

Contrôle de gestion et système d'information

Quelle interaction en vue d'une performance universitaire ?

Management control and information systems

What interaction for university performance ?

Yasmine BENABDELKRIM EL FILALI

Docteur en Sciences de Gestion
Université Mohammed V de Rabat
Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales - Agdal
Laboratoire d'Etudes et de Recherche en Sciences de Gestion
yasmine.elfilali@yahoo.fr

Mounia AMAZIAN

Docteur en Sciences de Gestion
Université Mohammed V de Rabat
Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales - Agdal
Laboratoire d'Etudes et de Recherche en Sciences de Gestion
mouniamazian@gmail.com

Mariam FILALI ALLACH

Professeur permanente
ESLSCA Business School – Campus Rabat
Centre de recherche - ESLSCA Business School – Campus Rabat
fi.meryem@gmail.com

Date de soumission : 03/02/2022

Date d'acceptation : 04/04/2022

Pour citer cet article :

BENABDELKRIM EL FILALI.Y & AL .(2022) «Contrôle de gestion et système d'information
Quelle interaction en vue d'une performance universitaire ?», Revue Française d'Economie et de Gestion
«Volume 3 : Numéro 4» pp : 27 -38 .

Author(s) agree that this article remain permanently open access under the terms of the Creative Commons
Attribution License 4.0 International License



Résumé

Située au cœur des décisions et des objectifs stratégiques de toute Université, la performance universitaire constitue un élément fondamental par rapport à l'ensemble de ses engagements.

En tant qu'outil principal du contrôle de gestion, le système d'information représente un atout majeur pour mesurer efficacement les résultats et aider à la prise de décision.

Cet article vise, dans ce sens, à démontrer la pertinence du système d'information dans la pratique du contrôle de gestion au sein des universités marocaines dans une logique de performance.

Mots clés : Université ; Contrôle de gestion ; Système d'information ; Performance universitaire ; Parties prenantes.

Abstract

At the heart of any university's strategic decisions and objectives, university performance is a fundamental element in relation to all of its commitments.

In this sense, as the main tool of management control, the information system represents a major asset to effectively measure results and help in decision-making.

This article aims, in this sense, to demonstrate the relevance of the information system in the practice of management control within Moroccan universities in a performance logic.

Keywords: University; Management control; Information system; University performance; Stakeholders.

Introduction

Aujourd'hui, on ne peut nier que le secteur public marocain a entrepris durant ces dernières années un chemin de modernisation visant à améliorer sa performance à travers l'efficacité de l'action administrative et la qualité de la gestion publique.

Face à ce chantier de modernisation, l'importance du contrôle de gestion est devenu une source de progrès pour tous les types d'organisations, permettant aux gestionnaires et responsables de maîtriser les rouages de la gouvernance publique et d'atteindre ainsi les objectifs fixés.

Il représente donc une solution à un certain nombre de difficultés pour lesquels la recherche des solutions s'impose.

Dans ce contexte, le contrôle de gestion apparaît comme un élément progressiste d'une nouvelle pratique de gouvernance au sein des Universités, où le système d'information est perçu comme un instrument de pilotage et de prise de décision capable d'assurer une amélioration continue de la performance universitaire.

Celle-ci est souvent liée à des facteurs expliquant son évolution. Pour cela, l'identification des sources d'informations disponibles est jugée utile afin de mettre en œuvre des modes d'analyse adaptés à chaque objectif stratégique. D'où, l'importance d'un système d'information au sein de l'Université.

La question que nous nous posons est de savoir dans quelle mesure le système d'information contribue à la performance de l'université marocaine ?

Pour ce faire, nous présenterons, dans un premier temps, une revue de littérature en mettant en relation d'une part, le contrôle de gestion et le système d'information, d'autre part, la performance universitaire et les parties prenantes. Puis nous aborderons, dans un deuxième temps, les résultats d'une étude pilote effectuée auprès d'une Université marocaine classée première¹ à l'échelle nationale, à savoir l'Université Mohammed V de Rabat, auquel une enquête par questionnaire a été menée. Enfin, nous exposerons l'apport de la recherche au niveau culturel et managérial.

1. Revue de littérature

A l'heure actuelle, le contrôle de gestion, plus qu'un ensemble de techniques, est mis en place pour répondre à deux dimensions de pilotage : le pilotage de la performance et le pilotage du changement (Alazard et Separi, 1998, p. 76). Il est devenu partie intégrante de la théorie et

¹ Selon le classement U-Multirank. (2021).

pratique de la gestion dans les différents types d'organisations, notamment celles opérant dans le secteur public, à savoir : l'Université.

1.1. Contrôle de gestion vs Système d'information

Une organisation performante est celle qui arrive à aligner sa structure organisationnelle avec sa stratégie, et donc à assurer une bonne communication et compréhension de la stratégie par l'ensemble de ses membres.

Afin d'assurer une parfaite communication, l'information doit être remontée afin que les gestionnaires puissent, à leur tour, informer ; d'où l'importance d'un système d'information (SI).

Selon la définition proposée par Reix et al. (2011, p. 4), le système d'information est « *un ensemble organisé de ressources : matériel, logiciel, personnel, données, procédures... permettant d'acquérir, de traiter, de stocker et de communiquer des informations (sous forme de données, textes, images, sons...) dans et entre les organisations* ».

La bonne marche d'un SI repose sur la mise en place d'une base d'informations collectées, analysées et partagées au sein de l'organisation afin de permettre au décideur de suivre instantanément les activités, d'évaluer les résultats (compte tenu des objectifs fixés) et d'aider à la prise de décision.

De ce fait, le SI exige un travail en étroite collaboration avec les utilisateurs finaux des données, qui sont considérés comme les responsables pour les décisions prises à l'aide des informations collectées et traitées.

Cependant, il a été constaté par certains auteurs qu'il n'est pas toujours facile d'implanter un SI au sein d'une organisation, dû principalement à la résistance du personnel au changement (Armstrong et Sambamurthy, 1999). En effet, comment s'assurer et vérifier que les actions quotidiennes suivent la même trajectoire que les objectifs stratégiques ?

Ayant par nature un comportement rationnel, l'homme va constamment chercher à maximiser son utilité et il serait difficile de lui demander de changer son comportement (non seulement faire son travail, mais s'adapter également aux constantes évolutions) au risque de perdre des avantages personnels certains.

Face à ces difficultés de changement, le contrôle de gestion permet de mieux responsabiliser les acteurs puisque chacun de ces acteurs a une connaissance de ce que l'organisation attend de lui et dans quelle mesure il participe au processus de création de valeur.

Le contrôle de gestion participe entre autres à l'amélioration de la communication au sein de l'organisation, permettant de comprendre la situation de chaque acteur et de pouvoir développer de nouvelles actions à entreprendre.

En milieu universitaire, le SI joue un rôle capital dans la pratique du contrôle de gestion puisqu'il permet d'alimenter les différents niveaux de l'Université par de l'information portant sur ses différents aspects. Ces informations permettent en outre, de renseigner les indicateurs de performance, d'analyser les écarts et d'évaluer l'importance des variations, de détecter les problèmes, et d'informer et de rendre des comptes afin d'aider les décideurs à mettre en place leur stratégie et à prendre des décisions.

1.2. Performance universitaire vs Parties prenantes

Il est souvent difficile de définir la performance au sein des Universités. A l'instar de la théorie des « parties prenantes » avancée par Freeman (1984), la performance universitaire est celle qui procure un degré de satisfaction élevé compte tenu des différents besoins de ses parties prenantes. Répondre aux attentes des parties prenantes représente un devoir pour piloter la performance de l'Université qui est censée faire preuve d'efficacité, d'efficacités et de pertinence.

- **Efficiente** : en optimisant les moyens (matériels, humains, financiers, ...) mis en œuvre pour atteindre un résultat.
- **Efficace** : en aboutissant à un résultat compte tenu d'un objectif prédéfini
- **Pertinente** : en rendant adéquat les objectifs avec les moyens existants ou mobilisables en peu de temps.

De ce fait, l'Université marocaine se doit d'être responsable devant toutes ses parties prenantes, primaires et secondaires.

En contexte universitaire, Leroux et Pupion (2012) considèrent les parties prenantes :

- **Primaires** : Ceux qui ont une relation directe avec l'Université (Etudiants, Enseignants, Personnel administratif, Présidence de l'Université, Etat à travers le Ministère de tutelle).
- **Secondaires** : Ceux qui peuvent impacter l'Université sans pour autant qu'ils soient liés par un contrat. On cite par exemple les médias, les collectivités locales et les entreprises.

Il est à noter que la performance universitaire peut être perçue différemment par les différentes parties prenantes. Ainsi, un étudiant en cycle supérieur s'appuiera sur plusieurs critères définissant la performance, à savoir : la qualité d'enseignement, le taux d'encadrement, l'offre

universitaire, l'innovation et la recherche scientifique, le classement de l'Université à l'échelle internationale, l'égalité des chances et l'insertion professionnelle.

Quant aux employeurs, la performance universitaire peut être évaluée à travers non seulement les compétences techniques ou « *hard skills* » acquises par l'étudiant lors de son cursus académique, mais également à travers ses compétences comportementales ou « *soft skills* » qui représentent des aptitudes personnelles non apprises à l'école (communication, relationnel, leadership, créativité, travail d'équipe...).

En effet, la performance universitaire ne peut être perçue sous un seul angle mais sous une panoplie de dimensions tels que l'ouverture et le classement de l'Université à l'échelle internationale, sa digitalisation, sa production scientifique ou encore sa bonne gouvernance.

2. Présentation et analyse des résultats

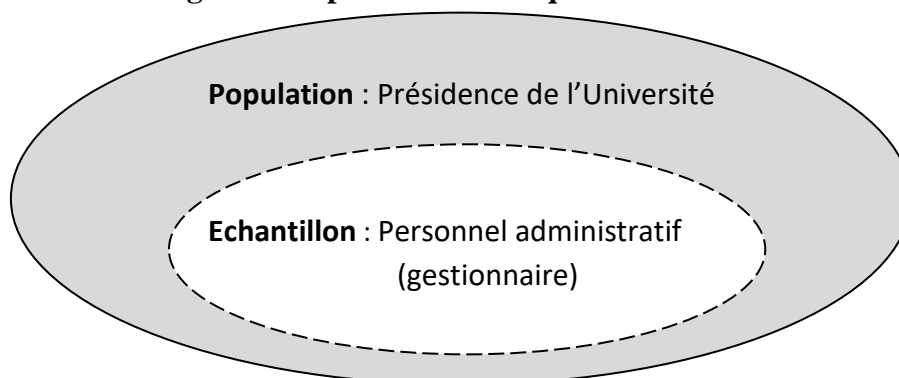
Cet article tente d'étudier le degré d'importance du SI dans la pratique du contrôle de gestion afin d'assurer la performance universitaire, notamment celle de l'Université Mohammed V de Rabat.

2.1. Collecte des données

La population de notre recherche est composée du personnel administratif gestionnaire² de l'Université, auquel un questionnaire a été administré.

Ce choix est justifié par le fait que le fonctionnement du service « contrôle de gestion » est tributaire des autres services en matière de remontée d'informations, nécessitant la participation des autres gestionnaires (des autres services).

Figure 1: Population statistique de la recherche



Nous avons choisi, parmi 174 gestionnaires de différents services de l'Université, un échantillon de 120 personnes tirées aléatoirement selon la méthode d'échantillonnage

² En milieu public, un gestionnaire est une personne responsable des résultats, capable d'assumer les relations administratives avec différents acteurs, et d'assurer la satisfaction des usagers (Proulx, 1949).

probabiliste, auquel notre questionnaire a été envoyé (Benabdelkrim El Filali, Y., Bachisse, M., 2019).

Tableau 1: Taux de retour du questionnaire diffusé

	Par voie électronique	Support papier	Face à face	Total	%
Nombre d'envois	38	80	2	120	100%
Nombre de réponses complètes	27	31	2	60	50 %
Nombre de réponses incomplètes	-	12	-	12	10 %
Nombre de questionnaires non remplis	11	37	-		40 %

Eu égard au nombre de questionnaires administrés, le taux de réponse équivaut à 60 %. Nous avons gardé finalement 60 réponses complètes et exploitables, représentant un taux de réponse réel de 50 %.

Une fois les données collectées, le point suivant permettra de présenter et de discuter les résultats obtenus.

2.2. Analyse des résultats

Afin d'analyser les résultats de notre étude, nous avons choisi de mesurer l'importance du système d'information à travers l'échelle de Likert comme intervalle, permettant d'évaluer un gradium d'opinion sur une échelle de 1 à 5 en réponse à une question.

A partir du tableau ci-dessous (Tableau 2), les résultats de l'analyse statistique montrent l'importance du système d'information au sein de l'Université Mohammed V de Rabat à travers les réponses des questionnés.

Tableau 2: Importance du système d'information

	Pas du tout	Peu	Moyennement	Fortement	Très fortement
	%	%	%	%	%
L'amélioration de la performance de l'Université est étroitement liée au degré de communication existant entre tous les niveaux organisationnels	0	1,7	13,3	25	60
Un personnel académique et administratif peut facilement communiquer, comprendre et participer à l'amélioration de la performance	1,7	26,7	46,6	20	5
Le nombre et le profil du personnel affecté au fonctionnement du SI sont adéquats	17	3,3	21,7	33	25
L'information est disponible sur le portail de l'Université	13	0	15	45	26,7
Les équipements et le réseau sont en adéquation avec les besoins	28	0	10	22	40
Les sites sont régulièrement mis à jour	17	10	31,7	12	30
Les applications informatiques utilisées ont amélioré l'accès à l'information	13	7	18,3	35	26,7
Les applications informatiques utilisées ont amélioré la fiabilité des informations communiquées entre les différents services	15	3,3	16,7	51,7	13
Les applications informatiques utilisées ont amélioré la coordination au sein de l'Université	18	6,7	8,3	48	18,3
Les systèmes et outils actuels répondent aux besoins de l'Université	25	6,7	15	43	10
Les parties prenantes ont accès à l'information dont ils ont besoin	27	10	28,3	20	15
Les parties prenantes contribuent à l'alimentation du SI de l'Université	12	10	11,7	25	42
Le SI est un élément indispensable au bon déroulement de la coopération entre les différentes entités de l'Université	12	5	27	28	28,3
Le SI contribue à améliorer la qualité des décisions des responsables	8,3	1,7	15	37	38,3
Le SI entraîne une simplification des tâches de travail	15	1,7	13,3	35	35
Degré d'utilisation des ERP	23	3,3	3,3	43,3	26,7
Degré d'utilisation des outils de bureautique	3,3	0	11,7	38,3	46,7

La relation entre la performance de l'Université et le degré de communication existant entre tous les niveaux organisationnels est considérée étroite par tous les gestionnaires questionnés, dont la moitié est très fortement d'accord avec ce constat.

En effet, communiquer signifie accompagner le changement, rendre visible l'avenir de l'Université, et impliquer l'équipe pour développer et améliorer constamment la qualité des services aux parties prenantes. Cependant, seulement 23,3% des questionnés sont fortement ou très fortement d'accord que le personnel académique et administratif puisse facilement communiquer, comprendre et participer à l'amélioration de la performance, tandis que le reste (76,7%) ne le sont pas du tout ou presque.

Pour la communication au sein de l'Université, le produit à vendre est « la connaissance de l'Université » qui représente également le produit à acheter par chaque fonctionnaire ou gestionnaire, lui permettant de mieux comprendre ce qu'il fait et ce qu'il doit faire.

Ainsi, la complexité de la communication interne peut impacter la circulation des données, qui représentent la matière première de l'information.

Par ailleurs, près de 70% des gestionnaires questionnés estiment que le système d'information est un élément essentiel au bon déroulement de la coopération entre les différentes entités de l'Université, qu'il contribue efficacement à la prise des décisions des responsables à travers les sources déterminantes de l'information collectée, et qu'il entraîne une simplification des tâches de travail.

Grâce aux outils et applications informatiques, tous les gestionnaires sont quasiment ou totalement d'accord que ces systèmes et outils informatiques jouent un rôle important dans le fonctionnement de l'Université, notamment dans l'accès à l'information, la coordination, et l'alimentation du système d'information impactant directement le pilotage de la performance universitaire.

L'information représente en effet, un élément clé de la gestion (Corfmat, Helluy, Baron, 2000) et du pilotage de la performance universitaire.

Par ailleurs, l'utilisation des systèmes ERP et des outils bureautiques représentent pour la majorité des gestionnaires les principaux outils de travail nécessaires pour l'accomplissement de leurs tâches, et représentent également pour le service « contrôle de gestion » un recueil de données, dans la mesure où l'information est remontée et partagée.

Les données peuvent cependant être fausses ; la remontée de l'information ne signifie donc pas fiabilité directe. C'est dans ce sens que l'ERP permet de retrouver l'origine de l'information et

corriger les éventuelles erreurs, dans le but d'aider le service « contrôle de gestion » à fiabiliser ses données.

Il est évident qu'à travers l'utilisation des nouvelles technologies de l'information (dans la mesure où celle-ci est partagée), le service « contrôle de gestion » consacra moins de temps à la collecte des données et se concentrera facilement au traitement, à l'analyse et à l'interprétation des données collectées (Siegel, 1999), ainsi qu'à la production et l'alimentation d'indicateurs de performance.

L'analyse statistique a donc montré l'importance du système d'information au sein de l'Université Mohammed V de Rabat à travers les réponses des questionnés.

En effet, communiquer signifie accompagner le changement, rendre visible l'avenir de l'Université, et impliquer l'équipe pour développer et améliorer constamment la qualité des services aux parties prenantes. Cependant, seulement 23,3% des questionnés sont fortement ou très fortement d'accord que le personnel académique et administratif puisse facilement communiquer, comprendre et participer à l'amélioration de la performance, tandis que le reste (76,7%) ne le sont pas du tout ou presque.

Selon Corfmat et al. (2000), la complexité de la communication interne peut impacter la circulation des données, qui représentent la matière première de l'information.

On constate que le contrôle de gestion dépend étroitement du système d'information de l'Université, qui peut être soit comptable, financier ou opérationnel, soit quantitatif ou qualitatif, permettant au Président et à son équipe de formuler une stratégie et de s'assurer de sa mise en œuvre.

Cela ne présume pas que les managers ont la connaissance absolue de la trajectoire de l'Université. Ils doivent cependant utiliser l'information pour influencer les autres membres de l'Université et coordonner la façon dont ils coopèrent afin de tirer profit des opportunités qui apparaissent dans le cadre des actions courantes.

3. Apports de la recherche au niveau culturel et managérial

L'enquête par questionnaire au sein de l'Université Mohammed V de Rabat a permis de constater l'importance de l'aspect culturel et managérial dans la fonction « contrôle de gestion », notamment au niveau de l'alimentation et de la production régulière des données relatives à la performance universitaire.

Si l'on prend l'exemple de la mise en place du progiciel de gestion intégrée « Sage X3 »³ dédiée à la gestion financière et comptable au sein des Universités marocaines, son utilisation demeure limitée. D'une part, la non implication de certains utilisateurs à remonter l'information (bloquant ainsi la production d'indicateurs prédéfinis et leur utilisation pour un pilotage interne). D'autre part, la réticence de ces utilisateurs face au changement par rapport aux outils traditionnels utilisés habituellement.

Ainsi, le contrôle de gestion dans les établissements publics en général et dans les Universités en particulier est autant une affaire de culture managériale qu'une affaire de techniques et d'outils impactant l'efficacité de son fonctionnement.

Conclusion

Dans un contexte public marocain marqué par la volonté d'instaurer une bonne gouvernance, le contrôle de gestion intervient dans le pilotage de la performance universitaire à travers l'analyse des écarts, l'établissement de mesures correctrices, et l'aide à la prise de décision en fonction des informations fournies.

Il ressort de cette recherche que le passage d'une logique de moyens à une logique de résultat implique, de la part de certains gestionnaires, une résistance pouvant freiner ou retarder le développement d'un système d'information tel que le contrôle de gestion.

En effet, le besoin d'une information détaillée, fiable et précise constitue un élément clef dans la pratique du contrôle de gestion, notamment pour assurer la performance universitaire.

L'utilité du système d'information réside, non seulement dans la diminution de l'incertitude au niveau de la prise de décision, mais également, dans la création des synergies au sein l'Université grâce au contenu pertinent et accessible de l'information.

Afin d'encourager les opérationnels à œuvrer dans le même sens défini par la stratégie compte tenu d'un système d'information aligné aux objectifs stratégiques de l'Université, un double effort est à fournir. D'une part, l'adoption des modes de travail plus collectifs et coopératifs permettra aux acteurs de faciliter les échanges entre eux, de développer des liens et des relations qui sont à la base de la performance. D'autre part, un effort centré sur le changement « culturel » sur un horizon pluriannuel est fondamental pour assurer la poursuite des objectifs tournés vers l'intérêt général de l'Université.

³ Considéré comme un élément du système d'information

Bibliographie

- **ALAZARD, C., SEPARI, S.** (1998) : « Contrôle de gestion, Manuel et Application », 4^{ème} édition, Dunod.
- **ARMSTRONG, C., SAMBAMURTHY, V.** (1999) : « Information Technology Assimilation in Firms : The influence of Senior Leadership and IT Infrastructures », Inform, Vol 10, n°4, pp 304-327.
- **BENABDELKRIM EL FILALI, Y., Bachisse, M.** (2019) : « The Balanced Scorecard an Adapted Tool to Performance Management. Case Study: University Mohammed 5 of Rabat ». Account and Financial Management Journal, volume 4, e-ISSN: 2456-3374, pp 1863-1869.
- **CORFMAT, D. et al.** (2000) : « La mutation du contrôle de gestion ». Editions d'Organisation, Paris.
- **FREEMAN, R.E.** (1984) : « Strategic management: A stakeholder approach », Pitman, Boston.
- **LEROUX, E., PUPION, P.** (2012) : « Bilan social et personnel à l'épreuve de la nouvelle gouvernance des universités ». Management & Avenir, pp. 252-271.
- **LÖNING, H. et al.** (2003) : « Le contrôle de gestion : organisation et mise en œuvre ». Dunod, 2^{ème} Ed. Paris, 277 p.
- **LORINO, P.,** (2003) : « Méthodes et pratiques de la performance », Editions d'Organisation, Paris, 536 p.
- **REIX, R. et al.** (2011) : « Systèmes d'information et management des organisations », 6^{ème} édition. Paris: Vuibert.
- **SIEGEL, G.** (1999) : « Counting more counting less: the new role of management accountants », Strategic Finance, Novembre, Vol. 81.