Revue du Contrôle de la Comptabilité et de l'Audit
ISSN: 2550-469X
Volume 8 : numéro 4

L'impact de la digitalisation des systèmes d'information sur le métier des contrôleurs de gestion : une revue de littérature

The Impact of Information Systems Digitalization on the Role of Management Controllers: A Literature Review

EL HARNANE Younes
Doctorant
Ecole Supérieure de Technologie -Meknès
Université Moulay Ismail
Ingénierie Economique, Gestion et TIC
Maroc

EL HARCHAOUI Essahli
Enseignant chercheur
Ecole Supérieure de Technologie -Meknès
Université Moulay Ismail
Ingénierie Economique, Gestion et TIC
Maroc

Date de soumission : 27/11/2024

Date d'acceptation : 12/01/2025

Pour citer cet article :

EL HARNANE Y. & EL HARCHAOUI E. (2024) « L'impact de la digitalisation des systèmes d'information sur le métier des contrôleurs de gestion : une revue de littérature », Revue du contrôle, de la comptabilité et de l'audit « Volume 8 : numéro 4 » pp : 412- 430.

Résumé

L'introduction des technologies de l'information et de la communication (TIC) a transformé les méthodes de travail et les pratiques de gestion au sein des organisations. Traditionnellement, les contrôleurs de gestion se concentraient sur la collecte et l'analyse des données financières, des tâches lourdes et chronophages.

Toutefois, la digitalisation des processus financiers et l'émergence des progiciels de gestion intégrés (ERP) ont révolutionné cette fonction. Ces outils automatisent la gestion des données, permettant une prise de décision plus rapide et efficace. Ainsi, la digitalisation a non seulement amélioré les outils de gestion, mais a aussi redéfini le rôle des contrôleurs de gestion, les tournant vers des missions plus stratégiques et proactives.

Cet article propose, à partir d'une revue de littérature, d'examiner l'impact de la digitalisation des organisations et l'intégration des ERP sur cette profession en constante mutation.

Mots clés : le contrôle de gestion ; transformation digitale ; ERP, changement organisationnel, système d'information.

Abstract

The introduction of information and communication technologies (ICT) has changed how organizations work and manage their activities. Traditionally, management controllers focused on collecting and analyzing financial data, which was time-consuming and demanding. However, the digitalization of financial processes and the rise of enterprise resource planning (ERP) systems have changed this role. These tools automate data management, making decision-making faster and more efficient. As a result, digitalization has not only improved management tools but has also changed the role of management controllers, making it more strategic and proactive.

This article, based on a literature review, aims to look at the impact of digitalization in organizations and the integration of ERP on this profession, which is constantly changing.

Keywords : management control; digital transformation; ERP, organizational change, information system.

Introduction

Les systèmes d'information jouent un rôle crucial dans la transformation des organisations moderne, en automatisant les processus et intégrant les données, et facilitant la prise décision. Avec l'introduction des techniques d'information et de communication au sein des organisations et La digitalisation des systèmes d'information a profondément transformé les entreprises, en leur offrant des outils capables de centraliser, d'analyser et de diffuser des informations pertinentes.

Les systèmes ERP (Enterprise Resource Planning) sont des solutions digitales permettent une gestion intégrée des processus, de faciliter la collecte et le traitement des informations en temps réel, ces systèmes apportent de nouvelles perspectives pour l'analyse financière et la prise de décision. Le rôle du contrôleur de gestion, autrefois limité aux tâches comptables et analytiques, s'est élargi vers des responsabilités stratégiques, telles que la prévision, la planification et le pilotage de la performance (cross ,2001).

Toutefois, bien que les ERP présentent des avantages indéniables en termes de gain de temps et d'efficacité, leur implémentation n'est pas exempte de défis. Les entreprises doivent faire face à des difficultés techniques et organisationnelles, (El Atiki,2017), notamment en matière d'intégration des systèmes, d'adaptation aux besoins spécifiques de l'organisation et de gestion du changement au sein des équipes.

De la même manière, la fonction de contrôle de gestion occupe une place centrale au sein des organisations, et la digitalisation des systèmes d'information ainsi que l'intégration des progiciels de gestion intégrés (ERP) ont un impact significatif sur cette fonction, et par conséquent sur le métier des contrôleurs de gestion (besson ,1999).

Tout cela nous amène à nous interroger sur l'impact des ERP sur la fonction du contrôleur de gestion, soulevant ainsi la problématique suivante : **quel est l'impact de l'implémentation des ERP sur les pratiques des contrôleurs de gestion et la prise de décision ?**

Notre travail repose sur une revue de littérature narrative, visant à synthétiser et analyser les travaux existants sur le sujet afin de dégager les principales tendances et contributions dans le domaine(Baumeister & Leary ,1997).

Cet article s'attache dans un premier temps à définir les concepts clés de la recherche, tels que la digitalisation des systèmes d'information et le contrôle de gestion. Ensuite, il analyse les relations entre les technologies de l'information et de la communication (TIC) et l'innovation organisationnelle. Afin d'approfondir la problématique, une revue de littérature sera réalisée

pour examiner l'impact des ERP sur le métier des contrôleurs de gestion. Enfin, des discussions seront menées et un cadre théorique pour la recherche sera proposé.

1. 1.Cadre théorique : définition des concepts de la recherche :

Les pratiques organisationnelles ont été profondément transformées et changées par la transformation numérique et l'évolution des systèmes d'information, précisément dans le domaine du contrôle de gestion, ces changements s'articulent sur des concepts clés tel que la digitalisation des systèmes d'information, le rôle stratégique du contrôle de gestion et l'intégration des progiciels de gestion intégrés.il est crucial de bien comprendre ces concepts afin d'analyser leur impact sur les pratiques professionnelles.

1.1. Le contrôle de gestion :

Le contrôle de gestion est une fonction clé au sein des organisations depuis des décennies. La première définition a été donnée par le père de la discipline (Anthony,1965) « le 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 ».

D'autres définitions du contrôle de gestion ont été proposées par divers auteurs. Parmi ces auteurs, on peut citer :

Pour (Bouquin,1994), le contrôle de gestion comprend « les dispositifs et processus qui garantissent la cohérence entre la stratégie et les actions concrètes et quotidiennes. »

Selon (Simons ,1995) définit le contrôle de gestion comme étant « les processus et les procédures fondés sur l'information que les managers utilisent pour maintenir ou modifier certaines configurations des activités de l'organisation. »

Egalement (Chandler ,1962), a défini le contrôle de gestion comme un outil permettant de « coordonner, juger et planifier. »

Le rôle du contrôle de gestion a été jugé très important au sein des organisations depuis les années 1962 par le fondateur de la discipline R, Anthony et les autres auteurs également. Selon (Bouquin,1994), le rôle du contrôle de gestion est de garantir l'interaction et la cohérence entre la stratégie de l'organisation et son fonctionnement quotidien. Il inclut également le suivi des actions, l'évaluation des résultats, la mise en place des processus et des méthodes nécessaires au pilotage de l'entreprise, ainsi que la participation à la gestion des objectifs économiques et des ressources indispensables pour les atteindre.

1.2. Les missions des contrôleurs de gestion :

Le principal rôle des contrôleurs de gestion consiste à élaborer les dépenses et les performances, ainsi qu'à aider à la conception et à la consolidation des budgets. Les missions relatives aux explications des résultats communiqués, à l'aide aux décisions et au pilotage de la performance sont encore peu visibles dans les organisations, ou du moins sont moins importantes. Toutefois, cela devrait évoluer, en particulier avec l'introduction des ERP dans les entreprises. Les dernières années ont été marquées par des changements significatifs dans le domaine du contrôleur de gestion, notamment des améliorations sur certaines tâches courantes.

(Simons ,1995) décrit le contrôleur de gestion comme "un partenaire stratégique" qui assiste les managers dans la prise de décision et l'optimisation des processus pour garantir une amélioration continue.

Selon (Bouquin ,2008) le contrôleur de gestion joue un rôle central dans la planification et la budgétisation, en établissant les prévisions financières et en participant à la définition de la stratégie, dans le même sens Pour (Berland & Rangé ,2013), le contrôleur de gestion est "un acteur clé du contrôle et du suivi de la performance", en analysant les écarts entre les objectifs fixés et les résultats obtenus.

Egalement pour (Lambert & Sponem,2009), le contrôleur de gestion "se positionne de plus en plus comme un " business Partner" qui "participe activement à l'orientation stratégique de l'entreprise" en intégrant des analyses financières et non financières.

1.3.la digitalisation des systèmes d'information

La digitalisation des organisations fait référence au fait que les technologies numériques sont de plus en plus intégrées dans tous les domaines des activités d'une entreprise, ce qui entraîne des changements profonds dans la façon dont les entreprises opèrent et interagissent avec leur environnement. Les processus internes, les modèles d'affaires et les interactions avec les clients, les fournisseurs et les employés sont touchés par cette transformation. Elle est basée sur l'emploi des technologies de l'information et de la communication (TIC), des systèmes d'information (SI) et des outils numériques tels que les logiciels de gestion intégrés (ERP), les plateformes de cloud computing, l'intelligence artificielle et les données volumineuses (Big Data).

La digitalisation peut être définie de différentes manières, en fonction des auteurs et des contextes d'application, d'après (Brynjolfsson & McAfee,2014) la digitalisation c'est le processus qui entraîne la transformation des activités économiques, sociales et culturelles grâce aux technologies numériques. Cela englobe l'automatisation, l'exploitation des données volumineuses, l'intelligence artificielle et l'Internet des objets.

Dans le même sens Selon (Porter & Heppelmann ,2014), la digitalisation offre aux entreprises de nouvelles façons de créer de la valeur à travers des modèles économiques fondés sur les données, en optimisant l'efficacité opérationnelle et en favorisant une plus grande personnalisation des services. Ces transformations permettent aux entreprises d'améliorer leur compétitivité dans un environnement de plus en plus globalisé.

De plus, la digitalisation a un effet direct sur la structure organisationnelle. Selon (Zammuto ,et al.,2007), les technologies numériques augmentent la souplesse et l'agilité des organisations, favorisant une coordination améliorée des équipes, des décisions plus rapides et un accès plus facile aux informations. La communication horizontale est de plus en plus courante, favorisant ainsi la coopération entre les différents services.

1.4.ERP (Entreprise Ressource Planning) :

L'installation de systèmes d'information intégrés, comme les ERP, est une étape clé de la digitalisation. D'après (Davenport ,1998), les ERP permettent de réunir toutes les fonctions de l'entreprise (comptabilité, ressources humaines, production, logistique) dans une seule base de données, ce qui facilite la gestion des flux d'information et la prise de décision en temps réel. Grâce à l'adoption des ERP les entreprises ont transformé la gestion de leurs opérations internes, en standardisant les procédures, en rendant les activités plus visibles et en réduisant les coûts liés aux inefficacités.

L'intégration des systèmes ERP est devenue une étape cruciale pour les entreprises souhaitant optimiser leur gestion opérationnelle. En centralisant les données et en automatisant les processus, plusieurs auteurs ont mis l'accent sur ce virage technologique,

Selon (Reix ,et al.,2011) « ERP est une application informatique paramétrable, modulaire et intégrée, qui vise à fédérer et à optimiser les processus de gestion de l'entreprise en proposant un référentiel unique et en s'appuyant sur les règles de gestion standards ».

Egalement une autre définition des ERP selon (Chaabouni &Triki,2014) : un ERP est un méga outil informatique du système d'information de l'entreprise. Dans le même sens pour (Guffond & Leconte,2004) L'ERP est un outil qui rassemble et intègre, au sein d'une base unique, l'ensemble des données et des savoirs de gestion de l'entreprise

Le marché des ERP connaît une croissance rapide, ce qui témoigne de l'attrait incontestable pour cet outil qui peut en effet apporter de nombreux avantages, tant en ce qui concerne la réduction des coûts que l'amélioration de la productivité et de la qualité du service fourni aux clients. (Bernard, et al., 2004), la mise en place de cet outil nécessite certaines qualités

organisationnelles. (ROW ,1999), une interconnexion fonctionnelle, et homogénéisation du système d'information à l'aide d'un référentiel unique, partage d'informations en temps réels. Selon (Reix ,2005) « l'ERP est souvent perçu comme un instrument adéquat pour opérer le décloisonnement des services, instaurer un langage commun, faciliter le contrôle interne et améliorer l'efficacité globale ».

Actuellement, la productivité des entreprises modernes repose largement sur l'intégration de leur infrastructure technologique, qui doit être de plus en plus intégrée. Les entreprises doivent mettre en place une technologie qui intègre l'ensemble de l'organisation (Ndzie ,2020).

2. TIC et le changement organisationnel :

2.1.les théories organisationnelles :

Plusieurs courants de pensée se sont penchés sur la relation qui existent entre les technologies de l'information et de communication et le changement organisationnel, les théories organisationnelles telles que la théorie de la contingence, la théorie de l'acteur-réseau (ANT) et la théorie des ressources et compétences offrent des cadres conceptuels pour comprendre comment les TIC influencent les transformations structurelles et stratégiques des organisations.

2.1.1.la théorie de la contingence :

La théorie de la contingence est une approche en sciences de la gestion et de l'organisation qui soutient qu'il n'existe pas de méthode unique ou universelle pour gérer une organisation ou résoudre des problèmes organisationnels. Cette théorie suggère que les performances organisationnelles dépendent de l'adéquation entre l'environnement externe, la structure organisationnelle et les technologies utilisées (Donaldson,2001).

Dans le même sens, (Lawrence & Lorsch ,1967) affirment que l'environnement exerce un impact direct sur la structure de l'organisation et provoque des changements profonds, tout en prenant en compte d'autres facteurs tels que les caractéristiques de l'organisation et la stratégie adoptée. Dans cette perspective, (Lawrence & Lorsch ,1968), en se concentrant sur la structure organisationnelle, soutiennent que « il n'y a pas de meilleure structure, mais différentes structures conviennent mieux à différentes conditions ».

2.1.2. Théorie de l'Acteur-Réseau (ANT) :

Cette théorie a été conceptualisée par plusieurs chercheurs on cite (Latour , Callon ,et Law) dans les années 1980,(Latour,2005) explore la manière dont les objets techniques et les acteurs humains interagissent pour co-construire des réseaux de relations, redéfinissant ainsi les pratiques organisationnelles et les rôles individuels , il affirme L'idée que les non-humains, tels que les objets techniques, ne sont pas seulement des outils passifs, mais des acteurs qui

contribuent activement à la configuration des réseaux sociaux est mise en avant. Les êtres humains et les êtres non-humains sont considérés comme des individus ayant la même capacité d'agir.

2.1.3. La théorie des ressources et compétences :

La théorie des ressources et compétences (Resource Based View) est une théorie développée par (Wernerfelt ,1984) met l'accent sur l'importance des ressources interne des organisations pour développer un avantage concurrentiel, (Wernerfelt,1984) affirme que "les ressources stratégiques, lorsqu'elles sont rares, inimitables, non substituables et appropriables, permettent à une entreprise de se distinguer de ses concurrents".

(Barney,1991) développe cette idée en se basant sur les caractéristiques des ressources stratégiques. Il conclut que l'avantage compétitif d'une entreprise repose sur ses ressources et compétences internes, qui doivent être précieuses, rares, inimitables et non substituables (VRIN) afin de générer une performance durable.

Ces trois théories proposent des perspectives additionnelles pour examiner l'influence des technologies d'information et de communication sur la transformation organisationnelle. La théorie de la contingence souligne l'adéquation stratégique des technologies, ainsi la théorie de l'acteur-réseau les dynamiques d'interaction et de pouvoir, tandis que la théorie des ressources et des compétences se concentre sur l'exploitation des atouts technologiques pour générer des bénéfices compétitifs.

2.2. Changement organisationnel et la résistance des individus

Dans un contexte extrêmement instable, les entreprises doivent se transformer et se réorganiser pour survivre, il est donc évident que les dirigeants doivent ajuster la stratégie de l'entreprise, ainsi que sa culture, ses outils et méthodes pour assurer sa pérennité face aux multiples transformations.

(Soparnot ,2013) a évalué l'effet des stratégies de changement sur les sources de résistance au sein des organisations.

Tableau 1 : Les facteurs et caractéristiques de la résistance au changement.

Facteurs de résistance au changement	Caractéristiques
Anxiété (résistance psychologique)	Le changement est un puissant (stresseur) qui provoque un état de déséquilibre psychologique .
Relation à l'entreprise 'résistance identitaire)	Le changement provoque une remise en cause de 'identité de la personne en modifiant la nature de la relation qui la lie l'organisation
Jeu de pouvoir (résistance politique)	Le changement est une menace lorsqu'il met en cause les conditions des jeux de pouvoir des acteurs et leurs libertés d'action .
Influence de groupe (résistance collective)	Le changement peut briser l'équilibre crée par les normes des groupes.
Culture de l'entreprise (résistance culturelle)	Le changement peut véhiculer des valeurs qui divergent avec celles de l'organisation .
Connaissances et compétences des individus (résistance cognitive)	Le changement impose l'apprentissage de techniques et de méthodes nouvelles.

Source :(Soparnot ,2013)

3. L'impact des ERP sur le métier des contrôleurs de gestion : Une revue de la littérature

3-1. L'impact des ERP sur le métier des contrôleurs de gestion

L'intégration stratégique d'un système ERP est décidée en réponse à la nécessité de résoudre les problèmes du système d'information existant. En réalité, l'inégalité des outils de gestion au sein d'une entreprise pourrait engendrer des obstacles à l'information et une séparation entre les diverses activités au sein de l'organisation. Selon (Boersma & Kingma ,2005) l'intégration de toutes les informations de l'entreprise dans une seule base de données assurerait la correction des erreurs et des problèmes de maintenance.

L'impact des ERP sur le profil ou le métier des contrôleurs de gestion a été analysé par (Besson,1999) à travers une grille d'analyse. Ce modèle met en évidence l'évolution du rôle et des compétences des contrôleurs de gestion avant et après l'implémentation des ERP. Selon lui, l'implantation des ERP enrichit considérablement le métier du contrôleur de gestion. Le métier d'hier était principalement axé sur des tâches répétitives et ingrates, telles que la collecte, la fiabilisation et la consolidation des données. En revanche, le métier de demain se focalisera davantage sur des activités à forte valeur ajoutée, telles que la modélisation et l'interprétation des données de gestion, ainsi que le maintien et le développement des systèmes d'information de gestion (SIG).

D'autres chercheurs ont utilisé la grille de (Besson,1999), et plusieurs études ont été menées sur l'effet de l'adoption d'un ERP sur les pratiques des contrôleurs de gestion, avec des résultats contradictoires.

Selon (El Atiki & chafik ,2019) la littérature soulève deux perspectives, des études qui confirment la contribution importante et valorisante des ERP dans l'évolution du rôle des contrôleurs de gestion vers des taches d'analyses et de conseil, d'autre part des études qui considèrent les ERP comme une menace pour le rôle, la place et l'importance des contrôleurs de gestion dans les organisations.

Dans le même sens, (Cross ,2001) souligne que les systèmes ERP étendent le domaine de travail des contrôleurs de gestion et entraînent une transformation du rôle traditionnel de "comptable de coûts" vers un rôle plus stratégique, De même, (Scapens & Jazayeri ,2003) soulignent que l'adoption d'un tel système modifie le rôle des contrôleurs de gestion, car les directeurs ont besoin de leur aide pour interpréter les informations fournies. Ces systèmes contribueraient ainsi à élargir les responsabilités des contrôleurs de gestion et à les transformer en conseillers internes auprès des autres managers.

Dans la même perspective, (Grabski et al., 2009) expliquent que les responsabilités des contrôleurs de gestion sont considérablement transformées par la mise en œuvre réussie d'un système ERP : ils deviennent plus actifs dans la prise de décision et s'engagent dans des tâches à forte valeur ajoutée. De plus (Aldossari & Mokhtar, 2020) soulignent que l'ERP ne se limite pas à un simple composant logiciel, mais constitue un système modulaire intégré. Il a la capacité de transformer le contrôle de gestion, le contrôle opérationnel et les processus commerciaux tout en améliorant la planification des ressources humaines.

Dans le même ordre d'idées, l'implémentation des ERP au sein des organisations modifie le rôle classique des contrôleurs de gestion vers un rôle plus stratégique, avec une implication accrue dans la gestion des systèmes d'information et l'aide à la décision (Fahmi,2022).

(Shadrack ,2020) conclut que l'intégration des ERP réduit les tâches comptables routinières grâce à l'automatisation, permettant aux contrôleurs de gestion de se concentrer davantage sur l'analyse stratégique. Leur rôle évolue vers celui de conseillers auprès des managers, avec une importance accrue accordée aux compétences analytiques et technologiques pour soutenir efficacement la prise de décisions opérationnelles.

D'après (Ennajem ,2019), les ERP modifient le rôle du contrôleur de gestion, qui passe d'une fonction technique à une dimension plus relationnelle, nécessitant une interaction accrue avec les managers. Ces derniers s'impliquent désormais activement dans la création d'outils de

contrôle de gestion et se voient confier des responsabilités spécifiques en matière de suivi et d'analyse. Cette évolution pousse les contrôleurs à renforcer leurs compétences en communication interpersonnelle pour assumer de nouveaux rôles auprès de la direction générale et des managers opérationnels, notamment en tant que conseillers, coordinateurs et animateurs.

(Sangster, et al.,2020) affirment que les ERP ont progressivement redéfini le rôle des contrôleurs de gestion, les orientant davantage vers la création de valeur à travers une gestion proactive de l'information.

De manière opposée, de nombreuses études ont été menées qui ont négligé l'effet des ERP sur le travail du contrôleur de gestion, (Granlund & Malmi ,2002) soulignent que, contrairement aux attentes, cela n'est pas le cas.il est vrai que l'adoption d'un ERP permet de réduire la charge de travail des contrôleurs de gestion, mais cela ne veut pas dire que ceux-ci deviennent des conseillers pour les gestionnaires.

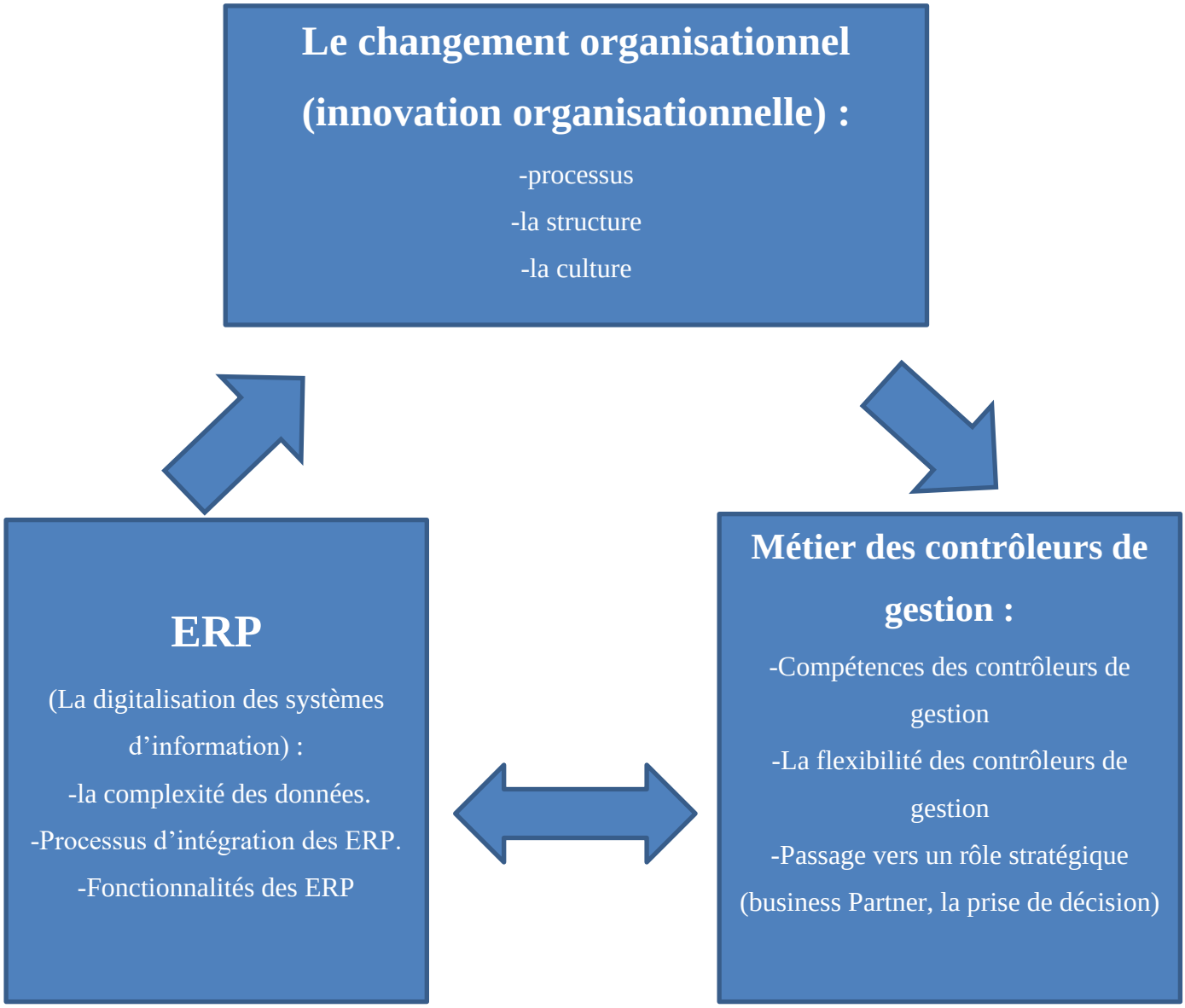
De plus, (O'Mahony & Doran ,2008) reconnaissent une influence limitée de l'ERP sur le rôle du contrôleur de gestion et soutiennent que « l'introduction des systèmes ERP n'a pas modifié la principale responsabilité des contrôleurs de gestion, qui consiste à préparer et valider les chiffres mensuels ».

(Rikhardsson & Yigitbasioglu ,2018), soulignent que les ERP ont effectivement facilité l'accès aux données en temps réel, mais les contrôleurs de gestion doivent encore s'appuyer sur leurs compétences analytiques pour interpréter ces données de manière pertinente, confirmant ainsi que leur rôle ne se limite pas à une simple utilisation des outils technologiques.

Toujours dans le même sens (Nikiforow & Wagener ,2020), affirment que L'adoption des systèmes ERP n'a pas transformé fondamentalement les responsabilités des contrôleurs de gestion, malgré les attentes initiales. Le rôle principal des contrôleurs reste axé sur la préparation et la validation des rapports financiers mensuels, même dans un environnement digitalisé.

3-2. Modèle conceptuel théorique de la recherche

A travers les travaux qui ont été faits par plusieurs chercheurs sur l'implémentation des ERP au sein des organisations et son impact sur le métier des contrôleurs de gestion, plusieurs théories sont mobilisées pour expliquer la relations entre les ERP et l'évolution du métier des contrôleurs de gestion telle que la théorie de contingence ;la théorie des réseaux d'acteurs (ANT) et la théories des ressources et compétences , à partir de toutes ces données on a déduit un modèle conceptuel théorique de recherche basé sur la revue de la littératures comme suit :



Source : Auteur

4. résultats et discussion

D'après la revue de littérature, L'intégration des ERP dans les entreprises a révolutionné le rôle du contrôleur de gestion. Grâce à l'automatisation des tâches administratives, celui-ci a plus de temps pour se concentrer sur des activités à plus haut niveau, telles que l'analyse stratégique et la prise de décision. Parallèlement, les entreprises ont amélioré leur réactivité et leur efficacité face aux événements du marché et ont converti les données en actifs tangibles. Malgré les

avantages évidents qu'offrent les technologies modernes, le contrôleur de gestion est confronté à de nombreux défis, notamment en raison de l'augmentation du volume et de la diversité des données. Ainsi, le contrôleur de gestion devient un élément essentiel de la conversion d'une entreprise en entreprise numérique.

Pour réussir dans ce nouvel environnement, il est essentiel que les praticiens du contrôle de gestion maîtrisent des compétences spécifiques liées à la gestion des systèmes d'information. Cela inclut une compréhension approfondie des ERP et la capacité à exploiter les données pour en extraire des informations stratégiques. En développant de telles compétences, les contrôleurs de gestion pourront non seulement mieux utiliser les ressources technologiques disponibles, mais aussi renforcer leur rôle en tant qu'acteurs stratégiques au sein de l'entreprise (Chtioui & Bennani, 2009). En effet, l'utilisation des systèmes ERP a non seulement transformé le contrôle de gestion, mais a également redéfini les contrôleurs de gestion pour qu'ils jouent un rôle de guides vers l'avenir. Par conséquent, le contrôle de gestion ne doit pas être perçu comme un antagoniste de l'innovation, mais plutôt comme un levier potentiel pour encourager la créativité et la performance durable (Nafzaoui & Ettakani,2024), cette fonction peut continuer à apporter une valeur précieuse aux entreprises, à condition qu'il s'adapte efficacement à ces changements.

Tableau 2 : L'impact des ERP sur le métier des contrôleurs de gestion et le processus organisationnel

Impact des ERP	Sur le métier des contrôleurs de gestion	Sur le Processus organisationnel
Automatisation des tâches	-Réduction des tâches routinières. -rôle accru en tant qu'analyste stratégique.	Réorganisation des processus internes, meilleure coordination entre départements.
Évolution du rôle	Passage d'un rôle opérationnel à un rôle stratégique, impliquant l'aide à la décision.	Centralisation accrue des informations, standardisation des processus
Intégration des données	Facilitation de l'analyse stratégique, soutien à la prise de décision.	Réduction des silos organisationnels, renforcement de la transparence.
Amélioration du pilotage	Optimisation des décisions grâce à des données fiables et interconnectées	Réorganisation des services financiers (centres partagés, pratiques standardisées).
Développement des compétences	Besoin accru en compétences analytiques et informatiques.	Adaptation nécessaire des pratiques et réingénierie des processus
Standardisation des processus	Renforcement du contrôle préventif et du reporting.	Facilitation de la coordination entre les différents départements.
Défit	Gestion proactive des utilisateurs et des données.	Risque de rigidité organisationnelle, nécessitant un alignement stratégique.

Source : Auteur

Conclusion

Le modèle de (Besson ,1999) met en lumière les premiers pas d'une transformation profonde qu'engendre l'implantation des ERP sur le métier de contrôleur de gestion. Si l'ERP permet de gagner du temps et de simplifier certaines tâches, il redéfinit également le rôle du contrôleur de gestion, en le faisant évoluer d'un simple "comptable de coûts" vers un partenaire stratégique au sein de l'entreprise. Cependant, les études sur ce sujet révèlent des résultats contrastés. Alors que certains chercheurs soulignent les avantages clairs des ERP en termes de création de valeur ajouté et de conseil. D'autres observent que ces systèmes n'ont pas toujours l'impact escompté, et peuvent même maintenir le contrôleur de gestion dans des fonctions plus traditionnelles.

L'intégration des systèmes ERP a profondément redéfini le rôle des contrôleurs de gestion, en les libérant de nombreuses tâches manuelles pour leur permettre de se concentrer davantage sur l'analyse stratégique et la prise de décision. Si ces outils ont permis d'améliorer l'efficacité et la réactivité des processus financiers, ils ont également posé de nouveaux défis, notamment en termes d'adaptation aux nouvelles technologies et de gestion de la complexité des données. Les contrôleurs de gestion se trouvent désormais au cœur de la transformation numérique des entreprises, jouant un rôle clé dans la création de valeur grâce à une utilisation stratégique et optimisée des ressources technologiques.

Cette transformation entraîne également des implications managériales significatives. Les entreprises devront instaurer une gestion du changement efficace, en veillant à ce que les équipes de contrôleurs de gestion soient non seulement formées aux nouveaux outils technologiques, mais aussi prêtes à évoluer dans leurs rôles. Par conséquent, il est essentiel pour ces professionnels de développer des compétences en matière de gestion des systèmes d'information, afin de tirer pleinement parti des opportunités offertes par les ERP et de continuer à s'affirmer comme des acteurs stratégiques au sein de l'entreprise .

Cette recherche apporte des contributions significatives à la compréhension de l'impact des systèmes ERP sur les pratiques des contrôleurs de gestion, ainsi qu'à l'évolution de ce métier au fil du temps dans un environnement digitalisé. Elle met également en lumière les apports théoriques et pratiques des différents chercheurs dans ce domaine.

Sur le plan scientifique, les recherches futures devront se concentrer sur l'évaluation de l'impact réel des ERP sur la performance globale de l'entreprise. Bien que de nombreuses études aient démontré que les ERP peuvent générer des gains de performance, il reste à déterminer dans

quelle mesure ces systèmes peuvent également influencer l'innovation, ainsi que l'intégration d'autres outils tels que le Business Intelligence (BI) et le data mining pour renforcer la réactivité face aux changements du marché et la satisfaction des parties prenantes.

De plus, des études devraient être menées sur l'évolution des compétences spécifiques requises pour les contrôleurs de gestion dans un environnement numérique basé sur l'intelligence artificielle.

Ce travail, comme tous les travaux de recherche, a des limites et, dans la perspective de futures recherches, doit être complété par une étude empirique en intégrant d'autres outils basés sur l'intelligence artificielle. Egalement, il serait intéressant d'examiner comment la synergie entre les ERP et les technologies émergentes, telles que l'apprentissage automatique, la blockchain et les plateformes collaboratives, peut transformer les rôles traditionnels des contrôleurs de gestion au sein de l'entreprise. Ces investigations permettraient d'approfondir notre compréhension des leviers stratégiques qui favorisent une utilisation optimale des ERP, tout en identifiant les compétences spécifiques nécessaires pour ces professionnels dans un contexte en constante évolution.

Références bibliographiques

Aldossari, S., & Mokhtar, U. A. (2020). A model to adopt Enterprise Resource Planning (ERP) and Business Intelligence (BI) among Saudi SMEs. *International Journal of Innovation (IJI)*, São Paulo, *8*(2), 305–347.

Amer, M., Hilmi, Y., & El Kezazy, H. (2024, April). Big Data and Artificial Intelligence at the Heart of Management Control: Towards an Era of Renewed Strategic Steering. In The International Workshop on Big Data and Business Intelligence (pp. 303-316). Cham: Springer Nature Switzerland.

Amer, M., & Hilmi, Y. (2024). ERP and the Metamorphosis of Management Control: An Innovative Bibliometric Exploration. Salud, Ciencia y Tecnología-Serie de Conferencias, 3.

Anthony, R. N. (1965). *Planning and control systems: A framework for analysis*. Boston: Division of Research, Harvard Business School.

Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Management of Journal*, *17*(1).

Bernard, J.-G., Rivard, S., & Aubert, B. A. (2004). *Gestion des technologies de l'information : Comprendre et réussir les changements technologiques dans les organisations*. Montréal : Les Éditions Transcontinental.

Baumeister, R. F., & Leary, M. R. (1997). Writing narrative literature reviews. Review of General Psychology, 1(3), 311–320.

Beaubien, L. (2013). Technology, change, and management control : A temporal perspective. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, *ISSN: 0951-3574*.

Boersma, K., & Kingma, S. (2005). Developing a cultural perspective on ERP. *Business Process Management Journal*, *11*, 123-136. *https://doi.org/10.1108/14637150510591138*

Besson, P. (1999). Les ERP à l'épreuve de l'organisation. *Systèmes d'Information et Management*, *4*, 21-52.

Bouquin, H. (1994). *Les fondements du contrôle de gestion*.

Brynjolfsson, E., & McAfee, A. (2014). *The second machine age*. Norton & Company.

Chaabouni, A., & Triki, A. (2014). Les ERP: Un méga outil informatique du système d'information de l'entreprise. *Revue Tunisienne des Sciences de Gestion*, *2*(12), 34-56.

Chandler, A. D. (1962). *Stratégie et structure : Chapitres dans l'histoire de l'entreprise industrielle*. Cambridge, MA: MIT Press.

Cross, M. (2001). Decision support systems. *CMA Management*, *V*(9), 48-49.

Davenport, T. H. (1998). Mettre l'entreprise dans le système d'entreprise. *Harvard Business Review*, *76*(4), 121-131.

E. K. Hamza, A. Mounia, H. Yassine and I. Z. Haj Hocine, "Literature Review on Cost Management and Profitability in E-Supply Chain: Current Trends and Future Perspectives," 2024 IEEE 15th International Colloquium on Logisticsand Supply Chain Management (LOGISTIQUA), Sousse, Tunisia, 2024, pp. 1-6, doi: 10.1109/LOGISTIQUA61063.2024.10571529.

El Atiki El Guennouni, A. (2017). L'implémentation des ERP dans les entreprises marocaines: Quels défis pour les contrôleurs de gestion? Quelles pratiques organisationnelles face aux nouveaux défis? [HAL Id: hal-03380226].

El Atiki El Guennouni, A., & Chafik, K. (2019). ERP et métiers des contrôleurs de gestion. Management des Technologies Organisationnelles, 9(2), 135-147.

Ennajem, S. (2019). Transformation du rôle du contrôleur de gestion à l'ère numérique. Revue Internationale de Gestion, 15(2), 25-40.

EL KEZAZY, H., & HILMI, Y. (2024). Le contrôle de gestion territorial: levier de la bonne gouvernance. Essaie sur le cas des collectivités territoriales au Maroc. Alternatives Managériales Economiques, 6(4), 287-305.

El Kezazy, H., & Hilmi, Y. (2023). The use of new technologies in management control systems and their impact on managerial innovation. Ouvrage collectif: Innovation Managériale et Changement Organisationnel.

el Kezazy, H., Hilmi, Y., Ezzahra, E. F., & Hocine, I. Z. H. (2024). Conceptual Model of The Role of Territorial Management Controller and Good Governance. Revista de Gestão Social e Ambiental, 18(7), e05457-e05457.

El Kezazy, H., & Hilmi, Y. (2023). Improving Good Governance Through Management Control in Local Authorities. International Review of Management And Computer, 7(3).

EL KEZAZY, H., & HILMI, Y. (2023). L'Intégration des Systèmes d'Information dans le Contrôle de Gestion Logistique: Une Revue de Littérature. Agence Francophone.

EL KEZAZY, H., & HILMI, Y. (2022). Towards More Agile Management: Literature Review of Information Systemsas the Pillar of Management Control. Revue Internationale du Chercheur, 3(4).

EL KEZAZY, H., & HILMI, Y. (2024). Le contrôle de gestion territorial: levier de la bonne gouvernance. Essaie sur le cas des collectivités territoriales au Maroc. Alternatives Managériales Economiques, 6(4), 287-305.

Fahmi, Y. (2022). Implémentation des ERP et profil du contrôleur de gestion : Une prospection par la revue de littérature. Revue AME, 4(3), 102–118.

Granlund, M. (2011). Étendre la recherche en systèmes d'information comptable aux questions de comptabilité de gestion et de contrôle : Une note de recherche. *International Journal of Accounting Information Systems*, *12*(1), 3-19.

Grabski, S. V., Leech, S. A., & Schmidt, P. J. (2009). Revue de la recherche sur les ERP : Un agenda futur pour les systèmes d'information comptable. *Journal of Information Systems*, *23*(1), 37-58.

Guffond, V., & Leconte, F. (2004). *Les systèmes ERP : Principes, techniques et méthodes de mise en œuvre*. Dunod.

Knauer, T., Nikiforow, N., & Wagener, S. (2020). Determinants of information system quality and data quality in management accounting. *Journal of Management Control, 31,* 97–121.

Latour, B. (2005). *Reassembling the Social: An Introduction to Actor-Network-Theory*. Oxford University Press.

Lawrence, P. R., & Lorsch, J. W. (1967). *Organization and environment: Managing differentiation and integration*. Harvard University Press.

Lambert, C., & Sponem, S. (2009). La fonction contrôle de gestion : Proposition d'une typologie. *Comptabilité Contrôle Audit*, *15*(2), 113-144.

Nafzaoui, M. A., & Ettakani, D. (2024). Le contrôle de gestion comme levier ou obstacle à l'innovation : Enjeux et pratiques dans les entreprises innovantes. *Revue Internationale des Sciences de Gestion*, *7*(4), 926-946.

Nikiforow, N., & Wagener, S. (2020). Determinants of information system quality and data quality in management accounting. *Journal of Management Control: Zeitschrift für Planung und Unternehmenssteuerung*, *31*(1), 97-121.

Ndzie, P. C. (2020). L'impact des ERP sur la productivité des entreprises. *Revue des Systèmes d'Information et de Management*, *25*(2), 45-59.

O'Mahony, A., & Doran, J. (2008). The changing role of management accountants: Evidence from the implementation of ERP systems in large organizations. *International Journal of Business and Management*, *2*(3), 109-115.

Porter, M. E., & Heppelmann, J. E. (2014). Comment les produits intelligents et connectés transforment la concurrence. *Harvard Business Review*, *92*(11), 64-88.

Reix, R. (2005). *Systèmes d'information et management des organisations* (5e éd.). Vuibert.

Reix, R., Fallery, B., Kalika, M., & Rowe, F. (2011). *Systèmes d'information et management des organisations* (6e éd.). Vuibert.

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.2018.04.001

Rowe, F. (1999). Le rôle de l'ERP dans l'interconnexion fonctionnelle des systèmes d'information. *Revue Française de Gestion*, *25*(125), 85-95.

Scapens, R., & Jazayeri, M. (2003). ERP systems and management accounting change: Opportunities or impacts? *European Accounting Review*, *12*(1), 201-233.

Simons, R. (1995). *Les leviers de contrôle : Comment les gestionnaires utilisent des systèmes de contrôle innovants pour stimuler le renouvellement stratégique*. Boston: Harvard Business School Press.

Soparnot, R. (2013). Les effets des stratégies de changement organisationnel sur la résistance des individus. *Revue Recherches en Sciences de Gestion - Management Sciences - Ciencias de Gestión*, *97*, 23-43.

Tomas, J., & Gal, A. (2011). Optimizing ERP utilization: Lessons from post-implementation challenges. *Journal of Strategic Information Systems*, *20*(3), 207-218.

Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, *5*(2), 171-180.

Zammuto, R. F., Griffith, T. L., Majchrzak, A., Dougherty, D. J., & Faraj, S. (2007). La technologie de l'information et le changement du tissu organisationnel. *Organization Science*, *18*(5), 749-762.