

## **L'implantation d'un ERP au niveau de la fonction du contrôle de gestion :**

**Pour quelles raisons ?**

**Cas : COSUMAR**

**The implementation of an ERP in the management control function:**

**For what reasons?**

**Case: COSUMAR**

**BENCHEIKH El Ayachi**

Enseignant chercheur

Faculté des Sciences Economiques, Juridiques et Sociales-Tanger-

Université Abdelmalek Essaâdi

Groupe de Recherche en Economie et Territoires

Maroc

**Bencheikhayachi@yahoo.fr**

**TARMIDI Salma**

Doctorante

Faculté des Sciences Economiques, Juridiques et Sociales-Tanger-

Université Abdelmalek Essaâdi

Groupe de Recherche en Economie et Territoires

Maroc

**Salma.tarmidi@gmail.com**

**Date de soumission :** 30/07/2022

**Date d'acceptation :** 01/09/2022

**Pour citer cet article :**

BENCHEIKH.EL A & TARMIDI.S. (2022) « L'implantation d'un ERP au niveau de la fonction du contrôle de gestion : Pour quelles raisons ? Cas : COSUMAR », Revue Française d'Économie et de Gestion «Volume 3 : Numéro 9» pp : 1-12.

Author(s) agree that this article remain permanently open access under the terms of the Creative Commons

Attribution License 4.0 International License



## Résumé

Le contrôleur de gestion est mené à remonter au top management des informations pertinentes aidant la prise de décision optimale au moment opportun, ce qui exige à ce dernier un accès rapide et possible aux données de différentes origines (financière, ressources humaines, approvisionnements...). A ce titre, les travaux qui sont inscrits dans ce sens révèlent qu'il existe un lien très étroit entre le système d'information et le contrôle de gestion, sans tenir en compte les spécificités de ce système par rapport à la taille et l'organisation de l'entreprise. A ce niveau, ledit article consiste à dévoiler les facteurs organisationnels phares qui imposent l'intégration d'un système d'information adéquat pour le métier du contrôle de gestion. Quant à la méthodologie de recherche, on a mobilisé la démarche qualitative (observation participative et entretiens semis-directifs avec les contrôleurs de gestion) et on a choisi comme cas pratique : La Compagnie Sucrière Marocaine (COSUMAR). Les résultats phares de cette étude révèlent que le choix de la mise en place d'un ERP est motivé par l'importance des filiales de la compagnie et que les contrôleurs de gestion devraient remonter les informations synthétisées au top management, d'une manière intégrée, qui concernent toutes les filiales en termes de leurs performance financière et managériale, dont toutes les fonctions sont interconnectées par ledit ERP. En outre, la stratégie déployée par le Top Management en termes de pilotage nécessite d'intégrer un ERP pour que le contrôleur de gestion puisse remonter l'information adéquate aux différents membres du Top Management.

### Mots clés :

Contrôle de gestion ; Système d'Information ; Décision ; Organisation ; ERP

### Abstract

The management controller is led to go back to the top management with relevant information helping optimal decision-making at the right time, which requires the latter to have quick and possible access to data from different sources (financial, human resources, supplies, etc.). As such, the works that are inscribed in this direction reveal that there is a very close link between the information system and management control, without taking into account the specificities of this system in relation to the size and the business organization. At this level, said article consists in revealing the key organizational factors which impose the integration of an adequate information system for the management control profession. As for the research methodology, we mobilized the qualitative approach (participatory observation and semi-structured interviews with the management controllers) and we chose as a practical case: The Moroccan Sugar Company (COSUMAR). The key results of this study reveal that the choice of implementing an ERP is motivated by the importance of the company's subsidiaries and that the management controllers should report the synthesized information to the top management, in an integrated way. , which concern all the subsidiaries in terms of their financial and managerial performance, all of whose functions are interconnected by said ERP. In addition, the strategy deployed by Top Management in terms of management requires the integration of an ERP so that the management controller can provide adequate information to the various members of Top Management.

### Keywords :

Management control; Information system ; Decision; Organization; ERP

## Introduction

L'implantation d'un système d'information de gestion (SIG) au sein de l'entreprise est devenue une nécessité primordiale dans le management. En effet, selon Mabert et al. (2000) les motifs principaux poussant les décideurs d'intégrer un ERP, qui est considéré comme étant un SIG, sont les suivants :

- Le remplacement des systèmes propriétaires fonctionnels ;
- La simplification et la standardisation des systèmes ;
- L'amélioration des interactions et de la communication avec fournisseurs et clients ;
- L'acquisition d'un avantage stratégique ;
- Le lien avec les activités globales.

A ce niveau, la mise en place d'un SIG ne devient pas une nécessité de « luxe » afin de bien se démarquer et conquérir un avantage concurrentiel dans le marché. A ce titre, les ERP ont permis aux décideurs de disposer une vue transversale globale et précise sur les flux d'information pour accélère les prises de décisions (Meyssonier, Portier, 2006). Dans les mêmes de réflexion, la mise en place des SIG a permis d'éliminer les cloisonnements entre les niveaux de contrôle organisationnel : à savoir : le contrôle stratégique, le contrôle de gestion et le contrôle opérationnel (Meyssonier, Portier, 2006), que l'intégrité des processus et l'automatisation des procédures facilitent l'accès à l'information et sa meilleure exploitation.

En effet, grâce aux ERP, la qualité de service des contrôleurs de gestion s'est améliorée dans la mesure où de consacrer plus de temps à l'interprétation et analyse des informations qu'avant la collecte et le stockage desdites informations exigent plus d'énergies et du temps.

Dans ce sillage, l'implantation d'un SIG est conditionnée par la prise en compte de plusieurs facteurs. La structure, la taille, la nature de l'activité de l'entreprise et la volonté du Top management en matière de l'amélioration du système de pilotage par la re-modélisation du système de maîtrise des couts et le système de reporting financier.

Le papier présent traite la problématique suivante : Comment les facteurs organisationnels impactent sur le choix d'un système d'information adéquat pour le métier du contrôle de gestion ?

Ledit article est présenté comme suit : la première partie sera consacrée au développement de la revue de littérature penchant sur 4 aspects : le premier concerne le besoin d'information pour chaque niveau du contrôle organisationnel, le deuxième met en lumière l'impact de l'intégration

d'un SIG sur les fonctions des contrôleurs de gestion, et le troisième met en avant la relation de SIG avec la conversion du contrôle de gestion traditionnel à celui stratégique, et le dernier aspect traite le SIG dans le cadre de la théorie de contingence structurelle. La deuxième partie concernera la présentation de la démarche de recherche qui combine entre deux approches : observation directe et les entretiens demis-directifs avec les contrôleurs de gestion de la Compagnie Sucrière Marocaine, qui est considérée comme notre cas observé pour répondre à notre problématique. Et la fin sera réductible à l'énoncé des résultats escomptés et leurs discussions.

## **1. La nécessité de la mise en place d'un SIG pour la fonction du contrôle de gestion**

### **1.1 Besoins d'information dans le contrôle organisationnel de l'entreprise :**

Le contrôle organisationnel au sein de l'entreprise se fait sur trois niveaux : stratégique, managériale et opérationnel (Anthony, 1965). En effet, les besoins d'information se diffèrent d'un type de contrôle à l'autre. Sur le plan stratégique, le Top Management est censé de mener à une planification stratégique qui esquisse les objectifs à long terme en tenant compte l'évolution de l'environnement externe (Rongé, 2000). A ce niveau ; le besoin d'information est plus important, vue que la nature d'information remontée concerne tous les niveaux d'une part, et toutes les fonctions d'une autre part, dont le traitement se fait d'une manière intégrée via un ERP (Entreprise-Ressources-Planning), avec les touches du contrôleur de gestion pour révéler les performances financières et physiques de chaque fonction. Quant à le niveau managérial, le contrôle organisationnel est pratiqué dans le cadre d'un contrôle de gestion.

A ce titre ; d'après Rongé (2000), l'implantation d'un ERP produit un impact notable au niveau de la fonction du contrôle de gestion. à travers la standardisation et l'intégration de la gestion de toutes les fonctions dans le système de gestion automatisé, l'intervention du contrôleur de gestion semble plus tangibles en réduisant la marge d'œuvre des autres fonctions en premier lieu (Rongé, 2000), en deuxième lieu, l'intervention du contrôleur de gestion devient plus efficace via les procédures d'alertes (Boitier, 2008), de plus la standardisation des données des différentes fonctions permet de consolider et remonter rapidement les informations, ce qui est traduit par la maîtrise des délais d'élaboration des rapports dans le cadre du reporting financier. Le besoin d'information manifesté par le contrôleur de gestion concerne la conception de indicateurs d'actions et de résultats, calcul des couts dont les chiffres sont produits par le responsable de supply-chaine, responsable des unités de productions.... L'information dont elle a besoin le contrôleur de gestion nécessite l'intégration de tous les acteurs intervenant à la

production des produits, d'où la nécessité de mettre en place un système d'information intégré permettant un accès rapide et instantané à l'information.

Respectant au niveau opérationnel, le système d'information (SI) a permis l'automatisation de certaines tâches et certaines transactions, mais le rôle des opérationnel est plus éminent en matière de l'alimentation du SI par les données basiques qui sont parfois figées, exploitables par différentes fonctions.

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.

### **1.2 Quel est impact de SI sur le champ d'intervention du contrôleur de gestion ?**

L'implantation d'un SI a impliqué une forte révolution de la fonction de contrôleur de gestion. En effet, D'après Meyssonier (2006), la fonction d'un contrôleur de gestion s'est élargie après l'intégration d'un SI, dans la mesure où ce dernier devient plus un analyste des chiffres par excellence et un business planner. D'après Scapens et Jazayeri (2003), l'ERP comme un Système d'Information de Gestion (SIG) a offert à la fonction du contrôle de gestion quatre opportunités d'évolution notamment :

- L'élimination des tâches routinières (paye, une partie de la budgétisation, etc.) ;
- Le transfert de connaissances comptables aux managers de terrain ;
- L'utilisation d'indicateurs avancés plus nombreux (éléments physiques précurseurs des performances plutôt que mesures financières les constatant). En effet, Meyssonier (2006) affirme que la qualité de pilotage s'est améliorée après l'implantation d'un ERP, que le reporting se base sur des indicateurs de performance physique (performance anticipée ex-ante) plus que sur des indicateurs financiers retardés (performances mesurées ex post) ;
- Un rôle plus large des contrôleurs de gestion.

Dans les mêmes lignes de réflexion, d'après Anastas (1997), Les contrôleurs de gestion deviendraient de plus en plus des auditeurs internes et conseillers de gestion dans le cadre de l'implantation d'un SIG, en tenant compte le type de contrôle de gestion déployé : diagnostic ou interactif (Boitier, 2004). En outre, l'implantation d'un ERP ou un autre SIG a permis au contrôleur de gestion de s'ouvrir aux autres métiers notamment métier d'ingénierie, tout en élargissant son aspect cognitif en matière des systèmes d'information dont son développement est induit par ledit ERP (Besson, 1999).

Certes que le SI a élargi le champ d'intervention du contrôleur de gestion en matière du pilotage, mais la question qu'on peut se poser par la suite, est ce que l'implantation d'un SIG au niveau de la fonction du contrôle de gestion impacte sur la nature de ce dernier, en passant d'un contrôle de gestion traditionnel à un contrôle de gestion stratégique ? la section suivante est consacrée à la réponse de ladite question.

### **1.3 Intégration de SI dans la fonction du contrôle de gestion : vers un contrôle de gestion stratégique**

De nos jours, le contrôle de gestion traditionnel via le quel on pratique une inspection sur le rendement des ouvriers (Lorino,1991). En effet, la performance mesurée est basée sur la productivité qui dont son augmentation permanente est assurée via chronométrage et standardisation des heures de travail (Lorino, 1991). La recherche de la « valeur » est devenue parmi les préoccupations majeurs des Top Management des entités. A ce titre, on passe d'un pilotage financier à un pilotage basé sur la gestion de la « valeur », qui embrasse la qualité, la gestion des délais et maîtrise des couts (Lorino, 1991). On parle du contrôle de gestion stratégique en Management par Activités qui exige un diagnostic permanent des processus des activités de l'entreprise pour entre-carrer les liens de causalités créatrice de valeur ajoutée. Dans ce contexte l'intégration d'un ERP dans la fonction du contrôle de gestion a impliqué sa re-modélisation, en mobilisant des nouveaux systèmes de la comptabilité analytique comme la méthode ABC. A ce titre, l'innovation portée par les ERP en matière de la comptabilité analytique a permis à l'entreprise de déployer de plus un contrôle de gestion stratégique qui nécessite à comprendre et moduler les activités pour créer de la valeur. A ce titre, d'après Meyssonier et Pourtier (2006), le SGI contribue parfaitement à une meilleure mise en place d'un système du contrôle de gestion orienté vers un management d'activité via la formalisation et la rationalisation des processus de gestion, ce qui permet de bien comprendre les activités et de passer d'une gestion horizontale à une gestion par activité (Lorino, 1991).

### **1.4 Le SIG : facteur parmi autres de la contingence structurelle influençant la fonction du contrôle de gestion :**

Selon Anthony (1988), les outils du contrôle de gestion sont impactés fortement par un certain nombre de facteurs. En effet, Anthony (1988) a regroupé lesdits facteurs en six axes : le cycle de vie des produits, la nature des produits, la nature de la concurrence, l'approvisionnement, la politique et la technologie ». Dans les mêmes lignes de réflexion, Bouquin (2001) a ajouté

d'autres facteurs susceptibles à influencer la pratique du contrôle de gestion, notamment : « *la taille et le chiffre d'affaires de l'entreprise, le rattachement hiérarchique du contrôleur de gestion et son niveau de formation, l'environnement technique, le degré d'internationalisation de l'entreprise, la place du contrôle de gestion et son rôle en matière de prise de décision* » Bouquin (2001). Dans le cadre de la contingence structurelle, le SIG est considéré comme étant un élément de la structure organisationnelle, dont sa mise en place devrait prendre en considération caractéristiques du contexte de l'entreprise (Ngongang ; 2013). En effet, le SIG doit s'adapter à un ensemble de variables contingentes; comme la taille, la structure, la stratégie...(Chenhall ; 2003).

A ce niveau, si le besoin d'information est persistant pour le Top Management, la nécessité de mettre en place un système de pilotage très large devient une priorité majeure par la suite. En effet, la production d'une information pertinente par le contrôleur de gestion est conditionnée par la présence d'un SIG performant, réduisant les marges d'œuvre des acteurs de l'entreprise pour fournir à la fin une information fiable aidant le Top Management à prendre les décisions. A ce niveau, la modélisation d'un système de comptabilité analytique (ABC) ; via l'implantation d'un ERP est motivée en premier lieu par la stratégie de l'entreprise en matière du pilotage et en deuxième lieu par la structure et la taille de l'entreprise. A ce niveau, on peut se limiter à une méthode des coûts complets qui ne nécessite pas un SIG très sophistiqué comme le cas de l'ABC, mais la stratégie de l'entreprise et sa structure obligent de mettre en place un SIG développé en matière de la comptabilité analytique en passant d'un contrôle de gestion traditionnel à un contrôle de gestion stratégique.

## **2. Méthodologie de recherche :**

Les résultats de l'étude empirique ont été ressortis via une démarche qualitative qui a été déployée dans ce sens. Cette étude empirique concerne la Compagnie Sucrière du Maroc (COSUMAR). A ce niveau, les données de ladite étude ont été collectées via notre observation directe participante sur la pratique du contrôle de gestion via l'ERP, sur la cadence de reporting, sur le champ d'intervention des contrôleurs de gestion et sur la nature de contrôle de gestion pratiqué. De plus, en termes de collecte des données, nous avons se référé aussi à l'analyse documentaire des données internes : organisation du département du contrôle de gestion du COSUMAR, les rapports d'activités ; les fiches des couts ; les tableaux de bord....

Enfin, on s'est référée aussi à des entretiens semis-directifs avec les contrôleurs de gestion du cas observé : COSUMAR, dont les thèmes abordés concernent : les motifs de l'implantation



d'un ERP, les obstacles affranchis après intégration de ce dernier au niveau du reporting et la maîtrise des coûts, la nécessité d'un ERP vu à la complexité du processus productif ....

La présentation des résultats de l'analyse documentaire de notre observation se fait en trois parties pour révéler en premier lieu l'organisation du contrôle de gestion après l'implantation d'un ERP, et pour mettre en lumière en deuxième lieu les facteurs phares impactant le choix d'un SIG adéquat pour le cas du métier du contrôleur de gestion.

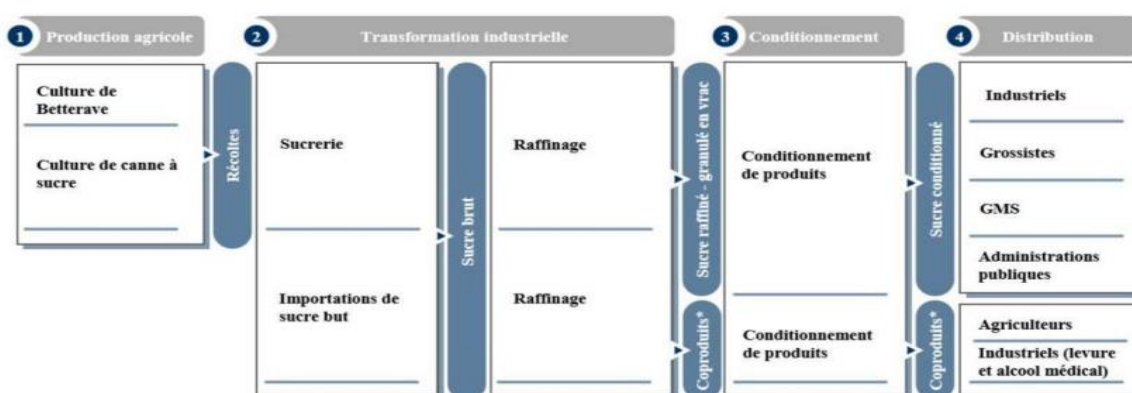
### 3. Résultats de la recherche :

#### 3.1 Instauration d'un ERP : opportunité de modernisation des outils de contrôle de gestion

Les outils phares de contrôle de gestion mis en place par la COSUMAR sont les suivants : la comptabilité analytique via la méthode ABC, le reporting via les tableaux de bord.

D'après la déclaration d'un contrôleur de gestion « *Le calcul des coûts de revient via la méthode ABC nécessite vraiment un outil informatisé pour faciliter le calcul des inducteurs (clés de répartition) de chaque activité en rendre la consommation des ressources plus visibles. Toute cette répartition se fait d'une manière automatisée via ERP de type SAP. En Ajoutant que « la fiabilité de calcul des coûts dépend fortement de la qualité de l'information intégrée au niveau du système, c'est pour cela le Top management met plus d'attention au système de contrôle interne déployé à tous niveau au sein de la COSUMAR ».* A cet effet, l'interaction entre les processus comme déjà illustrée au niveau de la figure n°1, conditionne la mise en l'intégration d'un SI pour une gestion optimale des ressources consommées pour le bon fonctionnement les processus précités.

**Figure n°1 : les différents processus de l'activité de production des sucres**



Source : Business plan du Groupe COSUMAR 2015-2020



En outre ; la fonction de contrôle de gestion dépend de plus sur l'audit interne dans ce sens, afin de bien améliorer le dispositif du contrôle interne de l'entité ».

En effet, on affirme que l'instauration des ERP a permis d'établir une relation de dépendance et d'intégrité entre les fonctions de pilotage : audit interne et contrôle de gestion dans la mesure où d'assurer un bon reporting auprès les comités du Top Management. A ce titre, on déduit aussi que l'intégrité des fonctions dans le cadre de la gestion organisationnelle par le biais des ERP ne se limite pas au niveau des fonctions de support, mais concerne aussi les fonctions de pilotage.

Dans les mêmes lignes de réflexion, COSUMAR gère les relations économiques entre ses filiales via l'application des prix de cession. A ce niveau les unités de production figurées au niveau du tableau n°1, sont considérées comme étant des centres de responsabilités : client/fournisseur pour atteindre plus d'autonomie au niveau de la gestion.

**Tableau n°1 : les différentes filiales du groupe COSUMAR**

<b>Filiales</b>	<b>Unités</b>	<b>Processus</b>
<b>COSUMAR SA</b>	Raffinerie de Casa Sucreries de Doukkalas (Sidi Bennour et Zemamra).	Raffinage et Extraction du sucre de la betterave
<b>SUNABEL</b>	Sucreries de Gharb et Loukkos (Machraa Bel Ksiri et Ksar El Kbir).	Extraction du sucre de la betterave
<b>SURAC</b>	Sucreries de Machraa Bel Ksiri et Ksibia	Extraction du sucre de la canne et de la betterave
<b>SUTA</b>	Sucrerie de Tadla (Ouled Ayad).	Extraction du sucre de la betterave
<b>SUCRAFOR</b>	Sucrerie de Nador	Extraction du sucre de la betterave

**Source : Rapport d'activité annuel du Groupe COSUMAR 2018-2019**

« Ce mode de gestion implique une véritable automatisation des données. En effet, grâce au SAP, on peut déduire facilement les prix de cession interne entre les unités clients/fournisseurs, que ce mode de gestion permet d'optimiser des charges en tenant compte l'impact de cette transaction sur le résultat global du groupe COSUMAR pour s'engager à ladite transaction ou non. Alors tous ce calcul se fait via SAP via des algorithmes, que le rôle du contrôleur de gestion à ce niveau de manager de plus en prenant la décision la plus avantageuse en termes de transaction inter-unités. » selon la déclaration d'un contrôleur de gestion au sein du groupe COSUMAR.

Quant au reporting, ce dernier est marqué par mobilisation des méthodes d'analyses sophistiquées comme Pareto : pour relever les processus les plus générateurs de valeurs (80%) avec minimum de ressources (20%) et méthode Kaizen pour bien déceler les dysfonctionnements et les actions correctives y afférentes dans le contexte du PDCA (Plan, Do, Correct and Act).

Alors on conclut que les facteurs organisationnels phares impactant sur la décision d'instauration d'un ERP au sein de COSUMAR sont la taille, le mode managérial appliqué et la structure du Top Management qui est diversifiée dont le besoin d'information se diffère d'un comité à l'autre (comité stratégique, comité de direction, comité des risques et le conseil d'administration).

### **3.2 Mise en place de l'ERP : quel impact sur l'originalité du contrôleur de gestion au sein du groupe COSUMAR ?**

Le département du contrôle de gestion du groupe COSUMAR dispose plusieurs types de contrôle de gestion notamment :

- **Le contrôle de gestion commercial** : qui consiste à piloter une activité commerciale pour faire ressortir des marges élevées, en optimisant l'équilibre entre le prix, les volumes, les moyens commerciaux fixes et variables, la force de vente et le circuit de distribution.
- **Le contrôle de gestion supply chain** : qui consiste à piloter la chaîne logistique pour servir le client dans les meilleurs délais, au meilleur coût, tout en garantissant la qualité du service (Alcouffe et al. ; 2013).
- **Le contrôle de gestion stratégique** : qui consiste de mettre en place un système de gestion par activité. En effet, la mise en place de la méthode ABC est une sorte de management par activité pour mesurer le niveau de compatibilité entre valeur/coût.

*« Avant l'intégration de SAP, le pilotage de l'activité du groupe a été concentré sur l'aspect financier, mais après le champ de pilotage a élargi en tenant compte les objectifs du Top Management en termes de pilotage », d'après les déclarations d'un contrôleur de gestion du groupe COSUMAR.*

On déduit que la mise en place du l'ERP au sein du groupe COSUMAR a permis à la fonction de contrôle de gestion de s'évoluer. En effet, d'autres types de contrôle de gestion sont apparus sous les instructions du Top Management qui a manifesté sa volonté de rénover son système de pilotage en introduisant un Système d'Information de gestion très sophistiqué. Comme

conclusion pour cette section, on affirme que la stratégie du Top management en matière de pilotage est un facteur parmi autres incitatif à mettre en place un système d'information très sophistiqué permet au contrôleur de gestion de produits des états de synthèse de qualité explicitant concrètement la performance interne des activités du groupe.

#### **4. Discussion des résultats et conclusion :**

Faisant suite aux résultats de cette recherche, on peut conclure que les facteurs structurels de contingence qui impliquent l'intégration d'un ERP dans la mesure où d'améliorer le système du contrôle de gestion dans le contexte du groupe COSUMAR, sont la taille de l'entreprise, la diversité des membres du Top Management, et la stratégie de ce dernier en matière du pilotage. En effet, le SIG doit s'adapter à un ensemble de variables contingentes ; comme la taille, la structure, la stratégie (Chenhall, 2003). Dans ce contexte, la variable de la taille est plus éminente par rapport les autres facteurs pour le cas du groupe COSUMAR, vue que ceci dispose un nombre important de filiales dont les transactions économiques sont traduites par des prix de cessation, ce qui exige la mise en place d'un ERP facilitant le calcul desdits prix.

En outre, l'intégration des ERP ont permis la fonction de contrôle de gestion de s'évoluer en passant d'un contrôle de gestion stratégique à un contrôle de gestion commercial et contrôle de gestion logistique en tenant compte la stratégie du Top management en matière du pilotage.

Ainsi le contrôle de gestion pratiqué au sein du groupe COSUMAR est plus développé, basé sur un système de reporting très évolué en analysant des chiffres ressortis via ERP par des méthodes d'analyse comme PARETO..., ce qui confirme que les contrôleurs de gestion du groupe COSUMAR remplissent de mission de conseil et d'orientation stratégique.

La fiabilité de l'information fournie par les ERP est mise en jeu, d'où la nécessité d'une collaboration permanente entre les responsables du système d'information (SI) et les contrôleurs de gestion. Dans le cadre des perspectives de cette recherche : on peut poser la question suivante : quelle est interaction entre le métier de SI et les contrôleurs de gestion pour assurer une fiabilité d'information à long terme.

#### **BIBLIOGRAPHIE**

- Alcouffe S. et al. (2013), Le contrôle de gestion interactif, commercial, supply chain, ressources humaines, environnement », Malakoff : Dunod.
- Anastas M. (1997), The Changing World of Management Accounting and Financial Management, London : Management Accounting.

- Anthony R. (1965), *Planning and Control Systems: A Framework for Analysis* , London : Harvard Business School Press.
- Anthony.R. (1988), *Management Control Function*, London : Harvard Business Review Press.
- Bouquin H. (2001), *Le contrôle de gestion*, Paris : Gestion Puf.
- Chenhall, R. H. (2003). *Management control systems design within its organizational context : findings from contingency-based research and directions for the future.* *Accounting, Organization and Society*, 28 (2-3),127-163.
- Besson P. (1999). *Les ERP à l'épreuve de l'organisation. Systèmes d'information et management*, 12 (4), 21-52.
- Mabet et al. (2000). *Entreprise Resource Planing survey of US manyfacturing firms.* *Production and Inventory Management Journal*, 41(2), 52-54.
- Meyssonnier F. et Pourtier F. (2006). *Les ERP changent-ils le contrôle de gestion.* *Comptabilité-contrôle-audit* ,1(12), 45-64.
- Ngongang D. (2013). *Système d'information comptable et contrôle de gestion dans les entreprises camerounaises.* *Gestion des Organisations*, 5(2013),113-120.
- Rongé Y. (2000). *L'impact des ERP sur le contrôle de gestion : une première évaluation.* *FINECO*, 10 (45), 60-78.
- Scapens R. et Jazayeri M. (2003). *ERP Systems and Management Accounting Change :Opportunities or Impacts ? A Research Note.* *European Accounting Review*. 1(12), 201-205.