

## **Le système d'information et le positionnement du module contrôle de gestion cas : système d'information SAP**

## **The information system and the positioning of controlling module: information system SAP**

**DEHBI Sara**

Université Ibn Zohr, ENCG

Agadir, MAROC

dehbi.sara@gmail.com

**ANGADE Khadija (Ph.D.)**

Université Ibn Zohr, ENCG

Agadir, MAROC

k.angade@uiz.ac.ma

## **Le système d'information et le positionnement du module contrôle de gestion cas : système d'information SAP**

### **Résumé :**

Les innovations récentes nécessitent des investissements en matière de système d'information qui sont de plus en plus considérés comme une arme stratégique. Les organisations sont obligées à prendre en considération cette évolution dans une logique de maîtriser leur gestion et prendre des décisions pertinentes. Aujourd'hui les SI représentent un véritable outil pour les contrôleurs de gestion. Ils sont devenus une source d'aide, non négligeable, au développement de l'organisation, principalement SAP qui occupe une position de leader des SI. L'objectif de notre article consiste à analyser, l'évolution du système d'information et son enjeu stratégique pour l'entreprise ainsi le positionnement et la finalité du module contrôle de gestion CO dans le système d'information SAP.

**Mots clés:** Contrôle de gestion, système d'information, SAP, positionnement, finalité.

### **Abstract :**

The current innovations require investments in the field of information system which is recognized more and more as a strategic weapon. Organizations have to take under consideration this evolution in the logic of mastering their management and making relevant decisions. The IS, today, are an effective tool for the management controllers. They have become a significant source of help to the development of the organization; mainly SAP which occupies a leading position of IS. The aim of this article is to analyse the evolution of information system and its strategic importance for the enterprise as well as the positioning and the purpose of the management control module CO in the information system SAP.

**Keywords:** Management control, information system, SAP, finality, positioning

## Introduction

Les entreprises connaissent aujourd'hui des difficultés en termes de gestion interne, ces difficultés issues des problèmes de management. Le contexte économique actuel oblige toute entreprise de revoir sa gestion quotidienne, afin d'être plus performante et compétitive, tout en s'appuyant sur les nouvelles technologies. Ces dernières revêtent une importance de plus en plus capitale, du fait qu'elles permettent d'aider au développement de l'organisation. Les progrès scientifiques qu'a connu le monde ces dernières années contribuent à bouleverser le quotidien des organisations et elles sont devenues plus ouvertes que jamais sur l'environnement technologique. Pour réussir ce changement, l'entreprise devrait comprendre l'utilité de bien gérer son information. Toutefois, l'information représente la base du bon fonctionnement de toute entreprise et donc une meilleure gestion des informations est indispensable afin d'atteindre les objectifs. Le rôle prédominant de l'information dans le contexte actuel, n'est plus à justifier.

La technologie occupe une place importante dans l'amélioration et le développement de toute entreprise, plusieurs travaux ont montré la relation existante entre la technologie et l'organisation (Orlikowski, 1992, 200 ; Markus & Robey, 1988 ; Kefi et Kalika, 2004). A ce propos, le concept d'intelligence économique repose sur l'implantation des systèmes d'information pour pouvoir maîtriser son environnement, sa mise en place reste une question d'actualité, vu que ces systèmes peuvent déterminer l'échec ou la réussite de l'entreprise. Pour cela il faut que l'entreprise dispose d'un système d'information. Ce dernier représente un vecteur de valeur, car la compétitivité devient de plus en plus féroce. Or aujourd'hui, on ne peut pas piloter une entreprise si nous ne disposons pas d'une information fiable et pertinente. De ce fait le management des systèmes d'informations est essentiel afin de faire face aux changements perpétuels de manière efficace.

A ce propos, le contrôle de gestion se situe généralement en tant que réceptacle de l'information « financière » de l'entreprise. Cependant, la question du positionnement de la fonction contrôle de gestion dans le système d'information mérite d'être posée, car le module CO (contrôle de gestion ou controlling) est en relation avec tous les autres modules ce qui représente une particularité. Autrement dit le contrôleur de gestion veille sur la cohérence des informations et garantit les actions aidant à la prise de décision.

Dans un premier lieu et dans le cadre de notre article, nous nous penchons sur l'évolution des systèmes d'information dans le contexte actuel, ainsi qu'aux différents changements qu'ils apportent à l'organisation. Dans un second lieu, nous allons traiter l'apport des systèmes d'information pour la fonction contrôle de gestion, par la suite le positionnement du module CO (contrôle de gestion) dans SAP.

## 1. LE SYSTEME D'INFORMATION : OUTIL MAJEUR DU CONTRÔLE DE GESTION

### 1.1. Evolution des pratiques du contrôle de gestion

Avant de mettre l'accent sur le contrôle de gestion et le système d'information, il faut tout d'abord étudier le concept (contrôle de gestion) dans sa globalité. Sa définition et son importance qui sont traitées par plusieurs auteurs. De nombreuses définitions du concept existent, (Gervais, 1996) « Le contrôle de gestion est le processus par lequel les dirigeants s'assurent que les ressources sont obtenues et utilisées avec efficacité, efficacité et pertinence, conformément aux objectifs de l'organisation, et que les actions en cours vont bien dans le sens de la stratégie définie. Il correspond encore au processus qui garantit que les actions de l'entreprise sont performantes, c'est-à-dire que la valeur des ressources employées (qui s'exprime habituellement en terme de coût) reste inférieure à la valeur créée socialement reconnue par le marché (qui correspond à l'appréciation en termes de prix, qualité, délais), que portent les consommateurs pour la satisfaction de certains de leurs besoins ».

Définir le contrôle de gestion n'est pas un exercice facile, Anthony (1965) définit le contrôle de gestion comme « le processus par lequel les managers obtiennent l'assurance que les ressources sont obtenues et utilisées de manière efficace et efficiente pour réaliser les objectifs de l'organisation ». L'auteur suppose l'existence des objectifs préalables réalisés par les managers tout en s'assurant de la mise en œuvre des stratégies et l'utilisation efficace et efficiente des ressources.

L'influence de la taille sur l'organisation et sa gestion interne est connue depuis longtemps : « plus une organisation est grande de taille, plus sa structure est élaborée : plus les tâches y sont spécialisées, plus ses unités sont différenciées et plus sa composante administrative est développée» (Mintzberg, 1982).

Bouquin (1986), explique que le contrôle de gestion est « un ensemble de processus et de dispositifs qui, dans les organisations, orientent les décisions, les actions, les comportements pour les rendre cohérents avec des objectifs à long et moyen terme et qui s'appuient sur des systèmes d'information ». A ce propos, le contrôle de gestion est un instrument de gestion beaucoup plus utilisé dans les grandes entreprises où les actionnaires ont besoin de savoir comment les ressources qu'ils mettent à la disposition des managers sont utilisées, dans le but d'assurer la pérennité de l'entreprise. C'est dans cette optique qu'il est important de montrer le rôle du système d'information au développement de la fonction contrôle de gestion, ce système est devenu crucial au sein des entreprises, car il fournit des informations capitales et répond aux exigences des responsables au sein de l'entreprise. Cependant, le rôle du contrôleur de gestion, qui était basé sur la préparation des documents comptables et budgétaires a évolué vers une autre dimension : celle de la communication dans le but de chercher la cohérence entre le système d'information et les objectifs fixés. Selon Zimnovitch (1999) et Naulleau et Rouach (1998), plusieurs outils symbolisent la refondation du contrôle de gestion pour une meilleure mesure de la performance à savoir : la gestion par les activités, le tableau de bord prospectif, la budgétisation à base zéro, la méthode du juste à temps et le benchmarking.

### **1.2. Evolution des systèmes d'information dans l'organisation**

De nos jours, l'évolution rapide des métiers et des activités a poussé les entreprises à mettre en place un système d'information. Ce dernier prend en considération la dimension technique et celle de la gestion et du pilotage et ce pour une bonne utilisation de l'informatique dans l'entreprise. Ce domaine qui a connu un développement remarquable et rapide, vu le rôle important qu'il joue. Or, les organisations sont invitées voir, obligées, à prendre en compte toute évolution informatique afin de faciliter les échanges de données.

Des évolutions majeures sont survenues dans les stratégies organisationnelles notamment la rénovation des fondements de la compétitivité par la qualité des produits, les services périphériques et l'innovation (Allouche et Schmidt, 1995 ; Malo et Mathé, 1998). Ces nouveaux critères de compétitivité ont généré naturellement de multiples besoins en informations internes non seulement financières mais aussi et surtout non financières (Bescos et Mendoza, 1999). Avec la compétitivité accrue, l'information et la communication prennent une place grandissante. L'organisation n'échappe donc pas à cette nécessité vitale de connaître et de communiquer dans

ce contexte de globalisation des échanges où la concurrence repose sur la création de valeur. Ce processus implique une vision systémique de l'information. La maîtrise de cette dernière devient un élément clef de la gestion et du contrôle dans une entreprise (Corfmat D, Helluy A, Baron P, 2000). Il faut noter que la relation entre la technologie et l'organisation a évolué ces dernières années vu que l'information aujourd'hui est au cœur de tout processus de prise de décision. Elle constitue, dans un contexte qui se caractérise par des mouvements divers, un facteur clé de succès pour l'organisation.

Le système d'information classique collecte, traite et communique l'information aux fins de décision, de coordination, de contrôle et d'analyse au sein d'une organisation (Laudon & Laudon, 2002). Selon (Lafitte, 2003), le système d'information est un ensemble complexe, souvent hétérogène car il est constitué d'éléments qui se sont juxtaposés au fil du temps au gré des choix stratégiques, des évolutions technologiques des systèmes informatiques mis en place, du développement de l'organisation elle-même.

Cependant, le secteur d'activité a un impact sur la pratique du contrôle de gestion ainsi, sur le choix du système d'information. Or, toutes les entreprises n'ont pas les mêmes besoins en matière de gestion d'information. Certaines auront besoin d'informations plus fiables et plus pertinentes, que d'autres pour pouvoir prendre des décisions efficaces. Le système d'information permettra de maîtriser l'environnement ainsi les capacités internes de l'organisation, ce qui va constituer un avantage concurrentiel et de procurer une position dominante dans son secteur d'activité ainsi sur son marché dans le but de réagir efficacement face à la concurrence.

### **1.3. Le système d'information : enjeu stratégique pour l'organisation**

Les dirigeants aujourd'hui, doivent être conscients des changements liés aux mutations technologiques et aux enjeux économiques, l'outil informatique est perçu comme une solution pour l'organisation. Cette dernière qui cherche à maîtriser l'incertitude et anticiper les risques dans le but de réussir toutes interactions avec l'environnement pour pouvoir assurer la cohérence des activités.

L'évolution de l'activité de l'entreprise passe par la maîtrise d'une grande quantité d'information, qui est parfois sensible, afin de prendre les bonnes décisions. Le système d'information occupe aujourd'hui une place centrale au sein de toute organisation et devient un outil indispensable pour la majorité des secteurs d'activités. En effet, il représente un processus fondamental du contrôle

de gestion du fait qu'il est capable de piloter les activités de l'entreprise et de répondre à différents besoins de la fonction.

Le système d'information joue un rôle capital dans le succès de l'organisation, de la sorte qu'il assure la bonne circulation de l'information ainsi l'exécution des tâches à temps, afin d'assurer le stockage et le traitement rapide des informations. Le système d'information est le système nerveux de l'entreprise, il mérite tous les égards et en particulier l'attention personnelle des dirigeants, pour faire face à la complexité et l'incertitude de l'environnement. Ce qui exige la cohérence des décisions stratégiques par le biais de communication des informations nécessaires. Sa mise en place représente un facteur majeur et un secret de réussite pour l'entreprise du fait qu'il représente un changement remarquable en termes de gestion ainsi une condition essentielle pour l'atteinte des objectifs. Les systèmes d'information visent à modéliser les ressources disponibles afin de connaître le fonctionnement réel de chaque service. Selon Corniou, les entreprises agissent dans un univers mouvant et doivent identifier rapidement les enjeux et les risques. Donc avoir un système d'information c'est avoir un outil qui permet de fournir des informations fiables et cohérentes au bon moment, pour planifier l'avenir de l'entreprise et connaître l'évolution de l'environnement. Cependant un système d'information performant permet de réduire les coûts et optimiser les processus.

Assurer l'adéquation entre le choix du système d'information et les besoins de l'organisation reste une équation qui doit être résolue pour pouvoir répondre aux attentes et réussir son bon fonctionnement. Pour cela il faut trouver l'équilibre entre les exigences de l'organisation et les solutions proposées par le système d'information, en prenant en considération plusieurs éléments à savoir : la taille de l'organisation, son secteur d'activité et sa culture. Plusieurs travaux suggèrent que les systèmes d'information auraient une dimension stratégique (Porter et Millar, 1985 ; Kettinger et al; 1994 ; Bernasconi, 1996) au sens d'être une ressource pouvant générer un avantage concurrentiel durable.

Pour mener à bien le changement au sein de l'organisation, il est nécessaire de communiquer les objectifs, de manière transparente, identifier et impliquer les acteurs concernés en constituant des équipes pour pouvoir contrôler et utiliser efficacement ses atouts. Cette vision assurera le succès du déploiement du système et affirmera la certitude du choix. Afin de piloter l'activité de

l'entreprise, simplifier et fiabiliser les procédures internes et externes, anticiper les dysfonctionnements et enfin améliorer la qualité de l'information.

## 2. APPORT DU SYSTEME D'INFORMATION POUR LA FONCTION CONTROLE DE GESTION

### 2.1. Le système d'information : quel changement pour la fonction contrôle de gestion ?

La notion du contrôle de gestion s'est développée, selon la plupart des auteurs, en prenant une forme moderne, au sein de la General Motors, cette dernière est l'une des grandes entreprises d'automobiles américaines, qui éprouvait le besoin d'améliorer sa structure et de disposer d'informations fiables pour la réalisation des tâches. Fayol expliquait en 1916 que « les dirigeants d'une entreprise devaient s'assurer que les actions entreprises étaient conformes aux programmes retenus et aux instructions données ». La circulation de l'information au sein de l'entreprise doit être formelle, Selon P. Lauzel et R. Teller, l'information est un élément essentiel du processus de gestion et à ce titre une composante fondamentale du système contrôle de gestion.

De nos jours il est crucial, pour toute entreprise, d'investir suffisamment dans les technologies de l'information. Pour réussir un changement positif, il est indispensable que la direction s'engage de façon formelle et définitive sur sa volonté à introduire un changement et d'instrumenter sa gestion interne. La réussite de la démarche repose sur une volonté clairement exprimée par la direction et reléguée en interne par les managers principalement les contrôleurs de gestion. Cependant, (Bernoux, 2010) avance qu'il n'y a pas de changement sans volonté des acteurs, car si l'implantation du système d'information n'est pas acceptée par les collaborateurs, la réussite ne peut pas avoir lieu.

Le contrôle de gestion participe à l'élaboration du système d'information de gestion en fournissant des référentiels d'évaluation de la performance qui aident l'organisation à l'établissement des tableaux de bord (Rober Teller, 1999). Ce système doit assurer la fiabilité et l'exactitude des données tout en limitant les erreurs.

Pour (Anthony, 1995) la relation des traitements des informations et la fonction contrôle de gestion ressemble globalement à celle d'un réseau économique avec ses utilisateurs. Les concepteurs et les opérateurs d'un tel réseau essaient de faire circuler les messages rapidement et de manière fiable et claire. A ce propos, la contribution du système d'information au

développement du contrôle de gestion, a pris une place grandissante et reste parmi les thèmes qui font l'actualité, vu qu'il répond à différents besoins dans l'entreprise et il produit des informations de gestion et des indicateurs pour assurer le pilotage et le management des activités de l'organisation.

L'adoption d'un nouveau système génère, sans doute, des nouvelles pratiques et de nouvelles conditions en matière de méthodes de travail pour les collaborateurs, ce qui peut changer ou modifier le métier et la stratégie de l'entreprise et également sa culture.

Comme le souligne (Moutot & Autissier, 2010) « la culture d'entreprise caractérise généralement l'ensemble des actes et usages existants dans l'entreprise sans qu'ils ne soient décrits ou régis de quelques manière formelle que ce soit ».

Pour constater l'ampleur du sujet, il suffit de mettre l'accent sur ces nouvelles vagues d'adoption des progiciels de gestion, qui sont au cœur des systèmes appelés ERP (ou *Entreprise Resource Planning*) comme propose SAP, conçue spécifiquement pour les entreprises, l'application SAP fournit une solution totalement intégré, abordable et unique pour gérer l'ensemble de l'entreprise. La solution SAP inclut les fonctions de gestion des finances, des ventes et des relations avec les clients. Elle permet de rationaliser les opérations, d'accéder instantanément à une information complète et d'accélérer la croissance avec rentabilité.

Par ailleurs, beaucoup de tâches qui étaient accomplies par le contrôleur de gestion sont, aujourd'hui, automatisées et effectuées directement par le progiciel. D'après (Scapens & Jazayeri, 2003), les ERP permettent quatre évolutions en matière de contrôle de gestion :

- L'élimination des tâches routinières (une partie de la budgétisation)
- Le transfert de connaissances comptables aux managers
- L'utilisation d'indicateurs avancés plus nombreux
- Un rôle plus large des contrôleurs de gestion.

Pour (Besson, 1999), les ERP induisent une modification de la fonction contrôle de gestion, leur implantation entraînant le développement de deux métiers : un métier d'ingénierie centré sur le système d'information de gestion et un métier d'analyste centré sur l'interprétation et la communication des données de gestion.

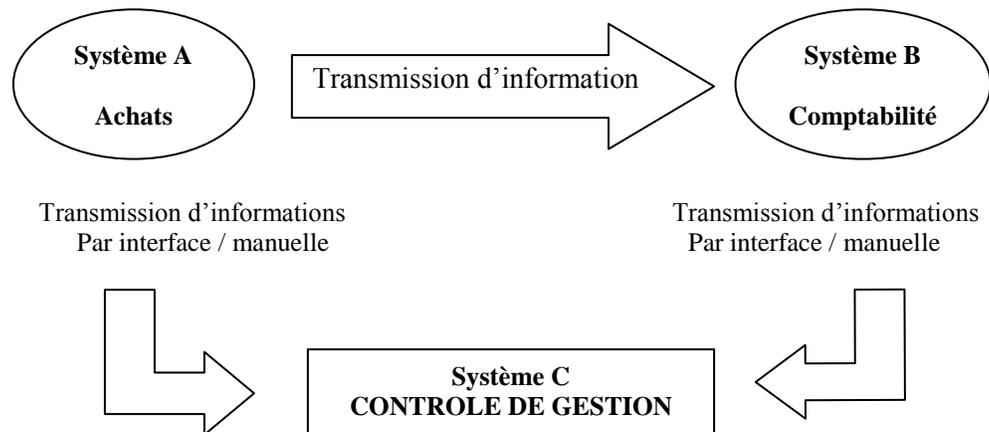
## 2.2. Positionnement du module de contrôle de gestion dans SAP

Avec les technologies de l'information, le contrôleur de gestion consacre moins de temps à la collecte des données, accède plus facilement à des informations externes afin de gagner plus de temps pour les analyses plus approfondies et interprétations (Siegel, 1999). Ces technologies représentent aujourd'hui un enjeu principal pour une meilleure gestion de l'entreprise. Selon l'auteur, le contrôleur de gestion s'occupe donc du traitement, de l'analyse et de la présentation des informations afin d'atteindre les objectifs d'après une représentation simplifiée de la réalité afin de mettre à jour des tableaux de bord et de les transmettre de façon plus rapide aux différents acteurs concernés dans le but d'orienter la prise de décision stratégique. Autrement dit, il est le navigateur de l'entreprise, il conçoit et entretient le système budgétaire tout en étant le conseiller économique de tous les responsables de l'entreprise et non seulement de la direction générale (Bouin, Simon, 2004).

Selon (Malo & Mathé, 1998), le système d'information constitue le principal instrument du contrôle organisationnel. Il a un rôle de participation aux décisions (évolution, surveillance, correction) dans le but de favoriser un fonctionnement coordonné et finalisé de l'organisation.

Pour la fonction contrôle de gestion, le système d'information donne lieu à la production rapide des rapports. Ces derniers qui concernent la plupart des activités de l'organisation à savoir l'évolution des ventes, les bilans matières, le calcul des coûts et du prix de vente ainsi que l'état des budgets. Ce qui garantit et facilite le changement d'un travail ordinaire vers un travail analytique. Les contrôleurs de gestion auront plus de temps pour l'exécution des activités à valeur ajoutée reliées au contrôle de gestion et à la prise de décisions. (Granlund & Malmi 2002 ; Scapens & Jazayeri, 2003 ; De Ronge, 2000). SAP (*Software Application Product*) est un progiciel de gestion composé de plusieurs modules. Chaque module traite un métier dans l'entreprise. Il permet à l'organisation de sécuriser et d'unifier les flux des différentes fonctions qui la composent (Figure1).

**Fig. 1. Mode de fonctionnement où l'entreprise utilise trois systèmes différents**



Source : nous mêmes

SAP permet de rassembler les flux financiers d'une entreprise provenant des différents services à savoir la production, la comptabilité, le contrôle de gestion. À l'aide des mouvements traduisent par les opérations de chaque services à savoir l'état et la valorisation des stocks, le coût de revient, le chiffre d'affaire.

Le contrôle de gestion prend une place capitale dans le système d'information vu qu'il reçoit les informations financières de toutes les fonctions de l'entreprise ; Marketing, Finance et ressources humaines, afin de procéder aux traitements nécessaires.

**Fig. 2. Représentation du traitement d'information dans SAP**



Source : nous-mêmes

Le contrôle de gestion comprend toutes les fonctions nécessaires à un contrôle des produits et des coûts. Il offre une série d'outils qui peuvent être utilisés par la préparation des données d'exploitations pour l'analyse et la prise de décisions. La pré-budgétisation reste la partie la plus importante des activités de l'organisation, car elle permet de simplifier l'analyse et le contrôle des transactions commerciales et une mesure de base pour comparer les résultats réels. Ainsi les méthodes de pré-budgétisation prennent plusieurs formes et varient selon l'organisation pour pouvoir déterminer les écarts entre les réalisations et les données pré-budgétés, ce qui implique le contrôle des flux de gestion.

Il existe aussi une relation directe entre le module contrôle de gestion et module de comptabilité, celle-ci expliquée par le transfert des comptes comptables vers le contrôle de gestion dans le but de faciliter un travail collaboratif entre les acteurs concernés.

### **2.3. Finalité du module contrôle de gestion CO**

Les systèmes d'information constituent une solution précieuse pour le contrôleur de gestion dans la réalisation de ses missions. Ce qui permet au contrôleur de gestion de garantir une cohérence de l'information et une fiabilité des données.

Le module de contrôle de gestion CO consiste, dans un premier point, à traiter et analyser l'ensemble des flux financiers dans le but de procéder à une comparaison budgétaire pour pouvoir les communiquer, vu que le budget demeure central dans la plupart des entreprises et occupe une place principale dans le processus contrôle de gestion. Il fournit également des informations nécessaires pour la prise de décisions en matière de gestion à savoir le suivi des produits et l'état de marges.

Le module CO comporte des sous-modules liés à la fonction contrôle de gestion, présenté dans le tableau 1, et permet de fournir des informations concernant la prise de décision en matière de gestion dans une logique de faciliter la coordination.

**Table 1. Composants du module contrôle de gestion (CO)**

<b>CO-OM</b>	Contrôle des frais généraux
<b>CO-PC</b>	Contrôle des coûts par produit.
<b>CO-PA</b>	Analyse du compte de résultat.
<b>CO-PCA</b>	Comptabilité des centres de profit.

Source : nous mêmes

Par ailleurs, le module ne peut pas être préparé par une seule partie, raison pour laquelle les managers doivent collaborer à son élaboration en précisant le niveau d'influence ou d'implication du manager sur la détermination de son budget. Dans un second point le contrôle de gestion dans SAP, sa présentation en tant que module CO (Controlling), assure une gestion efficace des coûts, permet une analyse du compte de résultat, ainsi la détermination des coûts selon le produit.

Ce qui va aider les acteurs d'y accéder et de mener à bien des projets communs. Dans une logique qu'il va constituer un véritable changement en termes d'objectifs fixés, cela suppose en particulier que le nouveau contexte managérial insiste sur une décentralisation du système contrôle de gestion, pour pouvoir intégrer une dimension interactive ayant pour objectif d'inciter tous les acteurs sur l'incertitude stratégique favorisant ainsi l'émergence de propositions et d'innovation (Aminats , 1999). Selon (Fabienne Oriot, 1999), «définir un maillage pertinent et cohérent de l'organisation supposerait de favoriser à la fois la coordination verticale et l'articulation transversale, et donc de réfléchir préalablement à une structure organisationnelle adaptée». En matière de performance, (Delone & McLean, 1995), soulignent que la performance d'un système d'information peut se mesurer de différentes manières à savoir :

- La qualité de l'information produite : fiable, exhaustive, accessible...
- Le niveau d'utilisation : temps réel d'utilisation

- La satisfaction de l'utilisateur : qui traduit l'attitude de l'utilisateur à l'égard du produit ou de l'outil.
- L'impact sur la performance individuelle : gains en productivité, qualité de décision
- L'impact sur la performance organisationnelle : efficacité générale, performance financière, avantage compétitif, création de valeur.

## **Conclusion**

La gestion de l'information par le biais de l'outil informatique permet d'améliorer la performance de l'organisation, du fait que le système d'information permet, dans un premier point de recueillir et traiter les informations de toutes les fonctions de l'entreprise pour les restituer de manière synthétique afin de permettre aux décideurs de réagir efficacement aux incertitudes futures. Dans un second point, offrir les possibilités de pilotage, maîtriser l'organisation et faciliter le Reporting à travers les tableaux de bord et les ratios de gestion.

La prise de décision et l'atteinte des objectifs stratégiques nécessitent la mise en place d'un système d'information fiable, cela suppose en particulier qu'il constitue un élément majeur pour les dirigeants et un véritable levier de l'avantage concurrentiel. Cependant le bon fonctionnement du système d'information nécessite une volonté de la part des dirigeants, ainsi des investissements en termes de ressources humaines, financières et une motivation du personnel. Ces investissements ayant pour but, premièrement la réalisation d'un bon résultat d'après la réduction des coûts, et deuxièmement la création de la valeur pour l'organisation à travers les gains réalisés.

Au-delà du succès d'implantation du système d'information, il est crucial de se préparer à ce nouveau changement. Désormais la technologie a pris une place spéciale et importante dans le contexte actuel. L'attitude de la direction générale et le comportement du contrôle de gestion sont des facteurs décisifs pour la réussite d'une démarche de mise en place. Vu que le système d'information constitue un outil pour une gestion efficace et une meilleure prise de décision et représente un facteur déterminant dans l'évolution de la fonction contrôle de gestion.

Notre article vise à montrer le rôle du système d'information en tant qu'un mécanisme de changement de l'organisation, ce changement est lié à la volonté des individus et à leur finalité,

cette volonté doit être exprimée par tous les acteurs de l'entreprise : dirigeants, managers ou opérationnels.

Cette recherche souligne également, qu'il est nécessaire pour toute organisation de bien définir son système d'information, afin qu'il soit bien adapté à sa structure et ses choix stratégiques. Ainsi, il est primordial que l'organisation définisse les qualités et les compétences du contrôleur de gestion, dans la mesure où la création de la valeur de l'organisation dépendra de ses compétences.

### **Bibliographies**

Aminats A. (1999), «la crise du contrôle de gestion comme crise des savoirs gestionnaires », « Faire de la recherche en contrôle de gestion», Edition Vuibert, Paris.

R N Anthony, (1965), the management control function, a Framework for analysis, Harvard University Press.

Anthony, R, Welsch, G et J. Reece, 1985, Fundamentals of management Accounting, 4ème 2d. Irxin.

Allouche J., Schimdt G. (1995), Les outils de la décision stratégique, Edition la découverte, Collection Repères.

Bernasconi M. (1996), «Les systèmes d'information inter-organisationnels sont-ils toujours source d'avantages concurrentiels durables?», Systèmes d'information et Management, vol.1, n°1, p 7-25.

Bernoux Philippe. Sociologie du changement dans les entreprises et les organisations. Edition Points, 11 février 2010, 368 pages.

Bescos P. L. (1995), Contrôle de gestion et management, Edition Montchrestien.

Besson P. (1999) : « les ERP à l'épreuve de l'organisation », Système d'information et Management, n°4, décembre 1999, p 21-52.

Bouin X., Simon F, (2004), Les nouveaux visages du contrôle de gestion, Edition Dumod.

Bouquin, H (2008). Le contrôle de gestion. 8ème collection Gestion. Paris.

Cofrmat D., Helluy A, Baron P. (2000), la mutation du contrôle de gestion, Edition d'Organisation.

Corniou : «la pertinence des systèmes d'information», in revue challenges, juin 1991, cité par C. Alazard et S. Separi, op. cit, p.39.

- Corniou, extrait de la revue challenge, juin, 1991, op. Cit, cité par Calazard et Separi, op. cit.
- DeLon W. H, MacLean E. R., Information systems success: The quest for the dependant variable. Information systems Research, 3, 1 (1992), 60-95.
- Gervais M, (1996), Recherche en contrôle de gestion, Edition Economica.
- Granlund, M., & Malmi, T. (2002), Moderate impact of ERP on management accounting: a lag or permanent outcome? Management Accounting research 13, 185-211.
- Kettinger W. J., Grover V., Guha S. et Segars A.H. (1994), "Strategic Information System Revisited: A study in Sustainability and Performance", MIS Quarterly, vol. 18, n°1, P. 31-58.
- Laudon, K. et J. Laudon, 2002, Management information systems: Managing the digital firm, 7e éd., Prentice-Hall International.
- Malo J L., Mathé J C. (1998), l'essentiel de contrôle de gestion. Edition d'Organisation.
- Mintzberg H, (1986), le pouvoir dans les organisations, les Editions d'organisation, Paris.
- Moulot Jean-Michel, Autissier David, Leloup Robert. Méthode de conduite du changement : diagnostic, accompagnement, pilotage. Edition Dunod, 2ème édition, 1 février 2010, 246 pages.
- Oriot F. (1999), « construire des maillages pertinents et cohérents des organisations », « Faire de la recherche en contrôle de gestion », Edition Vuibert, Paris.
- Orlikowski, W. J. (1992), «The duality of technology: rethinking the concept of technology and organizations, Organization Science, n°3, P, 397-427.
- Porter M. et Millar V. (1985), « How information Technology Gives you a competitive Advantage », Harvard Business Review, Vol. 63, n°4, p. 149-160.
- R. Teller et P. Lauzel, « contrôle de gestion et budget » 2ème édition siery, Paris, 1977, p.45
- Scapen, R. W., & Jazayeri, M. (2003). ERP systems and management accounting change: opportunities or impacts? A research note. European accounting Review, 12 (1), 201-233.
- Siegel G. (1999), « Counting more counting less: the new role of management accountants », Strategic Finance, November, Vol 81.
- Teller R. (1999), le contrôle de gestion : pour un pilotage intégrant stratégie et finance, Management et société.
- Zimovitch H. (1999), « La recherche historique en contrôle de gestion », « Faire de la recherche en contrôle de gestion », De Dupuy, Edition Vuibert, Paris.