



MINISTÈRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR ET



DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE UNIVERSITÉ MOULOU

MAMMERI DE TIZI-OUZOU

FACULTÉ DES SCIENCES ÉCONOMIQUES, COMMERCIALES ET

DES SCIENCES DE GESTION

DÉPARTEMENT DES SCIENCES FINANCIÈRES ET COMPTABILITÉ

## Mémoire de fin d'étude

En vue de l'obtention du diplôme de Master en sciences

Financières et Comptabilité

Spécialité : Audit et contrôle de gestion

### *THEME*

*L'impact de la mise en place des ressources logicielles  
intégrées (ERP) sur le contrôle de gestion : cas de  
l'entreprise algérienne des Eaux (ADE)*

Réalisé par :

SADOUNI Abderrahmane

SIDIBE Issa

Directrice de recherche :

BOUBEKEUR Saliha

### Membres du jury :

Mme AMOKRANE Farida, Professeur UMMTO, Présidente **du jury**

Mme BOUBEKEUR Saliha, Maître Assistante /Classe A, UMMTO, **Directrice de recherche**

Mme ABDELLAOUI Yamina née KAROU, Maître Assistante /Classe  
A, UMMTO, **Examinatrice**

PROMOTION 2023-2024

## *Remerciements*

Tout d'abord nous remercions le bon DIEU de nous avoir donné la santé, la force, le courage, la volonté de mener à terme ce travail.

Ensuite nous tenons à témoigner toutes nos gratitudee à nos parents, nos amis(e) à nos proches et toutes ces personnes qui n'ont su ménager aucun effort pour nous accompagner durant la préparation de ce mémoire.

Aussi ce travail ne serait pas aussi riche et n'aurait pas pu voir le jour sans l'aide et l'encadrement de Mme BOUBEKEUR Saliha, on la remercie pour la qualité de son encadrement exceptionnel, pour sa patience, sa rigueur et sa disponibilité durant notre préparation de ce mémoire.

Nos sincères remerciement à tous les professeurs de la spécialité Audit Contrôle et Gestion qui ont contribué à notre épanouissement intellectuel.

## *Dédicace*

Je dédie ce modeste travail a :

À mes chers parents qui sont pour moi les êtres les plus chers au monde et que dieu les garde et leur donne une longue vie.

À mon frère : Mohamed.

À ma chère sœur : Yasmine.

À tous mes ami(e)s (Sonia, Mahdi, Abderahmane ).

À toutes les personnes qui m'ont aidée de près ou de loin à l'élaboration de ce modeste travail.

*SADOUNI Abderrahmane.*

## *Dédicace*

Nous dédions ce modeste travail :

A mes chers parents qui sont pour moi les êtres les plus chers au monde et que  
DIEU les garde et leur donne une longue vie.

A mes chers frères : Mohamed SIDIBE, Alioune Badra COULIBALY et Kalifa  
TRAORE

A mes chères sœurs : Diagossan SIDIBE, Kadidiatou SIDIBE et Aichata  
SIDIBE

A tous mes amies (de la cité, de la faculté ainsi que ceux du Mali)

A mon très cher ami Mamadou GUINDO que la terre lui soit légère et a tous nos  
défunts Insha'Allah

A toutes ces personnes qui m'ont soutenu de près ou de loin à l'élaboration de  
ce mémoire je vous remercie énormément.

*SIDIBE Issa*

# Sommaire

Remerciements .....	I
Dédicaces .....	II
Index des sigles et abréviations .....	V
TABLE DES ILLUSTRATIONS .....	VI
<b>Introduction générale .....</b>	<b>1</b>
<b>Chapitre 1 : Généralités sur le contrôle de gestion.</b>	
<b>Introduction .....</b>	<b>5</b>
<b>Section 1 : Notions de base sur le contrôle de gestion.....</b>	<b>6</b>
<b>Section 2 : Les outils du contrôle de gestion .....</b>	<b>14</b>
<b>Conclusion .....</b>	<b>23</b>
<b>Chapitre 2 : Les systèmes d'information comme outils du contrôle de gestion</b>	
<b>Introduction .....</b>	<b>24</b>
<b>Section 1 : Les systèmes d'informations .....</b>	<b>25</b>
<b>Section 2 : Système d'information et contrôle de gestion .....</b>	<b>31</b>
<b>Conclusion .....</b>	<b>39</b>
<b>Chapitre 3 : Impact des ERP sur le contrôle de gestion</b>	
<b>Introduction .....</b>	<b>40</b>
<b>Section 1 : Emergence et évolution des Entreprise Ressource Planning (ERP) au sein des entreprises .....</b>	<b>41</b>
<b>Section 2 : Place du contrôle de gestion dans un environnement ERP .....</b>	<b>47</b>
<b>Section 3 : Impact des ERP sur le contrôle de gestion .....</b>	<b>56</b>
<b>Conclusion .....</b>	<b>61</b>
<b>Chapitre 4 : Impact des ERP sur le contrôle de gestion au sein de l'entreprise algérienne des Eaux (ADE)</b>	
<b>Introduction .....</b>	<b>62</b>
<b>Section 1 : Présentation de l'organisme d'accueil « ADE » .....</b>	<b>63</b>
<b>Section 2 : Impact des supports informatiques existants au sein de l'ADE sur le contrôle de gestion .....</b>	<b>70</b>
<b>Conclusion .....</b>	<b>79</b>
<b>Conclusion générale .....</b>	<b>81</b>
<b>Bibliographie.....</b>	<b>84</b>
<b>Annexes.....</b>	<b>88</b>
<b>Table des matières.....</b>	<b>92</b>

## Index des sigles et abréviations

<b>Abréviations</b>	<b>Significations</b>
<b>ERP</b>	Entreprise Ressource Planning
<b>PGI</b>	Progiciel de Gestion Intégrée
<b>SIAD</b>	Système d'aide à la prise de décision
<b>EDI</b>	Echange de Données Informatisée
<b>MRP</b>	MaterialRequirement Planning Ou bien, Systèmes de planification des besoins en matériaux
<b>MRP II</b>	ManufacturingResources Planning. Ou bien, Systèmes de planification des ressources de fabrication
<b>APS</b>	Advanced Planning and Scheduling Ou bien, Planification et Ordonnancement avancés
<b>CRM</b>	Customer relationship management Ou bien, Gestion de la relation client
<b>SCM</b>	Supplychain management Ou bien, Gestion de la chaîne d'approvisionnement
<b>RH</b>	Ressources Humaines
<b>ABC</b>	Activity-basedcosting Ou bien, Coûts basés sur les activités
<b>CG</b>	Contrôle de Gestion
<b>ADE</b>	Algérienne Des Eaux
<b>ANRH</b>	Agence Nationale des Ressources Hydrauliques

# TABLE DES ILLUSTRATIONS

## Index des tableaux

<b>Tableaux</b>	<b>Intitulés</b>	<b>Page</b>
Tableau n°01	Typologie des systèmes d'information	28
Tableau n°02	La conception hiérarchique classique de l'information	32
Tableau n°03	Fonctions du contrôle de gestion dans un ERP	55

## Index des figures

<b>Figures</b>	<b>Intitulés</b>	<b>Page</b>
Figure n°01	Le triangle du contrôle de gestion	10
Figure n°02	Place des systèmes d'informations dans l'entreprise	26
Figure n°03	Systèmes d'informations hiérarchiques classiques et le rôle d'interface du contrôle de gestion	33
Figure n°04	Nouveau modèle d'information : le réseau intégré	36
Figure n°05	Evolution de l'ERP	42
Figure n°06	Structure du système ERP	44
Figure n°07	Vue d'ensemble des domaines des modules fonctionnels	48
Figure n°08	SAP R/3, architecture du domaine financier	51
Figure n°09	Organigramme général de l'ADE	66
Figure n°10	Organigramme général de l'unité de Tizi-Ouzou	68

# *Introduction générale*

# Introduction générale

---

Dans l'ère moderne marquée par des avancées technologiques rapides, les entreprises font face à un environnement complexe et à des marchés exigeants. Pour naviguer avec succès à travers ces défis, l'adoption de système d'information s'est révélée cruciale, jouant un rôle majeur dans l'amélioration de l'efficacité organisationnelle. Les systèmes d'informations traditionnels, bien qu'utiles, ont révélé leurs limites à savoir des difficultés de collecter et d'interpréter les mesures de fiabilité, de sécurité, de coûts et des difficultés d'évaluer à l'avance si la modification doit être faite. Ces évaluations coûteuses ont permis d'ouvrir la voie à l'adoption des systèmes Enterprise Resource Planning (ERP) qui ont révolutionné la gestion automatisée des entreprises. Ces systèmes ERP facilitent une intégration étroite entre divers départements, complexifiant parfois les processus tout en permettant un accès en temps réel à l'information pour les décideurs.

Au cours des dernières décennies suivantes, avec l'avènement des ordinateurs personnels, et l'essor d'internet, les ressources logicielles ont connu une expansion fulgurante. Les progiciels de gestion intégrée (ERP) sont devenus monnaie courante dans les entreprises, offrant une suite complète d'outils pour gérer l'ensemble des processus opérationnels et financiers. Ces systèmes ont permis d'homogénéiser les pratiques de contrôle de gestion à l'échelle organisationnelle et ont facilité l'accès à l'information en temps réel.

Plus récemment, avec l'avènement du Big Data, de l'analytique avancée et de l'intelligence artificielle, les ressources logicielles ont connu une nouvelle révolution dans le domaine du contrôle de gestion. Les entreprises ont désormais accès à des outils sophistiqués pour collecter, traiter et analyser d'énormes volumes de données, leur permettant de prendre des décisions plus éclairées et de piloter leur performance de manière proactive. Cette évolution rapide des ressources logicielles a profondément transformé la pratique du contrôle de gestion, en offrant aux professionnels de nouveaux moyens pour mesurer, évaluer et optimiser la performance organisationnelle. Cependant elle a également posé de nouveaux défis, notamment en termes de sécurité des données, d'intégration des systèmes et de formation des équipes.

Historiquement, la fonction contrôle de gestion se concentrait sur la collecte, l'analyse et la présentation des données financières, visant à améliorer la prise de décision et à optimiser les performances de l'entreprise. Toutefois, avec l'intégration des ressources logicielles, cette fonction s'est enrichie, passant d'une approche principalement rétrospective à une démarche proactive et prédictive. Les outils logiciels modernes offrent la possibilité de modéliser des scénarios complexes, d'automatiser des processus de collecte de données et d'effectuer des analyses en temps réel, permettant ainsi aux contrôleurs de gestion de jouer un rôle crucial dans la stratégie et la planification d'entreprise.

# Introduction générale

---

La performance et le contrôle de gestion au sein des organisations nécessitent donc une adaptation constante des outils à leurs besoins spécifiques pour rester efficaces. Les ERP, en automatisant principalement les tâches comptables et en réduisant les redondances d'informations, deviennent un atout indispensable pour le contrôle de gestion grâce à la mise à jour immédiate des données et à l'accélération des processus.

Cependant, l'investissement dans un ERP représente un coût significatif et n'est pas à la portée de toutes les entreprises. De plus, le succès d'un ERP dépend largement de la compétence des utilisateurs et de son adéquation avec la stratégie et la structure organisationnelle. Face à ces enjeux, les entreprises s'efforcent de minimiser les coûts et d'atteindre leurs objectifs rapidement, en optimisant l'utilisation de leurs ressources pour obtenir les meilleurs résultats possibles.

## ❖ Problématique de recherche

La croissance sans précédent des technologies de l'information et de la communication (TIC), portée par la microélectronique, le matériel informatique et les systèmes logiciels, a influencé toutes les facettes des applications informatiques dans les entreprises.

Simultanément, l'environnement commercial devient de plus en plus complexe avec des unités fonctionnelles nécessitant de plus en plus de flux de données interfonctionnels pour la prise de décision, l'approvisionnement rapide, la gestion des stocks, la comptabilité, les ressources humaines et la distribution des biens et services.

Dans ce contexte, la direction des entreprises a besoin de systèmes d'information efficaces pour améliorer la compétitivité grâce à une réduction des coûts et une meilleure logistique. Il est universellement reconnu par les entreprises que la capacité de fournir la bonne information au moment opportun apporte d'énormes récompenses aux organisations dans un monde compétitif et mondialisé aux pratiques commerciales complexes.

À partir de la fin des années 80 et au début des années 90, de nouveaux systèmes logiciels connus dans l'industrie sous le nom d'Enterprise Resource Planning (ERP) ou Progiciels de Gestion Intégrée en français, ont fait leur apparition sur le marché, ciblant principalement les grandes entreprises.

Les ERP sont des logiciels de gestion d'entreprises comprenant des modules prenant en charge des domaines fonctionnels tels que la planification, la fabrication, les ventes, le marketing, la distribution, la comptabilité, la finance, la gestion des ressources humaines, la gestion de projet, la gestion des stocks, le service et la maintenance, le transport et le commerce électronique.

# Introduction générale

---

L'architecture du logiciel facilite l'intégration transparente des modules fournissant un flux d'informations entre toutes les fonctions au sein de l'entreprise de manière cohérente et visible. L'informatique d'entreprise avec les ERP permet aux entreprises de mettre en œuvre un système intégré unique en remplaçant ou en réorganisant leurs systèmes d'information existants.

Ces systèmes ERP facilitent une intégration étroite entre divers départements, complexifiant parfois les processus tout en permettant un accès en temps réel à l'information pour les décideurs.

Toutefois, dans de nombreux cas, ces systèmes complexes obligent les entreprises à réorganiser leurs processus métier pour s'adapter à la logique des modules logiciels permettant de rationaliser le flux de données dans toute l'entreprise.

Face à ce constat, notre travail a pour objet d'analyser la manière dont les ERP impactent la fonction contrôle de gestion.

Ce qui nous conduit à formuler la problématique suivante :

**« Parmi les supports informatiques utilisés par l'ADE, les ressources logicielles intégrées font-ils partie de ces supports et quel est leur impact sur la fonction de contrôle de gestion ? »**

De cette question principale découlent les questions secondaires suivantes :

- Qu'est-ce qu'une fonction contrôle de gestion d'une entreprise ?
- Qu'est-ce que les ERP et comment ont-ils évolué dans le temps ?
- Quel place occupe les ERP dans l'entreprise ?
- Comment le rôle et les outils du contrôle de gestion ont changé avec la mise en place des ERP dans l'entreprise ?
- Est-ce que l'ADE dispose d'un logiciel ERP ?
- Quels sont les avantages que peut procurer la mise en place de l'ERP dans l'entreprise ADE ?

## ❖ Hypothèses de recherche

Pour appréhender notre étude et ainsi de mieux répondre à notre question de recherche et aux questions secondaires, nous avons énuméré les hypothèses suivantes :

- **Hypothèse 1** : La mise en place de ressources logicielles intégrées permet d'automatiser les processus de contrôle de gestion, réduisant ainsi les tâches manuelles et les erreurs potentielles, ce qui améliorerait l'efficacité opérationnelle de la fonction contrôle de gestion.
- **Hypothèse 2** : L'intégration des ressources logicielles au niveau de l'ADE favorise une meilleure communication entre les différentes parties prenantes impliquées dans le contrôle de

# **Introduction générale**

---

gestion, notamment les départements financiers, opérationnels et de gestion. Elle permettra à l'ADE d'améliorer l'efficacité opérationnelle et la performance globale de l'entreprise.

## **❖ Objectifs et intérêt du choix du sujet de recherche**

- Pour nous-mêmes, puisque cette étude sera pour nous l'occasion d'apprendre davantage sur les progiciels de gestion intégrés et son impact sur la fonction contrôle de gestion.
- Cette étude nous permettra d'enrichir nos connaissances sur les liens qui existent entre les deux notions de contrôle de gestion et progiciels de gestion intégrée (ERP).
- Cette étude permettra aux entreprises de réfléchir à la mise en place d'un progiciel de gestion intégrée (ERP) et d'évaluer les avantages que pourra procurer l'ERP sur le contrôle de gestion et la performance de l'entreprise.

## **❖ Méthodologie de recherche**

- Dans un premier temps, nous avons eu recours à de nombreux ouvrages et dictionnaires, mémoires et thèses, articles et sites internet qui font référence à notre sujet, à savoir le contrôle de gestion et les progiciels de gestion intégrés.
- Dans un second lieu, on a exploité un questionnaire de type quantitatif, qui contient des questions fermées et des choix multiples permettant de collecter des données structurées et mesurables qu'on a déposés auprès des entreprises, notons que la démarche était sans suite favorable de la part des autres entreprises et qu'on a eu des réponses que de la part du gestionnaire de l'entreprise Algérienne Des Eaux.

## **❖ Structure du travail de recherche**

Notre travail est structuré en quatre (04) chapitres :

- Le premier chapitre est consacré à la présentation des concepts fondamentaux du contrôle de gestion. Il aborde en premier lieu son historique, ainsi que les différentes définitions qui lui ont été attribuées ; en deuxième lieu, nous allons présenter les différents outils qui peuvent être utilisés dans le cadre d'un contrôle de gestion. Enfin, en dernier lieu, une détermination des champs d'application du contrôle de gestion est présentée ;
- Le deuxième chapitre est consacré à la présentation du système d'information comme outil du contrôle de gestion. Il aborde en premier lieu les différentes définitions qui lui ont été attribuées ; en deuxième lieu, nous présenterons la relation qui existe entre le système d'information et le contrôle de gestion ;

## **Introduction générale**

---

- Le troisième chapitre est consacré à l'impact de la mise en place des ERP sur la fonction contrôle de gestion. D'abord, on étudie les bases fondamentales des ERP, puis on analyse l'impact de la mise en place des ERP sur la fonction contrôle de gestion.
- - Le quatrième chapitre porte sur l'étude de l'impact des ERP sur le contrôle de gestion au sein de l'entreprise algérienne des Eaux (ADE). Ce chapitre est scindé en deux sections. La première section est une description et présentation de l'entreprise d'accueil (ADE), la seconde section, a pour but d'analyser l'impact de la mise en place des ERP sur le contrôle de gestion au sein de l'ADE.

*Chapitre I :*  
*Généralités sur le contrôle*  
*de gestion*

## Introduction

Une entreprise dispose de plusieurs procédures et outils pour suivre sa stratégie. Parmi eux, le contrôle de gestion est le moyen le plus efficace pour vérifier si l'objectif est atteint. En vérifiant les différents comptes, il reflète la situation réelle de l'entreprise au moment où le contrôle est mis en place. Pour que l'entreprise améliore ses performances, elle doit s'assurer régulièrement qu'elle se rapproche peu à peu du but. Le contrôle de gestion joue un rôle important dans une entreprise. Il joue un rôle très important en tant qu'outil d'aide à la décision.

Dans sa conception moderne, le contrôle administratif doit être compris comme direction et contrôle, et pas uniquement dans le sens de vérification et de surveillance. Le contrôle de gestion d'une entreprise implique la collecte et l'analyse d'informations sur son activité visant à fournir des lignes directrices pour l'amélioration des opérations, et l'atteinte des objectifs.

Dans ce premier chapitre nous essayerons de mettre en évidence les concepts fondamentaux du contrôle de gestion en deux sections principales :

- Dans la première section, nous allons traiter des généralités sur le contrôle de gestion à savoir son historique, son évolution, ses différentes définitions, ainsi que ses caractéristiques à travers ses rôles, objectifs et ses missions. Le contrôle de gestion s'emploie à mesurer en temps réel la performance de l'entreprise pour s'assurer de l'utilisation optimale de ses ressources. A cet effet, les critères et mesures de la performance en contrôle de gestion sont analysés ;
- Dans la deuxième section, nous allons décrire les différents outils du contrôle de gestion.

## Section 1 : Notion de base sur le contrôle de gestion

### 1.1. Historique du contrôle de gestion

Le contrôle de gestion est une discipline qui a émergé au début du XX<sup>ème</sup> siècle, avec les travaux de Frederick Winslow Taylor sur l'organisation scientifique du travail. Taylor a développé des méthodes pour rationaliser les processus de production et améliorer l'efficacité des travailleurs, en utilisant notamment des outils de mesure et de contrôle.

Dans les années 1920 et 1930, des économistes comme Alfred Sloan ont développé des systèmes de contrôle de gestion pour les grandes entreprises américaines, en utilisant notamment des techniques de comptabilité analytique et de budgétisation.

Dans les années 1950 et 1960, le contrôle de gestion s'est développé en Europe, notamment en France, avec les travaux de Michel Perrin et Robert Anthony. Ces derniers ont introduit des concepts tels que la notion de centre de responsabilité et la distinction entre coûts fixes et coûts variables.

Dans les années 1970 et 1980, le contrôle de gestion a évolué vers une approche plus stratégique, en intégrant les objectifs à long terme de l'entreprise dans les systèmes de mesure et de contrôle. Cette évolution a été influencée par les travaux de Peter Drucker et de Robert Kaplan et David Norton sur la Balanced Scorecard (ou Tableau de bord prospectif (TBP)).

Le TBP est une méthode qui vise à mesurer les activités d'une entreprise selon quatre axes : client, processus, apprentissage et finance. Il vise à définir un plan d'action en accord avec les objectifs stratégiques ou la vision de l'entreprise.

Au cours des dernières décennies, le contrôle de gestion s'est adapté aux changements dans l'environnement économique et technologique, en utilisant des outils tels que les tableaux de bord, les analyses prédictives et les systèmes d'information. Il a également évolué vers une approche plus collaborative, en impliquant tous les acteurs de l'entreprise dans le processus de contrôle, plutôt que de se limiter à une fonction isolée.

Le contrôle de gestion est un domaine en constante évolution qui s'adapte aux besoins des entreprises. Les premiers systèmes de contrôle de gestion ont été développés dans les années 1920, mais le domaine a changé de manière significative depuis lors. Aujourd'hui, le contrôle de gestion est un domaine complexe qui utilise des techniques avancées pour aider les entreprises à atteindre leurs objectifs.

## **1.2. Définition du contrôle de gestion**

Avant de faire le point sur la conception du contrôle de gestion, il est nécessaire de s'interroger au préalable sur les notions de « Contrôle » et de « Gestion ».

### **1.2.1. Définition de la notion de contrôle**

Il existe plusieurs définitions du contrôle, nous allons proposer quelques-unes.

« Le mot contrôle est souvent associé à celui de vérification. Lorsque, au cours d'une vérification, il apparaît que les règles ne sont pas respectées, il s'ensuit généralement une sanction. Limiter le terme « contrôle » à un processus de vérification- sanction conduirait à réduire considérablement le champ de cette discipline »<sup>1</sup>

En d'autres termes, « Le contrôle est un concept qui veut dire : vérifier, surveiller, évaluer et maîtriser. En ces sens, il vise à mesurer les résultats d'une action et à comparer ses résultats avec les objectifs fixés à priori pour savoir s'il y a concordance ou divergence ».<sup>2</sup>

Le mot « contrôle » a plusieurs significations dont chacune permet aux auteurs de développer tel aspect ou telle particularité du contrôle de gestion selon le domaine qu'ils entendent privilégier.

Les significations du mot « contrôle », retenues par les auteurs, sont en général au nombre de quatre :

- Vérification : le contrôle des billets, le contrôle d'identité :
- Pouvoir : contrôle d'un individu (agir sur lui), prise de contrôle d'une société.
- Surveillance, régulation : mise sous contrôle d'une machine, contrôle des naissances.
- Maîtrise : contrôle d'une voiture, « self-control ».

Contrôler une situation signifie être capable de la maîtriser et de la diriger dans le sens voulu. Tout contrôle vise à mesurer les résultats d'une action et à comparer ces résultats avec les objectifs fixés a priori pour savoir s'il y a concordance ou divergence. Avec l'évolution des comportements et les besoins des entreprises, la notion du contrôle s'est élargie au sens conseil et suivie de performance.

## 1.2.2. Définitions de la notion gestion

Parmi les définitions de gestion nous avons retenus celles-ci:

La gestion est « l'ensemble des activités de planification de direction et de contrôle nécessaires pour que l'entité atteigne ses objectifs ».<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup>LANGLOI S, BONNIER C, RINGE R, «contrôle de gestion», édition Berti, Alger, 2008, P.11.

<sup>2</sup> ALAZAR D, SEPARI S, «contrôle de gestion» édition Dunod, 2004/ Page 7

<sup>3</sup> MENARD L, et collaborateurs, «Dictionnaire de la comptabilité et de la gestion financière» 2édition, Québec, Paris 2004/ P.725

Autrement dit, la Gestion est « l'ensemble des procédures, des pratiques et des politiques mises en œuvre dans les entreprises et qui visent à assurer un fonctionnement satisfaisant ».<sup>4</sup>

L'action de « gestion » consiste, au sein d'une organisation, en la réalisation d'objectifs par la combinaison la plus efficace des moyens.

### 1.2.3. Définition du contrôle de gestion

L'exercice pour la définition du contrôle de gestion est très complexe et difficile. Car il existe de nos jours des auteurs en sciences de gestion qui ont proposé de multiples définitions du contrôle de gestion.

Le contrôle de gestion n'est pas une fonction de l'entreprise destinée à acheter, vendre ou gérer, mais elle crée le cadre et les outils nécessaires pour que les fonctions d'achat, de vente et de gestion travaillent de manière cohérente et efficace. Dans toute organisation, le contrôle de gestion est utilisé pour le déploiement de la stratégie ainsi que son exécution par tous ses membres. Influencé par les courants comportementaux, le contrôle de gestion moderne s'est étendu au-delà de ses fonctions traditionnelles décrites comme instrumentales, pour devenir un outil global de pilotage des organisations. Jusqu'à présent, il n'existe pas de définition fixe au contrôle de gestion en raison des facteurs cités ci-dessus. Par ailleurs nous pouvons citer quelques définitions des auteurs les plus connus et adéquates à notre thématique parmi lesquelles nous mettons la lumière sur : R.N. Anthony ; H. Bouquin ; E.J. Bourdin et A. Khemakhem.

Selon R. Anthony (1965), « le contrôle de gestion est le processus par lequel les managers obtiennent l'assurance que les ressources sont obtenues et utilisées de manières efficaces et efficaces pour la réalisation des objectifs de l'organisation ».<sup>5</sup> En 1988, il ajoute une autre définition qui stipule que « le contrôle de gestion est le processus par lequel les managers influencent d'autres membres de l'organisation pour appliquer les stratégies ».<sup>6</sup>

Retenons le fait que le contrôle de gestion pour R. Anthony suppose une existence des objectifs préalables que le manager est chargé de réaliser à travers l'action d'autres individus tout en s'assurant la mise en œuvre des stratégies définies et l'utilisation des ressources de manière efficace et efficace. C'est donc, le processus par lequel les dirigeants s'assurent que les

---

<sup>4</sup>MENARD L, et collaborateurs, « Dictionnaire de la comptabilité et de la gestion financière » 2<sup>e</sup> édition, Québec, Paris 2004/ P.740

<sup>5</sup> R.N ANTHONY « Management et contrôle de gestion », op.cit, P6/354

<sup>6</sup>Idem. P6/354

ressources sont obtenues et utilisées avec efficacité et efficience pour réaliser les objectifs de l'organisation et que les actions en cours vont bien dans le sens de la stratégie définie.

Selon H. Bouquin, « On conviendra d'appeler contrôle de gestion les dispositifs et processus qui garantissent la cohérence entre la stratégie et les actions concrètes et quotidiennes ». <sup>7</sup>

Les managers qui sont chargés de définir la stratégie ont besoin de dispositifs et processus pour s'assurer que l'action quotidienne des individus est cohérente avec la stratégie. Donc le contrôle de gestion est un régulateur des comportements.

Selon E.J. Bourdin, « le contrôle de gestion est un système d'évaluation des Responsabilités et des voies par lesquelles la rentabilité de l'entreprise peut être améliorée » <sup>8</sup>

Pour A.Khemakhem, « Le contrôle de gestion est le processus mis en œuvre au sein d'une entité économique pour s'assurer d'une mobilisation efficace et permanente des énergies et des ressources en vue d'atteindre l'objectif que vise cette entité ». <sup>9</sup>

Ce dernier insiste dans cette définition sur la flexibilité du contrôle de gestion pour tenir compte des spécificités de chaque entreprise et de chaque situation ; il insiste aussi sur la mobilité des énergies et des ressources pour atteindre les objectifs prévus de l'entité.

D'après ces auteurs, le contrôle de gestion est le garant du non gaspillage des ressources. Il met en relation trois notions importantes liées à ce domaine du contrôle de gestion, l'efficacité, l'efficience et la pertinence.

La relation entre ces trois concepts est donnée par le schéma suivant :

---

<sup>7</sup> H.Bouquin (1994), «Les fondements du contrôle de gestion», Presse Universitaire de France «Que sais-je» N°2892, Paris <http://www.cerfige.dauphine.fr/pedagogie/poly/sy10670.PDF>.

<sup>8</sup> ALAZARD, SEPARI S, «contrôle de gestion manuel et application», 4 édition, ED. Dunod, Paris 1998 P.643.

<sup>9</sup>H.Arnaud, «Le contrôle de gestion» édition liason, 2001, P9.

**Figure 1 : Le triangle du contrôle de gestion**

Objectif

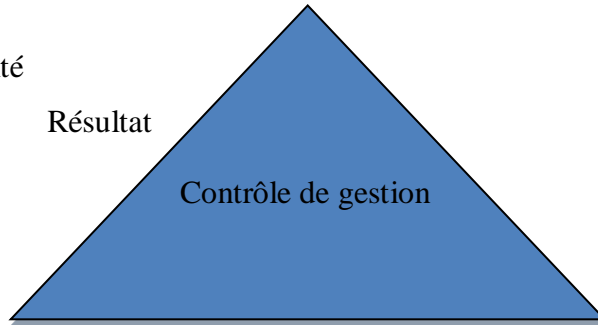
Pertinence efficacité

Ressource

Résultat

Contrôle de gestion

Efficienne



**Source :** MICHEL D., SOLE A., « Le contrôle de gestion, organisations, outils et pratiques », 3<sup>ème</sup> édition Dunod, Paris, 2008, P.06.

D'après ce schéma :

- La pertinence : c'est la conformité des moyens mis en œuvre en vue d'atteindre un objectif donné.
- L'efficacité : c'est la capacité à atteindre l'objectif.
- L'efficience : c'est la mise en œuvre de minimum de ressources nécessaires pour le résultat obtenu.

Le triangle du contrôle de gestion ci-dessus permet de montrer la relation entre les moyens alloués, les objectifs fixés et les réalisations constatées.

Nous pouvons définir le contrôle de gestion d'une manière générale comme étant un ensemble de techniques qui visent à maîtriser et à vérifier la cohérence entre l'activité opérationnelle et les stratégies définies par les dirigeants, tout en assurant une meilleure utilisation des ressources et à moindre coût.

En résumé, le contrôle de gestion est une fonction de l'entreprise qui consiste à mesurer, analyser et piloter la performance de l'entreprise en vue d'atteindre ses objectifs stratégiques. Cette fonction est généralement assurée par les contrôleurs de gestion qui collectent des données financières et non financières, les analystes établissent des rapports et des prévisions, puis proposent des actions pour améliorer la performance de l'entreprise.

## 1.3. Caractéristiques du contrôle de gestion

Les caractéristiques du contrôle de gestion sont analysés à travers son rôle, objectifs et sa mission.

### 1.3.1. Rôles et objectifs <sup>10</sup>

Le contrôle de gestion est une fonction essentielle de l'entreprise chargée d'optimiser les performances en assurant la maîtrise des coûts et l'efficacité de l'activité. Les rôles et les objectifs du contrôle de gestion sont les suivants :

- **Planification** : Le contrôle de gestion a pour rôle de participer à la définition des objectifs stratégiques et opérationnels de l'entreprise, de les traduire en plans d'action et de mettre en place des outils de pilotage pour les suivre et les ajuster si nécessaire.

- **Mesure et évaluation** : Le contrôle de gestion a pour objectif de mesurer et d'évaluer les performances de l'entreprise et de ses différentes activités. Il doit identifier les écarts entre les résultats obtenus et les objectifs fixés, et proposer des actions correctives pour améliorer la performance.

- **Reporting** : Le contrôle de gestion est responsable de la production de rapports destinés à la direction et aux différents services de l'entreprise. Ces rapports doivent fournir des informations claires et pertinentes sur la performance de l'entreprise et permettre une prise de décision rapide et éclairée.

- **Optimisation des coûts** : Le contrôle de gestion a pour rôle d'optimiser les coûts de l'entreprise en identifiant les gisements d'économies possibles et en proposant des actions pour les réaliser.

- **Gestion des risques** : Le contrôle de gestion doit identifier les risques potentiels pour l'entreprise et mettre en place des actions pour les minimiser. D'une manière générale le contrôle de gestion présente les objectifs ci-après :

- L'accomplissement des choix stratégiques délibérés ou encore la mise en œuvre des décisions des managers par les personnels de l'entreprise ;

- La mise sous tension (sous une forme généralement financière mais pas exclusivement) des ressources et des compétences de l'entreprise ;

---

<sup>10</sup> 7H. Bouquin (1994), « Les fondements du contrôle de gestion », Presse Universitaire de France « Que sais-je ? », N°2892, Paris.

- L'établissement simultané des objectifs, standards et normes à atteindre ou à respecter, des comportements adéquats pour y parvenir et des systèmes de mesure et de vérifications des résultats ;
- Donner à la direction son avis sur le choix des objectifs qui sous-tendent la stratégie ;
- Assurer que les actions mises en œuvre mènent bien l'entreprise là où elle souhaite ;
- Aider à déterminer les indicateurs pertinents en collaboration avec le management ;
- Analyser les risques qui restent, l'un des points fondamentaux du contrôle de gestion.

En résumé, le contrôle de gestion a pour objectif d'optimiser la performance de l'entreprise en assurant la maîtrise des coûts, la qualité des processus, la gestion des risques et la prise de décision éclairée.

### 1.3.2. Missions

Le contrôle de gestion a pour mission d'aider les entreprises à atteindre leurs objectifs en fournissant des informations financières et non financières. Il est responsable de la planification, du suivi et de l'analyse des performances de l'entreprise.

Le contrôle de gestion est également chargé de la gestion des coûts et de l'optimisation des processus.

Le contrôle de gestion est un domaine complexe qui implique de nombreuses tâches, notamment la planification stratégique, la budgétisation, la gestion des coûts, l'analyse des écarts, la gestion des performances, la gestion des risques et la prise de décision.

Les contrôleurs de gestion travaillent en étroite collaboration avec les autres départements de l'entreprise pour s'assurer que les objectifs de l'entreprise sont atteints. Ils fournissent également des informations importantes aux dirigeants de l'entreprise pour les aider à prendre des décisions éclairées.

Par ailleurs, le contrôle de gestion a pour mission de définir les finalités et les objectifs généraux de l'entreprise à long terme d'une part, et d'autre part la stratégie à adopter pour orienter la gestion vers la réalisation des objectifs fixés dans les meilleurs délais et au moindre coût et avec une qualité maximale conformément aux prévisions. Ce sont les phases traditionnelles du management qui caractérisent le processus du contrôle de gestion : la phase de prévision, d'exécution, d'évaluation et d'apprentissage.

#### ➤ Phase de prévision :

Cette phase est dépendante de la stratégie définie par l'organisation. La direction prévoit les moyens nécessaires pour atteindre les objectifs fixés par la stratégie dans la limite

d'un horizon temporel. Les résultats attendus par la direction constituent un modèle de représentation des objectifs à court terme.

➤ **Phase d'exécution :**

Dans cette phase, les responsables des entités mettent en œuvre les moyens qui leur sont alloués. Ils disposent d'un système d'information sur lequel ils s'appuient et qui leur permet une meilleure distinction des actions et fonctions de l'organisation.

➤ **Phase d'évaluation :**

Afin d'évaluer la performance de l'organisation, cette dernière procède à une comparaison entre les résultats obtenus et les prévisions préétablies. Ceci induira des écarts qu'elle doit justifier par des mesures correctives.

➤ **Phase d'apprentissage :**

Cette phase permet, grâce à l'analyse des écarts de faire identifier les faiblesses éventuelles de l'entité, d'où cette dernière procédera à l'adoption des mesures correctives. C'est ainsi, qu'une base de données sera constituée pour être utilisée en vue des futures prévisions.

## 1.4. Critères et mesures de la performance en contrôle de gestion

Le contrôle de gestion a pour objectif d'optimiser la performance de l'entreprise en fournissant des informations pertinentes et fiables à la direction pour la prise de décision. Les critères et mesures de la performance du contrôle de gestion peuvent varier d'une entreprise à l'autre en fonction de leurs objectifs stratégiques. Cependant, voici quelques exemples de critères et mesures couramment utilisés :

### 1.4.1. Rentabilité :

La rentabilité d'une entreprise est généralement mesurée par ses bénéfices. Le contrôle de gestion peut mesurer la rentabilité à partir de différents indicateurs tels que la marge brute, la marge opérationnelle, le retour sur investissement (ROI), le taux de rendement comptable (TRC) ou le taux de rentabilité économique (TRE).

### 1.4.2. Productivité :

La productivité est un autre critère important pour mesurer la performance du contrôle de gestion. Les mesures de la productivité peuvent inclure le chiffre d'affaires par employé, la production par heure, le coût de production par unité, le temps du cycle de production, etc.

### **1.4.3. Efficacité :**

L'efficacité mesure la capacité de l'entreprise à atteindre ses objectifs. Les mesures d'efficacité peuvent inclure le taux de réalisation des objectifs, le taux de satisfaction client, le taux de conversion des prospects en clients, etc.

### **1.4.4. Liquidité :**

La liquidité mesure la capacité de l'entreprise à honorer ses dettes à court terme. Les mesures de la liquidité peuvent inclure le ratio de liquidité générale, le ratio de liquidité réduite, etc.

### **1.4.5. Satisfaction des parties prenantes :**

La satisfaction des parties prenantes est importante pour mesurer la performance du contrôle de gestion. Les parties prenantes peuvent inclure les clients, les actionnaires, les employés, les fournisseurs, etc. Les mesures de la satisfaction des parties prenantes peuvent inclure des enquêtes de satisfaction, des commentaires des clients, le taux de rétention<sup>11</sup> des employés, etc. Il est important de noter que ces critères et mesures ne sont pas exhaustifs et peuvent varier en fonction des objectifs spécifiques de l'entreprise.

---

<sup>11</sup> Le Taux de rétention : est un indicateur qui représente le pourcentage de salariés qui sont restés à l'emploi d'une entreprise au cours d'une période donnée.

Calcul du taux de rétention client :  $\text{Taux de rétention} = \frac{[(\text{Clients finaux} - \text{Clients nouveaux}) / \text{Clients initiaux}] \times 100$

## Section 2 : Les outils du contrôle de gestion.

Cette section a pour objectif d'explorer les différents outils utiliser en contrôle de gestion

### 2.1. Outils du contrôle de gestion.

L'implantation de la fonction du contrôle de gestion dans une entreprise nécessite l'utilisation des différents outils qui sont :

- La Comptabilité générale
- La comptabilité analytique
- La gestion budgétaire
- Le tableau de bord
- Le benchmarking

#### 2.1.1. Comptabilité générale

La comptabilité générale encore appelée comptabilité financière ou comptabilité commerciale, est un outil de gestion qui permet d'enregistrer, classer et analyser toutes les opérations effectuées par l'entreprise. Elle est considérée comme la première source d'information de l'entreprise, qui fournit des informations globales.

##### 2.1.1.1. Définition

La comptabilité générale consiste à recenser tout ce qui a une valeur financière (argent, immeubles, matériels, titres de créances, dettes) et à étudier toutes les opérations susceptibles d'affecter ces différentes valeurs dans l'entreprise.

BEATRICE et GANDGUILLOT.F ont défini la comptabilité générale comme « un système d'organisation de l'information financière qui permet de saisir, de classer, d'enregistrer des données de base chiffrées et de présenter des états financiers (comptes annuels) reflétant une image fidèle du patrimoine, de la situation financière à une date donnée et du résultat de l'exercice de l'entreprise issu de son activité »<sup>12</sup>.

##### 2.1.1.2. Objectifs de la comptabilité générale

Les objectifs de la comptabilité générale se présentent comme suit :

- Déterminer la valeur du patrimoine de l'entreprise (la situation nette) ;
- Définir le résultat périodique de l'entreprise ;
- Indiquer en permanence les dettes et les créances de l'entreprise ;

---

<sup>12</sup>BÉATRICE ET FRANCIS GRANDGUILLOT, « la comptabilité de gestion », 22 édition, Paris, 2021-2022, P16.

- Valoriser les inventaires (bilan).

La comptabilité générale a pour objectif d'enregistrer les opérations réalisées avec l'extérieur, c'est-à-dire les flux entre l'entreprise et les tiers contractants (clients, fournisseurs par exemple), afin de pouvoir présenter périodiquement des états financiers permettant de juger la situation financière globale de l'entreprise.

Il faut aussi savoir que c'est la comptabilité générale qui institutionnalise la production de l'information financière destinée aux tiers. L'établissement des états financiers par la comptabilité générale est obligatoire, c'est pourquoi elle est souvent ressentie comme une contrainte et non comme un instrument de gestion utile.

## **2.1.2. Comptabilité Analytique**

La comptabilité analytique est également appelée comptabilité de gestion. C'est un outil indispensable au contrôleur de gestion, elle est souvent présentée comme un outil d'aide aux décisions stratégiques de l'entreprise

### **2.1.2.1. Définition**

La comptabilité de gestion réalise le calcul et l'analyse des coûts qui sont nécessaires à la prévision, à la mesure et au contrôle des résultats. Elle apporte aux dirigeants et aux gestionnaires de l'entreprise des informations utiles à leurs décisions et contribue à améliorer la performance de l'organisation.

Selon Gérard MELYON, la comptabilité analytique : « est un outil de gestion destiné à suivre et à examiner les flux internes à l'entreprise afin de fournir les informations nécessaires à la prise de décision »<sup>13</sup>.

### **2.1.2.2. Objectifs de la comptabilité Analytique**

La comptabilité analytique est un mode de traitement des données, dont les objectifs essentiels sont les suivants :

- Calcule des coûts des différentes fonctions de l'entreprise et des différents biens produits ;
- Donne une base au contrôle de gestion ;
- Détermine le coût de revient par produit fabriqué ;
- Détermine les bases d'évaluation de certains éléments du bilan de l'entreprise;
- Calcule le résultat analytique globalement et par produit ou activité ;
- Analyse des résultats et prends des décisions économiques ;
- Analyse les performances de l'entreprise.

---

<sup>13</sup> Gérard MELYON, « la comptabilité analytique », 3 édition, 2004, P10.

### 2.1.2.3. Comparaison entre la comptabilité générale et la comptabilité analytique

Bien que les deux systèmes constituent des outils de gestion complémentaire et indispensable, il n'en demeure pas moins qu'un certain nombre de points les différencient en l'occurrence les points suivants :

- En comptabilité générale, le classement des charges se fait par nature, alors qu'en comptabilité analytique les charges sont classées par destination ;
- Les documents justificatifs utilisés par la comptabilité générale sont des documents externes : facture d'achats, facture d'électricité ; par contre ceux utilisés par la comptabilité analytique sont des documents interne : bons d'entrée, bons de réception ;
- La comptabilité générale est une comptabilité financière, celle de la comptabilité analytique est managériale ;
- La comptabilité générale est une comptabilité des flux externes qui consiste à analyser les flux existants entre l'entreprise et l'extérieur, tandis que, la comptabilité analytique est une comptabilité des flux internes qui s'intéresse à la répartition des flux d'entrés dans l'entreprise ;
- La comptabilité générale est un instrument d'analyse du passé, par contre la comptabilité analytique est instrument d'analyse du présent tourné vers le futur.

### 2.1.3. Le budget

Le budget est un outil de pilotage de l'entreprise qui permet de faciliter l'estimation des risques prévisibles et de préparer les décisions opérationnelles. Il se présente sous forme d'un état prévisionnel des recettes et des dépenses de l'organisation pour une période donnée, généralement annuelle. Ceci, comme il peut être mensuel, trimestriel ou semestriel dans certaines entreprises.

#### 2.1.3.1. Définition du budget

Selon MEYER J., « Un budget est l'expression quantitative du programme d'actions proposé par la direction. Il contribue à la coordination et à l'exécution de ce programme. Il en couvre les aspects tant financiers ou non financiers ». <sup>14</sup>

Le budget est un système d'appréciation de la performance dans la mesure où il intègre à la fois l'économie, l'efficacité et l'efficacités. Il permet de faire un rapprochement comparatif des résultats obtenus grâce à l'activité avec les objectifs fixés au départ. L'analyse périodique

---

<sup>14</sup> Meyer J, «Gestion Budgétaire» édition Dunod, Paris 1970, Page.27

des écarts entre les réalisations et les prévisions de trésorerie permet de prendre certaines décisions opérationnelles.

Les budgets financiers sont l'expression monétaire des attentes de la direction, concernant le chiffre d'affaires, la situation financière et les flux monétaires. Les budgets non financiers indiquent par exemple, le volume à produire, le volume prévisionnel des ventes ou l'effectif du personnel à employer.

### **2.1.3.2. Objectifs du budget**

La construction du programme de budget répond à plusieurs objectifs :

- Le budget donne aux dirigeants une vision de l'avenir et les met en position favorable pour exploiter les opportunités, et permet d'anticiper les problèmes ;
- Le budget est un outil de pilotage de l'entreprise puisqu'il permet de repérer à court terme les contraintes externes ou internes, et les opportunités. Il assure la cohérence des décisions et des actions des différents centres de responsabilisés en référence aux objectifs de l'entreprise ;
- Le budget est un outil de communication, de responsabilisation, et de motivation parce qu'il assure l'information des responsables sur les objectifs de l'entreprise ;
- Le budget est un outil de contrôle puisqu'il permet le contrôle de gestion par la détermination des écarts entre les réalisations et les prévisions.

### **2.1.3.3. Intérêt de gestion budgétaire**

La démarche de la gestion budgétaire permet :

- Une meilleure connaissance des atouts et faiblesses de l'entreprise ;
- Une anticipation sur les réalisations et améliore la réactivité de l'entreprise ;
- Elle responsabilise et engage les personnels opérationnels ;
- Elle contribue à la coordination des actions.

### **2.1.3.4. Les principaux budgets**

Il existe différents budgets qui correspondent généralement aux principales fonctions de l'entreprise :

#### **2.1.3.4.1. Budget des ventes (Chiffre d'affaires prévisionnel)**

Le budget des ventes consiste à évaluer les ventes futures en quantité et en valeur, source de recettes indispensables au fonctionnement de l'entreprise.

#### **2.1.3.4.2. Budget de production**

Le budget du service production doit assurer la réalisation du programme de ventes. Le calcul du niveau de la production demandée se déduit du programme de ventes et de l'état des stocks de produits finis.

### 2.1.3.4.3. Budget d'approvisionnement

Ce budget est fait en même temps que le budget de production. Le programme des approvisionnements présente un calendrier des commandes et des livraisons. Il résulte des choix de gestion des stocks et des approvisionnements. Ce budget repose sur la politique d'approvisionnement et les techniques de gestion des stocks.

### 2.1.3.4.4. Budget de trésorerie

Le budget de trésorerie peut être défini comme une méthode analytique de prévision consistant en un découpage dans le temps (mois, trimestre, semestre ou années) des encaissements et des décaissements, c'est-à-dire des entrées et des sorties d'argent sur les charges et les produits générés par les différents budgets étudiés précédemment.

## 2.1.4. Benchmarking

### 2.1.4.1. Définition

J. BRILMANE, définit le Benchmarking comme « Le processus qui consiste à identifier, analyser et adopter, en les adaptant, les pratiques des organisations les plus performantes dans le monde en vue d'améliorer les performances de sa propre organisation ».<sup>15</sup>

Pour C. DEMEURE, le Benchmarking consiste à « Analyser et s'approprier les méthodes les plus efficaces des entreprises concurrentes ou bien des entreprises reconnues comme étant les meilleures dans un domaine donné ».<sup>16</sup>

### 2.1.4.2. Typologie du Benchmarking

Il existe plusieurs formes de Benchmarking, parmi lesquelles on distingue :

#### 2.1.4.2.1. Le Benchmarking interne<sup>17</sup>

Il se pratique au sein de l'organisation elle-même dans des unités aux activités comparables. L'accès aux informations et aux données est alors facilité, et le coût en temps et en ressources est moindre. La mise en place de ce benchmarking génère moins de résistance puisqu'il s'agit de la même organisation, et l'apprentissage de meilleures pratiques peut s'avérer plus facile.

#### 2.1.4.2.2. Le Benchmarking fonctionnel

Il consiste à faire des comparaisons avec des organisations opérant dans des secteurs différents dans le but d'améliorer les processus organisationnels de la structure.

---

<sup>15</sup> J.BRILMANE, «Les meilleurs positions du management», édition : Paris2003, Page.287

<sup>16</sup> C.DEMEURE, «Marketing», édition : sirey, 2005, Page.87

<sup>17</sup>[CNFCE – Les formations indispensables pour les entreprises](#) consulté le 26/06/2024 à 11H55.

### **2.1.4.2.3. Le Benchmarking externe**

Il suppose la comparaison avec des organisations réputées être les meilleures dans le même secteur. Ce type de tâche est consommateur de temps et de ressources pour s'assurer de la comparabilité des données récoltées et pour la mise en œuvre des améliorations nécessaires. En conséquence, l'apprentissage externe est souvent plus long et le transfert des bonnes pratiques est difficile.

### **2.1.4.2.4 Le Benchmarking des processus**

Il ne s'attache ni à la stratégie, ni aux produits ou aux services, mais aux processus mis en œuvre pour produire ces produits ou services. Le benchmarking s'effectue dans ce cas auprès de partenaires délivrant les mêmes services, réalisant de meilleures performances.

### **2.1.4.2.5 Le Benchmarking stratégique**

Il est pratiqué lorsqu'une organisation cherche à améliorer ses performances d'ensemble en se appuyant sur sa stratégie à long terme et sur celle que développent ceux dont les performances sont meilleures. Ce type de benchmarking implique d'analyser les missions et compétences principales de la structure, d'envisager d'autres formes de répartition des activités et suppose une forte mobilisation en faveur du changement.

### **2.1.4.2.6. Le Benchmarking compétitif**

Dans ce cadre, les organisations considèrent leurs performances non pas au regard de leur stratégie, mais au regard de leurs produits / services-clés. L'analyse des performances et la comparaison se font avec des partenaires œuvrant dans le même secteur d'activités.

### **2.1.4.2.7. Le Benchmarking international**

Il offre la possibilité de comparaison avec les organisations d'autres pays. La mondialisation et les progrès technologiques facilitent ce type de benchmarking. Coûteux en temps et en ressources, les résultats sont à prendre en compte prudemment du fait des contextes nationaux qui peuvent peser sur les performances des organisations et rendre difficile la mise en place des innovations.

### **2.1.4.3. Les objectifs du Benchmarking**

Le Benchmarking a pour objectif d'améliorer les performances d'une fonction, d'un métier ou d'un processus de manière importante. Il permet en effet :

- De poser des objectifs ambitieux ;
- D'accélérer le rythme du changement ;
- De surpasser le NIH (Not Invented Here), de voir à l'extérieur ;
- D'identifier des processus permettant des percées ;
- D'accroître la satisfaction des clients et les avantages compétitifs ;

- De mieux connaître ses atouts et faiblesses par une meilleure auto-évaluation;
- De créer un climat basé sur les faits, générateur de consensus ;
- D'accroître la capacité à utiliser des mesures pour gérer.

## 2.1.5. Tableau de bord

Le tableau de bord est un outil d'évaluation de l'organisation permettant à l'entreprise de mesurer sa performance. Il est aussi un outil d'aide à la prise de décision.

### 2.1.5.1. Définition

Selon ALAZARD.C et SEPARI.S : « Un tableau de bord est un document rassemblant, de manière claire et synthétique, un ensemble d'informations organisé sur des variables choisies pour aider à décider, à coordonner, à contrôler les actions d'un service, d'une fonction, d'une équipe ». <sup>18</sup>

Pour BOISSELIER.P « Un tableau de bord est un document synthétique rassemblant différents indicateurs sur des points clés de la gestion et destiné à un responsable désigné en vue de l'aider au pilotage de son action. Ces indicateurs sont non seulement quantitatifs, mais peuvent également être physiques ou qualitatifs ». <sup>19</sup>

### 2.1.5.2. Typologies d'un tableau de bord

Il existe trois types des tableaux de bord, selon SAULOU Jean-Yves : <sup>20</sup>

#### 2.1.5.2.1. Tableau de bord d'activité

IL sert à rendre des comptes sur les résultats obtenus et à dialoguer entre niveaux hiérarchiques (et souvent aussi entre fonctions). Il contient l'ensemble des indicateurs stratégiques ainsi que les indicateurs opérationnels les plus pertinents pour apprécier l'adéquation de l'action à l'objectif stratégique. C'est une vision verticale des résultats.

#### 2.1.5.2.2. Tableau de bord de pilotage

Permet de suivre l'avancement des plans d'actions et les résultats obtenus par ceux-ci (contribution aux résultats de l'entité). Ces derniers ont vocation à rester en diffusion interne à la collectivité. La vision donnée est multidimensionnelle.

#### 2.1.5.2.3. Tableau de bord de projet

Spécifique à la direction d'un grand projet, il est axé sur le pilotage et le suivi d'un projet sous les aspects techniques, qualités, coûts et délais.

---

<sup>18</sup> ALAZARD et SEPARI.S, op.cit.P.552.

<sup>19</sup> BOISSELIE R.P, OP.cit, P.471.

<sup>20</sup> SAULOU, J.Y, « Le tableau de bord du décideur », édition d'organisation, Paris, 1982,P.30-33

### 2.1.5.3. Rôles d'un tableau de bord

Selon ALAZARD.C et SEPARI.S, « Le tableau de bord est un instrument de contrôle et de comparaison pour piloter la performance de l'entreprise »<sup>21</sup>. Il a pour mission de :

- Contrôler en permanence les réalisations par rapport aux objectifs fixés dans le cadre de la démarche budgétaire ;
- Attire l'attention sur les points clés de la gestion ;
- Permet de diagnostiquer les points faibles et de montrer ce qui est anormal et qui a une répercussion (influence) sur le résultat de l'entreprise.

Le tableau de bord comme outil d'aide à la décision permet de :

- Donner des informations sur les points clés de la gestion et sur ses dérapages possibles mais il doit surtout être à l'initiative de l'action ;
- La connaissance des points faibles doit être obligatoirement complétée par une analyse des causes de ces phénomènes et par la mise en œuvre d'actions correctives suivies et menées à leur terme. Grâce à ces conditions, le tableau de bord peut être considéré comme une aide à la décision et prendre sa véritable place dans l'ensemble des moyens du suivi budgétaire ;

Le tableau de bord comme outil de dialogue et de communication permet de :

- Un dialogue entre les différents niveaux hiérarchiques ;
- Il permet au subordonné de commenter les résultats de son action, les faiblesses et les points forts ;
- Il permet des demandes de moyens supplémentaires ou des recommandations plus précises ;
- Il permet d'identifier correctement les opportunités d'amélioration et opérer les actions correctives.

Le supérieur hiérarchique doit coordonner les actions correctives de l'entreprise en privilégiant la recherche d'un optimum global plutôt que de l'optimisation partielle.

---

<sup>21</sup>ALAZARD et SEPARIS, op.cit P.560

### Conclusion

En conclusion, le contrôle de gestion est une pratique essentielle pour les organisations de toutes tailles et dans tous les secteurs, offrant un cadre pour la planification, le suivi et l'optimisation des performances. Son adaptation à chaque contexte spécifique et son évolution avec les technologies et les tendances du marché sont cruciales pour son efficacité à long terme.

Le contrôle de gestion demeure important au sein des organisations, qu'elles soient publiques ou privées. Le contrôle de gestion est essentiel pour évaluer la pertinence des informations circulant au sein de l'entreprise et pour en assurer une distribution stratégique aux divers niveaux de l'organisation. Cela comprend la sélection des informations destinées aux différents acteurs de l'entreprise, tels que les employés, clients, fournisseurs et actionnaires.

Par ailleurs, le contrôle de gestion est fondamental pour anticiper l'avenir de l'entreprise. Il aide à projeter les développements futurs, à identifier les opportunités et à anticiper les défis, facilitant ainsi la prise de décisions éclairées. Ce rôle prospectif est crucial pour préparer l'entreprise à naviguer efficacement à travers les défis et à saisir les opportunités qui se présentent.

Une des missions fondamentales du contrôle de gestion est en effet d'alimenter les managers en informations pertinentes pour leur prise de décision. L'objectif du chapitre suivant est de mettre en évidence le lien qui peut être établi entre le contrôle de gestion et le système d'information au sein de l'entreprise.

*Chapitre II :*  
*Systeme d'information comme*  
*outil du contrôle de gestion*

**Introduction**

Les systèmes d'information constituent un élément encadrant le contrôle de gestion. On ne peut déployer un système de contrôle de gestion sans système d'information. Ce dernier ne peut se limiter à l'usage d'outils informatiques ; il inclut tous les dispositifs visant à traiter l'information utile à l'entreprise.

Si le système d'information est un support du contrôle, il est aussi l'objet du contrôle de gestion, le système pouvant être géré comme un dispositif de pilotage (Legrenzi, Nau, & Buffard, 2011)<sup>22</sup>

L'un des rôles fondamentaux du contrôle de gestion et plus globalement du Système d'Information de Gestion (SIG) est d'assurer la cohérence au sein de l'organisation (Bouquin, 2011)<sup>23</sup>

Pour remplir cet objectif de cohérence, le contrôle de gestion peut s'appuyer sur le système d'information de l'organisation, c'est-à-dire sur « un ensemble organisé de ressources : matériel, logiciel, personnel, données, procédures... permettant d'acquérir, de traiter, de stocker des informations (sous forme de données, textes, images, sons...) dans et entre les organisations. » (Reix & al. 2011, p.4)<sup>24</sup>

L'objet de ce chapitre est d'étudier les systèmes d'information dans l'entreprise et leur relation avec le contrôle de gestion.

---

<sup>22</sup>Charlotte Baille «Les Systèmes d'Information de Gestion, vecteurs de cohérence dans l'organisation? » Aix-En-Provence, May 2014., P.2

<sup>23</sup>ibid., P.2

<sup>24</sup>ibid., P.2

---

**Section 1 : Notions de base sur les systèmes d'information dans l'entreprise****1.1. Système d'information dans les entreprises**

De nos jours, l'information est cruciale et les flux d'informations sont de plus en plus nombreux ainsi leur gestion s'avère délicate d'où la nécessité de recourir à un système d'information soutenant tous les systèmes comptables, de production et de logistique, et ce en vue d'améliorer et de rationaliser tous ces processus.

C'est dans ce contexte d'information que l'utilisation des systèmes d'information s'impose dans les organisations.

**1.1.1. Définition du système d'information**

La notion de système trouve un ancrage théorique dans les travaux sur la systémique de **Ludwig Von Bertalanffy**. Ses travaux se sont opposés à la logique analytique avec un principe de décomposition où le tout constitue la somme des parties alors que l'analyse système vise la modélisation d'un processus complexe où les phénomènes sont interdépendants.

Le concept de système d'information est apparu aux Etats-Unis dans les années 1960 sous le nom de Management Information Systems (MIS), avec l'utilisation des ordinateurs dans les travaux de gestion. Cette évolution technologique a conduit les chercheurs à préciser le rôle de l'information en Système d'information comptable. Plusieurs définitions peuvent être reprises pour cerner la notion du système d'information :

LUCAS (1987) analyse le système d'information comme « l'ensemble des procédures organisées qui permettent de fournir l'information nécessaire à la prise de décision et/ou au contrôle de l'organisation »<sup>25</sup>

Une autre définition donnée par DUMOULIN (1986): « Ensemble des informations circulant dans l'entreprise, ainsi que les procédures de traitements et les moyens octroyés à ces traitements ».<sup>26</sup>

Pour ALTER (1996) : « Un système d'information est un système qui utilise des technologies de l'information pour saisir, transmettre, stocker, retrouver, manipuler ou afficher de l'information utilisée dans un ou plusieurs processus de gestion ».<sup>27</sup>

Ainsi, Davis et Olson (1985) ont proposé une définition qui sert toujours de référence : « Un système d'information est un ensemble d'éléments (humains, matériels, logiciels)

---

<sup>25</sup>SouhilaKheira B « Système d'information comptable : Un aperçu sur le système comptable financier algérien » , Université Mohamed Ben Ahmed Oran 2 ; Journal of Academic Finance (J.A.F.) Vol.8 N° 1 spring 2017, P.129

<sup>26</sup>Ibid, P.129

<sup>27</sup>Ibid., P.129

permettant de créer, de traiter, de communiquer des informations, il assiste des hommes au sein d'une organisation, dans des travaux d'exécution, de gestion, et de prise de décision ».

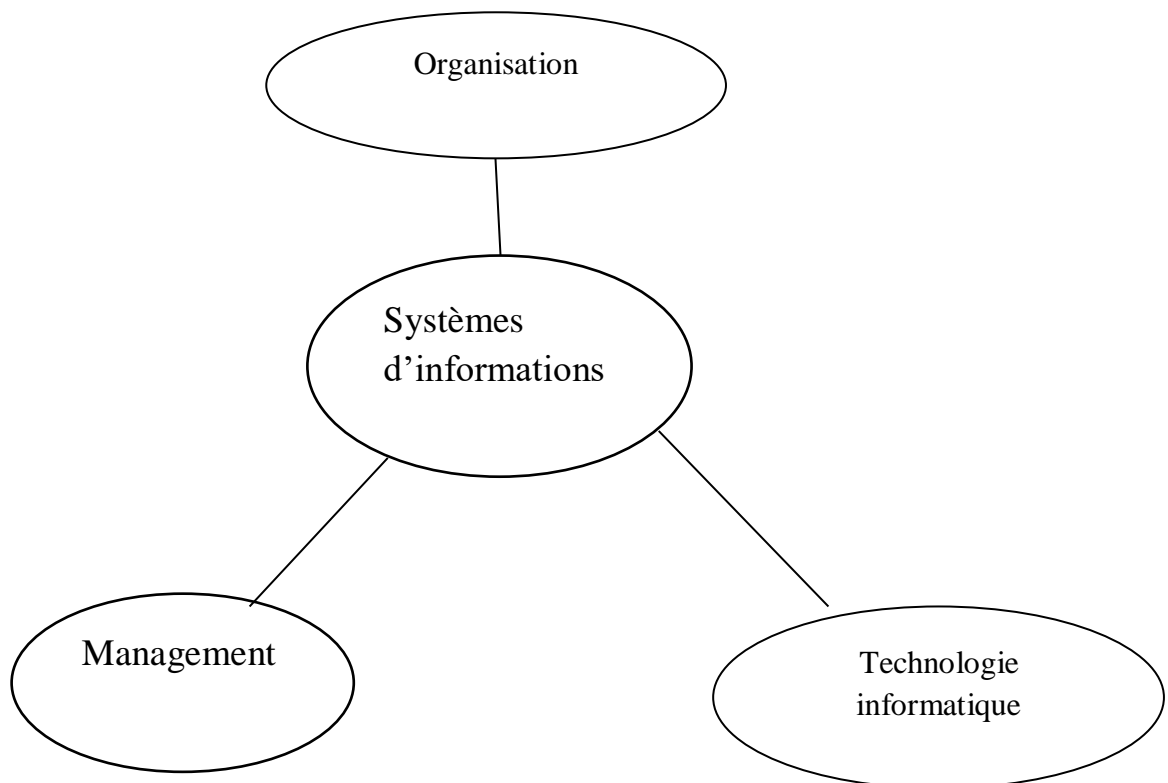
On retient donc de ces définitions qu'un système d'information est un ensemble des procédures organisées permettant de traiter et fournir l'information nécessaire à la gestion de l'entreprise. Il permet de collecter, stocker, traiter et diffuser les données d'une organisation.

### **1.1.2. Place des systèmes d'information dans l'entreprise**

Le système d'information assure la circulation des flux d'informations de l'entreprise et alimente le pilotage sur la base de ressources matérielles et humaines (ex. : système d'information comptable fondé sur un traitement logiciel des comptes financiers annuels et des personnels comptables).

Le système d'information se distingue donc nettement de l'outil informatique qui n'est qu'un élément du traitement de l'information. La figure ci-dessous montre la place qu'occupe le système d'information dans l'entreprise.

**Figure 2: Place des systèmes d'information dans l'entreprise**



**Source :** Aurélien R, Caroline T, Lydie M, Gautier G, "Contrôle de gestion et systèmes d'information", Éditions Dunod, P.65, 2022.

Le système d'information intervient :

- Avant l'action (préparer la décision) ;
- Pendant l'action (simuler des options de décision) ;
- Après l'action (communiquer la décision prise et contrôler son exécution).

Un système d'information constitue dans un premier lieu l'ensemble des procédures qui permettent la gestion de l'information dans une organisation. Pour remplir son rôle, le système d'information utilise plusieurs outils dont la comptabilité.

La comptabilité constitue une branche du système d'information indispensable au pilotage de l'entreprise, c'est le support essentiel d'information puisqu'elle constitue un moyen de collecte, de traitement et de diffusion d'informations destinées soit aux tiers, soit à l'usage interne des dirigeants. La comptabilité est devenue la source la plus sûre de l'information économique et financière. Elle constitue la base du système d'information de gestion de l'entreprise

Un système d'information comptable d'une entreprise correspond donc à l'ensemble des dispositifs et outils permettant de traiter, d'organiser et de contrôler les informations comptables, financières, fiscales et sociales

Trois niveaux de SI sont utilisés dans les entreprises :

- Le système d'information de traitement des transactions se situe au niveau des opérations. Il traite et enregistre ces événements
- le système d'information de gestion fournit les indicateurs de synthèse issus des transactions enregistrées dans le système d'information précédent ;
- Le système d'information d'aide à la décision (SIAD) constitue une aide à la décision semi-structurée dite tactique. Ces dernières sont prises par les managers de l'entreprise. La décision tactique est une décision dans laquelle la plupart des facteurs nécessaires à la prise de décision sont connus, mais l'expérience humaine et d'autres facteurs extérieurs peuvent encore avoir un impact sur la décision. Il désigne les actions de pilotage et de régulation tant au niveau global (l'entreprise dans sa totalité) qu'au niveau local (départements, services...).

Le système d'information de gestion apparaît comme une interface entre le système d'opérations et le système de décision.

Le tableau ci-dessous montre le rôle spécifique de chaque système.

Tableau 1 : Typologie des systèmes d'information

	Rôle du système d'information	Exemples d'application
Système d'information de traitement des transactions	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Traiter les opérations (commande...) et tâches opérationnelles</li> <li>• Enregistrer les événements</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contrôle des mouvements des marchandises</li> <li>• Tenue des dossiers de personnel</li> </ul>
Système d'information de gestion	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Collecter, mémoriser, traiter les données</li> <li>• Automatiser, fluidifier et optimiser les processus</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Stockage, gestion des données techniques, comptabilité</li> <li>• Paie et gestion des ressources humaines</li> </ul>
Système d'information d'aide à la prise de décision (SIAD)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fournir des indicateurs pertinents sur l'activité</li> <li>• Offrir des outils d'analyse et de simulation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Budget, tableau de bord des activités, reporting, simulations</li> <li>• Base de données de connaissances</li> </ul>

Source : Aurélien R, Caroline T, Lydie M, Gautier G, "Contrôle de gestion et systèmes d'information", Éditions

Dunod, P.66, 2022

### 1.1.3. Evolution des systèmes d'information

L'évolution du système d'information repose sur l'adaptation de l'organisation à son environnement concurrentiel et de plus en plus mondialisé.

La modernisation et la sécurisation du système d'information sont deux enjeux importants pour les entreprises qui cherchent à rester compétitives dans un environnement en constante évolution. Les outils numériques ont connu une évolution rapide au cours des dernières décennies, et il est essentiel pour les entreprises de s'adapter à ces changements afin de maximiser leurs efficacités et leurs productivités.

Au-delà des évolutions matérielles et technologiques, les systèmes d'information se sont développés en permettant notamment l'échange de données entre acteurs. La collaboration entre fournisseurs, partenaires, clients amène à intégrer non plus les systèmes d'information au niveau d'une entreprise, mais les systèmes d'information d'entreprises différentes, pouvant appartenir à un même réseau.

L'échange de données informatisées (EDI) entre l'entreprise et ses sous-traitants s'est ainsi mis en place au moyen de protocoles spécifiques et sécurisés.

L'EDI est un service qui assure le transfert par télécommunication de données normalisées entre partenaires.

L'EDI est un support pour des transactions courantes entre organisations. Grâce au développement d'Internet, les EDI ont connu un fort développement, avec comme objectif de pouvoir assurer une gestion des flux d'information entre l'entreprise et ses divers partenaires (clients, fournisseurs, banques, État...).

À ce titre, l'EDI peut être perçu comme un outil de convergence ou d'intégration entre acteurs.

Plus tard, on assiste au développement de système intégré. Le Progiciel de Gestion Intégré (PGI) permet d'ajouter au développement des échanges entre organisations la recherche de l'intégration des fonctions dans l'entreprise, *via* le développement des progiciels de gestion intégré (ou Enterprise Resource Planning).

Un **PGI** est un progiciel de gestion intégrant toutes les données et les processus d'une organisation dans un système unifié.

Alors qu'un progiciel porte sur un besoin spécifique (ex. : comptabilité, relation commerciale, gestion d'un entrepôt), un PGI vise l'intégration de l'ensemble des systèmes de gestion dans l'entreprise (production, finance, vente...).

**Exemple :** Lorsqu'un vendeur saisit une commande client, cette information alimente un système de traitement de la commande impliquant les services logistique, achat (pour le réapprovisionnement), livraison et facturation.

Ces dispositifs permettent l'interconnexion entre acteurs (ex. : mise à jour par les fournisseurs de leurs coordonnées bancaires dans un applicatif dédié). Dans ce contexte, la sécurité du système d'information constitue un nouvel enjeu pour les entreprises (notamment la protection des données financières et la sécurisation des moyens de paiement).

Le déploiement d'un PGI permet à l'entreprise d'acquérir une vision analytique de son activité. Il permet à la fois une gestion des processus internes de l'entreprise et lui permet ainsi de prendre un avantage concurrentiel. Le déploiement d'un dispositif PGI implique une plus forte standardisation des procédures et une gestion des interdépendances entre fonctions (par exemple, l'intégration des activités des services de vente, comptabilité, logistique...).

**Section 2 : Système d'information et contrôle de gestion**

Dans un contexte international marqué par une forte concurrence entre les acteurs économiques, de plus en plus d'entreprises mettent en place des stratégies d'optimisation des coûts, de restructuration organisationnelle et de réingénierie des processus. Les entreprises misent sur les systèmes d'information comme support de déploiement de ces stratégies. En effet, les nouvelles technologies d'information et de communication apportent une vision globale sur l'organisation entière ce qui permet de disposer de l'information opportune pour la prise de décision.

Le contrôle de gestion est un système de pilotage mis en œuvre dans une entreprise, avec pour objectif d'optimiser les performances des services, et d'améliorer le rapport entre les moyens engagés et les résultats obtenus.

Contrôle de gestion et système d'information sont fortement liés car si le système d'information est un support du contrôle, il est aussi l'objet du contrôle de gestion, le système pouvant être géré comme un dispositif de pilotage (Legrenzi, Nau, & Buffard, 2011). L'un des rôles fondamentaux du contrôle de gestion et plus globalement du Système d'Information de Gestion (SIG) est d'assurer la cohérence au sein de l'organisation (Bouquin, 2011)<sup>28</sup>

Les principes et la démarche de contrôle de gestion ont eu historiquement une influence déterminante quant à la qualité et la pertinence des informations de gestion ; pour cette raison, le contrôle de gestion a largement contribué à la définition et à l'évolution des systèmes d'information d'entreprise.

- La conception traditionnelle des systèmes d'information d'entreprise s'appuyait sur un modèle centralisé de segmentation hiérarchique des tâches et des informations. Dans ce modèle, le contrôle de gestion jouait le rôle d'intermédiaire entre l'opérationnel et la stratégie.
- Les modes de gestion des entreprises ont évolué vers le développement d'une vision plus décentralisée avec une responsabilisation accrue d'équipes autonomes. En parallèle, les systèmes d'information ont connu ces dernières années une évolution considérable, vers un modèle intégré en réseau

Une des missions fondamentales du contrôle de gestion est en effet d'alimenter les managers en informations pertinentes pour leur prise de décision.

Cette mission s'est concrétisée par :

---

<sup>28</sup>Charlotte Baille, op.cit, P.2

- La mise en place de systèmes de contrôle financiers jouant le rôle d'interface entre les opérationnels, responsables de la conduite des tâches courantes dans l'entreprise et les décideurs, initiateurs de la stratégie ;
- Et l'évolution de ces systèmes d'information vers un nouveau modèle, en réseau, qui reflète les approches actuelles du management et du contrôle.

### **2.1. Cadre conceptuel classique des systèmes d'information de gestion**

La conception classique des systèmes d'information, qui a prévalu jusquevers la fin des années 80, a été définie par Gorry et Morton. Pour élaborerleur cadre conceptuel, ces auteurs se sont appuyés d'une part sur lestravaux en contrôle de gestion de Anthony et d'autre part sur lesrecherches de Simon dans le domaine de l'aide à la décision.<sup>29</sup>

Le modèle de Gorry et Morton revient à segmenter les systèmes d'information en fonction de la nature des décisions prises dans l'entreprise. Il reprend la séparation en trois niveaux d'Anthony, (contrôle opérationnel, contrôle de gestion, contrôle stratégique)<sup>30</sup>, qu'il croise avec la distinction opérée par Simon entre décisions structurées et non structurées.

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.

Le tableau qui suit montre les besoins spécifiques de chaque sous-système (contrôle opérationnel, contrôle de gestion et contrôle stratégique) en termes d'information.

---

<sup>29</sup>Olivier S, Gérard N, Marie-Hélène D; Pierre-Laurent BESCOS « contrôle de Gestion et Pilotage de la Performance » 2e édition, Françoise GIRAUD ; Gualino éditeur, EJA – Paris – 2004

<sup>30</sup>Ibid., P348.

**Tableau 2 : La conception hiérarchique classique de l'information  
(Modèle de Gorry et Morton)**

Caractéristiques de l'information	Contrôle opérationnel	Contrôle de gestion	Contrôle stratégique
Source	Essentiellement interne	Surtout interne	Surtout externe
Champ	Bien défini, étroit	Moyen	Très large
Niveau d'agrégation	Détaillé	Sommaire	Condensé
Horizon Temporel	Passé et court terme (heures, jours)	Présent et passé proche (semaines, mois)	Futur et long terme (années)
Précision	Forte	Variable	Faible
Types d'unités	Très nombreuses (taux, nombre de pièces, etc.)	Moins nombreuses (surtout financier)	Essentiellement financier
Fréquence d'usage	Très élevée	Moyenne	Peu élevée
Complexité	Bien définie	Plus variée	Très complexe
Mise à jour	Très fréquente	Moyenne	Peu élevée
Phase dominante dans la décision	Choix (données et modes de résolution connus)	Modélisation (recherche et analyse des solutions possibles)	Intelligence (compréhension du problème ; analyse de l'environnement)

**Source :** Françoise (G), Olivier (S) ; Gérard (N), Marie-Hélène (D); Pierre-Laurent (B) « Contrôle de Gestion et Pilotage de la Performance » 2e édition, ; P350, 2004.

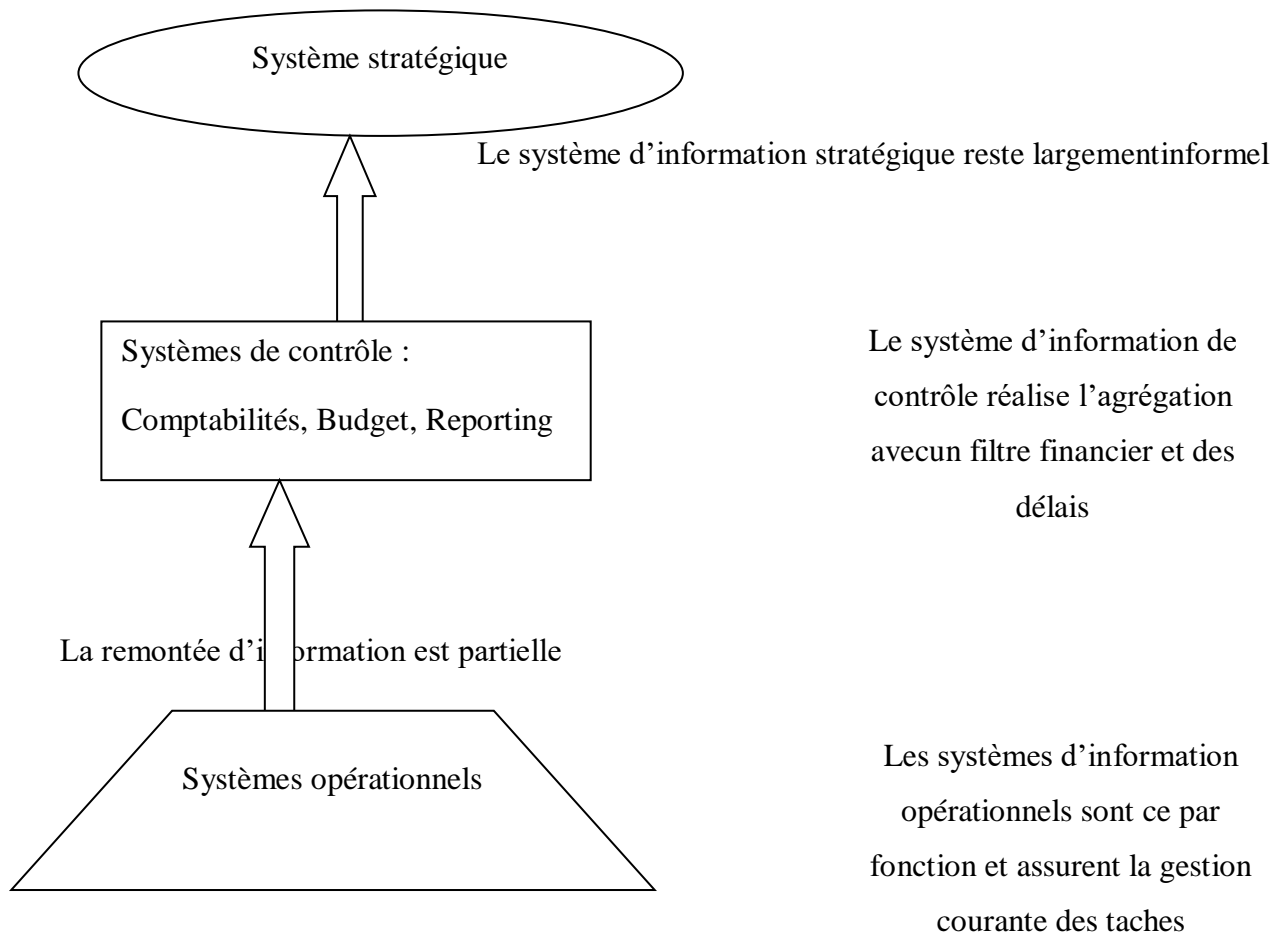
Le tableau ci-dessus indique une forte disparité en termes de besoins informationnels entre les deux groupes opérationnels et de stratèges. Le contrôle de gestion, quant à lui, se situe dans une position intermédiaire entre ces deux groupes. Il devient l'interface entre le niveau opérationnel et le niveau stratégique.

La conséquence pratique du modèle classique de segmentation de l'information a été la constitution dans les entreprises de systèmes d'informations de nature très différente pour servir les décisions des trois niveaux hiérarchiques.

Les systèmes d'information de contrôle de gestion (comptabilité, budgets, *reporting*), réalisent l'interface entre les différents systèmes, permettant ainsi, d'obtenir une information intégrée.

La figure ci-dessous montre le rôle d'interface que joue le contrôle de gestion.

**Figure 3: Systèmes d'information hiérarchique classique et le rôle d'interface du contrôle de gestion**



**Source :** Françoise G, Olivier S ; Gérard N, Marie-Hélène D; Pierre-Laurent B « Contrôle de Gestion et Pilotage de la Performance » 2e édition, ; P350, 2004.

- **Les systèmes d'information opérationnels**, largement automatisés, ont pour objectif principal d'assurer la gestion quotidienne des tâches, mais sans intégrer les objectifs de contrôle de gestion et de planification stratégique, tels que les avaient définis Gorry et Morton.

- **Les systèmes de contrôle de gestion**, largement appuyés sur les comptabilités générales et de gestion, se sont développés pour former une couche supplémentaire assurant l'agrégation – à ce moment-là encore quasiment exclusivement financière – des données.
- **Les systèmes d'information stratégiques** sont restés jusque dans les années 90 très informels, les dirigeants étant informés d'une part par la hiérarchie et les synthèses opérées par les contrôleurs internes, d'autre part par leurs réseaux personnels d'information extérieurs à l'entreprise

Dans cette organisation, le contrôle de gestion avait un rôle naturel : fournisseur privilégié d'information pour les managers, il réalisait l'intégration des données et l'évaluation des performances des services opérationnels. Les comptabilités, le budget, le reporting financier étaient les seules sources d'information formalisées, répétitives et fiables des dirigeants et formaient l'outil de pilotage de l'entreprise.

Ce modèle, défini et appliqué dans l'ensemble des organisations depuis les années 70, subit une perte de pertinence depuis une quinzaine d'années. Contrôle de gestion et systèmes d'information ont été tous deux accusés de ne plus être à même de 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 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, pour 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.

**2.2. Evolution des systèmes d'information de management vers un modèle en réseau**

Le modèle de Gorry et Morton, appuyé sur la vision classique du contrôle développée par Anthony, vole en éclats. Les remises en cause sont profondes et touchent la quasi-totalité des aspects. À la base du modèle classique du système d'information d'entreprise, se trouvait une conception hiérarchique stricte, dissociant comme une évidence les rôles de conducteur des activités opérationnelles (encadrement de terrain), de management (encadrement intermédiaire) et de stratégie (équipe de direction). Cette conception s'ancrait d'une part dans un système de valeurs dissociant décideurs et exécutants et d'autre part dans une vision très centralisatrice de la conduite des affaires, dans laquelle un petit nombre de dirigeants pouvait piloter l'intégralité des activités, relayés par un encadrement intermédiaire nombreux.

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.

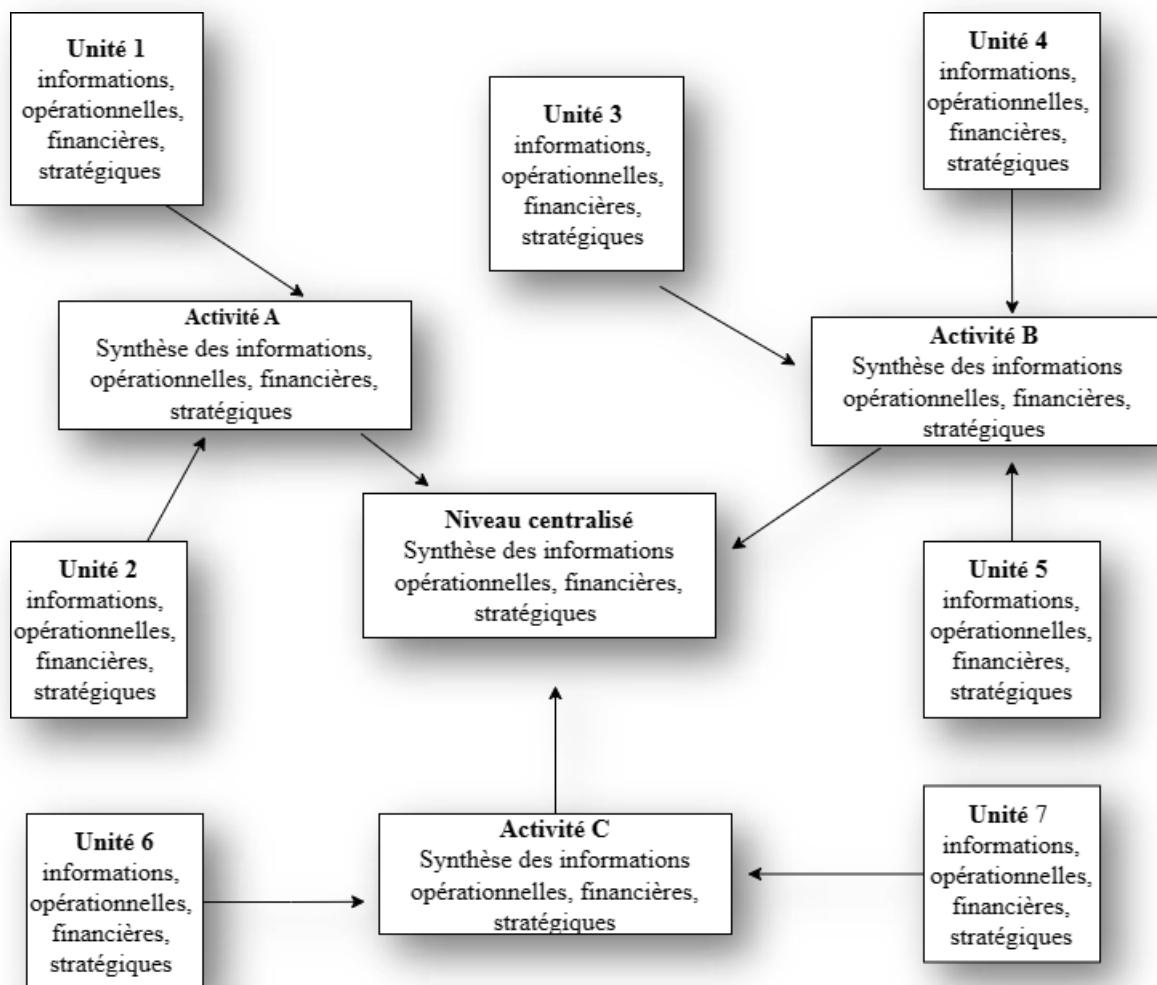
La délégation du pouvoir de décision et l'autonomie accrue des entités qui composent l'entreprise s'accompagne pour être cohérente d'un certain degré d'autocontrôle de la part de ces mêmes entités. Celles-ci ont besoin, pour la performance de leurs activités, d'outils de contrôle construits pour répondre à leurs attentes et qui intègrent l'ensemble des dimensions du management (vision stratégique, outils de pilotage, suivi opérationnel).

Dès lors, la segmentation classique d'une information différente pour les stratèges, le management intermédiaire et les opérationnels a perdu de sa validité : le problème posé aujourd'hui est davantage celui de la cohérence de systèmes de pilotage pertinents aux différents niveaux de l'entreprise.

La notion d'information pertinente s'est par ailleurs élargie, ouvrant la voie aux indicateurs externes (évolution du marché, de l'environnement, des concurrents) et mettant l'accent sur une vision multidimensionnelle de la performance (coûts et valeur perçue par le marché, exprimée par la qualité, les délais, la satisfaction clients, etc.).

En lieu et place d'une information doublement segmentée (par niveau hiérarchique et par nature d'information adaptée aux différents niveaux), s'est fait jour un nouveau modèle, qui prône le développement d'une représentation commune à l'ensemble des acteurs, ouverte vers la communication avec les partenaires externes (clients, fournisseurs), qui s'appuie sur des systèmes d'information intégrés et préconise la mise en place d'un réseau maillé d'informations comme le montre la figure suivante.

Figure 4 : Nouveau modèle d'information : le réseau intégré.



Source : Françoise G, Olivier S; Gérard N, Marie-Hélène D; Pierre-Laurent B; « Contrôle de Gestion et Pilotage de la Performance » 2e édition, Gualino éditeur, Paris 2004, P.352

Dans ce nouveau modèle, la nature de l'information n'est plus segmentée 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 doivent-ils pouvoir trouver les informations opérationnelles, financières et stratégiques utiles à leur champ de décision. L'enjeu n'est pas de disposer d'un système d'information de pilotage unique, mais bien de systèmes de pilotage adaptés à chaque niveau de décision et coordonnés entre eux, de façon à garantir la cohérence globale. Ce modèle s'appuie donc sur une intégration de systèmes

d'information adaptés à l'échelon local, rendue possible par une convergence des modèles de représentation et de décision et une communication accrue au sein de systèmes Intranet.

Dans un contexte international marqué par une forte concurrence entre les acteurs économiques, de plus en plus d'entreprises mettent en place des stratégies d'optimisation des coûts, de restructuration organisationnelle et de réingénierie des processus. Les entreprises misent sur les systèmes d'information comme support de déploiement de ces stratégies. En effet, les nouvelles technologies d'information et de communication apportent une vision globale sur l'organisation entière ce qui permet de disposer de l'information opportune pour la prise de décision.

Dans la panoplie d'outils technologiques dont disposent les entreprises, un outil est apparu durant les années 50 et s'est distingué depuis les années 90. Il s'agit de l'ERP (Enterprise Resource Planning) ou PGI (Progiciel de Gestion Intégrée).

L'ERP est un progiciel paramétrable, modulaire et modulable, intégré et ouvert. Il intègre un référentiel unique de données, de procédures et de règles de gestion. La particularité de ces outils c'est qu'ils sont configurés et adaptés au contexte de chaque entreprise, il devient ainsi le support de la stratégie visant à optimiser les processus de gestion de l'entreprise.

- **Sur le plan opérationnel**, les ERP permettent de réduire les coûts, de raccourcir les délais, d'améliorer la productivité, la qualité et de promouvoir le service au client grâce à l'automatisation des processus métier de l'entreprise.
- **Sur le plan managérial**, les systèmes d'entreprise -autre appellation des ERP- sont un outil d'aide à la décision ; ils permettent de mieux gérer les ressources et par conséquent d'améliorer la performance globale de l'entreprise.
- **Sur le plan stratégique**, les ERP constituent un levier de croissance en favorisant la culture de l'innovation et les liens avec les partenaires externes de l'entreprise.

Les modes de gestion des entreprises ont évolué vers le développement d'une vision plus décentralisée avec une responsabilisation accrue d'équipes autonomes. En parallèle, les systèmes d'information ont connu ces dernières années une évolution considérable, vers un modèle intégré en réseau.

**Conclusion**

Dans ce chapitre, nous avons exploré la relation étroite entre les systèmes d'information (SI) et le contrôle de gestion dans les entreprises, mettant en lumière comment les SI facilitent une gestion intégrée et stratégique à travers la centralisation et l'analyse efficace des données. Les SI modernes, notamment à travers l'utilisation de progiciels de gestion intégrés (ERP), permettent non seulement une optimisation des processus opérationnels mais aussi une prise de décision stratégique grâce à la consolidation et l'accessibilité des informations pertinentes. Ils supportent ainsi la dynamique de l'innovation et l'adaptation aux changements constants du marché global, se posant comme des outils indispensables pour maintenir la compétitivité et favoriser la croissance des organisations. En conclusion, les systèmes d'information représentent un pilier fondamental pour le contrôle de gestion, assurant une cohérence organisationnelle et une réponse proactive aux défis économiques et technologiques contemporains.

***CHAPITRE III :***  
***Impact des ERP sur le***  
***contrôle de gestion***

**Introduction**

Dans le monde entier, on constate une augmentation rapide du nombre d'entreprises qui optent pour des solutions technologiques telles que les systèmes ERP (Granlund&Malmi, 2002).<sup>31</sup>

Un exemple évident de l'importance croissante des systèmes ERP est l'augmentation considérable des ventes de la compagnie SAP, qui est le plus grand fournisseur de progiciel, passé de moins de 500 millions de dollars en 1992 à 30,87 milliards de dollars en 2022 (Davenport, 1998 ; rapport annuel SAP, 2022).<sup>32</sup>

Ce mouvement d'adoption des ERP, s'explique par le fait que les entreprises estiment que la mise en œuvre d'un système ERP conduit automatiquement à une plus grande efficacité, et donc à une meilleure performance par rapport aux entreprises qui n'ont pas adopté ce système (Bernroider 2008 ; Davenport 1998).<sup>33</sup>

La mise en place d'un ERP impose une révision complète des processus clés de l'entreprise, puisque ces progiciels reposent sur des concepts de transversalité des flux et des processus de l'entreprise à travers ses différentes fonctions.

Par conséquent, on s'attend à ce que la mise en œuvre d'un ERP ait des répercussions importantes sur la structure organisationnelle, la manière de travailler et sur le contrôle de gestion (CG) (Grabski&Leech 2007 ; Kallunki, Laitinen&Silvola, 2011 ; Mantouzi& Youssef 2021 ; Erraoui&Slimani 2021).<sup>34</sup>

L'objectif de ce chapitre est d'analyser l'impact de la mise en place de système intégré de gestion (appelé aussi ERP) sur le contrôle de gestion. Il est scindé en trois sections à savoir :

- La première section traitera de l'émergence et l'évolution des Entreprise Ressource Planning (ERP) au sein des entreprises ;
- La deuxième section a pour objet de mettre en perspective la place du contrôle de gestion dans un environnement ERP ;
- et enfin, la dernière section permet d'analyser l'impact des ERP sur le contrôle de gestion.

**Section 1 : Emergence et évolution des Entreprise Ressource Planning**

---

<sup>31</sup> Anouar M; Younes E ; Abderrahim B « Appréciation de la relation entre le contrôle de gestion et les systèmes ERP : étude théorique » International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics Volume 4, (2023), P.3

<sup>32</sup>Ibid., P.3

<sup>33</sup>Ibid., P.3

<sup>34</sup>Ibid., P.3

### **(ERP) au sein des entreprises**

Dans un monde d'affaires marqué par des fluctuations constantes, les entreprises sont constamment à la recherche de solutions innovantes et de systèmes d'information avancés pour naviguer efficacement à travers les défis. Cette quête d'adaptabilité a conduit à l'adoption des systèmes de planification des ressources d'entreprise (ERP), qui se distinguent par leur capacité à unifier et à optimiser le contrôle des ressources à travers une intégration organisationnelle poussée. La sélection d'un système ERP, pour qu'elle soit considérée comme un investissement fructueux, nécessite une correspondance précise avec les besoins, les attentes, la structure et la stratégie spécifiques de l'entreprise.

Cette section propose d'explorer les éléments clés d'un ERP, à savoir son évolution, ses caractéristiques, avantages ainsi que ses limites.

#### **1.1. Emergence et évolution des systèmes ERP**

Les origines des systèmes ERP remontent aux années 1960 et 1970, lorsque les entreprises ont commencé à utiliser des ordinateurs centraux pour automatiser certains processus opérationnels, principalement la gestion des stocks. À l'époque, l'accent était mis sur les systèmes de planification des besoins en matériaux (MRP).

Avec l'avènement des ordinateurs personnels et des architectures client-serveur dans les années 1980, le secteur des ERP a connu des changements importants à mesure que la technologie progresse et devient plus abordable.

Les années 1980 ont vu le développement de la deuxième génération de ce que l'on appelait aujourd'hui les systèmes de planification des ressources de fabrication (MRP II), qui se concentrent sur l'optimisation des processus de fabrication en synchronisant les exigences en matière de matériaux et de production.

Le MRPII a ouvert la voie à un contrôle strict des ressources. Centrées sur les flux de matières, les différentes ressources productives de l'entreprise sont mises à contribution dans le cadre du plan de production. Les stocks de matière à tous les stades de transformation, les ressources matérielles (les machines, les pièces de rechange, les moyens de transport des pièces...), les hommes, l'énergie, les finances sont mobilisés pour satisfaire le processus de production dans une volonté de coordination maximale. Cette gestion poussée des ressources est motivée par une recherche de coûts de revient industriel les plus bas.

Au début des années 1990, les systèmes ERP ont commencé à s'étendre au-delà de la planification de base des stocks et des ressources matérielles et ont englobé d'autres aspects de

l'entreprise tels que les ressources humaines, la gestion des relations avec la clientèle et la gestion financière.

Basés sur les fondements technologiques de MRP et MRP II, les systèmes ERP intègrent les processus métier, notamment la fabrication, la distribution, la comptabilité, les finances, la gestion des ressources humaines, la gestion de projet, la gestion des stocks, le service et la maintenance, le transport, offrant accessibilité, visibilité et cohérence dans toute l'entreprise.

Au cours des années 1990, les fournisseurs d'ERP ont ajouté davantage de modules et de fonctions en tant que « modules complémentaires » aux modules de base, donnant ainsi naissance aux « ERP étendus ». Ces extensions ERP incluent la planification et l'ordonnancement avancés (APS), des solutions de commerce électronique telles que la gestion de la relation client (CRM) et la gestion de la chaîne d'approvisionnement (SCM). La figure suivante résume les événements historiques liés à l'ERP.

**Figure 5 : Evolution de l'ERP**



Source : Fiona F “Enterprise Resource Planning Solutions and Management”, 2002, P41

L'émergence des ERP (Enterprise Resource Planning) vise à mettre en réseau, au travers d'une base de données unique, toutes les données utiles aux fonctions de l'entreprise.

**1.2. Définition de l'ERP**

L'ERP peut être identifié comme un système d'information informatique complexe comprenant toutes les unités commerciales et tous les processus opérationnels.

Il s'agit de progiciels complexes destinés à intégrer « toutes les informations circulant dans une entreprise – informations financières et comptables, informations sur les ressources humaines, informations sur la chaîne d'approvisionnement, informations sur les clients » (Davenport,

1998, p. 121).<sup>35</sup>qui ont un impact sur l'ensemble de l'organisation (Grabski, Leech et Sangster, 2009).<sup>36</sup>

Les systèmes ERP sont utilisés par diverses grandes et moyennes organisations afin de « coordonner et gérer leurs données » (Romney &Steinbart, 2012) ainsi que de distribuer facilement des informations à jour dans toute l'organisation. (Romney et Steinbart, 2012)<sup>37</sup>

Un système ERP est une application logicielle qui intègre les processus métier et transfère les données dans une base de données centralisée (O'Mahony et Doran, 2009 ; Ross et al. 2006).<sup>38</sup> Les données sont ensuite mises à la disposition de tout le personnel de l'organisation à tout moment.

La structure du système ERP contient plusieurs modules, qui peuvent différer selon chaque organisation en fonction de ses besoins. Les modules les plus courants présentés par Romney et Steinbart (2012).<sup>39</sup>sont les domaines financiers, les ressources humaines, la fabrication, la gestion de projet, la gestion de la relation client et des outils système. Chaque organisation peut ajouter les modules appropriés à ses opérations ou supprimer ceux qu'elle considère moins importants pour elle (Romney &Steinbart, 2012).<sup>40</sup>

De plus, le système ERP intègre toutes les données pertinentes dans une base de données particulière, de sorte que les informations de différentes natures recueillies auprès des clients ou des fournisseurs deviennent accessibles aux dirigeants et aux employés de l'entreprise, comme le montre la figure ci-dessous.

---

<sup>35</sup>Aleksandra P& A "The Interplay between Management Control and Enterprise Resource Planning: A Case Study of Aluminium Company"; June 2015, P.30

<sup>36</sup> Idem, P.30

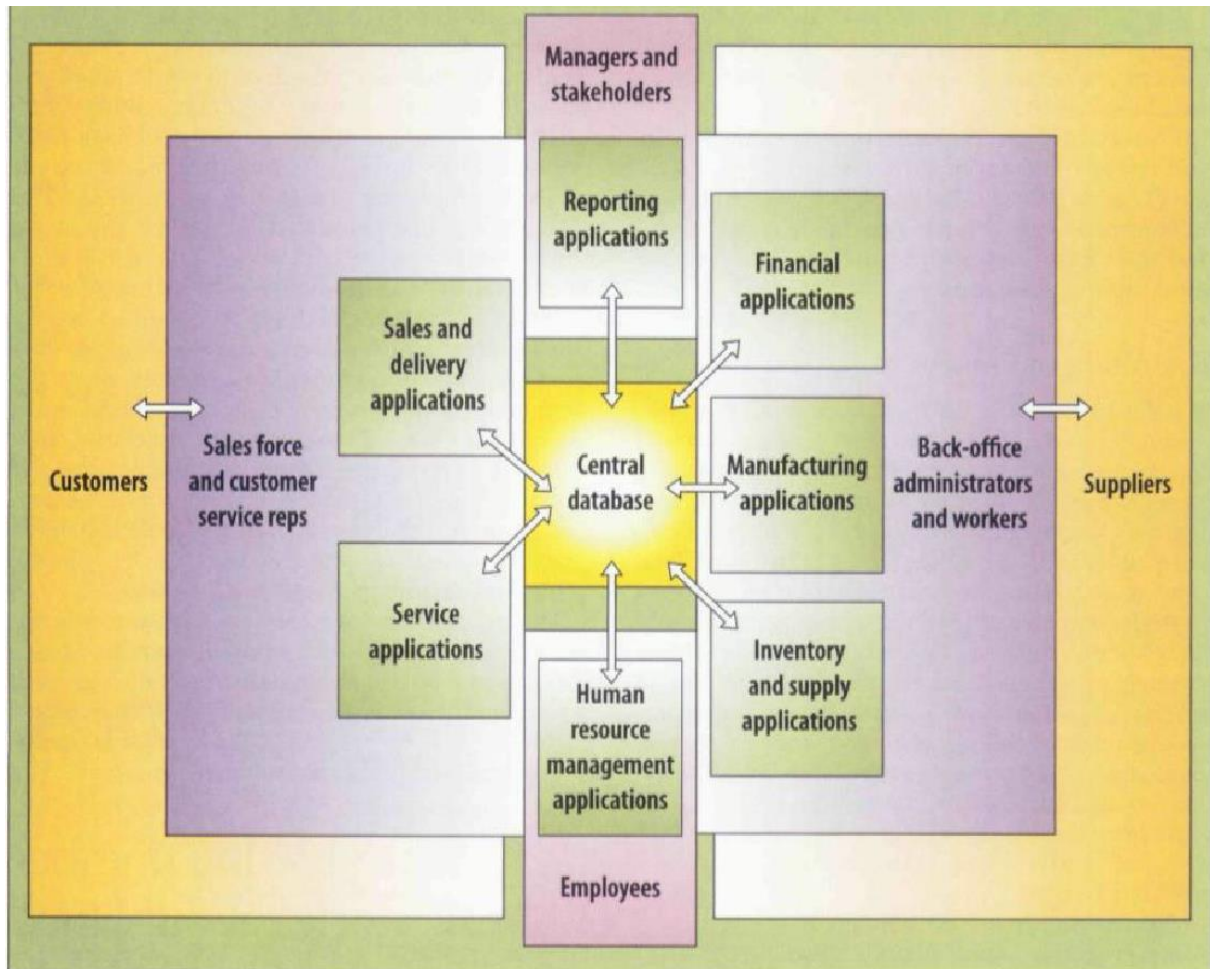
<sup>37</sup> Idem, P.30

<sup>38</sup> Idem, P.30

<sup>39</sup> Idem, P.30

<sup>40</sup> Idem, P.30

Figure 6 : Structure du système ERP



Source : Aleksandra P & Angeliki M "The Interplay between Management Control and Enterprise Resource Planning : A Case Study of Aluminium Company", June 2015, P 31.

### 1.3. Caractéristiques de l'ERP <sup>41</sup>

Les fournisseurs d'ERP, pour la plupart expérimentés dans les domaines du MRP et des services logiciels financiers, ont pris conscience des limites des anciens systèmes d'information, des années 1970 et 1980, utilisés dans les grandes entreprises.

Certains de ces anciens systèmes ont été développés en interne tandis que d'autres ont été développés par différents fournisseurs utilisant plusieurs systèmes de gestion de bases de données, langages et packages différents, créant des îlots de solutions non compatibles, ne permettant pas un flux de données transparent entre eux.

<sup>41</sup> Revue D'Études en Management et Finance D'Organisation, LES AVANTAGES ET LES BÉNÉFICES DES PROGICIELS DE GESTION INTÉGRÉE (ERP) À L'ÈRE DE LA TRANSFORMATION DIGITALE.

Les ERP se distinguent des autres outils technologiques par certaines caractéristiques. Lequeux, (2008)<sup>42</sup> énumère six de ces caractéristiques comme suit :

1. Gestion effective de plusieurs domaines de l'entreprise par des modules intégrés ou des progiciels susceptibles d'assurer une collaboration des processus ;
2. Existence d'un référentiel unique des données. Le référentiel est défini comme étant l'ensemble des références des données, ainsi que les indications nécessaires pour retrouver les données elles-mêmes sur une base de données ;
3. Adaptation rapides aux règles de fonctionnement (professionnelles, légales ou résultant de l'organisation interne de l'entreprise et règles dictées par le marché) ;
4. Unicité d'administration du sous-système applicatif (les applications) ;
5. Uniformisation des Interfaces Homme-Machine (IHM) : même ergonomie des écrans, mêmes boutons, même famille de barres menu, mêmes touches de fonctions et de raccourcis ;
6. Existence d'outils de développement ou de personnalisation de compléments applicatifs.

#### 1.4. Avantages des ERP

Les avantages des ERP sont multiples. Staehr, Shanks, & Seddon, (2002) et Shang & Seddon, (2000)<sup>43</sup> distinguent cinq (5) catégories de bénéfices. Il s'agit, des bénéfices opérationnels, managériaux, stratégiques, organisationnels et débénéfices par rapport à l'infrastructure technologique :

- **Les bénéfices opérationnels de l'ERP** : Par l'automatisation des processus métier de l'entreprise, l'ERP permet de réduire les coûts, de raccourcir les délais, d'améliorer la productivité, d'améliorer la qualité et de promouvoir le service au client.
- **Les bénéfices managériaux** : Avec leur base de données centralisée et leurs capacités d'analyse de données intégrées, les ERP permettent de mieux gérer les ressources de l'entreprise, d'aider à la bonne prise de décision et d'améliorer la performance globale de l'entreprise.
- **Les bénéfices stratégiques** : Shang & Seddon, (2000)<sup>44</sup> argumentent que les ERP sont devenus assez matures pour aider les entreprises à atteindre leurs objectifs stratégiques de la transformation digitale. En effet, les ERP peuvent supporter et accompagner la croissance de l'entreprise pendant toutes ses phases, favoriser les alliances et les collaborations inter et intra organisationnelles, favoriser la culture de l'innovation, développer le leadership des coûts,

---

<sup>42</sup>Ibid.

<sup>43</sup>Staehr, L., Shanks, G., & Seddon, P. B. "An Explanatory Framework for Achieving Business Benefits from ERP Systems". *Journal of Information Systems*, 13(6), 424-465, 2002

<sup>44</sup>Shang, S., & Seddon, P. B. (2000). "A Comprehensive Framework for Classifying the Benefits of ERP Systems". *Proceedings of the Americas Conference on Information Systems*

générer une différenciation de produit et favoriser les liens avec les partenaires externes de l'entreprise.

- **Les bénéfices liés à l'infrastructure technologique** : Les ERP favorise la construction d'une infrastructure informatique constituée de ressources informatiques partageables et réutilisables, qui constituent le fondement de la transformation numérique. Ainsi, ces systèmes participent pleinement à la flexibilité présente et future de l'entreprise, réduisant, d'une certaine manière, les coûts informatiques et augmentent la capacité technologique de l'entreprise.

- **Les bénéfices organisationnels** : L'ERP est un outil incontournable de l'échange et du développement organisationnel. Il permet de supporter et d'accompagner le changement organisationnel, de favoriser l'apprentissage organisationnel, d'encourager, à la fois, le travail en équipe et l'autonomie et permet, finalement, de bâtir une vision commune au sein de l'entreprise.

### 1.5. Limites des ERP

Bien que les ERP procurent des avantages importants, toutefois ils ont des limites qui ne sont pas négligeables que les dirigeants doivent prendre en considération avant sa mise en œuvre. Les limites des ERP sont :

- **Coût d'acquisition et les coûts cachés** : c'est un investissement considérable, parfois il dépasse la prévision de l'entreprise, suivi des coûts de formation de l'ensemble du personnel de l'organisation pour adapter leurs capacités à savoir l'exploiter, et des charges à supporter par suite de l'attachement à un cabinet de conseil et lors de conversion des données.

- **Coûts de sortie** : une fois l'outil installé il est plus difficile de le désinstaller car ses coûts sont plus élevés que ceux de l'installation.

- **La rigidité de mise en œuvre et remise en cause des processus existants** : Il implique un changement complet des procédures de travail qui dépendra du degré de formation nécessaire, qui entraîne des coûts de formation importants.

- **Problème de détails des besoins** : La disponibilité de ce dont l'entreprise n'a pas besoin et l'absence de ses attentes, pour cela l'entreprise doit répondre à la question suivante avant l'adoption de cet outil : Pourquoi adopter un ERP ? Pour bien cerner l'objectif.

- **Le risque de sous exploitation** : qui mène à l'absence d'une valeur ajoutée.

- **La dépendance de l'éditeur** : Il nécessite une maintenance continue. Pour réduire le risque des effets négatifs de l'acquisition d'un ERP, l'entreprise doit bien choisir et étudier son choix d'investissement avant de s'engager et devra s'assurer de sa rentabilité vis-à-vis des charges à supporter.

**Section 2 : Place du contrôle de gestion dans un environnement ERP**

Les avantages potentiels observés concernant les systèmes ERP ont attiré une attention significative des chercheurs dans le domaine de la comptabilité et du contrôle de gestion (Booth, Matolsky&Wieder, 2000).<sup>45</sup>

Les systèmes ERP sont des applications informatiques qui intègrent les processus d'affaires, tels que la fabrication, la chaîne d'approvisionnement, les ventes, la finance, les ressources humaines (Amalnick et al, 2011)<sup>46</sup>. Ils apparaissent comme des systèmes de gestion qui permettent l'administration des ressources de l'organisation d'une manière intégrée en automatisant la plupart des fonctions, de manière à rendre les informations disponibles en temps réel (IifinedoetNahar, 2006)<sup>47</sup>.

---

<sup>45</sup> Anouar M; Younes E; Abderrahim (B); op.cit

<sup>46</sup> Aimad A " Place des ERP dans le suivi des filiales par la maison mère", thèse de doctorat, P49, Université FRANCHE COMTE, 2016.

<sup>47</sup> Aimad (A); " Place des ERP dans le suivi des filiales par la maison mère", op.cit P49.

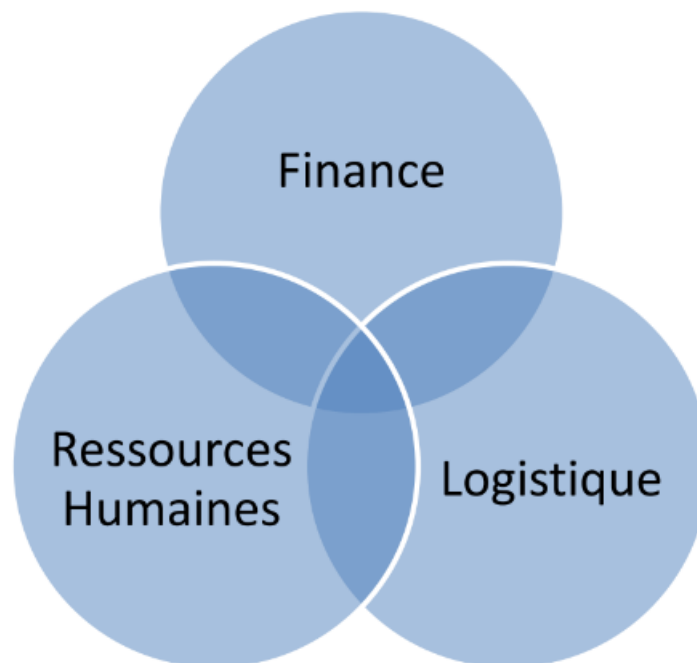
### 2.1. Domaines des modules constituant un ERP :

Selon Azan (2002, p. 13) un ERP « consiste à intégrer les principales fonctions d'une entreprise en un seul système d'information au sein duquel l'information circule de manière automatique, synchrone ou asynchrone selon le cas, et qui déclenche les traitements dont elle a besoin au moment nécessaire »<sup>48</sup>.

Chacun de ces domaines (ou fonctions) se décompose en sous-ensemble et modules et englobe l'essentiel des processus de l'entreprise.

Les modules peuvent être implémentés selon les besoins de l'entreprise. Ils sont généralement regroupés suivant trois domaines (schéma ci-dessous) : le domaine finance, le domaine logistique et le domaine ressources humaines.

**Figure 7 : Vue d'ensemble des domaines des modules fonctionnels**



**Source :** Aimad A « Place des ERP dans le suivi de la performance des filiales par la maison-mère » ; Université de FRANCHE COMTE, le 05/12/2016. P51.

**1. Le domaine financier :** est composé principalement de trois modules : comptabilité financière, gestion des immobilisations et contrôle de gestion.

- **Le module comptabilité financière** traite les tâches de la comptabilité générale, notamment la comptabilité des ventes, la comptabilité des achats, le suivi de la trésorerie.

<sup>48</sup>Aimad (A); " Place des ERP dans le suivi des filiales par la maison mère", op.cit P49.

Les éditeurs proposent le module comptabilité financière comme composante de base, puisque tous les processus de gestion finissent dans la comptabilité.

Les autres modules de la finance peuvent être intégrés suivant les besoins fonctionnels de l'entreprise.

- **Le module de la gestion des immobilisations** fait référence à la gestion de l'actif matériel de l'organisation. Les immobilisations sont identifiées dans ce module par un code qui permet le suivi des dotations d'amortissement en interface avec le module financier.

- **Le module contrôle de gestion** échange, régulièrement, les données avec la comptabilité financière. Il comprend la configuration des données de base qui couvrent les éléments de coûts, les centres de coûts et les centres de profit. Il affecte le transfert des flux financiers, depuis la comptabilité financière, vers des comptes de revenus et de coûts. Il permet, aussi, une distribution automatique des montants à des centres de profit en fonction de facteurs prédéfinis. Le module contrôle de gestion prend en charge le fonctionnement du processus de planification, le suivi des opérations et les tableaux de bord.

**2. Le domaine logistique:** couvre les fonctionnalités de la chaîne logistique. Elle est composée, principalement, de trois modules : gestion des articles, vente et distribution.

- **Le module gestion des articles** : aide à gérer l'activité d'approvisionnement d'une organisation. Il soutient les fonctions d'achat et d'inventaire qui se produisent à travers les opérations commerciales.

- **Le module vente et distribution:** fait partie de la zone logistique et permet de gérer les transactions de vente. Il assure la gestion de la traçabilité des offres commerciales (devis et bons de commande), propose et valide le bon de livraison pour la logistique, met à jour le stock et la situation client et prépare la facture.

L'interface entre les modules vente et financier se focalise sur la comptabilisation des factures, où l'ERP met à jour le journal de vente.

- **Le module production** permet d'automatiser toutes les activités du processus de production, comme : la planification, le contrôle et l'ordonnancement.

Le module production assure deux tâches principales : la planification et l'exécution.

La planification contient la programmation des machines suivant les capacités d'exploitation. L'exécution consiste à gérer le processus de production, notamment l'ordre de production, la planification, les confirmations, les mouvements des machines et les réalisations techniques.

Le module production est interfacé avec les autres modules de la logistique et avec le module financier.

**3. Le domaine ressources humaines:** possède un ensemble de fonctionnalités qui rationalisent les ressources humaines et les capitaux humains. Elle maintient régulièrement une base de données complète des employés, comprenant les informations personnelles, les rémunérations, les évaluations de la performance, la gestion des carrières...

Certaines fonctionnalités de base de la famille RH sont énumérées ci-après :

- **La gestion du personnel** comprend l'administration du personnel, la gestion des salariés et le recrutement. Elle s'occupe principalement de l'information personnelle des employés.

- **La gestion de la paie** automatise le processus de rémunération en recueillant des données du pointage des heures de travail de chaque collaborateur.

Ce module est interfacé avec le module financier puisqu'il transmet les données du traitement de la paie à comptabiliser.

- **La gestion de la formation** comprend la planification, la mise en œuvre et l'évaluation des programmes de formation destinées aux employés.

- **La gestion des compétences** centralise toutes les données relatives aux diplômes, aux certificats et aux qualifications des employés.

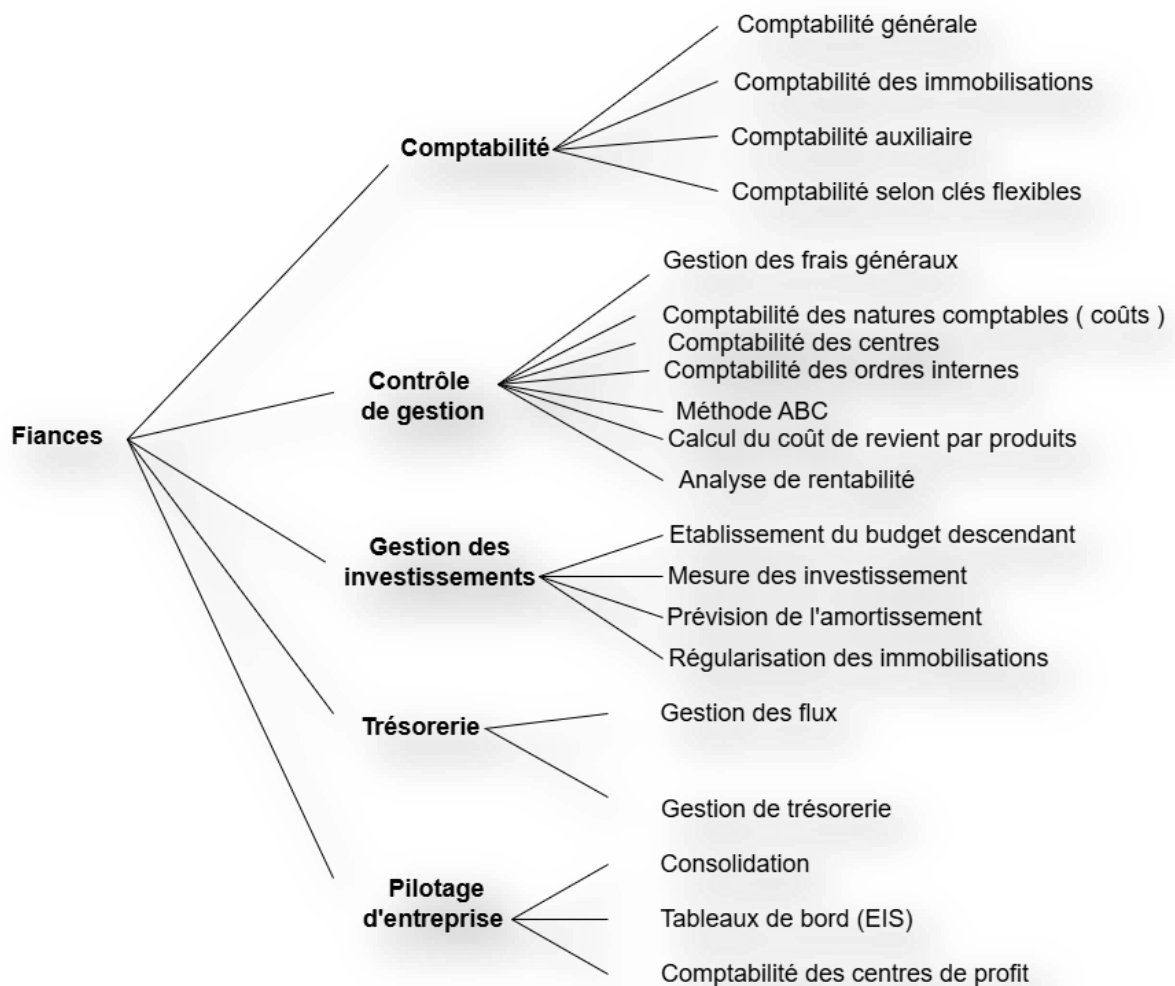
Ce module permet la gestion des compétences internes des employés et met à la disposition des responsables RH une vue générale sur les prévisions des recrutements et des événements de formations.

En ce qui nous concerne, nous nous intéresserons particulièrement au domaine financier. La mise en place de l'ERP doit procéder impérativement par l'acquisition du module comptable. En effet, les flux de gestion se déclinent toujours dans le service financier. Au niveau de la comptabilité générale, une facture doit être comptabilisée, même chose pour la paie des collaborateurs ou les valeurs d'amortissement des immobilisations.

Le schéma finances ci-dessous inspiré du logiciel intégré R/3 (conçu par SAP entreprise allemande qui est l'éditeur de PGI le plus important du monde) retrace l'ensemble des modules concernant le domaine financier.

Dans chacun de ces modules sont intégrés les traitements des informations pour les différents processus de gestion concernés. (Pour SAP R/3 un processus est un ensemble d'activités utilisant et produisant des données).

Figure 8 : SAP R/3, architecture du domaine FINANCES



Source : Robert R, Bernard, Michel K et Frantz R « systèmes d'information et management des organisations »,  
Edition : vuibert, 6eme édition, septembre 2011.P 98 - 99

La comptabilité financière donne une idée de la situation de l'entreprise, mais n'a pas d'application concrète en termes de gestion d'entreprise.

La comptabilité analytique cherche à voir d'où viennent les éventuelles pertes, elle s'intéresse aux charges.

Le découpage d'une entreprise en centres de responsabilité doit être l'élément du contrôle de gestion permettant de mesurer la performance de chaque centre

Selon Chenhall<sup>49</sup> « Le contrôle de gestion est le concept le plus large et il inclut, entre autres, les systèmes de comptabilité de gestion et d'autres contrôles tels que les contrôles personnels ».

Les termes de systèmes de contrôle de gestion, systèmes de comptabilité de gestion et contrôle organisationnel sont parfois utilisés de manière interchangeable (Chenhall, 2003) <sup>50</sup>.

La comptabilité analytique est un instrument à usage interne tourné vers la gestion de sous-ensembles distingués dans l'activité de l'entreprise. Corrélativement, il s'agit aussi très souvent du contrôle a posteriori des responsables chargés de cette gestion. La comptabilité analytique est l'outil tandis que le contrôle de gestion est la traduction de l'outil en termes de management.

Par rapport à la comptabilité générale, dont elle emprunte les données au départ et avec laquelle elle s'articule, la comptabilité analytique va se distinguer techniquement par le fait qu'au lieu de recenser des charges classées selon la nomenclature des partenaires extérieurs à la firme : fournisseurs de matière première, banque, prestataires de services, PTT, fisc, etc., c'est-à-dire selon une nomenclature de charges par nature, les charges seront reclassées et ventilées par destination.

L'entreprise n'est plus considérée comme une entité uniforme, mais comme un assemblage complexe de moyens, de techniques, de responsabilités. Il ne s'agit plus de savoir si telle charge correspond à une facture payée à tel tiers, mais de déterminer quelle part de cette charge peut être attribuée :

- à tel produit ou à telle activité,
- à tel sous-ensemble de l'entreprise : usine, atelier, machine, poste de travail,
- à tel responsable.

Le calcul des coûts constitue l'une des tâches de base de la comptabilité analytique. Il joue un rôle fondamental dans tout système de contrôle de gestion. Il assure la cohérence de l'action par rapport aux objectifs globaux, et l'allocation des moyens au sein de l'entreprise pour atteindre ses objectifs par un langage simple, commun et clair.

Le calcul des coûts permet de quantifier les objectifs, de valoriser les moyens mis en œuvre, et de montrer les résultats obtenus ou prévus par produit. Enfin, c'est un outil pour la prise de décision que le manager ne doit pas sous-estimer. Bien qu'elle n'étant généralement pas obligatoire, la raison d'être de la comptabilité analytique est son utilité.

## **2.2. Place des modules comptables et financiers dans les systèmes ERP**

---

<sup>49</sup>Anouar M ; Younes E ; Abderrahim B ; « Appréciation de la relation entre le contrôle de gestion et les systèmes ERP : étude théorique », 2023, P.4.

<sup>50</sup> Idem, P.4

### **2.1.1. Module de comptabilité financière dans l'ERP**

Les modules de comptabilité financière enregistrent toutes les transactions comptables et ces transactions sont reflétées dans le grand livre.

Au sein de la comptabilité financière se trouve le sous-système des comptes clients. Le module Comptes clients surveille les comptes clients, accepte les paiements, met à jour les comptes, génère des listes de dates d'échéance, génère des confirmations de solde et produit des relevés de compte.

La comptabilité fournisseurs gère tous les paiements aux fournisseurs et profite des remises disponibles.

Traditionnellement, les systèmes comptables informatisés fournissent des logiciels de niveau opérationnel pour produire des factures, des chèques, des relevés mensuels, des états financiers et d'autres résultats financiers. La comptabilité financière traite des états financiers requis à des fins de reporting externe (par exemple, les bilans et les états de résultat). Les exigences en matière de reporting externe sont établies par les normes comptables générales, ainsi que par les exigences légales.

La différence entre les systèmes comptables informatisés traditionnels et les modules ERP supportant les services comptables et financiers réside dans le fait que les informations financières sont partagées dans une base de données intégrée.

Le module Comptabilité fait partie intégrante de l'ensemble du système ERP et la plupart des écritures comptables sont automatisées au fur et à mesure des différentes transactions commerciales. L'un des principaux avantages de l'utilisation du module Comptabilité dans un système ERP est que le système crée un flux documentaire de toutes les transactions. Si le client a une question concernant une facture par exemple, un représentant comptable peut retracer les données jusqu'au document de commande original.

### **2.1.2. Module de comptabilité analytique (ou de gestion) dans les Systèmes ERP**

Les modules de comptabilité de gestion offrent une perspective comptable interne aux gestionnaires chargés de diriger et de contrôler les opérations. Ils fournissent des informations sur les écarts entre les données planifiées et réelles, les données constituent la base de la planification.

Les principales activités de comptabilité de gestion sont les suivantes :

- **Comptabilité des centres de coûts** : les centres de coûts sont des sous-domaines d'organisation. Ils ont pour mission de réaliser un produit ou un service à moindre coût.

Les coûts sont estimés par rapport aux volumes de production. La méthode de contrôle est celle des coûts standards, budget flexible, analyse d'écart sur prix et quantité. Le contrôle des coûts des produits fournit des informations à l'analyse de rentabilité pour calculer les marges de contribution.

- **Analyse de rentabilité** : l'analyse de rentabilité analyse les profits ou les pertes par segments de marché individuels, qui incluent les produits et les clients.
- **Coûts basés sur les activités (ABC)** : ABC surveille les coûts par processus métier plutôt que par centre de coûts, afin que le coût d'un processus métier puisse être déterminé.

La méthode ABC (ActivityBasedCosting, ou Coût à Base d'Activités) est une technique de calcul du coût complet. Elle se distingue de la méthode des centres d'analyse, considérée comme plus traditionnelle. Elle consiste à diviser l'entreprise par activité et à allouer les coûts indirects associés à chacune.

Cela permet de mieux gérer ou structurer les charges selon l'activité concernée. Ainsi, la méthode d'analyse ABC permet de déterminer en détail l'origine des coûts pour mesurer la performance obtenue pour chaque activité au sein d'une entreprise.

- **Comptabilité des centres de profit** : Un centre de profit est un service qui doit dégager la marge maximale en améliorant les recettes des produits vendus et en minimisant les coûts de ces produits

Le contrôle s'effectue par le compte de résultat, les coûts standards et les prix de cession internes. Il doit dégager la marge maximale en améliorant les recettes des produits vendus et en minimisant les coûts de ces produits.

La comptabilité des centres de profit doit être en mesure de répondre aux questions suivantes :

- Quels sont les produits les plus rentables ?
- Quelles sont les divisions les plus rentables ?
- Quels sont les clients les plus rentables ?

La comptabilité des centres de profit crée des rapports sur les performances de ces centres de profit. Le tableau ci-dessous récapitule les fonctions de contrôle de gestion dans un système ERP.

**Tableau 3 : Fonctions de contrôle de gestion dans un ERP**

	Les fonctions
Comptabilité des centres de profit	Fournir des rapports de rentabilité avec des comparaisons planifiées et réelles
Analyse de rentabilité	Identifier quels produits ou marchés ont les marges de contribution les plus élevées.

Source : Fait par nous-mêmes.

Les systèmes de comptabilité de gestion ou les systèmes de contrôle de gestion fournissent des informations sur la rentabilité (profitabilité) des produits et des informations sur les coûts, ce qui permet aux gestionnaires de prendre des décisions commerciales plus éclairées.

La différence entre les systèmes comptables informatisés traditionnels et les modules ERP supportant les services comptables et financiers réside dans le fait que les informations financières sont partagées dans une base de données intégrée.

Par exemple, lorsque les produits finis sont transférés dans l'entrepôt, les états financiers sont mis à jour avec des informations sur les coûts à jour. Les modules ERP fournissent des informations à jour sur les écarts de coûts, afin que les décisions en matière de prix et de rentabilité des produits puissent être prises avec des informations précises.

L'ERP et le contrôle de gestion ne peuvent pas être considérés séparément.

En effet, les systèmes ERP sont conduits de manière centralisée et sont construits autour des processus de contrôle de gestion d'entreprise (Granlund et Mouritsen, 2003)<sup>51</sup>

### Section 3 : Impact des ERP sur le contrôle de gestion

<sup>51</sup> Anouar M ; Younes E ; Abderrahim B, op.cit P.8

Dans le monde entier, on constate une augmentation rapide du nombre d'entreprises qui optent pour des solutions technologiques telles que les systèmes ERP (Granlund&Malmi, 2002).<sup>52</sup>

Ce mouvement d'adoption des ERP, s'explique par le fait que les entreprises estiment que la mise en œuvre d'un système ERP conduit automatiquement à une plus grande efficacité, et donc à une meilleure performance par rapport aux entreprises qui n'ont pas adopté ce système (Bernroider 2008 ; Davenport 1998). En outre, on s'attend à ce que la mise en œuvre d'un ERP ait des répercussions importantes sur la structure organisationnelle, la manière de travailler et sur le contrôle de gestion (CG) (Grabski&Leech 2007 ; Kallunki, Laitinen&Silvola, 2011 ; Mantouzi& Youssef 2021 ; Erraoui&Slimani 2021).<sup>53</sup>

Les avantages potentiels observés concernant les systèmes ERP ont attiré une attention significative des chercheurs dans le domaine de la comptabilité et du contrôle de gestion (Booth, Matolscy&Wieder, 2000).<sup>54</sup>

L'objet de cette section est d'étudier l'impact de la mise en œuvre des ERP au sein de l'entreprise, sur le contrôle de gestion.

Des études de cas sont menées et montrent que l'ERP a plusieurs implications sur le contrôle de gestion. Cependant, d'autres études trouvent des résultats selon lesquels l'ERP a uniquement des effets limités sur le contrôle de gestion.

### **3.1. Quelques études de cas en faveur d'une implication forte des ERP sur le contrôle de gestion**

Anthony (1965)<sup>55</sup>, décrit un système de contrôle de gestion comme un processus d'information formel dans lequel la comptabilité de gestion – les activités les plus importantes – est centralisée pour contrôler les activités globales de l'organisation.

Selon Anthony et Govindarajan (1998)<sup>56</sup>, un système de contrôle de gestion est un processus par lequel un gestionnaire surveille et guide les autres membres de l'organisation pour garantir que les décisions soient prises dans toute l'organisation tout en augmentant les chances d'atteindre les objectifs et les stratégies souhaités de l'organisation et la performance organisationnelle.

---

<sup>52</sup>Anouar M ; Younes E ; Abderrahim B « Appréciation de la relation entre le contrôle de gestion et les systèmes ERP : étude théorique » P.3; 2023.

<sup>53</sup>Ibid., P.3

<sup>54</sup>Ibid., P.3

<sup>55</sup>Anouar N et Ahmed S "Impact of enterprise resource planning on management control system and accountants' role" P.100;

<sup>56</sup>Ibid., P.99

Il s'agit d'un outil d'aide à la gestion, il permet de recueillir des informations pour évaluer la performance de différentes ressources organisationnelles (Kallunki et al., 2011)<sup>57</sup>, telles que les ressources humaines et financières, ainsi que pour prendre en compte les stratégies organisationnelles. Ses routines et procédures basées sur l'information sont utilisées par les gestionnaires de l'organisation pour garantir des activités organisationnelles efficaces et efficaces (Simons, 2013).<sup>58</sup>

Le lien entre le système ERP et un système de contrôle de gestion apparaît important, car les avantages d'un système intégré permettent un accès facile et rapide à l'information (Arnold, 2006) et véhicule l'information sous une forme pertinente et utilisable.

Des recherches empiriques antérieures ont soutenu ce résultat montrant que la mise en œuvre d'un ERP influence les systèmes de contrôle de gestion.

Dans leurs études sur l'implication des ERP sur le contrôle de gestion, Caglio (2003) et Quattrone et Hopper (2005)<sup>59</sup> ont conclu que le contrôle de gestion et les positions des contrôleurs de gestion ont changé. Les changements les plus visibles en réponse à la mise en œuvre du système ERP étaient, un degré plus élevé de standardisation de la comptabilité ; un niveau d'intégration et de collaboration inter fonctionnelle plus fort et un rôle plus important du département contrôle de gestion.

En évaluant l'ERP d'un point de vue comptable, Hyvonen, T (2003 : 155) et Scapens&Jazayeri (2003 : 201)<sup>60</sup> ont constaté que l'ERP éliminait les tâches courantes de comptabilité de gestion, fournissent davantage d'informations prospectives et un rôle plus large pour le comptable en management.

DechowetMouritsen (2005)<sup>61</sup>, dans leurs articles qui traitent des systèmes ERP et de leurs implications sur la nature du contrôle de gestion, soulignent que « le contrôle de gestion dans un environnement ERP n'est pas une propriété de la fonction comptable, mais une affaire collective où les questions de contrôle local dans différentes parties de l'entreprise sont utilisées pour créer des notions de gestion globale ». Ils affirment que l'ERP a des effets sur la gestion globale, car les systèmes ERP engendrent une technologie qui conditionne la pratique de la gestion globale et qui a le potentiel d'inhiber les modes traditionnels de gestion globale.

---

<sup>57</sup>Ibid., P.99

<sup>58</sup>Anouar N et Ahmed S, op.cit P.99

<sup>59</sup>Anouar M ; Younes E ,Abderrahim B, 2023, op.cit P.100.

<sup>60</sup>Melek E "The Impact of Interaction Between Enterprise Resource Planning System and Management Control System on Firm Performance in The Turkish Manufacturing Sector" ;Business and Economics Research Journal, P. 198.

<sup>61</sup>Anouar M ; Younes E ; Abderrahim B ; op.cit P.6

Dechow et Mouritsen (2005)<sup>62</sup>soutiennent, donc, qu'un système de contrôle de gestion dans un environnement de système ERP ne consiste pas seulement à améliorer les fonctions comptables, mais constitue également en grande partie une perfection collective dans laquelle des contrôles formels et informels sont créés dans différentes parties de l'organisation.

Les modes formels de contrôle consistent en des obligations contractuelles de comportement et de résultat et sont généralement associés à l'évaluation des performances (Grabski et Leech, 2007)<sup>63</sup>. Des exemples de mécanismes de contrôle formels comprennent les règles, les lois, les réglementations, les manuels, les politiques, les procédures opérationnelles et les directives budgétaires.

Le contrôle informel est un contrôle social basé sur des stratégies de ressources humaines ou de personnes, telles que le contrôle de groupe ou par les pairs et la maîtrise de soi.

Scapens et Jazayeri (2003)<sup>64</sup>ont également étudié l'impact de la mise en œuvre d'un ERP sur les caractéristiques des systèmes de gestion. Ils ont conclu que les systèmes ERP présentent quatre caractéristiques principales : l'intégration, la normalisation, la routinisation et la centralisation.

En réponse à ces caractéristiques, **quatre changements** dans le contrôle de gestion sont observés.

**Le premier** est l'élimination des tâches routinières. En raison de la nature intégrée du système, les tâches précédemment effectuées par les comptables, par exemple, sont désormais automatisées.

**Un autre changement** observé est que les responsables hiérarchiques ont plus de responsabilités concernant les activités financières. Les managers sont devenus responsables de leurs propres budgets, déclarent les déviations et font des prévisions. Au départ, ces tâches incombent au comptable, mais il joue désormais davantage le rôle de consultant ou d'analyste interne.

En outre, l'utilisation des informations du contrôle de gestion a été modifiée. En particulier, les prévisions font l'objet d'une plus grande attention, pour que l'accent soit davantage mis sur les informations comptables prospectives.

**Le dernier changement** observé dans le contrôle de gestion donne un rôle plus important pour le contrôleur de gestion. En raison, entre autres, de la routinisation des tâches

---

<sup>62</sup>Anouar N et Ahmed S, op.cit P.100

<sup>63</sup>Anouar N et Ahmed S, op.cit P.100

<sup>64</sup>Anouar M ; Younes E ,Abderrahim B op.cit P.10

comptables, les comptables ont plus de temps pour apporter un soutien aux gestionnaires d'entreprise.

### **3.2. Certaines études de cas ayant une implication faible des ERP sur le contrôle de gestion**

D'autres études ont démontré la nature complexe de la relation entre les systèmes ERP et le contrôle de gestion.

Selon Scapens et Jazayeri (2003)<sup>65</sup>, les études de terrain suggèrent que les systèmes ERP n'ont qu'un impact relativement faible sur le caractère du contrôle de gestion et le travail d'un contrôleur. À titre d'exemple, une élimination du travail de routine et des tâches de comptabilité des responsables hiérarchiques a été constatée, mais aucun changement fondamental ne concerne le contrôle de gestion.

Granlund et Malmi (2002)<sup>66</sup>, dans leurs études sur dix entreprises finlandaises ayant déjà installé un système ERP intégré, ont tenté d'identifier les effets des systèmes ERP sur la comptabilité et le contrôle de gestion.

L'une des questions de recherche des auteurs était de savoir comment l'ERP affecte le processus budgétaire et la mesure des performances. Une autre question de recherche que les auteurs ont posée dans leur article concernait les pratiques les plus innovantes et les plus sophistiquées, et si celles-ci étaient automatisées via un logiciel ERP ou se trouvaient dans un système autonome.

Les auteurs sont arrivés à la conclusion que les ERP n'ont pas d'impact majeur sur la comptabilité et le contrôle de gestion. Les résultats montrent aussi que les techniques sophistiquées (telles que ABC par exemple) ainsi que certaines techniques traditionnelles (telles que la budgétisation) ne sont pas exploitées via l'ERP mais plutôt via des systèmes distincts qui s'ajoutent aux ERP.

Les études de Granlund&Malmi (2002)<sup>67</sup> ont montré que les mises en œuvre ERP ont entraîné des changements relativement faibles sur le contrôle de gestion.

A travers ces études empiriques menées par ces différents auteurs, on constate que, quelque soit la nature d'implication des ERP sur le contrôle de gestion, forte ou faible, l'impact de la mise en œuvre des ERP sur le contrôle de gestion existe bel et bien.

---

<sup>65</sup>Anouar M ; Younes E ,Abderrahim B op.cit P.3

<sup>66</sup>Aleksandra P & Angeliki M op.cit. ; P.33.

<sup>67</sup>Anouar M ; Younes E ,Abderrahim B op.cit P.3; 2023.

En général, les systèmes ERP sont considérés comme des technologies développées en faveur du contrôle de gestion (Dechow et Mouritsen, 2005)<sup>68</sup>

L'ERP permet d'optimiser le fonctionnement du contrôle de gestion. L'ERP et le contrôle de gestion ne peuvent pas être considérés séparément. En effet, les systèmes ERP sont conduits de manière centralisée et sont construits autour des processus de contrôle de gestion d'entreprise (Granlund et Mouritsen, 2003)<sup>69</sup>

## **Conclusion**

---

<sup>68</sup>Anouar M ; Younes E ,Abderrahim B op.cit P.5; 2023.

<sup>69</sup>Anouar M ; Younes E ,Abderrahim B op.cit P.5; 2023.

Dans ce chapitre, nous avons exploré en profondeur l'impact considérable des systèmes ERP (Enterprise Resource Planning) sur le contrôle de gestion dans les entreprises. Ces systèmes, en intégrant diverses fonctions allant de la gestion des ressources humaines à la finance et à la logistique, révolutionnent la manière dont les informations sont gérées et utilisées dans les entreprises. Il est apparu clairement que l'adoption des ERP dépasse la simple amélioration de l'efficacité opérationnelle pour devenir un pilier central de la stratégie de contrôle de gestion, en facilitant une gestion unifiée et cohérente des activités de l'entreprise.

Nous avons vu que les ERP offrent une plateforme unifiée qui renforce la transparence et l'accès aux données, permettant ainsi des prises de décision plus rapides et mieux informées. Toutefois, malgré leurs nombreux avantages, les ERP comportent également des défis, notamment la complexité de leur mise en œuvre et le besoin d'adaptation continue aux évolutions des pratiques commerciales et technologiques.

En conclusion, bien que les ERP transforment le domaine du contrôle de gestion par des capacités de reporting et d'analyse élargies, leur utilisation effective nécessite une compréhension profonde et une gestion stratégique rigoureuse. L'avenir du contrôle de gestion, dans un monde de plus en plus numérisé, dépendra de la capacité des entreprises à intégrer ces systèmes complexes et à adapter leurs pratiques de gestion afin de rester compétitives dans un marché mondial dynamique.

***Chapitre IV :***  
***Impact des ERP sur le***  
***contrôle de gestion au sein de***  
***l'entreprise algérienne des***  
***Eaux (ADE)***

## Chapitre IV Impact des ERP sur le contrôle de gestion au sein de l'entreprise algérienne des Eaux

---

### Introduction

Selon Anthony et Govindarajan (1998)<sup>70</sup>, un système de contrôle de gestion est un processus par lequel un gestionnaire surveille et guide les autres membres de l'organisation pour garantir que les décisions soient prises dans toute l'organisation tout en augmentant les chances d'atteindre les objectifs et les stratégies souhaités de l'organisation et la performance organisationnelle.

Il s'agit d'un outil d'aide à la gestion, il permet de recueillir des informations pour évaluer la performance de différentes ressources organisationnelles (Kallunki et al., 2011)<sup>71</sup>, telles que les ressources humaines et financières, ainsi que pour prendre en compte les stratégies organisationnelles. Ces routines et procédures basées sur l'information sont utilisées par les gestionnaires de l'organisation pour garantir des activités organisationnelles efficaces et efficaces (Simons, 2013)<sup>72</sup>.

Le lien entre le système ERP et un système de contrôle de gestion apparaît important car les avantages d'un système intégré permettent un accès facile et rapide à l'information (Arnold, 2006)<sup>73</sup> et véhicule l'information sous une forme pertinente et utilisable.

Des recherches empiriques antérieures ont soutenu ce résultat montrant que la mise en œuvre d'un ERP influence les systèmes de contrôle de gestion.

L'objectif de ce chapitre est de voir qu'en est-il des entreprises algériennes. Existe-t-il un impact des ERP sur le contrôle de gestion. Le choix du cas pratique porte sur l'entreprise algérienne des eaux (ADE) de Tizi-ouzou.

Ce chapitre est scindé en deux sections :

- La première section, porte sur la présentation de l'organisme d'accueil ADE ;
- La deuxième section, il s'agit de traiter l'impact des ERP sur le contrôle de gestion au sein de l'ADE à travers l'analyse des points suivants :
  - Place et rôle du contrôle de gestion au sein de l'ADE ;
  - Les outils de contrôle de gestion utilisés par l'ADE ;
  - Les supports informatiques exploités par l'ADE ;
  - L'impact des ERP sur le contrôle de gestion au sein de l'ADE.

---

<sup>70</sup>Anuar Nawawi , Ahmad Saiful Azlin Puteh Salin , "Impact of enterprise resource planning on management control system and accountants' role " , Journal of Economics and Management, 2016.P.99.

<sup>71</sup> Idem, P100

<sup>72</sup> Idem,P.100

<sup>73</sup> Idem, P.94

## **Chapitre IV Impact des ERP sur le contrôle de gestion au sein de l'entreprise algérienne des Eaux**

---

### **Section 1 : Présentation de l'organisme d'accueil « ADE »**

Dans cette section, nous allons exposer une brève présentation de l'un des établissements publics à caractère industriel et commercial « ADE », qui est notre organisme d'accueil.

#### **1.1. Etablissement public à caractère industriel et commercial**

##### **1.1.1. Définition de l'EPIC**

Un établissement public à caractère industriel et commercial est une personne morale de droit public ayant pour but la gestion d'une activité de service public de nature industrielle et commerciale.

Les EPIC ont été créés pour faire face à un besoin qui peut être assuré par une entreprise industrielle et commerciale, mais qui, compte tenu des circonstances (souci d'efficacité et de contrôle des secteurs sensibles dont le bon fonctionnement est essentiel tel que le domaine de l'eau), ne peut pas être correctement effectué par une entreprise privée soumise à la concurrence.

##### **1.1.4. Régime juridique des EPIC**

La création d'une nouvelle catégorie d'EPIC relève de la loi ou de l'ordonnance. La création d'un établissement public au sein d'une catégorie existante peut être effectuée par décret. Les EPIC sont rattachés à l'Etat ou à une collectivité territoriale qui en a la tutelle. Les EPIC sont soumis au principe de la spécialité qui limite leurs activités aux seuls services publics qu'ils ont pour mission de gérer.

Ils disposent d'un budget autonome, séparé du budget général de l'Etat ou de la collectivité territoriale dont ils dépendent. Ils sont contrôlés par des commissaires du gouvernement et des contrôleurs d'Etat présents dans les conseils d'administration.

#### **1.2. Eléments d'identification de l'ADE**

##### **1.2.1. Historique de l'ADE**

Au lendemain de l'indépendance, les missions de l'hydraulique étaient réparties entre les travaux publics et l'agriculture. Le secteur des travaux publics et de la construction assure l'essentiel des missions à travers les directions centrales au ministère et de services extérieurs : le S.E.S (service des études scientifiques, actuelle ANRH) et le S.E.G.G.T.H (service des études générales et des grands travaux hydrauliques, actuelle A.N.B et en partie l'A.G.E. P).

## **Chapitre IV Impact des ERP sur le contrôle de gestion au sein de l'entreprise algérienne des Eaux**

---

Le ministère de l'agriculture, de son côté, assurait toutes les prérogatives relatives à l'irrigation et à l'hydraulique rurale. Relevant du service public, le monopole de gestion de l'eau potable sur le territoire national a été confié à la société SONADE, créée en 1970. Par la suite, trois ordonnances sont promulguées, la première en 1974, pour limiter les attributions de la SONADE à la gestion des infrastructures de production, la seconde en 1975 pour placer la direction régionale d'Alger sous la tutelle du wali d'Alger, et étendre ses attributions à la gestion de la distribution, et la troisième en 1977, pour dissoudre la direction régionale d'Alger.

En 1977, elle a été créée la société de la wilaya d'Alger chargée de la gestion des installations d'alimentation en eau potable et d'assainissement dans la wilaya d'Alger. En 1983, 17 entreprises nationales sont créées pour prendre en charge la gestion et l'exploitation des installations d'alimentation en eau potable et d'assainissement sur l'ensemble du territoire national (2 à 4 wilayas par entreprise). Comme il a été créé en 1987, 9 entreprises régionales couvrant 22 wilayas par décret, et 26 entreprises de wilayas par délibération des assemblées populaires de wilayas.

En 1992, les entreprises régionales de l'eau ont été transformées en EPIC, il faut signaler qu'en 1977, le gouvernement avait décidé de revoir cette organisation à la lumière des nouvelles dispositions du code des eaux.

C'est ainsi que les systèmes de production et de distribution d'eau potable à partir des ressources en eau mobilisable localement ont été placés sous la compétence des communes conformément aux dispositions de la loi relative à la commune. Les systèmes régionaux de production d'eau (barrage et transfert notamment) devraient être assurés par les établissements de l'eau.

Depuis avril 2001, la gestion de l'eau a été confiée à un établissement public à caractère industriel et commercial dénommé l'Algérienne Des Eaux (ADE). Créé par le décret exécutif N°01-101 du 21 Avril 2001 ( Journal Officiel n° 24 du 22 Avril 2001).

### **1.2.2. Missions de l'ADE**

L'établissement est chargé dans le cadre de la politique nationale de développement : d'assurer sur tout le territoire national, la mise en œuvre de la politique nationale de l'eau potable à travers la prise en charge des activités de gestion des opérations de production, de transport, de traitement, de stockage, d'adduction, de distribution et d'approvisionnement en eau potable et industrielle ainsi que le renouvellement et le développement des infrastructures s'y rapportant. A ce titre, il est chargé, par délégation :

- De la normalisation et de la surveillance de la qualité de l'eau distribuée ;

## **Chapitre IV Impact des ERP sur le contrôle de gestion au sein de l'entreprise algérienne des Eaux**

---

- D'initier toute action visant l'économie de l'eau, notamment par :
  - L'amélioration de l'efficacité des réseaux de transfert et de distribution ;
  - L'introduction de toute technique de préservation de l'eau ;
  - La lutte contre le gaspillage en développant des actions d'information, de formation, d'éducation et de sensibilisation en direction des usagers ;
  - La conception, avec les services publics éducatifs, de programmes scolaires diffusant la culture de l'économie de l'eau.
- De planifier et de mettre en œuvre les programmes annuels et pluriannuels d'investissements.

### **1.2.3. Les objectifs de l'ADE**

Pour mener à bien ses missions, l'ADE s'est fixée les objectifs ci-après :

- La modernisation des techniques de management ;
- L'amélioration de la dotation d'eau au citoyen par une meilleure maîtrise de la gestion des réseaux et une lutte organisée contre le gaspillage de la ressource ;
- La réhabilitation de la valeur économique de l'eau par une révision progressive et adaptée des tarifs ;
- La mise en place d'une politique d'investissement et de formation permettant une mise à niveau technique et humaine ;
- L'organisation de la normalisation des ouvrages et techniques de traitement.

### **1.2.4. Organigramme général de l'ADE à l'échelle nationale**

La direction générale de l'ADE est subdivisée en 5 agences régionales, couvrant l'ensemble du territoire national selon la configuration des bassins hydrographiques.

- L'agence régionale d'Alger ;
- L'agence régionale d'Oran ;
- L'agence régionale de Chlef ;
- L'agence régionale d'Ouargla ;
- L'agence régionale de Constantine.

Les agences régionales sont subdivisées en 16 zones, chaque zone est subdivisée en 49 unités.

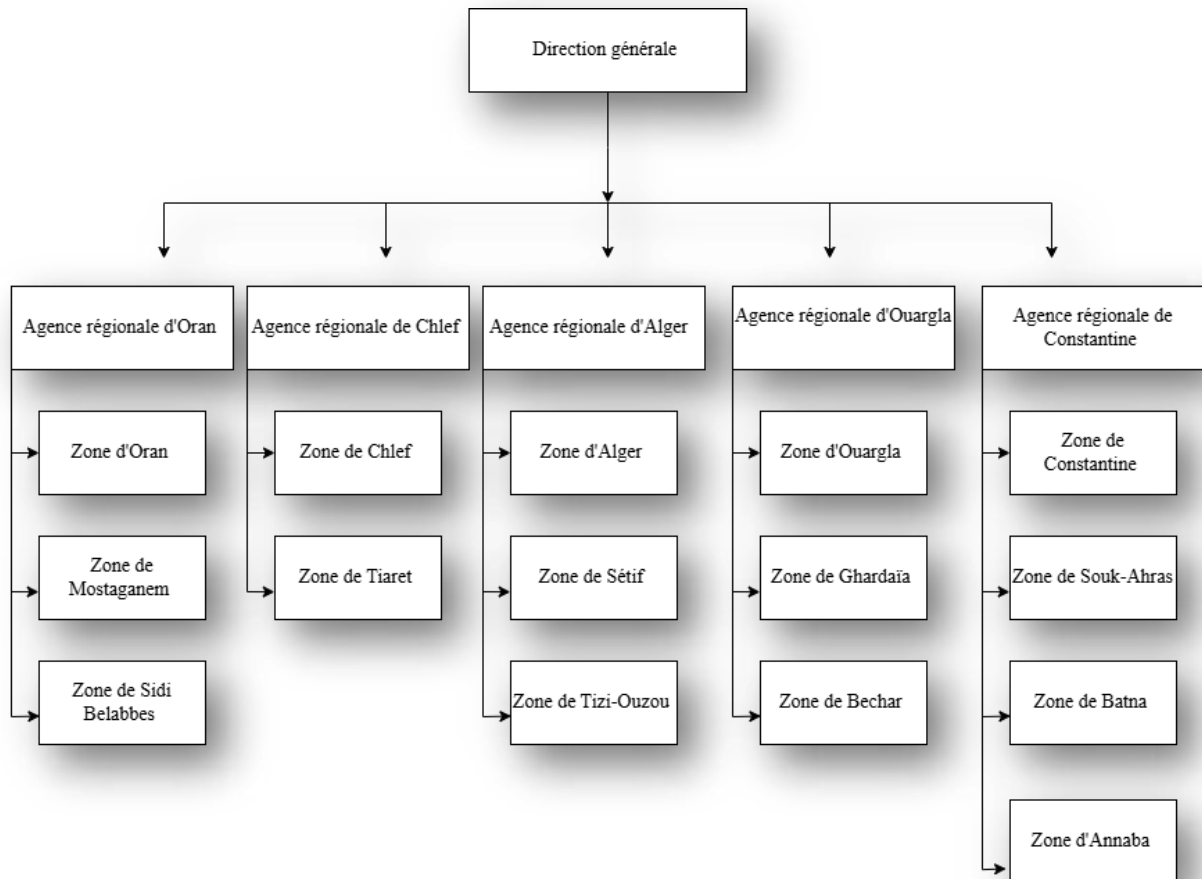
**Exemple :** la zone de Tizi-Ouzou est chargée de la direction de trois unités :

- Unité de Tizi-Ouzou
- Unité de Boumerdes
- Unité de Bouira.

## Chapitre IV Impact des ERP sur le contrôle de gestion au sein de l'entreprise algérienne des Eaux

Chaque unité gère plusieurs centres, et un centre peut gérer un ou plusieurs secteurs.

Figure 9 : L'organigramme général de l'ADE



Source : ADE Tizi-Ouzou, Juin 2024

### 1.3. Eléments de présentation de l'unité de Tizi-Ouzou

#### 1.3.1. Présentation des différents départements de l'unité de Tizi-Ouzou

Le cadre fonctionnel de l'ensemble des activités de l'ADE est organisé de la manière suivante :

##### 1.3.1.1. Directeur d'unité

Il est au sommet de l'entreprise et veille à son bon fonctionnement en supervisant le tout, aidé d'une secrétaire qui assure la communication interne et externe.

##### 1.3.1.2. Assistant juridique

## **Chapitre IV Impact des ERP sur le contrôle de gestion au sein de l'entreprise algérienne des Eaux**

---

Il est chargé des affaires juridiques de l'entreprise.

### **1.3.1.3. Assistant chargé de la sécurité du patrimoine**

Il est chargé de la sécurité de l'entreprise.

### **1.3.1.4. Cellule informatique**

elle est chargée de la programmation et de la maintenance des systèmes informatiques de tous les départements de l'agence de Tizi- Ouzou.

### **1.3.1.5. Département administration et moyens**

Il est subdivisé en trois services qui sont :

- **Service approvisionnement** : il est responsable des achats ;
- **Service gestion des stocks** : il gère les biens de l'entreprise (les stocks) ;
- **Service moyens généraux et parc roulant** : il est chargé du suivi de l'entretien de l'entreprise et de ses véhicules.

### **1.3.1.6. Département commercial**

Il est subdivisé en deux services dont :

- **Service relation clientèle** : relation directe avec la clientèle (réclamation, demande d'installation de nouveaux compteurs) ;
- **Service facturation** : paiement de factures d'eau.

### **1.3.1.7. Département exploitation et maintenance**

Il est responsable de trois services dont :

- **Service production et distribution** : son rôle principal est de maintenir les infrastructures de production ;
- **Service développement des actions d'exploitation** : le suivi des réseaux de distribution et de développement des infrastructures de distribution. Exemple : châteaux d'eau (réservoir).
- **Service maintenance** : entretien des infrastructures de production et amélioration du rendement des stations et suivi des opérations de maintenance à travers tous les centres.

### **1.3.1.8. Département ressources humaines**

Il est responsable de trois services dont :

- **Service gestion du personnel** : recrutement, orientation et le suivi des cas sociaux ;
- **Service paie et social** : établissement des fiches de paie et le suivi des cas sociaux ;
- **Service formation** : formation théorique et pratique des employés.

### **1.3.1.9. Laboratoire**

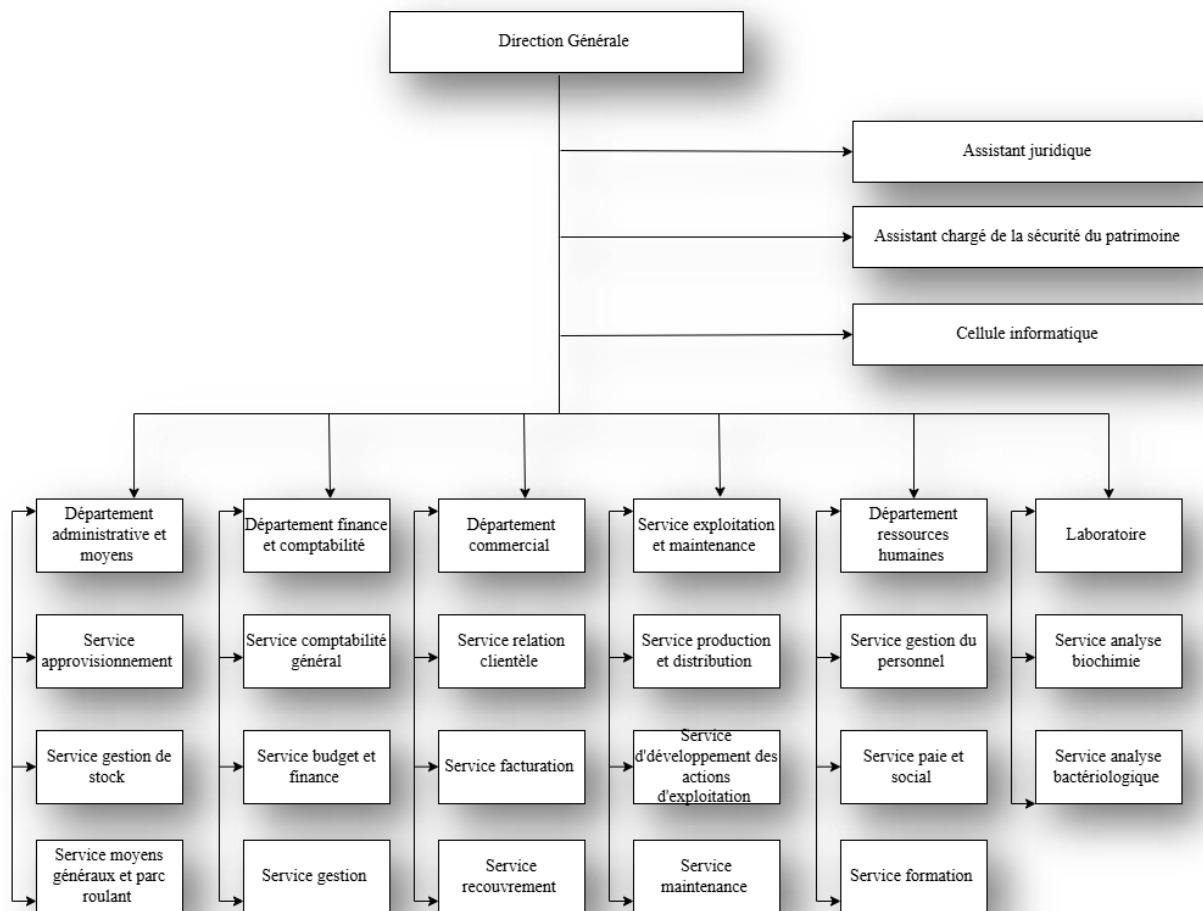
Il est responsable de deux services :

## Chapitre IV Impact des ERP sur le contrôle de gestion au sein de l'entreprise algérienne des Eaux

- **Service analyse biochimie** : a pour but de contrôler les différentes qualités d'eau du point de vue chimique et les caractéristiques physiques ;
- **Service analyse bactériologique** : Il a un rôle important dans la composition et la recherche microbienne.

Le schéma suivant présente l'organisation de l'unité de Tizi-Ouzou.

**Figure 10 : Organigramme général de l'unité de Tizi-Ouzou**



Source : ADE Tizi-Ouzou, Juin 2024

### 1.3.2. Présentation du département finance et comptabilité

Le département finance et comptabilité est central pour le contrôle de gestion. Il est subdivisé en trois services principaux :

#### 1.3.2.1. Service comptabilité générale

Il est chargé de :

## **Chapitre IV Impact des ERP sur le contrôle de gestion au sein de l'entreprise algérienne des Eaux**

---

- L'établissement du bilan consolidé ;
- Établissement des chèques et des documents comptables (journal, bilan).

### **1.3.2.2. Service budgets et finances**

Il est chargé de suivre toutes les opérations de trésorerie ainsi que l'élaboration et le suivi de l'exécution du budget et le financement des activités.

### **1.3.2.3. Service gestion**

Il est chargé de :

- Suivre les relations avec les autres structures de l'entreprise et les autres agents économiques en relation avec l'entreprise ;
- Contrôler les mouvements enregistrés sur l'outil informatique

## **Section 2 : Impact des supports informatiques existants au sein de l'ADE sur le contrôle de gestion**

### **2.1. Place et rôle du contrôle de gestion au sein de l'ADE**

Le contrôle de gestion à l'ADE de Tizi-Ouzou est un pilier central pour l'optimisation des performances et l'atteinte des objectifs stratégiques de l'entreprise. Il joue un rôle crucial dans la coordination des différentes activités et assure une prise de décision informée et efficace.

Au niveau de l'ADE, le contrôle de gestion permet :

- Le contrôle Budgétaire : il se concrétise par l'élaboration et le suivi des budgets annuels, ainsi que l'analyse des écarts budgétaires mensuels pour optimiser les ressources financières.
- La Prise de Décision : il établit des rapports financiers et opérationnels précis et à jour. Il Conseil aussi la direction sur les stratégies à adopter.
- L'évaluation de la Performance : le contrôle de gestion contribue à la définition des objectifs de performance de l'organisation et, s'assure du déploiement des objectifs globaux de l'entreprise à chaque niveau de la structure. Définir les indicateurs clés qui permettent de mesurer la performance globale attendues par l'entreprise.

### **2.2. Les outils de contrôle de gestion utilisés par l'ADE**

Pour assurer le bon fonctionnement de l'entreprise et piloter sa performance, les gestionnaires de l'entreprise ADE utilisent des outils d'aide à la décision. Dans ce cadre, le

## **Chapitre IV Impact des ERP sur le contrôle de gestion au sein de l'entreprise algérienne des Eaux**

---

contrôle de gestion s'est doté d'outils lui permettant le suivi et le pilotage de l'entreprise.

Parmi les outils cités par les responsables, on retrouve le contrôle budgétaire. Ce dernier aide à minimiser les écarts (à travers l'analyse des écarts), entre les réalisations et prévisions favorisant ainsi, une maîtrise des coûts et une exploitation maximale des ressources.

Selon, les responsables de l'entreprise, le rapport sur le contrôle budgétaire et l'analyse des écarts se fait mensuellement.

Notons aussi la comptabilité financière (bien qu'elle n'a pas été mentionnée par les responsables de l'entreprise), constitue aussi un véritable outil de gestion. Elle relate l'ensemble des opérations liées à l'activité de l'entreprise sur une période donnée. Elle permet ainsi de suivre, d'analyser tous les éléments de la vie de l'entreprise et d'évaluer sa santé financière.

L'information financière a pour objectif de déterminer la valeur présente des actifs et des passifs. De ce fait, elle réduit l'asymétrie d'information et permet un meilleur processus décisionnel.

On peut noter aussi le développement d'un système d'information, à travers la mise en place du service de gestion. Ce dernier est chargé de suivre les relations avec les autres structures de l'entreprise et les autres agents économiques en relation avec l'entreprise.

En coordonnant les échanges entre les différents services de l'entreprise, la mise en place d'un système d'information est établie. En effet, le système d'information est indispensable à l'entreprise, il permet de collecter, stocker, traiter et diffuser l'information. Cet ensemble de données est regroupé dans un document synthétique qui est le reporting. Globalement, le reporting est un outil qui permet de communiquer des données sous la forme de rapports, sur les activités et les résultats de l'entreprise.

Les données recueillies par ce service sont :

- Données financières ;
- Données des ressources humaines ;
- Données commerciales ;
- Données d'exploitation.

### **1) Données financières**

La comptabilité est un système d'information traitant de l'information financière. C'est un système d'information car il existe un ensemble de ressources permettant de saisir, de traiter, de stocker et de diffuser les informations financières.

## **Chapitre IV Impact des ERP sur le contrôle de gestion au sein de l'entreprise algérienne des Eaux**

---

La collecte de l'information se fait grâce aux pièces justificatives (factures, chèques...). Ces informations sont souvent mémorisées à l'aide d'un logiciel comptable. Ensuite, elles sont traitées et apparaissent dans des documents de synthèse.

L'information comptable permet d'évaluer la performance de l'entreprise à travers le calcul du résultat (bénéfice ou perte) de l'entreprise. La comptabilité permet de contrôler cette création de richesse et sa répartition entre les différents acteurs de l'entreprise.

### **2) Données des ressources humaines**

L'objectif des données ressources humaines est de pouvoir avoir une vision détaillée de certains éléments relatifs et indispensables à la gestion des ressources humaines, comme par exemple, les compétences requises pour une fonction ou l'identification de métiers en tension. En conséquence, elles permettent d'orienter les décisions stratégiques des dirigeants de l'entreprise à travers par exemple, la mobilité interne, le développement des compétences, etc.

### **3) Données commerciales**

Ce sont toutes les données relatives aux transactions commerciales. Elles rassemblent de nombreuses informations caractérisant :

- Les clients actuels ou potentiels ;
- Les contacts entre les clients et l'entreprise ;
- Les actions commerciales mises en œuvre dans l'unité commerciale.

Ces données sont nécessaires aux responsables commerciaux et aux dirigeants de l'entreprise pour élaborer la planification commerciale, pour prendre les décisions utiles et pour assurer le contrôle commercial.

### **4) Données d'exploitation**

Ce sont des données sur la production, le traitement et la distribution de l'eau potable et industrielle.

## **2.3. Les outils informatiques utilisés par l'ADE**

Parmi les missions attribuées au service de gestion, on retrouve aussi le contrôle des mouvements enregistrés sur l'outil informatique. En effet, toutes les données recueillies par le service de gestion sont associées à des outils technologiques spécifiques.

## **Chapitre IV Impact des ERP sur le contrôle de gestion au sein de l'entreprise algérienne des Eaux**

---

A la question, « quels supports informatiques sont principalement utilisés pour le contrôle de gestion dans votre entreprise ? », les responsables répondent par l'utilisation prédominante des feuilles de calcul Excel.

Le logiciel Microsoft Excel est un tableur électronique. Un tableur qui permet d'effectuer des calculs de manière rapide. La feuille électronique produite par Excel est appelée feuille de calcul.

Le tableau Excel, permet à l'entreprise le calcul, le suivi et le rapprochement des différentes situations.

### **2.4. Impact des ERP sur le contrôle de gestion**

La mise en œuvre des systèmes ERP (Enterprise Ressources Planning) transforme les pratiques de contrôle de gestion en offrant une intégration complète des processus et des données au sein de l'entreprise.

Toutefois, l'analyse des outils technologiques exploités par l'entreprise ADE se limite uniquement à l'utilisation du logiciel Microsoft Excel. Dans ce cas, il nous est impossible d'étudier l'impact, qu'il pourrait y avoir, de la mise en place des ERP sur le contrôle de gestion au sein de cette entreprise.

Néanmoins, on peut procéder à une comparaison entre les deux logiciels, ce qui nous permettra de démontrer les avantages que l'entreprise ADE pourra en tirer si elle décide de mettre en place le logiciel ERP.

**Comparaison entre le logiciel Excel et ERP** : la comparaison entre les deux logiciels se fait à travers plusieurs points qui sont :

- Le pack Microsoft office (Word, Excel et Access) est l'outil privilégié par l'entreprise ADE pour gérer leur production, clients, etc. En effet, l'utilisation d'Excel et les autres outils du pack office est particulièrement économique par rapport à une solution ERP. Toutefois, l'utilisation d'Excel peut devenir complexe et chronophage et risque d'impacter négativement les performances de l'entreprise. L'ERP est un outil qui aide à gagner du temps. L'intégration des ERP permet d'automatiser et d'améliorer l'efficacité des outils du contrôle de gestion en fournissant des données précises et en temps réel.
- Limiter les erreurs humaines : l'automatisation de la collecte des données que propose un ERP permet de limiter le risque d'erreur. Pour les entreprises dont la gestion dépend d'Excel, tel le cas de l'ADE, les données sont, soit collectées manuellement, soit de façon

## Chapitre IV Impact des ERP sur le contrôle de gestion au sein de l'entreprise algérienne des Eaux

---

automatique via des macros<sup>74</sup>, mises à partir de différentes sources, ce qui peut multiplier les potentiels problèmes.

Avec les logiciels ERP, le traitement des données se fait par la Business Intelligence<sup>75</sup> afin de proposer des indicateurs de performances pertinents.

- Exploitation des données en temps réel : avec un ERP, les données sont mises à jour en temps réel et l'historique des modifications apportées est enregistré. Cela permet de suivre les activités de l'entreprise minute par minute et de corriger à temps et rapidement si un problème surgit.

La mise à jour des données permet de disposer de documents qui collent parfaitement à la réalité. Une documentation mise à jour garantit une efficacité optimale de chaque poste de travail. Chaque collaborateur dispose ainsi d'un guide fiable et actualisé pour lui permettre d'effectuer convenablement sa mission.

Les rapports Excel, par contre, doivent être mis à jour, reformatés<sup>76</sup>, enregistrés et envoyés par courrier électronique avant de pouvoir être exploités, ce qui engendre une perte de temps et, potentiellement, d'information.

En utilisant un logiciel ERP, l'entreprise est en mesure de répondre aux demandes du marché avec des informations à jour.

Un ERP vise à homogénéiser tout le système d'information et les données d'une entreprise. Il se divise en plusieurs modules et sont reliés par une base de données unique. Cette base garantit l'unicité de toutes les données de l'entreprise.

## Conclusion

---

<sup>74</sup>**Définition de macro** : En programmation informatique, macro est une liste d'ordres préalablement enregistrés et correspondants à des tâches qui doivent être régulièrement effectuées par l'ordinateur.

<sup>75</sup>**Définition de Business Intelligence (BI)** : Un outil de BI est un logiciel qui permet de rassembler les données stratégiques au même endroit, puis de les analyser et de les recouper afin d'en faire ressortir des tendances et des indicateurs pertinents amenant les entreprises à prendre les bonnes décisions.

<sup>76</sup>**Définition de formatage de données** : Le formatage des données est le processus de collecte, de modélisation, de nettoyage, de validation, de préparation, d'enrichissement et de publication des données d'un format désordonné non structuré en données structurées de haute qualité.

## **Chapitre IV Impact des ERP sur le contrôle de gestion au sein de l'entreprise algérienne des Eaux**

---

L'étude sur l'impact des ERP sur le contrôle de gestion au sein de l'ADE de Tizi-Ouzou met en évidence l'importance des systèmes intégrés pour améliorer les pratiques de gestion. Actuellement, l'ADE utilise principalement Microsoft Excel pour ses activités de contrôle de gestion, ce qui, bien que pratique, présente des limitations en termes de complexité, de risque d'erreur et de temps de traitement.

L'adoption d'un ERP permettrait une gestion plus efficace en automatisant la collecte et le traitement des données, offrant des informations en temps réel et réduisant les erreurs humaines. Cela faciliterait également une meilleure coordination entre les différents départements, une analyse plus approfondie des données et une prise de décision plus rapide et précise.

Bien que l'ADE ait su tirer parti des outils actuels, l'intégration d'un ERP représente une avancée stratégique majeure. Cela permettrait non seulement d'améliorer l'efficacité opérationnelle et la performance globale de l'entreprise, mais aussi de renforcer sa capacité à répondre aux exigences croissantes du marché et à atteindre ses objectifs stratégiques.

L'adoption d'un ERP est donc fortement recommandée pour moderniser les pratiques de contrôle de gestion de l'ADE.

# *Conclusion générale*

## Conclusion générale

---

En conclusion, notre étude met en évidence l'impact significatif des systèmes ERP (Enterprise Resource Planning) sur le contrôle de gestion interne au sein d'une entreprise. Les ressources logicielles intégrées, étroitement liées à l'innovation, voient leur rythme d'introduction s'accélérer. Ces systèmes ne se contentent plus d'améliorer l'efficacité opérationnelle, mais sont devenus le pilier central des stratégies de contrôle de gestion.

Dans le cadre d'adaptation aux changements de l'environnement, d'amélioration de la performance financière et de son contrôle de gestion, une mise en œuvre des systèmes ERP à l'ADE de Tizi-Ouzou permettra de transformer les pratiques de contrôle de gestion en offrant une intégration complète des processus et des données. Les ERP améliorent l'efficacité opérationnelle, réduisent les erreurs humaines, permettent une exploitation des données en temps réel et garantissent une homogénéisation des informations.

Ces avantages soutiendraient la performance globale de l'entreprise et aideraient à atteindre les objectifs stratégiques plus efficacement.

Pour maximiser les avantages de l'implémentation des ERP à l'ADE de Tizi-Ouzou, il est recommandé de remplacer l'utilisation actuelle de Microsoft Excel par un ERP modulaire adapté, permettant une automatisation des processus de gestion et une réduction des erreurs humaines. Un programme de formation intensive et un support technique continu sont essentiels pour assurer une transition fluide. Il est crucial d'élaborer un plan de projet détaillé, de gérer les risques associés et d'exploiter les capacités de mise à jour en temps réel, pour améliorer la collecte et l'exploitation des données. La centralisation des informations garantit une prise de décision plus efficace, et la mise en place d'indicateurs de performance clés (KPI) permettra une évaluation et une amélioration continue du système.

Ainsi pour orienter notre travail, nous avons supposé un ensemble d'hypothèses que nous pouvons confirmer à savoir :

**H1** : La mise en place de ressources logicielles intégrées permettrait d'automatiser les processus de contrôle de gestion, réduisant ainsi les tâches manuelles et les erreurs potentielles, ce qui améliorerait l'efficacité opérationnelle de la fonction contrôle de gestion. Cette hypothèse est approuvée en se basant particulièrement sur des études antérieures faite dans d'autres entreprises.

**H 2** : L'intégration des ressources logicielles pourrait favoriser une meilleure communication entre les différentes parties prenantes impliquées dans le contrôle de gestion, notamment les départements financiers, opérationnels et de gestion. Cela pourrait favoriser une vision plus

globale de la performance de l'entreprise. Cette hypothèse est confirmée aussi par les études de cas faite dans plusieurs entreprises.

### ❖ Limites de la recherche

Tout au long de notre travail, nous avons essayé d'analyser le lien qui peut exister entre les ERP et le contrôle de gestion en essayant de répondre à notre problématique de recherche à savoir : Parmi les supports informatiques utilisés par l'ADE, les ressources logicielles intégrées font ils partie de ces supports et quel est leur impact sur la fonction de contrôle de gestion ?

Malheureusement, nous nous sommes confrontés au problème de difficulté d'accès aux informations, ce qui a limité l'approfondissement de notre recherche en matière d'impact des ERP sur le contrôle de gestion au sein de l'entreprise ADE.

Toutefois, l'information recueillies auprès de l'ADE, nous a révélé l'inexistence du logiciel ERP. L'ADE favorise davantage l'utilisation du logiciel Microsoft Excel.

A cet effet, un travail de comparaison entre le logiciel utilisé par l'ADE, à savoir logiciel Microsoft Excel, et l'ERP est fait pour démontrer l'utilité de ce dernier.

Nous pensons qu'un travail de comparaison entre plusieurs entreprises algériennes adoptant les ERP permettr'avoir une idée plus précise sur le comportement des ERP sur le contrôle de gestion, et permettraaussi, de déterminer les avantages et déceler les inconvénients auxquels pourront être confrontées les entreprises algériennes.

A cet effet, nous souhaitons que d'autres études soient réalisées dans cette voie et puissent enrichir et donner une dimension plus claire et précise à notre étude.

# *Bibliographie*

## **Ouvrages**

1. ALAZAR D, SEPARIS, «Contrôle de gestion», Edition Dunod.2004.
2. ALAZAR D, SEPARIS ,«Contrôle de gestion manuel et application», 4 édition, Edition Dunod, Paris.1998.
3. BRILMANE, «Les meilleurs positions du management», Edition, Paris, 2003
- BÉATRICE ET FRANCIS GRANDGUILLOT, « la comptabilité de gestion », 22 éditions, Paris, 2021-2022.
4. C.DEMEURE, «Marketing», Edition Sirey, 2005.
- Gérard MELYON, « la comptabilité analytique », 3 éditions, 2004.
5. H.Arnaud , «Le contrôle de gestion», Edition Liaison.2001
6. H. Bouquin (1994), « Les fondements du contrôle de gestion », Presse Universitaire de France « Que sais-je ? », N°, Paris
7. LANGLOI S, BONNIER C, RINGE R (2008), « Contrôle de gestion», Edition Berti, Alger.2008
- 8 .MENARD L, et collaborateurs, «Dictionnaire de la comptabilité et de la gestion financière» 2e édition, Québec, Paris.2004.
9. MEYER. J , «Gestion Budgétaire» Edition Dunod, Paris.1970.
- 10.SAULOU.J.Y. Le tableau de bord du decideur. Edition d'Organisation.Paris.1982.
11. Olivier S, Gérard N, Marie-Hélène D, Pierre-Laurent BESCOS, Françoise GIRAUD « Contrôle de Gestion et Pilotage de la Performance » 2e édition , Edition Gualino, EJA – Paris. 2004.
12. Fiona Fui-Hoon Nah Ph.D“Enterprise Resource Planning Solutions and Management” ; P. 41University of Nebraska,IRM Press, 2002.

## **Articles et revues**

1. Charlotte Baille, «Les Systèmes d'Information de Gestion, vecteurs de cohérence dans l'organisation? », Aix-En-Provence, May 2014.
2. SouhilaKheiraBOUKSESSA,« Système d'information comptable : Un aperçu sur le système comptable financier algérien », Journal of Academic Finance (J.A.F.),Vol.8 N° 1 spring 2017.

3. Anouar M; Younes E ; Abderrahim B , « Appréciation de la relation entre le contrôle de gestion et les systèmes ERP : étude théorique » International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics, 2023.
4. Fiona F “Enterprise Resource Planning Solutions and Management”, 2002
5. Meriem BOUYZEM , Omar MOUSTAKIM, Ahmed TAQI,« Les avantages et les bénéfices des progiciels de gestion intégrée( ERP) à l'ère de la transformation digitale, enquêtes auprès des entreprises marocaines » , Revue d'Etudes en Management et Finance D'Organisation,N°13 Juillet 2021.
6. MelekEker, SemihEker , « The Impact of Interaction Between Enterprise Resource Planning System and Management Control System on Firm Performance in The Turkish Manufacturing Sector”, Business and Economics Research Journal, Volume 9 Number 1 2018.
7. Staehr, L., Shanks, G, Seddon, P. B,« An Explanatory Framework for Achieving Business Benefits from ERP Systems », Journal of Information Systems, 2002.
8. Shang, S., Seddon, P. B, « A Comprehensive Framework for Classifying the Benefits of ERP Systems », Proceedings of the Americas Conference on Information Systems, 2000.
9. Anouar. Malki , Younes Erraoui , Abderrahim Benlakouiri,Hamid Slimani « Appréciation de la relation entre le contrôle de gestion et les systèmes ERP : étude théorique », International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics, 2003.
10. N.S.A. Suhaimi, AnuarNawawi, Ahmad Saiful AzlinPutehSalin , « Impact of enterprise resource planning on management control system and accountants' role », International Journal of Economics and Management, 2016.

## **Mémoire**

1. Aimad. AMZIL , « Place des ERP dans le suivi de la performance des filiales par la maison-mère » ; Université de FRANCHE COMTE, 05/12/2016.
2. Aleksandra Pussa , AngelikiMourouka, « The Interplay between Management Control and Enterprise Resource Planning : A Case Study of Aluminium Company », June, 2015.

## **Webographie**

1. <http://www.cerfige.dauphine.fr/pedagogie/poly/sy10670.PDF>
2. <https://www.cairn.info/dscg-3-management-et-control-de-gestion-9782100841035-page-63.htm>
3. [CNFCE – Les formations indispensables pour les entreprises](#)

# *Annexes*

Titre : Impact de la mise en place des ERP sur la fonction  
contrôle de gestion.

### 1- Informations générales

Nom de l'entreprise :

Secteur d'activité :

Taille de l'entreprise :

### 2- Outils et supports informatiques du contrôle de gestion

- Quels outils de contrôle de gestion sont utilisés dans votre entreprise ?  
(Sélection multiple) \* :

Tableau de bord

Rapport financier

Analyse des écarts

Coûts cible

Autre (veuillez préciser) : .....

- Quels supports informatiques sont principalement utilisés pour le contrôle  
de gestion dans votre entreprise ? :

Logiciel propriétaire

Base de données rationnelles

Logiciel ERP

Feuille de calcul (Excel,etc)

Autre (veuillez préciser) : .....

- Quelles fonctions de l'entreprise les fonctionnalités de l'ERP sont les plus utilisées dans le contrôle de gestion ? (Si applicable) :

Planification budgétaire

Gestion des coûts

évaluation des performances

Autre (veuillez préciser) : .....

### **3- Utilisation et intégration des données**

- Quels types de données sont principalement utilisés pour le contrôle de gestion ? (Sélection multiple)

Données financières

Données d'inventaire

Données des ressources humaines

Données commerciaux

Données d'exploitations

Autre (veuillez préciser) : .....

- Quelle est la fréquence de mise à jour des données dans votre système

d'information ?

En temps réel

Quotidiennement

Hebdomadairement

Mensuellement

Annuellement

Trimestriellement

- Comment les données sont-elles utilisées dans le contrôle de gestion ?

Logiciels de l'entreprise

Autre (veuillez préciser) : .....

- Existe-il une base de données qui regroupe toutes les informations de tous les services ? (si oui lesquels)

Oui : .....

Non

# *Table des matières*

## Table des matières

---

Remerciements .....	I
Dédicaces .....	II
Sommaire.....	IV
Index des sigles et abréviations .....	V
TABLE DES ILLUSTRATIONS.....	VI

<b>Introduction générale.....</b>	<b>1</b>
-----------------------------------	----------

### **Chapitre I : Généralité sur le contrôle de gestion**

Introduction .....	5
Section 1 : Notion de base sur le contrôle de gestion .....	6
1.1. Historique du contrôle de gestion .....	6
1.2. Définition du contrôle de gestion.....	6
1.2.1. Définition de la notion de contrôle.....	6
1.2.2. Définition de la notion de gestion.....	7
1.2.3. Définition du contrôle de gestion .....	8
1.3. Caractéristiques du contrôle de gestion.....	10
1.3.1. Rôles et Objectifs .....	10
1.3.2. Missions .....	11
1.4. Critères et mesures de la performance du contrôle de gestion .....	12
1.4.1. Rentabilité .....	12
1.4.2. Productivité .....	13
1.4.3. Efficacité .....	13
1.4.4. Liquidité .....	13
1.4.5. Satisfaction des parties prenantes .....	13
Section 2 : Les outils du contrôle de gestion.....	14
2.1. Outils du contrôle de gestion .....	14
2.1.1. Comptabilité générale.....	14
2.1.1.1. Définition .....	14
2.1.1.2. Objectifs de comptabilité générale .....	14
2.1.2. Comptabilité Analytique .....	15
2.1.2.1. Définition .....	15
2.1.2.2. Objectifs de comptabilité Analytique.....	15

## Table des matières

---

2.1.2.3. Comparaison entre la comptabilité générale et la comptabilité analytique .....	16
2.1.3. Le budget.....	16
2.1.3.1. Définition du budget.....	16
2.1.3.4.2. Budget de production .....	17
2.1.3.4.3. Budget d’approvisionnement.....	17
2.1.3.4.4. Budget de trésorerie.....	17
2.1.4. Benchmarking.....	17
2.1.4.1. Définition .....	18
2.1.3.2. Objectifs de budget.....	18
2.1.3.3. Intérêt de gestion budgétaire .....	18
2.1.3.4. Les principaux budgets.....	18
2.1.3.4.1. Budget des ventes (Chiffre d’affaires prévisionnel) .....	18
2.1.4.2. Typologie du Benchmarking.....	18
2.1.4.2.1. Le Benchmarking interne.....	18
2.1.4.2.2. Le Benchmarking fonctionnel .....	19
2.1.4.2.3. Le Benchmarking externe .....	19
2.1.4.2.4 Le Benchmarking des processus.....	19
2.1.4.2.5 Le Benchmarking stratégique .....	19
2.1.4.2.6. Le Benchmarking compétitif .....	19
2.1.4.2.7. Le Benchmarking international .....	19
2.1.4.3. Les objectifs du Benchmarking .....	19
2.1.5. Tableau de bord .....	20
2.1.5.1. Définition .....	20
2.1.5.2. Typologies d’un tableau de bord .....	20
2.1.5.2.1. Tableau de bord d’activité .....	20
2.1.5.2.2. Tableau de bord de pilotage.....	21
2.1.5.2.3. Tableau de bord de projet .....	21
2.1.5.3. Rôles d’un tableau de bord.....	21
Conclusion.....	23
 <b>Chapitre II : Système d’information comme outil du contrôle de gestion</b>	
Introduction .....	24
Section 1 : Notions de base sur les systèmes d’information dans l’entreprise.....	25
1.1.Système d’information dans les entreprises .....	25

## Table des matières

---

1.1.1. Définition du système d'information .....	25
1.1.5. Place des systèmes d'information dans l'entreprise .....	26
1.1.6. Evolution des systèmes d'information .....	29
Section 2 : Système d'information et contrôle de gestion .....	31
2.1. Cadre conceptuel classique des systèmes d'information de gestion .....	32
2.2. Evolution des systèmes d'information de management vers un modèle en réseau .....	35
Conclusion .....	39

### **Chapitre III : Impact des ERP sur le contrôle de gestion**

Introduction .....	40
Section 1 : Emergence et évolution des Entreprise Ressource Planning(ERP) au sein des entreprises .....	41
1.1. Emergence et évolution des systèmes ERP .....	41
1.2. Définition de l'ERP .....	42
1.3. Caractéristiques de l'ERP .....	44
1.4. Avantages des ERP .....	45
1.5. Limites des ERP .....	46
Section 2 : Place du contrôle de gestion dans un environnement ERP .....	47
2.1. Place des modules comptables et financiers dans les systèmes ERP .....	53
2.1.1. Module de comptabilité financière dans l'ERP .....	53
2.1.2. Module de comptabilité analytique (ou de gestion) dans les systèmesERP .....	53
Section 3 : Impact des ERP sur le contrôle de gestion .....	56
3.1. Quelques études de cas en faveur d'une implication forte des ERP sur le contrôle de gestion .....	56
3.2. Certaines études de cas ayant une implication faible des ERP sur le contrôle de gestion .....	59
Conclusion .....	61

### **Chapitre IV : Impact des ERP sur le contrôle de gestion au sein de l'entreprise algérienne des Eaux**

Introduction .....	62
Section 1 : Présentation de l'organisme d'accueil « ADE » .....	63
1.1. Etablissement public à caractère industriel et commercial .....	63
1.1.1. Définition de l'EPIC .....	63

## Table des matières

---

1.1.2. Régime juridique des EPIC.....	63
1.2. Eléments d'identification de l'ADE .....	63
1.2.1. Historique de l'ADE .....	63
1.2.2. Missions de l'ADE .....	64
1.2.3. Les objectifs de l'ADE .....	65
1.2.4. Organigramme général de l'ADE à l'échelle nationale .....	65
1.3. Eléments de présentation de l'unité de Tizi-Ouzou.....	66
1.3.1. Présentation des différents départements de l'unité de Tizi-Ouzou .....	66
1.3.1.1. Directeur d'unité.....	66
1.3.1.2. Assistant juridique .....	66
1.3.1.3. Assistant chargé de la sécurité du patrimoine.....	67
1.3.1.4. Cellule informatique .....	67
1.3.1.5. Département administration et moyens .....	67
1.3.1.6. Département commercial .....	67
1.3.1.7. Département exploitation et maintenance .....	67
1.3.1.8. Département ressources humaines.....	67
1.3.1.9. Laboratoire .....	67
1.3.2. Présentation du département finance et comptabilité .....	68
1.3. 2.1. Service comptabilité générale.....	68
1.3. 2.2. Service budgets et finances .....	69
1.3.2.3. Service gestion.....	69
Section 2 : Impact des supports informatiques existants au sein de l'ADE sur le contrôle de gestion .....	70
2.1. Place et rôle du contrôle de gestion au sein de l'ADE .....	70
2.2. Les outils de contrôle de gestion utilisés par l'ADE .....	70
2.3. Les outils informatiques utilisés par l'ADE .....	72
2.4. Impact des ERP sur le contrôle de gestion .....	72
Conclusion .....	79
Conclusion générale .....	81
Bibliographie.....	84
Annexes.....	88
Table des matières.....	92

## Résumé

Au fil des décennies, les ERP ont évolué pour devenir des outils incontournables, facilitant l'intégration des informations entre les différents départements tels que la finance, les ressources humaines et la logistique. Cette intégration permet une meilleure gestion des données, une prise de décision plus rapide et éclairée, et une amélioration globale de l'efficacité opérationnelle.

Toutefois, la mise en œuvre des ERP n'est pas sans défis. Leur complexité, les coûts associés, et la nécessité d'une formation adéquate des utilisateurs sont des aspects critiques à considérer.

Ce mémoire examine l'impact de la mise en place des systèmes ERP (Enterprise Resource Planning) sur la fonction de contrôle de gestion dans les entreprises.

**Mots clés:** Contrôle de gestion, ERP, Systèmes d'information.

## Abstract

Over the decades, ERPs have evolved to become essential tools, facilitating the integration of information across various departments such as finance, human resources, and logistics. This integration allows for better data management, faster and more informed decision-making, and an overall improvement in operational efficiency.

However, the implementation of ERPs is not without challenges. Their complexity, associated costs, and the necessity for adequate user training are critical aspects to consider.

This thesis examines the impact of implementing ERP (Enterprise Resource Planning) systems on the management control function in companies.

**Keywords:** Management Control, ERP, Information Systems

## ملخص

على مدى العقود، تطورت أنظمة تخطيط موارد المؤسسة (ERP) لتصبح أدوات لا غنى عنها، مما يسهل تكامل المعلومات بين مختلف الأقسام مثل المالية والموارد البشرية واللوجستيات. يتيح هذا التكامل إدارة أفضل للبيانات، واتخاذ قرارات أسرع وأكثر استنارة، وتحسين الكفاءة التشغيلية بشكل عام.

ومع ذلك، فإن تنفيذ أنظمة ERP لا يخلو من التحديات. وتعقيدها، والتكاليف المرتبطة بها، والحاجة إلى تدريب مناسب للمستخدمين هي جوانب حاسمة يجب مراعاتها.

يتناول هذا البحث تأثير تطبيق أنظمة تخطيط موارد المؤسسة (ERP) على وظيفة التحكم الإداري في الشركات.

كلمات مفتاحية: التحكم الإداري، أنظمة تخطيط موارد المؤسسة، أنظمة المعلومات.