

Exposé sur le thème :

***Le système d'information et le contrôle de  
gestion***

## PLAN

Introduction

### **Partie 1 : Système d'information**

#### *I – Généralité sur le système d'information*

1. Définition des concepts :
  - a) le système
  - b) l'information
  - c) le système d'information
2. L'objectif du système d'information
3. Les caractéristiques du système d'information
4. Le rôle du système d'information
5. Les principaux éléments d'un système d'information
6. Les fonctions du système d'information

### **Partie 2 : Système d'informations et contrôle de gestion**

#### *I – Nécessité des systèmes d'information pour le contrôle de gestion dans l'entreprise*

#### *II- Evolution des systèmes d'information : d'une vision hiérarchique vers un modèle intégré:*

1. Cadre conceptuel classique des Systèmes d'information de gestion : Le rôle classique d'interface du contrôle de gestion
2. Facteurs de l'évolution
  - a. Incertitude et complexité croissante de l'environnement de l'entreprise
  - b. Emergence du contrôle de gestion moderne
3. L'évolution des systèmes d'informations vers un modèle réseau extroverti
  - a. L'orientation externe des systèmes de contrôle de gestion stratégique
  - b. Apports stratégique des nouveaux modèles de Systèmes d'information

#### *III-L'influence de chaque composante du système d'information sur la conduite et le rôle de contrôle de gestion*

- a. L'intégration des systèmes d'information opérationnels autour des ERP
- b. L'informatique décisionnelle
- c. La diffusion des informations a travers des « portails décisionnels »

Conclusion

Bibliographie

## Introduction

« La terminologie ‘système d’information’ est apparue aux Etats-Unis et date des années 60, et depuis elle n’a pas connu une définition stable à cause de l’évolution de son usage et des moyens mis en œuvre pour son fonctionnement. Au début l’expression système d’information désignait « les applications de l’informatique à la gestion » : ce sont des applications formelles, accessibles et répétitives, automatisées pour le fonctionnement bureautique des organisations. Elles remplacent les systèmes administratifs auparavant manuels tels que la comptabilité, la gestion des stocks. Le système d’information ne traitait à ce niveau que des informations déjà connues. Delà, on ne peut alors dire que la terminologie système a été associée à information en raison de la prise en charge des éléments nécessaires au traitement et la communication de l’information entre hommes, matériels et logiciels en interconnexion et interaction systémiques » M. Jameleddine ZIADI.

A partir de cette présentation de l’émergence de la notion « système d’information », on peut dégager les mots clés suivants : système, information, système d’information et gestion.

Ces termes nous amènent à déduire l’importance acquise par le système d’information dans la gestion des entreprises. A partir de ce constat, on va analyser la relation entre le système d’information et le contrôle de gestion, en répondant à la problématique suivante : Quel sont les impacts des systèmes d’informations sur la pratique de contrôle de gestion et qu’elles sont les évolutions qu’ils ont connus ?

Pour se faire, on va présenter, dans une première partie, le système d’information, ses caractéristiques, ses principaux éléments et rôle d’une part, et les différents types de système d’information et leurs rôles dans la gestion de l’entreprise d’autre part, ce qui nous amène à la deuxième partie qui présente les systèmes d’informations appliqués au contrôle de gestion

# **Partie 1 : Système d'information**

## **I – Généralité sur le système d'information:**

### **1. Définition des concepts :**

#### **a) le système :**

« Le système se définit comme un ensemble d'éléments en interaction, entre eux, mais également avec leur environnement, et coordonné en fonction d'une finalité. »

On distingue 3 constituants de base d'un système, à savoir :

- les éléments
- les relations entre ces éléments
- un objectif

#### **b) l'information :**

« Une information est l'apparition d'un signal matériel ou immatériel susceptible de provoquer une modification de la connaissance ou de la perception que nous avons d'un objet physique ou d'une entité quelconque ». Gérard Huet et Jean Raiset

- l'information doit être adoptée à chaque niveau de décision : dans le sens que l'information utilisée pour la prise de décision n'a pas la même, au niveau de la gestion stratégique, au niveau de la gestion courante ou au niveau de la gestion fonctionnelle. L'information doit obéir aux besoins et aux critères spécifiques de chaque niveau de décision.
- l'information doit être utile : il ne suffit pas de collecter l'information, mais elle doit être exploitable et utile. Si elle est inutile, elle aura engendré un coût.
- l'information doit être précise.

#### **c) le système d'information :**

Selon RIGAUD LOUIS « l'évolution de la direction et de la gestion vers une science du management a provoqué une transformation non seulement quantitative, mais aussi qualitative des besoins. Les responsables, dans toutes organisations se détournent de plus en plus des masses de données inutilisables ; ils souhaitent de véritables informations pour prendre leurs décisions dans les meilleures conditions possibles » (La mise en place des systèmes d'information p 79).

Ce constat montre la nécessité et l'importance de la mise en place dans une entreprise, un système d'information (SI) qui la permet, avant toute chose, de savoir, prévoir, comprendre et s'informer rapidement.

« Le système d'information d'une organisation est l'ensemble des moyens et des procédures dont l'objectif explicite ou le résultat implicite est de fournir aux différents membres de l'organisation une perception de l'état et du fonctionnement de la dite organisation à travers des mécanismes informationnels. » Gérard Huet et Jean Rousset.

## **2. L'objectif du SI :**

Permettre à une entité donnée (observateur) d'acquérir les connaissances souhaitées sur une autre entité définie (observée). Ces deux entités forment un même objectif dénommé organisation.

## **3. Les caractéristiques du système d'information :**

\* Le système d'information doit permettre de savoir : L'objectif est de connaître le présent : le SI doit réunir des informations, en exploiter certaines et enfin les transmettre ou les diffuser aux différents utilisateurs.

\* Le SI doit permettre de prévoir : l'objectif est de connaître le futur

\* Le SI doit permettre de s'informer rapidement : objectif de rapidité

\* Le SI doit être adapté aux particularités de l'entreprise : il doit être modulaire, intégré dans un plan d'ensemble de l'organisation et capable d'évoluer avec l'organisation.

## **4. Le rôle du système d'information :**

Le SI peut être envisagé sous deux aspects :

- un miroir : ou un filtre parfait qui renvoie une image sans déformation de la réalité observée.

- un écran : qui donne aux membres de l'organisation la faculté de perception directe et fournit sous de signaux une connaissance quelque peu différente du réel à un instant donné.

Le SI doit être à la fois : écran et miroir

Il est un écran de  Car c'est la garantie de sa justesse et de sa fidélité à façon indiscutable puisque représenté la réalité de l'organisation l'observation directe du réel, ne sauraient être interprétée tout est grande sa complexité.

Ainsi, défini comme étant un système de couplage, un SI doit être capable de :

- assurer des tâches opérationnelles : la collecte, la mémorisation, le traitement et restitution des données liées à l'activité de l'entreprise.
- être un support d'aide à la décision, en fournissant aux différents centres de l'entreprise les indicateurs et les outils d'analyse et de simulations pertinentes pour prendre les décisions et définir la stratégie qui assurent le bon fonctionnement.
- assurer les échanges d'information de l'organisation en interne et avec son micro et macro environnement.

## 5. Les principaux éléments d'un système d'information :

- L'environnement : on fait souvent la différence entre un système ouvert et un système fermé selon qu'il est influencé ou non par son environnement et qu'il l'influence ou non en retour. Dans ce sens, un système d'information constitue l'un des plus remarquables exemples d'un système ouvert. L'environnement représente, à la fois, une source de ses in put et un lieu où il transmet ses sorties.
- Les intrants : ce sont les données économiques, politiques, financières qui sont des entrées externes, et les internes à l'entreprise à savoir l'effectif du personnel, capital social, volume de vente.
- Les extrants : c'est les produits finis qui donnent la raison d'être d'un système d'information, dont leurs nature se diffèrent selon la finalité attendue d'un système d'information.

## 6. Les fonctions du système d'information :

Le terme de fonction ici veut dire : l'ensemble des opérations exécutées par des constituants internes du système coordonnées de telle sorte qu'elle aboutissent à rendre celui-ci apte à atteindre à son objet aux mieux.

3 fonctions essentielles du système d'information :

a) La fonction de mémorisation :

C'est la fonction la plus importante et la plus difficile à analyser.

La mémoire est la faculté par laquelle un système conserve de manière durable la perception d'un objet, cette notion recouvre :

- La capacité d'emmagasiner une donnée et la stocker un temps défini ;
- La faculté de pouvoir retrouver celle-ci lorsque cela sera soustraitable.

Le processus de stockage des informations peut être :

- direct : l'information brute est conservée sous une forme codifiée.
- indirect : les données primaires issues de l'environnement subissent certains traitements ou manipulations et seuls les résultats seront gardés dans la mémoire du système.

- La mémoire formelle : c'est l'ensemble des éléments dont la fonction est de stocker explicitement une information. La mémoire formelle est définie lors de la conception du système et son action est liée au contenu des informations qu'elle reforme.
- La mémoire informelle : c'est l'ensemble des informations dont l'action se manifeste par la masse et la présence de ces données. C'est en quelque sorte, la mémoire de l'environnement dont la seule existence est le fait que le système est immergé dans cet environnement perturbe le fonctionnement de celui-ci.

b) La fonction de traitement :

C'est l'élément dynamique dans un SI. Elle assure l'évolution de celui-ci et justifie son existence. Sans traitement, un SI est une sorte de miroir qui renvoie l'information stockée dans son état brut.

Elle inclut en elle-même le rangement et la recherche de l'information. Le concept de traitement de l'information d'un système doit être associé à la notion de transformation d'un stock d'information. C'est le fait de transformer un stock A de données en un autre stock B.

La finalité de cette fonction est de réduire la complexité de l'information contenue dans le stock primaire.

Il existe un lien étroit entre la fonction de traitement et la fonction de mémorisation à l'intérieur d'un SI. En effet, la fonction de traitement prolonge en quelque sorte les possibilités de la mémoire du système puis qu'elle permet de créer de l'information et de présenter différemment les informations.

c) La fonction de communication :

Elle permet au SI de fonctionner en mode ouvert, c à d en relation avec son environnement.

Sans communication, le système serait un ensemble clos dont la finalité n'inclurait aucune prise en compte de son milieu ni en entrée ni en sortie d'information/

Il y a communication chaque fois que deux entités du système ou de l'environnement de celui-ci sont en relation et échangent des informations.

Les informations peuvent être des signaux de contrôle nécessaires à la régulation du système que des données.

La communication, c'est l'art de transfert d'une information d'un point à un autre de l'espace du système. Elle est réalisée à travers un support matériel électronique, papier, ...

Le réseau de communication peut être linéaire, en étoile et maillé.

Les caractéristiques essentielles d'une communication sont au nombre de trois :

- ✓ Le mode de communication : exprime la façon dont l'échange des informations entre l'émetteur et le récepteur se déroule, on distingue :
  - Le mode unidirectionnel : l'émetteur demeure le fournisseur d'information et le récepteur a un rôle passif
  - Le mode conversationnel : suppose une liaison bidirectionnelle entre les deux entités qui échangent de l'information.
- ✓ Le protocole : ensemble de règles destinées à assurer le bon déroulement de l'échange des informations entre l'émetteur et le récepteur.
- ✓ Le débit : mesure la quantité d'information circulant sur la ligne de communication.

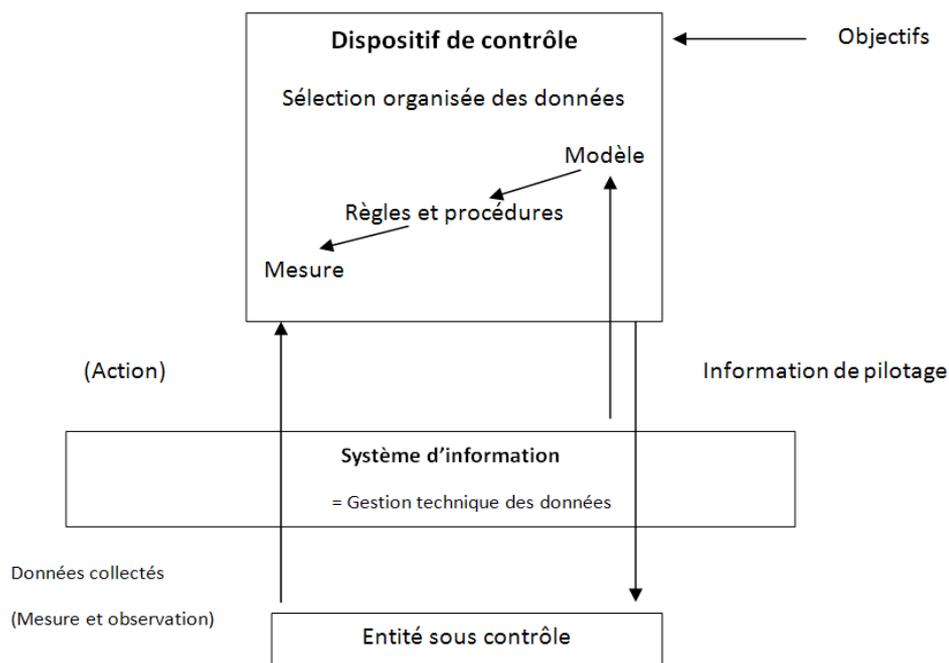
## **Partie 2 : système d'informations et contrôle de gestion**

### ***I- Nécessité des SI pour le contrôle de gestion***

Mintzberg considère que « *les systèmes de contrôle de gestion sont considérés comme des systèmes d'information utilisés par les décideurs, qui collectent, traitent et diffusent de l'information* » provenant de l'intérieur de l'organisation ou directement de l'environnement.

Le contrôle de gestion se nourrit d'informations. Nul besoin de préciser l'importance de disposer d'un accès direct avec les zones les plus intimes du système d'information afin de collecter les éléments les plus significatifs de la marche de l'organisation. Nous n'en sommes plus au temps où le contrôle de gestion se contentait de capter les informations comptables et de production de la GPAO pour élaborer de longs et fastidieux rapports d'activité. Le système d'information se complexifie rapidement. Et l'élargissement des préoccupations du contrôle de gestion suit un rythme tout aussi soutenu.

Tout système de contrôle peut interagir avec le système d'information à l'intérieur de l'entreprise de la manière suivante :



L'adéquation entre système de contrôle et système d'information.

Ce schéma montre que le système d'information joue le rôle d'un intermédiaire.

La capacité de sélection de l'information du système de contrôle est tributaire des caractéristiques techniques du système d'information. Plus précisément cela concerne :

- La qualité des informations transmises mesurée par les critères de délai d'acheminement, de temps de traitement, de mise en phase de la fréquence des informations avec la fréquence des décisions
- La fiabilité, c'est-à-dire la capacité d'acheminer sans déformation l'information à partir du signal émis par le domaine
- La mise à disposition des informations par la constitution d'une base de données (BDD) et d'un dispositif de gestion de cette base.

La responsabilité de fournir des informations peut être confiée non seulement aux sous-unités elles-mêmes, mais aussi à des experts. Le décideur peut en effet se faire assister par des experts qui ont selon, notamment le temps et les techniques pour réaliser des analyses. Dans ce cadre, Ces systèmes d'information permettent aux individus et aux organisations d'apprendre, au sens où au minimum, ils réceptionnent une information provenant d'un événement extérieur. La mission du contrôleur de gestion passe alors de celle d'expert en normes, à celle d'animateur du processus d'apprentissage, qui produit et diffuse de l'information (Besson, Bouquin, 1991, 64).

## **II- Evolution des systèmes d'information : d'une vision hiérarchique vers un modèle stratégique ou en réseau :**

Les systèmes d'information des entreprises ont été soumis à deux influences :

- La conception du management
- Le contrôle au sein des entreprises

### **1. Cadre conceptuel classique des Systèmes d'information de gestion : Le rôle classique d'interface du contrôle de gestion**

Le contrôle de gestion et systèmes d'informations sont en effet deux disciplines profondément liées depuis l'origine, tant sur le plan conceptuel que dans la réalité quotidienne des entreprises

D'après le modèle de Gorry et Morton les systèmes d'information sont segmentés en fonction de la nature des décisions prises dans l'entreprise reprend la séparation en trois niveaux d'Anthony :

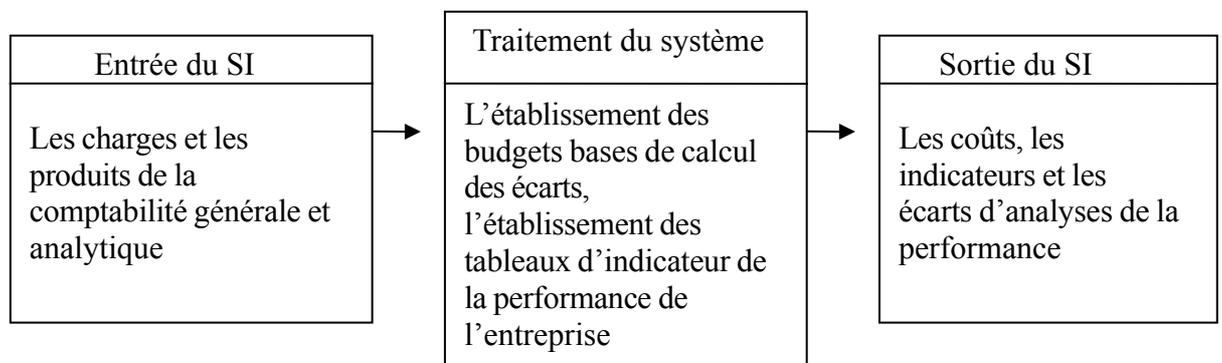
- Le contrôle opérationnel,
- Le contrôle de gestion,
- Le contrôle stratégique.

La vision classique des systèmes d'information des entreprises repose principalement sur une conception hiérarchique de l'organisation et une différenciation de la nature des informations nécessaires à chaque niveau.

Pour obtenir une information intégrée, on compte sur les systèmes d'information de contrôle de gestion (comptabilité, budgets, reporting), qui réalisent l'interface entre les différents systèmes.

- les systèmes d'information opérationnels : ont pour objectif principal d'assurer la gestion quotidienne des tâches, mais sans intégrer les objectifs de contrôle de gestion et de planification stratégique.
- les systèmes de contrôle de gestion : sont largement appuyés sur les comptabilités générale et de gestion, se sont développés pour former une couche supplémentaire assurant l'agrégation jusque là encore quasiment exclusivement financière des données. Il s'agit de systèmes formels d'allocation efficace des ressources à des fonctions stables combinés à la théorie de la motivation.

*Système de contrôle de gestion*

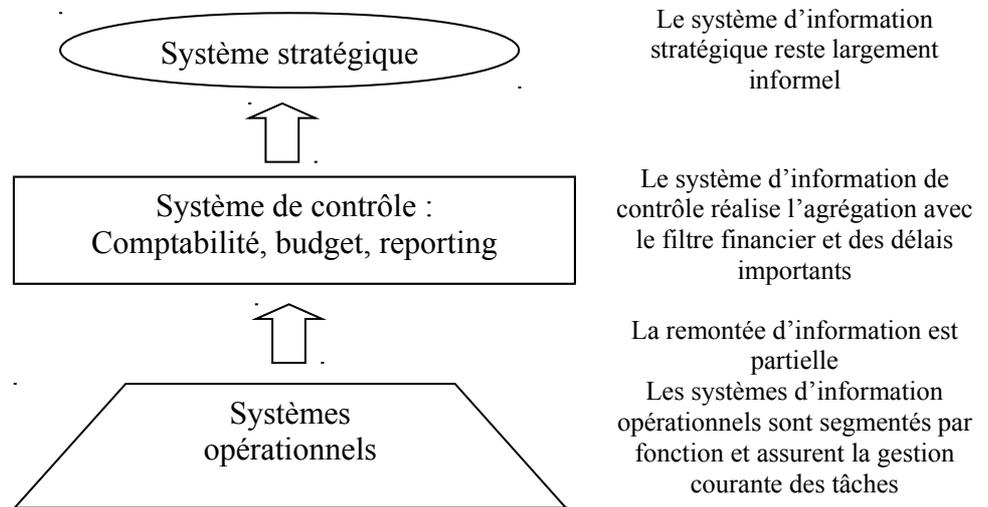


- les systèmes d'information stratégiques : fournissent des services ou des produits compétitifs à l'entreprise en lui donnant un avantage stratégique par rapport à ses concurrents.

C'est un système d'information qui favorise l'innovation commerciale, améliore l'efficacité opérationnelle et accroît les ressources en information stratégique de l'entreprise.

→ Ils sont restés jusqu'au années 90 très informels, les dirigeants étant informés d'une part par leurs réseaux personnels d'information extérieurs à l'entreprise

Le contrôle de gestion réalisait l'intégration des données et l'évaluation des performances des services opérationnels.



*Systèmes d'informations hiérarchiques classiques et le rôle d'interface du contrôle de gestion*

## 2. Facteurs de l'évolution

### a. Incertitude et complexité croissante de l'environnement de l'entreprise

Le modèle classique d'interface du contrôle de gestion a subi une perte de pertinence depuis une quinzaine d'années. Contrôle de gestion et systèmes d'information ont été tous deux accusés de ne fournir les informations nécessaires aux entreprises. Celles-ci sont en effet confrontées à un environnement de plus en plus complexe et changeant, qui se caractérise tout à la fois par la globalisation des marchés, l'accélération et l'incertitude des rythmes économiques, une clientèle moins fidèle et plus exigeante et un changement des entreprises qui ont cherché à s'adapter en modifiant leurs structures.

Les entreprises veulent actuellement jouer sur un marché global en étant internationales, réagir vite en aplatissant leurs pyramides hiérarchiques et en décentralisant leur prise de décision, être plus proches du client en optimisant leurs processus autour d'équipes transversales et cumuler l'expérience en favorisant une diffusion large d'informations financières, mais aussi quantitatives et qualitatives auprès de tous les acteurs internes d'une même activité.

Ces nouveaux besoins ont profondément révolutionné les problématiques de pilotage de l'entreprise et donné lieu à la conception actuelle du contrôle. Couplés à l'émergence de technologies d'information permettant de traiter et diffuser largement l'information, ils ont parallèlement conduit à une redéfinition profonde des systèmes d'information.

#### b. Emergence du contrôle de gestion moderne

L'émergence du contrôle de gestion moderne est due aux limites du contrôle de gestion classique à savoir :

- Le dysfonctionnement entre les méthodes conventionnelles traditionnelles et les requis de l'environnement actuel,
- La perception mécanique, routinière et conservatrice du contrôle du management de l'entreprise.

Le contrôle de gestion moderne se base sur les processus, sur la théorie de l'apprentissage et de l'équité. En faite, dans cet optique on parle de connaissance plutôt que d'information, d'où l'importance de développer des processus d'apprentissage organisationnel. Il ne suffit pas de transmettre l'information et les relations pour tirer profit de la communication, mais il faut, aussi, un apprentissage, d'où il faut mettre à la disposition de tout le personnel, des connaissances et relations utiles à son activité et à son développement, et des occasions d'expérimenter et d'acquérir des compétences organisationnelles par l'échange et la confrontation.

Ainsi, « Le contrôle de gestion moderne prend ses fondements sur la visibilité de l'information, le renforcement du capital connaissance au sein de l'entreprise et la focalisation sur l'amélioration des processus plutôt que sur l'allocation optimale des ressources ».

*« Bien gérer une entreprise, c'est gérer son avenir, et gérer son avenir c'est gérer son information » Harper.*

### **3. L'évolution des systèmes d'informations vers un modèle réseau extroverti**

L'évolution de l'environnement économique a depuis montré la nécessité d'accélérer la prise de décision ainsi que de gérer une plus grande diversité – ou différenciation- dans la conduite des activités. La délégation du pouvoir de décision et l'autonomie accrue des entités qui composent l'entreprise s'accompagne d'un certain degré d'autocontrôle de la part de ces mêmes entités. Celles-ci ont besoin pour la performance de leurs activités, d'outils de contrôle construits pour répondre à leurs attentes et qui intègrent l'ensemble des dimensions du management (vision stratégique, outils de pilotage, suivi opérationnel).

Dans ce nouveau modèle, la nature de l'information n'est plus segmenté par niveau hiérarchique, mais le niveau de détail et le champ couvert sont adaptés aux besoins décisionnels des différents acteurs, ainsi, au sein de chaque unité les managers peuvent trouver les informations opérationnelles, financières et stratégiques utiles à leur champ de décision.

a. L'orientation externe des systèmes de contrôle de gestion stratégique

La réussite de la stratégie choisie par l'entreprise dépend fondamentalement de sa position relative en termes de produits, de structure de coûts et de prix vis-à-vis de ses concurrents. Dans ces conditions, le système de contrôle de gestion a la mission de fournir et d'analyser l'information financière concernant les produits-marchés ou la firme est présente. Les coûts et les structures de coûts des concurrents.

Cette orientation externe du système de contrôle s'appuie sur le concept de chaîne de valeur, développé par Porter 1985 et s'oppose à une vision interne du système de contrôle centrée sur la notion de valeur ajoutée (la critique fondamentale qui est faite à l'approche par la valeur ajoutée est qu'elle commence seulement à l'analyse des achats et s'arrête aux ventes, négligeant ainsi l'analyse des relations avec les fournisseurs et les clients)

➔ Pour être compétitive, une entreprise se doit de bien comprendre et maîtriser l'ensemble de la chaîne de valeur à laquelle elle appartient et pas seulement la partie de la chaîne de valeur qui constitue son activité propre.

Un système de contrôle stratégique doit être capable de fournir l'information et de suivre l'évolution de la chaîne de valeur en se centrant sur 3 axes (Porter, 1985 ; Shank and Govindarajan, 1992)

- i. Définir la chaîne de valeur de l'industrie, les positions de l'entreprise et de ses principaux concurrents dans la chaîne de valeur et attribuer à chaque activité créatrice de valeur des actifs et des coûts.
- ii. Identifier les déclencheurs de coût de chaque activité appartenant à la chaîne de valeur de façon à identifier les causes de variation des coûts de chaque activité ;
- iii. Sur la base des deux étapes précédentes, identifier les avantages compétitifs potentiels en termes de meilleure maîtrise des coûts ou de reconfiguration de la chaîne de valeur.

Un contrôle de gestion véritablement stratégique qui vise au pilotage de l'organisation, se doit de mettre en place des batteries d'indicateurs financiers ou non, soigneusement définis et régulièrement renouvelés en fonction de la nouvelle orientation stratégique de l'entreprise.  
*Marc Ingham(Ed), Management stratégique et compétitivité, De Boeck université.*

#### b. Apports stratégique des nouveaux modèles de Systèmes d'information

L'apport stratégique des SI pousse les gestionnaires à voir les SI dans une nouvelle perspective. Les services d'information ne se limitent plus seulement à des services fonctionnels chargés du traitement transactionnel et de la tenue des registres. Ce ne sont plus seulement des fournisseurs d'information et d'outils d'aide à la décision, aujourd'hui, les services d'information peuvent aider les dirigeants à mettre en place des stratégies concurrentielles en exploitant le potentiel de la technologie de l'information pour améliorer sa productivité, baisser ses coûts et concevoir de nouveaux biens, services et processus.

L'orientation externe du système de contrôle va modifier fondamentalement la perspective sur le type de coûts qu'il faut prendre en compte dans le système d'information :

- l'accent ne sera plus mis sur la valeur absolue des coûts mais sur la valeur relative des coûts en comparaison avec ceux des concurrents, d'où toute l'importance du « benchmarking »
- la vision prospective remplace la vision historique des coûts : la maîtrise des coûts futurs assure le succès à long terme de l'entreprise.

Les systèmes de contrôle de gestion mis par les entreprises japonaises ont une orientation externe, tournée vers le marché, par exemple lorsqu'un besoin nouveau a été identifié dans le

marché et qu'il apparaît qu'un produit peut y répondre la première décision sera la fixation dès le départ du prix de vente sur le marché final, le développement du produit se fait alors dans les limites d'un coût cible.

Les trois lignes directrices qui doivent être retenues dans la conception d'un système de contrôle de gestion qui contribue à la compétitivité de l'entreprise sont :

1. développer un système de mesures de performance qui soit cohérent avec la stratégie de l'entreprise
2. présenter une carte complète, des activités de l'entreprise et des inducteurs de coûts qui les déterminent, qui puisse servir de base au management pour l'élaboration des programmes d'amélioration continue de la performance et de la maîtrise des coûts ;
3. privilégier une orientation externe du système de contrôle de gestion qui permette à l'entreprise de se comparer en permanence avec ses concurrents .

l'autre enjeu important pour l'amélioration du rôle de pilotage stratégique du système de contrôle de gestion est la révision fondamentale des tableaux de bord pour les adapter aux nouvelles exigences de la compétitivité, R.Kaplan et D.Norton (1992, p71-79 ;1993,p134-147) ont développé un type de tableau de bord pour la direction générale qui résume en 4 tableaux synthétiques l'information pertinente par rapport aux 4 dimensions fondamentales de la compétitivité

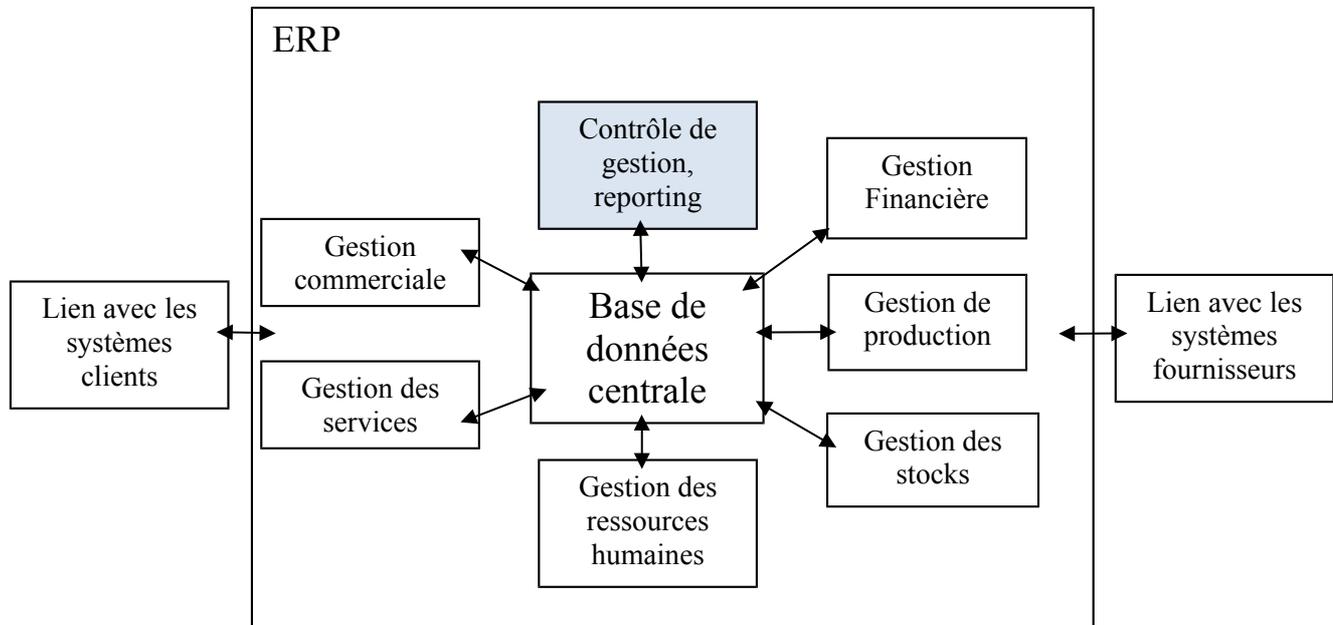
- la performance financière pour les actionnaires ;
- la performance en termes de satisfaction du client ;
- la performance des processus internes de l'entreprise
- la performance en ce qui concerne les activités d'innovation et d'apprentissage

### **III- L'influence de chaque composante du système d'information sur la conduite et le rôle de contrôle de gestion**

#### **1. L'intégration des systèmes d'informations autour des ERP**

Traditionnellement composés de multiples applications dédiées aux différentes tâches opérationnelles (gestion des stocks, production, administration des ventes, gestion du personnel, etc.), les systèmes d'informations opérationnels ont connu ces dernières années une évolution considérable vers la recherche de l'intégration de ces différentes applications dans un système global.

Les informations opérationnelles sont stockées dans la base de données et alimentent l'ensemble des modules par des procédures automatiques paramétrés par l'utilisateur, de tels systèmes peuvent ainsi réduire les tâches administratives opérationnelles, accélérer les flux s'ils sont correctement paramétrés et évitent les risques d'erreur.



*Place du contrôle de gestion dans un ERP*

## 2. L'informatique décisionnelle

Dès les années 90 l'informatique décisionnelle a connu une forte évolution par l'apparition d'une première génération d'outils décisionnels c'est les EIS (Executive Information Systems), conçus pour le reporting et la production d'indicateurs et appuyés sur des bases de données décisionnelles.

Le problème actuel de l'informatique décisionnelle c'est de mettre à disposition les modèles d'évaluation qui permettent de structurer l'information de façon à faire émerger parmi la masse de données les indicateurs réellement pertinents.

Sur le plan théorique, le contrôle de gestion s'est équipé de nouveaux outils comme la comptabilité par les activités qui explore de nouvelles voies d'appréciation de la performance ancrés dans l'analyse des processus opérationnels. L'approche du balanced scorecard (tableau de bord) a quant à elle pour objectif de structurer et de synthétiser l'aide à la décision en

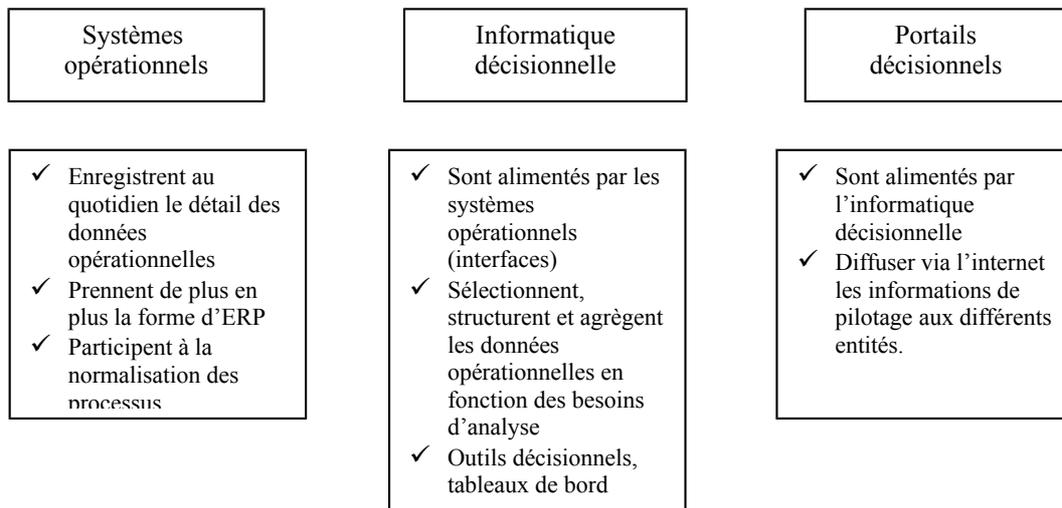
diffusant dans toute l'organisation une représentation de la performance autour d'indicateurs simples et peu nombreux liés aux objectifs stratégiques par une chaîne de causalité.

### 3. La diffusion des informations au travers des « portails décisionnels »

Internet : c'est la gestion ininterrompue des flux d'informations entre l'entreprise, ses clients et ses fournisseurs, dans le but d'accélérer les processus opérationnels. Entreprises, fournisseurs et entreprises clientes communiquent via des plates formes internet qui connectent les ERP des organisations. L'information opérationnelle constitue ainsi une chaîne qui trouve ses prolongements jusque dans les systèmes d'information des partenaires.

Intranet : les intranets, couplés aux systèmes décisionnels, permettent quant à eux de diffuser la représentation de l'entreprise et de ces activités. Rendant ainsi accessible au plus grand nombre le modèle de performance dans l'objectif de favoriser la convergence des buts et des comportements.

*Les différents composants du système d'information intervenant dans la production et la diffusion des informations de pilotage*



## Conclusion

Les entreprises veulent actuellement jouer sur un marché global en étant internationales, réagir vite en aplatissant leurs pyramides hiérarchiques et en décentralisant leur prise de décision, être plus proches du client en optimisant leurs processus autour d'équipes transversales et cumuler l'expérience en favorisant une diffusion large d'informations financières, L'information produite par les outils classiques du contrôle de gestion ne permet plus d'atteindre les objectifs de l'entreprise en matière de dialogue et de communication sur la performance, le nouveau modèle du contrôle de gestion a une vision d'apprentissage collectif, une finalité qui dicte la manière dont est engendrée la performance et une préoccupation de maîtrise de la dynamique des processus, Celles-ci ont besoin pour la performance de leurs activités, d'outils de contrôle construits pour répondre à leurs attentes et qui intègrent l'ensemble des dimensions du management

Les services d'information ne se limitent plus seulement à des services fonctionnels chargés du traitement transactionnel et de la tenue des registres. Ce ne sont plus seulement des fournisseurs d'information et d'outils d'aide à la décision, aujourd'hui, les services d'information peuvent aider les dirigeants à mettre en place des stratégies concurrentielles en exploitant le potentiel de la technologie de l'information pour améliorer sa productivité, baisser ses coûts et concevoir de nouveaux biens, services et processus.

# Bibliographie

## Ouvrages et articles :

- Système d'information pour le management stratégique de l'entreprise; Hubert Lesca ; Editions Stratégie et Management 1986.
- Contrôle de la gestion stratégique de l'entreprise, approche par les systèmes d'information ; B.H. Abtey, A. Vinay ; Editions CLET 1984.
- Systèmes d'information ; Gérard Huet, Jean Rousset ; éditions Sirey, 1980.
- Proposition d'un cadre de référence pour la conception et l'exploitation d'un progiciel de gestion intégré ;Thèse Présentée en vue de l'obtention du grade de docteur de L'INSTITUT NATIONAL POLYTECHNIQUE DE TOULOUSE ; Franck Darras ; Soutenue le 28 octobre 2004.
- Marc Ingham(Ed), « Management stratégique et compétitivité », De Boeck université.

## Sites web

<http://www.univ-nancy2.fr/GREFIGE/colloques/cahier2000/Bollecker00-02.PDF>