévisions de résultats	X	X			X
<b>Finances</b>					
Augmente les performances financières	X	X			
Processus budgétaire et analyse des écarts	X		X		X
Améliore la réduction des coûts / Calculer, analyser les coûts	X		X		
Améliore la rentabilité des produits / Calcul des coûts de revient	X	X	X		X
Prévisions de trésorerie	X				X
Suivi de la comptabilité	X				X
Obtenir des connaissances sur le marché / les clients / la concurrence -> avantage		X			
Fixation des prix			X		
<b>Contrôle et vérification</b>					
Mesure de la performance / Contrôle interne	X	X			
Contrôler/vérifier	X		X		X
Surveillance des activités	X				
<b>Data</b>					
Reporting / fournir des info	X	X	X		X
Traiter des infos / analyse données structurées	X	X			X
Fiabiliser ou améliorer les informations	X	X			X
Améliore la gestion rapide des informations (yc grandes quantités de données)	X	X			X
<b>Etudes ponctuelles</b>					
Etudes ponctuelles	X		X		
Conception et mise en place de SI	X				
<b>Autres</b>					
Animateur du changement	X				
Mise au point des procédures	X				
Planification	X	X			
Tâches administratives				X	