

L'influence des systèmes de gestion intégrés (ERP) sur le fonctionnement des systèmes de contrôle de gestion dans les entreprises du type PME. Cas étudié : les Eaux Minérales de Messerghine, Oran - Algérie

Zahra GAMOURA ⁽¹⁾

Introduction

Les différentes exigences qu'impliquent le développement technologique, économique et institutionnel définissant un environnement considéré comme complexe ont influencé, de manière absolue, les systèmes de contrôle de gestion (SCG) actuel en lui imposant une plus grande adaptation, estompant ainsi, les limites entre les différents niveaux de contrôle : stratégique, contrôle de gestion et le contrôle opérationnel (Boitier, 2008).

Le contrôle de gestion stratégique ouvre ainsi une passerelle entre la stratégie et le management opérationnel essentiel au bon déploiement stratégique. Dans ce contexte, les systèmes de gestion intégrés, également connus sous la dénomination anglo-saxonne d'ERP (Enterprise Ressources Planning), semblent jouer un rôle important. Au-delà de leur fonctionnalité technique, leurs objectifs consistent à supprimer les problèmes d'interfaces entre les différents systèmes d'information que peut avoir une entreprise, ceci étant exposé, il ne faut pas pour autant sous-estimer les limites de ces programmes en termes de conformité aux règles et processus de gestion d'une organisation.

En effet, au cours de ces dernières années, de nombreux dirigeants ont eu recours aux solutions de gestion informatisées disponibles depuis les années 1990. Leurs perspectives, en constantes évolutions, stipulent que les systèmes d'information doivent permettre, en fonction des utilisateurs et de leurs besoins décisionnels ou de contrôle, de :

⁽¹⁾ Université Oran 2, Faculté des sciences commerciales, économique et de gestion, Département sciences financières et comptabilité, 31000, Oran, Algérie.

- Formaliser et d'acheminer la trajectoire des flux d'information et de la matérialiser afin de permettre une interaction entre les départements qui interviennent successivement, ou parallèlement, afin de mettre en place un système d'information fiable et utilisable.

- Déterminer un langage commun utilisé au sein de l'entreprise en procédant par une standardisation complète de l'information transmise par les différentes unités.

- Faciliter la communication entre les différentes équipes et permettre le recours à un langage standard malgré la polyvalence des intervenants.

- Créer une cohérence interne et externe en terme de langage et d'accès à l'information suivant :

✓ La nature de l'information nécessaire aux différents paliers de l'organisation ;

✓ La crédibilité des voies de communication ;

✓ L'efficacité de la saisie de l'information ;

✓ Les aptitudes de communication entre les différents acteurs de l'organisation.

Notre article détermine comment les systèmes de contrôles intégrés peuvent-ils contribuer à l'intégration et la création d'un système d'information exploitable par les services de contrôle de gestion.

Pour comprendre cette influence, il s'agit d'étudier à la fois l'évolution des SGI formels et les pratiques effectives du contrôle de gestion associées à l'usage de la technologie (Bouquin et Pesqueux, 1999).

Il est utile de préciser que les SGI ont été créés pour répondre à une demande bien précise : la normalisation des systèmes de gestion. Ce qui nous conduit à nous interroger sur l'évolution des systèmes de contrôle de gestion et l'influence liée à l'adoption de systèmes de gestion intégrés à savoir les ERP.

Tout au long de cet article, nous présenterons, dans un premier temps, le cadre d'analyse qui permettra d'expliquer, de manière générale, la méthodologie des pratiques du SCG et mettre en relief l'influence possible des SGI sur son intégration comme outil de communication.

Dans un second temps, nous analyserons les procédés de cette intégration qui sera mise en évidence à partir d'études de cas réalisées auprès d'une PME, une petite et moyenne entreprise, qui avait déjà fait l'objet d'un premier article de recherche sur l'impact de l'intégration d'un ERP dans une PME Algérienne à savoir la société des Eaux Minérales de Messerghine sise à Oran et qui utilise un ERP depuis l'année 2014.

Le cadre d'analyse

Notre représentation sur laquelle s'articule notre réflexion part du postulat que les SGI constituent un des facteurs d'évolution impérative des SCG, dans un contexte organisationnel fait de multiples facteurs internes et externes interagissant entre eux.

Cette approche contingente est complétée par une vision constructive déterminant le rôle des acteurs et des contextes prédéfinis sur lesquels les SCG impacteraient l'utilisation des SGI (Boitier, 2008).

Les spécificités de l'intégration des systèmes de contrôle de gestion les SCG

Pour comprendre l'évolution des SCG, il est utile de se référer aux modèles d'organisation influençant le changement. Ceux-ci se caractérisent par deux aptitudes (Rouby et Solle, 2002) :

- Une aptitude à délégation de responsabilités et une décentralisation de la décision,
- Un développement du contrôle décentralisé qui s'appuie sur un système d'information et de communication cohérent et général donnant possibilité à l'élaboration pertinente de la stratégie.

De ce fait, le rôle des SCG évolue, au-delà de l'aspect lié à la planification et au contrôle traditionnel, il crée alors également une meilleure jonction entre la stratégie et l'action et permet de faire face aux multiples évolutions du contexte environnemental.

Ce lien entre la stratégie et l'action passe à la fois par :

- La mise en place de processus de contrôle dédiés aux incertitudes de l'environnement.
- Le constat de la diversité des relations et des représentations au sein de l'entreprise.

L'implémentation des SCG : l'évolution du rôle du contrôle de gestion

Dans une perspective relayant la relation : cause à effet, (Simons, Dambrin et Löning, 2008) définit un modèle de contrôle de gestion stratégique estompant les frontières entre les différents types de contrôles.

En effet, Pour que le contrôle de gestion assure plus efficacement l'imbrication entre la stratégie et le pilotage opérationnel, il doit être composé d'un « contrôle diagnostique » et d'un « contrôle interactif ».

➤ **Le contrôle diagnostic** : est un contrôle, qui se déroule de manière régulière, des résultats en référence à des standards de performances préétablis. Il est basé sur une logique de stabilité de l'environnement, les postures étant régis par des dispositifs traditionnels de contrôle formel.

➤ **Le contrôle interactif** : est un contrôle qui encourage un échange interactif entre les managers opérationnels et la direction générale pour créer un climat organisationnel réceptif au changement.

Ce type de contrôle s'applique aux « zones d'incertitudes stratégiques » pour lesquelles la direction générale s'implique personnellement dans la prise de décision de ses subordonnés. Les outils de contrôle sont mobilisés de manière moins formelle que ceux utilisés dans le contrôle diagnostic. Le contrôle interactif est par conséquent générateur d'apprentissages et de changements.

Dans le même contexte, déterminant l'influence du contrôle et sa relation avec l'environnement, Simons (Quinet, 1994) cite également deux autres aspects de contrôle structurant le système de contrôle de gestion. Il identifie **un système de valeurs**, résumant l'expression formelle de la direction, et **un système de limites** exprimant les règles fondamentales encadrant la prise de décision.

Cette représentation concorde avec la vision du contrôle diagnostic qui se repose sur le système des limites, et qui permet de borner les actions de gestion et de les rapporter à un référentiel normalisé, tandis que le contrôle annexé à un système de valeur rejoint la logique du contrôle interactif où le but principal est de trouver la meilleure option de contrôle qu'une organisation peut mettre en place pour prendre les décisions.

L'impact de l'intégration des SCG

La clairvoyance organisationnelle abouti à analyser le SCG d'une entité comme *un système de régulation des comportements*, fondé sur un équilibre entre des dispositifs de contrôle formels et informels, des zones de contrôle et d'autonomie (Bouquin et Fiol, 2007).

Ce schéma rejoint partiellement les notions de contrôle diagnostic et de contrôle interactif de Simons, mais les raisonnements qui fondent la délimitation des zones de contrôle sont différents.

Dans le cadre socio-organisationnel, le SCG a pour objet de générer un feed back par l'organisation en limitant les risques de dysfonctionnements liés aux enjeux de facteurs. La réactivité de contrôle, formelle et prédéfinie, peut être assimilée au contrôle diagnostic, mais le réajustement autonome va au-delà du contrôle interactif tel que défini par Simons. L'équilibre entre les deux formes de régulation exprime des mécanismes rationnels définissant une organisation stable du point de vue technique et économique. Le SCG constitue un système de pilotage visant à donner un cadre commun

d'interprétation, relativement standardisé, ayant pour objectif la régulation des dysfonctionnements.

L'implantation d'un SGI constitue une occasion pour l'organisation de s'interroger sur la pertinence des choix en matière de systèmes d'information et de contrôle qu'exerce une entreprise.

L'effet potentiel des SGI sur l'intégration des SCG

Les travaux portant sur l'influence des SGI sur les SCG révèlent des impacts contrastés (Fahy et Linch, 1999 ; Grandlund et Malmi, 2002 ; Tsamenyi *et al.*, 2006 ; Meyssonier et Pourtier, 2006). Néanmoins, de telles études d'impacts permettent d'identifier les opportunités suivantes :

Les opportunités d'intégration des SCG offertes par les SGI

Techniquement, les SGI permettent l'intégration des différents systèmes d'information, en particulier des systèmes de gestion de production, des outils de comptabilité financière et la génération de tableaux de bords pour la fonction de contrôle de gestion, dans un système unique et standard.

Les SGI ont pour principal rôle d'éliminer les problèmes d'interfaces entre les différents sous-systèmes. Au-delà de ces facilités opérationnelles, les convenances offertes aux SCG par les SGI se situent de manière imbriquée aux niveaux de la gestion opérationnelle, du contrôle de gestion, du contrôle stratégique et de l'interférence entre ces différents niveaux.

En effet, les SGI automatisent la plupart des tâches et activités de traitement de l'information, évitant des opérations de saisies multiples, pouvant engendrer des erreurs dans la conception du circuit informationnel. Le système d'information rendu ainsi plus performant, et fournirait des données plus fiables améliorant le contrôle et la validation des données.

En outre, l'efficacité du contrôle serait également renforcée par des procédures d'alerte plus rapides.

Enfin, la normalisation des données dans les différentes unités d'une entreprise ou d'un groupe, faciliterait la consolidation et la remontée d'information.

Dans ce sens, l'accessibilité rapide et la diffusion instantanée des données standards auraient une influence directe sur l'intégration des différents niveaux de contrôle et l'émergence d'un contrôle de gestion stratégique (Meyssonier et Pourtier, 2006). Les SGI de par leur capacité à la normalisation des représentations, faciliteraient l'exécution de la stratégie au niveau opérationnel et le réajustement stratégique au niveau décisionnel.

Le codage normalisé deviendrait progressivement le langage et le sens commun, unique, adopté par tous les acteurs de l'organisation. Les SGI contribueraient ainsi d'une part à l'efficacité du contrôle diagnostic, en permettant le suivi d'un nombre important d'indicateurs de performance,

identifiés et définis a priori lors de l'implantation de la technologie (Boitier, 2002). D'autre part, en automatisant le contrôle diagnostic, les SGI débloquent des ressources, libérant ainsi du temps pour le contrôleur de gestion pour un contrôle plus interactif.

En d'autres termes, les SGI contribuent à une meilleure intégration des SCG par la normalisation des référentiels, la circulation de l'information, la représentation et la standardisation des processus de gestion, dont ils sont porteurs. Ceci étant les pratiques effectives même sur lesquels le contrôle de gestion est associés, le SGI peut servir le SCG dans une logique centralisatrice, tournée vers l'aide à la décision au sommet stratégique.

Il peut également favoriser à créer le lien entre un contrôle diagnostic formel adossé à un management plus ouvert et à un contrôle interactif plus souple. Enfin, l'adoption d'un SGI ne présume pas du degré de cloisonnement ou d'intégration des différents niveaux de contrôle (opérationnel, de gestion et stratégique) en pratique.

La relation entre les TIC, et l'environnement organisationnel

Une revue générale de la littérature traitant sur le sujet des systèmes d'information et la relation avec le changement organisationnel a permis de mettre en relief trois approches différentes pour désigner ce lien. La première est l'intentionnalité, la seconde est la contingente du déterminisme technologique et enfin l'approche émergente. Cette revue se base sur la revue de la littérature de Markus et Robey (Markus, 2020) et de Rowe (De Corbière, Rowe et Wolff, 2012), et s'articule comme suit :

L'approche de l'intentionnalité

Cette approche part du postulat que la structure d'une organisation n'est autre que la matérialisation d'une stratégie. La logique et la détermination managériale sont donc les principaux précurseurs de la création des organisations. Le changement n'est donc que la continuité de la création ce qui permet la pérennité de la structure.

L'approche contingente

Cette approche certifie que les TIC influent fortement sur la structure et les pratiques de management des organisations.

L'approche émergente

L'approche émergente établit la synthèse entre les deux premières. En effet, cette approche stipule que le recours aux TIC influe sur les interactions sociales. Les choix des TIC informent sur les objectifs à atteindre lors de son implémentation, cependant il reste à préciser que son déploiement se réalise dans une organisation dont les routines sont déjà

établies, ce qui explique que l'action escomptée ne sera donc pas clairement prédéterminé.

Afin de mieux comprendre ce qui a été soulevé auparavant, il est nécessaire d'expliquer comment se déroule, en règle générale, le déploiement d'un ERP et de quoi se compose un progiciel et quelle serait la logique fonctionnelle autour de laquelle s'articule la mise en place d'un ERP.

La procédure de mise en place d'un (ERP)

L'adoption d'une solution open source permettrait de gérer l'ensemble des actions de l'entreprise. Cependant, avant tout déploiement, un travail de connaissance générale de l'environnement de l'entreprise doit être effectué afin de délimiter un cahier de charge nécessaire au bon déploiement de la solution et qui englobe :

- Un audit du système d'information SI, actuel de l'entreprise ;
- Une modélisation des processus ;
- Une gestion par projet et la nomination d'un chef d'équipe ;
- Le choix de la solution, et l'analyse des différentes offres ;
- La détermination de la méthode de gestion de la relation avec les prestataires sélectionnés
 - La rédaction du cahier des charges
 - La présentation aux principaux acteurs concernés par l'acquisition de la solution ERP
 - Le déploiement de la solution dans un environnement test
 - L'adoption d'une politique d'accompagnement au changement
 - La réalisation de Reporting et suivi en utilisant un calendrier daté suivant les phases de programmation

Le choix d'une solution ERP

Par l'adoption de son choix qui réside dans le fait d'opter pour une solution de type ERP, l'entreprise détermine ces besoins et analyse les solutions disponibles sur le marché, et qui répondent à sa demande d'automatisation du circuit d'information. Cependant, le constat que pourrait soulever la question du choix adéquat mets en évidence de nombreuses contraintes qui sont :

- Une définition non précise voir incomplète des besoins en systèmes d'information et de technologie informatique ;
- Une délimitation insuffisante des objectifs de l'organisation ;
- La non-maitrise de la philosophie que reflète les systèmes ERP ;

- Une faible connaissance du lien entre ERP et la standardisation des processus ;
- Une valorisation minimale du coût réel de l'adoption de la solution ERP ;
- La faible maîtrise des critères classiques de mesure de la rentabilité d'un projet d'ERP ;
- Le manque de personnel compétent et expérimenté au sein de l'entreprise cliente et des consultants fournisseurs de progiciels ;

L'influence des SGI sur le contexte social d'une entreprise

Idéalement, Les SGI constituent un système où tous les acteurs socio-organisationnels interagissent entre eux. Les différents départements de gestion, utilisent un outil unique, dont la standardisation des applications et le cheminement informationnel permettent une globalisation instantanée de l'information. Une information complète et disponible en temps réelle permettrait un contrôle immédiat et une action corrective instantanée.

Cependant, lorsque l'on évoque l'harmonisation des référentiels du contrôle de gestion grâce à l'implantation du SGI, il est bien évident que la standardisation des outils ne garantit pas l'harmonisation des comportements individuels (Larif et Lesobre, 2004). Des paramètres sociopolitiques et cognitifs rendent l'intégration effective beaucoup plus longue et incertaine que la simple standardisation des données et la rationalisation formelle du SCG.

Les modes d'intégration technologie-contrôle sont tributaires par les conditions de leur adaptation par les utilisateurs, mais également par les modalités de conception de la technologie elle-même.

En effet, les SGI constituent un outil innovateur par rapport aux technologies de gestion informatisée plus anciennes, parce qu'ils reposent principalement sur une standardisation de tous les processus de gestion, largement prédéfinie par les concepteurs. Cependant, lors de l'utilisation effective des SGI, la rigidité du système ERP apparaît comme l'un des facteurs entravant le déploiement intégral du progiciel.

Cette réalité a été testée, sur le plan pratique et, est expliquée dans notre cas pratique qui traite et suit le déploiement d'un ERP, de type « Dival to infinity », un progiciel adapté à la gestion des petites et moyennes entreprises PME.

Dans un premier travail (Gamoura, 2018), nous avons expliqué, les différentes étapes que doit suivre l'implantation d'un ERP dans une PME de type production.

Le déploiement avait commencé depuis l'année 2014, au niveau de l'entité de production des Eaux Minérales sise à Messerghine, commune d'Oran, en Algérie. Ce que nous avons pu soulever, à ce jour, est que de

multiples contraintes persistent et constituent un frein au déploiement total du progiciel.

Le déploiement d'un SGI dans une PME de type production

Dans une perspective d'analyse des liens et d'influence que crée l'implémentation d'un ERP, dans une entreprise, il est utile de suivre son acheminement.

Comment se présente la conception d'un ERP et quelle est sa couverture fonctionnelle ?¹

En règle générale, la conception d'un ERP répond à une demande de réorganisation de type standard des circuits d'informations que regroupe un système d'information d'une entreprise.

De la gestion commerciale au contrôle, les ERP sauraient traduire tous les domaines fonctionnels de l'entreprise, ce qui permet de cerner le début et la fin de la réflexion de gestion et sa concrétisation par l'action. S'articulant autour d'une logique de module, les ERP sont représentés, en général, comme le schéma expliqué comme suit ² :

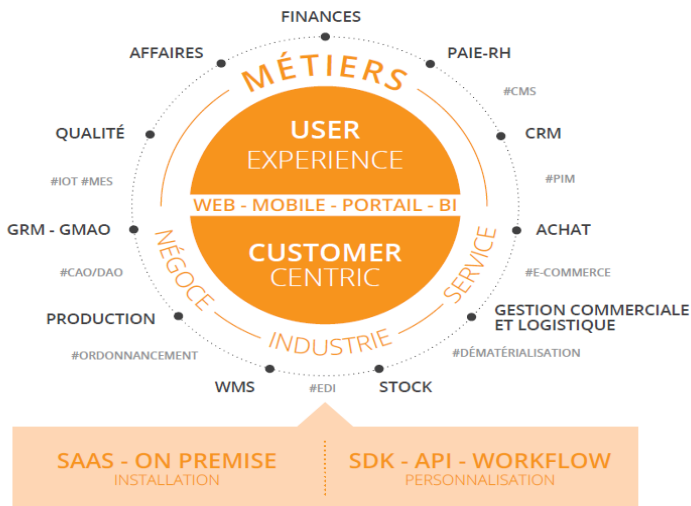


Figure 1 : ERP

Source : Document interne de formation, pégase algérie représentant officiel de divalto infinity Algeria

¹ <https://doc.divalto.com/dashboard.action>.

² Document interne de formation, pégase algérie représentant officiel de divalto infinity Algeria

Dans ce processus schématisé en quatre masses, l'adoption de la solution ERP se déroule suivant une logique de module.

Dans la logique que reproduit un ERP, la gestion par module reste de loin la méthode la plus suivie par les intégrateurs d'ERP et qui s'articule comme suit :

Le module CRM : Ce module CRM gère

- Le carnet d'adresse tous les contacts de l'entreprise : clients, prospects, prescripteurs, fournisseurs, institutionnels, actionnaires et salariés.
- Le calendrier donnant une vision instantanée et synthétique sur les événements, les projets et les affaires d'un tiers.
- Intégration naturelle avec les clients de messagerie et la téléphonie (CTI).
- Suivi des campagnes marketing et autres actions statistiques.

Le module Achat : Qui permet :

- La gestion des demandes d'achats, et le calcul des réapprovisionnements.
- La gestion des commandes et articles.
- Les différentes Informations relatives aux fournisseurs (références, tarifs, etc.).

Le module Gestion commerciale et logistique : Qui regroupe l'administration des ventes et de la distribution. Il permet :

- Définition de la politique tarifaire et de remise.
- Administration des opérations de vente et de distribution.
- Traçabilité de l'ensemble des flux logistiques (lots, séries).

Le module Stock : Il Permettrait :

- Suivi des réapprovisionnements (analyse des consommations, calcul des besoins nets).
- Gestion des mouvements de stocks
- La gestion par lots
- La traçabilité des flux entrées et sorties des stocks

Le module WMS : Il Permettrait la réalisation d'une cartographie des entrepôts avec identification des zones de stockage et des emplacements.

Le module Production : Ce module Production est destiné aux entreprises de production. L'entreprise bénéficie d'une pleine visibilité sur son activité et optimise sa chaîne de production.

Le module GRM – GMAO : Ce module GRM - GMAO est destiné à la gestion des ressources matérielles de l'entreprise et à leur maintenance.

Il indique l'état et la disponibilité des ressources tout en assurant la qualité de sa production.

Le module Affaires : Il optimise la gestion d'affaires en mode projet : chiffrage, planification, suivi de projet.

Le module Qualité : Le module Qualité permet de gérer le système de management de la qualité de l'entreprise dans le respect de la norme ISO 9001.

Le module Finances : Le module Finances a la capacité de gérer : la comptabilité générale, la comptabilité analytique, les budgets et la liasse fiscale.

Le module Paie-RH : Il permet :

- Calcul de la paie
- Un suivi complet de carrières

La particularisation des modules

Le langage commun des ERP s'articule autour du paramétrage des modules. Le point crucial lors du choix du type de l'ERP réside dans :

- Les solutions contenues dans l'ERP ;
- L'adaptation des modules suivant les besoins spécifiques.
- *Analyses des résultats relatives aux données du cas pratique :*

Nous avons effectué une analyse rétrospective de ce qui a été réalisé et ce qui reste à réaliser dans le déploiement effectif de l'ERP au sein de cette PME, et le constat présente de nombreuses réserves non encore levées et qui réside dans :

- *Comptablement :* le processus reste rigide face à la comptabilisation d'opérations de type complexes. En effet, vu la standardisation des programmes et le pré-paramétrage général de l'ERP, ce dernier ne permet pas de solder par une seule écriture comptable, une opération contenant plusieurs fournisseurs, le cas le plus emblématique est l'écriture comptable d'achat lié à l'importation. Sachant que le coût global de l'achat regroupe plusieurs couts qui s'agrègent entre eux, l'imputation du cout global reste une opération manuelle qui doit être contrôlée, ce qui impact l'action d'aide schématisée lors de l'intégration des systèmes de gestion intégrés au système de contrôle que défendent les concepteurs d'ERP dans le politique de vente de leur produit.

- Le volet comptable étant le support de données ou le contrôle de gestion puise les éléments nécessaires à la conception de tableaux de bord, le recours à une information d'ordre extra comptable devient une source de risque influant le bon fonctionnement du système de contrôle.

- *En termes d'organisation de la production* : la gestion de production fonctionne suivant la logique des ateliers. Ce type de procédé repose sur le principe de la comptabilité matières.

Le déploiement de l'ERP dans ce volet est représenté par le : module gestion de la production, qui reste tributaire du module d'achat. En suivant l'exemple cité ci-dessus et qui concerne la comptabilisation de l'achat étranger, le paramétrage standardisé de l'ERP ne permet une consommation effective de la marchandise que si la réception de cette dernière a été réellement faite. Cependant, en cas d'achat à fournisseurs multiples, le problème tel que soulevé ci-dessus, concernant la comptabilisation, redevient un facteur bloquant dans la clôture de l'opération de fabrication.

Le cout global étant un cout non généré par le système, la saisie manuelle réapparaît et par ce fait, le risque de données non contrôlées peut être soulevé. Le contrôleur de gestion est tenu de vérifier si le cout imputé reflète la réalité du cout calculé tout en intégrant les autres coûts, dit cout de fabrication, afin de déterminer un cout de revient fiable sur lequel reposera le calcul de la marge commerciale.

- *Le module de la GMAO* : ou appelé encore gestion de la maintenance, est un des volets de paramétrage dans la mise en exploitation reste inachevé. Les causes relatives à ce problème est l'incapacité du département ressource humaine à déterminer le coût réel de la main d'œuvre postée lors de la production, et la détermination par le système comptable du cout de l'intervention.

Sachant que la détermination d'un cout maintenance regroupe le cout de la pièce à changer, de la durée effective de l'arrêt de production, du cout main d'œuvre et du manque à gagner qu'engendre une panne production, la constatation des coûts cachés liés à l'absentéisme et au retard sont des facteurs rendant l'information retranscrite dans le module GMAO approximative, ce qui entrave l'opération de contrôle basé sur le système formel du contrôle diagnostic évoqué auparavant dans notre approche théorique.

L'impact effectif des SGI sur le système de contrôle de gestion de la PME des Eaux Minérales de Messerghine

L'impact effectif des SGI sur le SCG que révèle le cas pratique peut se résumer comme suit :

- L'information incomplète ne permet pas de finaliser les tableaux de bord nécessaire au rapport de synthèse qu'établit un contrôleur de gestion.

- La lenteur de la retranscription de l'information, du au retard de comptabilisation ne permet l'action corrective immédiate que pourrait entreprendre un contrôleur de gestion.

- La standardisation des SGI ne permet pas une adaptation réelle au fonctionnement réel de la gestion d'entreprise.

- Un dysfonctionnement constaté lors de la clôture des opérations spécifique à un module de gestion doit être signalé au concepteur, et ne peut être réglée sans son intervention, ce qui ne permet pas la finalisation du circuit informationnel et la clôture comptable en temps et en heure, engendrant des retards de traitement d'écart s'ils existent.

Le constat global relève le fait que le recours à l'ERP n'a pas pu révéler tout le potentiel que pourrait avoir un support technique dans la gestion opérationnelle et l'organisation stratégique visant la prise de décision.

L'influence des SGI sur le système de contrôle de gestion, dans notre cas pratique, permet de déterminer les apports à faibles valeurs ajoutées tel que la diminution de la saisie manuelle. Cependant, il est nécessaire de préciser que les SGI ne sont faites que des programmes qui visent à améliorer et à faciliter le traitement des données.

L'interprétation que l'on souhaite avoir lors du rassemblement des ces données dans un système d'information, réside dans le fait que l'action à entreprendre face à la réalité que soulèverait l'information disponible devrait avoir un impact immédiat.

L'impact des SGI sur la fonction de contrôleur de gestion peut être à la fois un impact positif lorsque toutes les informations sont enregistrées en temps réel et suivant un référentiel déterminé reflétant la nomenclature propre à chaque activité. L'outil principal dans les SCG étant l'information correcte, l'élaboration des tableaux de bord deviendrait alors une simple formalité et la prise de décision qu'elle soit d'ordre opérationnelle ou stratégique s'en trouve facilité.

Néanmoins, l'effet des SGI non encore achevés en termes de programmation, ou présentant une rigidité liée à la standardisation des paramètres, et ne prenant pas de prendre en considération les typologies de références par activité et par type de comptabilité, pourrait représenter un travail d'analyse colossal pour les contrôleurs de gestion.

En effet, la possibilité de confirmer la véracité de l'information, dans un système de gestion fermé, qui présente des incohérences en termes de formalisation de l'information, peut engendrer un double travail pour un contrôleur de gestion. Ce travail réside dans le fait que le contrôleur doit d'abord vérifier l'exactitude de l'information, la corriger et reparamétrer le progiciel de manière à régler définitivement l'erreur constatée. Tout retard dans la retranscription de l'information, tout blocage dans la clôture des opérations de gestion ne permet pas la réalisation d'un contrôle réactif, et de ce fait interfère avec la prise de décision adéquate.

Le constat relatif à l'implantation d'une solution de gestion intégrée révèle que bien que l'usage de l'ERP au sein de l'entreprise les Eaux Minérales de Messerghine a permis à l'entreprise de gagner du temps en termes de saisie, et offre une vue globale de toute l'activité, il ne reste pas moins de constater que le travail des contrôleurs de gestion reste un travail

ou la vérification de l'information nécessite un travail de recherche, qu'il ne devrait pas exister vu que les SGI ont pour principale vocation l'accès à l'information instantanée.

Au final, ce cadre d'analyse, utilisé tout au long de cet article, met en évidence la complexité du couplage entre les évolutions des SCG et les changements liés à l'implantation d'un SGI.

L'aspect théorique développé visait d'une part, à préciser la façon dont la technologie oriente l'évolution des SCG en suivant des conditions structurelles appelé standards, et d'autre part à analyser les pratiques effectives reliant la technologie au contrôle, en mettant en relief l'influence directe offerte aux SCG par les SGI.

Conclusion

En conclusion, il convient de revenir sur les principales pistes de cet article qui résident dans le fait que Les SGI ont participé à une action organisationnelle visant à ajuster la stratégie et l'action.

Cet ajustement s'appuie sur le développement de SCG normalisés, retranscrits dans un raisonnement de contrôle diagnostique qui réside dans le déploiement d'un autocontrôle, basé sur un référentiel standard et suivi par les managers opérationnels.

En effet, le SGI facilite le rapprochement des différents niveaux de contrôle via le système de contrôle diagnostique fondé sur un référentiel homogène et standard. Il contribue effectivement à l'élaboration d'un langage commun au sein des échanges formels, mais la qualité de ces échanges est renforcée lorsque son utilisation est complète et prend en charge l'ensemble de la logique de gestion de l'entreprise ou ils sont déployés.

Les SCG afin de palier à un aspect rigide de la normalisation des données de gestion, interviennent par un contrôle informel, soit un contrôle interactif, misant sur l'interactivité et les échanges entre les circuits d'informations, dans le but de personnaliser la gestion standardisée des réflexions décisionnelles et de permettre une meilleure interprétation d'un environnement organisationnel.

Bibliographie

Boitier, M. (2002, May). L'influence des technologies de l'information et de la communication sur la fonction contrôle de gestion. Une analyse socio-technique. In *Technologie et management de l'information: enjeux et impacts dans la comptabilité, le contrôle et l'audit* (pp. CD-Rom).

Boitier, M. (2008). L'influence des systèmes de gestion intégrés sur l'intégration des systèmes de contrôle de gestion. *Comptabilité-Contrôle-Audit*, 14(1), 33-48

Bouquin, H., & Fiol, M. (2007, May). Le contrôle de gestion : repères perdus, espaces à retrouver. Dans *comptabilité et environnement* (pp. CD-Rom).

Bouquin, H., & Pesqueux, Y. (1999). Vingt ans de contrôle de gestion ou le passage d'une technique à une discipline. *Comptabilité contrôle audit*.

Dambrin, C., & Löning, H. (2008). Systèmes de contrôle interactifs et théories de l'apprentissage : une relecture des travaux de R. Simons à l'aune des théories piagétienne. *Comptabilité-Contrôle-Audit*, 14(3), 113-140.

De Corbière, F., Rowe, F., & Wolff, F.-C. (2012). De l'intégration interne du système d'information à l'intégration du système d'information de la chaîne logistique. *Systems d'information management*, 17(1), 81-111.

Document interne de formation, pégase algérie représentant officiel de divalto infinity Algeria

Dominguez-Péry, C., & Ologeanu-Taddei, R. (2018). III. M. Lynne Markus – Une visionnaire du rôle des systèmes d'information pour changer les organisations et le monde. Dans : Isabelle Walsh éd., *Les Grands Auteurs en Systèmes d'information* (pp. 58-83). Caen : EMS Editions. Disponible sur <https://doi.org/10.3917/ems.walsh.2018.01.0058>

Gamoura, Z. (2018). *Réflexion Autour Du Déploiement D'un Erp (Entreprise Ressource Planning) Et Les Contraintes Spécifiquement Liées à L'environnement En Algérie. Etude De cas : l'implantation d'un ERP dans une PME, les eaux minérales de Messerghine, Oran - Algérie. Revue organisation de travail*, 7(3), 66-78.

<https://doc.divalto.com/dashboard.action>

Larif, S., & Lesobre, T. (2004). Positionnement des acteurs face à l'implantation d'un ERP: le cas d'Air France. *Systèmes d'Information et Management*, 9(2), 51.

Mawadia, A., Chapellier, Ph., & Eggrickx, A. (2016). ERP et profil d'activités du contrôleur de gestion : une évolution par paliers ? *Management & Avenir*, 87(5), 125-149. INSEEC/Management Prospective. [ff10.3917/mav.087.0125ff.ffhal-02012528f](https://doi.org/10.3917/mav.087.0125ff.ffhal-02012528f)

Meyssonnier, F., & Pourtier, F. (2006). Les ERP changent-ils le contrôle de gestion ? *Comptabilité-Contrôle-Audit*, 12(1), 45-64.

Quinet, C. (1994). Herbert Simon et la rationalité. *Revue française d'économie*, 9(1), 133-181.

Rouby, E., & Solle, G. (2002, May). Gestion "Par" Les Compétences Et Positionnement Du Contrôle De Gestion ? Dans *Technologie et management de l'information : enjeux et impacts dans la comptabilité, le contrôle et l'audit* (pp. CD-Rom).

Abréviation

SCG : système de contrôle de gestion,

SGI : système de gestion intégré,