



UNIVERSITE MOULOUD MAMMERI DE TIZI-OUZOU

Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et Sciences de Gestion

Département des Sciences de Gestion

Filière des Sciences Financières et Comptabilité

MÉMOIRE DE FIN DE CYCLE

EN VUE DE L'OBTENTION DU DIPLOME DE MASTER

SPÉCIALITÉ : AUDIT & CONTRÔLE DE GESTION

THÈME

**CONTRÔLE DE GESTION ET SYSTÈME
D'INFORMATION : CAS SOCIÉTÉ DES CIMENTS
DE LA MITIDJA (S.C.MI) MEFTAËH.**

Présenté par :

**AMROUCHE Farida
DAHMANI Kamilia**

Encadré par :

Mr HADJOU Abdelaziz

Membres de jury :

Président : Mr SAM Hocine MCA UMMTO

Examineur : Mr OUSSAID Aziz MAA UMMTO

Rapporteur : Mr HADJOU Abdelaziz MAA UMMTO

8^{ème} promotion

Année universitaire 2021/2022

Remerciements

Nous remercions **DIEU**, le tout puissant, l'omnipotent, le miséricordieux de nous avoir accordé la santé, le courage et la volonté d'accomplir ce modeste travail.

Nos vifs remerciements vont au corps professoral et administratif de la Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et des Sciences de Gestion de l'Université Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou, pour la qualité et la richesse de leur enseignement et les grands efforts déployés pour assurer à leurs étudiants une formation actualisée.

Nous remercions tout spécialement notre promoteur, Monsieur HADJOU Aziz, pour sa disponibilité, ses remarques pertinentes, ses conseils et sa patience pendant la préparation de notre mémoire.

Nos remerciements particuliers le service contrôle de gestion au sien de la SCMI et plus précisément notre encadreur Monsieur OHOCINE Hacene Chef service budget, pour son accueil chaleureux, sa disponibilité, pour ses précieux conseils et les efforts fournis dans la réalisation de notre guide d'entretien pour notre cas pratique.

Dédicace de Farida

Je dédie ce modeste travail particulièrement à mes parents, qui ont consacré leur existence à bâtir la mienne, pour leur soutien, patience et soucis de tendresse et d'affection pour tout ce qu'ils ont fait pour que je puisse arriver à ce stade.

À ma mère Kahina qui m'a encouragé durant toutes mes études, et qui sans elle m'a réussite n'aura pas eu lieu. Qu'elle trouve ici mon amour et mon affection.

À mon père Abdelmadjid, a l'homme de ma vie, mon exemple éternel celui qui c'est toujours sacrifier pour me voir réussir, je lui confirme mon attachement et mon profond respect.

À mon adorable et unique frère Ahmed, pour l'encouragement et l'aide qu'il m'a toujours accordé.

À la mémoire de celle qui m'a arrosé de tendresse à la source d'amour, à ma chère grand-mère et la mémoire de mon cher grand-père que dieu les garde dans son vaste paradis.

À mon oncle Ramdane et mes tantes Nesrine, Madina et Hamida qui me sont très chers

À tous mes autres oncles (Amer, Kouciela, Nourdin et Hakim) à tous les membres de ma famille.

À mes meilleures amies Kamilia, Wafa et Racha et mon meilleur ami ZEGGAOUI Massinissa, au nom de l'amitié qui nous réunit, et au nom de nos souvenirs inoubliables.

À toute personne qui occupe une place dans mon cœur, je dédie ce travail à tous ceux qui ont participé à ma réussite.

Dédicace de Kamilia

Avec l'expression de ma reconnaissance, je dédie ce modeste travail à ceux qui, quels que soient les termes embrassés je n'arriverais jamais à leur exprimer mon amour sincère.

À l'homme, mon précieux offre du dieu, qui doit ma vie, ma réussite et tout mon respect, mon cher père Hacén.

À la femme qui a souffert sans me laisser souffrir, qui n'a jamais dit non à mes exigences et qui n'a épargné aucun effort pour me rendre heureuse, à mon adorable mère Hakima.

À mon grand frère Djamel qui n'a pas cessé de m'encourager et soutenir tout au long de mes études, et à son adorable femme souad, ma nièce Wissem et mon neveu Wassim que dieu les garde, et à mon petit frère Nabil à qui je souhaite la réussite et le bonheur tout au long de sa vie.

À mes sœurs Katia, Lamia et ma tante Nawel pour leur encouragement et leur bonté qu'ils m'ont accordé, j'exprime ma profonde reconnaissance et mon grand respect.

À mes grands parents, mes oncles et mes tantes, que dieu leur donne une longue et joyeuse vie. Et à tous les membres de ma famille

À mes chères amies Lamya et Bina pour son soutien moral, qu'elles trouvent en ce travail l'hommage de ma gratitude, qu'aucun mot ne saurait l'exprimer, pour leur attachement durant ces longues années.

Et je dédie ce travail à tous ceux qui ont participé à ma réussite.



Sommaire



Sommaire

Introduction générale

Chapitre I : Le contrôle de gestion dans un objectif de performance19

Section 01 : Le contrôle de gestion au service de la performance d'entreprise 19

Section 02 : Méthode et outils du contrôle de gestion.....24

Section 03 : Les compétences requises pour exercer le métier de contrôleur de gestion.40

Chapitre II : L'impact de système d'information sur le contrôle de gestion.46

Section 01 : Système d'information46

Section 02 : Le système d'information : un impact primordial sur les missions de contrôle de gestion.....52

Section 03 :L'ERP (entreprise ressource planning)57

Chapitre III : Cas pratique dans SCMI.65

Section 01 : Élaboration et suivi budgétaire67

Section02 : Comptabilité analytique74

Section 03 : Tableau de bord.....77

Conclusion générale

Bibliographie

Annexes

Tables des matières

Résumé



Liste des abréviations



Liste des abréviations

Abréviations	Intitulé
ABC	Activity Based Costing
BSC	Balanced Scorecard
CG	Contrôle de gestion
DFC	Directeur des Finances et Comptabilité
DFCG	Association des Directeurs Financiers et de Contrôle de Gestion
DRH	Directeur des Ressources Humaines
DFC	Direction des finances et comptabilité
EIS	Executive Information System
ERP	Enterprise Resource Planning
ESH	Entreprise sociale pour l'Habitat
JDE	J.D.Edwards
MBM	Management basé sur les méthodes (Management by methods)
MOD	main d'œuvre directe
MP	Matière première

Nb	nombre
NTIC	Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication
PDG	Président Directeur Général
Pdt	produit
RH	Ressources Humaines
RSE	Responsabilité sociale de l'entreprise
SI	Système d'information
SCMI	Société des ciments de la Mitidja
UO	unité d'œuvre



Liste des figures



Liste des figures

N° de la figure	Intitulé de la figure	N° de la page
1	démarche d'amélioration	20
2	démarche ABC	29
3	exemple tableau de bord	37
4	exemple tableau de bord prospectif (BSC)	39
5	les principales compétences à développer par le contrôleur de gestion	43
6	l'articulation entre les ressources et les objectifs opérationnels du système d'information	50
7	le fonctionnement du SI dans l'organisation	51
8	modèle classique de gestion des données	58
9	modèle centralisé des ERP	59
10	le profil d'activités du contrôleur de gestion avant (hier) et après (demain) la mise en place d'un ERP	64
11	L'organigramme de service de contrôle de gestion au sein de SCMI	66
12	L'organigramme de service de système d'information au sein de SCMI	66
13	Flux de l'élaboration de budget	67
14	Flux de suivi budgétaire	72



*Liste des
tableaux*



Liste des tableaux

N° du tableau	Intitulé du tableau	N° de la page
1	Tableau de répartition	25
2	Tableau de répartition suite	26
3	Coût indirect ABC	29
4	Coût indirect ABC suite	30
5	ABC	30
6	Caractéristique produit	33
7	Coût par composant	33
8	Synthèse des travaux sur les savoirs des contrôleurs de gestion	41
9	Les savoirs-être et savoir-faire de contrôleurs de gestion selon le modèle OCEAN	59
10	Liste des bénéfices attendus par la mise en place d'un ERP	62
11	Calcul de chaque phase de production	74
12	La méthode de calcul de chaque phase de production	75



Introduction

Générale



Introduction

Le contrôle de gestion est un organe central dans l'entreprise, c'est un métier transversal qui touche à plusieurs autres métiers dans l'organisation et qui est censé coopérer avec beaucoup d'acteurs.

Le contrôle de gestion a pour rôle dans l'organisation d'alimenter les managers par les informations nécessaires à la réalisation des objectifs des entités qu'ils dirigent, pour ce fait, il doit également recueillir des informations auprès de ces managers. Le contrôle de gestion alors est un processus avec une multitude de flux d'informations entrants et sortants.

Ceci dit ces flux dans la quasi-totalité des entreprises qui adoptent le contrôle de gestion dans leurs structures, transitent via des systèmes informatisés, dont le but est de pouvoir fluidifier ces flux et de rendre l'information facilement accessible pour l'ensemble de ses utilisateurs. D'autant plus, le contrôle de gestion est une fonction souvent en forte mouvance, ne cessant d'évoluer et de suivre le pas dans les innovations technologiques.

Les systèmes d'information représentent une avancée technologique qui a révolutionné le métier du contrôle de gestion, à un certain moment où la taille des entreprises devenait de plus en plus grande, ce qui impliquait des processus assez complexes et interdépendants et donc un pilotage assez compliqué pour le contrôleur de gestion. Les systèmes d'information sont intervenus alors, en intégrant au mieux l'information dans ces systèmes dits d'information, en la rendant accessible à tous ses utilisateurs et dans des temps opportuns.

Une telle innovation n'a dû que faire évoluer le métier du contrôleur de gestion et son profil d'activités, il agit désormais sur des gros systèmes informatisés qui centralisent les données, automatisant ainsi ces tâches de saisie et production de l'information. Ce n'est qu'une parmi tant d'autres évolutions qu'a connu et continue à connaître le contrôleur de gestion à l'ère des systèmes d'information.

Problématique :

C'est là-dessus que nous allons focaliser notre problématique, traitant de l'évolution du profil du contrôleur de gestion à l'ère des systèmes d'information, pour laquelle nous allons essayer de savoir : **Quelle est la contribution du système d'information à la performance du contrôle de gestion ?**

Les hypothèses

Nous avons posé cinq hypothèses qui sont les suivantes :

H1 : « le système d'information libère le contrôleur de gestion de certaines tâches. »

H2 : « l'émergence des systèmes d'information fait passer le contrôle de gestion d'un rôle de contrôleur du chiffre vers un rôle de consultant interne. »

H3 : « les systèmes d'information exercent un impact sur les missions du contrôleur de gestion. »

H4 : « la maîtrise des systèmes d'information est un pré requis nécessaire pour le travail du contrôleur de gestion. »

H5 : « Les ERP libèrent plus de temps pour le contrôleur de gestion pour se consacrer à l'analyse et à l'aide à la prise de décision. »

Choix du sujet :

Ce qui nous a incités à choisir ce thème est d'abord l'intérêt que suscite le sujet du système d'information et son apport au contrôle de gestion. Ce travail met en lumière l'apport système d'information.

L'autre motivation pour le choix de ce sujet est le désir de faire le lien entre deux domaines que nous avons connu en théorie, à savoir le contrôle de gestion de l'entreprise et le système d'information (à travers notre cursus universitaire). Nous avons voulu vérifier l'utilité de l'informatisation du système de l'entreprise pour son contrôle de gestion.

Objet de la recherche:

L'objet de cette recherche est d'étudier le système d'information informatisé au service de contrôle de gestion. Nous allons voir l'apport du système d'information dans sa partie informatisée c'est-à-dire celle qui recourt aux outils informatiques.

Objectifs de la recherche:

Les objectifs de cette recherche sont:

D'abord, connaître l'utilité du contrôle de gestion qui représente un poste clé pour l'entreprise

Connaître l'utilité d'un système d'information qui permet de connaître le degré d'adaptation de l'informatique aux besoins de l'entreprise et cela contribue à l'adoption des outils informatiques et à légitimerait les budgets alloués à l'informatisation du système d'information.

Méthodologie de la recherche:

Pour mener notre recherche nous avons opté pour une double démarche: conceptuelle et empirique.

La démarche conceptuelle consistait à éclaircir les concepts à travers la revue de la littérature relative au contrôle de gestion, système d'information et l'ERP, tout en mettant l'accent sur les liens et les articulations qui existent entre ces concepts.

La démarche empirique quant à elle vise à vérifier sur le terrain l'apport du système d'information plus particulièrement l'ERP à travers l'étude de cas d'une entreprise qui est la

SCMI filiale du groupe GICA, Notre stage s'est déroulé au service contrôle de gestion, un service qui assure en plus des missions type du contrôle de gestion, l'administration des systèmes d'information et leurs différentes applications, plus précisément les progiciels. Cette dernière qui est une grande entreprise industrielle, s'adapte à notre étude de faite sa taille (une grande entreprise est généralement mieux équipée d'outils informatiques qu'une petite) et sa nature (une entreprise industrielle possède toutes les fonctions de gestion et cela permet de faire une analyse plus complète).

Structure du mémoire:

Nous avons structuré ce travail en trois chapitres. Deux chapitres théoriques et un chapitre empirique. Les deux premiers chapitres ont abordé les concepts de notre thème de recherche à savoir le contrôle de gestion de l'entreprise qui est décrit au premier chapitre et le système d'information qui est traité au deuxième chapitre avec ses apports au contrôle de gestion de l'entreprise. Le troisième chapitre quant à lui est une étude du cas de l'entreprise SCMI filiale du groupe GICA, il est consacré à l'analyse de son système d'information plus précisément le progiciel ERP et son apport au contrôle de gestion de cette entreprise.

Le premier chapitre intitulé «Contrôle de gestion dans un objectif de performance » est divisé en trois sections; la première section comporte des approches conceptuelles du contrôle de gestion et un aperçu des recherches faites dans ce domaine. La deuxième section traite les méthode et outils de contrôle de gestion. La troisième section présente les compétences requises pour exercer le métier de contrôleur de gestion.

Le deuxième chapitre intitulé « l'impact de système d'information sur le contrôle de gestion » est divisé en trois sections; la première section présente le système d'information. La deuxième section traite l'impact primordial sur les missions de contrôle de gestion. La troisième section l'ERP (Entreprise Ressource Planning). Le troisième et dernier chapitre intitulé « cas pratique dans la SCMI » est divisé en trois sections; la première section présente l'élaboration et suivi du budget. La deuxième section présente la comptabilité analytique (calcul des coûts). Enfin la troisième section s'attache à déterminer les tableaux de bord



Chapitre I



CHAPITRE I : Le contrôle de gestion dans un objectif de performance.

Le contrôle de gestion constitue désormais dans les entreprises et les organisations, qu'elles soient petites ou grandes, une fonction tant stratégique qu'opérationnelle. D'une part, dans la période durable de rareté des ressources que nous connaissons, plus aucune organisation, même publique, même de toute petite taille, ne peut se passer de la maîtrise de ses ressources, rôle premier du contrôle de gestion. D'autre part, la compétition intense qui caractérise aujourd'hui tous les secteurs de l'économie, oblige également les entreprises à faire du contrôle de gestion un vecteur d'innovations organisationnelles et de conseils des dirigeants et des managers pour réduire les dysfonctionnements et améliorer en permanence les performances.

Ce chapitre explique ainsi comment la professionnalisation de la fonction contrôle de gestion va de pair avec le développement d'outils et de méthodes pour mieux mesurer et piloter les performances ce que les anglo-saxons appellent « management accounting » et créer de la valeur par du changement organisationnel et des idées nouvelles ce que les anglo-saxons appellent « management control ».

Section 01 : Le contrôle de gestion au service de la performance d'entreprise

Dans cette section nous allons à présent tenter de comprendre en quoi le contrôle de gestion peut-il directement influencer sur la performance globale des entreprises. Pour cela nous allons dans un premier temps définir la notion de performance puis nous verrons ensuite le lien avec le contrôle de gestion.

I. Approche conceptuelle

La notion de performance est un terme largement répandu et utilisé par tous, et même si nous en comprenons tous la signification, il est cependant compliqué de s'accorder sur une seule définition. En effet, cela renvoie à un certain niveau d'excellence dans un domaine donné mais sans en indiquer clairement l'intensité exacte.¹

D'après la définition du Larousse, la performance est « l'exploit ou réussite remarquable en un domaine quelconque ». Ainsi on retrouve cette notion de dépassement et de résultat au-dessus de la norme sans pour autant pouvoir le quantifier exactement.

Dans le domaine de la gestion, la performance reste une notion assez floue et elle est utilisée en contrôle de gestion que dans le sens de sa traduction étymologique anglaise. On retrouve ainsi les notions de mesure, évaluation et estimation de la performance. On peut d'ailleurs caractériser la performance d'une entreprise comme « le niveau de réalisation des résultats par rapport aux efforts engagées et aux ressources consommées ».

Certains auteurs comme Bourguignon regroupent la performance dans la gestion autour de 3 parties :

1. La performance-SUCCES : Lorsque l'on associe la performance avec le succès, il y a donc un jugement de valeur par rapport à un point de repère donné.

2. La performance-RESULTAT : Il s'agit là de rendre compte simplement du résultat obtenu à la suite d'une action, sans jugement de valeur.

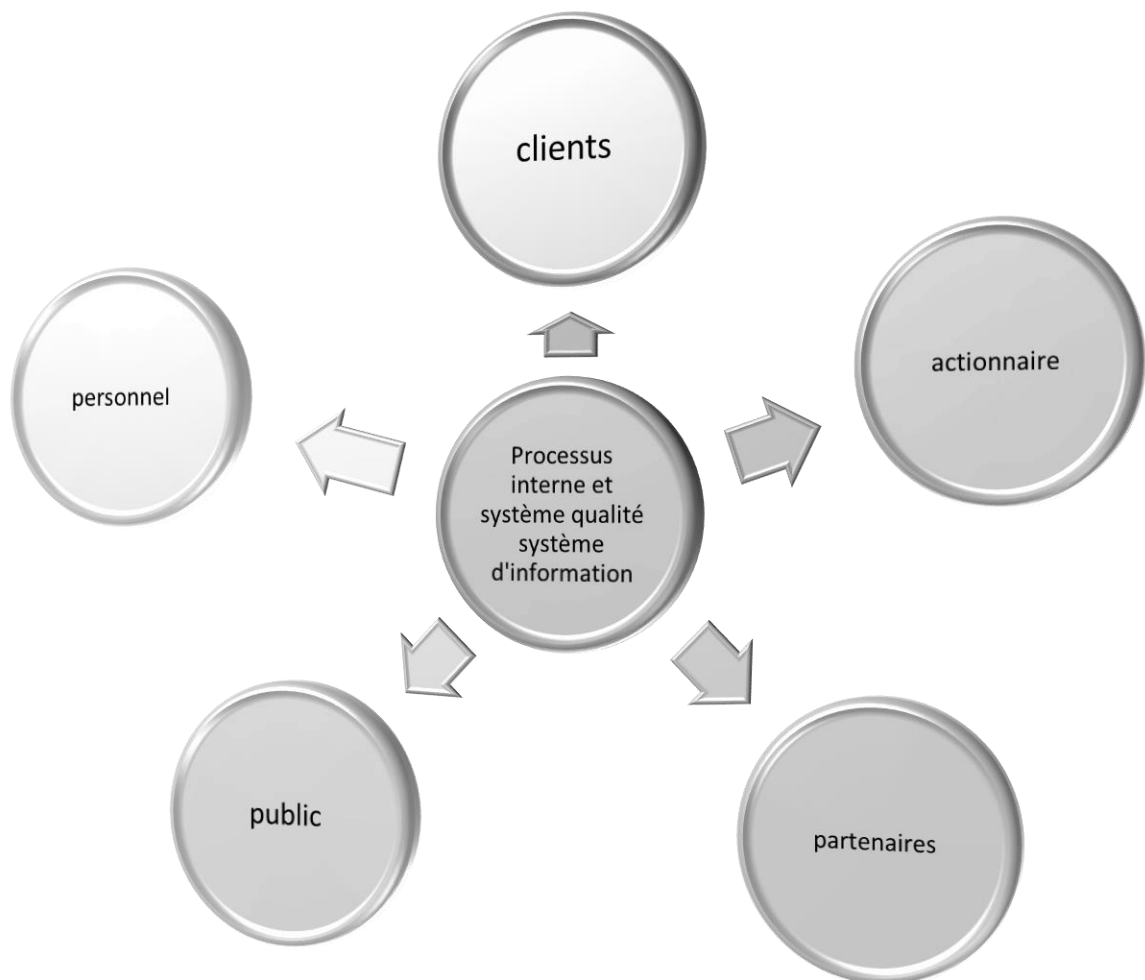
¹ « Management de la performance : des concepts aux outils ». Stéphane Jacquet, professeur de management, membre du CREG, 2011.p9

3. La performance-ACTION : Elle signifie simplement une action ou un processus mis en place.

La performance globale à long terme d'une entreprise peut englober plusieurs critères de pérennité tels que la stratégie cohérente de l'entreprise, la croissance des activités et du chiffre d'affaires, la qualité de produit et/ou service, une forte implication du personnel, les avantages concurrentiels, une culture d'entreprise dynamique, la bonne circulation d'information, la capacité de création de valeur pour les différents clients, la qualité du management et plus récemment la prise en compte de la RSE (Responsabilité Sociale de l'Entreprise).

D'autres facteurs de performance financière sont mesurés traditionnellement par la rentabilité des investissements, le rendement des actifs ou encore la profitabilité. Ces indicateurs sont facilement quantifiables et facilite la détermination de la performance d'une entreprise. Cependant, ils ne suffisent plus à mesurer entièrement cette dernière puisqu'ils ne tiennent pas compte des performances organisationnelles, marketing ou encore concurrentielles.

Figure 01 : Démarche d'amélioration (établie par nous même)



Pour résumé, la performance est une notion multidimensionnelle qui intègre la prise en compte de différents indicateurs de performance. Elle dépend en partie de la perception de la performance des acteurs qui la mesure. Elle va alors dépendre notamment de la stratégie de l'entreprise, de ses objectifs et les ressources qu'elle déploie.²

II. Contrôle de gestion et performance

Après avoir mieux analysé ce que signifie le terme performance, il va alors devenir intéressant de s'interroger sur le lien entre le contrôle de gestion et la performance. Ces deux notions sont-elles corrélées ? Si oui, comment le contrôle de gestion va pouvoir influencer la performance ? Pour cela nous allons dans un premier temps mettre en lumière ce lien puis nous verrons ensuite quelques exemples d'étude concrète sur ce sujet et les résultats obtenus.

A. Mise en évidence du lien entre Contrôle de Gestion et Performance

Le contrôle de gestion va permettre de suivre les réalisations de l'organisation, la comparaison des résultats obtenus et l'analyse de ses derniers. Dans ce sens il va donc contribuer à la performance de l'entreprise.

En effet, bons nombres d'outils vont être reliés directement avec la performance financière et économique en particulier. Grâce au contrôle budgétaire par exemple, le responsable du contrôle de gestion va ainsi pouvoir comparer les attentes avec ce qui a été finalement réalisé. Il va surtout pouvoir analyser les écarts pour tenter d'en dégager une explication. Cela va permettre de pouvoir trouver des solutions adaptées et ainsi inciter les responsables budgétaires (managers des services) à appliquer des mesures correctives dans une démarche d'amélioration.

Le contrôle de gestion notamment grâce au travail autour des calculs de coûts va également influencer sur la performance financière de l'organisation. En effet, il existe plusieurs méthodes de calcul de coûts que nous détaillerons dans la deuxième section mais toutes ont la même finalité : celle de pouvoir efficacement et, de manière la plus authentique possible, allouer les coûts aux produits ou services concernés. Ainsi il sera donc plus aisé de déterminer si ces derniers sont rentables ou non. Dans le cas où la rentabilité ne serait pas atteinte, les raisons seront exposées et on pourra alors travailler sur certains axes en particulier pour améliorer la rentabilité des produits. On comprend donc très simplement que le contrôle de gestion va jouer un rôle important dans la maîtrise de la performance économique et financière de l'entreprise.

De plus, il s'agit là d'un aspect du contrôle de gestion que nous n'avons pas énormément abordé, cette fonction permet d'instaurer un dialogue entre les différents services d'une organisation. En effet, le contrôleur de gestion manipule un très grand nombre de données qui concerne l'entreprise dans sa globalité. Il va donc pouvoir créer du lien entre celles-ci. De plus, grâce à certains travaux comme les reporting et les tableaux de bords mensuels, il va devenir un réel acteur dans la diffusion d'information, il va pouvoir apporter son aide et ses conseils quant aux difficultés rencontrées par certaines équipes.

Dans le même temps il pourra également mettre en avant les résultats encourageants et positifs. Il est amené à travailler aussi bien avec la direction (PDG, Directeur Administratif et Financier etc....) qu'avec les managers de deuxième niveau ou les opérationnels directement.

² « Les mécanismes de contrôle de la performance globale : le cas des Indicateurs non financiers de la RSE », Moez Essid,6 Avril 2010.p30

De par le dialogue, il va donc pouvoir faire converger les comportements vers les objectifs visés et ainsi développer la performance organisationnelle de l'entreprise.³

➤ **Recherches menées sur le sujet :**

Maintenant nous allons nous pencher sur les recherches qui ont été menées sur le lien entre le contrôle de gestion et la performance et nous verrons les résultats qui ont été obtenus.

Premièrement on peut citer le travail effectué par L. CAPPELLETTI et D. KHOUATRA sur les apports d'un système de contrôle de gestion notamment dans les entreprises de petites tailles. Cette étude a été réalisée sur le cas de 350 offices (ensemble d'environ 3000 personnes) et est aussi bien qualitative que quantitative. Ils en ont dégagé des variables qui expliqueraient « la réussite de l'implantation d'un système de contrôle de gestion socio-économique ». Elles sont aux nombres de 5:

- L'implication du dirigeant de l'entreprise.
- Les compétences de l'intervenant qui implante le système de contrôle.
- La taille de l'entreprise.
- Les compétences en contrôle de gestion de l'encadrement de l'entreprise.
- Les compétences en contrôle de gestion du dirigeant.

Ils ont ainsi pu observer que ce nouveau système implanté a pu avoir de réelles conséquences notamment sur la réduction des coûts cachés et ainsi permettre l'amélioration de la performance économique de ces entreprises (en moyenne les entreprises ont pu améliorer leur marge sur coût variable de 10%). Cependant, ils ont aussi noté des changements positifs dans la gestion des relations clients, dans la définition de la stratégie de l'entreprise mais également dans le management des collaborateurs. On en conclut alors que l'implantation d'un système de gestion a également permis une amélioration significative dans la performance organisationnelle des entreprises concernées.

On peut également citer l'étude d'Inamar, Kaplan et Reynolds qui ont travaillé sur l'implantation du Balanced ScoreCard (=Tableau de bord prospectif que nous verrons par la suite) dans 9 organisations de soins de la santé. Les personnes interrogées sont toutes d'avis que la mise en place d'un tel outil demande beaucoup d'efforts et de temps mais que les avantages tirés sont à la hauteur.

En effet, il permettrait entre autre des gains de compétitivité, une meilleure satisfaction de la clientèle, des résultats financiers en net amélioration ainsi qu'un meilleur positionnement concurrentiel. Par conséquent, la performance globale de l'entreprise est largement impactée de manière positive grâce à la mise en place d'un tel outil de contrôle de gestion.⁴

B. Avantages et limites du contrôle de gestion sur la performance

Nous allons maintenant conclure sur les apports du contrôle de gestion notamment en matière de performance d'entreprise. Pour cela nous allons dans un premier temps exposer les avantages de la fonction de contrôleur de gestion. Dans un second temps nous verrons les limites et particulièrement celles portant sur le lien entre le contrôle de gestion et la performance.

³ ISSOR Zineb, La performance de l'entreprise : un concept complexe aux multiples dimensions, Projectics, 2017 p.93 à 103

⁴ « Mesure de la performance globale des entreprises », Angèle Renaud, Nicolas Berland, 2010.p75

1) Avantages de la fonction

Les avantages du contrôle de gestion sont nombreux. Parmi les plus importants on note :

- ❖ Définition claire des objectifs et s'assurer de les atteindre.
- ❖ Calcul et suivi des coûts de l'entreprise dans le but de pouvoir les limiter ou les maîtriser au mieux.
- ❖ Prévisions financières des différentes situations qui permettront une meilleure gestion et une réaction adaptée.
- ❖ Suivi de la performance globale de l'entreprise et proposition de mesures correctives en cas de dérives.
- ❖ Analyse des indicateurs retenus dans le but de pouvoir éventuellement conseiller la direction si besoin.

2) Les limites

➤ Limites et recommandations du contrôle de gestion :

Bien que le contrôle de gestion présente énormément d'avantages pour une entreprise, il existe toutefois quelques limites à cette fonction.

En effet, les collaborateurs peuvent, dans certains cas, appréhender et avoir quelques aprioris sur le contrôleur de gestion notamment à cause de la consonance négative du mot «contrôle» en français. En effet, cela peut parfois être générateur de stress pour certains, il est donc important de prendre en compte le côté humain du personnel de l'organisation. On pense également qu'il est important que le contrôleur de gestion puisse aller directement sur le terrain et au contact des opérationnels pour se rendre compte de la situation et des réalités qui ne sont parfois pas visible à travers de simples chiffres.

De plus, il ne faut pas tomber dans l'exagération à vouloir tout calculer et tout mesurer avec une extrême précision. Le but premier est d'augmenter la performance et le fonctionnement global de l'entreprise, de pouvoir respecter les objectifs et notamment de maîtriser les coûts. Par conséquent il faut garder en tête que les coûts engendrés par le contrôle de gestion doivent être supportable pour l'entreprise et surtout inférieur à ce que les nombreux travaux rapportent.

➤ Limites du lien entre contrôle de gestion et performance :

Dans les parties précédentes nous avons mis en évidence des études qui ont prouvé un lien certain entre le contrôle de gestion et la performance globale des entreprises. Nous allons voir ici que certaines recherches aboutissent sur une autre conclusion, quelque peu nuancée.

Nous pouvons prendre l'exemple de l'étude menée par F. MEYSSONNIER et F. RASOLOFO DASTLER sur le lien entre contrôle de gestion et performance dans une Entreprise Sociale pour l'Habitat (ESH).

Cette étude nous apporte donc une réponse nuancée quant au lien entre contrôle de gestion et performance. En effet, les résultats obtenus par les chercheurs démontraient que certains outils du contrôle de gestion (ici les tableaux de bords) aident les entreprises à atteindre la performance économique certes mais au dépit de la performance globale qui inclut d'autres dimensions.

Il existe également d'autres études qui ont modéré le lien entre performance et contrôle de gestion comme celle menée par Shun-Hsing, Yang et Shiau qui ont soutenu que les outils du contrôle de gestion peuvent être efficaces pour améliorer la performance mais uniquement sous certaines conditions. Parmi celles-ci on retrouve notamment l'importance de la recherche dans le choix des indicateurs retenus pour mesurer la performance, sans quoi le risque est que les objectifs ne soient pas réellement atteints. On retient également qu'ils ont mis en avant la nécessité que les supérieurs et managers supportent correctement la mise en place des nouveaux outils pour garantir leur efficacité.⁵

Section 02 : Méthodes et outils du contrôle de gestion

Nous allons à présent entrer au cœur du sujet en exposant les outils et les méthodes du contrôle de gestion. Pour cela, nous allons voir dans un premier temps les méthodes de calculs de coûts puis nous exposerons les différents outils du contrôle de gestion.

I. Méthodes de calculs de coûts

Le calcul de coût est un élément central du travail d'un contrôleur de gestion car il répond à une problématique très importante qui peut être de savoir si un produit ou service est rentable ou non. Cela constitue un facteur essentiel puisque le but même d'une entreprise est de pouvoir dégager des bénéfices et ainsi être pérenne. Pour cela, il est important de réaliser un calcul de coût pour s'assurer que lorsque l'on prend en compte le coût de revient total d'un produit (ou service) celui-ci reste inférieur au chiffre d'affaires qu'il va engendrer. Les calculs de coûts sont donc essentiels pour assurer la performance de l'entreprise. Nous allons donc réaliser une liste des principales méthodes de calcul, leurs origines, leurs fonctionnements, leurs intérêts et éventuellement leurs limites.⁶

A. Les coûts complets par centre d'analyse

La méthode traditionnelle de calcul de coût est appelée la méthode des coûts complets par centre d'analyse. C'est la méthode la moins complexe et la plus souvent adoptée par les entreprises.

1) Histoire

Il est important de remonter à l'origine de cette méthode pour comprendre de quelle manière elle a été conçue et en réponse à quels objectifs. Elle a vu le jour dans les environs des années 1920, plus officiellement dans le plan comptable français en 1950. En tant que méthode de calcul de coûts dit « **complets** », elle apparaît en réponse à une logique très industrielle dans le but de pouvoir prendre en compte la totalité des coûts de production et de distribution d'un produit dans l'optique de pouvoir fixer un prix de vente en garantissant une marge donnée. En effet, en incluant le total des coûts associé à un produit, cela permettait d'y ajouter le pourcentage de marge souhaité et de fixer ainsi le prix de vente aux clients.⁷

⁵ ZOUIDI Laila. La contribution du contrôle de gestion à l'amélioration de la performance dans le secteur public : Le cas du Maroc. Master CCA. Montréal : Université du Québec. 2013 79p.

⁶ NOBRE Thierry, Méthodes et outils du contrôle de gestion dans les PME, Finance Contrôle Stratégie, juin 2001, Volume 4, N° 2, p. 119 - 148.

⁷ NOBRE Thierry, op.cit.

2) Explication de la méthode

Nous allons maintenant expliquer plus en détails cette méthode et comment elle peut être mise en place.

Tout d'abord, la méthode des coûts complets a pour objectif premier de pouvoir recenser l'ensemble des coûts d'un produit, c'est-à-dire aussi bien les **charges directes** que les **charges indirectes**. Pour rappel, les charges directes sont des charges que l'on peut directement relier aux activités de production et donc les affecter de manière simple à un produit donné. On peut citer l'exemple des matières premières et de la main d'œuvre directe. En effet, si pour un produit A on sait qu'il nécessite 3kg de fer à 2Da le kg alors on pourra facilement associer 6Da de matière première par unité de produit A fabriqué.

Les charges indirectes quant à elles ne sont pas directement liées à un produit, elles sont donc plus difficiles à traiter. Elles vont nécessiter un traitement, un arbitrage pour pouvoir être affectée à un produit ou un autre. La méthode traditionnelle des coûts complets a donc pour objectifs de pouvoir répartir ces charges indirectes. C'est à ce moment que rentre en jeu la méthode dite « **des centres d'analyses** ». Parmi les charges indirectes, on retrouve notamment les frais généraux, l'électricité, l'administration, les frais d'approvisionnements ou encore de distribution par exemple.

La première étape va être de regrouper toutes ces charges indirectes dans des centres d'analyse. Un centre d'analyse est en fait un centre de coût, une division de l'entreprise qui consomme des ressources pour remplir sa part de mission. Ils peuvent soit correspondre à des divisions fictives (centre administration, distribution, gestion de personnel...) soit à des centres de travail réels (un service ou un atelier de montage, découpage, assemblage par exemple). Il est très important de pouvoir définir correctement les centres d'analyse pour qu'ils soient le plus pertinent possible, c'est une étape clé pour la réussite de cette méthode.

Il faut ensuite classer les centres suivant leur nature : principaux ou auxiliaires. Les centres auxiliaires sont assimilables à des fonctions « supports » des autres centres. On va alors répartir leur montant entre les différents centres principaux qui sont, quant à eux, des fonctions directement rattachées à la chaîne de production. La répartition dans les centres principaux va pouvoir être réalisée grâce à des clés de répartition qui seront définies au préalable. Nous sommes donc au stade de la répartition secondaire.

Exemple de tableau de répartition :

Tableau 01 : Tableau de répartition

	Centre auxiliaire		Centre principaux	
	Administration	Approvisionnement	Atelier découpe	Distribution
Total répartition primaire	15000	35000	60000	20000
Répartition secondaire *	-15000	5000	5000	5000
Total après répartition secondaire	0	40000	65000	25000

(*) : Ici on a supposé que le centre administration intervenait pour 1/3 dans chaque centre principal

La deuxième étape va être de définir une unité d'œuvre pour chaque centre principal. Là encore, le choix des unités d'œuvre est une étape clé et non négligeable. Le choix doit être cohérent et représenter au mieux l'activité du centre pour garantir la pertinence de la méthode. On divisera ensuite le total de la répartition secondaire par le nombre d'unité d'œuvre du centre pour obtenir le coût d'une unité d'œuvre.

Suite de l'exemple :

Tableau 02 : suite (tableau de répartition)

	Approvisionnement	Atelier découpe	Distribution
Unité d'œuvre	Kg de matière achetée	Nb d'heure de MOD	Nb de produits finis
Nombre d'Unité d'œuvre	500000	8000	20000
Coût de l'UO	0.8	8.125	1.25

Lorsque l'on finalise cette étape, on peut alors continuer sur une méthode classique de calcul de coûts en prenant en compte pour chaque produit les charges directes qui s'y rapportent et les charges indirectes.

Par exemple si pour 10 000 produit A nous avons :

3kg de fer à 2Da l'unité = 6Da de MP par unité de produit A → Charges unitaires directes

3kg de fer à 0.8Da l'unité = 2.4Da de frais d'approvisionnement → Charges unitaires indirectes

6+2.4=8.4Da par unité de A x le nb total de A = 8,4 * 10 000 = 84 000Da

Entre chaque étape il est également important de prendre en compte le stockage (coût des matières achetées, coûts de stockage des produits finis etc.) A la fin de la dernière étape du processus, généralement au moment des coûts de distribution, on additionnera l'ensemble des coûts calculés jusque-là pour faire ressortir le coût de revient total de chaque produit et ainsi calculer la rentabilité de chaque produit et la rentabilité globale de l'entreprise.⁸

3) Efficacité et limites

Après avoir exposé la méthode des coûts complets par les centres d'analyse, nous allons conclure sur les intérêts de cette méthode et les limites qui peuvent être rencontrées.

Concernant les avantages on recense principalement les suivants :

- Méthode simple à mettre en place est l'une des plus rapides: on gagne ainsi en efficacité.
- Très adaptée à l'univers industriel.
- Prise en compte de la totalité des charges (directes, indirectes, fixes, variables...) afin de les affecter aux différents produits/services.
- Rend compte du passé donc très pertinent de se baser dessus pour les décisions futures.

⁸ NOBRE Thierry, op.cit.

- Résultat très clair qui permet un meilleur contrôle des coûts et ainsi une augmentation de la performance.
- Bon point de départ pour les analyses d'écart notamment entre réel et prévisionnel ou entre deux années.

- Permet de pouvoir faire une analyse à chaque étape de fabrication (approvisionnement, les différents stades de production, conditionnement, distribution) ainsi que sur les étapes de stockage. Ainsi il sera plus facile d'en dégager des améliorations.
- Utile pour la fixation de prix en cas d'absence ou de manque de donnée du marché.

Cependant, il existe bien évidemment des limites à cette méthode et des points d'amélioration qui déboucheront sur des évolutions vers d'autres méthodes :

- Cela peut être parfois difficile de définir des centres d'analyses et des unités d'œuvres pertinents, ça peut demander du temps et une profonde analyse des processus de l'entreprise.
- Si les centres d'analyse ne représentent pas bien la réalité et sont trop approximatif, il y a un énorme risque de subventionnement de produits par d'autres (c'est-à-dire qu'ils supporteront des charges indirectes qui ne leur sont, en réalité, pas imputable).
- Dans le choix des Unité d'œuvre (UO), on retrouve généralement des indicateurs comme le nombre de Kg, les heures de MOD, des quantités consommées etc). Cela signifie donc que les coûts dépendent exclusivement des volumes ce qui n'est pas toujours le cas. Parfois certaines activités créent de la valeur indépendamment du volume traité.
- La méthode ne tient pas du tout compte du niveau de l'activité qui peut être cruciale. Les charges indirectes sont bien souvent des charges fixes qui ne varient pas, quel que soit le niveau de production. Cependant, mathématiquement, plus on produit plus les charges fixes sont réparties et plus le coût unitaire baissera (à l'inverse moins on produit, plus le coût unitaire des charges fixes sera élevé). Le coût de revient est donc forcément impacté par le niveau d'activité de l'entreprise.
- La précision de la méthode est assez limitée dans les processus qui font intervenir beaucoup de charges indirectes. De nos jours, c'est de plus en plus le cas, même dans les entreprises industrielles. Avant les années 80, les charges indirectes ne représentaient en moyenne que 10% du total des charges des entreprises. Aujourd'hui elles constituent environ 70% du total de charge. De plus, avant les années 80, la phase de production était largement la plus importante dans le processus de l'entreprise. De nos jours, les places de la conception et du service ont énormément gagné du terrain et sont devenues plus importantes que la production. Par conséquent ce modèle n'est plus autant adapté qu'avant et nécessite un profond changement.

Comme toutes les méthodes, le calcul des coûts complets par centre d'analyse présente de nombreux avantages. Cependant, il existe aussi des limites qui déboucheront sur des évolutions et sur d'autres méthodes qui tenteront de palier les manquements de celle-ci.⁹

⁹ NOBRE Thierry, op.cit.

B. LA méthode ABC (Activity Based Costing)

Nous allons maintenant voir la méthode ABC ou Activity Based Costing, qui est une méthode de calcul de coût complet basé sur les activités.

1) Histoire

Le système ABC est une méthode qui a vu le jour officiellement dans les alentours des années 1980-1990 notamment dans les entreprises industrielles Américaine. Elle a été fondée par les professeurs R. KAPLAN et R. COOPER après des études menées aux Etats-Unis portant sur les charges directes et indirectes des sociétés. Elle apparaît notamment comme une évolution de l'approche des coûts par centre d'analyse car elle palie a certaines limites de ce raisonnement. A la fin des années 1990, la méthode ABC arrive à son point de maturité, les adhésions et l'intérêt suscité stagne. C'est à ce moment-là que 3 méthodes dérivées voient le jour : le MBM, le time driven ABC ainsi que le feature costing).¹⁰

2) Explication de la méthode

Dans cette partie nous allons à présent exposer la méthode ABC classique et son fonctionnement en appuyant cela sur quelques exemples concrets et simplifiés.

Tout comme la méthode des coûts complets par centre d'analyse, l'**Activity Based Costing** est une méthode de coût complet qui prend en compte les charges directes et les charges indirectes. La différence avec la méthode des centres d'analyse va justement se trouver dans le traitement des charges indirectes. En effet, elle divise cette fois l'entreprise en ensemble d'activité de processus pour analyser les coûts de chacune d'elle. Le principe est le suivant : «l'activité consomme des ressources, les produits consomment des activités », en d'autres mots les coûts de l'entreprise tel que les matières premières et la main d'œuvre consomment des activités qui elles-mêmes consomment des ressources.

Le plus gros du travail va donc être de pouvoir modéliser clairement les activités et processus de l'entreprise. Ainsi cela va permettre de pouvoir prendre en compte la valeur créée par certaines activités.

Pour comprendre la méthode, il va être nécessaire de définir 3 notions : une **tâche** qui correspond à une mission effectuée (emballer un carton, coller une étiquette), une **activité** qui est un ensemble de tâches (traitement des colis, réception des marchandises...) et un **processus** qui englobe un ensemble d'activités qui s'enchaînent (processus de production, processus d'approvisionnement etc....)

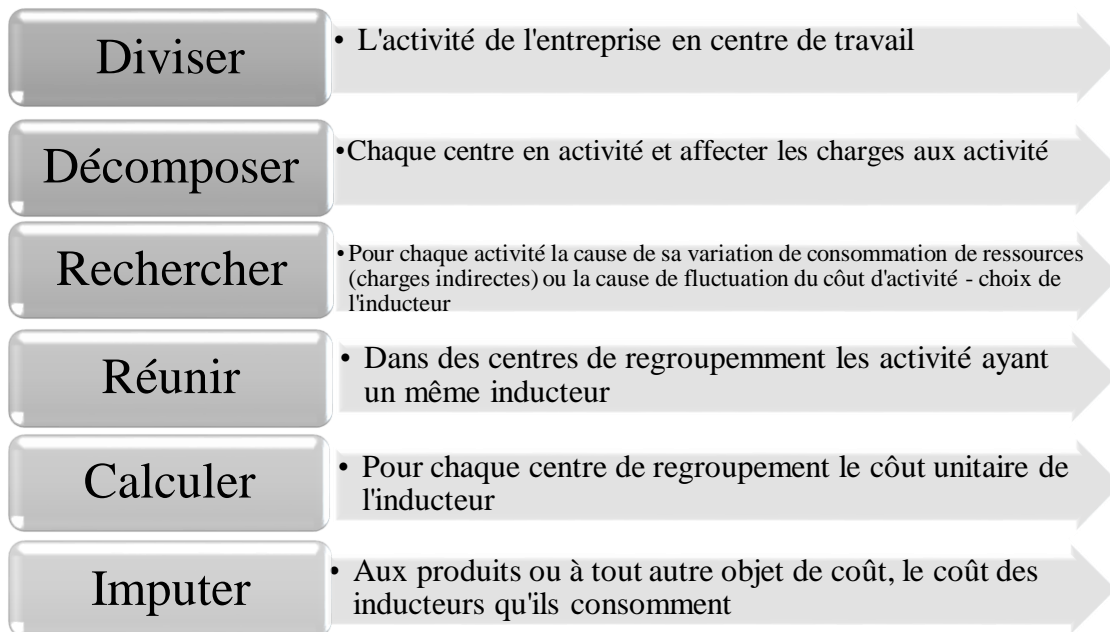
Cette méthode va donc permettre d'allouer différemment et plus pertinemment les charges indirectes de l'entreprise. Voici les étapes de traitement de celles-ci :

- ◆ Il faut tout d'abord identifier les activités de l'entreprise.
- ◆ Ensuite il faut définir un inducteur pour chaque activité (c'est une unité de mesure de l'activité: correspond plus ou moins aux unités d'œuvres dans la méthode traditionnelle).
- ◆ Par la suite il faudra allouer l'ensemble des charges indirectes aux différentes activités que l'on aura identifiées.

¹⁰ <https://cours-de-droit.net/la-methode-des-centres-danalyse-calcul-de-couts/#:~:text=LES%20COUTS%20COMPLETS%20%3A%20LA%20M%C3%89THODE,autres%20co%C3%BBts%20hors%20production%20inclus.> Consulté le 01.11.2022 à 1h25

- ◆ On définira ensuite les inducteurs de coûts pour pouvoir calculer le coût unitaire de chaque inducteur.

Figure 02 : Démarche ABC



Les inducteurs de coûts peuvent être *d'organisation* (nombre de lots fabriqués, commandes fournisseurs passées, nombre de réception...), *de volume* (heure de MOD ou de machine, Kg de matière première achetée etc.), *de produits/services* (nombre de référence produits, nombres de clients ou de fournisseurs) ou encore être des *caractéristiques de l'entreprise* (le plus utilisé étant le chiffre d'affaires)

Prenons un exemple très court pour comprendre la différence entre les 2 méthodes et l'impact du choix de l'une par rapport à l'autre.

Soit une entreprise qui produit et vend 1000 produits A et 1000 produits B. Les charges indirectes totales sont de 75 000Da. Avec la méthode des centres d'analyse on répartit les charges indirectes en fonction de l'heure de main d'œuvre directe. On suppose donc le tableau simplifié suivant :

Tableau 03 : coût indirect ABC

Produit	A	B
Coût indirect	75000Da	
Nb UO	60000 min	
Coût UO	1.25Da par minutes	
Nb UO / pdt	15 min	25 min
Coût indirect unitaire	18.75Da	31.25Da

Lorsque l'on regarde plus en détail, le centre de coût indirect « d'administration » se décompose en 2 sous-activités : une activité de commande et de traitements des clients et une activité de traitement du produit (emballage, manutention etc.). Pour la 1^{ère} activité il paraît pertinent de choisir le nombre de commande passée pour répartir les frais et pour la deuxième on retiendra toujours la minute de MOD. On obtient ainsi :

Tableau 04 : coût indirect ABC suite

	Traitement commande	Traitement produit
Coût indirect	35000	40000
Unité d'œuvre choisi	Le nb de commande	Min de MOD
Nb unité d'œuvre	250 (200 pour A 50 pour B)	60000 min
Coût unitaire de l'UO	100Da	0.67Da

Après cette répartition on calcul alors :

Tableau 05 : ABC

	A	B
Traitement commande	20Da (100Da*200 commandes/1000 pdt)	5Da (100*50/1000)
Traitement produit	10Da (0.67Da*15 min)	16.67 (0.67*25)
Total indirect unitaire	30Da	21.67Da

D'après la première méthode, les charges indirectes d'administration unitaire étaient de 18,75Da par produit A et 31,25Da par produit B.

Grâce à la nouvelle répartition, on remarque un important changement puisqu'il y a désormais 30Da charges indirectes unitaire pour A et seulement 21,67Da pour B. Ici le choix de la deuxième méthode est plus précis et pertinent et il provoque de grands changements puisque c'est en réalité le produit A qui supporte le plus de charges indirectes, notamment à cause du nombre de commandes qui en découlent (plus de travail et de temps passé dessus donc il absorbe plus de charges).

Il arrive également dans certains cas de se rendre compte finalement qu'un produit en subventionne un autre au point où l'un devient finalement non-rentable pour l'entreprise.¹¹

3) Avantages et limites :

Nous allons maintenant conclure sur les apports de la méthode ABC, toujours dans une optique de performance ainsi que sur les limites de cette dernière.

- ◆ Comme nous l'avons vu dans l'exemple ci-dessus, elle permet une meilleure allocation des charges indirectes, plus précise et plus fiable car elle traduit de la consommation réelle des ressources.
- ◆ Elle permet d'éliminer l'effet de subventionnement entre les produits et de calculer une rentabilité beaucoup plus juste.
- ◆ Cela permet par conséquent de faciliter la prise de décision.
- ◆ Elle donne une excellente vision transversale de l'entreprise et de ses processus.
- ◆ Cette méthode est une très bonne adaptation pour répondre au problème des récentes transformations de modèle de coût des entreprises qui supportent de plus en plus de charges indirectes.

Cependant, comme toutes les méthodes, l'Activity Based Costing rencontre également quelques limites :

- ◆ Très complexe à mettre en œuvre.

¹¹ [Http://odlv.free.fr/documents/methodologie/RFCsynthco%FBts.pdf](http://odlv.free.fr/documents/methodologie/RFCsynthco%FBts.pdf). Consulté le 15 novembre à 23H45

- ◆ Nécessite beaucoup plus de temps en amont, notamment avec l'analyse des processus, tâches et activités de l'entreprise et le choix des inducteurs qui doit être pertinent pour garantir la fiabilité de la méthode.
- ◆ Entraîne un besoin de système d'information complet, à jour et fiable.
- ◆ Complexité éventuelle des calculs et des interprétations lorsque l'organisation comporte de nombreuses activités.
- ◆ C'est une méthode qui est donc coûteuse aussi bien en temps qu'en argent.
- ◆ On ne peut pas l'appliquer à toutes les entreprises car elle nécessite encore une fois une activité relativement stable.¹²

C. Le Target Costing :

Nous abordons maintenant une troisième et dernière méthode de calcul de coût appelé le «**Target Costing**» ou «**Coût cible**» en français.

1) Histoire

Le concept du Target Costing a été inventé au Japon dans les années 1965 dans l'entreprise Toyota. Il s'est développé notamment au cours des années 1970 et était utilisé au départ surtout dans les entreprises de l'industrie automobile. En effet, d'après une enquête réalisée au Japon dans les années 1990, 100% de l'industrie automobile avait adopté cette méthode, suivi de 80% par les entreprises du secteur électronique. Au départ, le contrôle de gestion Américain est assez réticent quant à cette nouvelle méthode et cette dernière tarde à s'implanter aux Etats-Unis. L'Europe quant à elle était un peu plus ouverte car moins marquée par le modèle financier classique des Etats-Unis. Elle a cependant tardé également à adopter ce concept car la nouveauté de ce dernier n'était pas évidente : il rassemblait en effet bons nombres d'outils déjà connus.

La concurrence se fait de plus en plus rude pour les entreprises quel que soit leur secteur et elle devient chaque jour un peu plus dense. Il devient alors très compliqué de fixer ses prix de vente en fonction uniquement de ses coûts car il y a un risque de s'éloigner des prix des concurrents jusqu'à ne plus être compétitif. Par conséquent, c'est le raisonnement inverse qui va voir le jour.¹³

2) Explication du concept

Pour définir la méthode du Target costing en une phrase, on peut dire qu'il s'agit de partir du prix de vente du marché concerné, d'y soustraire la marge que l'on souhaite en obtenir pour ainsi établir un « coût cible », un coût maximal qui permettra d'assurer sa marge. C'est donc un processus qui va s'appliquer dès la phase de conception et de développement du produit/service proposé.

Cette méthode va reposer sur une solide étude de marché, que ça soit pour fixer le prix de vente du marché mais également car on va solliciter les potentiels clients pour comprendre ce qui apporte de la valeur au produit à leurs yeux. On étudiera alors toutes les pistes d'économies qui vont pouvoir être réalisable dans la fabrication du produit, tout en répondant au mieux aux attentes des clients en termes de qualité et de caractéristique de produit. Comme évoqué ci-dessus, cette méthode va alors faire intervenir plusieurs outils déjà connus tel que le benchmarking mais également la méthode ABC pour le calcul des coûts.

¹² NOBRE Thierry, op.cit.

¹³ <https://controle2gestion.net/wp-content/uploads/2019/03/M%C3%A9thode-des-centres-danalyse-1.pdf>.consulté le 1 novembre à 2H15

La démarche va donc être de faire ressortir le prix de vente cible et d'y soustraire le profit cible que l'entreprise souhaite se dégager. Le coût cible sera alors la différence entre les deux variables. On mesure alors le coût estimé de fabrication du produit si les conditions de production étaient les mêmes que maintenant, sans rien n'ajouter ni diminuer. Le coût estimé est généralement bien supérieur au coût cible, le but va donc être de réduire au maximum cet écart en prenant en compte les caractéristiques essentiels, créateur de valeur pour les clients et ceux qui le sont moins. On peut également ajouter une autre conception étroitement liée qui est celle du Kaizen Costing. En effet, il s'agit de l'amélioration continue des coûts et de la qualité sur toute la durée de vie du produit, contrairement au Target costing qui intervient uniquement durant la phase de conception du produit/service.

Il est défini ainsi : « Le Target costing n'est pas en réalité une technique d'évaluation des coûts. C'est plutôt un programme complet de réduction des coûts qui commence avant même qu'aient été créés les premiers plans du produit. C'est une démarche qui vise à réduire les coûts des produits sur l'ensemble de leur cycle de vie, tout en satisfaisant les exigences du consommateur en matière de qualité, de fiabilité et autres, en examinant toutes les idées envisageables de réduction des coûts au moment de la planification, du développement et du prototypage. Ce n'est pas une simple technique de réduction des coûts mais un système complet de gestion stratégique des profits » *Kato 1993*

Concrètement, les étapes de mise en place du Target costing sont les suivantes :

- On identifie les besoins des clients et on étudie la concurrence grâce aux analyses de marché.
- On en déduit alors le prix de vente qui est « imposé » par le marché. On considère alors que c'est le marché et la concurrence qui détermine la valeur.
- On fixe la marge que l'on souhaite réaliser sur le produit, qu'elle soit en valeur ou en pourcentage. C'est la marge minimale attendue par l'entreprise.
- On calcule le coût cible en faisant prix du marché moins la marge fixée par l'entreprise.
- On calcule également le coût estimé de production. On peut utiliser la méthode traditionnelle, la méthode ABC, méthode paramétriques etc.
- On compare le coût cible et le coût estimé du produit. L'objectif étant de réduire au maximum cet écart sans réduire la satisfaction des clients.

L'intérêt même de cette démarche est de pouvoir réaliser avec succès la dernière étape. Pour cela il faudra partir de l'analyse fonctionnelle du produit qui fera ressortir les fonctions principales du produit, les fonctions techniques, les complémentaires, les obligatoire etc.... On évaluera ensuite pour chacune d'elle son importance pour les clients et ses critères d'appréciation. On pourra alors dégager des coûts porteurs de valeur de ceux qui ne le sont pas, chaque coût pourra alors être relié à une activité concrète de production. Il faudra par la suite supprimer ou réduire un maximum les activités sans valeur ajoutée et accroître l'efficacité (rapidité et qualité) de celles qui rapportent de la valeur au produit.

Voici un exemple qui permettra d'illustrer et de clarifier les propos énoncés (on illustrera surtout la partie liée aux calculs des importances relatives des composants) :

Une entreprise fabrique des montres, le prix de vente cible est de 100Da avec un profit cible de 20Da. Le coût cible est donc de 80Da. La méthode ABC a permis de déterminer que le coût estimé serait de 95Da. Le but va donc être de réduire l'écart de 15Da entre le coût estimé et le coût cible.

Pour cela on interroge les consommateurs qui font ressortir l'importance des caractéristiques suivants :

Design : 7/10 Solidité : 5/10 et exactitude : 9/10.

- On en conclut donc que l'importance du design dans le total des caractéristiques est de 33,4%, la solidité de 23,8% et l'exactitude de 42,8%.

Une étude technique est réalisée en interne dans l'entreprise qui nous apporte les éléments suivants :

Tableau 06 : caractéristique produits

	Design	Solidité	Exactitude
Amortisseur	X	X	80%
Aiguille et transmission	10%	30%	20%
Boîtier extérieur	90%	70%	X
Total	100%	100%	100%

Les coûts estimés par composants sont les suivants :

Amortisseur : 40Da, Aiguille et transmission : 30Da et boîtier extérieur : 20Da

On obtient alors :

Tableau 07 : coût par composant

	% coût	Importance du composant	
Amortisseur	44.5%	34.24% (80% * 42.8%)	0.77
Aiguille et transmission	33.3%	19.04%	0.57
Boîtier extérieur	22.2%	46.72%	2.10

On comprend alors que les composants <1 ont un coût trop élevé par rapport à leur importance : il faudrait donc pouvoir réduire leur coût tout en maintenant une bonne qualité.

Les composants >1 ont un coût trop faible par rapport à leur importance, le risque est qu'il ne remplisse pas les exigences des consommateurs. Il faudrait alors augmenter la qualité et l'efficacité sans pour autant dépasser le coût.¹⁴

3) Bénéfices et limites

Pour conclure, cette méthode participe amplement à l'amélioration de la performance globale des entreprises puisqu'elle prend en compte la dimension financière et économique (coût < à la rentabilité) mais également la satisfaction client, l'efficacité et le gain de part de marché. Parmi les avantages, on note :

- Très adaptée aux secteurs concurrentiels intenses.
- Efficace surtout dans les activités d'assemblage.
- Excellente satisfaction client.
- Gain de performance.
- Limite clairement les risques de non-rentabilité des produits.

¹⁴ <https://www.manager-go.com/finance/target-costing.htm#:~:text=le%20raisonnement%20inverse%20s'impose,une%20analyse%20d%C3%A9tail%C3%A9e%20des%20co%C3%BBts>. Consulté le 23 septembre à 16H34

- Une des rares méthodes qui intervient en amont de la production et qui permet ainsi de limiter les risques avant même qu'ils n'aient lieu. Pas portée sur le passé mais bien sur le futur.

Il existe cependant des limites à ce concept :

- Moins efficace et performante pour les entreprises avec des activités de processus avec peu de variété.
- Peu amener à réduire la qualité de certains attributs qui auraient été important pour la satisfaction client.
- Repose sur une complète étude de marché qui, pour être efficace, peut être longue et coûteuse.

Pour conclure concernant cette partie, nous avons pu voir qu'il existe de nombreuses méthodes de calcul ou d'ajustement des coûts dans les entreprises et cela constitue une importante partie du travail du contrôleur de gestion. En effet, cela va permettre d'évaluer au mieux les coûts pour ainsi pouvoir les maîtriser et garantir la performance globale de l'entreprise. Bien évidemment, le contrôleur de gestion s'appuie également sur des outils mis en place dans le but d'améliorer en continue l'efficacité et la performance économique de l'entreprise et nous allons en développer certains dans la partie suivante pour tenter de comprendre leurs rôles.¹⁵

II. Les différents outils utilisés et leur efficacité

Nous allons à présent nous focaliser sur les outils utilisés en contrôle de gestion, nous expliquerons dans un premier lieu leurs utilités et leurs fonctionnements puis nous verrons également comment ils contribuent à l'amélioration des performances des entreprises.¹⁶

A. La comptabilité analytique

La comptabilité analytique est un excellent outil de gestion, et de contrôle budgétaire que le responsable de l'entreprise est libre de la pratiquer ou pas.

1) Définition de la comptabilité analytique

Selon H. Bouquin « *la comptabilité analytique est un système d'information comptable qui vise à aider les managers et à influencer les comportements en modélisant les relations entre les ressources allouées et consommées et les finalités pour lesquelles...* »¹⁷.

2) Objectifs de la comptabilité analytique

La comptabilité analytique permet de :

- Clarifier la répartition des coûts des différences entre activités de l'organisation (*par produit, activité, commande...*).
- Réaliser, calculer, analyser des coûts qui sont nécessaires à la mesure et au contrôle des résultats.
- Amener aux dirigeants des informations essentielles précieuses à leurs décisions.

¹⁵ MEYSSONNIER François, Le target costing un état de l'art, Archives ouvertes, 2011.P50

¹⁶ NOBRE Thierry, op.cit.

¹⁷ Nicolas BERLAND, « la mesure de la performance », éditions : e-book, Paris, 2009, P18.

- Améliorer la performance de l'organisation.
- Déterminer les bases de calcul de certains éléments de bilan (*amortissement sortie destock...*).
- Comparer les prévisions et les réalisations.
- Dégager des écarts éventuel de les expliquer et de le corriger.
- Etablir des prévisions des coûts et produits courants (*coût préétabli, taux prévisionnels*).

3) Principes de la comptabilité analytique : sont en ordre de trois

- La régularité et la sincérité des comptes.
- La fidélité : la comptabilité analytique donne une image fidèle de l'entreprise c'est-à-dire la plus proche de la réalité.
- La prudence : l'hypothèse la moins favorable doit être retenue.

B. La gestion budgétaire

La gestion budgétaire est un outil très utilisés aux niveaux de l'entreprise.

1) Définition

La gestion budgétaire est l'ensemble des techniques mises en œuvre pour établir des prévisions applicables à la gestion d'une entreprise est pour comparer aux résultats effectivement constatés.

De manière générale : « *la gestion budgétaire est l'ensemble des mesures qui visent à établir des prévisions chiffrées, à constater les écarts entre celle-ci et les résultats effectivement obtenus et à décider des moyens à mettre en œuvre pour atteindre les objectifs fixés pour une période déterminée* ». ¹⁸

2) Terminologie

- **Budget** : est une affectation prévisionnelle quantifiée aux centres de responsabilité de l'entreprise, chaque budget exprime des objectifs à réaliser et des moyens à mobiliser pour une période déterminée limitée au court terme.
- **Budgétisation** : définition des objectifs et des moyens propres à les atteindre.
- **Prévision** : la prévision est une étude préalable de la décision, possibilité et volonté de l'accomplir.
- **Ecart** : c'est la différence entre la réalisation et la prévision.
- **Contrôle** : une procédure qui compare a posteriori les réalisations avec les prévisions du budget d'un centre de responsabilité.
- **Stratégie** : est l'ensemble des décisions permettant à l'entreprise d'atteindre et de maintenir ses objectifs à long terme.
- **Décentralisation** : le découpage de l'entreprise à des centres de responsabilité avec une délégation du pouvoir. ¹⁹

¹⁸ Brigitte DORIATH, « le contrôle de gestion en 20 fiches », édition : dunod, Paris, 2008, P 1.

¹⁹ Jack FORGET, « gestion budgétaire : prévoir et contrôler les activités de l'entreprise », édition : Organisation, Paris, France, 2005, P 9.

3) Rôles

La gestion budgétaire permet :

- ◆ Etablir des objectifs et obtenir un accord sur les plans d'action.
- ◆ Communication de la stratégie.
- ◆ Délégation d'autorité pour prise de décision.
- ◆ Allocation de ressources et approbation des investissements.
- ◆ Coordination inter services.
- ◆ Gestion des coûts et des services centraux.
- ◆ Prévision des résultats.
- ◆ Mesure et contrôle des performances.
- ◆ Incitations, évaluation et sanction des performances.

4) L'importance de la gestion budgétaire

La gestion budgétaire permet de préparer l'avenir de l'entreprise par :

- Une meilleure connaissance de ses potentiels et de son environnement.
- Une volonté des déterminer la place qu'elle occupera dans les années futures en définissant ses objectifs et les différents moyen de les atteindre.
- Une planification et une coordination des actions à mener pour atteindre ces objectifs.
- L'implication de tous les responsables opérationnels qu'elle engage.

C. LE TABLEAU DE BORD

1) Définition et présentation de l'outil

Le tableau de bord de gestion est une manière de sélectionner, d'agencer et de présenter les indicateurs de gestion pertinents, choisis au préalable. Il est bien souvent synthétique pour en faciliter la visualisation et permet de dégager les principales informations à première vue, en quelques secondes. Cependant, il offre également la possibilité d'aller dans le détail des chiffres pour en comprendre l'origine et éventuellement permettre une analyse. Il a pour particularité de présenter les informations de manière frappante, claire, précise et attrayante. Le tableau de bord ne restitue pas un grand nombre d'information, au contraire il mise plutôt sur la qualité et la pertinence de ces dernières.²⁰

En effet, on y retrouve généralement les grandes tendances, les écarts, les résultats significatifs ou même ceux qui sortent de la norme.

Cet outil a en réalité plusieurs buts, plusieurs fonctions parmi lesquelles on retrouve :

- IL contribue à la formulation des attentes et des objectifs: En effet, les indicateurs choisis doivent être soigneusement étudiés pour être utile et ils dépendent des objectifs de l'entreprise. Le tableau de bord va permettre de mettre des mots concrets sur ces buts, de pouvoir parler un langage commun et s'accorder sur la direction à suivre
- Il fonctionne à la manière d'une alarme qui donne le signal rapide sur les éléments anormaux. Cet outil permet de faire ressortir d'un coup d'œil les zones sur lesquelles il faut porter son attention, et au contraire ne pas perdre de temps sur les sujets pour lesquels aucun problème significatif n'apparaît.
- Il permet, si besoin, de déclencher des analyses plus poussées. En donnant une vision globale des chiffres importants et en faisant ressortir les écarts et les résultats

²⁰ <http://www.performancezoom.com> consulté le 11 août à 13H22

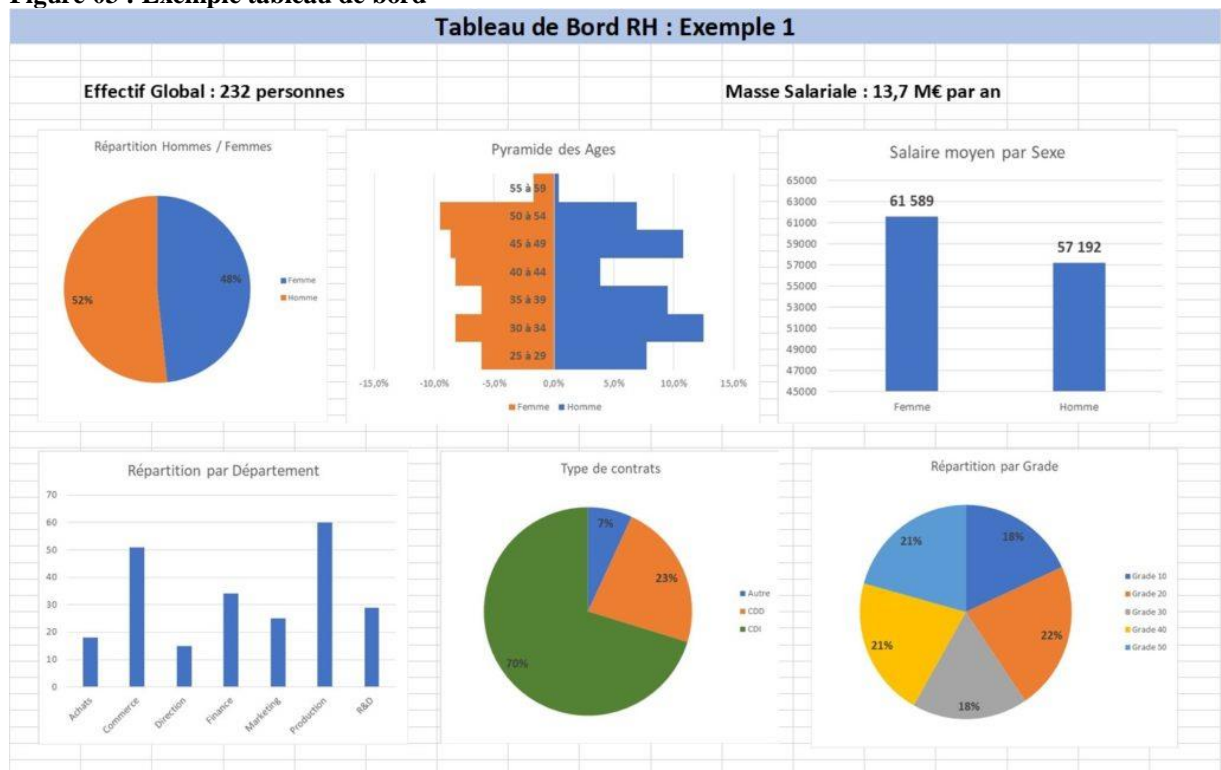
exceptionnels, le tableau de bord va permettre de donner l'alerte sur certains indicateurs, que ce soit péjoratif ou au contraire encourageant. Cela permettra aux responsables concernés d'entreprendre des analyses sur certains sujets, pour comprendre clairement l'origine de certains chiffres.

- Pour finir sur une fonction importante, on peut dire que le tableau de bord est vecteur de communication et de motivation pour les équipes. En effet, le fait de centrer l'attention sur les indicateurs les plus pertinents et de manière simplifiée va permettre à tous les services une bonne compréhension de ces derniers. Chacun comprend ses propres résultats mais aussi ceux du groupe dans sa globalité, permettant ainsi de favoriser l'échange et la discussion. La diffusion des informations à tous permet également d'entraîner une certaine motivation chez les salariés puisqu'ils seront fiers de présenter de bons résultats et des améliorations significatives.²¹

Exemple :

Pour se rendre compte au mieux de ce que représente un tableau de bord, voici un exemple :

Figure 03 : Exemple tableau de bord



Cet exemple reprend des informations d'ordre général

- le nombre de salariés
- la masse salariale annuelle
- la répartition Femmes/Hommes
- la pyramide des âges (par sexe)
- le salaire moyen par sexe
- le nombre de salariés par département
- la répartition des salariés par type de contrat
- et enfin la répartition des salariés par grade (ou classification)

²¹ VOYER, Pierre. Tableaux de bord de gestion et indicateurs de performance : 2e édition, Presses de l'Université du Québec, 2009.p43

2) Lien avec la performance

Pour conclure sur cet outil, nous avons donc vu qu'il permet de simplifier et de faciliter la discussion autour des objectifs majeurs de l'entreprise, cela va donc permettre de centrer le dialogue sur la performance pour la faire avancer.

De plus, en faisant ressortir les chiffres de manière synthétique, il va permettre de mettre en lumière les axes d'amélioration et éventuellement lancer des analyses plus poussées dans un objectif de meilleure performance, qu'elle soit financière ou non. Il permet également de faire ressortir les indicateurs encourageant qui respectent les objectifs et ainsi pousse les salariés à poursuivre leurs efforts et leur motivation.

Par conséquent, le tableau de bord permet une meilleure gestion de la performance qu'elle soit financière, économique mais également organisationnelle et stratégique.

D. LE BALANCED SCORECARD (BSC) :

1) Définition et présentation de l'outil

Le Balanced ScoreCard (BSC) ou tableau de bord prospectif en Français a été créé dans le but de remettre en cause les systèmes d'évaluation classiques qui n'étaient centrés que sur la performance financière. Dans une étude réalisée en 1990, Kaplan & Norton mettent en lumière la baisse en pertinence du contrôle de gestion due au fait que les mesures de performances ne tenaient compte que des aspects financiers. Ils ont donc développé un outil qui prend en compte aussi bien des indicateurs financiers que non-financiers, à parts égales.²²

Le Balanced Scorecard regroupe 4 sections principales : Le volet finance, le volet client, le volet des processus internes et enfin celui de l'apprentissage organisationnel.

- ✦ Perspective financière : mesure le niveau et l'évolution des indicateurs de performance financière → Comment satisfaire les actionnaires ?
- ✦ Perspective client : on évalue ce qui est susceptible d'apporter de la satisfaction aux clients et répondre à leurs besoins → Quels apports pour les clients ?
- ✦ Perspective de processus internes : On recherche l'efficacité dans la gestion des processus et opérations pour déboucher sur un avantage concurrentiel → Comment améliorer les processus ?
- ✦ Perspective d'apprentissage organisationnel : La manière dont on manage les ressources humaines dans le but d'atteindre les objectifs stratégiques → Comment piloter l'organisation pour plus de performance ?

Le tableau de bord prospectif est donc utilisé par les dirigeants et managers dans le but de s'assurer que les actions menées dans l'entreprise suivent les objectifs de l'entreprise à long terme.²³

Exemple :

Les exemples de BSC sont nombreux et variés et dépendent vraiment de chaque entreprise, puisqu'ils sont adaptés aux objectifs et stratégies de celle-ci. Voici cependant un exemple simplifié pour visualiser cet outil :

²² <https://www.manager-go.com/finance/balanced-scorecard.htm> consulté le 20 août à 11H04

²³ <https://www.piloter.org/balanced-scorecard/index.htm> consulté le 20 août à 11H30

Figure 04 : Exemple de tableau de bord prospectif (BSC)

Name	Progress	Value	Measure	Progress YTD	Value YTD
- Safety KPIs	85.29%			85.29%	
+ Finance	92.54%	92.544	%	92.54%	92.544
- Customer	80.04%	80.041	%	80.04%	80.041
+ Maintain Excellent Conditions for the Team	80.04%	80.041	%	80.04%	80.041
- Internal Business Processes	91.81%	91.813	%	91.81%	91.813
- Maintain Equipment According to Highest Standards	87.5%	87.5	%	87.5%	87.5
Equipment Breakdowns	75%	2	Score	75%	2
% of Equipment where Preventive Maintenance Was Performed	100%	100	Score	100%	100
- Implement Safety in Actual Behaviour	99.75%	99.746	%	99.75%	99.746
Number and type of unsafe behaviours reported	99.49%	3	Score	99.49%	3
Near miss incidents reported	100%	1	#	100%	1
- Fast Response to the Safety Issues	88.19%	88.194	%	88.19%	88.194
Average Time To Prepare Response Plan	87.5%	30	hour(s)	87.5%	30
Average Time To Resolution of Reported Issue	88.89%	4	day(s)	88.89%	4
- Learning and Growth	76.74%	76.744	%	76.74%	76.744
- Continuous Learning	33.33%	33.333	%	33.33%	33.333
Innovations budget	88.89%	40K	\$	88.89%	40K
The number of safety innovations tested	33.33%	3	Score	33.33%	3
- Early Problem Detection	99.9%	99.9	%	99.9%	99.9
Number of audits or inspections performed	100%	4	#	100%	4
Anomalies detected	99.9%	2	#	99.9%	2
Safety Awareness	97%	97	%	97%	97

On retrouve alors les 4 dimensions précédemment citées, avec les indicateurs choisis et leurs objectifs et le niveau actuel de chacun. On ajoute généralement quelques symboles visuels simples pour évaluer rapidement les chiffres, leur tendance et s'ils remplissent ou non leurs objectifs.

2) Lien avec la performance :

- L'une des véritables forces de cet outil est d'impliquer et de rassembler tous les services de l'entreprise pour pouvoir apporter des réponses concrètes et pertinentes aux décisions stratégiques pour une performance globale maximale.
- Permet de formaliser clairement la stratégie de l'entreprise, de pouvoir travailler sur cette dernière pour l'affiner correctement
- IL reprend en détail chacun des axes pour les mesurer précisément afin de permettre une amélioration continue de la performance
- IL dépasse le fait de vouloir gérer la simple performance financière mais s'inscrit dans une réelle démarche de gestion de performance globale. C'est donc un système de mesure multidimensionnel qui va permettre d'assurer l'évolution de l'entreprise dans tous les domaines qui la concerne.

Nous avons donc vu dans cette partie les différentes méthodes de calcul ou de maîtrise des coûts mais également quelques outils sur lesquels s'appuient les contrôleurs de gestion. On a volontairement décidé d'en aborder seulement certains pour pouvoir les expliquer en profondeur. De cette manière, on a ainsi pu comprendre comment et à quel point ils impactent directement ou indirectement sur la performance des entreprises.

Il existe évidemment d'autres outils et concepts qui joueront également des rôles différents pour les organisations et pour le processus d'amélioration des performances. Parmi ceux-ci, nous allons faire un zoom sur un outil en particulier qui se révèle intéressant et qui est souvent au cœur des débats : **le système d'information**. (Qu'on va entamer dans le 2^{ème} chapitre).²⁴

Section 03 : les compétences requises pour exercer le métier de contrôleur de gestion

La compétence se définit comme « *la combinaison de savoirs, savoir-faire et savoir-être mobilisés pour agir de manière adaptée, face à une situation professionnelle donnée* ». Pour le contrôleur de gestion il s'agit alors de l'ensemble des savoirs, savoir-faire et savoir-être qu'il doit posséder et maîtriser pour pouvoir exercer ce métier, nous allons développer ces éléments.²⁵

I. Les savoirs du contrôleur de gestion :

Les savoirs du contrôleur de gestion représentent l'ensemble des connaissances qu'il acquiert lors de la formation académique qui le qualifie à exercer le métier, ces formations sont assurées par les écoles de commerce ou les universités, et font l'objet de plusieurs discussions du fait leur adéquation ou non avec les exigences de la pratique et du monde professionnel.

Nous pouvons distinguer deux grandes familles de savoirs, les savoirs techniques et les savoirs relationnels. Les savoirs techniques regroupent l'ensemble des méthodes et techniques cœur de métier du contrôleur de gestion, notamment les outils que nous avons décliné dans la partie précédente, et qui font représentent le préalable nécessaire à l'exercice du métier. Ce qui est des savoirs relationnels, ceux-ci sont relatifs à l'habilité du contrôleur de gestion à coopérer, communiquer, travailler en groupe et influencer les autres parties de l'organisation avec lesquels il est en étroite relation.²⁶

Ceci-dit, ces deux familles de savoirs s'avèrent évasés à être maîtrisés simultanément, surtout pour un métier tel que le contrôle de gestion qui est qualifié de « métier du chiffre », donc ce raisonnement nous conduit à supposer que le chiffre ou la compétence technique prédomine la compétence relationnelle, or des études menées sur ce sujet ont prouvé des résultats divergents :

²⁴ <https://www.journaldunet.fr/business/dictionnaire-economique-et-financier/1198655-balanced-scorecard-definition-et-synonymes/#:~:text=D%C3%A9finition%20du%20mot%20Balanced%20scorecard,Kaplan%20et%20David%20Norton.> Consulté le 20 août à 14H09

²⁵ <https://www.piloter.org/autoformation/evaluation/competence.htm> .consulté le 20 août à 14H16

²⁶ <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00522301>.consulté le 20 août à 14H20

Tableau 08 : Synthèse des travaux sur les savoirs des contrôleurs de gestion²⁷

Auteurs	Méthodologie	Conclusion	Type de publication
(Bescos, 2002)	Enquête menée par 205 membres de la DFCG	Importance des compétences techniques, des compétences pour innover, de la communication et d'une bonne connaissance de l'environnement	Revue académique
Dumoulin (1983)	Analyse de 252 offres d'emplois	Importance des compétences techniques, qualité de contrat, de souplesse et de dynamismes exigés par les entreprises	Revue académique
Fornerino et Godener (2006)	Enquête auprès de 139 contrôleurs de gestion	Importances des capacités d'analyses et des synthèses mais également des compétences relationnelles	Revue académique
Chiapillo (1990)	Enquête réalisée auprès des 341 responsables opérationnels, 114 directeurs généraux et 138 contrôleurs de gestion	Les aptitudes les plus importantes requises seraient celles concernant les qualités humaines	Revue professionnelle
Russel, Siegel et Ali. (1999)	294 contrôleurs de gestion américains	Importance des compétences techniques puis des compétences relationnelles	Revue professionnelle
Bollecker, (2000)	Étude de 192 annonces d'offres d'emploi	Compétences relationnelles exigées par 40% des entreprises	Actes de congrès
Deglaine, Godener et Fornerino (2003b)	Enquête menée auprès de 118 professionnels du métier	Compétences relationnelles plus importantes pour les contrôleurs de gestion – conseillers que pour les contrôleurs de gestion – techniciens	Actes de congrès
Francis et Minchington (1999)	Enquête réalisée auprès de 296 professionnels du contrôle de gestion	Importance des compétences « quantitatives »	Revue en sciences de l'éducation
Arquero Montano et Ali (2001)	Étude portant sur 214 contrôleurs américains	Décalage entre les aspirations des contrôleurs en matière relationnelle et les formations au contrôle de gestion	Revue en sciences de l'éducation

Une première remarque à propos de ces travaux, c'est que la grande majorité d'entre eux a été réalisée entre les années 1990 et le début des années 2000, période marquée par la montée en puissance de l'informatique et des systèmes d'information en définitive, ce qui rend pertinent d'évoquer les résultats de ces études dans notre raisonnement. Ce qui est des résultats de ces différentes études menées, ils convergent en masse vers l'idée que les savoirs relationnels sont autant importants que les savoirs techniques, voire que ces derniers sont des fois jugés inutiles pour le travail du contrôleur de gestion du fait qu'ils ont fait l'objet d'informatisation sur les applications du système d'information, le contrôleur de gestion est désormais plus focalisé sur des activités plus stratégiques où il joue le rôle de consultant

²⁷ MARC Bollecker et GERALD Naro, « le contrôle de gestion aujourd'hui », Vuibert 2014,P106 .

interne pour lequel il aide à la prise de décision, pour ce faire alors le contrôleur de gestion doit s'armer de savoirs relationnels afin qu'il puisse mieux coopérer avec les différentes parties intégrantes de son métier. Toutefois, il ne serait pas judicieux de dire que les compétences techniques ne sont point importantes même qu'ils soient centralisés sur des outils informatiques, ces savoirs du moins permettent au contrôleur de gestion de meilleures interprétations des données qu'il utilise au quotidien.

Pour conclure alors sur les savoirs du contrôleur de gestion, les deux familles que nous avons distingué, à savoir les savoirs relationnels et les savoirs techniques, sont à la fois d'une importance majeure pour le contrôleur de gestion, cela se vérifie par l'orientation des formations en contrôle de gestion vers les aspects relationnels du métier, afin de ne pas former des contrôleurs de gestion dont la seule aptitude est le chiffre.

Dans l'enchaînement logique de ces assertions, le titre qui suit traite des savoir-faire et savoir être du contrôleur de gestion.

II. Les savoir-faire et les savoir-être du contrôleur de gestion

Un savoir-faire est « *une compétence acquise par l'expérience dans les problèmes pratiques, dans l'exercice d'un métier* »²⁸, alors qu'un savoir-être est en quelque sorte une forme de savoir-faire mais plutôt dans un aspect plus relationnel, il se définit comme « *Aptitude d'un individu à se comporter correctement dans une situation donnée, généralement dans ses rapports sociaux* ». ²⁹

Le contrôleur de gestion aujourd'hui est un profil d'envergure majeure dans l'organisation, comme nous l'avons éclairé précédemment, le contrôle de gestion est une fonction transversale qui coopère et interagit avec plusieurs métiers dans l'entreprise, ce qui rend du contrôleur de gestion un profil à fortes exigences de la part de l'organisation. Afin de globaliser les savoir-faire et les savoir-être du contrôleur de gestion, des chercheurs ont proposé de mobiliser un modèle de la personnalité développé par (Costa et McCrae, 1992) appelé OCEAN ou « big five », qui est « *un modèle descriptif de la personnalité en cinq traits centraux* »³⁰, d'où son acronyme qui réfère aux initiaux desdits traits : O pour Ouverture, C pour Caractère consciencieux, E pour Extraversion, A pour Amabilité et N pour Neurotisme.

Le Tableau 09 concatène les traits principaux du modèle OCEAN pour le profil du contrôleur de gestion avec les savoir-faire et savoir-être assignés à chacun des traits :³¹

²⁸ Éditions Larousse, « Définitions : savoir-faire - Dictionnaire de français Larousse », s. d., <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/savoir-faire/71236>. Consulté le 15 novembre à 9H45

²⁹ « Savoir-être : Définition simple et facile du dictionnaire », s. d., <https://www.linternaute.fr/dictionnaire/fr/definition/savoir-etre/>. Consulté le 15 novembre à 10H13

³⁰ « Modèle des Big Five (psychologie) », in Wikipédia, , [https://fr.wikipedia.org/w/index.php?title=Mod%C3%A8le_des_Big_Five_\(psychologie\)&oldid=182883721](https://fr.wikipedia.org/w/index.php?title=Mod%C3%A8le_des_Big_Five_(psychologie)&oldid=182883721). Consulté le 15 novembre à 10H20

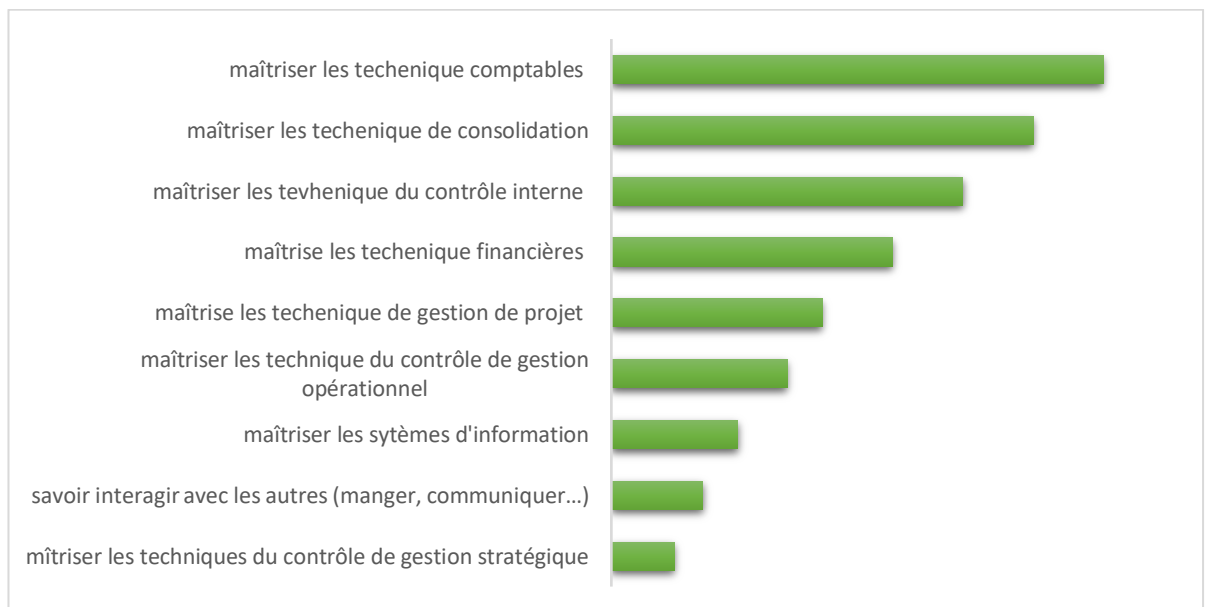
³¹ Mariana Fornerino et Armelle Godener, « Être contrôleur de gestion en France aujourd'hui : conseiller, adapter les outils,... et surveiller », Revue Finance Contrôle Stratégie 9 (1 février 2006):P 187- P208

Tableau 09 : les savoir-être et savoir-faire de contrôleur de gestion selon le modèle OCEAN

	Traits	Compétences
O	Ouverture	Curiosité, ouverture, sens pédagogique, diplomatie, écoute, capacité d'adaptation, souplesse, créativité, invention.
C	Caractère consciencieux	Précision, rigueur, fiabilité, respect des délais, capacité d'analyse et de synthèse, persévérance, objectivité, indépendance.
E	Extraversion	Aptitude à la communication, capacité de persuasion, capacité de travail en équipe, autorité.
A	Amabilité	Traits non-traités dans la littérature pour le profil du contrôleur de gestion.
N	Neurotisme	

Ce modèle alors présente une sorte de mix entre les éléments que nous avons pu premier titre relatif aux savoirs avec leurs deux grandes familles, les compétences techniques et les compétences relationnelles, tout en sachant que le contrôleur de gestion confronte actuellement de nouveaux enjeux faisant évoluer et ses compétences et ses missions, cela met à l'épreuve plus les compétences relationnelles que les compétences techniques et le contrôle de gestion est plus impliqué dans des activités à caractère stratégique, notamment l'aide à la prise de décision, ainsi que des activités de coopération et d'interaction avec les différentes directions opérationnelles. La récapitule les compétences à développer ou à mieux maîtriser par le contrôleur compte tenu des enjeux qu'il confronte :

Figure 05: Les principales compétences à développer par le contrôleur de gestion³²



³² Kolo Balo, « Enquete Internationale CG », s. d., https://www.academia.edu/4112259/Enquete_Internationale_CG. Consulté le 19 novembre à 17H44

Conclusion du chapitre I :

Nous énumérons dans le top 3 des principales compétences à développer par le contrôleur de gestion, la maîtrise des techniques du contrôle de gestion stratégique, savoir interagir avec les autres et maîtriser les systèmes d'information, c'est en particulier cette dernière compétence qui nous intéresse le plus vu qu'elle soit en lien avec notre sujet, ceci dit suppose qu'un contrôleur de gestion aujourd'hui en plus de son appétence pour les chiffres et les données de nature quantitative, il doit se munir de compétences sur les systèmes d'information au point même de les maîtriser.



Chapitre II



CHAPITRE II : L'impact de système d'information sur le contrôle de gestion.

Aujourd'hui, la problématique du contrôle de gestion devient celle de la créativité c'est à-dire la capacité de ce dernier à créer de la valeur ajoutée et à influencer les acteurs pour qu'ils mettent en œuvre des actions concrètes. Or, Le principal obstacle auquel se heurtent les entreprises est la difficulté d'obtenir des données et informations précises et des interfaces convenables entre les différentes fonctions de l'entreprise. Dans ce cadre nous proposons d'étudier l'impact de la mise en place des systèmes d'information sur le contrôle de gestion. Il s'agirait d'expliquer comment les entreprises peuvent-elles tirer bénéfice et réaliser une performance organisationnelle à partir de l'adoption des systèmes d'information performants.

Section 01 : Système d'information

Avant de définir la notion de système d'information, nous allons expliciter les deux termes qui la composent. L'information peut être définie comme « l'ensemble organisé de données, qui constitue un message sur un phénomène ou un évènement donné³³ ».

De son côté, un système est vu comme un « Appareillage, dispositif formé de divers éléments et assurant une fonction déterminée³⁴ ».

Nous pouvons désormais nous concentrer sur la notion qui regroupe ces deux mots.

I. Approche conceptuelle

La définition du terme de système d'informations est relativement complexe au vu de la variété des travaux à ce sujet.

La base d'un système d'information est évidemment son aspect technique³⁵ (Nobre et Signolet 2006, d'après les travaux de Kalika et Kéfi, 2004³⁶). Cela comprend les infrastructures, applications et outils qui permettent de fournir de l'information dans l'entreprise. Il est ainsi directement lié aux investissements réalisés par l'entreprise.

Le système d'information peut également être vu comme l'un des trois sous-systèmes de l'entreprise³⁷ (Touzi 2007, d'après LeMoigne 77³⁸ et 90³⁹). Selon cette vision, nous retrouvons le système d'opération qui traite différentes données entrantes pour en faire d'autres données. Il y a également le système de décision qui, sur la base de l'ensemble des informations disponibles, permet de piloter et de prendre des décisions pour atteindre les

³³ LesDéfinitions [En ligne]. Disponible sur : <<http://lesdefinitions.fr/information>> (consulté le 04.11.2022) à 15H20.

³⁴ Larousse. Système [En ligne]. Disponible sur :

<<https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/syst%a8me/76262>> (consulté le 04.11.2022) à 15H28.

³⁵ Nobre, T. Signolet, L. Evolution du système de pilotage de la performance et Système d'information : le cas de l'introduction de l'ABC à l'hôpital. Comptabilité, Contrôle, Audit et Institution(s). 2006. 22 p.

³⁶ Kalika, M. Kéfi, H. Évaluation des Systèmes d'Information : une perspective organisationnelle. Éditions ECONOMICA. 2004. p15

³⁷ Touzi, J. Aide à la conception de Système d'Information Collaboratif support de l'interopérabilité des entreprises. Institut National Polytechnique de Toulouse. 2007.50p

³⁸ Le Moigne, J.-L. La théorie du système général, théorie de la modélisation. Presses Universitaires de France. 1977.13p

³⁹ Le Moigne, J.-L. La modélisation des systèmes complexes. Afcet-systèmes. Dunod. 1990.36p

objectifs de l'entreprise. Enfin, le système d'information serait l'élément qui permet de lier les deux autres sous-systèmes et de faire en sorte qu'ils communiquent bien entre eux.

Cependant le système d'information ne doit pas se limiter à un aspect purement technique.

Selon Reix, Il aurait pour rôle « d'acquérir, mémoriser et transmettre les informations nécessaires au bon fonctionnement de l'entreprise⁴⁰ » (Reix 2002). Cette vision nous intéresse car selon lui, le système d'information est composé de plusieurs types de ressources. L'aspect des matériels et logiciels utilisés dans l'entreprise évidemment, mais aussi l'aspect humain et l'aspect des procédures qui définissent comment le système d'information est conçu, est utilisé et par qui.

Le système d'information est ainsi vu comme déterminant dans le bon fonctionnement de l'entreprise, car il permet d'aider les individus dans l'exercice de leurs missions. Il a également comme objectif d'automatiser le travail⁴¹ (Bennani et Laghzaoui 2009).

La définition de Sbihi (2004)⁴², reprend bien l'ensemble des éléments évoqués jusqu'ici: « Un système d'information est un système organisé de ressources, de personnes et de structures qui évoluent dans une organisation et dont le comportement coordonné vise à atteindre un but commun».

Une dernière approche de cette notion qui nous intéresse particulièrement dans le cadre de notre étude sur les missions du contrôleur de gestion, est l'aide à la prise de décision que fournit le système d'information auprès de l'ensemble des utilisateurs. Les données qu'il transmet doivent correspondre aux attentes de la personne. Ces informations doivent apporter un éclairage sur la problématique traitée et l'inciter à prendre la meilleure décision dans l'intérêt de l'entreprise. Pour confirmer cet aspect d'aide stratégique, nous pouvons relever la réflexion suivante : « la raison d'être d'un système d'information est l'accès au bon moment à la bonne information pour prendre la bonne décision » (Touzi 2007 reprenant Saadoun 2000⁴³). L'information ne doit ainsi pas seulement être disponible, mais bien être pertinente pour l'utilisateur.

En effet, celle-ci doit disposer de nombreuses qualités. Nous allons évoquer les principales. L'information doit être intelligible, c'est-à-dire facilement compréhensible pour l'utilisateur. Elle doit être fiable et utile pour permettre une bonne prise de décision. Elle doit être obtenue rapidement et être la plus à jour possible pour gagner en pertinence. Enfin, elle doit être sécurisée, pour que seules les personnes autorisées puissent y avoir accès⁴⁴ (Negros 1987).

⁴⁰ Reix, R. Systèmes d'information et management des organisations. Vuibert. 4e édition. 2002.66p

⁴¹ Bennani, A. Laghzaoui, S. L'articulation entre la surveillance de l'environnement de l'entreprise et le système d'information : L'apport d'une approche systémique. Lavoisier, Revue internationale d'intelligence économique. 2009/2 Vol 1. 257-270 p.

⁴² Sbihi, B. Analyse et conception d'un système d'information avec la méthode Merise : Cas d'une bibliothèque Universitaire. Resi. 2005. 21 p.

⁴³ Saadoun, M. Technologies de l'information et management Hermès. 2000. p40

⁴⁴ Negro, Y. L'étude de marché, édition Vuibert. Paris. 1987. 35p.

Le système d'information joue donc un rôle majeur dans la prise de décisions en entreprise.

Le système d'information est ainsi essentiel au fonctionnement de l'entreprise et regroupe de nombreuses ressources. Il sert à la fois à fournir de l'information sous une forme compréhensible, à aider à la prise de décisions, à favoriser l'atteinte des objectifs stratégiques, et constitue également un véritable vecteur de changement de l'entreprise.

II. Particularités des systèmes d'information

Du fait de sa définition, nous constatons que le système d'information est différent selon chaque entreprise. Il est ainsi difficile de donner une composition standard d'un système d'information. Ces disparités résultent de la manière dont le système a été pensé, conçu et des besoins de l'entreprise. Le système d'information est donc déterminé par le contexte de l'entreprise.

Certains auteurs évoquent même une dimension sociale dans sa construction. Le système d'information est « un ensemble d'acteurs sociaux qui mémorisent et transforment des représentations via des technologies de l'information et des modes opératoires⁴⁵ » (Nobre et Signolet 2006, d'après les travaux de Reix et Rowe 2002⁴⁶). Le facteur humain a donc un rôle essentiel dans la composition du système d'information.

Une autre particularité est qu'il regroupe des outils et applications qui ne sont pas conçus pour fonctionner ensemble et qui possèdent leurs propres codes. Il peut en résulter pour un même utilisateur manipulant deux logiciels distincts, des différences pour une même donnée, que ce soit dans son intitulé ou sa valeur. De même, si l'on doit utiliser deux applications l'une après l'autre, il faut s'assurer que le format obtenu dans la première application puisse être intégré dans la seconde.

De plus, l'entreprise doit veiller à ce que les informations qu'elle reçoit de l'extérieur et qu'elle est amenée à traiter soient également compatibles avec son propre système d'information. Ces données peuvent provenir de fournisseurs, de clients... L'entreprise doit ainsi s'organiser auprès des parties prenantes pour obtenir les données qu'elle souhaite et sous la bonne forme. Nous pouvons prendre comme exemple des questionnaires (de satisfaction client par exemple) préparés par l'entreprise puis envoyés pour imposer un formalisme de réponse. L'idéal pouvant même aller jusqu'à développer une collaboration des systèmes d'information avec les parties prenantes majeures.

Ce sont donc bien l'ensemble des choix humains qui vont déterminer la performance d'un système d'information.

Une autre particularité du système d'information est qu'il est en constante évolution. Les innovations technologiques peuvent rendre rapidement un élément du système d'information obsolète. Il est donc nécessaire d'avoir une gouvernance de la fonction système

⁴⁵ Nobre, T. Signolet, op. cit.

⁴⁶ Reix, R. Rowe, F. La recherche en système d'information : de l'histoire au concept. Faire de la recherche en systèmes d'information. Vuibert collection FNEGE. 2002.109p

d'information, chargée d'anticiper les risques et de proposer les améliorations les plus pertinentes pour l'entreprise.

Le système d'information d'une entreprise est ainsi un ensemble complexe d'éléments matériels et humains visant à fournir une information permettant de prendre des décisions appropriées.

III. Les ressources du système d'information

Comme nous l'avons défini, le système d'information se construit autour de nombreuses ressources constituant son moteur de fonctionnement. Les ressources du système d'information sont au nombre de quatre et sont les suivantes⁴⁷ :

- ❖ **Les acteurs** : Les acteurs représentent une ressource fondamentale propice à la mise en place et au fonctionnement du système d'information, on distingue deux catégories d'acteurs, les utilisateurs du système qu'ils soient internes ou externes qui utilisent les informations produites dans le système ou bien alimentent le système par de nouvelles informations, c'est le cas par exemple du contrôleur de gestion, qui recueille les informations auprès des managers opérationnels et alimentent ces derniers par d'autres informations nécessaires à la réalisation de leurs tâches, tout ce flux d'informations transite par le système d'information.
- ❖ **Les données** : Les données à leur tour constituent également une ressource primordiale pour le système d'information, elles peuvent prendre différentes formes (chiffres, textes, images...) et traduisent soit des événements nouvellement réalisés soit des informations stockées afin d'être réutilisées. Pour le cas du contrôleur de gestion, la donnée chiffrée représente l'élément le plus nécessaire à son travail, sans pour autant négliger les autres formes données qui restent également importantes, mais le chiffre est le langage parlé du contrôleur de gestion.
- ❖ **Les matériels et logiciels** : Cette ressource est représentative du système d'information dans sa définition technique, qui stipule que la base d'un système d'information est l'ensemble des infrastructures, applications et logiciels qui fournissent l'information aux utilisateurs. Ces matériels et logiciels sont généralement des réseaux et des terminaux. Il est nécessaire de mentionner qu'un système d'information n'implique pas obligatoirement qu'il soit basé sur des outils technologiques, sauf que ces outils représentent le meilleur recours pour les entreprises afin de déployer leur système d'information. Pour faire le parallèle avec le contrôle de gestion, les ERP représentent l'outil technologique le plus sollicité par les contrôleurs de gestion, il est qualifié d'un facilitateur pour leurs tâches du fait que la plupart d'entre-elles a fait l'objet d'automatisation par les ERP.
- ❖ **Les pratiques de travail** : Par pratiques de travail on entend l'ensemble des tâches effectuées sur le système d'information, qu'elles soient automatisées ou confiées à des utilisateurs. Ces tâches sont bien définies au niveau des procédures, appelées « *la partie dynamique du système d'information* », qui diffèrent d'un utilisateur à un autre vu que chaque utilisateur n'est pas supposé avoir tous les mêmes accès qu'un autre utilisateur. Ce qu'on a nommé procédures émane de la responsabilité du contrôle interne, qui se définit comme étant l'ensemble des dispositifs permettant à l'entreprise

⁴⁷ Robert Reix et al, *Systèmes d'information et management: + site associé SietManagement.fr Prix EFMD FNEGE 2016, catégorie Manuels* (Vuibert, 2016) 178p.

d'être sous contrôle. Parmi les dispositifs du contrôle interne, on cite le contrôle de gestion.

IV. Les objectifs du système d'information

Nous pouvons distinguer deux grandes catégories d'objectifs, des objectifs opérationnels et des objectifs stratégiques⁴⁸ :

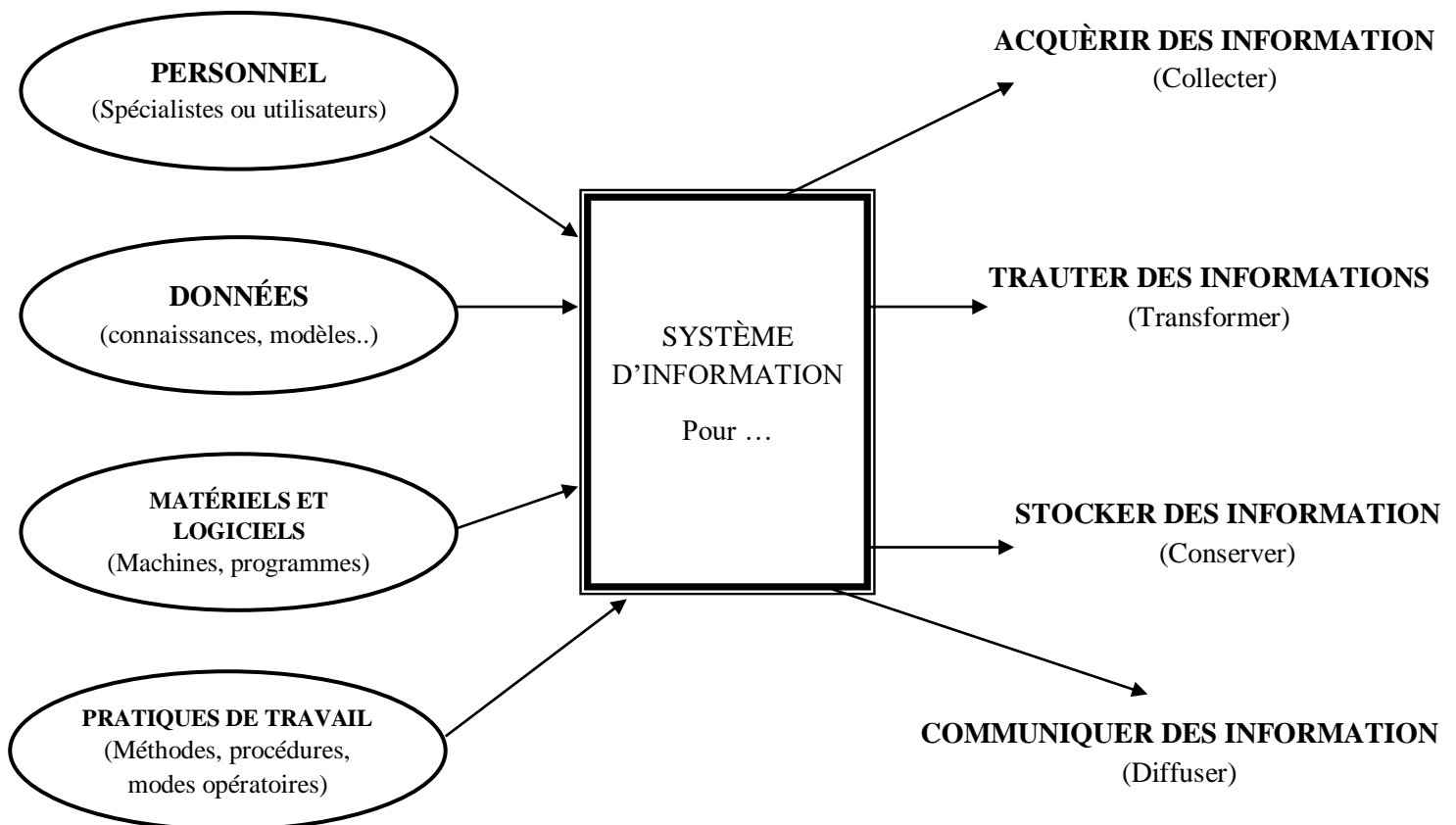
❖ **Les objectifs opérationnels** : Catégorisés comme opérationnels, du fait qu'ils soient définis par rapport à des tâches de nature régulière et permanente, on parle ici de l'automatisation des tâches, l'aide à la décision, la communication et la diffusion d'informations. Les objectifs opérationnels d'un système d'information sont au nombre de quatre :

- Saisir les données
- Stocker les données
- Traiter les données
- Communiquer les données

Il s'agit donc d'objectifs représentatifs de besoins journaliers en matière d'information et de communication dans l'entreprise.

La Figure 06 élucide la concaténation entre les ressources et les objectifs de nature opérationnelle du système d'information :

Figure 06 : L'articulation entre les ressources et les objectifs opérationnels du système



⁴⁸ Robert Reix et al, opcit

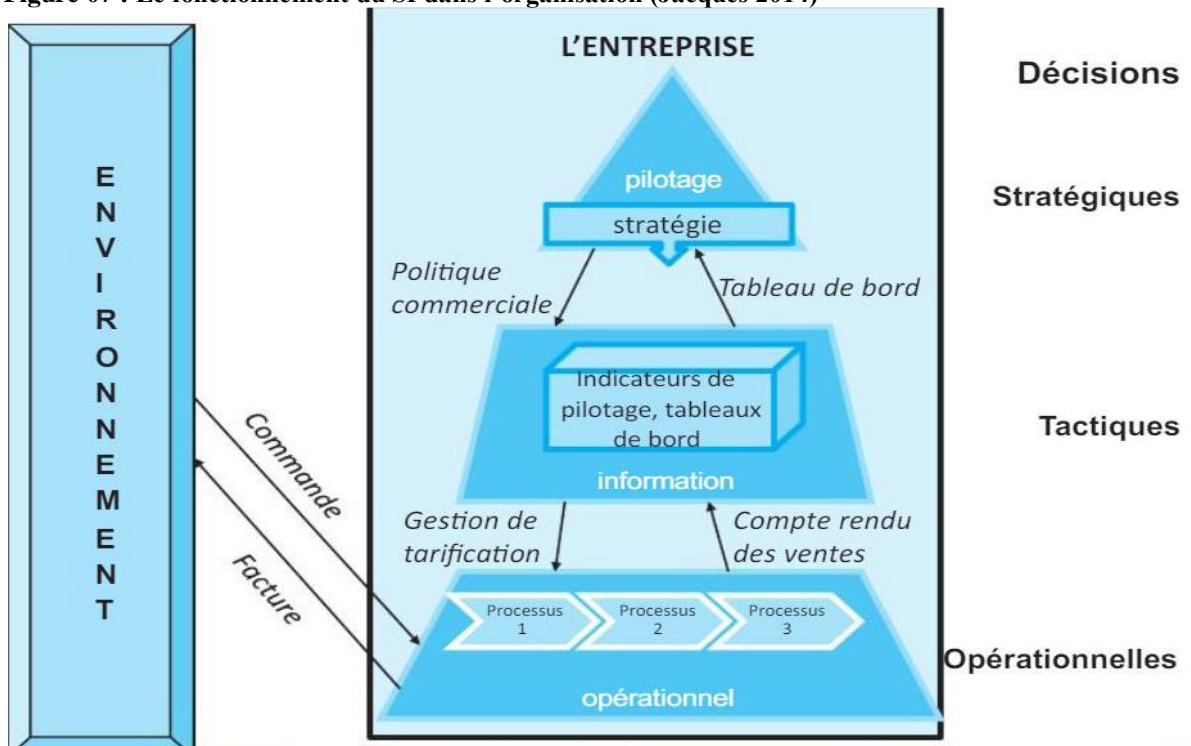
- ❖ **Les objectifs stratégiques** : La stratégie peut se définir comme l'ensemble des actions entreprises et à entreprendre engageant l'organisation dans le long terme, il s'agit donc d'une notion fondamentale dans le monde de la gestion des organisations, du fait que cette stratégie constitue la référence des actions quotidiennes menées, de telle façon que celles-ci doivent être au service de la réalisation de la stratégie. Par objectifs stratégiques du SI, on entend le rôle du SI à définir et à mettre en œuvre la stratégie de l'entreprise, cela voudrait dire que le SI mis en place devrait correspondre à la stratégie de l'entreprise d'une part, et d'une autre part que ces objectifs stratégiques du SI doivent aussi aller de pair avec la stratégie, comme exemples d'objectifs stratégiques du SI on peut citer : Utiliser les données clients pour améliorer la politique marketing, assurer l'interopérabilité du SI avec ceux de ses partenaires, analyser les résultats et aider à la prise de décision ...

Le contrôle de gestion représente le bras armé de la stratégie dans l'organisation, ceci-dit il constitue l'élément qui permet la définition et la mise en œuvre de celle-ci, **pour ce faire**, le contrôle de gestion se sert alors de l'outil du SI qui, comme on a avancé, joue un rôle **stratégique énorme**.

En guise de synthèse pour ce titre relatif au système d'information, nous pouvons dire que le SI représente un ensemble d'éléments interconnectés mis en place dans les organisations afin de réaliser des objectifs. Le SI ne doit pas être vu comme une composante seule dans son coin, mais plutôt comme un système en interaction permanente avec l'ensemble des autres systèmes de l'organisation, lui en tant que tel, ses ressources et ses objectifs, tous au service de l'organisation et de la réalisation de sa finalité.

La Figure 07 synthétise le fonctionnement du SI dans l'organisation et les différentes interactions qui existent entre ce dernier et les autres systèmes :

Figure 07 : Le fonctionnement du SI dans l'organisation (Jacques 2014)⁴⁹



⁴⁹ Jacques Sornet, Oona Hudin-Hengoat, et Nathalie Le Gallo, *DCG 8 - Systèmes d'information de gestion - 3e éd. : Tout-en-Un* (Dunod, 2014) 98p.

Section 02 : Le système d'information : un impact primordial sur les missions de contrôle de gestion ?

Après avoir défini les termes de contrôle de gestion et de système d'information, nous allons orienter notre réflexion sur le lien qui les unit. Nous chercherons plus particulièrement à démontrer si le système d'information a un impact sur les missions du contrôleur de gestion.

De nombreuses innovations technologiques sont venues modifier la composition des systèmes d'information dans les entreprises. Nous allons pouvoir étudier l'influence de ces changements sur le contrôle de gestion.

I. L'influence directe sur le contrôleur de gestion

Les principales évolutions technologiques depuis les années 1980 sont classifiées sous le terme **Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication (NTIC)**. Elles ont eu de nombreux effets sur le fonctionnement de l'entreprise, et ce à différents niveaux.

Les principaux impacts sont sur les systèmes de gestion des entreprises et les relations entre les différents membres. Les résultats obtenus sont une augmentation des informations disponibles et du nombre de participants à la prise de décisions, ainsi qu'une réduction du temps pour prendre ces décisions (Boitier 2002⁵⁰, d'après des travaux de Desanctis et Poole 1994⁵¹).

Robert Reix (1995)⁵² avance même que les NTIC ont un impact direct sur les rôles dans les entreprises. Il explique notamment une plus grande autonomie, un agrandissement des tâches et une évolution des métiers (d'après Boitier 2002).

Selon ces analyses, nous devrions retrouver un impact du système d'information sur les missions du contrôleur. Plusieurs auteurs ont réfléchi sur ce sujet.

Les systèmes d'informations ont connu et connaissent encore de nombreux changements. Il semble que ces évolutions ont directement impacté les missions du contrôleur de gestion.

Danziger (1995)⁵³ démontre un lien direct entre les avancés dans le domaine informatique et l'évolution du rôle des contrôleurs. Auparavant, le contrôleur était chargé de saisir l'information, de la contrôler et de la transmettre vers la direction. L'auteur explique que les améliorations informatiques ont eu deux impacts majeurs sur le contrôleur de gestion.

D'une part, l'automatisation de la saisie et du traitement des données a permis au contrôleur de comprendre en profondeur l'activité de l'entreprise.

⁵⁰ Boitier, M. Le contrôle de gestion : une fonction aux prises avec les transformations organisationnelles et techniques des entreprises. L'exemple des systèmes de gestion intégrés. Histoire, Philosophie et Sociologie des sciences. Université des Sciences Sociales - Toulouse I. 2002. 411 p.

⁵¹ Desanctis, G. Poole, M.S. Capturing the complexity in advanced technology use : Adaptative Structuration Theory. Organization Science, vol.5. 1994. pp.121-146.

⁵² Reix, R. Systèmes d'information et management des organisations. Paris, Vuibert. 1995.p127

⁵³ Danziger, R. Vingt-cinq ans de contrôle de gestion : l'homme et la fonction. Vingt-cinq ans d'organisation. Paris, Masson. 1995. p. 90-103.

D'autre part, cela a eu pour effet de « de décentraliser sur les sites concernés le contrôle de la performance, chaque responsable étant en mesure de gérer l'indicateur qui conditionne la bonne marche de son unité. » (Lambert 2010)

Ces changements permettent ainsi au contrôleur de gestion d'avoir une meilleure connaissance de l'activité. Il peut ainsi échanger avec les opérationnels pour comprendre l'origine des résultats et leurs fournir les indicateurs pertinents à leur activité. Cela lui permet surtout de pouvoir les conseiller sur les mesures à adopter (Lambert 2010).

La principale avancée technique ayant permis cela est l'intégration des données dans le système de gestion. Cela offre au contrôleur la possibilité d'avoir un accès simple à des données de différentes origines (financières, production, ressources humaines). Ces systèmes de gestion de bases de données viennent ainsi regrouper des informations autrefois éclatées à travers plusieurs outils de gestion.

D'autres études ont abouti à des résultats semblables. D'après Lambert 2010, utilisant des travaux de Davis et Albright (2000)⁵⁴, un nouveau système d'information a un impact direct sur les missions de contrôle de gestion : « Les tâches des contrôleurs de gestion évoluent de la tenue des comptes à un rôle actif dans le processus de prise de décision ». Nous retrouvons bien l'évolution des missions vers un rôle plus stratégique, plus impliqué dans la prise de décisions. L'importance du contrôleur est donc augmentée, tout comme ses responsabilités en sont élargies. En effet, il était presque exclusivement orienté vers la direction auparavant. Désormais, l'avènement des progrès informatiques lui font prendre une place de choix dans le pilotage opérationnel.

Ces nouvelles capacités techniques ont également permis de modifier l'horizon de prise de décision. Avant, les managers réalisaient des choix sur des résultats passés, en raison du temps pour obtenir les informations. Désormais, les contrôleurs ont la possibilité de travailler sur des données plus récentes. Les capacités informatiques de traitement de la donnée permettent donc au contrôleur d'obtenir très rapidement l'information souhaitée. Il en résulte une meilleure réactivité et capacité d'intervenir auprès du responsable opérationnel.

En revanche, le fait que les progrès des systèmes d'information aient supprimé la mission de saisie du contrôleur de gestion a renforcé une autre de ses tâches, celle du contrôle de l'information. En effet, le contrôleur doit s'assurer que la saisie faite par les opérationnels est correcte aux procédures de l'entreprise. Le contrôleur a donc une tâche importante de fiabilisation des procédures et des données avant même de pouvoir les exploiter (Lambert 2010, d'après des travaux de Longeaux 1994⁵⁵). Il travaille désormais sur une standardisation de l'information.

Une des autres modifications notables des missions du contrôleur de gestion suite à l'évolution des systèmes d'information est sa participation à leur gestion. Il est souvent au cœur des discussions lors d'un projet de changement d'éléments du système. De plus, il est parfois en charge de vérifier le bon fonctionnement et paramétrage du système d'information.

⁵⁴ Davis, S. Albright, T. The Changing Organizational Structure And Individual Responsibilities of Managerial Accountants : A Case Study. *Journal of Managerial Issues*, vol. XII, n°4, Winter. 2000. p 446-467.

⁵⁵ De Longeaux, D. Trente ans après, Les Nouveaux défis du contrôle de gestion. *Echanges*, n°107, Juillet. 1994. p 25-28.

Il s'agit de l'utilisateur le plus dépendant des éléments du système d'information, qui constitue la matière première de son travail de traitement et d'analyse. Il est donc logique qu'il prenne en charge un aspect de gestion du système d'information.

II. L'influence indirecte sur le contrôleur de gestion

De plus, sans avoir directement bouleversé les missions de contrôle de gestion, le système d'information est devenu essentiel pour la mise en place de nombreuses innovations en contrôle de gestion.

L'apparition de la méthode Activity Based Costing (ABC), pour réaliser un suivi plus pertinent des coûts de l'entreprise en réponse à un environnement économique mouvant, n'a pu être efficace que dans le cas où le contrôleur de gestion a pu associer avec précision chaque donnée à une activité précise. Pour cela, le système d'information de l'entreprise doit être en mesure de répondre à cette demande. Et ce sont bien les progrès technologiques qui ont permis l'application de la méthode ABC.

Une des autres avancées de la fonction contrôle de gestion qui est intimement liée au système d'information concerne les tableaux de bords.

Dans les années 90, des outils Executive Information System (EIS)⁵⁶ ont notamment vu le jour avec les progrès informatiques. Ces outils permettaient de faciliter le reporting et de donner des informations spécifiques, sous forme d'indicateurs, pour chaque manager selon ses besoins. Cela était permis par les progrès en volume d'informations contenues dans la base de données de l'entreprise, et la capacité d'automatisation du traitement des données sélectionnées.

En 1992, Kaplan et Norton théorisent le Balanced Scorecard (BSC)⁵⁷, ou Tableau de Bord Prospectif. Cette proposition rompt avec l'idée d'un suivi purement financier de la part du contrôleur de gestion. Les auteurs ont voulu créer un outil simplifié, aligné sur la stratégie de l'entreprise, sur la base des indicateurs les plus pertinents à suivre pour piloter l'activité. Les indicateurs, partagés entre financiers et non financiers, sont divisés en quatre axes :

- Financier
- Client
- Processus internes
- Apprentissage organisationnel

Cela a donc ouvert une mission de conception et mise à jour de tableaux de bord pour le contrôleur de gestion. Il doit donc choisir les indicateurs les plus pertinents à analyser et à comparer à un objectif. Les exemples d'indicateurs sont multiples : évolution de la trésorerie ou du Besoin en Fond de Roulement, parts de marché, chiffre d'affaires moyen par client, pourcentage de retour clients, formation des salariés.

⁵⁶ Crefige.dauphine. Une histoire comparée du contrôle de gestion et de l'informatique décisionnelle ou l'éternel retour du mythe stratégique [En ligne]. Disponible sur : http://www.crefige.dauphine.fr/recherche/histo_compta/gumb.pdf (consulté le 05 .11. 2022 à 16H32).

⁵⁷ Kaplan, R. Norton, D. The Balanced scorecard- Measures that drive performance. Harvard business Review. 1992. p71-80.

Mais là encore, le contrôleur doit être en mesure d'obtenir l'information qu'il souhaite s'il veut pouvoir créer son indicateur.

C'est dans ce sens que nous pouvons confirmer que le système d'information joue un rôle déterminant dans les missions de contrôle de gestion.

Aujourd'hui, la multiplicité des outils type Excel, Business Object, ERP (que nous allons développer dans la 3^{ème} section) vient faire évoluer et faciliter la réalisation de la quasi-totalité des missions du contrôleur. Nous pouvons prendre l'exemple de l'extraction de données brutes provenant du système d'information, qui vont être retraitées via un autre composant du système d'information pour effectuer un reporting ou une analyse d'écart.

Pour faire la synthèse de ce que nous avons dit, le système d'information est venu supprimer les tâches fastidieuses et chronophages pour le contrôleur de gestion, en modifier d'autres tout en offrant à celui-ci plus de champ d'intervention et en orientant ses tâches vers un rôle plus stratégique. Nonobstant, le système d'information a créé également de nouveaux enjeux pour le contrôle de gestion, nous allons essayer de les lister dans le titre suivant.

III. Le système d'information : De nouveaux enjeux pour le contrôle de gestion

Tout en ayant influencé le métier du contrôleur de gestion, le système d'information s'est également proposé avec de nouveaux enjeux pour celui-ci.

Comme nous avons pu l'approuver, le système d'information a eu pour tendance de faire évoluer vers le mieux les missions du contrôleur de gestion, en automatisant voire en supprimant certaines de ces tâches, cela devrait impliquer logiquement moins de charges de travail, mais c'est bien le contraire qui se manifeste. Le contrôleur de gestion est confronté aujourd'hui à des charges de travail de plus en plus conséquentes. Dans un environnement en mouvance régulière, les demandes des directions générales à avoir une meilleure visibilité deviennent accrues, et donc c'est le contrôle de gestion qui épaulé ces lourdes demandes, en produisant davantage d'indicateurs permettant le suivi mensuel, hebdomadaire voire journalier de l'activité. C'est un nouveau défi pour le contrôleur de gestion, qui se trouve face à une masse trop importante d'informations à produire, gérer et communiquer⁵⁸.

Un autre défi d'une importance autant significative ramené par le système d'information, c'est la mise à niveau sur le plan des compétences pour le contrôleur de gestion. Nous savons tous qu'aujourd'hui les différentes missions du contrôle de gestion s'effectuent sur les outils du système d'information, des outils forcément en phase avec les développements technologiques et informatiques, cela impose alors aux contrôleurs de gestion de franchir le pas et rester à jour en ce qui concerne les compétences requises pour exercer le métier aujourd'hui. C'est ce que préconise d'ailleurs Frédéric Doche, président fondateur du cabinet Décision Performance Conseil et président de la commission du contrôle de gestion de la DFCG (Association Nationale des Directeurs Financiers et de Contrôle de Gestion) « Il faut mettre en place des formations, procéder à des recrutements, se faire éventuellement aider

⁵⁸ « Contrôle de gestion : les 3 défis à relever en 2014 - Les Echos », s. d., <https://business.lesechos.fr/directions-financieres/comptabilite-et-gestion/controle-de-gestion/controle-de-gestion-les-3-defis-a-relever-en-2014-58855.php>.consulté le 17 novembre à 19H21

pour avoir les compétences nécessaires à devenir force de proposition dans ces domaines techniques.⁵⁹ »

Cette réflexion a permis de faire apparaître que les évolutions des systèmes d'information, grâce aux progrès informatiques, ont directement influencé les missions et le positionnement du contrôleur de gestion. De plus, le système d'information a servi de base pour soutenir de nombreuses autres avancées théoriques dans ce domaine.

Cependant, nous constatons également que bien d'autres facteurs, plus ou moins liés au système d'information viennent influencer les missions du contrôleur de gestion et la manière de les réaliser.

Nous allons désormais analyser un bouleversement majeur du système d'information de l'entreprise intervenu récemment, et évaluer son impact sur les missions de contrôle de gestion : L'**ERP**.

⁵⁹ Contrôle de gestion : les 3 défis à relever en 2014, Contrôle de gestion - Les Echos Executives 119p

Section 03 : L'ERP (Enterprise Resource Planning)

Nous avons étudié que les évolutions du système d'information ont causé des changements dans les missions et la manière de les exécuter pour les contrôleurs de gestion. Nous allons désormais faire un focus sur une évolution majeure du système d'information : l'ERP. Nous étudierons ainsi comment les ERP ont impacté les missions des contrôleurs de gestion.

I. Approche conceptuelle

L'ERP est un système de gestion d'entreprise qui fournit une solution intégrée aux organisations pour répondre à leurs besoins en matière de traitement d'information, tout en gérant efficacement les ressources, c'est-à-dire les matières, les ressources humaines et financières, etc.⁶⁰

Ainsi, on pourrait dire que l'ERP est un progiciel intégré de gestion, composé d'un ensemble de modules fonctionnels (logistique, finance, ressources humaines...) susceptibles d'être adaptés aux besoins de chaque client.

Un ERP combine la fonctionnalité de différents programmes de gestion en un seul, en se basant sur une seule base de données centralisée. On appelle souvent cette base de données le cube en informatique. Ceci permet de garantir l'intégrité et l'unicité des données auxquels les départements ont accès, en évitant de réintroduire les données, à chaque fois, de façon manuelle, dans les modules fonctionnels. Une facture qui aura été enregistrée dans le module commercial n'aura pas besoin d'être introduite à nouveau dans les modules comptables et financiers.

Selon Bansal (2015)⁶¹, l'ERP est un progiciel piloté par un système de gestion d'entreprise qui est intégré dans tous les aspects de l'entreprise. L'ERP est un progiciel complexe. Hwang et Min (2015)⁶² affirment que l'ERP peut générer des bénéfices de différentes manières, notamment en intégrant diverses activités dans un seul système, en facilitant le contrôle en termes de standards organisationnels, en améliorant l'accès à l'information en ligne et en temps réel, en améliorant les communications intra-organisationnelles et inter-organisationnelles, et en améliorant la capacité de prise de décision.

Ce type de système avec de telles caractéristiques peut être installé dans un environnement qui dépasse les frontières en supportant différentes langues, différentes devises et fiscalités.

D'une part, l'ERP peut ainsi générer facilement des documents conformes à la législation en vigueur pour chaque pays.

⁶⁰ Shih YY, Huang SS. The actual usage of ERP systems: an extended technology acceptance perspective. *Journal of Research and Practice in Information Technology* 2009; 41(3): 263--276.

⁶¹ Bansal V, Agarwal A. Enterprise resource planning: identifying relationships among critical success factors. *Business Process Management Journal* 2015; 21(6): 1337 - 1352

⁶² Hwang D, Min H. Identifying the drivers of enterprise resource planning and assessing its impacts on supply chain performances. *Industrial Management & Data Systems* 2015 416p

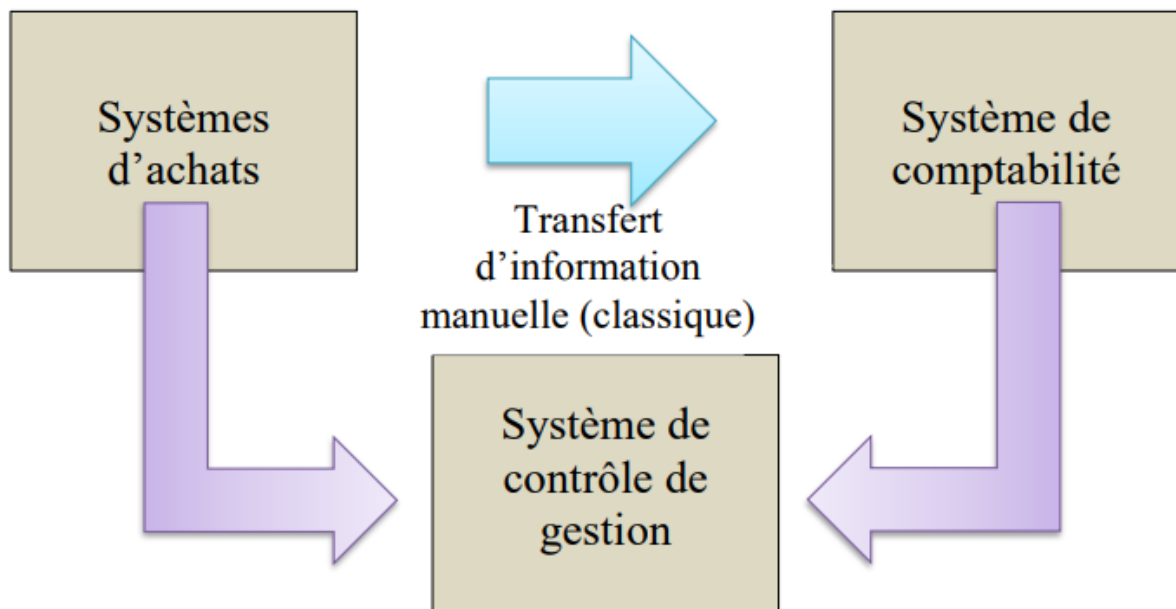
CHAPITRE II : L'impact de système d'information sur le contrôle de gestion

Il s'agit d'un aspect important, à prendre en compte, vu la diversité des normes et des variations de celles-ci à travers le temps.

D'autre part, face à la demande du marché, des solutions spécifiques sont apparues pour les secteurs industriels. En effet, les fournisseurs des ERP ont développé des produits spécialisés qui incorporent des applications et des fonctionnalités.

On peut dire qu'un ERP (entreprise requirement planning) est ce que l'on appelle plus communément un système intégré de gestion. Il permet à une entreprise de canaliser, sécuriser, et unifier les flux financiers des différents services qui la composent. Là où avant il y avait un système pour la gestion des achats, un autre pour la comptabilité, un troisième pour le contrôle de gestion, désormais, il n'y a plus qu'un seul progiciel.

Figure 08 : Modèle classique de gestion des données



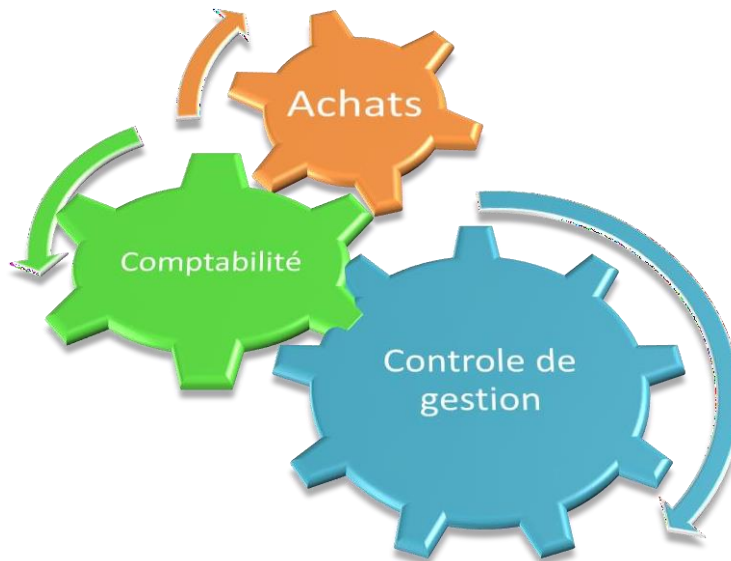
Dans l'exemple ci-dessus, on voit un mode de fonctionnement où l'entreprise utilise trois systèmes différents.

L'information financière est donc à la charge de chacun de ses services, avec ses méthodes et conceptualisation du système.

Le risque d'avoir une information peu fiable est élevée. Chaque système transmet à l'autre par le biais d'une interface ou manuellement les informations. La signification d'un chiffre pour les achats peut être interprétée différemment par la comptabilité. Enfin le fait de transmettre, vérifier et rassembler cette information est générateur de perte du temps.

A cet effet, l'ERP a la capacité d'une part de collecter et rassembler les flux qui se retrouvent au sein d'un même produit, et d'autre part il est capable de restituer une information sécurisée en temps réel, utilisable par tous, en fonction de leurs tâches spécifiques dans l'entreprise.

Figure 09 : Modèle centralisé des ERP



Ainsi cette organisation centralisée des différentes fonctions au sein de l'entreprise procure une automatisation et une canalisation de traitement et de circulation des flux de données, aussi une unification des opérations répétitives, dégageant des gains de productivité spécifiques à ces différents domaines.

II. Les Bénéfices attendus d'un ERP

Dans le tableau qui suit, nous avons une liste non exhaustive de bénéfices attendus par la mise en place d'un ERP⁶³ :

Tableau 10 : bénéfices attendus par la mise en place d'un ERP

Fonctionnalité	Bénéfice
Prix en temps réel sur les commandes clients	Réduction des erreurs de prix et des efforts manuels
Identification physique automatique des produits à livrer	Réduction des erreurs, élimination de l'identification manuelle des produits
Possibilités d'annuler ou d'inverser une expédition avec facturation	Gain de temps et d'effort pour procéder aux multiples opérations nécessaires
Disponibilité d'un suivi de commande client, de la cotation à la facturation	Possibilités multiples de recherche et de suivi à n'importe quel moment
Visibilité sur inventaire et fabrication pour planifier les commandes clients	Réduction de temps et d'effort pour s'engager avec un client
Définition de critères client spécifiques pour expédier une révision de produit	Assurance du traitement intégral de la demande spécifique d'un client

⁶³ Cf. Annexe 4 p. 105 exemples Aéroport de Paris

Implanter un ERP au sein de son organisation est un projet qui provoque des changements organisationnels conséquents⁶⁴, notamment pour le contrôleur de gestion, qui à l'ère des ERP représente l'animateur de ces systèmes. Nous allons voir les conséquences engendrés par les ERP sur les contrôleurs de gestion.

III. L'implantation des ERP : quel impact pour le contrôleur de gestion ?

Les recherches menées sur l'impact de l'implantation des ERP sur les missions des contrôleurs de gestion ont abouti à des résultats contradictoires, certains pensent que les ERP ont généré un impact très peu significatif sur le profil d'activités du contrôleur de gestion, d'autres postulent par contre que les ERP ont impacté expressément les missions du contrôle de gestion, en élargissant son rôle dans l'organisation plus vers des vocations de conseil et de consulting interne auprès des managers⁶⁵.

Nous allons présenter ces résultats qui se sont avérés contradictoires et essayer d'en retenir les plus pertinents à notre raisonnement.

A. L'implantation des ERP : un impact limité sur le contrôleur de gestion

Certains auteurs ont pu démontrer que les ERP n'ont pas amené des changements majeurs et significatifs au contrôleur de gestion et à ses différents rôles et missions.

Une première raison avancée par ces auteurs, c'est le caractère rigide des pratiques du contrôle de gestion, ils avancent que ces dernières peuvent changer mais très lentement, ce qui induit un changement peu significatif sur le contrôleur de gestion. Dans le même raisonnement, les auteurs considèrent que même si les ERP ont tendance à réduire les charges du travail du contrôleur de gestion, ils n'ont pour aucun cas de rendre de lui un conseiller auprès des managers⁶⁶.

Le contrôleur de gestion aujourd'hui est un acteur qui doit apporter de la valeur ajoutée à travers sa large connaissance de l'entreprise et de son activité, son expertise et son implication, cependant, l'implantation des ERP ne lui a retiré en aucun cas sa responsabilité relative à la préparation des chiffres, le contrôle de leur cohérence et leur validation. Ce sont des tâches dites classiques du contrôle de gestion, que ces auteurs rattachent toujours au contrôleur de gestion, et prouvent ainsi l'impact limité des ERP sur ses missions⁶⁷.

⁶⁴ Bernard Fallery et Florence Rodhain, XVIII. Robert Reix – *Un fondateur de la discipline des systèmes d'information en France, Les Grands Auteurs en Systèmes d'information* (EMS Editions, 2018), <https://www.cairn.info/les-grands-auteurs-en-systemes-d-information--9782376871309-page-346.htm>. Consulté le 25 novembre à 9H45

⁶⁵ Anass Mawadia, Philippe Chapellier, et Ariel Eggrickx, « ERP et profil d'activités du contrôleur de gestion : une évolution par paliers ? », *Management Avenir* N° 87, n° 5 (25 octobre 2016): 125- 49.

⁶⁶ Markus Granlund et Teemu Malmi, « Moderate Impact of ERPS on Management Accounting: A Lag or Permanent Outcome? », *Management Accounting Research* 13, n° 3 (1 septembre 2002): 299- 321, <https://doi.org/10.1006/mare.2002.0189> Consulté le 25 novembre à 17H25.

⁶⁷ Aidan O. Mahony et John Doran, *The Changing Role of Management Accountants; Evidence From the Implementation of ERP Systems in Large Organisations*, s. d. 126 P

Une dernière approbation de cet impact limité des ERP, se rapporte au fait que les ERP sont des systèmes intégrés qui ont des connexions avec les différentes autres sources d'information dans l'entreprise, or les contrôleurs de gestion ont tendance à ne pas trop échapper de leurs usages classiques, notamment en faisant leurs contrôles sous des applications connexes comme Excel ou Access, donc pour ces auteurs, malgré que les ERP ont automatisé et rationalisé les process sous des systèmes intégrés, ils n'ont pas autant influencé les contrôleurs de gestion pour abandonner leurs anciennes habitudes⁶⁸.

Il est conclu alors pour ce courant que « L'évolution ne se traduit pas toujours par une émancipation des contraintes de collecte et de mise en forme des informations et ne se fait que peu au profit de tâches plus stratégiques liées au conseil des managers. Cela peut même être l'inverse !⁶⁹ »

Un autre courant a été mené à prouver que l'implantation des ERP a impacté significativement les missions du contrôleur de gestion, nous allons déceler leurs propos.

B. L'implantation des ERP : un impact significatif sur les missions du contrôleur de gestion

Il a été prouvé que les ERP sont les meilleurs outils pour réorganiser les processus de l'entreprise, ou faire ce qu'on appelle le re-engineering, du fait qu'ils soient basés sur les business process et non sur les fonctions⁷⁰. Ceci-dit, les ERP permettront la mise en application de certaines avancées majeures en matière d'outils du contrôle de gestion. Prenons pour exemple la méthode ABC : c'est une méthode qui a pour but de suivre les coûts par activité et qui suppose un découpage analytique préalable, dans la mesure où chaque donnée soit associée à l'activité qui lui correspond, étant donné que les ERP soient des systèmes intégrés qui permettront ce découpage et cette mise en place, nous pourrions dire que ces derniers accompagnent l'évolution du contrôle de gestion et de ses différents outils, propices à l'atteinte de l'efficacité.

D'autant plus, avec l'émergence des ERP chez les entreprises, les rôles des contrôleurs de gestion vont être renforcés, devenant plus des consultants internes et des accompagnateurs des managers, ces derniers avec les systèmes intégrés seront capables de faire leurs propres lectures des coûts et des éléments financiers qui concernent leurs entités, mais cela ne réduit en aucun cas le rôle du contrôleur de gestion à venir en aide auprès de ces managers pour donner les explications pertinentes et les pistes qui leur permettront d'atteindre leurs objectifs⁷¹.

Nous pouvons noter que « l'introduction des ERP ouvre de nouvelles perspectives pour une meilleure valorisation du travail du contrôleur de gestion grâce à une focalisation

⁶⁸ François Meyssonier et Frédéric Pourtier, « Les ERP changent-ils le contrôle de gestion ? », *Comptabilité Contrôle Audit* Tome 12, n° 1 (2006): 45- 64.

⁶⁹ Mawadia, Chapellier, et Eggrickx, « ERP et profil d'activités du contrôleur de gestion »76-88p.

⁷⁰ Robert W. Scapens et Mostafa Jazayeri, « ERP Systems and Management Accounting Change: Opportunities or Impacts? A Research Note », *European Accounting Review*, 6 août 2010, <https://doi.org/10.1080/0963818031000087907> Consulté le 28 novembre à 4H24.

⁷¹ Scapens, Robert W., et Mostafa Jazayeri. « ERP Systems and Management Accounting Change: Opportunities or Impacts? A Research Note ». *European Accounting Review*, 6 août 2010. <https://doi.org/10.1080/0963818031000087907> Consulté le 29 novembre à 5H08.

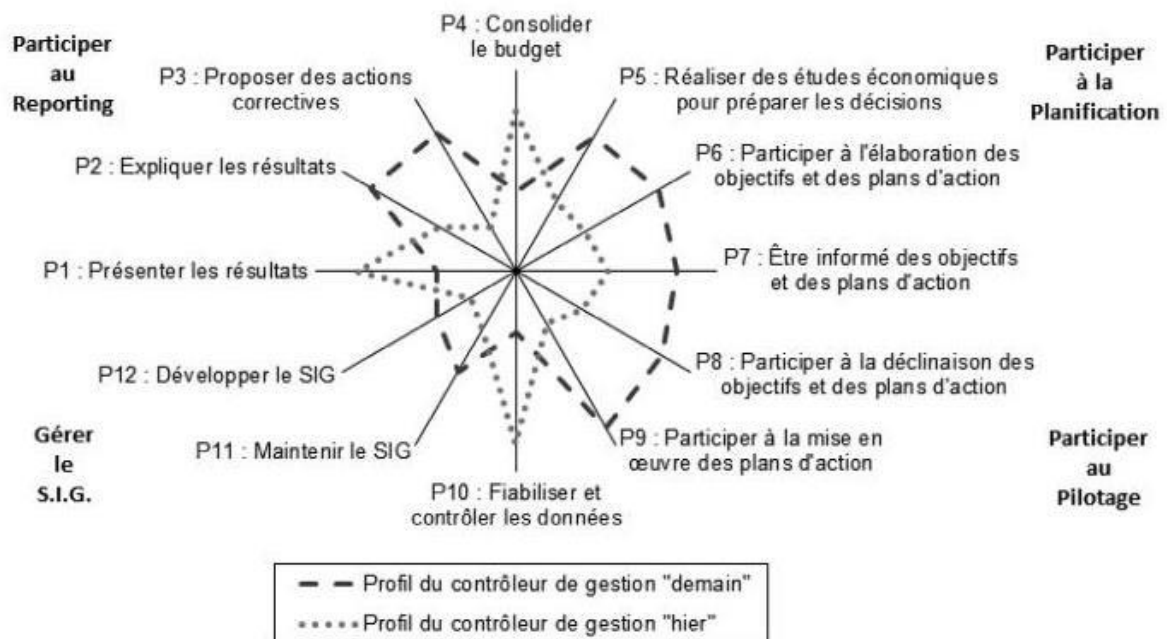
accrue sur l'analyse et le conseil aux dépens des tâches routinières plus classiques⁷² », l'impliquant ainsi plus dans des rôles de prise de décision.

IV. Une synthèse des évolutions majeures du profil du contrôleur de gestion à l'ère des ERP

Nous avons confronté deux natures de résultats quant à l'impact de l'implantation des ERP sur les missions du contrôleur de gestion, des résultats contradictoires suite à une multitude de facteurs, nous en citons, l'implémentation plus ou moins récente de l'ERP au moment de la recherche, l'implication des utilisateurs dans le projet d'implémentation, le succès ou non de cette implémentation, les caractéristiques de l'organisation⁷³...

Toutefois, le fait d'aboutir à des résultats contradictoires n'empêchera pas de faire une synthèse sur les évolutions majeures du profil du contrôleur de gestion à l'ère des ERP, ou ce qu'a nommé Besson (1999) les évolutions attendues, à travers un modèle proposé par cet auteur qui dresse un panorama du profil d'activités du contrôleur de gestion avant (hier) et après (demain) la mise en place d'un ERP. La Figure 10 reprend le modèle de Besson :

Figure 10 : Le profil d'activités du contrôleur de gestion avant (hier) et après (demain) la mise en place d'un ERP⁷⁴



Les auteurs ayant repris ce modèle, énumèrent 12 principales missions du contrôleur de gestion, réparties en quatre grandes catégories : reporting, planification, pilotage, système d'information de gestion.

En partant de ces quatre catégories, nous allons décliner les évolutions majeures du profil du contrôleur de gestion en fonction de chacune de ces catégories.

⁷² Tawhid Chtioui et Az-Eddine Bennani, « Le contrôleur de gestion et les progiciels ERP : nouvelles perspectives ou nouvelles frontières », *IBIMA Business Review*, 1 janvier 2009.188p

⁷³ Mawadia, Chapellier, et Eggrickx, « ERP et profil d'activités du contrôleur de gestion »453p.

⁷⁴ Mawadia, Anass, Philippe Chapellier, et Ariel Eggrickx. « ERP et profil d'activités du contrôleur de gestion : une évolution par paliers ? » *Management Avenir* N° 87, no 5 (25 octobre 2016): 125-49p.

Commençons par la participation au reporting, l'implantation des ERP est censée conduire le contrôleur de gestion à passer moins de temps à produire le chiffre ou l'information, et donc plus de temps à l'analyser, l'expliquer et prendre des mesures correctives si besoin.

Ce qui est de la participation à la planification, l'ERP devrait également permettre au contrôleur de gestion un précieux gain de temps, il est présumé passer moins de temps sur la consolidation des budgets, plus de temps à l'aide à la prise de décisions et l'élaboration des objectifs et des plans d'action.

En ce qui concerne la participation au pilotage, les ERP sont présumés faire évoluer le profil du contrôleur de gestion vers un rôle plus stratégique, pour lequel il participe davantage à la déclinaison et la mise en œuvre des objectifs et plans d'action. C'est pour ce rôle que le contrôleur de gestion porte la casquette de « business partner », un véritable accompagnateur de la direction générale et des directions opérationnelles.

Enfin pour le volet gestion des systèmes d'information, l'implantation des ERP devrait amener au contrôleur de gestion plus de temps à consacrer sur la conception et la maintenance voire le développement du système d'information, plutôt que de se consacrer au contrôle et à la fiabilisation des données produites par ce système d'information. C'est une montée en compétences expressive pour le contrôleur de gestion, qui lui exige désormais de se doter de savoirs en matière de gestion des systèmes d'information.

Conclusion du chapitre II :

Toutefois, le fait d'évoquer que les évolutions favorables notamment en matière de gain de temps et de montée en compétences, l'implantation des ERP a également engendré des évolutions défavorables et des effets indésirables. Certains contrôleurs de gestion se sont vus rajouter une nouvelle tâche de contrôle, celle de la cohérence des données sur le système, vu que ces données sont produites par différents utilisateurs qui ne respectent pas forcément les procédures de saisie et d'alimentation au niveau de l'ERP. C'est une tâche considérée de chronophage, qui laisse moins de temps aux contrôleurs de gestion pour l'analyse et l'aide à la décision. Un autre effet non voulu des ERP, résulte de la disponibilité instantanée de l'information sur le système, cela a conduit les contrôleurs de gestion à faire moins de déplacements pour recueillir l'information, qui n'est pas toujours de nature quantitative, ce qui fige leur raisonnement que sur des données financières, or les données de nature non-financières sont souvent plus proches de la réalité et permettent de peaufiner l'aide à la prise de décision.⁷⁵

⁷⁵ Chtioui, Tawhid, et Az-Eddine Bennani. o c i t



Chapitre III



Chapitre III : Cas pratique dans la SCMI

Pour piloter la performance de l'entreprise et pour prendre des décisions à court terme et long terme le contrôleur de gestion utilisent de nombreux outils d'aide à la prise de décision, notre étude se base sur un outil qui est le système d'information.

Après avoir traité les concepts théoriques relatifs à notre thématique dans les chapitres précédents, ce chapitre à un volet pratique, Il a pour objectif de montrer l'impact de système d'information "ERP" sur le contrôle de gestion au sien de l'entreprise S.C.MI (société des ciments de la Mitidja) Meftah.

Avant de commencer notre étude on présente l'entreprise brièvement : La Société des Ciments de la Mitidja (S.C.MI) est une société par actions. Le siège social se situe à Meftah, Route de Khemis El Khechna, Wilaya de Blida.

L'activité principale de la société est la production et la commercialisation des ciments.

La S.C.MI est une filiale du Groupe Industriel des Ciments d'Algérie (G.I.C.A), dotée d'un capital social de 1.400.000.000 DA, soit 14.000 actions, d'une valeur nominale de 100.000DA chacune.

Le capital est détenu par deux actionnaires :

- Groupe GICA pour 9.100 actions, soit 65%.
- Groupe financière Lafarge S.A pour 4.900 actions, soit 35%.

La SCMI a signé un contrat de 10ans avec le groupe français LAFARGE (2008-2018), durant cette période il y a eu un échange d'expérience et cet échange a abouti à une amélioration dans plusieurs domaines, parmi eux l'implantation de l'ERP qui a bonifié la gestion.

Mr BENMAGNIA Sofiane le directeur général de la SCMI a signalé ceci : « *Lorsqu'on nous confie le management de la SCMI Meftah en 2011, l'usine vient de connaître une large opération de rénovation de sa ligne.*

On devait repenser la gestion de l'entreprise et mettre en perspective les compétences avec de nouveaux processus.

Un réajustement des pratiques qui rentrait en droite ligne avec l'impératif sur l'amélioration du contrôle des coûts et celui de l'optimisation de nos performances financières.

Le projet Noor, était lancé.

Il offre une solution Globale à tous les processus entrant dans les activités: finance, contrôle de gestion, comptabilité, trésorerie, achat, commerciale, pesée, facturation fournisseurs, gestion des stocks, maintenance, ressources humaines, etc.

Et il reposait essentiellement sur une transformation numérique des modes opératoires grâce à l'acquisition d'une solution de gestion intégrée, mondialement reconnue : JD Edwards.

Un comité de pilotage a été installé pour assurer le succès de cette démarche d'envergure. Les besoins étaient réels et les plans d'actions clairs.

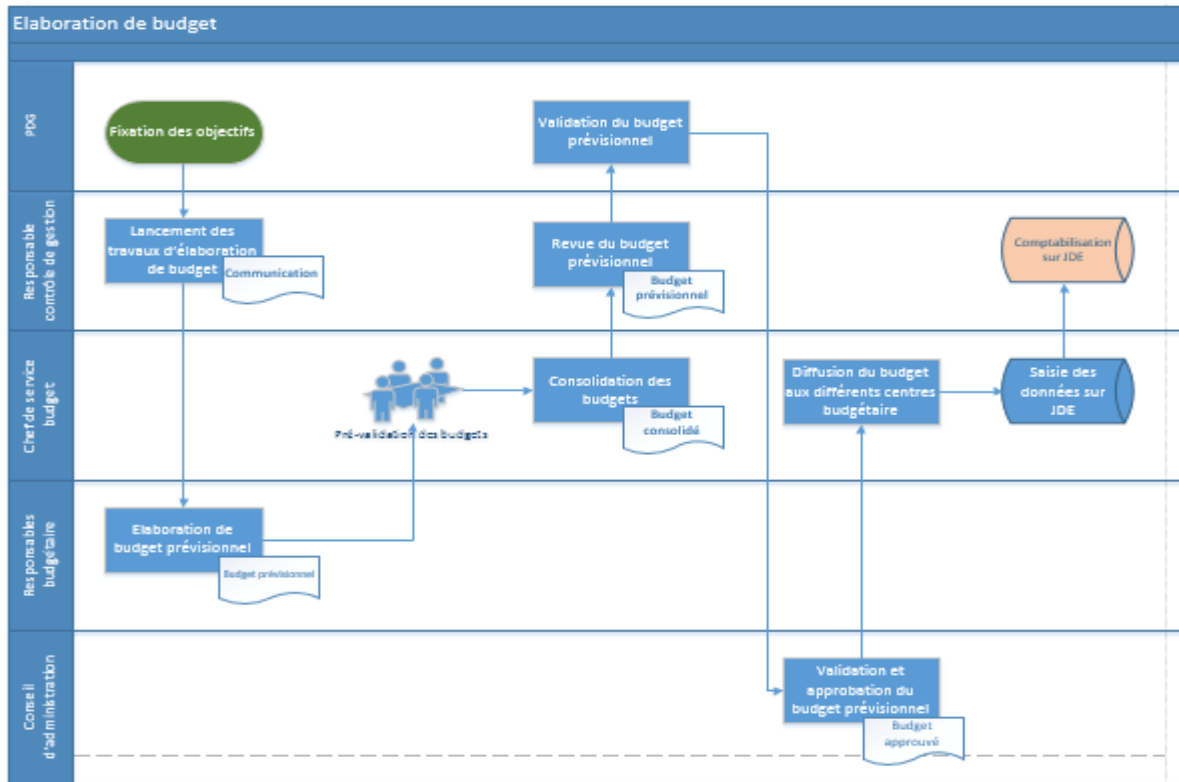
Le projet Noor est unificateur...

Section 01 : Élaboration et suivi budgétaire

I. Procédure de l'élaboration et la validation du budget

A. Flowchart

Figure 13 : flux de l'élaboration de budget



REMARQUE :

Les entreprises qui ont le système d'information ERP exige la présence du service contrôle de gestion par contre les autres entreprises la majorité des taches c'est la DFC qui s'en charge (enregistrement comptable, suivi budgétaire, contrôle de gestion), ce qui fait des tâches de plus et la charge au niveau de cette d'érection (DFC).

B. Description du processus

1) Fixation des objectifs

Les objectifs de la SCMI sont définis lors d'une réunion regroupant :

- Le Président Directeur Général,
- Le Responsable du contrôle de gestion ;
- Le Directeur Commercial
- Le Directeur de la production
- Le Directeur de la maintenance

Le but de la réunion est de discuter les objectifs de commercialisation, production, investissements ainsi que les principales hypothèses en termes de coûts

Les objectifs de Commercialisation déterminent :

- Les volumes de vente
- Les différents types de produits à vendre

Les objectifs de production déterminent :

- Les volumes (clinker et ciment) à produire ;
- Le programme des arrêts.

Les hypothèses de coûts sont également définies, et concernent principalement :

- Les prix de vente ciment ;
- les tarifs des biens, services et l'inflation

2) Travaux d'établissement du budget

Une fois les objectifs fixés, le responsable du contrôle de gestion envoie un mail aux principaux responsables budgétaires pour lancer les travaux d'établissement du budget.

Le but de la communication de lancement est le partage des objectifs assignés à chaque structure et de déterminer les délais de réalisation et de transmission des budgets prévisionnels au contrôle de gestion (**annexe 02**).

➤ Budget d'exploitation

i. Etablissement du plan commercial

En fonction des hypothèses validées lors de la réunion de fixation des objectifs, Le Directeur commercial établit le plan de commercialisation qui comprend :

- Les Volumes des ventes
- Le chiffre d'affaire

ii. Etablissement du plan de production

En fonction des hypothèses validées lors de la réunion de fixation des objectifs, Le Directeur de la production établit le plan de production qui comprend les volumes, le planning des arrêts programmés, les consommations en fonction des ratios (énergie, clinker, calcaire...)

Le Directeur de la production transmet le plan de production arrêté au responsable du contrôle de gestion dans le but d'alimenter les travaux d'établissement du budget.

iii. Etablissement du budget « coûts fixes»

Le service budget envoie les canevas aux différents responsables budgétaires (**annexe 01**) afin de collecter les informations nécessaires à l'établissement du budget coûts fixes, qui porte sur les dépenses de la maintenance, Production et Frais Généraux.

Chaque responsable budgétaire retourne le canevas renseigné dans le respect des délais fixés (**annexe 02**).

iv. Etablissement du budget Ressources humaines

Le directeur des ressources humaines est responsable de l'établissement du budget effectif, formation et masse salariale, sur la base des données collectées auprès des différentes structures (besoins en recrutement, besoins en formation, confirmations / changements de contrat (CTA, CDD, CDI, départs ...) dans le respect des objectifs stratégiques.

Le DRH transmet les canevas renseignés au responsable contrôle de gestion conformément au planning (**annexe 02**).

3) Consolidation des budgets des structures

Le chef de service budget (le contrôle de gestion) procède à la consolidation des budgets prévisionnels et réalise un contrôle de cohérence des données réceptionnées.

Des séances de pré-validation du budget sont organisées avec les différents responsables budgétaires, sous la supervision du responsable contrôle de gestion. Ces sessions, permettent de discuter les prévisions budgétaires présentant des incohérences ou qui ne sont pas en accord avec les objectifs fixés. Le responsable budgétaire est chargé d'apporter les corrections nécessaires.

4) Validation du budget

Le budget consolidé doit être transmis au PDG pour vérification et validation. Une fois validé par le PDG, le rapport budgétaire est transmis au conseil d'administration pour approbation.

5) Diffusion du budget

Le service budget diffuse le budget validé pour chaque structure aux différents responsables concernés.

6) Insertion des données sur système JDE (module Budgétisation)

Le service budget procède à la saisie des données budgétaires sur JDE au niveau du module budget.

ANNEXE 01 : Matrice des responsables budgétaires

Structure	Code Structure	Centre Budgétaire	Résponsible
Carriere	PC	Production Carrière	Directeur Carriere
	OR	Maintenance Matériels Roula	Directeur Carriere
Production	PS	Service Généraux Ind et Netto	Directeur Usine
	PP	Production Usine	Directeur Usine
Ressource Humaines	GC	Cantine	DRH
	GP	Parc -Auto	DRH
	GF	Formation	DRH
Maintenance	MM	Maintenance Mécanique	Directeur Usine
	EM	Maintenance électrique	Directeur Usine
	OM	Autres Maintenance	Directeur Usine
Aménagement et Amélioration	AA	Aménagement et Amélioratio	Directeur Développement
Expédition	PE	Production Expédition	Directeur Usine
Contrôle qualité	PQ	Contrôle Qualité	Directeur Développement
IS/IT	HM	IS/IT	Directeur Développement
Comptabilité	HK	Finance	DFC
Sécurité Industrielle (SAFETY)	GS	Sécurité Industrielle (SAFETY)	Directeur Sécurité & Environnement
Audit	HO	Audit	Directeur Audit et Contrôle de gestion
Juridique	HL	Juridique	Résponsable Juridique
Sureté	GA	Sûreté	Résponsable Sureté
Communication	HJ	Communication	Résponsable Communication
Achat et Approvisionnement	HN	Achat et approvisionnement	Directeur Approvisionnement
Développement	HD	Develoment	Directeur Développement

ANNEXE 02 : Planning d'établissement du budget

Séquence	Periodicité	Acteurs	Description Action	A	E	C
1	Duau.....	Président Directeur général	Arrêter les hypotheses de Budget (Objectifs)		X	
2	Duau.....	Contrôle de gestion	Préparer les instruction et les canevas budgétaires		X	
3	Duau.....	Contrôle de gestion	Défuser les Instruction Budgétaires		X	
4	Duau.....	Résponsable Budgétaires	Préparent et transmettent leurs budgets au contrôle de gestion		X	X
5	Duau.....	Contrôle de gestion	Consolide les Budgets		X	X
6	Duau.....	Président Directeur général	Arbitre et valide les propositions budgétaires	X		X
7	Duau.....	Contrôle de gestion	Finalise le le Budget		X	
8	Duau.....	Conseil d'administration	Approbation du budget		X	

- A Pour approbation
E Pour exécution
C Pour contrôle

Avant l'implantation de l'ERP :

Pour l'élaboration du budget avant et après l'implantation de l'ERP est pratiquement la même, les différences sont comme suit :

- La direction des finances et comptabilité qui organise la réunion
- Dans la réunion de fixation des objectifs on trouve à la place de responsable contrôle de gestion, directeur des approvisionnements, directeur des ressources humaines, directeur des finances et comptabilité.
- Pour les travaux d'établissement du budget c'est la DFC (service budget) qui se charge de lancement de cette étape et tous se fait manuellement commençant par la préparation des canevas jusqu'à la vérification et la diffusion
- L'injection de données sur ne JD Edwards (système d'information ERP) au niveau du module budget.

II. Procédure de gestion de la performance et du suivi budgétaire

A. Flowchart

Figure 14 : flux de suivi budgétaire



B. Description du processus

Le suivi budgétaire a pour objectif de dégager les écarts entre les résultats réalisés et les résultats prévus, d'en rechercher les causes et d'instaurer les mesures correctives.

Dans cette procédure, la notion de performance sur le revenu et la gestion des coûts, renvoie au fait de respecter les budgets prévisionnels fixés en évitant les dépassements significatifs.

1) Établissement des rapports de suivi du budget et de la performance

Le chef de service budget procède à l'analyse du taux de réalisation du budget, à travers l'étude des variations entre les résultats du mois et les prévisions. L'analyse est formalisée dans le rapport d'activité mensuel de la performance et le rapport de suivi budgétaire.

i. Établissement du rapport de suivi du budget :

Chaque fin du mois, le chef de service budget établit des rapports de suivi budgétaire afin de réaliser une comparaison entre les budgets validés et les réalisations de l'exercice en

cours et l'exercice écoulé. Le service budget transmet les résultats aux différents responsables budgétaires.

La transmission des fichiers adressés aux responsables budgétaires doit être accompagnée par une demande de justification des écarts significatifs.

ii. **Établissement du rapport d'activité :**

Le rapport d'activité permet d'évaluer la rentabilité et le niveau de productivité de l'entreprise qui comprend :

- Une revue analytique des volumes de production et de ventes réalisés.
- Une revue analytique des comptes de résultats, avec la mise en évidence, le cas échéant, des écarts significatifs par rapport au budget (mensuels et cumulés).
- L'explication des écarts entre les réalisations / prévisions.

Le responsable du contrôle de gestion transmet le rapport d'activité au PDG.

Le rapport d'activité est présenté au comité de direction pour discuter, suivre, surveiller et arrêter des plans d'action pour atteindre les objectifs.

2) **Comités Coûts**

Des comités de suivi des performances (comités coûts) seront organisés chaque trimestre avec les responsables budgétaires pour présenter les réalisations par rapport au budget et, expliquer les écarts et élaborer des plans d'actions.

Chaque action est transmise au responsable budgétaire de la structure concernée avec les délais de réalisation, afin d'appliquer les mesures correctives appropriées.

Ces comités peuvent être programmés mensuellement En cas de nécessité

Avant l'implantation de l'ERP :

Le suivi budgétaire est réalisé par le service budget qui fait partie de la DFC, la vérification se fait par des bons de commande (pour les achats) et les contrats (pour les investissements), il consiste à évaluer les dépenses et à les comparer à ce qu'elle aurait dû être, s'ils sont conformément aux prévisions ils signent ce qu'on appelle un visa budgétaire.

En cas de dépassement ils se mettent à analyser les écarts et à mesurer les dérives (cause des écarts) lors de la réunion trimestrielle en raison de la lenteur de l'accès à l'information à temps dû à la paperasserie.

Section 02 : comptabilité analytique (calcul des coûts)

Cette procédure est un résumé des étapes à passer afin d'aboutir au coût de revient du produit fini commercialisé par la société des ciments de la Mitidja.

Pour fabriquer du ciment, il faudrait passer par certaines phases de production en allant de la carrière jusqu'à expédition du produit fini.

Les charges constatées et enregistrées pendant l'exercice seront imputées sur les phases de production afin de cerner les coûts de chaque zone.

Ci-après, un tableau représentatif du calcul de chaque phase de production :

Tableau 11 : Tableau du calcul de chaque phase de production

PHASES	DESCRIPTION DU CALCUL
Calcaire (Matière première)	Coût d'extraction et concassage de la matière première
Argile (Matière première)	Coût d'extraction et concassage de la matière première
Farine crue (Produit semi-fini)	Coût du mélange des matières premières concassées et achetées
Clinker (Produit semi-fini)	Coût de cuisson de la farine
Ciment (Produit fini)	Coût de transformation vers ciment
Coût de revient	Coût de production du ciment vendu

Détail de calcul :

A. Rapport d'activité :

Chaque fin de mois, le contrôle de gestion reçoit un rapport d'activité de la part de la structure de production, ce rapport contient des quantités mensuelles produites avec les consommations de chaque phase.

Annexe 03 exemple de rapport de production.

Material Extraits														
Calcaire														
Stock Initial	tonne	35 010,08	25 266,57	41 399,31	42 678,73	33 060,59	34 811,98	37 988,63	25 125,80	15 622,42	34 183,63	24 088,72	31 346,36	25 010,08
Concassage	tonne	73 851,00	137 516,00	130 698,00	106 712,00	68 196,00	149 826,00	130 177,00	133 535,00	83 186,00	142 126,00	110 846,00		1 266 669,00
Total Réception	tonne	73 851,00	137 516,00	130 698,00	106 712,00	68 196,00	149 826,00	130 177,00	133 535,00	83 186,00	142 126,00	110 846,00	0,00	1 266 669,00
Consommation cru	tonne	58 166,75	103 461,46	114 199,20	105 623,41	56 672,66	132 013,79	127 019,91	125 506,53	49 094,95	135 711,96	90 377,88		1 097 848,49
Consommation ciment	tonne	15 427,77	17 921,80	15 219,37	10 706,74	9 771,85	14 635,56	16 019,92	17 531,85	15 529,84	16 508,95	13 210,48		162 484,23
Total Consommation	tonne	73 594,51	121 383,26	129 418,57	116 330,15	66 444,61	146 649,35	143 039,83	143 038,38	64 624,79	152 220,91	103 588,36	0,00	1 260 332,72
Stock Final	tonne	25 266,57	41 399,31	42 678,73	33 060,59	34 811,98	37 988,63	25 125,80	15 622,42	34 183,63	24 088,72	31 346,36	31 346,36	31 346,36
Argile														
Stock Initial	tonne	2 274,31	4 171,87	5 870,45	8 325,49	4 626,22	10 683,29	9 860,66	2 312,80	4 702,49	10 472,86	9 065,93	11 242,99	2 274,31
Extraction	tonne	15 514,00	26 220,00	30 503,00	21 648,00	19 582,00	29 129,00	23 881,00	28 940,00	17 328,00	26 615,00	21 068,00		260 428,00
Total extraction	tonne	15 514,00	26 220,00	30 503,00	21 648,00	19 582,00	29 129,00	23 881,00	28 940,00	17 328,00	26 615,00	21 068,00	0,00	260 428,00
Consommation cru	tonne	13 616,34	24 521,42	28 047,96	25 347,27	13 524,93	29 951,63	31 428,86	26 550,31	11 557,63	28 021,94	18 890,94		251 459,22
Total Consommation	tonne	13 616,34	24 521,42	28 047,96	25 347,27	13 524,93	29 951,63	31 428,86	26 550,31	11 557,63	28 021,94	18 890,94	0,00	251 459,22
Stock Final	tonne	4 171,87	5 870,45	8 325,49	4 626,22	10 683,29	9 860,66	2 312,80	4 702,49	10 472,86	9 065,93	11 242,99	11 242,99	11 242,99
Produits semi-finis														
Farine														
Stock Initial	tonne	6 954,64	5 969,92	7 024,31	9 072,27	5 012,99	5 637,63	8 400,78	8 624,67	9 434,73	10 031,41	8 809,89	8 754,38	6 954,64
Production Cru (Raw Mill)	tonne	71 008,32	124 813,58	137 992,92	129 504,89	68 812,18	159 650,67	156 593,49	150 210,00	59 836,65	162 103,24	109 930,91		1 330 456,85
Total production	tonne	71 008,32	124 813,58	137 992,92	129 504,89	68 812,18	159 650,67	156 593,49	150 210,00	59 836,65	162 103,24	109 930,91	0,00	1 330 456,85
Consommation	tonne	71 993,04	123 759,19	135 944,96	133 564,17	68 187,54	156 887,52	156 369,59	149 399,94	59 239,97	163 324,76	109 986,41		1 328 657,10
Total Consommation	tonne	71 993,04	123 759,19	135 944,96	133 564,17	68 187,54	156 887,52	156 369,59	149 399,94	59 239,97	163 324,76	109 986,41	0,00	1 328 657,10
Stock Final	tonne	5 969,92	7 024,31	9 072,27	5 012,99	5 637,63	8 400,78	8 624,67	9 434,73	10 031,41	8 809,89	8 754,38	8 754,38	8 754,38

B. Balance analytique :

Après chaque clôture comptable mensuelle, le contrôle de gestion effectue une extraction de données sur ERP regroupant toutes les charges de la comptabilité générale enregistrées.

Ces charges sont présentées par combinaison du centre de coût, objet comptable et le centre de responsabilité (CC. Objet comptable. CR) comme indiqué ci-dessous. (Voir à côté de la flèche).

Annexe 04 : exemple de la balance analytique.

Exe	C.	Description CC	Ob	Description objet	C.R	Des. CR	Combinaisio	S.Livr	Type S	Type L	R.Nouve	Janvier
22	C21B	Broyeur Cru	602219	Autre Fournitures de PROD	MM	Maintenance Mécanique	C21B.602219.MM	222063	W	AA		
22	C21B	Broyeur Cru	607519	Autre Mat. & Fourniture	MM	Maintenance Mécanique	C21B.607519.MM	220674	W	AA		
22	C21B	Broyeur Cru	615104	Entret.Répar. Mat.de PROD	MM	Maintenance Mécanique	C21B.615104.MM	220579	W	AA		
22	C22A	Stockage Additive cru	602111	Pièces de blindage	MM	Maintenance Mécanique	C22A.602111.MM	222790	W	AA		268 140
22	C22A	Stockage Additive cru	602113	Mechanical Spare Part	MM	Maintenance Mécanique	C22A.602113.MM	223799	W	AA		5 006 774
22	C22A	Stockage Additive cru	602217	Lubrifiants huiles graisses	MM	Maintenance Mécanique	C22A.602217.MM	221722	W	AA		
22	C22A	Stockage Additive cru	602219	Autre Fournitures de PROD	MM	Maintenance Mécanique	C22A.602219.MM	223811	W	AA		
22	C22A	Stockage Additive cru	607519	Autre Mat. & Fourniture	MM	Maintenance Mécanique	C22A.607519.MM	220471	W	AA		
22	C22A	Stockage Additive cru	611001	Sou.Trait Mains D'Œuvres	MM	Maintenance Mécanique	C22A.611001.MM	221538	W	AA		
22	C22A	Stockage Additive cru	615104	Entret.Répar. Mat.de PROD	MM	Maintenance Mécanique	C22A.615104.MM	220605	W	AA		
22	C31Z	Line Cuisson (Four) 1	602111	Pièces de blindage	MM	Maintenance Mécanique	C31Z.602111.MM	2200041	W	AA		112 818
22	C31Z	Line Cuisson (Four) 1	602112	Electrical Spare Part	MM	Maintenance Mécanique	C31Z.602112.MM	2200041	W	AA		29 625
22	C31Z	Line Cuisson (Four) 1	602113	Mechanical Spare Part	MM	Maintenance Mécanique	C31Z.602113.MM	2200041	W	AA		5 359 187
22	C31Z	Line Cuisson (Four) 1	602114	Automation Spare Part	MM	Maintenance Mécanique	C31Z.602114.MM	2200041	W	AA		
22	C31Z	Line Cuisson (Four) 1	602115	Mobile Equipment Spart Part	MM	Maintenance Mécanique	C31Z.602115.MM	2200250	W	AA		
22	C31Z	Line Cuisson (Four) 1	602215	Outilsage	MM	Maintenance Mécanique	C31Z.602215.MM	2200041	W	AA		14 471
22	C31Z	Line Cuisson (Four) 1	602216	Fournitures de laboratoire	MM	Maintenance Mécanique	C31Z.602216.MM	2200041	W	AA		5 880
22	C31Z	Line Cuisson (Four) 1	602217	Lubrifiants huiles graisses	MM	Maintenance Mécanique	C31Z.602217.MM	2200041	W	AA		1 807 827
22	C31Z	Line Cuisson (Four) 1	602219	Autre Fournitures de PROD	MM	Maintenance Mécanique	C31Z.602219.MM	2200041	W	AA		1 246 404

C. Calcul du coût de revient (méthode ABC):

Dans un fichier de calcul, les quantités du rapport d'activité et les charges de la balance analytique seront injectées.

Chaque charge est définie par un centre de coût reflétant l'une des phases de production. Il existe également des charges non incorporées qui sont exclues du calcul des coûts comme celles liées aux exercices antérieures.

Ci-après, un tableau représentatif de la méthode de calcul de chaque phase de production :

Tableau 12 : Tableau de la méthode de calcul de chaque phase de production

PHASES	MÉTHODE DE CALCUL DES COÛTS
Calcaire	Charges de production de la phase calcaire + Valeur du stock initial
	Quantité de calcaire produite + Quantité du stock initiale
Argile	Charges de production + Valeur du stock initial
	Quantité de l'argile produite + Quantité du stock initiale
Farine	Coût du calcaire consommé + Coût de l'argile consommé + Charges de production + Valeur du stock initial
	Quantité de farine produite + Quantité du stock initiale

Clinker	$\frac{\text{Coût de production de la farine consommée} + \text{Charges de production} + \text{Valeur du stock initial}}{\text{Quantité de clinker produite} + \text{Quantité du stock initiale}}$
Ciment	$\frac{\text{Coût du clinker consommé} + \text{Coût du calcaire consommé} + \text{Charges de production} + \text{Valeur du stock initial}}{\text{Quantité de ciment produite} + \text{Quantité du stock initiale}}$
Coût de revient	$\frac{\text{Coût de production du ciment vendu} + \text{Charges de distribution}}{\text{Quantités de ciment vendues en sac et vrac}}$

Avant l'implantation de l'ERP :

Avant tout il convient de souligner qu'avant l'implantation de l'ERP la comptabilité analytique se réalise avec une balance générale (la balance générale est une balance comptable qui reprend l'ensemble des comptes utilisés dans le plan comptable d'une entreprise qui ont été mouvementés au cours de l'exercice).

Pour pouvoir traiter les données financières qui permet de valoriser ces résultats, et à cause de manque de vision détaillée de chaque produit, de chaque poste et de chaque activité ils ont utilisé la méthode de calcul des coûts complets pour permettre de déterminer le volume à imputer à chaque produit, le coût de revient et alors calculé par le cumul des charges directes et indirectes.

Section 03 : Tableaux de bord

Un tableau de bord est un récapitulatif général qui résume un rapport à partir d'une base de données contenant un volume important d'informations enregistrées durant l'activité d'une société. Il permet donc une lecture simple et rapide de la situation.

- I. **Coûts de production issus de l'analytique :** Ce tableau de bord affiche une synthèse résumant les coûts de chaque phase de production et donne une comparaison de deux exercices pour plus de visibilité.

ANNEXE 05 : Tableau de bord des coûts de production

Description	Coût 2018	Coût 2019		
	DZD/T	juin-19	déc-19	
Calcaire	376,10	370,00		
Argile	369,80	371,00		
Farine	703,87	705,00		
Clinker	3 220,00	3 189,50		
Ciment	3 540,00	3 441,17		
Coût de revient				
Sac	4 100	3 980		
Vrac	3 590	3 480		
Tendance semestrielle du coût de revient (DZD/T)				
Coût de revient	juin-18	déc-18	juin-19	déc-19
Sac	3 800	4 100	4 300	3 980
Vrac	3 900	3 590	3 700	3 480

L'annexe 5 représente le tableau de bord des coûts de production de l'année (n-1n) par matière première, produit semi-fini et produit fini et le coût de revient du produit fini à expédié. La flèche verte représente la baisse des coûts de production ex: le coût de production de clinker a connu une baisse par rapport à l'année précédente (2018: 3220.00/ tonne ; 2019: 3189,50/tonne) c'est qui dû à la baisse du coût de revient du produit fini à expédié. - La flèche rouge représente l'augmentation des coûts par rapport à l'année n-1 ex: le coût de production de la farine en 2018 est à 703,87/tonne ; en 2019 est à 705,00/tonne.

II. Analyse des comptes résultats et bilan : ce tableau de bord analyse la situation financière de la société et regroupe les principaux ratios de l'activité en reflétant l'image fidèle.

ANNEXE 06 : Tableau de bord de la situation financière de la société

Analyse comptes résultats 2018	Statut	RQ	Calcul
Analyse de l'activité			
Chiffre d'affaire [n/n-1]	> 1	Bonne	1,14
Production [n/n-1]	> 1	Bonne	1,11
Consommation [n/n-1]	> 1	Moyenne	1,13
Analyse de la productivité			
Productivité des moyens consommés			
Consommation/Production		Moyenne	0,43
Personnel/Valeur ajoutée		Bonne	0,33
Productivité des actifs utilisés			
Production/Actif économique		Acceptable	1,16
Chiffre d'affaire/Actif total		Faible	0,51
Analyse de la rentabilité			
Rentabilité économique [excédent brut d'exploitation/ACTIF ECO]		Moyenne	0,41
Rentabilité commerciale [Résultat/CA]		Bonne	0,20
Analyse de la richesse créée			
Valeur ajoutée [n/n-1]		Moyenne	1,09
Analyse Bilan 2018	Statut	RQ	Calcul
Équilibre financier (FR) [(CP+PNC)-IMMO corp et incorp]	> 0	Équilibre fin.	3 024 706 031,44
Variable d'exploitation (BFR) [AC(hors disp)-PC(hors cbc)]	< 0	EFR (Bonne)	-618 109 335,88
Temps d'écoulement (TE) [BFR/CA HT x 360]	-	-	-
Trésorerie (T) [FR-BFR]	> 0	Liqu. & solvable	3 642 815 367,32
Capacité d'endettement (CE) [CP/PNC]	> 1	Bonne	3,06
Capacité de remboursement (CR) [CAF/PNC]	> 0,2	Bonne	0,54
Rentabilité financière (RT) [Rt/CPx100]	> 10%	Bonne	17,62

Annexe 06 représente le tableau de bord de la situation financière de la société en analysant :

- Analyse compte résultat 2018 ex: pour l'analyse de l'activité on trouve que la situation financière de chiffres d'affaires (n/n-1) et production (n/n-1) sont bonne, par contre la situation financière de la consommation (n/n-1) est moyenne.

- Analyse bilan 2018 ex: on trouve que la variation d'exploitation BFR (AC-PC) inférieur à 0 ce qui indique que sa situation financière est bonne.

III. Rapport de ventes : Ce tableau de bord récapitule les ventes de la société et fournit une comparaison entre les prévisions, l'exercice passé et l'exercice en cours, il répartit également les ventes par régions et par types d'activité.

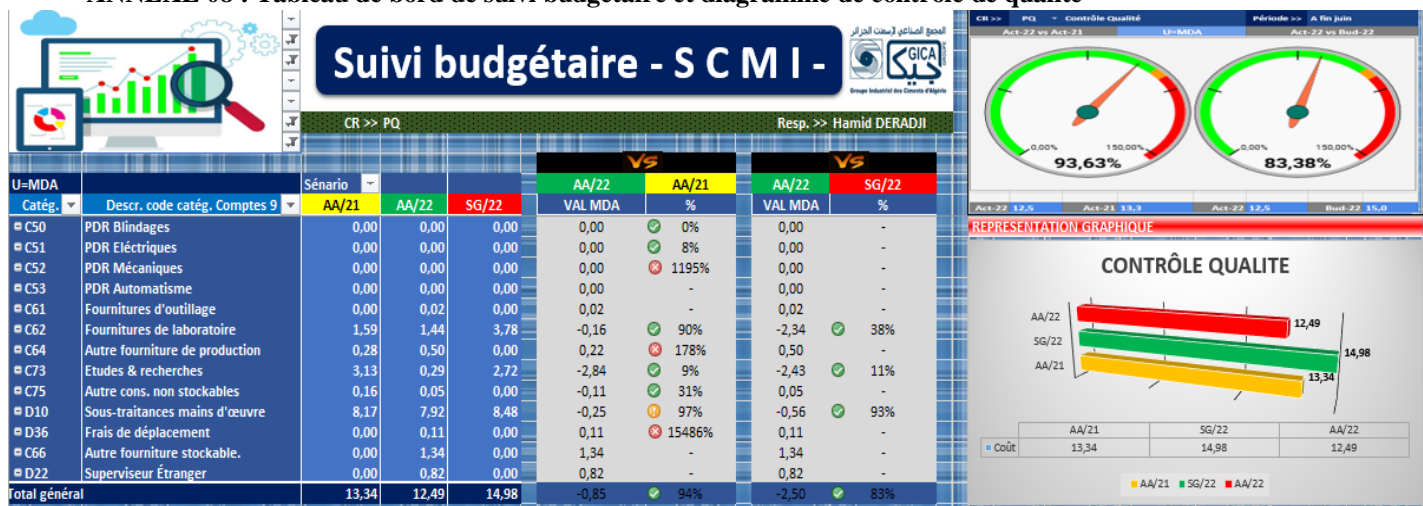
ANNEXE 07 : Tableaux de bord et diagrammes des prévisions et des ventes



Annexe 07 représente les tableaux de bord et les diagrammes des prévisions et des ventes, prenant l'exemple de tableaux de bord des vente par région : - Alger a réalisé presque 5 milliards de CA et un volume des vente de 824371,52 donc elle a effectué 65% des transactions totale. (Et pareil pour le reste)

IV. Suivi budgétaire : Ce tableau de bord synthétise les dépenses de la société et fournit une comparaison entre les prévisions, l'exercice passé et l'exercice en cours, il répartit également les charges par familles. Il indique rapidement les dépassements et écarts qui nécessitent des actions correctives d'optimisation dans le futur avec les responsables concernés par les structures.

ANNEXE 08 : Tableau de bord de suivi budgétaire et diagramme de contrôle de qualité



- V. **Chiffres clés** : Ce tableau de bord communique les chiffres clés de la société à travers des jauges faciles à lire, cet affichage est assisté par un logiciel (BI : business intelligent) lié à la base de données du système d'information ERP.

ANNEXE 09 .Tableau de bord des chiffres clés



Avant l'implantation de l'ERP :

Comme on a déjà mentionné qu'avant l'ERP y'avait des difficultés à l'accès des données, ce qui agit sur la fiabilité des informations qui apparaît sur le tableau de bord, par exemple en cas d'écart dans le service production ils ne peuvent pas cerner exactement la zone de problème et l'orientation des corrections à mener ou les pistes à explorer avant d'agir.

Questionnaire :

Pour améliorer notre étude on a élaboré un questionnaire de 24 questions qu'on a distribué aux 15 employeurs utilisant l'ERP.

ANNEXE 10 : les réponses du questionnaire en pourcentage

N°	Question	Analyse des réponses	
1	L'ERP utilisé influe-t-il sur la qualité des informations délivrées par l'entreprise	OUI 93%	NON 7%
2	L'expérience pratique de l'utilisation de l'ERP a un impact sur la qualité de l'information financière délivrée par ce système	OUI 87%	NON 13%
3	L'utilisation de l'ERP fournit un ensemble de mesures de contrôle pour assurer l'intégrité des décisions prises	OUI 87%	NON 13%
4	L'utilisation de l'ERP contribue de manière significative à la prévision des bénéfices actuels et futurs de l'entreprise	OUI 80%	NON 20%
5	L'utilisation de l'ERP permet à l'entreprise d'utiliser au mieux ses ressources	OUI 87%	NON 13%
6	L'utilisation de l'ERP fournit un ensemble de procédures de contrôle pour détecter les erreurs en cas d'apparition de celles-ci	OUI 73%	NON 27%
7	L'utilisation de l'ERP permet d'évaluer la validité des attentes et donc d'évaluer les résultats des décisions fondées sur celles-ci	OUI 87%	NON 13%
8	L'utilisation de l'ERP fournit des informations comparatives entre le plan et les prévisions mises en œuvre et fournit une évaluation continue entre ce qui a été prévu et ce qui s'est réellement passé	OUI 73%	NON 27%
9	L'utilisation de l'ERP contribue de manière significative à résoudre les problèmes rencontrés par l'entreprise	OUI 80%	NON 20%
10	L'ERP permet de présenter les états financiers dans le format prescrit par le système de comptabilité financière (SCF)	OUI 100%	NON 0%
11	L'ERP permet de fournir une information financière compréhensible par tout utilisateur ayant des connaissances raisonnables en comptabilité	OUI 100%	NON 0%
12	L'ERP permet de clarifier les principes comptables utilisés dans la préparation des états financiers	OUI 93%	NON 7%
13	Pourquoi votre organisation s'est-elle équipée d'un ERP ?		
13.1	Décentralisation de l'information	67%	
13.2	Incohérence des données	33%	
13.3	Problèmes de système d'information en place	40%	
13.4	Perte de temps à cause du croisement des tâches	80%	
13.5	Optimisation des processus de gestion	67%	
13.6	Assurer la traçabilité des informations	73%	
13.7	Minimisation des coûts de gestion de l'information	47%	
13.8	Intégrité et unicité du système d'information	47%	
14	Quelles sont les principales difficultés que vous rencontrez ?		
14.1	Migration difficile des données	47%	
14.2	Coût de formation très important	40%	
14.3	Résistance au changement des utilisateurs	33%	
14.4	Problèmes techniques	33%	
14.5	Matériel informatique inadéquat	33%	
14.6	Problèmes de coordinations de l'équipe de projet ERP	0%	

N°	Question	Analyse des réponses	
15	Quels sont les rôles principaux des ERP ?		
15.1	Contrôle des données	80%	
15.2	Analyses des données	87%	
15.3	Communication des services	27%	
15.4	Analyse des chiffres	60%	
16	L'utilisation de l'ERP augmente l'efficacité au travail ?	OUI 100%	NON 0%
17	L'ERP permet de réduire les erreurs humaines ?	OUI 100%	NON 0%
18	L'ERP permet-il de mieux cerner les objectifs des différents départements ?	OUI 93%	NON 7%
19	De quelle qualité était l'information que vous avez en concernant cette mise en place ?	TB 60% B 40% M 0% TM 0%	
20	D'une manière générale êtes-vous satisfait de l'ensemble du projet de mise en place d'ERP ?	OUI 100%	NON 0%
21	Quel est le meilleur avantage que vous-avez retiré de l'utilisation de cet outil ?		
21.1	Réduction des coûts	40%	
21.2	Productivité	40%	
21.3	Qualité	87%	
21.4	Meilleur service auprès clients	20%	
22	Votre ERP vous aide-t-il à implémenter votre stratégie ?	OUI 93%	NON 7%

N°	Question	Analyse des réponses	
23	Quels sont les inconvénients/risques des ERP ?		
23.1	Complexité	47%	
23.2	Nécessité d'une compétence vaste	53%	
23.3	Inadéquation à l'organisation de l'entreprise	27%	
23.4	Difficile à configurer	53%	
23.5	Difficile à auditer/vérifier	27%	
23.6	Rigidité	0%	
23.7	Maitrise difficile pour l'entreprise	0%	
24	Quels sont selon vous les avantages des ERP ?		
24.1	Contrôles nombreux garantissant l'intégrité des données	60%	
24.2	Mises à jour des données en temps réel	73%	
24.3	Liaisons automatiques entre des différents modules de l'ERP	47%	
24.4	Informatique centralisée	80%	
24.5	Sécurisation des accès et des habilitations	67%	
24.6	Respect des règles fiscales	40%	
24.7	Respect de la réglementation comptable	60%	
24.8	Production de reporting	73%	

Notez que les réponses apparaissent sous forme de pourcentage, chaque pourcentage exprime simplement le ratio entre le nombre de participant ayant donné cette réponse prenant l'exemple de La 15^{ème} question « Quels sont les rôles principaux des ERP ? », l'analyse des données a pris le plus grand pourcentage qui est 87% après on trouve le contrôle de gestion à 80%, l'analyse des chiffres est dans la 3^{ème} position avec un pourcentage de 60%, tandis que la communication des services est à 27%.

Un autre exemple : la 23^{ème} question « Quels sont les inconvénients / risques des ERP ? », 53% des réponses prouvent que le plus grand inconvénient est la nécessité d'une compétence vaste et la difficulté des configurations, 47% set sa complexité tandis que 27% est pour l'inadéquation à l'organisation de l'entreprise et la difficulté à audité/vérifier, pour la rigidité et maîtrise difficile pour l'entreprise y a 0% réponse.

Et la suite des réponses sont présentée dans la feuille récapitulative ci-dessus.

On déduit que la majorité écrasante prouve que l'ERP a un impact significatif.

Analyse des hypothèses :

Pour mettre un terme à notre étude, nous allons vérifier nos hypothèses de recherche de H1 à H5 en fonction des réponses que nous venons de présenter.

H1 : « Le système d'information libère le contrôleur de gestion de certaines tâches. »

La totalité des répondants ont confirmé avoir un lien étroit avec le système d'information, ne serait-ce que parce qu'il facilite leur travail et lui donne plus de sens. En effet, les contrôleurs de gestion ont approuvé que le système d'information les a libéré des tâches fastidieuses de saisie des données, c'est le cas du service où notre stage s'est déroulé.

Pour cette hypothèse H1, nous allons la confirmer, il s'avère évident que le système d'information libère le contrôleur de gestion de certaines tâches.

Les hypothèses H2 et H3 ont l'air de se parachever sur la base de notre enchaînement, nous allons donc vérifier les deux hypothèses à la fois :

H2 : « L'émergence des systèmes d'information fait passer le contrôleur de gestion d'un rôle de contrôleur du chiffre vers un rôle de consultant interne. »

H3 : « Les systèmes d'information exercent un impact sur les missions du contrôleur de gestion. »

Au cours des entretiens, nous avons demandé aux professionnels de nous dire en pourcentages estimés, la part des tâches de contrôle de gestion dites classiques et la part des tâches dites stratégiques ou de conseil. En moyenne, le pourcentage des tâches de contrôle de gestion dites classiques est de 43%, alors que le pourcentage des tâches de contrôle de gestion dites stratégiques ou de conseil est de 57%. En se basant sur ces pourcentages, nous pourrions confirmer les hypothèses H2 et H3, vu la dominance des tâches de conseil, cela valide d'une part l'hypothèse H2 qui stipule une évolution de rôle du contrôle de gestion d'un contrôleur du chiffre vers un rôle de consultant interne, d'une autre part c'est censé valider également l'hypothèse H3, un changement de rôle impactera en conséquence les missions, mais c'est un résultat à relativiser.

Dans tous les cas, nous nous prononcerons sur ces deux hypothèses H2 et H3 en les confirmant, tout en mettant l'accent sur l'importance de les relativiser au contexte de leur vérification.

Vérifions maintenant l'hypothèse H4 :

H4 : « La maîtrise des systèmes d'information est un prérequis nécessaire pour le travail du contrôleur de gestion. »

En s'appuyant sur les résultats collectés, il semble évident de confirmer cette hypothèse. Une majorité des répondants ont mis l'accent sur la maîtrise des systèmes d'information, en particulier ceux qui assurent les tâches de gestion des systèmes d'information au niveau de leur entité. Toutefois, l'aisance avec ces systèmes et leurs différentes applications est important, les contrôleurs de gestion interrogés ont presque tous souligné sur ce point.

L'hypothèse H5 revient sur la notion des ERP :

H5 : « Les ERP libèrent plus de temps pour le contrôleur de gestion pour se consacrer à l'analyse et à l'aide à la prise de décision. »

Le premier constat relevé, tous les profils interrogés utilisent l'ERP dans leur structure, un premier signal sur la vérification de notre hypothèse. Ensuite, concernant la question de ce que leur apportent les ERP, pareillement, nos interrogés sans exception ont fait des retours favorables, jugeant qu'avoir un ERP à disposition, leur permet d'une part de mener à bien leurs missions, d'une autre part ça leur permet un précieux gain de temps leur permettant de focaliser plus d'effort vers l'analyse. Tant que les ERP représentent une composante du SI, cela nous permet de valider une fois de plus l'hypothèse H2.

A l'issue de cette partie s'articulant autour d'une approche terrain, nous avons effectué une étude qualitative auprès de professionnels en contrôle de gestion, dont l'objet était de rapprocher nos hypothèses issues de notre revue de littérature, aux avis et retours d'expériences de ces professionnels, compte tenu la nature du sujet qui exigeait la présence d'une touche métier et terrain enrichissant les idées avancées théoriquement. Les échanges avec les professionnels nous ont permis de collecter suffisamment de matière pour répondre à notre problématique, les résultats ont fait ensuite l'objet d'une présentation et d'une analyse.

Le but de l'analyse étant de vérifier nos cinq hypothèses de recherche, les cinq ont fait l'objet de confirmation dont une en nuancant et relativisant son résultat. Le déroulé de l'étude ainsi que les résultats aboutis semblent sensés et riches, mais comme tout travail de recherche, notre étude comporte des limites qu'il conviendra de citer en conclusion



Conclusion
Générale



Conclusion Générale

Au terme de notre étude, construite en trois chapitres, nous pouvons apporter plusieurs éléments permettant la compréhension de l'influence du système d'information sur le contrôle de gestion. Les deux premiers chapitres étaient basés sur une revue de la littérature et ont permis de mener une réflexion sur la manière dont le système d'information impactait le contrôleur. Nous avons réfléchi sur la dimension actuelle et future, délivrant ainsi un apport intéressant sur l'évolution du métier. Le troisième chapitre s'est axé sur une analyse terrain. Via la réalisation du sondage, nous avons pu confronter nos hypothèses à la réalité, et comprendre comment les contrôleurs de gestion perçoivent leur avenir. Nous pouvons désormais résumer les points clés de notre étude.

Tout d'abord, nous avons déterminé le lien fort entre le système d'information et le contrôle de gestion. Le contrôleur a fortement été impacté par les évolutions du système d'information jusqu'à aujourd'hui. De plus, il réalise la grande majorité de ses missions avec l'aide d'au moins un composant du système d'information, qui influence la manière de réaliser son travail. Nous avons par la suite réalisé une étude des ERP. Ces derniers devaient offrir une forte aide pour le contrôleur dans la réalisation de ses missions et lui permettre de se consacrer davantage à des missions de conseil. Enfin, nous avons mené une étude terrain basée sur la réalisation d'entretiens, qui nous a permis d'obtenir des données à confronter à nos précédentes analyses. Après avoir présenté notre méthodologie et nos résultats, nous avons pu mener notre analyse des données recueillies. Il ressort que les contrôleurs de gestion sont intimement liés et dépendants du système d'information dans leur travail au quotidien. . Il conditionne ainsi les missions pouvant être réalisées par le contrôleur ainsi que la profondeur de l'analyse. Concernant les évolutions futures, les contrôleurs sont globalement informés que leurs missions risquent d'être influencées par les évolutions technologiques. En revanche, ces problématiques ne sont pas évoquées en entreprise, et les contrôleurs gardent une inquiétude par rapport aux impacts réels des nouvelles évolutions technologiques.

Evoquons désormais les limites de cette étude. Tout d'abord, les entretiens ont été réalisés auprès d'un nombre restreint d'individus, empêchant ainsi de pouvoir généraliser les réponses obtenues à l'ensemble des contrôleurs et des entreprises. . Ensuite, le fait d'obtenir directement notre information auprès de contrôleurs de gestion entraîne un

risque de manque d'objectivité sur les résultats obtenus. Certains contrôleurs pouvant être tentés de valoriser leurs missions, nous pensons par exemple aux missions d'aide à la décision.

Nous pouvons maintenant évoquer les apports managériaux de cette étude. Nous avons démontré pour les entreprises et les contrôleurs que l'efficacité d'un contrôleur de gestion, dans sa contribution à l'atteinte des objectifs de l'entreprise, dépendait de deux facteurs principaux.

Premièrement, un facteur technique avec les ressources informatiques à la disposition du contrôleur pour réaliser ses missions, ainsi que les compétences du contrôleur lui-même pour exploiter de manière optimale ces outils. Deuxièmement, nous notons une forte influence de l'entreprise sur les libertés et missions confiées au contrôleur. Nous relevons que le rôle de conseiller du contrôleur de gestion est encore trop peu développé en entreprise. Pour pouvoir apporter au maximum de ses possibilités, le contrôleur doit donc être associé aux autres services dans leurs différentes prises de décisions stratégiques.

Cette étude met également en lumière la nécessité pour le contrôleur et l'entreprise de s'impliquer dans la gestion du système d'information. En définissant clairement les besoins, puis en alignant les ressources informatiques dessus, les utilisateurs gagnent en capacité d'analyse.



Bibliographie



Bibliographie

- Anass Mawadia, Philippe Chapellier, et Ariel Eggrickx, « ERP et profil d'activités du contrôleur de gestion : une évolution par paliers ? », *Management Avenir* N° 87, no 5 (25 octobre 2016).
- Aidan O. Mahoney ET John Doran, *the Changing Role of Management Accountants; Evidence from the Implementation of ERP Systems in Large Organisations*, s. d.
- Brigitte DORIATH, « le contrôle de gestion en 20 fiches », édition : dunod, Paris, 2008.
- Bennani, A. Laghzaoui, S. L'articulation entre la surveillance de l'environnement de l'entreprise et le système d'information : L'apport d'une approche systémique. Lavoisier, *Revue internationale d'intelligence économique*. 2009/2 Vol 1.
- Boitier, M. *Le contrôle de gestion : une fonction aux prises avec les transformations organisationnelles et techniques des entreprises. L'exemple des systèmes de gestion intégrés. Histoire, Philosophie et Sociologie des sciences*. Université des Sciences Sociales - Toulouse I. 2002.
- Bansal V, Agarwal A. *Enterprise resource planning: identifying relationships among critical success factors*. *Business Process Management Journal* 2015; 21(6).
- Chtioui, Tawhid, et Az-Eddine Bennani. « Le contrôleur de gestion et les progiciels ERP : nouvelles perspectives ou nouvelles frontières ». *IBIMA Business Review*, 1 janvier 2009.
- Cf. Annexe 4 p.105 exemple aéroport de Paris.
- Desanctis, G. Poole, M.S. capturing the complexity in advanced technology use: *Adaptative Structuration Theory*. *Organization Science*, vol.5. 1994.
- Danziger, R. *Vingt-cinq ans de contrôle de gestion : l'homme et la fonction. Vingt-cinq ans d'organisation*. Paris, Masson. 1995.
- Davis, S. Albright, T. *The Changing Organizational Structure and Individual Responsibilities of Managerial Accountants: A Case Study*. *Journal of Managerial Issues*, vol. XII, n°4, winter. 2000.
- De Longeaux, D. *Trente ans après, Les Nouveaux défis du contrôle de gestion*. *Echanges*, n°107, Juillet. 1994.
- François Meyssonier et Frédéric Pourtier, « Les ERP changent-ils le contrôle de gestion ? », *Comptabilite Controle Audit Tome 12*, no 1 (2006).
- Hwang D, Min H. identifying the drivers of enterprise resource planning and assessing its impacts on supply chain performances. *Industrial Management & Data Systems* 2015.
- ISSOR Zineb, *La performance de l'entreprise : un concept complexe aux multiples dimensions*, *Projectifs*, 2017 n°2.
- Jack FORGET, « gestion budgétaire : prévoir et contrôler les activités de l'entreprise », édition : Organisation, Paris, France, 2005.
- Jacques Sornet, Oona Hudin-Hengoat, et Nathalie Le Gallo, *DCG 8 - Systèmes d'information de gestion - 3e éd. : Tout-en-Un* (Dunod, 2014).
- Kalika, M. Kéfi, H. *Évaluation des Systèmes d'Information : une perspective organisationnelle*. 2004. Éditions ECONOMICA.
- Kaplan, R. Norton, D. *The Balanced scorecard- Measures that drive performance*. *Harvard business Review*. 1992.
- Le Moigne, J.-L. *La théorie du système général, théorie de la modélisation*. Presses Universitaires de France. 1977.

- Le Moigne, J.-L. La modélisation des systèmes complexes. Afcet-systèmes. Dunod. 1990.
- « Les mécanismes de contrôle de la performance globale : le cas des Indicateurs non financiers de la RSE », Moez Essid, 6 Avril 2010.
- MEYSSONNIER François, Le Target costing un état de l'art, Archives ouvertes, 2011.
- « Mesure de la performance globale des entreprises », Angèle Renaud, Nicolas Berland, 2010.
- Marc Bollecker, « LES PUBLICATIONS EUROPEENNES ET AMERICAINES SUR LES CONTRÔLEURS DE GESTION : UN ESSAI DE SYNTHÈSE », 2007.
- Marianela Fornerino et Armelle Godener, « Être contrôleur de gestion en France aujourd'hui : conseiller, adapter les outils,... et surveiller », Revue Finance Contrôle Stratégie 9 (1 février 2006).
- « Management de la performance : des concepts aux outils ». Stéphane Jacquet, professeur de management, membre du CREG, 2011.
- Mawadia, Chapellier, et Eggrickx, « ERP et profil d'activités du contrôleur de gestion».
- Mawadia, Anass, Philippe Chapellier, et Ariel Eggrickx. « ERP et profil d'activités du contrôleur de gestion : une évolution par paliers ? » Management Avenir N° 87, no5 (25 octobre 2016).
- NOBRE Thierry, Méthodes et outils du contrôle de gestion dans les PME, Finance Contrôle Stratégie, juin 2001, Volume 4, N° 2.
- Nicolas BERLAND, « la mesure de la performance », éditions : e-book, Paris, 2009.
- Nobre, T. Signolet, L. Evolution du système de pilotage de la performance et Système d'information : le cas de l'introduction de l'ABC à l'hôpital. Comptabilité, Contrôle, Audit et Institution(s). 2006.
- Negro, Y. L'étude de marché, édition Vuibert. Paris. 1987.
- « Qu'est-ce qu'une compétence ? », Management et Performance, piloter.org, 15 mai 2019.
- Reix, R. Systèmes d'information et management des organisations. Vuibert. 4eme édition. 2002.
- Reix, R. Rowe, F. La recherche en système d'information : de l'histoire au concept. Faire de la recherche en systèmes d'information. Vuibert collection FNEGE. 2002.
- Robert Reix et al, Systèmes d'information et management: + site associé SietManagement.fr Prix EFMD FNEGE 2016, catégorie Manuels (Vuibert, 2016).
- Reix, R. Systèmes d'information et management des organisations. Paris, Vuibert. 1995.
- Sbihi, B. Analyse et conception d'un système d'information avec la méthode Merise : Cas d'une bibliothèque Universitaire. Resi. 2005.
- Saadoun, M. Technologies de l'information et management Hermès. 2000.
- Shih YY, Huang SS. The actual usage of ERP systems: an extended technology acceptance perspective. Journal of Research and Practice in Information Technology 2009; 41(3).
- Touzi, J. Aide à la conception de Système d'Information Collaboratif support de l'interopérabilité des entreprises. Institut National Polytechnique de Toulouse. 2007
- Tawhid Chtioui et Az-Eddine Bennani, « Le contrôleur de gestion et les progiciels ERP : nouvelles perspectives ou nouvelles frontières », IBIMA Business Review, 1janvier 2009.
- VOYER, Pierre. Tableaux de bord de gestion et indicateurs de performance : 2eme édition, Presses de l'Université du Québec, 2009.
- ZOUIDI Laila. La contribution du contrôle de gestion à l'amélioration de la performance dans le secteur public : Cas MAROC. Master CCA. Montréal université du Québec. 2013.

Sitographie

- <https://cours-de-droit.net/la-methode-des-centres-danalyse-calcul-decoups/#:~:>
- <https://controle2gestion.net/wp-content/uploads/2019/03/M%C3%A9thod>
- <https://www.manager-go.com/finance/balanced-scorecard.htm>
- <http://www.performancezoom.com>
- <http://odlv.free.fr/documents/methodologie/RFCsynthco%FBts.pdf>
- <https://www.piloter.org/balanced-scorecard/index.htm>
- <https://www.journaldunet.fr/business/dictionnaire-economique-et-financier/1198655-balancedscorecard-definition-etsynonymes/#:~:>
- <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00522301>.
- <https://www.piloter.org/autoformation/evaluation/competence.htm>.
- <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/savoir-faire/71236>.
- <https://www.managergo.com/finance/targetcosting.htm#:~:text=le%20raisonnement%20inve>
- <https://www.linternaute.fr/dictionnaire/fr/definition/savoir-etre/>.
- [https://fr.wikipedia.org/w/index.php?title=Mod%C3%A8le_des_Big_Five_\(psychologie\)&oldid=182883721](https://fr.wikipedia.org/w/index.php?title=Mod%C3%A8le_des_Big_Five_(psychologie)&oldid=182883721).
- https://www.academia.edu/4112259/Enquete_Internationale_CG.
- <http://lesdefinitions.fr/information>
- <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/syst%c3%a8me/76262>
- http://www.crefige.dauphine.fr/recherche/histo_compta/gumb.pdf
- <https://business.lesechos.fr/directions-financieres/comptabilite-et-gestion/controle-de-gestion/controle-de-gestion-les-3-defis-a-releve-en-2014-58855.php>.
- Bernard Fallery et Florence Rodhain, XVIII. Robert Reix – Un fondateur de la discipline des systèmes d'information en France, Les Grands Auteurs en Systèmes d'information (EMS Editions, 2018), <https://www.cairn.info/les-grands-auteurs-en-systemes-d-information--9782376871309-page-346.htm>.
- Markus Granlund ET Teemu Malmi, « Moderate Impact of ERPS on Management Accounting: A Lag or Permanent Outcome? », *Management Accounting Research* 13, no 3 (1 septembre 2002): 299- 321, <https://doi.org/10.1006/mare.2002.0189>.
- Robert W. Scapens ET Mostafa Jazayeri, « ERP Systems and Management Accounting Change: Opportunities or Impacts? A Research Note », *European Accounting*, <https://doi.org/10.1080/0963818031000087907>.
- Scapens, Robert W., ET Mostafa Jazayeri. « ERP Systems and Management Accounting Change: Opportunities or Impacts? A Research Note ». *European Accounting*. <https://doi.org/10.1080/0963818031000087907>. Contrôle de gestion : les 3 défis à relever en 2014, contrôle de gestion- Les Echos Exécutives



Annexes



Annexe 01 : Matrice des responsables budgétaires

Structure	Code Structure	Centre Budgétaire	Résponsible
Carriere	PC	Production Carrière	Directeur Carriere
	OR	Maintenance Matériels Roula	Directeur Carriere
Production	PS	Service Généraux Ind et Netto	Directeur Usine
	PP	Production Usine	Directeur Usine
Ressource Humaines	GC	Cantine	DRH
	GP	Parc -Auto	DRH
	GF	Formation	DRH
Maintenance	MM	Maintenance Mécanique	Directeur Usine
	EM	Maintenance électrique	Directeur Usine
	OM	Autres Maintenance	Directeur Usine
Aménagement et Amélioration	AA	Aménagement et Amélioratio	Directeur Développement
Expédition	PE	Production Expédition	Directeur Usine
Contrôle qualité	PQ	Contrôle Qualité	Directeur Développement
IS/IT	HM	IS/IT	Directeur Développement
Comptabilité	HK	Finance	DFC
Sécurité Industrielle (SAFETY)	GS	Sécurité Industrielle (SAFETY)	Directeur Sécurité & Environnement
Audit	HO	Audit	Directeur Audit et Contrôle de gestion
Juridique	HL	Juridique	Résponsable Juridique
Sureté	GA	Sûreté	Résponsable Sureté
Communication	HJ	Communication	Résponsable Communication
Achat et Approvisionnement	HN	Achat et approvisionnement	Directeur Approvisionnement
Développement	HD	Development	Directeur Développement

Annexe 02 : Planning d'établissement du budget

Séquence	Periodicit�	Acteurs	Déscription Action	A	E	C
1	Duau.....	Président Directeur général	Arrêter les hypotheses de Budget (Objectifs)		X	
2	Duau.....	Contrôle de gestion	Préparer les instruction et les canevas budgétaires		X	
3	Duau.....	Contrôle de gestion	D�fuser les Instruction Budgétaires		X	
4	Duau.....	Résponsable Budgétaires	Préparent et transmettent leurs budgets au contrôle de gestion		X	X
5	Duau.....	Contrôle de gestion	Consolide les Budgets		X	X
6	Duau.....	Président Directeur général	Arbitre et valide les propositions budgétaires	X		X
7	Duau.....	Contrôle de gestion	Finalise le le Budget		X	
8	Duau.....	Conseil d'administration	Approbation du budget		X	

A Pour approbation

E Pour exécution

C Pour contrôle

Annexe 03 exemple de rapport de production.

Material Extraits												
Calcaire												
Stock Initial	tonne											
Concassage	tonne	73 851,00	137 516,00	130 698,00	106 712,00	68 196,00	149 826,00	130 177,00	133 535,00	83 186,00	142 126,00	110 846,00
Total Réception	tonne	73 851,00	137 516,00	130 698,00	106 712,00	68 196,00	149 826,00	130 177,00	133 535,00	83 186,00	142 126,00	110 846,00
Consommation cru	tonne	58 166,75	103 461,46	114 199,20	105 623,41	56 672,66	132 013,79	127 019,91	125 506,53	49 094,95	135 711,96	90 377,88
Consommation ciment	tonne	15 427,77	17 921,80	15 219,37	10 706,74	9 771,95	14 635,56	16 019,92	17 531,85	15 529,84	16 508,95	13 210,48
Total Consommation	tonne	73 594,51	121 383,26	129 418,57	116 330,15	66 444,61	146 649,35	143 039,83	143 038,38	64 624,79	152 220,91	103 588,36
Stock Final	tonne	25 266,57	41 399,31	42 678,73	33 060,59	34 811,98	37 988,63	25 125,80	15 622,42	34 183,63	24 088,72	31 346,36
Argile												
Stock Initial	tonne											
Extraction	tonne	15 514,00	26 220,00	30 503,00	21 648,00	19 582,00	29 192,00	23 881,00	28 940,00	19 328,00	26 615,00	21 068,00
Total extraction	tonne	15 514,00	26 220,00	30 503,00	21 648,00	19 582,00	29 192,00	23 881,00	28 940,00	19 328,00	26 615,00	21 068,00
Consommation cru	tonne	13 616,34	24 521,42	28 047,96	25 347,27	13 524,93	29 951,63	31 428,86	26 550,31	11 557,63	28 021,94	18 890,94
Total Consommation	tonne	13 616,34	24 521,42	28 047,96	25 347,27	13 524,93	29 951,63	31 428,86	26 550,31	11 557,63	28 021,94	18 890,94
Stock Final	tonne	4 171,87	5 870,45	8 325,49	4 626,22	10 683,29	9 860,66	2 312,80	4 702,49	10 472,86	9 065,93	11 242,99
Produits semi-finis												
Farine												
Stock Initial	tonne											
Production Cru (Raw Mill)	tonne	6 984,64	5 969,92	7 024,31	9 072,27	5 012,99	5 637,63	8 400,78	8 624,67	9 434,73	10 031,41	8 809,89
Total production	tonne	6 984,64	5 969,92	7 024,31	9 072,27	5 012,99	5 637,63	8 400,78	8 624,67	9 434,73	10 031,41	8 809,89
Consommation	tonne	71 008,32	124 813,58	137 992,92	129 504,89	68 812,18	159 650,67	156 593,49	150 210,00	59 836,65	162 103,24	109 930,91
Total Consommation	tonne	71 008,32	124 813,58	137 992,92	129 504,89	68 812,18	159 650,67	156 593,49	150 210,00	59 836,65	162 103,24	109 930,91
Stock Final	tonne	71 993,04	123 759,19	135 944,96	133 564,17	68 187,54	156 887,52	156 369,59	149 399,94	59 239,97	163 324,76	109 986,41
Total Consommation	tonne	71 993,04	123 759,19	135 944,96	133 564,17	68 187,54	156 887,52	156 369,59	149 399,94	59 239,97	163 324,76	109 986,41
Stock Final	tonne	5 969,92	7 024,31	9 072,27	5 012,99	5 637,63	8 400,78	8 624,67	9 434,73	10 031,41	8 809,89	8 754,38

Annexe 04 : exemple de la balance analytique.

Exe	C	Description CC	Ob	Description objet	C.R	Des. CR	Combinatio	S.Livr	Type S	Type L	R.Nouve	Janvier
22	C21B	Broyeur Cru	602219	Autre Fournitures de PROD	MM	Maintenance Mécanique	C21B.602219.MM	222063	W	AA		
22	C21B	Broyeur Cru	607519	Autre Mat. & Fourniture	MM	Maintenance Mécanique	C21B.607519.MM	220674	W	AA		
22	C21B	Broyeur Cru	615104	Entret.Répar. Mat.de PROD	MM	Maintenance Mécanique	C21B.615104.MM	220579	W	AA		
22	C22A	Stockage Additive cru	602111	Pièces de blindage	MM	Maintenance Mécanique	C22A.602111.MM	222790	W	AA		
22	C22A	Stockage Additive cru	602113	Mechanical Spare Part	MM	Maintenance Mécanique	C22A.602113.MM	223799	W	AA		268 140
22	C22A	Stockage Additive cru	602217	Lubrifiants huiles grasses	MM	Maintenance Mécanique	C22A.602217.MM	221722	W	AA		5 006 774
22	C22A	Stockage Additive cru	602219	Autre Fournitures de PROD	MM	Maintenance Mécanique	C22A.602219.MM	223811	W	AA		
22	C22A	Stockage Additive cru	607519	Autre Mat. & Fourniture	MM	Maintenance Mécanique	C22A.607519.MM	220471	W	AA		
22	C22A	Stockage Additive cru	611001	Sou.Trait Mains D'Œuvres	MM	Maintenance Mécanique	C22A.611001.MM	221538	W	AA		
22	C22A	Stockage Additive cru	615104	Entret.Répar. Mat.de PROD	MM	Maintenance Mécanique	C22A.615104.MM	220605	W	AA		
22	C31Z	Line Cuisson (Four) 1	602111	Pièces de blindage	MM	Maintenance Mécanique	C31Z.602111.MM	2200041	W	AA		112 818
22	C31Z	Line Cuisson (Four) 1	602112	Electrical Spare Part	MM	Maintenance Mécanique	C31Z.602112.MM	2200041	W	AA		29 625
22	C31Z	Line Cuisson (Four) 1	602113	Mechanical Spare Part	MM	Maintenance Mécanique	C31Z.602113.MM	2200041	W	AA		5 359 187
22	C31Z	Line Cuisson (Four) 1	602114	Automation Spare Part	MM	Maintenance Mécanique	C31Z.602114.MM	2200041	W	AA		
22	C31Z	Line Cuisson (Four) 1	602115	Mobile Equipment Spart Part	MM	Maintenance Mécanique	C31Z.602115.MM	2100250	W	AA		
22	C31Z	Line Cuisson (Four) 1	602215	Outilsage	MM	Maintenance Mécanique	C31Z.602215.MM	2200041	W	AA		14 471
22	C31Z	Line Cuisson (Four) 1	602216	Fournitures de laboratoire	MM	Maintenance Mécanique	C31Z.602216.MM	2200041	W	AA		5 880
22	C31Z	Line Cuisson (Four) 1	602217	Lubrifiants huiles grasses	MM	Maintenance Mécanique	C31Z.602217.MM	2200041	W	AA		1 807 827
22	C31Z	Line Cuisson (Four) 1	602219	Autre Fournitures de PROD	MM	Maintenance Mécanique	C31Z.602219.MM	2200041	W	AA		1 246 404

ANNEXE 05 : Tableau de bord des coûts de production

Description	Coût 2018	Coût 2019		
	DZD/T	DZD/T		
Calcaire	376,10	370,00		
Argile	369,80	371,00		
Farine	703,87	705,00		
Clinker	3 220,00	3 189,50		
Ciment	3 540,00	3 441,17		
Coût de revient				
Sac	4 100	3 980		
Vrac	3 590	3 480		
Tendance semestrielle du coût de revient (DZD/T)				
Coût de revient	juin-18	déc-18	juin-19	déc-19
Sac	3 800	4 100	4 300	3 980
Vrac	3 900	3 590	3 700	3 480

ANNEXE 06 : Tableau de bord de la situation financière de la société

Analyse comptes résultats 2018	Statut RQ		Calcul
Analyse de l'activité			
Chiffre d'affaire [n/n-1]	> 1	Bonne	1,14
Production [n/n-1]	> 1	Bonne	1,11
Consommation [n/n-1]	> 1	Moyenne	1,13
Analyse de la productivité			
Productivité des moyens consommés			
Consommation/Production		Moyenne	0,43
Personnel/Valeur ajoutée		Bonne	0,33
Productivité des actifs utilisés			
Production/Actif économique		Acceptable	1,16
Chiffre d'affaire/Actif total		Faible	0,51

Analyse de la rentabilité

Rentabilité économique [excédent brut d'exploitation/ACTIF ECO]

Rentabilité commerciale [Résultat/CA]

Analyse de la richesse créée

Valeur ajoutée [n/n-1]

Analyse Bilan 2018

Équilibre financier (FR) [(CP+PNC)-IMMO corp et incorp]

Variable d'exploitation (BFR) [AC(hors disp)-PC(hors cbc)]

Temps d'écoulement (TE) [BFR/CA HT x 360]

Trésorerie (T) [FR-BFR]

Capacité d'endettement (CE) [CP/PNC]

Capacité de remboursement (CR) [CAF/PNC]

Rentabilité financière (RT) [Rt/CPx100]

Moyenne 0,41

Bonne 0,20

Moyenne 1,09

Statut RQ

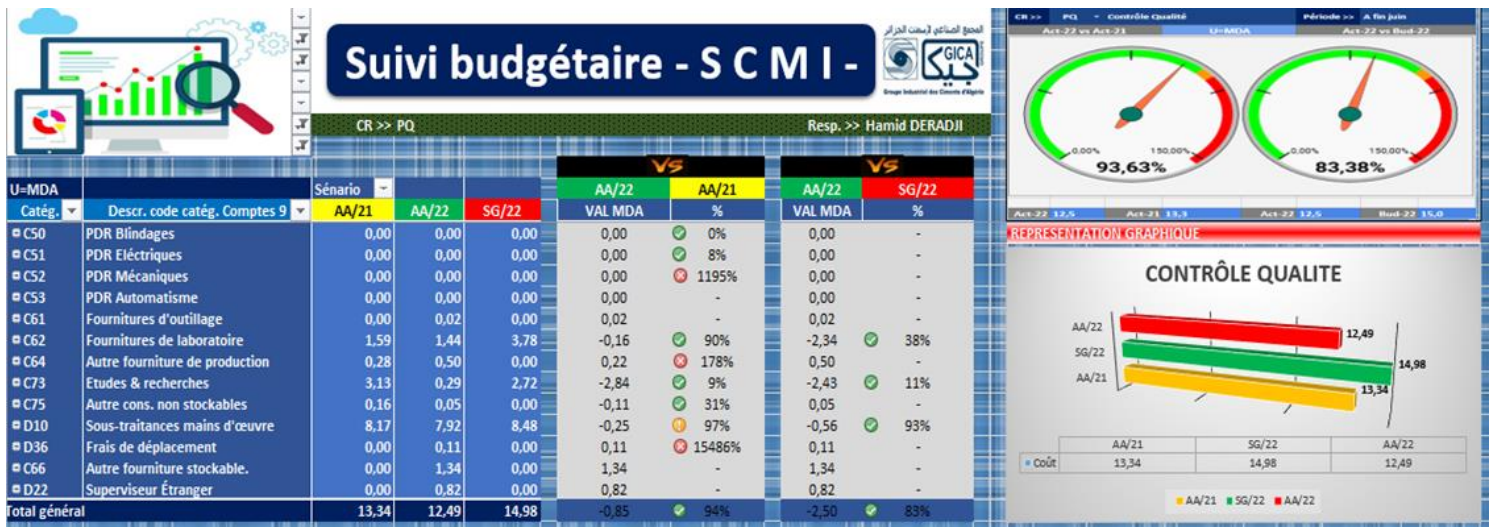
Calcul

> 0	Équilibre fin.	3 024 706 031,44
< 0	EFR (Bonne)	-618 109 335,88
-	-	-
> 0	Liqu. & solvable	3 642 815 367,32
> 1	Bonne	3,06
> 0,2	Bonne	0,54
> 10%	Bonne	17,62

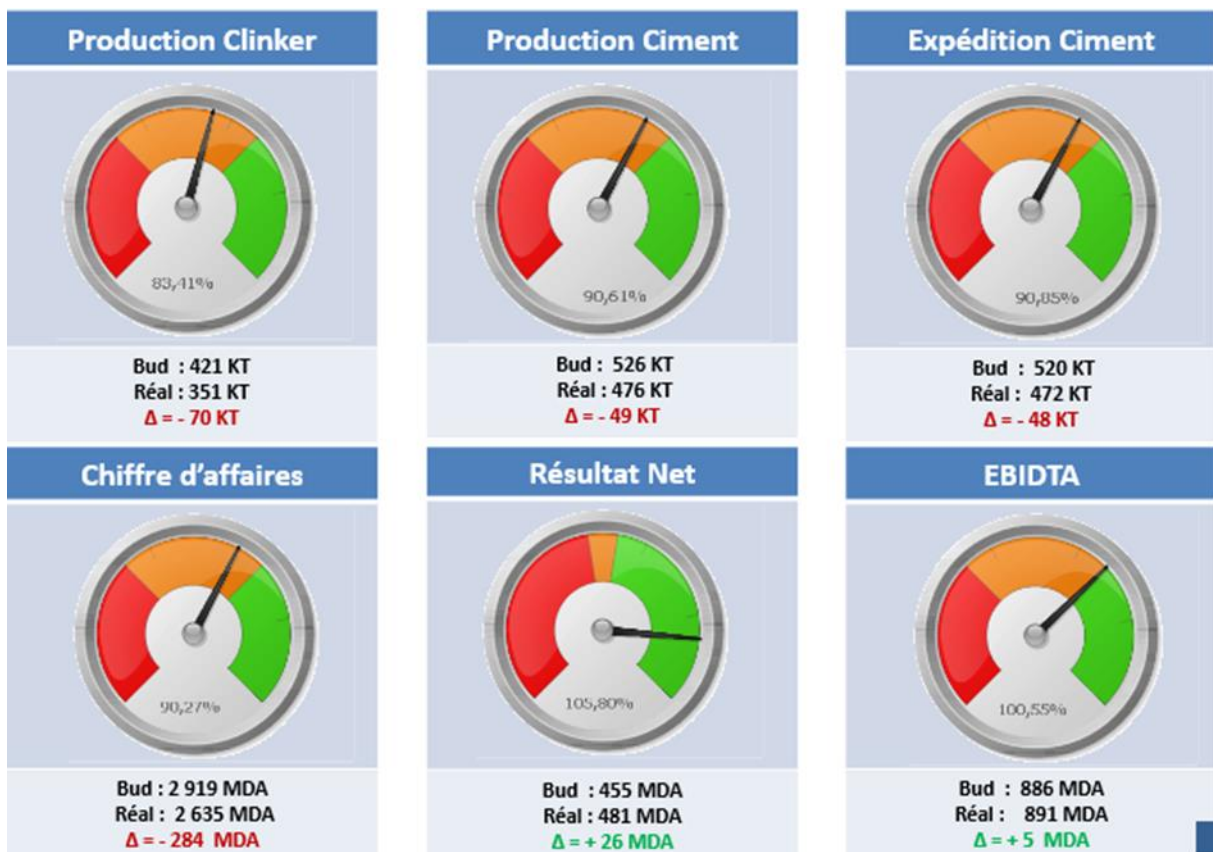
ANNEXE 07 : Tableau de bord des ventes



ANNEXE 08 : Tableau de bord de suivi budgétaire



ANNEXE 09 .Tableau de bord des chiffres clés



ANNEXE 10 : Questionnaire

Cette étude s'inscrit dans le cadre d'un travail de recherche sur l'utilisation des progiciels de gestion intégrés (ERP). Nous vous serions reconnaissants de bien vouloir consacrer quelques minutes pour répondre au questionnaire ci-joint.

Questionnaire :

- **L'ERP utilisé influe-t-il sur la qualité des informations délivrées par l'entreprise**
Oui Non
- **L'expérience pratique de l'utilisation de l'ERP a un impact sur la qualité de l'information financière délivrée par ce système**
Oui Non
- **L'utilisation de l'ERP fournit un ensemble de mesures de contrôle pour assurer l'intégrité des décisions prises**
Oui Non
- **L'utilisation de l'ERP contribue de manière significative à la prévision des bénéfices actuels et futurs de l'entreprise**
Oui Non
- **L'utilisation de l'ERP permet à l'entreprise d'utiliser au mieux ses ressources**
Oui Non
- **L'utilisation de l'ERP fournit un ensemble de procédures de contrôle pour détecter les erreurs en cas d'apparition de celles-ci**
Oui Non
- **L'utilisation de l'ERP permet d'évaluer la validité des attentes et donc d'évaluer les résultats des décisions fondées sur celles-ci**
Oui Non
- **L'utilisation de l'ERP fournit des informations comparatives entre le plan et les prévisions mises en œuvre et fournit une évaluation continue entre ce qui a été prévu et ce qui s'est réellement passé**
Oui Non
- **L'utilisation de l'ERP contribue de manière significative à résoudre les problèmes rencontrés par l'entreprise**
Oui Non
- **L'ERP permet de présenter les états financiers dans le format prescrit par le système de comptabilité financière (SCF)**
Oui Non
- **L'ERP permet de fournir une information financière compréhensible par tout utilisateur ayant des connaissances raisonnables en comptabilité**
Oui Non
- **L'ERP permet de clarifier les principes comptables utilisés dans la préparation des états financiers**
Oui Non

- **Pourquoi votre organisation s'est-elle équipée d'un ERP ?**
 1. Décentralisation de l'information
 2. Incohérence des données
 3. Problèmes de système d'information en place
 4. Perte de temps à cause du croisement des tâches
 5. Optimisation des processus de gestion
 6. Assurer la traçabilité des informations
 7. Minimisation des coûts de gestion de l'information
 8. Intégrité et unicité du système d'information
- **Quelles sont les principales difficultés que vous rencontrez ?**
 1. Migration difficile des données
 2. Coût de formation très important
 3. Résistance au changement des utilisateurs
 4. Problèmes techniques
 5. Matériel informatique inadéquat
 6. Problèmes de coordinations de l'équipe de projet ERP
- **Quels sont les rôles principaux des ERP ?**
 1. Contrôle des données
 2. Analyses des données
 3. Communication des services
 4. Analyse des chiffres
- **L'utilisation de l'ERP augmente l'efficacité au travail ?**
Oui Non
- **L'ERP permet de réduire les erreurs humaines ?**
Oui Non
- **L'ERP permet-il de mieux cerner les objectifs des différents départements ?**
Oui Non
- **De quelle qualité était l'information que vous avez en concernant cette mise en place ?**
Très bonne Bonne Mauvaise Très mauvaise
- **D'une manière générale êtes-vous satisfait de l'ensemble du projet de mise en place d'ERP ?**
Oui Non
- **Quel est le meilleur avantage que vous-avez retiré de l'utilisation de cet outil ?**
 1. Réduction des coûts
 2. Productivité
 3. Qualité
 4. Meilleur service auprès clients
- **Votre ERP vous aide-t-il à implémenter votre stratégie ?**
Oui Non

- **Quels sont les inconvénients/risques des ERP ?**
 - Complexité
 - Nécessité d'une compétence vaste
 - Inadéquation à l'organisation de l'entreprise
 - Difficile à configurer
 - Difficile à audité/vérifier
 - Rigidité
 - Maîtrise difficile pour l'entreprise
- **Quels sont selon vous les avantages des ERP ?**
 - Contrôles nombreux garantissant l'intégrité des données
 - Mises à jour des données en temps réel
 - Liaisons automatiques entre des différents modules de l'ERP
 - Informatique centralisée
 - Sécurisation des accès et des habilitations
 - Respect des règles fiscales
 - Respect de la réglementation comptable
 - Production de reporting

ANNEXE 11 : Les réponses de questionnaire en pourcentage

N°	Question	Analyse des réponses	
1	L'ERP utilisé influe-t-il sur la qualité des informations délivrées par l'entreprise	OUI 93%	NON 7%
2	L'expérience pratique de l'utilisation de l'ERP a un impact sur la qualité de l'information financière délivrée par ce système	OUI 87%	NON 13%
3	L'utilisation de l'ERP fournit un ensemble de mesures de contrôle pour assurer l'intégrité des décisions prises	OUI 87%	NON 13%
4	L'utilisation de l'ERP contribue de manière significative à la prévision des bénéfices actuels et futurs de l'entreprise	OUI 80%	NON 20%
5	L'utilisation de l'ERP permet à l'entreprise d'utiliser au mieux ses ressources	OUI 87%	NON 13%
6	L'utilisation de l'ERP fournit un ensemble de procédures de contrôle pour détecter les erreurs en cas d'apparition de celles-ci	OUI 73%	NON 27%
7	L'utilisation de l'ERP permet d'évaluer la validité des attentes et donc d'évaluer les résultats des décisions fondées sur celles-ci	OUI 87%	NON 13%
8	L'utilisation de l'ERP fournit des informations comparatives entre le plan et les prévisions mises en œuvre et fournit une évaluation continue entre ce qui a été prévu et ce qui s'est réellement passé	OUI 73%	NON 27%
9	L'utilisation de l'ERP contribue de manière significative à résoudre les problèmes rencontrés par l'entreprise	OUI 80%	NON 20%
10	L'ERP permet de présenter les états financiers dans le format prescrit par le système de comptabilité financière (SCF)	OUI 100%	NON 0%
11	L'ERP permet de fournir une information financière compréhensible par tout utilisateur ayant des connaissances raisonnables en comptabilité	OUI 100%	NON 0%
12	L'ERP permet de clarifier les principes comptables utilisés dans la préparation des états financiers	OUI 93%	NON 7%
13	Pourquoi votre organisation s'est-elle équipée d'un ERP ?		
13.1	Décentralisation de l'information	67%	
13.2	Incohérence des données	33%	
13.3	Problèmes de système d'information en place	40%	
13.4	Perte de temps à cause du croisement des tâches	80%	
13.5	Optimisation des processus de gestion	67%	
13.6	Assurer la traçabilité des informations	73%	
13.7	Minimisation des coûts de gestion de l'information	47%	
13.8	Intégrité et unicité du système d'information	47%	
14	Quelles sont les principales difficultés que vous rencontrez ?		
14.1	Migration difficile des données	47%	
14.2	Coût de formation très important	40%	
14.3	Résistance au changement des utilisateurs	33%	
14.4	Problèmes techniques	33%	
14.5	Matériel informatique inadéquat	33%	
14.6	Problèmes de coordinations de l'équipe de projet ERP	0%	

N°	Question	Analyse des réponses
15	Quels sont les rôles principaux des ERP ?	
15.1	Contrôle des données	80%
15.2	Analyses des données	87%
15.3	Communication des services	27%
15.4	Analyse des chiffres	60%
16	L'utilisation de l'ERP augmente l'efficacité au travail ?	OUI 100% NON 0%
17	L'ERP permet de réduire les erreurs humaines ?	OUI 100% NON 0%
18	L'ERP permet-il de mieux cerner les objectifs des différents départements ?	OUI 93% NON 7%
19	De quelle qualité était l'information que vous avez en concernant cette mise en place ?	TB 60% B 40% M 0% TM 0%
20	D'une manière générale êtes-vous satisfait de l'ensemble du projet de mise en place d'ERP ?	OUI 100% NON 0%
21	Quel est le meilleur avantage que vous-avez retiré de l'utilisation de cet outil ?	
21.1	Réduction des coûts	40%
21.2	Productivité	40%
21.3	Qualité	87%
21.4	Meilleur service auprès clients	20%
22	Votre ERP vous aide-t-il à implémenter votre stratégie ?	OUI 93% NON 7%

N°	Question	Analyse des réponses
23	Quels sont les inconvénients/risques des ERP ?	
23.1	Complexité	47%
23.2	Nécessité d'une compétence vaste	53%
23.3	Inadéquation à l'organisation de l'entreprise	27%
23.4	Difficile à configurer	53%
23.5	Difficile à auditer/vérifier	27%
23.6	Rigidité	0%
23.7	Maîtrise difficile pour l'entreprise	0%
24	Quels sont selon vous les avantages des ERP ?	
24.1	Contrôles nombreux garantissant l'intégrité des données	60%
24.2	Mises à jour des données en temps réel	73%
24.3	Liaisons automatiques entre des différents modules de l'ERP	47%
24.4	Informatique centralisée	80%
24.5	Sécurisation des accès et des habilitations	67%
24.6	Respect des règles fiscales	40%
24.7	Respect de la réglementation comptable	60%
24.8	Production de reporting	73%



***Table des
matières***



Table des matières :

Remerciement

Dédicace

Sommaire

Liste des abréviations

Liste des figures

Liste des tableaux

Introduction générale.....	15
Chapitre 1 : contrôle de gestion dans un objectif de performance	19
Section 01 : le contrôle de gestion au service de la performance d'entreprise	19
I. Approche conceptuelle	19
II. Contrôle de gestion et performance	21
A. Mise en évidence du lien entre contrôle de gestion et performance	21
• Recherche menées sur le sujet.....	22
B. Avantages et limites du contrôle de gestion sur la performance	22
1) Avantage de la fonction	23
2) Les limites	23
➤ Limites et recommandation du contrôle de gestion	23
➤ Limite du lien entre contrôle de gestion et performance.....	23
Section 02 : Méthodes et outils du contrôle de gestion.....	24
I. Méthodes de calculs de coûts	24
A. Les coûts complets par centre d'analyse.....	24
1) Histoire	24
2) Explication de la méthode	25
3) Efficacité et limites.....	26
B. La méthode ABC (Activity Based Costing).....	28
1) Histoire	28
2) Explication de la méthode	28
3) Avantages et limites	30
C. Le Traget Costing	31
1) Histoire	31
2) Explication du concept.....	31
3) Bénéfices et limites	33
II. Les différents outils utilisés	34
A. Comptabilité analytique	34
1) Définition de la comptabilité analytique	34
2) Objectif de la comptabilité analytique.....	34
3) Principe de la comptabilité analytique	35

B. La gestion budgétaire	35
1) Définition.....	35
2) Terminologie	35
3) Rôle	36
4) L'importance de la gestion budgétaire.....	36
C. Tableau de bord.....	36
1) Définition et présentation de l'outil	36
2) Lien avec la performance	38
D. Le Balanced Scorecard (BSC).....	38
1) Définition et présentation de l'outil	38
2) Lien avec la performance	39
Section 03 : Les compétences requises pour exercer le métier de contrôleur de gestion	40
I. Les savoirs du contrôleur de gestion	40
II. Les savoir-faire et les savoir-être du contrôleur de gestion.....	42
Conclusion du chapitre I.....	44
 Chapitre II : l'impact de système d'information sur le contrôle de gestion.....	46
 Section 01 : système d'information	46
I. Approche conceptuelle	46
II. Particularités des systèmes d'information	48
III. les ressource du système d'information	49
IV. les objectifs de système d'information.....	50
 Section 02 : Le système d'information ; un impact primordial sur les missions de contrôle de gestion	52
I. L'influence directe sur le contrôleur de gestion	52
II. L'influence indirecte sur le contrôleur de gestion	54
III. Le système d'information : De nouveaux enjeux pour le contrôle de gestion	54
 Section 03 : ERP (Entreprise Resource Planning).....	57
I. Approche conceptuelle	57
II. Les bénéfices attendus d'un ERP	59
III. L'implantation des ERP : quel impact pour le contrôle de gestion ?	60
A. L'implantation des ERP : un impact limité sur le contrôle de gestion	60
B. L'impact des ERP : un impact significatif sur les missions du contrôle de gestion	61
IV. Une synthèse de l'évolution majeure du profil du contrôle de gestion à l'ère des ERP.....	62
Conclusion du chapitre II.....	63

Chapitre III : Cas pratique dans la SCMI.....	65
Section 01 : Élaboration et suivi budgétaire.....	67
I. Procédure de l'élaboration et la validation du budget.....	67
A. Flowchart.....	67
B. Description du processus	68
1) Fixation des objectifs.....	68
2) Travaux d'établissement du budget.....	68
➤ Budget d'exploitation	68
i. Etablissement du plan commercial.....	68
ii. Etablissement du plan de production.....	69
iii. Etablissement du budget « coûts fixes».....	69
iv. Etablissement du budget Ressources humaines.....	69
3) Consolidation des budgets des structures.....	69
4) Validation du budget.....	69
5) Diffusion du budget.....	69
6) Insertion des données sur système JDE (module Budgétisation).....	70
II. Procédure de gestion de la performance et du suivi budgétaire.....	72
A. Flowchart.....	72
B. Description du processus.....	72
1) Établissement des rapports de suivi du budget et de la performance....	72
i. Établissement du rapport de suivi du budget.....	72
ii. Établissement du rapport d'activité.....	73
2) Comités Coûts.....	73
Section 02 : comptabilité analytique (calcul des coûts)	74
A. Rapport d'activité.....	74
B. Balance analytique.....	75
C. Calcul du coût de revient (méthode ABC).....	75
Section 03 : Tableaux de bord.....	77
1) Coûts de production issus de l'analytique	77
2) Analyse des comptes résultats et bilan	78
3) Rapport de ventes	79
4) Suivi budgétaire.....	79
5) Chiffres clés	80
Questionnaire.....	81
Analyse des hypothèses	83
Conclusion générale	86
Annexes	
Bibliographie	
Table des matières	
Résumé	

Résumé

Système d'information est une innovation qui révolutionné la gestion des organisations en général et le métier du contrôleur de gestion en particulier. Une évolution technologique qui a contraint le métier du contrôle de gestion à évoluer également. Nous nous intéressons à savoir dans quelle mesure le métier a-t-il en présence du système d'information principalement l'ERP. C'est dans cette optique que nous développerons une revue de littérature dont la finalité est de révéler les principales conclusions de l'état de l'art sur le sujet. La nature du sujet rend intéressant de voir l'occurrence de ses assertions dans la réalité, pour cette raison nous confronterons au terrain en interrogeant des professionnels en contrôle de gestion.

Mots Clés : contrôle de gestion, système d'information, ERP.

Abstract

The information system is an innovation that has revolutionized the management of organisations in general and the profession of management controller in particular. A technological revolution that has forced the management control profession to evolve as well. We are interested in knowing to what extent the profession has been affected by the information system, mainly the ERP. It is with this in mind that we will develop a literature review whose purpose is to reveal the main conclusions of the state of the art on the subject. The nature of the subject makes it interesting to see the occurrence of its assertions in reality, for this reason we will confront the field by interviewing professionals in management control

Key words: management control, information system, ERP.