

ECOLE SUPERIEURE DE COMMERCE

(Pôle Universitaire de Koléa)

ESC

**Mémoire de fin de cycle en vue de l'obtention du diplôme de
Master en science financières et comptabilité**

Option : Comptabilité et Finance

Thème du mémoire :

**L'incidence des ERP sur la performance du système
de contrôle de gestion de vision des dirigeants**

Cas de CEVITAL Béjaia

Elaboré par :

Mlle REGGAD Litissia

Encadré par :

Pr, BOUHADIDA Mohamed

Lieu de stage: SPA CEVITAL

Période du stage: Du 27/04/2021 au 08/06/2021

Promotion 2020-2021

ECOLE SUPERIEURE DE COMMERCE
(Pôle Universitaire de Koléa)

ESC

Mémoire de fin de cycle en vue de l'obtention du diplôme de
Master en science financières et comptabilité

Option : Comptabilité et Finance

Thème du mémoire :

**L'incidence des ERP sur la performance du système
de contrôle de gestion de vision des dirigeants**

Cas de CEVITAL Béjaia

Elaboré par :

Mlle REGGAD Litissia

Encadré par :

Pr, BOUHADIDA Mohamed

Lieu de stage: SPA CEVITAL

Période du stage: Du 27/04/2021 au 08/06/2021

Promotion 2020-2021

Dédicace

Je dédie ce travail à mes chers parents qui m'ont assurés tous ce dont j'avais besoin pour réussir tous ce que j'entreprends, et qui ont tant espérés me voir réussir.

Aux membres de ma famille, mes amis et toutes les personnes qui m'ont encouragée de près ou de loin à réussir mon parcours.

Remerciements

J'adresse mes remerciements à :

Mon encadrant, Monsieur **BOUHADIDA Mohamed**, pour ses précieux conseils et ses encouragements au long de mon travail.

Mon encadrant de stage, Mme **HAMAID Hayat** pour sa disponibilité et son aide.

Liste des figures.

Figure n°01 : Le pilotage

Figure n°02 : Triangle du contrôle de gestion

Figure n°03 : Le processus du contrôle de gestion

Figure n°04 : Processus du contrôle

Figure n°05 : Rattachement du contrôle de gestion à la direction générale

Figure n°06 : Rattachement du contrôle de gestion à la direction financière

Figure n°07 : Rattachement du contrôle de gestion et la comptabilité à la direction générale

Figure n°08 : Du plan au contrôle budgétaire

Figure n°09 : Les composantes d'un SI

Figure n°10 : L'ERP lors de son apparition

Figure n°11 : Le nouveau modèle ERP

Figure n°12 : Architecture d'un ERP

Figure n°13 : Triangle de la performance

Figure n°14 : Les fonctionnalités d'un système ERP

Figure n°15 : Modèle de décision de SIMON H, (1983)

Figure n°16 : Organigramme de CEVITAL

Figure n°17 : Place du contrôle de gestion dans l'organigramme de CEVITAL

Figure n°18 : L'architecture de SAGE 1000 de CEVITAL

Figure n°19 : Échantillon de l'étude

Figure n°20 : Ancienneté des interrogés au sein de CEVITAL

Figure n°21 : Estimation de la performance de SAGE 1000 au service du contrôle de gestion

Figure n°22 : Renseignement sur la facilité de l'exploitation de SAGE1000

Figure n°23 : Formation précédente en SAGE 1000

Figure n°24 : Changement de méthodes de travail

Figure n°25 : Les changements qu'engendre un ERP

Figure n°26 : La fiabilité des informations

Figure n°27 : Simplification des tâches par SAGE 1000

Figure n°28 : Amélioration de la qualité des décisions des responsables

Figure n°29 : L'impact de l'ERP sur la diminution du temps d'exécution des tâches

Figure n°30 : L'apport de l'ERP sur la performance financière

Figure n°31 : L'impact de l'ERP sur le contrôle de gestion

Figure n°32 : L'importance de l'investissement dans le cadre de l'optimisation de SAGE 1000

Liste des tableaux

Tableau n°1 : Développement du groupe CEVITAL

Liste des abréviations

BTB: Business to business

BTC: Business to costumer

CA : Chiffre d'affaires

CDG : Contrôle de Gestion

CRM :Customer Relationship Management

DA : Direction administrative

DE : Direction exploitation

DFC : Direction des finances et comptabilité

DG : Direction générale

ERP : Entreprise Resource Planning

HLM :Human Resource Management

MRP :Materials Resources planning

PGI : Progiciel de Gestion Intégré

PLM :Product Life cycle Management

QU : Quantité unitaire

RH : Ressources humaines

SAP : Systems, Applications and products

SCM :Supply Chain Management

SI : Système d'information

SRM :Supplier Relationship Management

TB :Tableau de bord

Résumé

Le contrôle de gestion continu d'évoluer de plus en plus dans un environnement complexe, ce qui implique la recherche d'outils performants qui garantissent le développement et l'amélioration de ses performances. Après l'avènement de l'ERP, les entreprises l'adoptent massivement car il permet de faciliter la prise de décision des chefs d'entreprise, il garantit une information fiable à moindre coût.

Les ERP sont des technologies d'intégration fonctionnelles qui ont permis aux entreprises de mettre en place une gestion intégrée de tout ou de la plupart de leurs domaines. L'objectif de cette recherche est de révéler les apports de cette technologie au profit de la performance organisationnelle et au niveau du contrôle de gestion.

Mots clés : ERP, technologie d'intégration, gestion intégrée

Abstract

Management control continues to evolve more and more in a complex environment, and this implies the search for high-performance tools that guarantee the development and improvement of its performance. After the advent of ERP, companies adopt it massively because it facilitates decision-making for business leaders, it ensures reliable information at lower cost.

ERPs are functional integration technologies that have enabled companies to implement integrated management of all or most of their areas. The objective of this research is to reveal the contributions of this technology for the benefit of organizational performance at the level of management control.

Key words : ERP, functional integration technologies, integrated management

ملخص

تستمر الرقابة الإدارية في التطور أكثر فأكثر في بيئة معقدة، مما يعني البحث عن أدوات فعالة تضمن تطوير وتحسين أدائها. بعد ظهور نظام تخطيط موارد المؤسسات (ERP)، تبنته الشركات على نطاق واسع لأنها تسهل اتخاذ القرار لقادة الأعمال، فهي تضمن معلومات موثوقة بتكلفة أقل. تخطيط موارد المؤسسات هي تقنيات تكامل وظيفي سمحت للشركات بتنفيذ إدارة متكاملة لجميع مناطقها أو معظمها. الهدف من هذا البحث هو الكشف عن مساهمات هذه التقنية لصالح الأداء التنظيمي وعلى مستوى الرقابة الإدارية.

الكلمات المفتاحية : نظام تخطيط موارد المؤسسات, إدارة متكاملة, تكامل وظيفي

Sommaire

Introduction générale	A-C
Chapitre 1 : Pilotage de l'entreprise et contrôle de gestion	1
Section 1 : Pilotage de l'entreprise	2
Section 2 : Le contrôle de gestion et sa position dans l'entreprise	9
Chapitre 2 : Entreprise Ressource Planning.....	21
Section 1 : ERP comme technologie d'information	22
Section 2 : L'impact de l'ERP sur la performance de l'entreprise	33
Section 3 : Le contrôle de gestion par l'ERP.....	39
Chapitre 3 : Fonctionnement de contrôle de gestion dans un contexte ERP, cas de l'entreprise CEVITAL.....	48
Section 1 : L'entreprise CEVITAL, son contrôle de gestion et son ERP SAGE 1000.....	49
Section 2 : Enquête sur l'impact de SAGE 1000 sur le contrôle de gestion de CEVITAL.....	66
Conclusion générale.....	77

Introduction générale

Introduction générale

Avec l'ère informatique, l'évolution de la technologie, la complexité de l'environnement et les exigences du marché, les entreprises sont en recherche permanente des moyens permettant d'optimiser leurs chances de survivre aux changements et y faire face aux défis auxquels sont confrontées.

Cependant, la mise en place des systèmes d'information est désormais incontournable au sein des organisations grâce à leur considérable contribution à la réussite de divers contextes organisationnels. Après les limites qu'ont montrées les systèmes d'informations classiques en termes d'outils de pilotage d'entreprise, les progiciels de gestion intégrés ERP, sont émergés et connus un succès flagrant dans le contexte de gestion automatique d'entreprise. Le contrôle de gestion n'a cessé d'en être impacté avec ces évolutions des systèmes d'information et s'effectue dans la plupart des temps dans un environnement ERP qui assure une complicité entre les différents services, ce qui soulève de nombreuses complications et garantit l'accès de tous les décideurs à toutes les informations en temps réel.

D'après l'intérêt que suscite la performance organisationnelle par rapport à son contrôle de gestion, il est primordial d'adapter ses outils aux spécificités de l'entreprise pour le rendre efficace et à travers les évolutions l'amélioration demeure continue.

Les systèmes ERP ont des usages multiples et leur mise en œuvre engendre une intégration globale ou majoritaire des fonctions de l'entreprise, ils ont principalement automatisé les tâches comptables et permet d'éliminer les redondances d'informations et leur asymétrie, ils constituent un outil majeur au service du contrôle de gestion par son actualisation immédiate et accélération des procédures.

En effet, l'acquisition d'un ERP est un investissement considérable et s'avère qu'il n'est pas au porté de toutes les entreprises, de plus ses résultats ne peuvent être déterminés par avance car sa réussite dépend des compétences et maîtrise des utilisateurs et du degré de son adéquation avec la stratégie et la structure de l'entreprise.

Les entreprises optent à minimiser leurs coûts et à réaliser leurs objectifs dans les brefs délais, pour ceci elles optimisent toujours les dispositifs en vue d'aboutir les résultats souhaités à meilleure exploitation de ses ressources.

Notre travail a pour objet de mettre en avant l'impact et l'apport des ERP au niveau organisationnel et précisément sur la performance de la fonction contrôle de gestion, ce qui nous a conduits à formuler la problématique suivante :

Problématique :

Les ERP contribuent-ils la performance du contrôle de gestion?

De cette problématique générale découlent les sous questions suivantes auxquelles nous nous sommes amenés à répondre en se référant sur des hypothèses qui seront vérifiées à l'issue de notre étude :

Sous questions :

- Quel est l'impact de l'utilisation d'un ERP sur la fonction contrôle de gestion ?
- Qu'est ce qui amène l'entreprise à adopter un ERP ?
- Comment optimiser l'exploitation de cet outil ?

Ainsi sont les hypothèses supposées afin de répondre aux questions précédentes :

Hypothèses :

- **H1** : Les ERP permettent la fiabilité et la pertinence des informations, et ceci améliore le processus de prise de décision.
- **H2** : La recherche de traitement efficient des tâches routinières et de transmission détaillée des informations via la diffusion d'un langage commun et en temps réel au sein de la firme.
- **H3** : En déterminant soigneusement les attentes de l'entreprise de cet investissement, et en formant les employés pour adapter leurs capacités à l'exploiter efficacement et d'une meilleure façon qui puisse être.

Afin d'apporter des réponses à nos interrogations, nous allons opter à une méthode descriptive pour présenter la fonction contrôle de gestion et l'outil ERP, et une étude

analytique et quantitative qui nous permettra de cerner l'incidence de l'implantation de ce progiciel de gestion intégré sur le contrôle de gestion au sein de CEVITAL. Et nous nous sommes servi en termes de démarche méthodologique de :

Démarche méthodologique :

- Recherches documentaires et bibliographique, afin de réaliser notre volet théorique.
- Etude de cas pratique, auprès de SPA CEVITAL Bejaia et un questionnaire distribué aux personnels, vu sa disposition d'un ERP ceci permet de vérifier les aspects théoriques sur la réalité des pratiques organisationnelles.

Notre mémoire s'étend sur trois chapitres :

- Le premier chapitre porte sur les fonctions, pilotage et contrôle de gestion où on met en avant leurs finalités au sein des organisations et leurs contributions dans la réalisation des objectifs de l'entreprise.
- Le deuxième chapitre est consacré à définir la solution ERP (Entreprise Resource Planning), les apports générés de son adoption et son impact sur la fonction contrôle de gestion principalement.
- En fin, le troisième chapitre est dédié à une étude de cas évaluant l'incidence de l'ERP sur la performance du système de contrôle de gestion au niveau de la SPA CEVITAL, Bejaia.

Chapitre 1 :

Pilotage de l'entreprise et contrôle de gestion

Chapitre 1 : Pilotage de l'entreprise et contrôle de gestion

Introduction du chapitre :

L'optimisation de la performance de l'entreprise nécessite un pilotage d'activités et un contrôle de sa gestion qui assure une bonne exploitation des ressources mises à sa disposition et une meilleure délégation du pouvoir au niveau hiérarchique en vue d'orienter les faits vers la réalisation des objectifs prévus.

Ce chapitre a pour objectif de mettre en valeur l'importance et la place de la fonction du contrôle de gestion et de pilotage qui sont des outils incontournables au sein des organisations. Dans la première section on va aborder la finalité de la fonction pilotage, la deuxième section sera attelée sur l'importance et la position du contrôle de gestion au sein des organisations.

Section1 : Pilotage de l'entreprise.

Section 2 : Le contrôle de gestion et sa position dans l'entreprise.

Section 1 : Pilotage de l'entreprise

La mise en place d'un bon système de pilotage est un enjeu majeur des entreprises, son élaboration révèle du sommet stratégique, il convient de se référer à sa stratégie et la déployer dans des plans d'action au quotidien aux différents niveaux de l'organisation.

1.Définition du pilotage

Le pilotage se définit comme étant « une démarche de management qui relie stratégie et actions opérationnelles et se place pour cela dans le cadre d'une structure d'organisation donnée au départ, il est donc au cœur d'un ensemble de relation »¹.

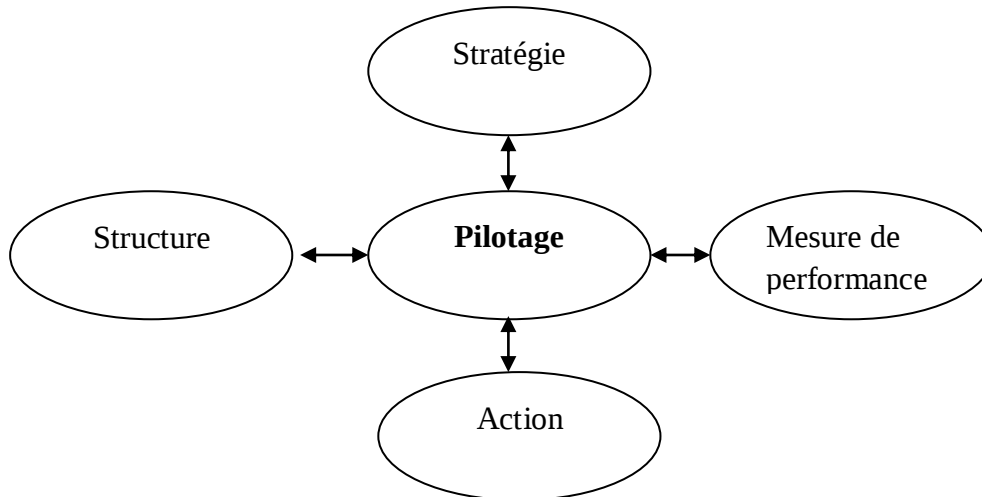
Selon Philippe LORINO : « piloter, c'est définir et mettre en œuvre des méthodes qui permettent d'apprendre à agir ensemble de manière performante »².

D'après les définitions précédentes, piloter une entreprise c'est le fait de diriger les actions des acteurs à exécuter la stratégie et maîtriser le potentiel des entreprises activant dans un environnement turbulent, complexe et évoluant sans cesse.

Le schéma suivant met l'accent sur les différents éléments qui constituent la démarche du pilotage.

¹DEMEESTÈRE, (René), LORINO, (Philippe) et MOTTIS, (Nicolas) : « *Pilotage de l'entreprise et Contrôle de gestion* », édition DUNOD, Paris, 5eme édition, p.13.

²LORINO, (Philippe) : « *De la stratégie aux processus stratégiques* », Revue Française de Gestion, n°119, Jan, 1998.

Figure n°01 : Le pilotage³

Source : DEMEESTÈRE, (René), LORINO, (Philippe) et MOTTIS, (Nicolas), Op.cit. P.13.

2. La comité du pilotage

Piloter une entreprise est un processus qui doit être effectué par des acteurs compétents, dotant d'une expertise qui leur permet de réussir leurs missions et mener à bien leur fonction, l'acteur principal de cette mission est le Manager.

2.1 Missions et rôles du manager

2.1.1 Les rôles historiques

Il y'a temps, les fonctions des managers étaient limitées en termes d'innovation et de performance des collaborateurs, la structure formelle freinait la créativité des équipes ce qui rendait difficile de booster leur énergie à perfectionner et répondre aux besoins. Voici un aperçu sur les anciennes tâches qu'ils menaient :

- Communiquer les instructions des commandements
- Croître la productivité et la performance sans modifier les instructions
- Superviser, faire du reporting et assurer la pérennité
- Organiser et élaborer des procédures

³ DEMEESTÈRE, (René), LORINO, (Philippe) et MOTTIS, (Nicolas), Op.cit. P.13.

2.1.2 Les rôles modernes

Avec les évolutions qu'a vu cette fonction « *Être manager c'est un métier aux mille visages* »⁴, rester sur ces tâches assez rigides et limitées n'était plus possible pour atteindre le sommet des attentes des organisations d'aujourd'hui qui sont considérables et différentes, ce qui a impliqué l'émergence de nouvelles missions des managers que nous citons ainsi :

- Devenir un leader : un bon manager fait preuve de leadership en proposant des activités à la hauteur des ambitions collectives tout en étant écouté, respecté et suivi par l'autrui.
- Manager ses émotions et sa productivité : les émotions sont contagieuses, un leader se doit donc de bien orienter ses émotions pour favoriser une certaine harmonie dans les relations et concourir au bon fonctionnement de l'organisation.
- Communiquer comme un pro : en communication il est nécessaire de prendre en compte l'état d'esprit et la réceptivité du destinataire.
- Evaluer la performance : suivre l'avancement en vue de l'atteinte des objectifs.
- Attirer les talents : choisir son équipe est un atout délicat pour l'organisation, la sélection des nouveaux collaborateurs doit être soigneusement décidée car la réalisation des objectifs se porte sur leurs capacités.
- Motiver son équipe : avoir des collaborateurs déterminés et motivés est un avantage concurrentiel, le manager doit s'engager à booster leurs capacités et les inciter à faire de leurs mieux.
- Diriger et évaluer ses collaborateurs : en déléguant leurs actions en vue de ne pas se dévier des objectifs principaux.
- Favoriser le travail en équipe : un levier de performance qui privilège le partage et l'apprentissage permanent.

⁴<https://www.pourlesnuls.fr/articles/article/les-8-principaux-roles-d-un-manager-dans-l-entreprise>, consulté le 15/04/2021 à 13H.

3. Les outils du pilotage et leurs évolutions

3.1 Définition des outils du pilotage

C'est un ensemble de méthodes et d'éléments qui permettent de suivre l'activité et la performance d'une entreprise et la classer par rapport à ses objectifs et de voir son évolution dans le temps, ce qui permet de l'aider dans sa prise des décisions stratégiques.

3.2 Les outils du pilotage

3.2.1 Le tableau de bord

Piloter la performance d'une entreprise passe par la collecte d'informations, les centraliser, les analyser et puis décider. Pour rendre efficace cette mission les entreprises ont intérêt à centraliser leurs données dans des tableaux de bord qui leurs donnent un accès rapide et une vision claire et complète sur leur situation.

Le tableau de bord est un instrument clé du pilotage par excellence, il permet d'apprécier la situation afin de mieux évaluer le chemin parcouru et le chemin restant à parcourir pour accéder aux objectifs de performance et prendre les décisions qui s'imposent sur une période donnée.

Il offre une lecture directe de :

- L'objectif prévu
- Les réalisations
- Les écarts entre les objectifs prévus et les réalisations

Il comprend également des indicateurs de diverse nature selon sa finalité et les utilisateurs qui vont l'exploiter, tels sont :

- Indicateurs métier
- Indicateurs financiers
- Indicateurs qualité
- Indicateurs commerciaux

Un indicateur est la traduction chiffrée d'un phénomène ou d'un concept qui permet d'évaluer le fonctionnement d'une organisation.

3.2.2 Les outils comptables

Les outils financiers et comptables sont des indicateurs importants de la situation financière de l'entreprise, associés à des indicateurs de gestion et de performance que l'on trouve dans les tableaux de bord et qui donnent une lecture financière sur la santé de l'entreprise et son fonctionnement et reflètent les choix effectués par les dirigeants.

- **Le bilan prévisionnel** : c'est la partie d'un business plan qui se rajoute à l'étude de marché, il s'agit d'un ensemble de données qui représentent la situation patrimoniale de l'entreprise à un moment donné.
- **Les soldes intermédiaires de gestion** : un ensemble d'indicateurs calculés à partir d'un compte de résultat, ils permettent d'analyser le résultat de l'activité d'une entreprise.
- **Le budget prévisionnel** : cet élément permet d'estimer l'ensemble des recettes et dépenses de l'activité et anticipe le résultat.
- **Le plan de trésorerie** : un tableau prévisionnel d'un ou plusieurs exercices conçus d'une même façon, sur lequel sont portés tous les encaissements et décaissements prévus au cours de l'exercice.

3.2.3 Autres outils

Il existe de nombreux autres moyens qui peuvent être utiles pour piloter la performance de l'entreprise, soit ces outils alimentent directement un tableau de bord en tant que source, soit ils fournissent des informations directement exploitables.

3.3 Démarche d'élaboration d'un tableau de bord

Voici les six étapes incontournables d'une démarche type :

3.3.1 Définir les axes de progrès

En premier lieu il est primordial de fixer l'horizon, c'est là que l'entreprise bâtit sa stratégie car elle s'engage dans une démarche de progrès continu.

3.3.2 Préciser les points d'intervention

Il s'agit d'identifier les processus et les activités concernées, elles seront les points de bases de processus de pilotage.

3.3.3 Sélectionner les objectifs de performance

C'est la phase la plus cruciale du projet, car elle décrit le but à atteindre et dessine le chemin à suivre en élaborant un plan d'action.

3.3.4 Sélectionner les indicateurs de performance

Ce sont les informations clés qui contribuent à l'appréciation de la situation par les décideurs, ces indicateurs ne laissent jamais ce dernier indifférent.

3.3.5 Structurer le tableau de bord

La structure de tableau de bord doit répondre au principe '*d'un seul coup d'œil*'⁵.

Il ne suffit pas de recueillir les indicateurs mais ils doivent être parfaitement organisés pour mieux les exploiter, ainsi il suffit d'un seul coup d'œil pour prendre connaissance des données pertinentes sans délai, sa structure est adaptée selon le besoin de l'utilisateur.

3.3.6 Audit

L'entreprise est très évolutive pour cela le suivi permanent des outils, méthodes et données qu'elle exploite est important pour s'assurer de leur adéquation avec les objectifs poursuivis.

4. Finalité du pilotage

4.1 Définition du processus de pilotage

Le processus du pilotage est un ensemble d'activités destinés à établir et déployer les lignes directrices d'une organisation, à contrôler et corriger ses activités et à analyser et améliorer son fonctionnement.⁶

En d'autres mots le processus du pilotage est la chaîne d'activités qui se poursuivent dans une organisation pour garantir la bonne exécution des directives.

4.2 Le processus du pilotage

Nous citons trois fonctions élémentaires du processus de pilotage auquel peuvent se rajouter des fonctions complémentaires.

4.2.1 Etablir et déployer les lignes directrices

Cette mission est la phase préliminaire de ce processus, dont elle s'agit de déterminer les missions de l'entreprise, la raison et l'objectif pour lesquels elle était créée, les lignes directrices consistent à l'établissement des instructions à court, moyen et long terme qui serviront de cadre pour le pilotage de l'entreprise.

⁵<https://www.piloter.org/mesurer/methode/gimsi-lite.htm>, consulté le 18/04/2021 à 15H.

⁶BRANDENBURG, (Hans) : « *HB-Conseil* », article Les moteurs de progrès, p.18.

4.2.2 Contrôler et corriger

Le contrôle est une activité à intégrer dans chaque processus, consiste à la vérification de ce qui a été prévu et ce qui est constaté, et détecter les différences et les écarts de réalisation et leurs causes tous en essayant d'apporter des corrections pour atteindre les objectifs.

4.2.3 Analyser et améliorer

Cette action doit être menée au moins mensuellement car quand elle est effectuée correctement elle est le moteur de fabrication du progrès au sein de l'organisation, elle permet de déterminer à quel degré le processus est maîtrisé et parmi ses principales activités, l'interprétation des indicateurs du tableau de bord.

La finalité du processus de pilotage est de transformer les informations en directives.

En conclusion,

Les outils de pilotage connaissent un développement considérable ces dernières années.

Avec la concurrence et l'évolution rapide des technologies d'information et des marchés, les entreprises se trouvent dans l'obligation de l'adaptation et l'adoption des outils qui les rendent plus performantes.

L'évolution rapide de technologie, les changements perpétuels et transformations permanentes des outils informatiques, l'émergence de business intelligence et grâce aux logiciels de gestion, les tableaux de bord et les divers outils comptables ne sont plus de simples feuilles Excel mais des outils intelligents redoutables au pilotage de l'entreprise, ce sont des outils très efficaces pour regrouper l'ensemble des données.

Lorsqu'il est automatisé, le tableau de bord est alimenté par des systèmes d'information (ERP, CRM, SIRH...), le système décisionnel du business intelligence facilite la tâche de pilotage en collectant les données clés et en les mettant à dispositions des décideurs en temps réel à et à travers des progiciels qui intègrent l'ensemble des fonctions de l'entreprise, ce qui permet d'éliminer les problèmes d'erreurs, d'asymétrie de l'information et des redondances assistés au sein des organisations.

Section 2 : Le contrôle de gestion et sa position dans l'entreprise

Le contrôle de gestion est désormais une pratique courante et implantée dans de nombreuses organisations qui se reposent essentiellement sur une structure hiérarchique et verticale. Le contrôle de gestion est conçu pour mettre en œuvre la délégation des responsabilités entre les supérieures et leurs subordonnés.

1. Généralités sur le contrôle de gestion

Pour mieux comprendre le processus du contrôle de gestion on doit procéder à définir les notions, contrôle et gestion distinctement.

1.1 Définition de la notion contrôle

Du dictionnaire Larousse, « contrôler » signifie « pouvoir diriger un phénomène, un processus et intervenir dans son évolution.⁷

Le contrôle est le pouvoir de diriger les politiques financières et opérationnelles d'une entreprise afin d'obtenir des avantages de ses activités.⁸

Donc, le contrôle dans un contexte de management des entreprises, est le suivi des processus qu'emmène une entreprise en vue d'orienter ses actions à réaliser ses objectifs et qui permet d'évaluer la situation ou les résultats et d'apporter les actions correctives qu'il faut à juste temps.

1.2 Définition de la notion gestion

Selon Pierre G. et BERGERON, la gestion est définie comme étant un processus par lequel on planifie, organise, dirige et contrôle les ressources d'une organisation afin d'atteindre les buts visés.⁹

⁷SAULPIC, (Olivier) et autres : « *Les fondamentaux du contrôle de gestion* », le contrôle de gestion : vue d'ensemble, Pearson Education, France, 2011, p.1.

⁸<http://lamtel-lamtel.blogspot.com/2010/05/la-notion-de-contrôle.html>, consulté le 20/04/2021 à 10H.

⁹[Mémoire Online - L'impact du contrôle de gestion sur la rentabilité et l'efficacité des entreprises au Rwanda. cas des entreprises publiques. - Edison NSENGIYUMVA](#), consulté le 20/04/2021 à 11H.

En d'autres termes, la gestion c'est la manière dont l'entreprise exploite ses ressources afin d'atteindre ses objectifs.

1.3 Définition du contrôle de gestion

Le contrôle de gestion a connu plusieurs définitions à travers son évolution et selon l'interprétation des différents auteurs activant en ce domaine, citons quelques-unes comme suit :

LOWE définit le contrôle de gestion ainsi : « Un système qui saisit et traite l'information sur l'organisation, un système de responsabilité et de feedbacks conçu pour apporter l'assurance que l'entreprise s'adapte aux changements de son environnement et quel comportement de son personnel au travail est mesuré par référence à un système d'objectifs opérationnels en cohérence avec les objectifs d'ensemble, de telle sorte que toute incohérence entre les deux puisse être identifiée et corrigée ».¹⁰

Selon **Henri BOUQUIN** : « le contrôle de gestion est l'ensemble des processus et des systèmes qui permettent aux dirigeants d'avoir l'assurance que les choix stratégiques et les actions courantes sont cohérents »¹¹

D'après **ROBERT Anthony** : « Le contrôle de gestion est un processus destiné à motiver les responsables et à les inciter à exécuter des activités contribuant à l'atteinte des objectifs de l'organisation »¹²

Anthony (1965), quant à elle, décrit un système de contrôle de gestion comme des processus d'information formels où la comptabilité de gestion (les activités les plus importantes) est centralisée pour contrôler les activités globales de l'organisation.

Autrement dit le contrôle de gestion est un processus permanent de pilotage qui comporte l'ensemble des opérations à lesquelles procède l'entreprise pour vérifier la façon dont sont obtenus et exploitées ses ressources et pour les guider à contribuer dans l'atteinte des objectifs. C'est un outil d'aide à la prise des décisions.

¹⁰ LOWE, le contrôle de gestion, article universitaire, 1971, p.5.

¹¹ BOUQUIN, (H) : Les fondements du contrôle de gestion, Presse universitaire de France « *Que sais-je ?* » ; N°2892, Paris, 1994.

¹² LONING (H), et autres, « Le contrôle de gestion Des outils de gestion aux pratiques organisationnelles », DUNOD, Paris, 4^{ème} éditions, 2013, p.2.

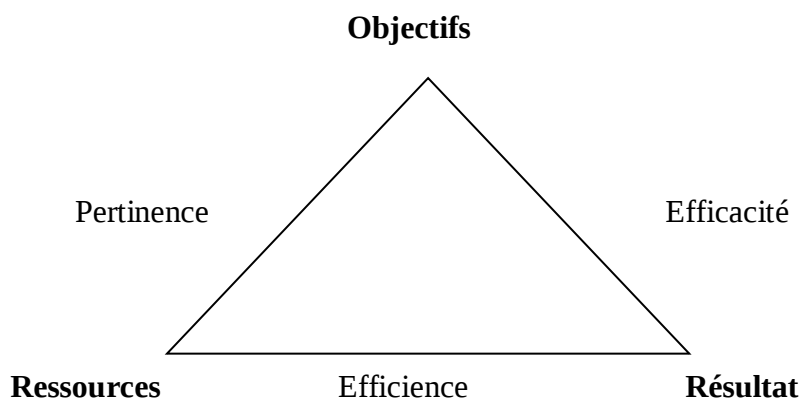
Le contrôle de gestion repose en sa dimension sur deux éléments essentiels, les ressources et les résultats, ce qui le rend responsable à mettre en relations les trois éléments suivants :

- Les objectifs à atteindre
- Les ressources à sa disposition
- Les résultats réalisés

Dans la mise en œuvre de la stratégie, le contrôle de gestion vise :

- L'économie : l'objectif vis-à-vis des ressources mises en œuvre
- L'efficacité : c'est le degré de conformité des résultats par rapport aux objectifs
- L'efficience : le résultat par rapport aux ressources mis à disposition

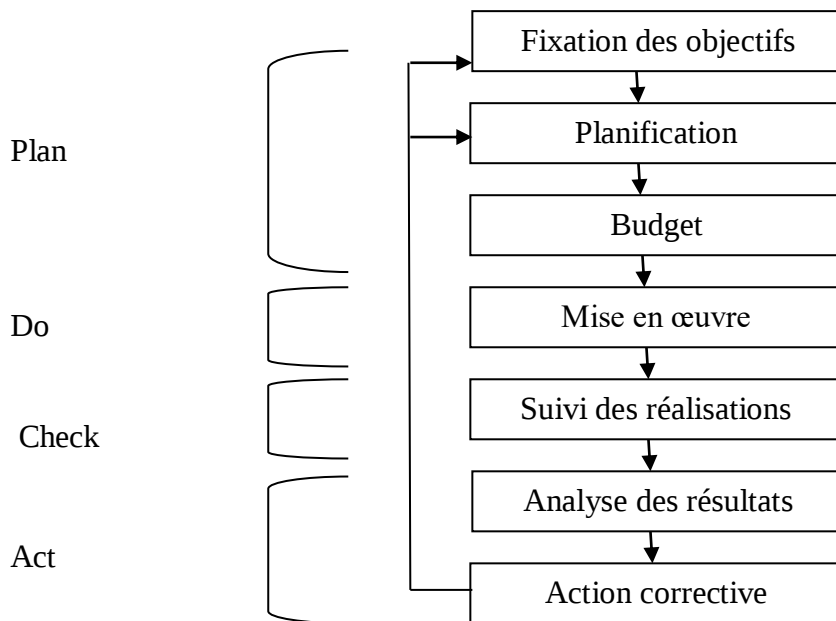
Figure n°02 : Triangle du contrôle de gestion



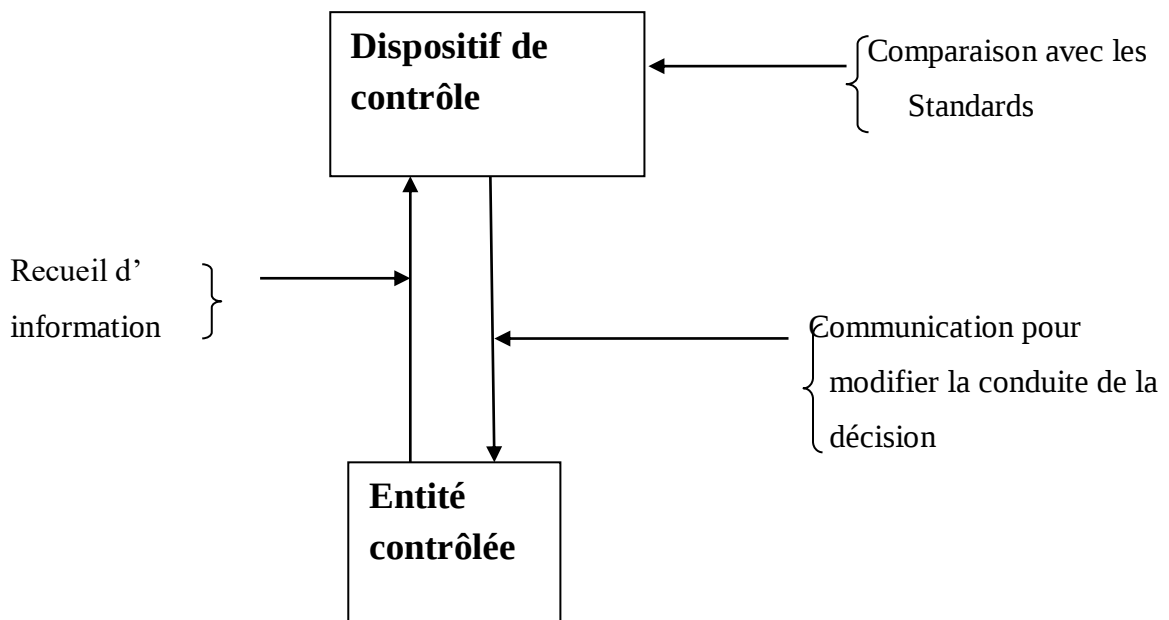
Source : LONING (Hélène) et autres, *le contrôle de gestion, organisation, outils et pratiques*, DUNOD, Paris 3^{ème} édition, p.06.

1.4 Le processus du contrôle de gestion

En considérant le contrôle de gestion comme étant un processus, il est constitué de quatre étapes majeures qui supposent l'apprentissage progressif qui est ainsi :

Figure n°03 : le processus de contrôle de gestion

Source : LONING, (Hélène) et autres, op.cit. p.03.

Figure n°04 : Processus du contrôle.

Source : R, N. Anthony, 1998, La fonction contrôle de gestion, publi Union.

Le contrôle de gestion entant que processus varie selon le niveau de décision. Dans une gestion opérationnelle, on parle d'un contrôle d'exécution qui permet de réguler les processus répétitifs en vérifiant que les procédures, démarches ou normes sont respectés. Par contre, dans le long terme, on parle d'un contrôle stratégique qui a pour objet d'aider à la prise de décisions et ce, à travers la contribution dans le diagnostic interne et externe de l'entreprise et la planification stratégique.

Les étapes du processus du contrôle de gestion sont au nombre de 3.

1.4.1 Prévoir

Réussir dans un environnement complexe et incertain nécessite toujours une Formulation des orientations stratégiques où l'entreprise est censée à supposer et anticiper les moyens à mettre en place selon les plans et les objectifs prévus, ceci est le point de départ du processus, c'est à ce niveau que se constitue le plan d'action sur le long terme et c'est là où se définit la stratégie de l'entreprise tout en identifiant les opportunités et les risques de son secteur une fois les objectifs sont bien définis, le contrôle de gestion procède à élaborer les budgets et les prévisions mensuel.

1.4.2 Mesurer

Consiste à vérifier et contrôler la bonne maîtrise et l'exécution des tâches afin d'évaluer l'efficacité ou la capacité d'atteindre les objectifs, l'efficience ou les moyens mis en œuvre pour atteindre les résultats, ainsi la pertinence et la correspondance des objectifs avec les enjeux.

1.4.3 Agir

La dernière étape du processus vise à évaluer l'avancement et d'anticiper l'avenir pour évaluer ce qui reste à parcourir et à comprendre et analyser les écarts entre le résultat obtenus et les objectifs prévus et apporter les ajustements nécessaires aux objectifs de départ.

1.5 Rôles et importance du contrôle de gestion dans l'entreprise

Pour citer les différents rôles du contrôle de gestion, il est important de distinguer entre les optiques traditionnelle et rénové.

1.5.1 L'optique traditionnelle

Dans une optique traditionnelle le contrôle de gestion peut être exercé dans une vision de vérification comptable et de maîtrise de la gestion, dans ce cadre les tâches destinées aux contrôleurs de gestion sont de suite :

- Conception, mise en place et optimisation du système d'information
- Contribuer à l'élaboration de la structure de l'entreprise
- Supervision et contrôle des clôtures comptables
- Etablir des analyses économiques dans l'objectif de perfectionner la rentabilité et la performance de l'entité
- Convertir en objectifs et en budget les suggestions provenant de la direction générale

1.5.2 L'optique renouvelée¹³

Dans cette optique le contrôle de gestion trouve une nouvelle vocation qui est de gérer l'optique de pilotage et de la performance organisationnelle, en ce sens le rôle de contrôleur de gestion se développe vers le conseil, en outre la planification financière, l'évaluation du résultat, de la production de l'information et de la collecte et l'enregistrement des données, il lui revient de conseiller et promouvoir les nouveaux outils de gestion, qu'on résume ainsi :

- Gestion par processus ou par activités
- Réingénierie organisationnelle
- Apprentissage organisationnel

1.6 Rôles du contrôleur de gestion

Les contrôleurs de gestion adaptent et coordonnent le processus du contrôle de gestion au sein de l'entreprise. Ils ont un rôle d'observatoires et support de l'ensemble des chiffres et données internes et externes de l'organisation.

Un bon contrôleur de gestion doit faire preuve des points suivants :

¹³PORT, (Leucate), «*LES PRINCIPES ET OUTILS ESSENTIELS DU CONTRÔLE DE GESTION*», Les 12-13-14 septembre 2012, p14.

- S'ouvrir à l'ensemble des domaines de son entreprise afin de réaliser des analyses, des statistiques et être force de proposition pour toutes recommandations ou pistes d'amélioration.
- Connaître la stratégie de son entreprise et celle des principaux concurrents pour pouvoir bonder les forces, les faiblesses, les opportunités et les menaces.
- Mener des études prospectives des benchmarks par rapport aux concurrents afin de repérer les points d'amélioration et les avantages concurrentiels.
- Accompagner l'entreprise dans son processus d'amélioration continue de sa performance.
- Alerter les incohérences, anomalies ou insuffisances des informations disponibles.
- Il produit et interprète les chiffres clé de l'activité.

1.7 Les limites du contrôle de gestion classique

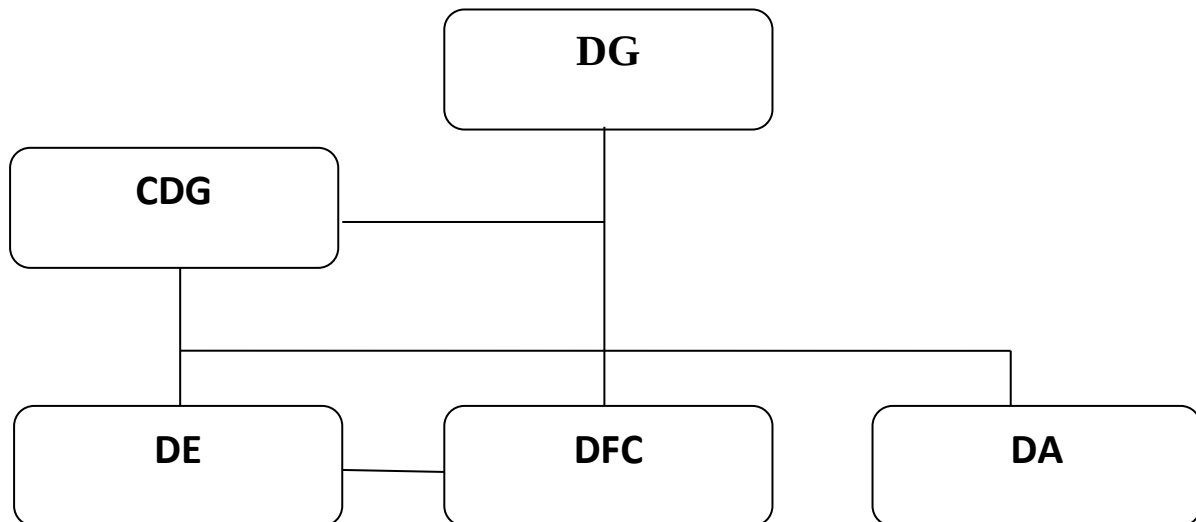
Il existe une triple limite pour le contrôle de gestion qu'il est essentiel de connaître pour avoir un fonctionnement réfléchi et attentif. Des limites techniques et des limites liées à une idéologie qui survalorise le volet management. Ainsi sont ces limites :

- Il n'est pas possible de tout mesurer à un coût raisonnable, car dans l'entreprise tout n'est pas quantifiable.
- Il n'était pas possible aux outils modernes de répondre aux exigences évolutives des entreprises en matière d'informations.
- Le contrôle de gestion était assimilé au système policier vu la rigidité de son processus.

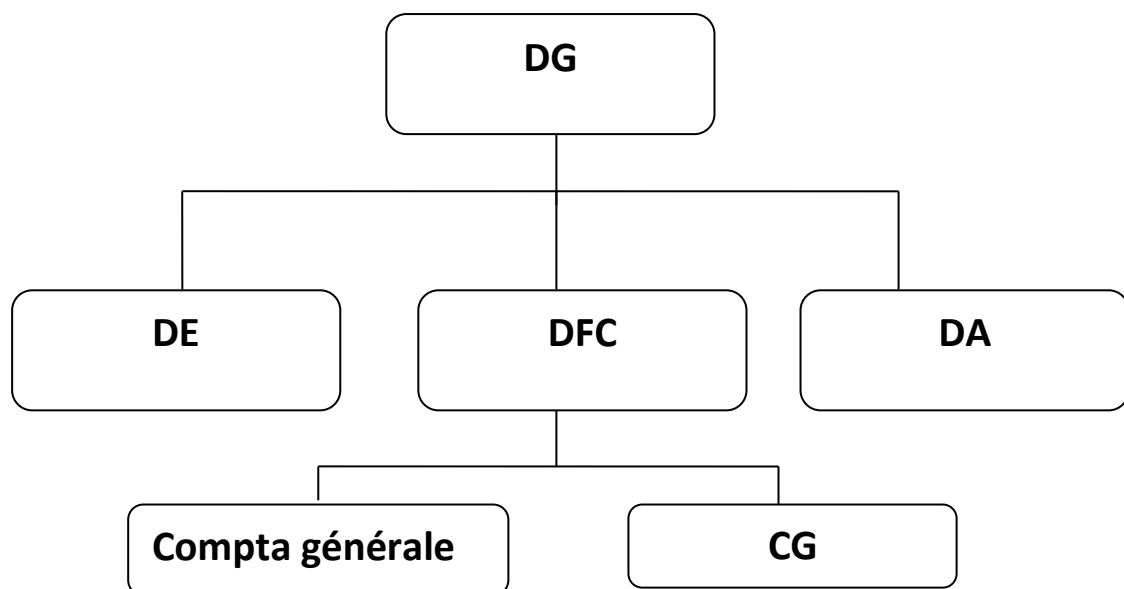
2. Positionnement du contrôle de gestion dans l'organigramme de l'entreprise

La position du contrôle de gestion dans les entreprises n'est pas standard et définie car elle dépend de plusieurs facteurs, tel que la taille, la nature, la structure, la stratégie et le secteur. Il n'existe pas de position théorique valide à toutes les entités.

Les figures suivantes permettent de visualiser les différents cas de rattachement de la fonction de contrôle de gestion. La collaboration du contrôle de gestion avec ces différents services montre qu'il est une fonction transversale du support.

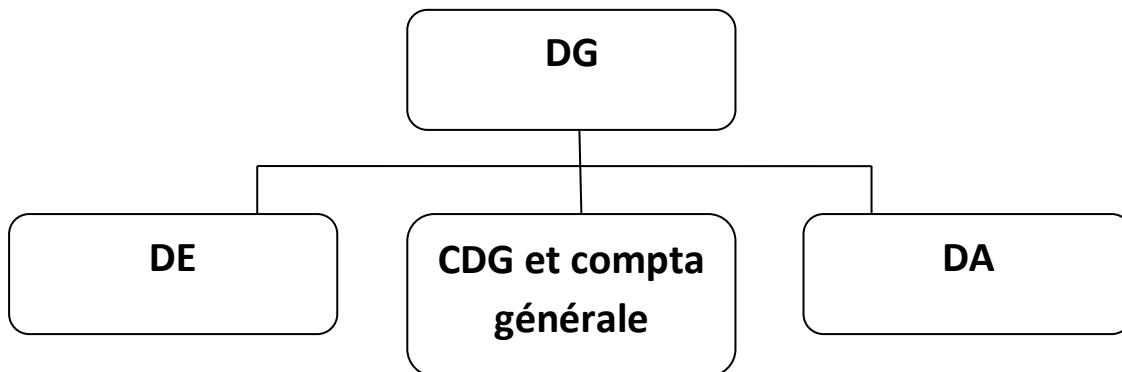
Figure n°05 : Rattachement du contrôle de gestion à la direction générale

Source : ESC, *La place du contrôle de gestion dans l'organigramme des entreprises*, contrôle de gestion, 2019/2020.

Figure n°06 : Rattachement du contrôle de gestion à la direction financière

Source : ESC, *La place du contrôle de gestion dans l'organigramme des entreprises*, contrôle de gestion, 2019/2020.

Figure n°07 : Rattachement du contrôle de gestion et la comptabilité générale à la direction générale



Source : ESC, *La place du contrôle de gestion dans l'organigramme des entreprises*, contrôle de gestion, 2019/2020.

3. Les outils du contrôle de gestion

3.1 Les outils classiques

Les outils classiques de contrôle de gestion, sont les outils actuellement mis en œuvre de façon explicite dans la plupart des organisations, nous commençons par le traitement des outils de calcul des coûts, leur fonction essentielle c'est la procuration des informations essentielles à la hiérarchie dans le but de prise des décisions.

3.1.1 La comptabilité analytique

C'est une comptabilité d'exploitation interne, elle permet de déterminer l'ensemble des coûts qu'elle supporte l'entreprise par suite de son activité et elle se sert de la comptabilité générale comme fournisseur de données. La comptabilité analytique est un mode de traitement de données financières qui donne une image détaillée de chaque produit, poste et activité, cet outil aide l'entreprise à la décision et à améliorer sa performance.

Il existe plusieurs méthodes de comptabilité analytique, les principales sont :

- **Méthode des coûts complets** : elle calcule le coût de revient d'un produit ou service à travers lequel l'entreprise pourra déterminer son prix de vente en prenant en considération les coûts directs et indirectes.

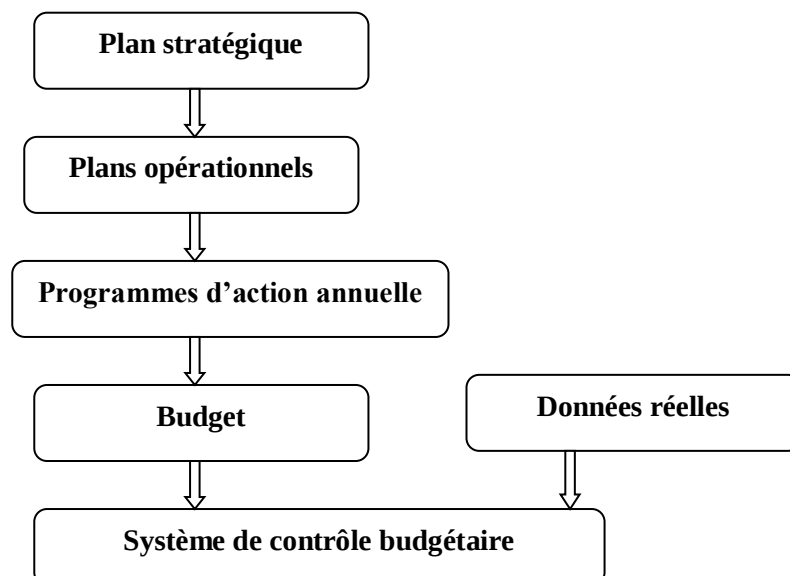
- **Méthode des coûts variables** : elle prend en considération que les dépenses liées directement à l'activité, ces dépenses varient dans le sens de variation de l'activité de l'entreprise, elle permet de déterminer le seuil de rentabilité de l'organisation mais elle néglige la totalité des coûts supportés.
- **Méthode des coûts directs** : cette méthode résout le problème posé par la méthode qui la précède, elle détermine la juste valeur de rentabilité de l'entreprise car elle prend en considération la totalité des coûts supportés indépendamment de l'activité de l'organisation.
- **Méthode des coûts standards** : l'entreprise prévoit d'avance ses charges à travers cette méthode et établit ses prévisions en termes de budgets et autres.
- **Méthode ABC** : (Activity based costing) c'est une méthode qui analyse les coûts par activités, elle fournit des informations bien détaillées sur la consommation des ressources par produit ce qui facilite la prise de décision des manager par rapport au processus métier.

En deuxième point nous traitons les outils permettant un contrôle opérationnel, qui s'agissent de :

3.1.2 Gestion budgétaire

La gestion budgétaire consiste à convertir les prévisions définies aux différents centres de responsabilités sur le court, moyen et long terme en programmes chiffrés dites budgets.

Figure n°08 : Du plan au contrôle budgétaire



Source : <https://www.tifawt.com/controle-gestion/outils-de-controle-de-gestion/>, consultée 23/04/2021 à 23H.

3.1.3 Les indicateurs du pilotage et de la performance

Nous pouvons les résumer en nombre de deux outils :

3.1.4 Le tableau de bord est un outil de pilotage qui comporte un ensemble d'indices sur les points clé de la gestion d'entreprise.

3.1.5 Le reporting ce sont des rapports qui ont pour objet d'informer la hiérarchie des états et performance des centres de responsabilité et de degré de respect de ces derniers de leur engagement.

3.2 Les outils modernes

Après les limites qu'ont vu les outils traditionnels, l'évolution permanente de l'environnement et l'émergence de nouvelles pratiques en gestion ont impliqués l'évolution et l'amélioration des outils existants utilisés par le contrôle de gestion afin de mener à bien ses missions, le progrès technologique, l'accessibilité et la puissance des outils informatique ont marqués l'apparition de moyens plus efficaces qui optimisent cette fonction.

3.2.1 Les systèmes ERP

Entreprise ressources planning, dit en français (PGI) progiciel de gestion intégré. Ce système a été adopté par les entreprises suite aux limites que présentent les outils traditionnels dans le but de faciliter la prise de décision et améliorer leurs performances à travers la disponibilité et la standardisation de l'information en temps réel et en communiquant un langage commun au sein de la firme, cet outil a révolutionné le monde de la gestion depuis son apparition.

Conclusion

Afin de dépasser les limites des outils d'aide décisionnel modernes, les entreprises ont recours aux nouveaux systèmes d'informations qui permettent une intégration entre différents métiers de l'entreprise et diminuent la lourdeur de l'interaction entre les différentes fonctions en matière de l'obtention des informations et données ceci a ouvert un nouveau champ aux techniques décisionnelles en permettant l'actualisation immédiate et l'accélération des procédures.

Chapitre 2 :

Entreprise Ressource Planning

Chapitre 2 : Entreprise Ressource Planning

Introduction du chapitre :

Les fluctuations de l'environnement ont fait que les entreprises font recours à de nouvelles alternatives et nouveaux systèmes d'informations qui leurs permettent de surmonter les défis, et pour cela les interactions entre les différents domaines ont eu lieu à la suite de l'émergence des systèmes ERP qui facilitent le contrôle des ressources à travers la mise en place d'une intégration organisationnelle.

Le choix d'un ERP pour qu'il soit rentable en tant qu'investissement doit répondre aux exigences et attentes de l'entreprise qui conviendront à sa structure et sa stratégie.

Nous allons répondre à l'issue de ce chapitre sur les apports d'un ERP au sein des organisations, et son impact.

Section1 : ERP comme technologie d'information.

Section 2 : Impacte de l'ERP sur la performance de l'entreprise.

Section 3 : Le contrôle de gestion par les ERP.

Section 1 : ERP comme technologie d'information

En ces dernières années les systèmes d'information n'ont cessé d'évoluer, et les entreprises n'ont qu'à s'y mettre pour pouvoir survivre. La fonction du contrôle de gestion est soutenue par un système d'information. Ce dernier n'assure pas le contrôle lui-même, il aide les managers dans leurs activités de planification et de contrôle.

L'ERP- acronyme de Entreprise Ressource Planning dit en français PGI- Progiciel de Gestion intégrée-, il vise à diffuser dans une même base de données l'ensemble des ressources que possède et doit gérer l'entreprise en temps réel et à un langage commun.

1. Définition de l'ERP

Un entreprise Ressources Planning est un logiciel qui permet de gérer l'ensemble des processus d'une entreprise, en intégrant l'ensemble de ses fonctions, il induit généralement une réponse rapide aux besoins des entreprises. L'ERP est basé sur la construction des applications informatiques de l'entreprise(comptabilité, gestion de stocks, gestions des ventes, etc.) sous forme de modules indépendants. Ces modules partagent une base de données commune, permettant la communication des données entre les applications¹⁴.

L'ERP est un outil qui permet la gestion globale de l'ensemble des activités clés, des flux informationnels, grâce à la centralisation de données à une interface unique et à une définition précise des droits d'accès en fonction des profils des utilisateurs¹⁵.

Donc, l'ERP est un outil de pilotage, c'est une base de données qui permet une intégration globale de l'ensemble des domaines de l'entreprise et permet de diffuser les informations nécessaires en temps réel et à un langage commun et standardisé.

2. Évolution des systèmes d'informations et l'émergence des systèmes ERP

Les fonctions principales des systèmes d'information classique sont la collecte, le traitement, le stockage et la communication des informations qui seront exploitées à des fins décisionnelles et organisationnelles.

¹⁴NORIGEON, (Philippe), Cours ERP, PGI, Master CCA, 2010, P.6.

¹⁵CANTAGALLO, (Julie), mémoire de stage, « *Les enjeux de la mise en place d'un ERP : impacts sur la performance de l'entreprise* ».

Figure n°09 : Les composantes d'un SI

Source : ESC, *notion de systèmes d'information*, 2019/2020 système d'information, p. 22.

Les systèmes d'informations classique servent à automatiser les tâches mais ils ne sont pas conçus à échanger entre domaines, et donc ces derniers ont évoqué leur incapacité de faciliter et aider les entreprises à la prise de leur décision envers la fin des années 80, ce qui a imposé aux entreprises la recherche d'un système qui permet une intégration et connexion entre les domaines de l'entreprise.

En bref, avec les années 90, on voit de nombreux dirigeants exprimer leur insatisfaction face aux solutions informatiques disponibles. Notons que le souci informatique immédiat des dirigeants au seuil du nouveau siècle a été d'échapper au bogue de l'année 2000 et de réussir le passage à l'Euro. Ces deux préoccupations auraient amené plusieurs entreprises à implanter un ERP au cœur de leur système global d'information.¹⁶

Aujourd'hui les ERP connaissent un véritable succès au sein des organisations, et ils sont au cœur de l'évolution des systèmes d'informations depuis quelques années¹⁷. Ils sont le résultat d'évolution des anciens systèmes.

Le logiciel ERP trouve son origine dans les années 1960 lorsqu'est créé le concept de la MRP (Material Resources Planning) par Joseph ORLICKY¹⁸ qui été utilisé par les Américains, elle avait pour objectif principale la gestion de production et la planification des moyens de fabrication en l'adaptant aux méthodes utilisées, la limite de cette MRP à donner suite à l'émergence de l'ERP qui intègre l'ensemble des domaines de l'entreprise et sa gestion.

¹⁶RONGÉ, (Yves), È (Université de Louvain), *L'IMPACT DES ERP SUR LE CONTROLE DE GESTION : UNE PREMIÈRE EVALUATION*, P. 3et 4.

¹⁷ SLIMANI, (Radia), « *L'impact de l'adoption des nouveaux outils de management et la gestion de leur mise en place sur la performance des entreprises algériennes* », thèse pour l'obtention du grade de docteur en sciences de gestion, Université de Béjaia, promotion 2019/2020, P.28.

¹⁸ AKSENOV, (Roman), *Les logiciels ERP, leur histoire d'hier à aujourd'hui*.

La présence de cet outil devient indispensable pour la majorité des entreprises car il aide les décideurs à prendre leurs décisions en offrant une vision globale et claire sur leur situation.

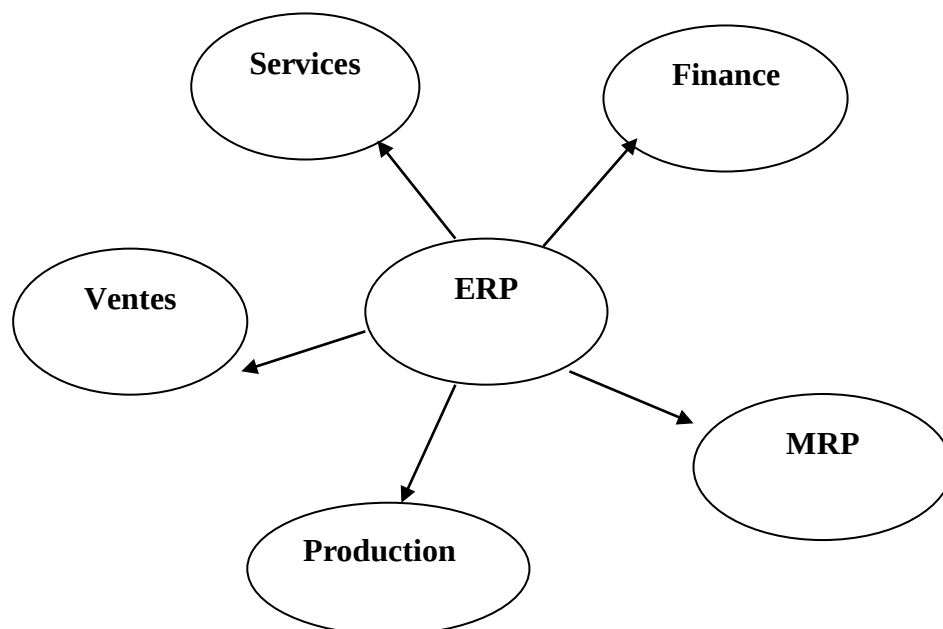
3. L'évolution des ERP¹⁹

1970 : MRP été dédié à la planification et l'ordonnancement des besoins en matière et production, destiné à déterminé quel quantité pour quel moment.

1980 : MRP 2 est l'extension de MRP, là il s'est élargi à encourager les interactions inter fonctionnelles et à soutenir les fonctions de vente et marketing et à prendre en considération les autres domaines dans son processus de planification.

1990 : ERP le logiciel le plus courant dans la plupart des entreprises depuis son apparition car il couvre la totalité ou la majorité des domaines de l'organisation, il conserve l'ensemble des flux de travail dans un seul endroit.

Figure n°10 : L'ERP lors de son apparition

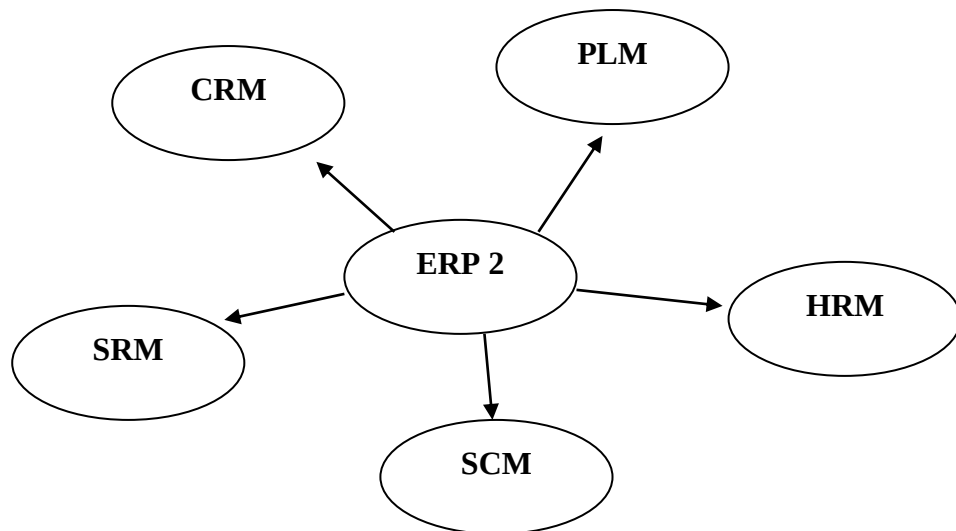


Source : <https://www.geeksforgeeks.org/evolution-of-erp-system/>, consulté le 05/05/2021 à 17H.

¹⁹Harleenk_99, *Evolution of ERP system*, consulté le 05/05/2021 à 17H.

2000 : ERP 2 il comprend des modules départementaux, CRM, SCM et autres modules d'intervenants. Ce nouveau modèle reflète une concentration accrue des entreprises sur l'intégration interne.

Figure n°11 : Le nouveau modèle ERP



Source : <https://www.geeksforgeeks.org/evolution-of-erp-system/>, consulté le 05/05/2021 à 17H.

4. Les caractéristiques de l'ERP

A l'heure actuelle de tels systèmes restent toujours très chers pour les entreprises mais les investissements montrent que si l'investissement est élevé, les efforts restent utiles car ils imposent une réorganisation de l'entreprise.

4.1 L'unicité de base de données cette caractéristique permet

- D'éviter les redondances d'information : l'enregistrement d'une même donnée à plusieurs reprises sur plusieurs supports.
- Un référentiel de données commun et unique.

4.2 Intégration organisationnelle

Par son architecture modulaire, l'ERP couvre l'ensemble des domaines de l'organisation ou la majorité.

4.3 La traçabilité

La source de l'information diffusée est facilement reconnue.

4.4 L'actualisation

L'information est mise à jour en temps réel lors de modification, ce qui garantit la transversalité des services.

5. Les avantages de l'ERP

Les principaux avantages générés par les systèmes ERP sont définis comme suit :

- Disponibilité des informations cohérentes et en temps réel
- Diffusion d'un langage commun et standardisé
- Intégration globale qui permet une meilleure coordination des domaines de l'entreprise
- Des tableaux de bord plus fiable car ils sont extraits d'une base de données unique
- Minimisation des coûts
- Perfection de la qualité des produits et services
- Gain de temps
- Avantage concurrentiel
- Meilleure maîtrise des ressources

6. Les limites de l'ERP

Bien que les ERP procurent de considérables avantages et caractéristiques mais ils ont aussi des limites qui ne sont pas négligeables et du quels les dirigeants doivent prendre connaissance avant sa mise en œuvre.

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

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

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

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

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

6.6 La dépendance de l'éditeur : pour nécessité d'une maintenance continue.

Pour réduire le risque des effets négatifs de l'acquisition d'un ERP, l'entreprise doit bien choisir et étudier son choix d'investissement avant de s'engager et devra s'assurer de sa rentabilité vis-à-vis des charges à supporter.

7. Structure de l'ERP

7.1 La structure informatique de l'ERP ²⁰

Selon **BAGLIN** et Al (2005), les ERP présentent une structure informatique de type « client/serveur » à trois niveaux :

- Le niveau « Présentation » : il constitue l'interface utilisateur et dépend du système d'exploitation de l'ordinateur de l'utilisateur.
- Le niveau « Application » : il correspond aux fonctions de traitement de l'information.
- Le niveau « Base de données » : il gère les grands volumes de données que l'entreprise conserve.

7.2 Les principaux éditeurs de l'ERP

Nous distinguant deux types d'ERP :

- Les ERP propriétaires, édités par des sociétés, ils impliquent l'achat d'une licence.
- Les ERP open source, ils sont gratuits.

Nous ne nous intéresserons qu'aux ERP propriétaires.

Les principaux éditeurs du marché sont :²¹

- SAP leader mondiale
- Oracle/ people Soft
- SAGE ADONIX
- Microsoft
- SSA global
- GEAC

²⁰GHARSALLAH, (Lilia), Mémoire online, *impact des ERP sur la performance*, Mastère Professionnel 2006.

²¹ BOUKTACHE, (A) et CHAOUCHAOU, (Y), *impact de l'utilisation d'un ERP sur une organisation*, Diplôme de licence en sciences commerciales et financières, Juin 2010, p. 30.

- Intentia /Lawson
- Infor Global Solutions

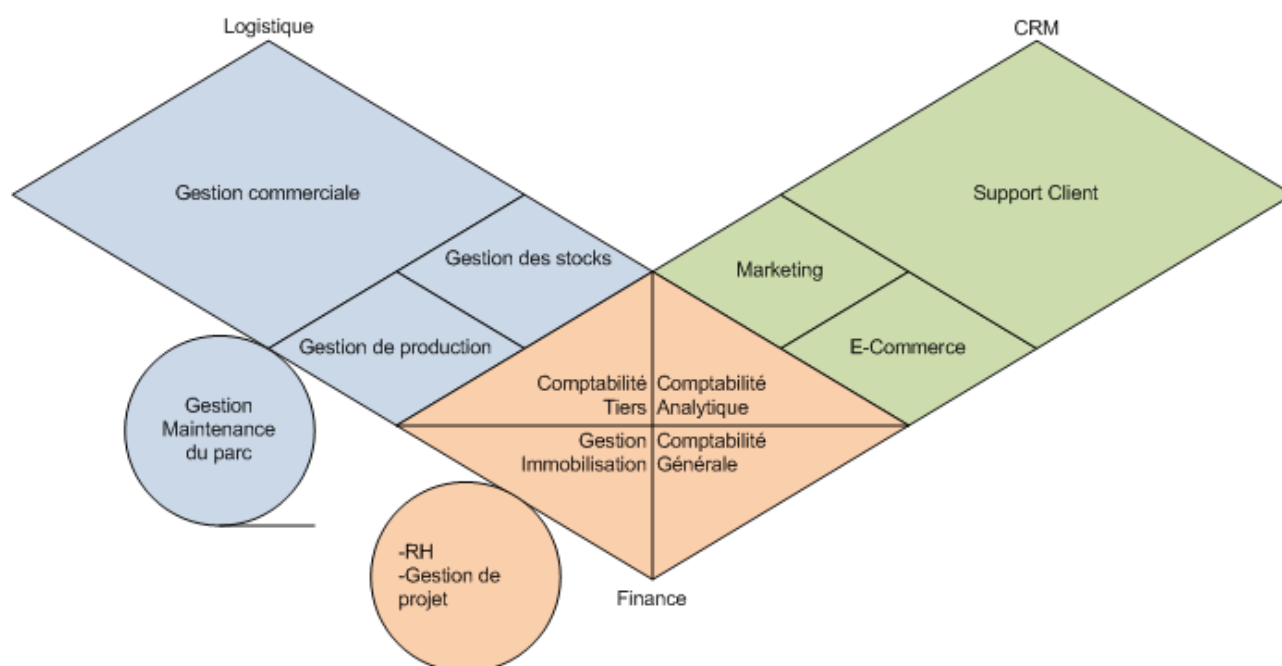
Le SAP a occupé le poste monopole des ERP jusqu'aux années 90, puis d'autres entreprises se sont lancées dans ce marché.

7.3 L'architecture modulaire²²

Un ERP est modulaire dans le sens où il est possible de n'avoir qu'une ou plusieurs applications en même temps, ou peu à peu. Les applications modulaires telles que les ERP permettent d'être sûr de la compatibilité des modules entre eux, ils s'imbriquent comme des blocs de Lego et fonctionnent ensemble (pas de vérification de compatibilité à effectuer).

Voici un exemple d'architecture modulaire qui tend à représenter tous les ERP :

Figure n°12: Architecture d'un ERP



Source : <https://fablain.developpez.com/tutoriel/presenterp/>, consulté le 06/05/2021 à 15H.

²²<https://fablain.developpez.com/tutoriel/presenterp/>, consulté le 06/05/2021 à 15H46.

Pour bien paramétrer un ERP voici la bonne démarche à suivre :

1. Bien étudier le SI existant dans l'entreprise et le cahier des charges
2. Effectuer une étude de faisabilité afin de voir ce qu'il y'a à paramétrer et ce qui existe déjà par défaut
3. Ne pas hésiter à modéliser les processus et flux de gestion et surtout les suivre tout au long des étapes du paramétrage
4. Tester les flux paramétrés, avec l'entreprise, en particulier les différents utilisateurs

7.4 Critères de choix d'un ERP²³

7.4.1 La taille de l'entreprise : Aujourd'hui le marché des ERP est diversifié et complexe il compte plusieurs produits chacun répond à des besoins spécifiques, le critère de sélection diffère selon les recherches de l'entreprise lors de choix de la stratégie de mise en œuvre de l'ERP et l'ensemble de ses coûts à supporter.

Le marché des ERP est segmenté en 3 niveaux²⁴ :

Niveau un : se classent les systèmes les plus puissants mais aussi les plus coûteux, ils sont offerts par des géants spécialisés à l'échelle mondiale, ce type correspond aux plus grandes entreprises, mais même les entreprises de moyenne taille optent à l'adopter dernièrement.

Niveau deux : on trouve des ERP moins puissants et moins coûteux, ils sont offerts par nombreux éditeurs dans le monde, ils sont destinés principalement aux petites et aux filiales de grandes entreprises.

Niveau trois : en cette catégorie on distingue un grand nombre de petits logiciels, qu'on peut appeler ERP ou non, ils présentent des fonctions utiles aux petites entreprises à des coûts raisonnables.

7.4.2 L'éditeur et l'intégrateur

²³ NORIGEON, (Philippe), *Cours ERP, PGI*, Master CCA, 2010, p.56.

²⁴Ibid. p. 56-58.

Le choix d'un progiciel est avant tout le choix d'un éditeur, on doit privilégier ses qualités sa stabilité, sa surface financière et son parc installé. L'intégrateur de même il est nécessaire de prendre en considération sa compréhension du métier et sa capacité à mener à bien le projet dans les délais.

7.4.3 Le coût de l'ERP

L'installation du progiciel induit plusieurs coûts de plus que son coût d'acquisition on trouve :

- Le cout de formation : il va dépendre du nombre de travailleurs qui sont appelés à utiliser ce nouvel outil et changer leurs méthodes de travail.
- L'intégration et les tests : avant le démarrage de l'utilisation officielle, l'entreprise doit s'assurer de son bon fonctionnement.
- La conversion des données : transférer les données enregistrées sur l'ancien système au progiciel et se débarrasser des informations inutiles et répétés.

L'entreprise peut subir des coûts supplémentaires à la première période qui suit l'implémentation du progiciel suite aux changements divers des méthodes de travail.

7.4.4 Les fonctionnalités de l'ERP en fonction du métier de l'entreprise et sa stratégie

Les choix fonctionnels de l'ERP doivent s'adapter à la stratégie de l'entreprise et répondre à ses besoins métier, donc avant son installation l'entreprise effectue une analyse SWOT pour pouvoir identifier ses forces, faiblesses, opportunités et menaces.

8. Les étapes d'implantation d'un ERP

La mise en œuvre d'un progiciel de gestion intégré au sein des organisations passe par plusieurs étapes, Markus et Tanis (2000) ont développé un modèle d'implantation comportant 4 phases²⁵ :

²⁵GHARSALLAH, (L), Op.cit.

1/ Phase de conception

Cette phase constitue une phase de planification où les principales décisions sont prises : la sélection du progiciel, l'identification du chef de projet, l'approbation du budget et du plan de projet.

2/ Phase d'implantation

Cette phase comporte l'analyse de la situation actuelle de l'entreprise, la mise en place du nouveau système et sa configuration aux systèmes existants et les tests.

3/ Phase de stabilisation

Cette phase vient juste après avoir rompu avec l'ancien système. C'est la phase pendant laquelle le système se stabilise pour permettre de détecter les différentes anomalies et de les corriger éventuellement.

4/ Phase d'amélioration continue

L'amélioration continue consiste par exemple dans la maintenance du système, l'introduction de nouvelles fonctionnalités au système, le support des utilisateurs, les mises à jour éventuelles, etc.

9. La finalité de l'ERP

Les entreprises mettent en œuvre un ERP non seulement en vue de l'atteinte de leurs objectifs stratégiques d'une meilleure façon qui soit, mais aussi pour réduire les coûts qui proviennent des tâches répétitives et les charges qui poursuivent par conséquent. L'implémentation de cet outil n'est bénéfique que s'il est bien maîtrisé et accompagné d'une bonne stratégie qui permet à l'entreprise de survivre, évoluer et optimiser sa performance.

La valeur ajoutée des ERP est le gain de temps et de qualité, ces derniers peuvent être de vrais avantages concurrentiels de la firme.

Section 2 : Impacte de l'ERP sur la performance de l'entreprise

La performance est une notion globale résultante d'un ensemble d'amélioration et de progrès dans une entreprise.

Les nouveaux outils de contrôle et de pilotage de l'entreprise provoquent des effets sur la performance de l'entreprise, il existe plusieurs travaux traitant ce sujet mais peu d'études se sont focalisées sur l'ERP, dans cette partie nous nous intéressons sur l'impact de l'ERP sur la performance de l'organisation.

1. Définition de la performance

La performance ne possède pas une définition précise et déterminée, chaque auteur la définit à sa vision et de différentes manières :

Pour **LORINO** : « La performance dans une entreprise est tout ce qui, et seulement ce qui contribue à atteindre les objectifs stratégiques »²⁶

D'après **Langlois, G** et autres : « Le concept de la performance n'est pas simple à cerner. Il existe néanmoins un consensus relatif aux conditions requises pour qualifier une organisation performante. Une organisation est performante lorsqu'elle est efficace et efficiente. Elle est efficace lorsqu'elle atteint les objectifs poursuivis et elle est efficiente lorsqu'elle maximise les quantités ou les valeurs obtenues à partir d'une quantité donnée de moyens »²⁷.

Pour sa part, **R-M STEERS** (1977) définit la performance organisationnelle comme « la capacité pour une organisation d'acquérir et d'utiliser ses ressources rares et précieuses aussi promptement que possible dans la poursuite de ses buts actuels et opérationnels »²⁸.

PAYETTE, A (1988) fait en revanche une subtile distinction entre ces concepts. Pour lui, la performance compare les résultats obtenus aux résultats visés (efficacité) mais elle est

²⁶LORINO, (P) : « Méthodes et pratiques de la performance, le guide du pilotage », Organisation, 1998, p.18.

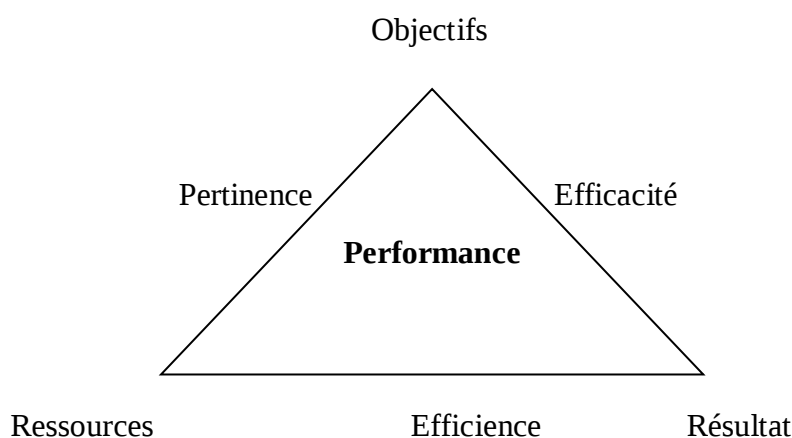
²⁷BOUGUIGNON, (B) : « Peut-on définir la performance ». Revue française de comptabilité, 1998, p. 269.

²⁸STEERS, (M) Organizational Effectiveness : A Behavioral View, Santa Monica Ca, Goodyear Publishing company, 1977.

d'avantage liée à l'efficacité (la bonne faisabilité des choses) tandis que l'efficacité réfère d'avantages à l'utilité, à la satisfaction et à la distinction traditionnelle entre efficacité et efficacité. PAYETTE précise néanmoins que souvent, la performance a un sens global et implique efficacité et efficacité²⁹.

P, GIBERT, positionne la performance au centre du triangle regroupant les notions d'efficacité, efficacité et de pertinence. (Figure n°14)

Figure n°13 : Triangle de la performance



Source : P, GIBERT 1980 .

2. Les principaux critères de la performance

2.1. Efficacité : Se définit comme « Le rapport entre le résultat atteint par un système et les objectifs visés, de ce fait plus les résultats seront proches des objectifs visés, plus le système sera efficace. On s'exprime donc selon le degré d'efficacité pour caractériser les performances d'un système »³⁰.

La formule suivante exprime l'efficacité :

$$\text{Efficacité} = \frac{\text{résultats}}{\text{objectifs visés}}$$

²⁹PAYETTE, *L'efficacité des gestionnaires et des organisations*, presse de l'université de Québec, Québec, 1988.

³⁰ MATHE, (D) et BOISLANDELLE, (H), « *Marché de l'art et gestion de patrimoine* ». Edition ECONOMICA. Paris 2005. P. 140.

2.2 L'efficience : « exprime le rapport entre les objectifs visés et les moyens engagés pour les atteindre »³¹

Elle se calcule de suit :

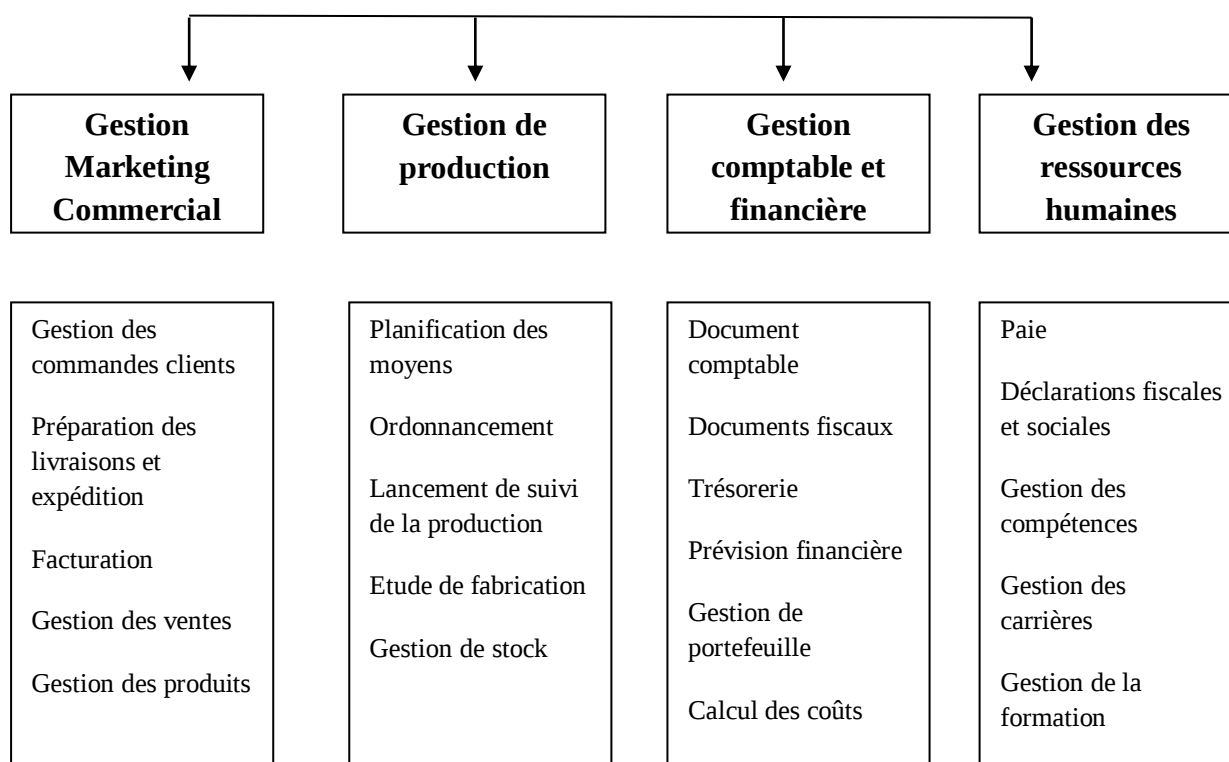
$$\text{Efficience} = \frac{\text{résultats atteints}}{\text{moyens mis en œuvre}}$$

2.3 La pertinence : cette notion est subjective ce qui rend complexe sa mesure, elle exprime la conformité des moyens mis en œuvre et les réalisations obtenus.

3. Les fonctionnalités organisationnelles de l'ERP

L'adoption d'un progiciel de gestion intégré induits des impacts organisationnels divers, il touche à l'intégralité des fonctions de l'entreprise, (Figure n°12)

³¹MATHE, (D) et BOISLANDELLE, (H), Op.cit. p141.

Figure n°14 : Les fonctionnalités d'un système ERP

4. L'impact de l'ERP sur l'organisation

4.1 ERP et stratégie d'entreprise

La stratégie de l'entreprise impose le choix du processus à intégrer aux ERP, grâce à la caractéristique du paramétrage, l'ERP s'adapte aux exigences et aux besoins de l'entreprise.

Les choix fonctionnels dépendent des objectifs à atteindre, définis en cohérence avec la stratégie de l'entreprise³² :

- Stratégie d'excellence opérationnelle => intégration/logistique.
- La différenciation par les coûts => intégration logistique / finance.
- Orientation client, qualité produit, du service => intégration logistique / relation client.
- Croissance externe, croissance du marché, acquisition => intégration organisation / finance.
- Externalisation => intégration données produits / logistique.

³² NORIGEON, (Philippe), Op.cit. P. 60.

- Internalisation (PME/ PMI) => intégration logistique / conformité règles / finance.

4.2 ERP et structure de l'entreprise

La présence d'un progiciel de gestion intégrée dans l'organisation favorise la centralisation de la saisie des données et donc structure le système d'information, qui influence par la suite le degré de centralisation dans la firme.

Selon Davenport³³ et sa synthèse de quelques 50 cas d'implantation d'ERP, il y'a des firmes qui, au départ du processus, ne spécifient aucun objectif organisationnel. D'autres s'y engagent après un échec dans leurs efforts d'intégration. Enfin, certaines visent explicitement, via l'ERP, à créer une culture plus disciplinée autour de systèmes d'information centrés sur les processus.

On distingue également trois approches dans le choix du progiciel et des applications au sein des grands groupes : centralisée, fédérale et décentralisée.

Dans l'approche centralisée, la maison mère choisit aussi bien le progiciel que les modules à implanter et les impose aux divisions et filiales. Selon l'approche fédérale, les entités ont en commun un sous-ensemble de processus et d'informations. Dans l'approche décentralisée, toute entité d'une certaine taille reste libre de construire son système d'information en fonction de ses besoins spécifiques³⁴.

5. Les effets de l'ERP sur la performance de l'entreprise

La raison fondamentale derrière le choix d'un PGI est l'accroissement de la performance. L'analyse des différents travaux portant sur l'impact de l'ERP sur la performance des organisations nous a conduit à cerner les différents volets influencés par cette technologie, ils s'agissent de : dimension financière et économique, stratégique, opérationnelle et humaine.

5.1 La dimension financière et économique :

L'intégration entre modules de la comptabilité financière et comptabilité de gestion donne plus de transparence et permet de réduire les délais d'établissement d'états financiers

³³Davenport, (T), 2000, Mission Critical: Realizing the Promise of Enterprise Systems, Harvard Business School Press.

³⁴LAGHA (Morad), Op.cit. P.56.

grâce à la disponibilité et la facilité d'accès aux informations. La performance financière peut être mesurée par plusieurs ratios, le plus estimé est le (ROE, Return on equity) qui se calcule ainsi :

$$\text{ROE} = \text{résultat} / \text{capitaux propres}$$

En ce qui s'agit de la performance économique il se reflète en ce qui est exposé en comptabilité.

5.2 La dimension organisationnelle

La dimension organisationnelle de la performance reflète la manière dont l'entreprise est organisée pour atteindre ses objectifs³⁵. L'évaluation de cette dimension par rapport à l'ERP dépend de plusieurs variables : le degré d'intégration, la façon de son exploitation vis-à-vis des compétences et connaissances des utilisateurs, la stratégie de la mise en œuvre de cet outil, le degré de contrôle, la coordination et plusieurs autres critères qui puissent l'impacter d'une façon ou d'une autre.

5.3 Dimension social

Le facteur humain occupe une place stratégique en organisation du fait qu'il dirige les outils, ses compétences sont primordiales car l'atteinte des objectifs dépend de leurs capacités et efforts à y parvenir pour contribuer à l'augmentation des performances. L'ERP contribue à l'amélioration des acquis du personnel car il doit acquérir de nouvelles connaissances en essayant de s'adapter à son exploitation, ceci augmente sa confiance et son efficacité et le mène à améliorer sa productivité.

5.4 Les bénéfices liés à la productivité administrative

Le changement des systèmes d'information et l'adoption du progiciel de gestion intégré optimise la productivité administrative de l'organisation par sa suppression des tâches de réconciliation, de correction et de vérification grâce à l'unicité de la base de données qui

³⁵ SLIMANI, (Radia), Op.cit. P. 131.

lui fait gagner du temps, et ce qui lui réduit aussi et parfois élimine les coûts que supporte l'entreprises suites à ces actions supplétives.

Section 3 : Le contrôle de gestion par l'ERP

Les circonstances commerciales complexes actuelles font également du système ERP un outil important dans le domaine comptable car il a un impact significatif sur le rôle des comptables en management. Il permet un accès rapide aux données opérationnelles pertinentes en temps réel.

L'instauration d'une gestion intégrée grâce à l'ERP a rendu l'organisation cohérente.

1. La gestion intégrée

1.1 Définition du concept d'intégration

Dans le domaine des sciences sociales, le concept d'intégration peut être attribué à Émile Durkheim (1858-1917), un des fondateurs de la sociologie moderne. Pour lui, l'intégration et la société sont deux faces d'une même pièce, sans quoi la société ne pourrait être cohérente. L'intégration serait donc une caractéristique même de la société, qui lui permettrait de fonctionner malgré les différences qui y règnent. La société doit cependant s'investir auprès des individus afin de créer une interdépendance et une complémentarité des individus et des groupes (Durkheim, 1960 in Fortin, 2000)³⁶.

En économie, l'intégration désigne la stratégie de regroupement d'activités au sein d'une même entreprise. Cela permet de maîtriser le savoir-faire technique, commercial ou financier pour accroître la productivité et bénéficier d'effets de synergie³⁷.

En d'autres mots c'est une technique qui élimine les interfaces qui se trouvent entre les fonctions de l'entreprise pour assurer la rapidité et les fiabilités des informations circulantes.

1.2 Définition de la gestion intégrée

La gestion intégrée renvoie au principe de gouvernance territoriale en associant les acteurs locaux, usagers et élus, à la prise de décision, elle s'appuie sur une démocratie participative des acteurs locaux³⁸.

³⁶<https://www.sherpa-recherche.com/wp-content/uploads/Fiche-synthese-Le-concept-dintegration.pdf>, consulté le 10/05/2021 à 14H.

³⁷Topictionnaire, définition de l'intégration.

³⁸Ibid.

C'est une approche qui rassemble les intérêts, les ressources et les contraintes de l'ensemble des acteurs active dans un même secteur.

La planification des ressources de l'entreprise par ERP est un exemple de la manière dont la technologie transforme l'entreprise d'un processus à forte intensité de main-d'œuvre en un processus à forte intensité de machine et améliore le contrôle organisationnel.

2. Les apports de l'ERP pour le contrôle de gestion

L'introduction des progiciels de gestion intégrée a indirectement révolutionné les systèmes de contrôle de gestion traditionnels en augmentant la qualité de la prise de décision, mais a également créé un défi pour les comptables de rester compétitifs sur le marché sachant que c'est un investissement couteux et complexe. Suite à la mise en œuvre de cet outil le résultat peut être impacté positivement ou négativement par les changements substantiels dans la structure organisationnelle et les procédures de travail.

Un système ERP contribue à de meilleures pratiques de contrôle interne dans l'entreprise mais l'examinations de ses apports se fait après une durée allant jusqu'à 3 ans au moyen car l'utilisateur aura appris à utiliser cet outil et commence à pouvoir le maîtriser et l'adapter à ses besoins d'une façon efficace³⁹.

DECHOW et MOURITSEN ont fait valoir qu'un système de contrôle de gestion dans un environnement de système ERP ne consiste pas seulement à améliorer les fonctions comptables, mais aussi en grande partie à une perfection collective dans laquelle des contrôles formels et informels sont créés dans différentes parties de l'organisation⁴⁰.

Un PGI touche principalement au système de gestion formel, il est un excellent dispositif pour ce dernier car il aide à identifier le gaspillage le plus tôt possible, mais n'a apporté aucun changement au système de contrôle informel parce que la culture du respect des autres existe déjà bien.

³⁹[http://www.ijem.upm.edu.my/vol10no1/IJEM%20\(06\)%20Rev1%20Impact%20of%20Enterprise%20Resource%20Planning%20on%20Management%20Control%20System%20and%20Accountants'%20Role.pdf](http://www.ijem.upm.edu.my/vol10no1/IJEM%20(06)%20Rev1%20Impact%20of%20Enterprise%20Resource%20Planning%20on%20Management%20Control%20System%20and%20Accountants'%20Role.pdf), consulté le 13/05/2021 à 23H.

⁴⁰Ibid, P. 100.

Les systèmes de planification des ressources d'entreprise (ERP) aident les entreprises à gérer les parties importantes de leurs opérations. Ces systèmes rassemblent des informations de gestion interne et externes selon une organisation à travers diverses applications logicielles⁴¹.

Les conséquences des ERP apparaissent plus sur la nature de travail des contrôleurs de gestion, ils entraînent le développement d'un métier d'ingénierie centré sur le système d'information de gestion et un métier d'analyste centré sur l'interprétation et la communication des données de gestion. Pour CAGLIO (2003), on assiste à une hybridation entre les divers groupes professionnels : contrôleurs de gestion, spécialistes des systèmes d'information et managers de terrain. Les connaissances, les activités et les outils des uns et des autres s'entrecroisent, se concurrencent et coopèrent⁴².

2.1 Les apports organisationnels

2.1.1 Une rigueur organisationnelle

Le progiciel de gestion intégré engendre à tous les niveaux une rigueur qui accélère la réussite de travail et fournit la pensée logique qui est le fondement qui permet le développement des activités de l'entreprise, et du fait qu'il assure la mise à niveau technologique et fonctionnelle.

2.1.2 La fiabilité et la cohérence des informations financières

L'ERP garantit la fiabilité des données financières, et permet la traçabilité de toute activité.

Les principales parties prenantes auront une image claire de la santé de l'entreprise et prendront ainsi de meilleures décisions plus éclairées⁴³.

Les informations financières doivent refléter à la réalité de l'entreprise pour que les décisions qui seront prises à leurs bases assurent la pérennité et la croissance de l'organisation.

⁴¹https://www.inetsoft.com/info/best_erp_dashboard/, consulté le 15/05/2021 à 16H.

⁴² MEYSSONNIER, (François) et POURTIER (Frédéric), *Les ERP changent-ils le contrôle de gestion ?*, version 1, Metz, 30 Mar 2011, p. 05.

⁴³ CAMPILLO, (M), *LOGICIELS DE GESTION Vente - Implantation - Formation – Support, les tableaux de bord ERP*, Aix-en-Provence, le 28 septembre 2019.

L'ERP crée une version unique qui ne peut légitimement être remise en cause car chacun contribue à alimenter le système à l'origine des résultats. L'ERP permet à l'entreprise de quitter la vision verticale et le cloisonnement par métier et garantit au contrôleur de gestion une cohérence de l'information⁴⁴

2.1.3 L'homogénéité des procédures

Le progiciel de gestion intégré impose aux entreprises l'unicité des méthodes de travail pour faciliter les comparaisons entre diverses unités et leurs mises à niveau.

2.1.4 Une réduction des délais

L'information n'est saisie qu'une seule fois et le temps accordé est réduit, au moment où tous les utilisateurs ont accès à la même donnée, ce qui évite les redondances génératrices d'erreurs, ce qui a considérablement amélioré le travail des décideurs, car ils peuvent consacrer plus de temps à l'analyse financière et à la prise de décision par rapport à la saisi et collectes des données précédemment.

2.1.5 Une source d'économie

Les raisons spécifiques pour lesquelles les entreprises investissent dans cette technologie varient, mais la réduction des coûts et l'amélioration de la productivité et la performance sont généralement en tête de liste et contribuent également à de meilleures pratiques de contrôle interne dans l'entreprise.

2.1.6 Une maîtrise facilitée des frais généraux

Cet outil à faciliter la gestion des ressources et leur suivi, la réduction des frais généraux passe par diverses actions qui se regroupent autour de 3 thèmes⁴⁵ :

- La chasse au gaspillage
- L'optimisation de l'organisation
- Et la mise en place de procédures et de suivis de gestion

⁴⁴ LAGHA (Morad), Op.cit. p. 39.

⁴⁵Op.cit. P. 40.

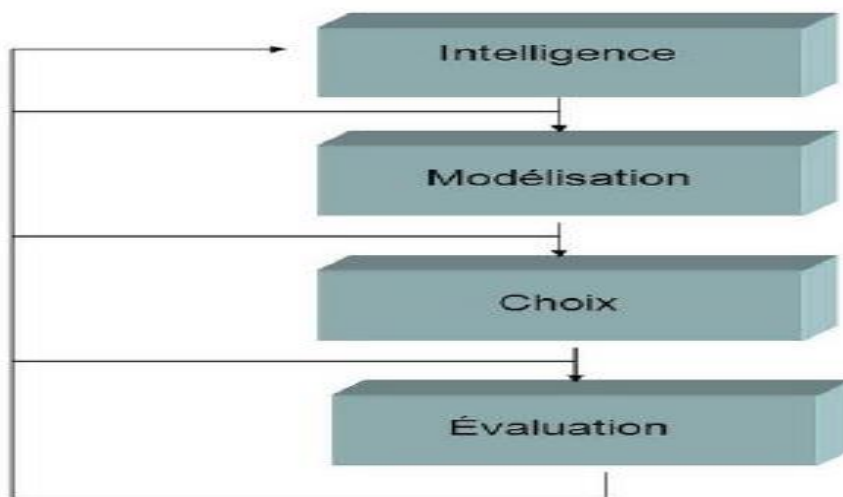
Les ERP sont alors une aide précieuse pour le contrôleur de gestion puisqu'ils proposent des procédures complètes de suivi des dépenses de frais généraux.

2.2 Les apports décisionnels

L'ERP présente aussi un atout aux contrôleurs de gestion en prise de décision, ils illustrent les mesures clés et communiquent de manière convaincante les performances opérationnelles car l'accès à l'information est stratégique pour orienter les prises de décision en bonne direction.

Le schéma ci-dessous présente les quatre phases du processus de prise de décision dans leur ordre de déroulement, et comment le système ERP assiste chacune :

Figure n°15 : Modèle de décision de SIMON H, (1983)



Source : H, SIMON (198).

D'après REIX R (2000), l'ERP assiste les décideurs au long du processus de prise de décision :

- En étape d'intelligence l'ERP réclame lors de survenance d'un problème afin de le résoudre à l'instant de son déclenchement avant d'impacter le processus.
- Pendant l'étape de conception, le système ERP facilite la recherche de solution, dans la conception d'un modèle reliant des variables d'action à des résultats éventuels.

- Lors de sélection, l'ERP facilite au décideur la sélection d'une alternative développée en étape précédente.
- À l'étape d'implantation, l'ERP assure la diffusion et l'explication de la nouvelle décision pour sa mise en œuvre.

2.2.1 Une information pertinente

L'édition automatique d'états de suivi et l'accélération des procédures de feed-back sont assurées grâce à l'ERP, l'information est saisie une seule fois et est directement disponible dans le serveur sur une seule base de données qui seront destinées à la constitution des tableaux et du reporting qui feront l'objet de récapitulatif de la situation fiable de l'activité de l'entreprise sur une période déterminée selon un rythme d'entreprise. Les états générés sont utiles, précis et permettent à l'utilisateur final de gagner du temps dans la composition des leurs.

2.2.2 Une plus grande optimisation

L'intégration de l'ERP dans les entreprises ne change pas les concepts et les méthodes, mais la façon des pratiques en automatisant les tâches et rendre plus performants les systèmes d'animation classiques des entreprises. Les tâches habituelles de la fonction évoluent peu donc l'incidence s'accorde sur une amélioration de forme (automatisation, rapidité d'obtention des informations, finesse du découpage) mais pas de fond.

2.2.3 Un meilleur pilotage de la performance

L'ERP a rendu l'entreprise capable et en mesure de déclinaison des stratégies en actions organisationnelles, les contrôleurs accordent plus de temps et d'importance à l'analyse de l'information au lieu de sa recherche et sa saisie ce qui améliore la chaîne décisionnelle et le pilotage orientée en performance.

2.3 Les apports organisationnels

L'intégration de l'ensemble des fonctions de l'entreprise booste la performance des systèmes d'information et favorise le travail performant. La technologie d'information a toujours un impact sur l'évolution de l'organisation, elle modernise les méthodes en prolongeant la relation entre le service financier et les autres services.

Les systèmes d'informations ERP répondent plus au besoin de l'entreprise en fournissant un langage commun, Cette récente maîtrise de l'information implique une refonte dans la manière de diriger et une évolution des mentalités rendue nécessaire par la nouvelle interrelation des services et des acteurs de l'entreprise⁴⁶.

3. L'impact de l'ERP sur le contrôle de gestion

Ce logiciel ne révolutionne pas le contrôle de gestion des entreprises mais il représente un moyen puissant d'accroître la productivité des activités et tendent à devenir un véritable géant en matière de l'information.

L'impact de l'ERP sur le contrôle de gestion se rattache à deux variables essentielles, la stratégie et la structure de l'entreprise. L'ERP encourage et soutien la stratégie, et l'entreprise cherche de meilleures informations pour soutenir la prise de décision en l'exploitant à des fins de ses besoins.

L'ERP a rendu facile le processus de contrôle dans l'entreprise, en éliminant les tâches de ressaisies manuelles, les erreurs et les redondances des informations, en effet les tâches de contrôle se sont devenues plus en amont, tous ce qui est recherches de nouveaux marchés, création et développement des produits, et l'intégrations de tous les domaines en tant que modules fonctionnelles de l'ERP sur une base de données unique et partagée a facilité la validation des données comptables issues du processus organisationnel. La disponibilité de l'information a permis aux acteurs de ce métier de se focaliser plus sur ce qui est analyse et conseil en gestion.

⁴⁶LAGHA, (Morad), Op.cit, p. 43.

Conclusion

Les entreprises deviennent de plus en plus dépendantes des technologies de l'information, car l'évolution de l'environnement doit être accompagné de l'évolution des outils adaptés pour garantir la pérennité de l'entreprise. La mise en place de ces outils est un investissement considérable qui doit être soigneusement étudié et choisit afin de s'assurer de sa rentabilité et son apport.

L'objectif principal des dirigeants est naturellement que leurs entreprises soient performantes, les progiciels de gestion intégrée contribuent à satisfaire leurs attentes et diriger leurs décisions à meilleures fins.

Chapitre 3 :

**Fonctionnement de contrôle de gestion dans un
contexte ERP, Cas de CEVITAL**

Chapitre 3 : Fonctionnement de contrôle de gestion dans un contexte ERP, Cas de CEVITAL

Introduction

La valeur que représente l'information au sein des organisations pour la prise des décisions adonnée naissance à des systèmes de haute performance qui traitent les données efficacement et qui permettent d'améliorer la rentabilité des entreprises.

Ce chapitre comprend deux sections dont, la première aura pour objet la présentation de l'entreprise CEVITAL, la fonction contrôle de gestion à son niveau, et la présentation de l'ERP SAGE 1000 qu'utilise cette dernière. La section deux dans laquelle nous analyserons les résultats recueillis d'après une étude empirique menée sur l'ensemble d'employés de CIVITAL.

L'objectif de cette étude est de montrer le fonctionnement du contrôle de gestion dans un contexte ERP au sein de CEVITAL.

Section 1 : L'entreprise CEVITAL, son contrôle de gestion et son ERP SAGE 1000.

Section 2 : Enquête sur l'impact de l'ERP SAGE 1000 sur le contrôle de gestion de CEVITAL.

Section 1 : L'entreprise CEVITAL, son contrôle de gestion et son ERP SAGE 1000

Cette section se porte sur la présentation générale de l'entreprise CEVITAL. La place de son contrôle de gestion au niveau de l'organigramme, ses missions principales et l'ERP qu'elle exploite par cette entreprise.

I.Présentation de l'entreprise CEVITAL

1. Historique et évolution du groupe

CEVITAL, première entreprise privée algérienne à avoir investi dans des secteurs d'activités diversifiés, elle englobe 26 filiales diversifiées ce qui lui a permis d'atteindre sa taille et sa notoriété actuelle.

CEVITAL fait partie des entreprises algériennes qui ont vu le jour dès l'entrée de notre pays en économie de marché. Elle a été créée par des fonds privés en 1998. Son complexe de production se situe au niveau du port de BEJAIA et s'étend sur une superficie de 45000 mètres carrés, elle contribue largement au développement de l'industrie agroalimentaire nationale.

Elle s'occupe en industrie agroalimentaire et grande distribution, électronique et électroménager, sidérurgie, industrie du verre plat, construction industrielle, automobile, services, médias, le groupe CEVITAL s'est construit au fil des investissements, autour de l'idée forte de constituer un ensemble économique.

Porté par 18 000 employés répartis sur 3 continents, dont 15 000 en Algérie il œuvre continuellement dans la création d'emplois et de la richesse, elle s'impose sur le marché national en faisant que les meilleurs seront ceux qui maîtriseront.

Fondé par Mr. **Issad REBRAB**, CEVITAL est un groupe familial qui s'est bâti sur une histoire, Un parcours et des valeurs qui ont fait sa réussite et sa renommée leader du marché.

Situation géographique

L'entreprise CEVITAL se situe à l'arrière-port de Bejaia à 200 ML du quai : Ce terrain à l'origine marécageux et inconstructible a été récupéré en partie d'une décharge publique, Viabilisé avec la dernière technologie de consolidation des sols par le système de colonnes ballastées (337 KM de colonnes ballastées de 18 ML chacune ont été réalisées) ainsi qu'une partie à gagner sur la mer.

Les clés de succès du groupe sont :

- L'innovation
- L'internationalisation
- Recherche de l'excellence
- Le réinvestissement continu des gains dans des secteurs porteurs à forte valeur ajoutée
- La diversification
- Le rapport prix/qualité

1.1 Développement du groupe

Le développement du groupe a été marqué par plusieurs phases d'activités au fil des années.

Tableau n°1 : Développement du groupe CEVITAL

Années	Activités
1971	Lancement de la construction métallique SOCOMEG participation
1975	Création PROFILOR
1979	Acquisition SOTECOM
1984	Acquisition SACM
1985	Création ENALUX

Chapitre 3 : incidence de l'ERP sur la performance du système de contrôle de gestion, cas de CEVITAL

1986	Création NORD MÉTAL ET METALLOR
1988	Création METAL SIDER (SIDÉREERGIE)
1991	Reprise des activités IBM en Algérie
1997	Création de HYUNDAI MOTORS ALGÉRIE
1998	Création de CEVITAL SPA INDUSTRIES AGROALIMENTAIRES
2006	Création de NUMIDIS ET IMMOBIS et acquisition de COJEK
2007	SAMHA PRODUCTION & DISTRIBUTION SAMSUNG / Création MFG (VERRE PLAT)
2008	NOLIS - TRANSPORT MARITIME / commercialisation du VERRE PLAT en EUROPE / CRÉATION DE NUMILOG
2009	Augmentation de la production du sucre de 1 M T/AN
2013	OXXO (FRANCE) / ALAS (ESPAGNE) ATLAS PNEUS
2014	BRANDT (FRANCE) / AFFERPI (ITALIE) EX LUCCHINI PIOMBINO

Source : Documents d'entreprise

1.2 L'évolution du capital social de CEVITAL agro-alimentaire

Le capital de l'entreprise ne cesse d'évoluer avec l'évolution de ses activités, il a connu dernièrement une évolution à plus de 70 % de son capital social.

2. Les valeurs de CEVITAL agro-alimentaire

Les principes moraux de CEVITAL reflètent la vision de ses dirigeants et son levier de croissance, leurs référentiels est basé sur ;

Chapitre 3 : incidence de l'ERP sur la performance du système de contrôle de gestion, cas de CEVITAL

- L'écoute et le respect
- Intégrité et transparence
- Solidarité et esprit d'équipe
- Initiative et persévérance
- Courage et engagement de performance

3. Implantation des sites de CEVITAL agro-industrie

➤ **Béjaia**

- Raffinerie à Huile,
- Margarinerie,
- Silos portuaires,
- Raffinerie de sucre,

➤ **El ksseur (Bejaia)**

Une unité de production Cojec a été rachetée par le groupe CEVITAL dans le cadre de la privatisation des entreprises publiques algériennes en novembre 2006. Produit : jus de fruits et mayonnaise et sauces confitures.

➤ **Tizi Ouzou**

L'unité d'eau minérale lallakhedidja a été inaugurée en juin 2007. Et préforme récemment rajouter.

➤ **El Khroub Constantine :**

Usine de chaux et CO₂.

4. Les Activités de CEVITAL agro-alimentaire :

CEVITAL agro-alimentaire est concentré sur la production et la commercialisation des huiles végétales, de margarine et de sucre. Ses activités se présentent comme suit :

- Raffinage des huiles (2300 tonne/jour)
- Conditionnement d'huiles finies (1400 tonne /jour)
- Production de margarine (600 tonne/jour)
- Fabrication d'emballage PET (poly éthylène téréphtalate) (9600 unités/heure)
- Raffinage du sucre roux (6500tonne /Jour)
- Stockage sucre roux (150 000 tonnes)
- Production de boissons (eaux minérales, jus et sodas)
- Mayonnaise et sauces 45 tonne/jour
- Chaux 100 tonne/jour,
- CO2, 30 tonne /jour,

5. L'objectif stratégique de CEVITAL

Cette entreprise vise à s'élargir, l'horizon 2025, des activités à la réalisation de logement résidentiel, des cimenteries, des carrières, des silos de stockages, des plates formes, bâtiments industriels dans le but de développer sa notoriété de la marque des armatures et résidentiel, de même réaliser la croissance interne et externe et diversifier sa gamme

6.L'organigramme et le rôle des structures du complexe CEVITAL agro-alimentaire :

6.1 L'organigramme de CEVITAL agro-alimentaire

Elle fonctionne selon une structure hiérarchique fonctionnelle en mettant en avant le principe de l'unité de commandement et la spécialisation des tâches, Pour en bénéficier des avantages de cette combinaison.

Il se figure comme suit : (Voir annexe n°1)

Direction générale :

Elle s'occupe de l'établissement des plans stratégique et des décisions sur le politique marketing à adopter en collaboration avec la direction du siège d'Alger. Elle a également pour mission la coordination, l'orientation et la motivation des autres directions. La DG est présidée par un président directeur général (PDG).

Direction ressources humaines :

L'un des piliers de l'organisation structurelle de cette entreprise sa principale mission est la gestion administrative du personnel (recrutement, gestion des relations ...etc)

Direction finance et comptabilité :

Elle s'occupe du suivi de patrimoine de l'entreprise en distribuant les ressources financières en budget sur les autres départements, et principalement la comptabilisation de toutes transactions entrées et sorties.

Elle a pour objectif de :

- Préparer et mettre à jour les budgets,
- Tenir la comptabilité et préparer les états comptables et financiers selon les normes,
- Pratiquer le contrôle de gestion qui consiste en :

- Rapprochement et édition des écarts d'inventaires stocks
- Mise à jour des différentes balances matières
- Analyse et valorisation des écarts d'inventaires
- Calcul de coût de clôture

Chapitre 3 : incidence de l'ERP sur la performance du système de contrôle de gestion, cas de CEVITAL

- Analyse et réajustement des couts
- Traitements des réformes
- Traitement des recyclages
- Traitement des non-conformités
- Situation des prêts et emprunt stock
- Assainissement stock à extérieur pièces de rechange
- Rapport d'inventaire final

-Faire le Reporting périodique

Direction raffinerie d'huile :

Elle a pour mission de raffiner l'huile brute dans les meilleures conditions, étant dotée d'une salle de contrôle informatisée qui permet ainsi des paramètres de raffinage basés sur les caractéristiques physico-chimiques des huiles.

La direction margarinerie :

Elle cherche à rationaliser l'utilisation de ses équipements de production pour obtenir une productivité optimale tout en respectant les avantages comparatifs que peut offrir les produits finis.

La direction raffinerie de sucre :

La raffinerie de sucre s'occupe du raffinage du sucre roux pour les transformer en sucre blanc prêt à être conditionné.

La direction des Silos

-Elle décharge les matières premières arrivées par navire ou camions vers les points de stockage.

-Elle stocke dans les conditions optimales les matières premières.

Chapitre 3 : incidence de l'ERP sur la performance du système de contrôle de gestion, cas de CEVITAL

-Elle Expédie et transfère vers les différents utilisateurs de ces produits dont l'alimentation de raffinerie de sucre et les futures unités de trituration.

-Elle entretient et maintient en état de services les installations des unités silos.

La direction des Boissons

Le pôle boissons et plastiques comprend trois unités industrielles situées en dehors du site de Béjaia.

- Unité Lalla Khedidja domiciliée à Agouni-gueghrane (Wilaya de TIZI OUZOU) a pour vocation principale la production d'eau minérale et de boissons carbonatées à partir de la célèbre source de Lalla Khedidja.

- Unité plastique, installée dans la même localité, assure la production des besoins en emballages pour les produits de margarine et les huiles et à terme des palettes, des étiquettes.

- Unité COJEK, implantée dans la zone industrielle d'El Kseur, Cojek est une SPA filiale de CEVITAL et qui a pour vocation la transformation de fruits et légumes frais en Jus, nectars et conserves. Le groupe ambitionne d'être leader dans cette activité après la mise en œuvre d'un important plan de développement.

La direction conditionnement d'huile :

Organisée en équipes, elle fonctionne continuellement, sa mission est la fabrication des emballages et la mise en bouteille de l'huile raffinée.

La direction logistique :

Elle a été créée en janvier 2003, elle joue le rôle de support pour les autres directions, en leur fournissant les ressources matérielles, financières et d'information nécessaire. Elle se divise en quatre services ;

- Service approvisionnement
- Service magasinage
- Service expédition
- Service transit et transport

La direction marketing :

Elle permet d'adopter les produits et les objectifs aux besoins du marché et aux attentes clients en mettant une politique marketing. Cette direction permettra de renforcer sensiblement l'efficacité du réseau de distribution des produits.

La direction commerciale :

Elle assure la commercialisation des produits finis et le suivi de ses clients qui sont répartis principalement à travers le territoire national et quelque pays étrangers, elle dépend directement de la direction générale et elle est composée de directeur commercial, une secrétaire, un chef des ventes, quatre chargés de clientèle, facturiers, un chargé de Reporting et trois administrateurs des ventes.

La direction Industrielle

- Chargé de l'évolution industrielle des sites de production et définit, avec la direction générale, les objectifs et le budget de chaque site.
- Analyse les dysfonctionnements sur chaque site (équipements, organisation...) et recherche les solutions techniques ou humaines pour améliorer en permanence la productivité, la qualité des produits et des conditions de travail.
- Anticipe les besoins en matériel et supervise leur achat (étude technique, tarif, installation...).
- Est responsable de la politique environnement et sécurité.
- Participe aux études de faisabilité des nouveaux produits.

La direction Approvisionnements

Dans le cadre de la stratégie globale d'approvisionnement et des budgets alloués, elle met en place les mécanismes permettant de satisfaire les besoins matière et services dans les meilleurs délais, avec la meilleure qualité et au moindre coût afin de permettre la réalisation des objectifs de production et de vente.

La direction Maintenance et travaux neufs

- Met en place et intègre de nouveaux équipements industriels et procédés.
- Planifie et assure la Maintenance pour l'ensemble des installations.

Chapitre 3 : incidence de l'ERP sur la performance du système de contrôle de gestion, cas de CEVITAL

- Gère et déploie avec le Directeur Industriel et les Directeurs de Pôles les projets d'investissement relatifs aux lignes de production, bâtiments et énergie/utilité (depuis la définition du processus jusqu'à la mise en route de la ligne ou de l'atelier).
- Rédige les cahiers des charges en interne.

II. La fonction contrôle de gestion au sein de CEVITAL

Dans cet élément nous présentons la fonction du contrôle de gestion au sein de CEVITAL, ses outils et sa place dans l'organigramme de l'entreprise.

1.Description de contrôle de gestion à CEVITAL

1.1 Création de la fonction

L'activité de CEVITAL est en évolution considérable à travers le temps, ce qui fait d'elle première grande entreprise privée à l'échelle nationale, elle détient plusieurs filiales en secteurs et activités différenciés. Le principe de diversification est en tête de ses clés succès en ces derniers temps ce qui rend la gestion de plus en plus complexe, pour maîtriser et prendre en mains les situations, l'entreprise crée en 2010 la fonction contrôle de gestion qui veille sur la maîtrise des activités, et l'ensemble des domaines de l'entreprise, depuis sa création, cette fonction demeure une base qui sert de support à l'entreprise.

1.2 L'interaction du contrôle de gestion avec les autres fonctions de l'entreprise

La fonction contrôle de gestion procure d'avantages aux profits de l'ensemble des fonctions qui constituent l'entreprise en coordonnant entre elles à assurer la bonne circulation d'informations et une bonne exécution des missions.

1.2.1 Le contrôle de gestion VS direction générale

- Le contrôle permet à l'entreprise de planifier ses activités et non seulement, mais aussi même à calculer les écarts de réalisation
- Le contrôle de gestion contraint les décideurs à la prise de décision qu'après avoir considéré leurs effets
- Positionne les responsabilités et coordonne entre les fonctions

Chapitre 3 : incidence de l'ERP sur la performance du système de contrôle de gestion, cas de CEVITAL

- Elle prend part des responsabilités de la direction générale en partageant les tâches, ce qui fait alléger la responsabilité de cette dernière

1.2.2 CDG VS les acteurs commerciaux

Il attire leur attention sur la situation du marché et leurs positions de produits, et à mettre en place des campagnes de promotions lorsqu'elles sont recommandées.

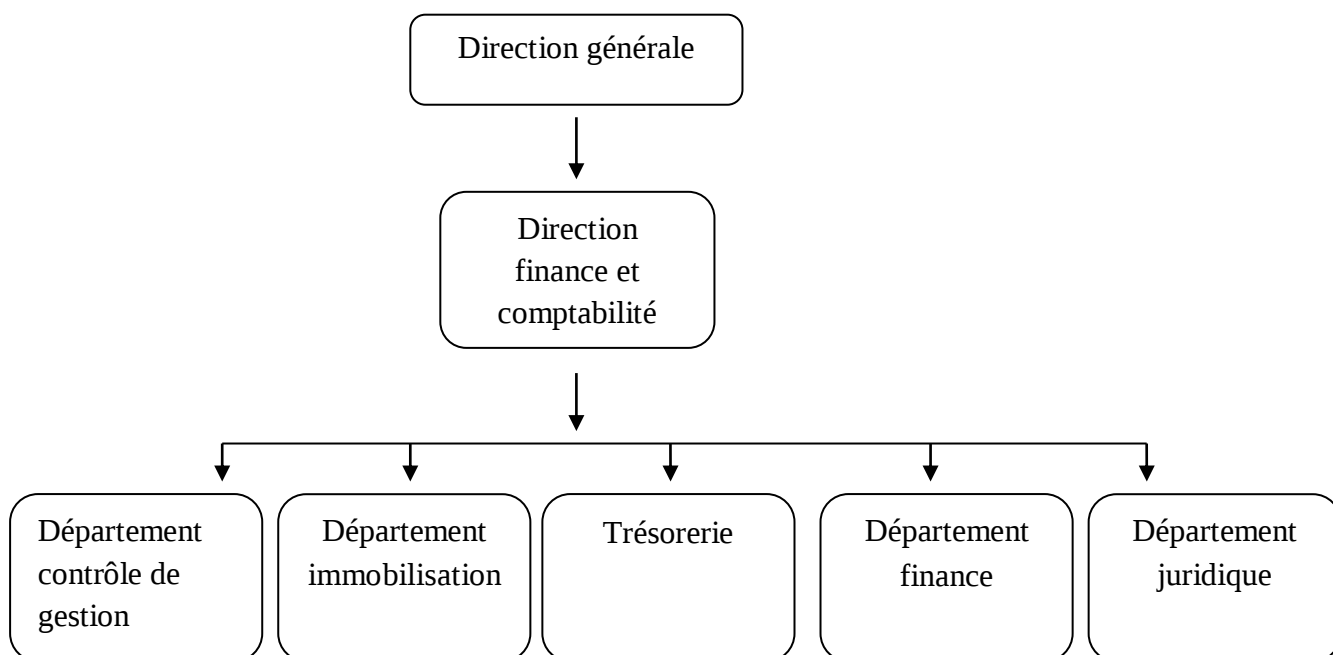
1.2.3 CDG VS les responsables financiers

Elle les incite à structurer leurs activités, à les préparer à temps T pour garantir la prise de décision au bon moment et exécuter les missions avec rigueur.

Pour le reste des fonctions (RH, Approvisionnement, Achat...) le contrôle de gestion intervient dans le cadre de pilotage et d'orientation des activités en vue d'obtenir les résultats souhaités.

2. La position de contrôle de gestion dans l'organigramme de l'entreprise

Figure n°17 : Place de contrôle de gestion à l'organigramme de CEVITAL



Source : réalisé par nos soins à partir des documents de l'entreprise

La fonction contrôle de gestion au sein de CEVITAL se positionne au niveau de la DFC, elle contribue à assurer la fiabilité des informations, analyse la performance et aide à la prise des décisions et accomplit principalement les tâches suivantes :

- Mettre en place une gestion budgétaire
- Mesurer les réalisations et les prévisions
- Mesurer la performance et les résultats par rapport aux objectifs
- Donner une vision globale et une vision future sur l'entreprise
- Recommander des solutions et améliorations
- Calculer le prix de revient, et déterminer les coûts

3. Les outils du contrôle de gestion au sein de CEVITAL

3.1 La comptabilité analytique

CEVITAL a adoptée depuis 2009 la méthode des coûts complet (dite méthode des centres d'analyse), pour l'ensemble de ces produits, car elle juge que c'est la méthode la plus adéquate qui leur permet de connaître l'ensemble de leurs charges et dépenses subits au long du processus.

3.2 La gestion budgétaire

À travers ce mode de gestion l'entreprise traduit l'ensemble de ses plans stratégiques et plans d'actions élaborés par la direction et l'ensemble des décideurs en plan chiffrés dit budgets.

3.3 Les tableaux de bord

On trouve plusieurs tableaux de bord, que chaque un concerne un département précis et leurs formats est adaptés selon leurs besoins. Les TB reflètent le type de ventes en CA, QU, et en Tonne. Ils mentionnent des prévisions journalières, hebdomadaires, mensuel et périodique (de début de l'année jusqu'au jour courant), par famille de produit, et par catégorie du destinataire (BTB, BTC), il doit être bien présenté et lisible.

Chapitre 3 : incidence de l'ERP sur la performance du système de contrôle de gestion, cas de CEVITAL

Les tableaux de bord commerciaux analysent de la performance et la solvabilité mensuelle du client par CA, destiné au directeur commercial pour prendre des décisions vis-à-vis de certains clients, (Suivi des lignes de crédit)

Les tableaux de bord financiers mesurent la performance financière de l'entreprise

La performance de l'entreprise est jugée à base de 4 facteurs :

- TRO : taux de réalisation d'objectifs (Résultats par rapport aux objectifs), il se calcule ainsi

$$\text{TRO} = (\text{Résultat} - \text{prévision}) / \text{prévision}$$

- Trend : il détermine le rythme de réalisation d'objectifs. Il sert à déterminer le taux de réalisation depuis le début de mois au jour courant (T) par rapport au seuil mensuelle prévus.
- Trend VS réalisation : résultat à la fin du mois par rapport au seuil.
- L'écart de réalisation : qui est mesuré par comparaison entre réalisations et prévisions.

- Évolution

$$\text{Evolution} = (Q(n) - Q(n-1)) / Q(n-1)$$

3.4 La comptabilité générale : reflète l'image de l'ensemble des activités de l'entreprise en suivant les principes du SCF.

3.5 Le reporting : C'est un récapitulatif des ventes en jours, en semaine, en mois exprimés en tonne, en unité et en DA. Les données sont représentées dans des tableaux et par représentation graphique désignant l'évolution et la diminution (l'état) des ventes en utilisant des couleurs significatives désignant le produit, la famille des produits et autres cordonnées, et ceci facilité la lecture aux décideurs.

III.Présentation de l'ERP SAGE 1000, utilisé au niveau de CEVITAL

1. Généralités sur SAGE 1000

Les solutions Sage 1000 S'appuient sur la plateforme Sage 1000, elles profitent de ses atouts techniques. Elles proposent les applications suivantes :

Gestion Comptable & Financière

Suite Financière

Trésorerie

Rapprochement Bancaire

Banque Paiement

Le **Sage 1000**, une solution de gestion financière permettant de mieux maîtriser la performance financière, les coûts et risques associés. Les logiciels Sage 1000 disposent d'une riche couverture fonctionnelle avec des fonctionnalités expertes pour un pilotage financier avancé de vos différents établissements.

1.1 Ses caractéristiques :

Une large couverture fonctionnelle

Sage FRP 1000 Comptabilité répond à l'ensemble des besoins de comptabilité générale, analytique, budgétaire et auxiliaire.

Des coûts optimisés

Avec sa mise en œuvre rapide, son coût de licence compétitif et son déploiement modulaire, Sage FRP 1000 Comptabilité permet de respecter les contraintes budgétaires.

Une mise en conformité permanente

La solution prend en compte l'ensemble des nouveaux règlements fiscaux et les nouvelles règles de sécurité des échanges.

Des délais de clôture et de production réduits

Grâce aux nombreux automatismes et outils collaboratifs intégrés, Sage FRP 1000 Comptabilité aide à optimiser les délais en évitant les ressaisies et en garantissant un accès sécurisé aux données.

1.2 Les fonctionnalités de Sage FRP 1000 Comptabilité

Sage FRP 1000, c'est un suivi optimisé de vos opérations de gestion avec la prise en compte de votre modèle commercial d'entreprise, une gestion comptable intégrée et des situations comptables simplifiées.

1.2.1 Suivi optimisé de vos opérations de gestion

Sage FRP 1000 Comptabilité propose en standard des outils permettant d'intégrer les spécificités opérationnelles de chaque entreprise telles que la gestion multi-établissement, la comptabilité multidevise ou pluri-monétaire et la mécanique multi-société.

1.2.2 Intégration du modèle commercial de l'entreprise

La comptabilité auxiliaire permet de dépasser le cadre purement comptable de la gestion des tiers et d'intégrer facilement le modèle commercial de l'entreprise (tiers multi-rôle, centrales de paiement multi-société, gestion de la compensation). De même, le modèle analytique très souple s'adapte aux spécificités métiers de l'entreprise.

1.2.3 Gestion intégrée

La gestion des moyens de paiement et du rapprochement bancaire est intégrée en standard. Vous pouvez ainsi paramétrer les différentes étapes de règlement clients et fournisseurs et automatiser le lettrage des comptes.

1.2.4 Situations comptables simplifiées

Définissez des profils réviseurs et automatisez les écritures de Cut-off (factures à recevoir, produits constatés d'avance, etc.) ainsi que les extournes lors de la période suivante.

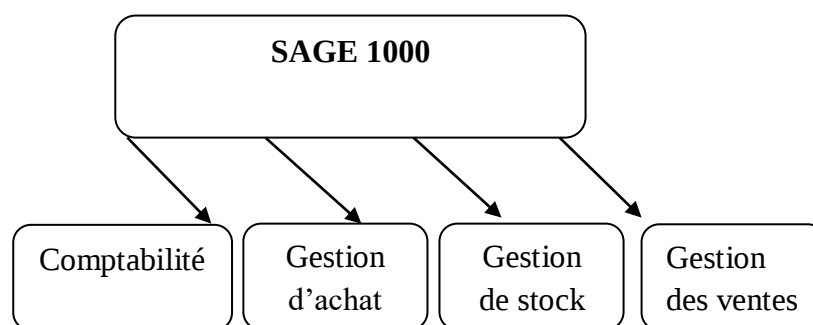
2. L'architecture de SAGE 1000 à CEVITAL

Le progiciel de gestion intégré SAGE 1000 a été adopté par CEVITAL en 2007, après les limites que procurait les anciens systèmes, l'entreprise a opté pour cet outil qui lui garantit une intégration globale des fonctions, ce qui lui permet une gestion plus efficace par le partage d'une base de données unique qui assure une vision simplifier et pertinente de la situation.

Son architecture modulaire est présentée dans la figure ci-dessous.

Figure n°18 : L'architecture de SAGE 1000 à CEVITAL

Ce schéma montre l'ensemble des modules intégrés dans l'ERP de CEVITAL



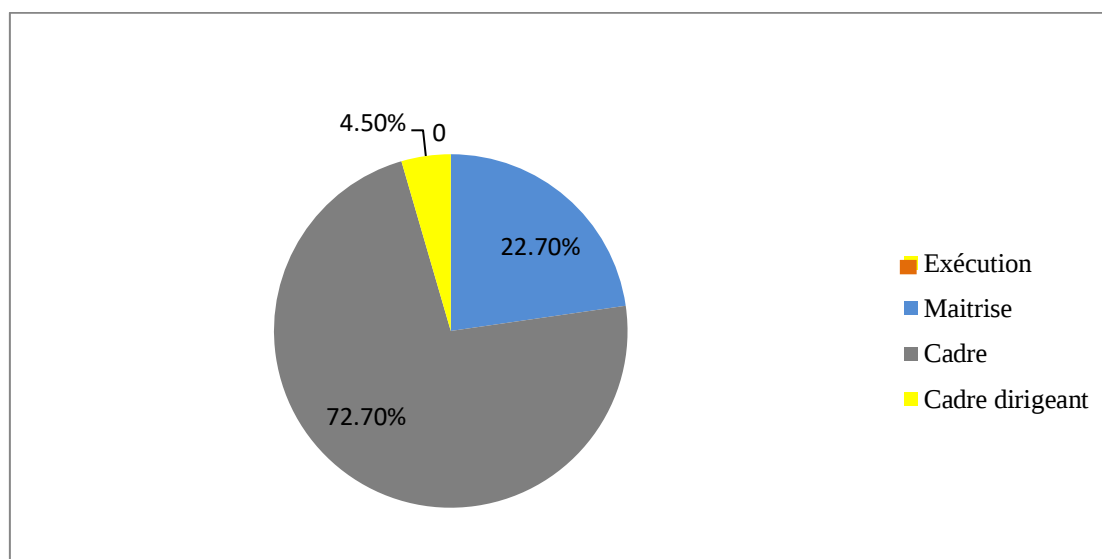
Section 2 : Enquête sur l'impact de SAGE 1000 sur le contrôle de gestion de CEVITAL

Dans la section suivante nous présentons l'essentiel des résultats issus de l'ensemble des questions qui ont fait l'objet de notre étude empirique par le biais d'un questionnaire et d'entretien, lesquels nous serviront d'analyse et d'interprétation.

La restitution des résultats se fait d'après les schémas élaborés sur la base des données du questionnaire et des données recueillies au cours de stage.

Notre questionnaire se compose de 20 questions (Voir annexe n°2) destinés aux personnels de CEVITAL occupants différents postes de responsabilités, leurs réponses nous permettront de déduire l'impact et l'importance de l'ERP aux services des entreprises.

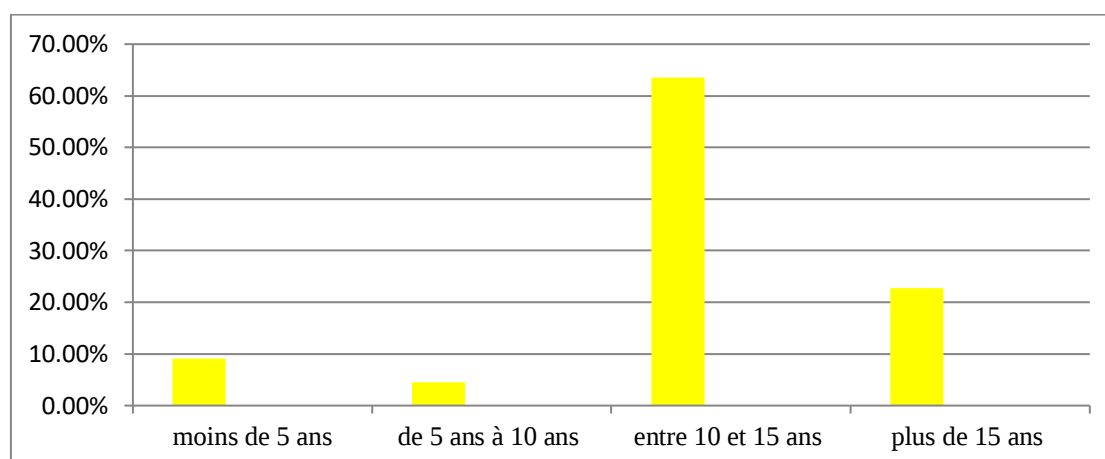
Figure n°19 : Échantillon de l'étude



La figure ci-dessus reflète la catégorie socioprofessionnelle des interrogés, il s'avère que la majorité qui s'élève à 72,7% occupent des postes cadres donc ils ont des tâches de responsabilité considérable et 22,7% occupent des postes de maîtrise, et 4,5% représentent

des cadres dirigeants. Cette répartition est logique car l'exploitation de l'ERP nécessite certaines capacités dont dispose les cadres et qui ne sont pas disponibles à ceux qui occupent des cadres de maîtrise et exécution.

Figure n°20 : L'ancienneté des interrogés au sein de CEVITAL



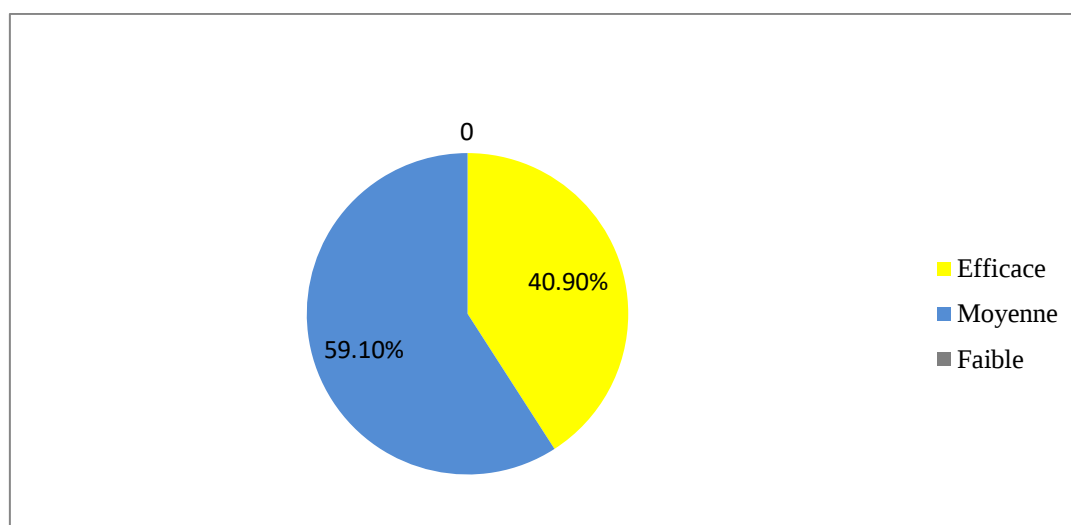
L'histogramme ci-dessus désigne le taux du personnels qui conviennet à chaque interval d'années d'ancienneté au sein de CEVITAL, ceux qui ont plus de 15 ans au niveau de cette entreprise ont assisté la phase d'adoption de cet ERP SAGE 1000 en 2007, et suite à leurs interrogation par rapports aux raisons d'adoption de cet outils on à eu les réponses suivantes :

- Pour avoir les données voulus en temps réel.
- Dans le but de maîtriser les flux.
- Sécuriser les flux financiers et assurer une bonne gestion des flux d'entrées et sorties.
- Nécessité d'organisation.
- L'amélioration du système de gestion et l'adaption à la nouvelle génération de SAGE 500.
- La grandeur de CEVITAL et le volume important des opérations réalisées ont imposées les recours à un ERP pour pouvoir y faire face.

Chapitre 3 : incidence de l'ERP sur la performance du système de contrôle de gestion, cas de CEVITAL

- Informatisation de l'information financière pour garantir la sécurité des flux d'informations.
- Pour rassembler et avoir accès aux mêmes informations et optimiser la communication interne et externe.
- Faciliter les tâches de la gestion des flux qui étaient un ralentisseur des processus.
- Pour le bon rendement de la gestion des flux.
- Pour développer un processus efficace en gestion.
- Parce qu'il est plus performant que SAGE 500.
- Pour une amélioration continue.

Figure n°21 : Estimation de la performance de SAGE 1000 au service du contrôle de gestion

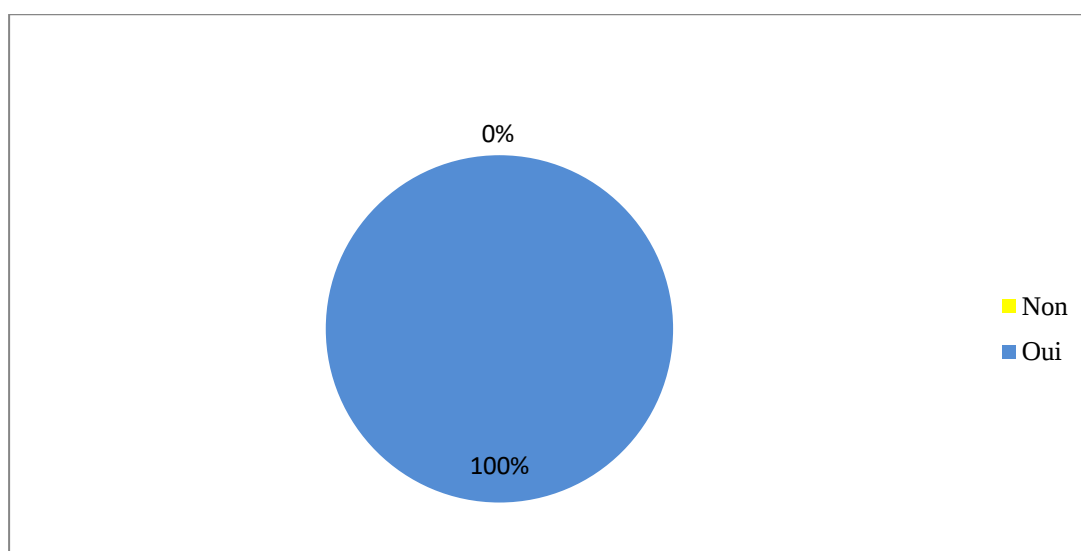


Pour les 40,9% qui l'ont jugé efficace, il répond totalement à leurs besoins en informations.

59,1% le juge de moyenne performance, est ceci est dû à la non-intégration globale des modules de l'entreprise (tel que la RH, la paie, la gestion de production...etc.), qui peuvent servir la fonction du contrôle de gestion, ce qui fait recours à d'autres applications et bases de données en parallèle et ceci risque d'attarder la disponibilité de l'information en temps réel et impact le processus de prise de décision. Dans le cadre de son optimisation ci-joint les fonctionnalités qu'ils aimeraient intégrer dans SAGE 1000 :

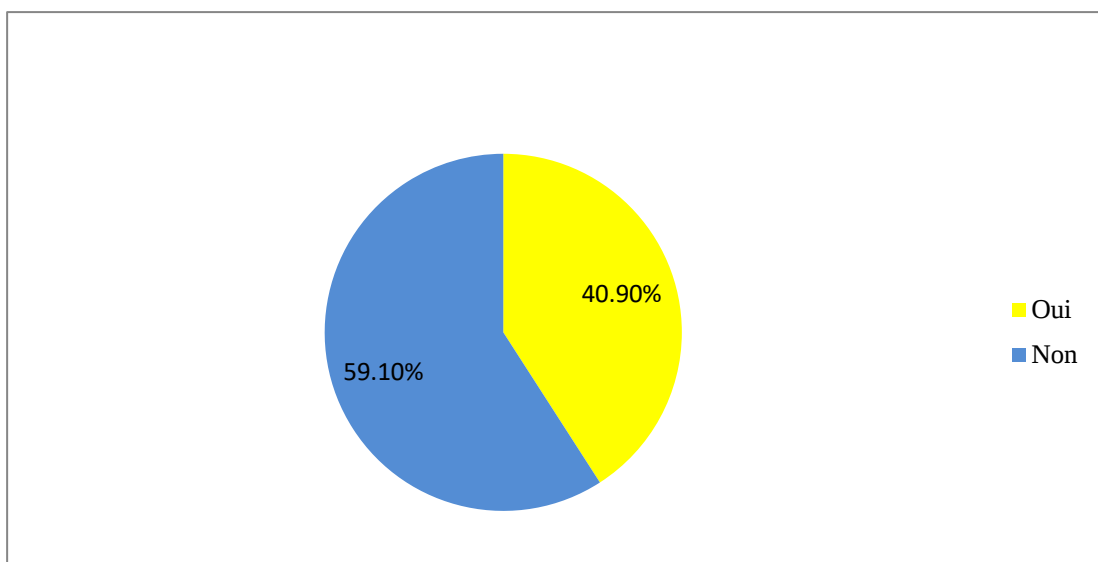
- Gestion de la production et CRM.
- MRP 2.
- Comptabilité client.
- Actualisation des stocks en automatique.
- Les stocks vendables et non vendable
- Optimisation des coûts et tableaux de bord
- Les indicateurs de performance.
- Contrôle de gestion pour les fiches coût.
- Les différents tableaux de bord.

Figure n° 22 : Renseignement sur la facilité de l'exploitation de SAGE1000



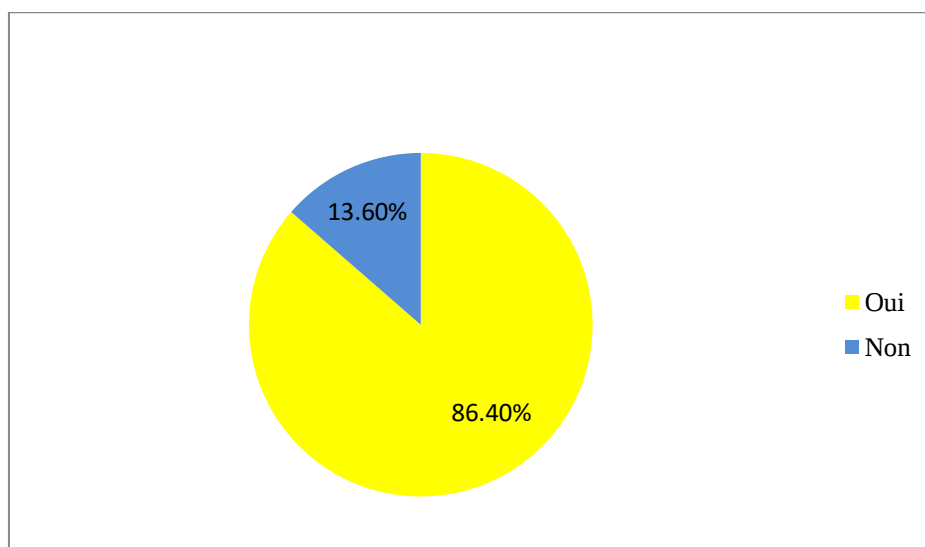
La totalité de la cible interrogée juge cet ERP facile à exploiter, cet étalement de résultats est en harmonisation avec la philosophie de l'ERP qui vise à faciliter la gestion de l'entreprise pour diminuer le temps des traitements et de collecte des données, et la fonction RH doit assurer l'insertion et l'accompagnement des personnels en cas d'optimisation ou de modifications des outils de travaux pour adapter leurs compétences à l'évolution de l'entreprise.

Figure n° 23 : Formation précédente en SAGE 1000



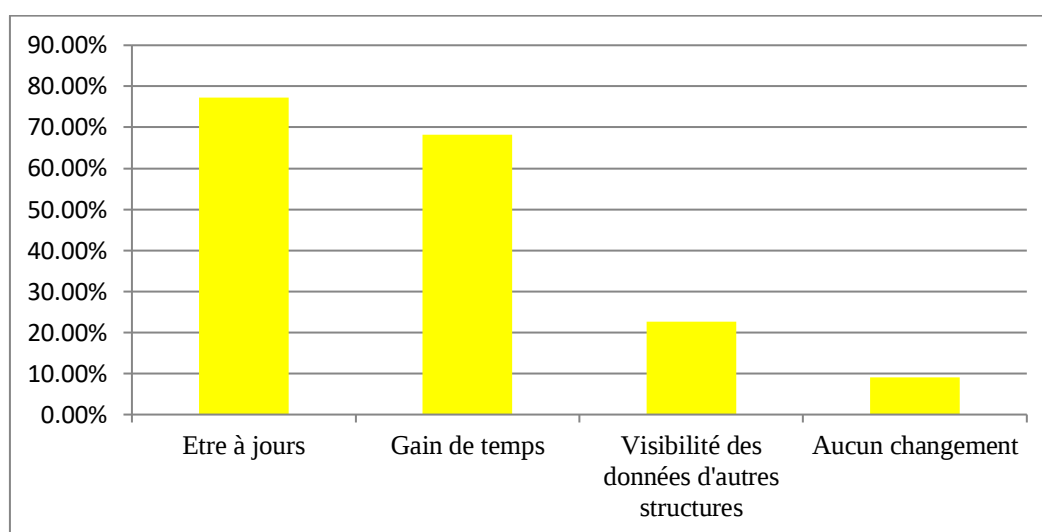
40,9 % ont déjà été formés à l'utilisation de l'ERP SAGE 1000, et 59,1% n'ont jamais subi de formation en SAGE 1000 et trouvent qu'ils avaient les capacités suffisantes à exploiter cet ERP et à le maîtriser.

Figure n°24 : Changement de méthodes de travail



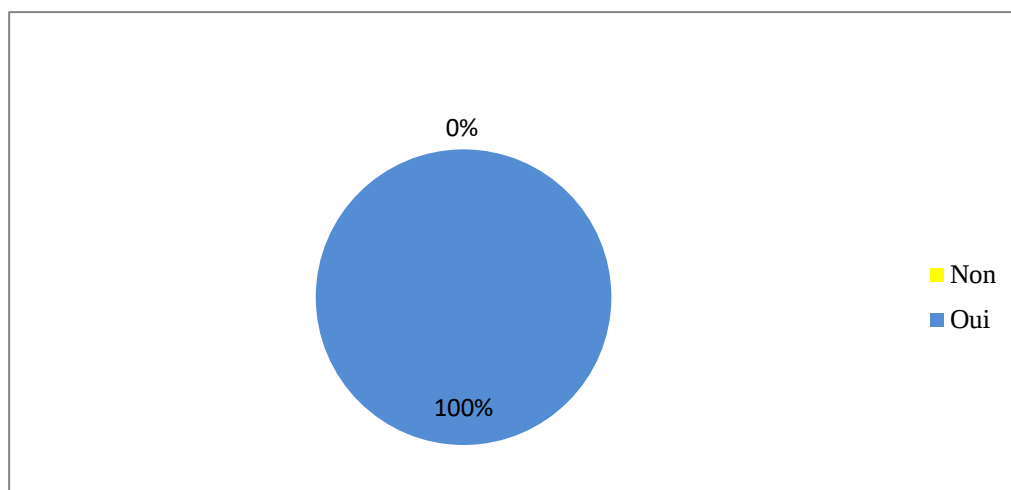
En termes de méthodes de travail, 86,4% jugent que l'ERP SAGE 1000 engendre des changements en méthodes de travail qui s'agissent de (voir figure°24), les utilisateurs prouvent que leurs volontés à assurer la facilité de la gestion et à améliorer les rendements des structures facilitent la résistance aux changements survenus.

Figure n°25 : Les changements qu'engendre un ERP



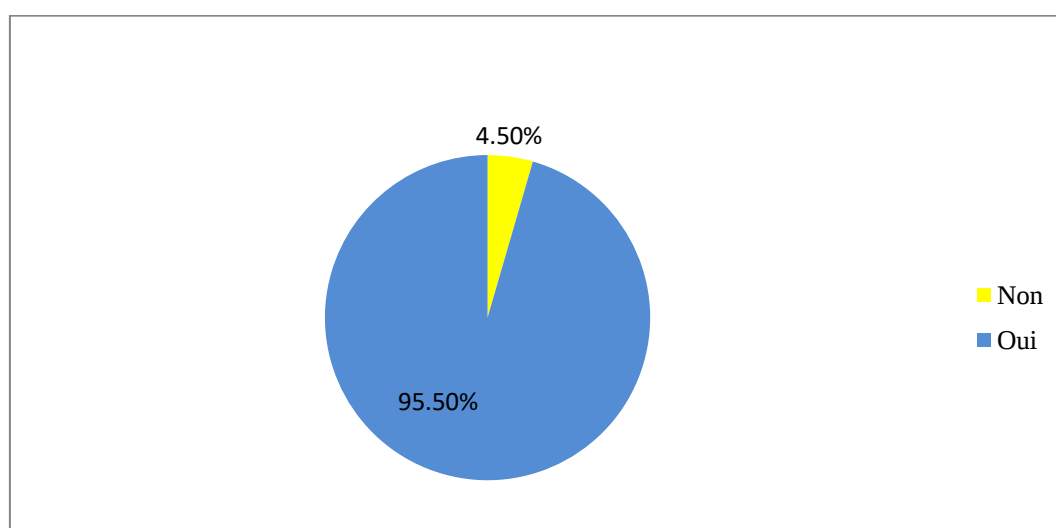
Le gain du temps et la mise à jour ponctuelle sont en tête des avantages générés par SAGE 1000, ils représentent respectivement 68,2%, 77,3% et on trouve après la visibilité des données d'autres structures assez réduites et qui représentent 22,7%, ceci s'oppose aux caractéristiques des ERP qui doivent accorder accès et visibilité aux cadres dirigeant afin d'assurer les prises des décisions.

Figure n°26 : La fiabilité des informations



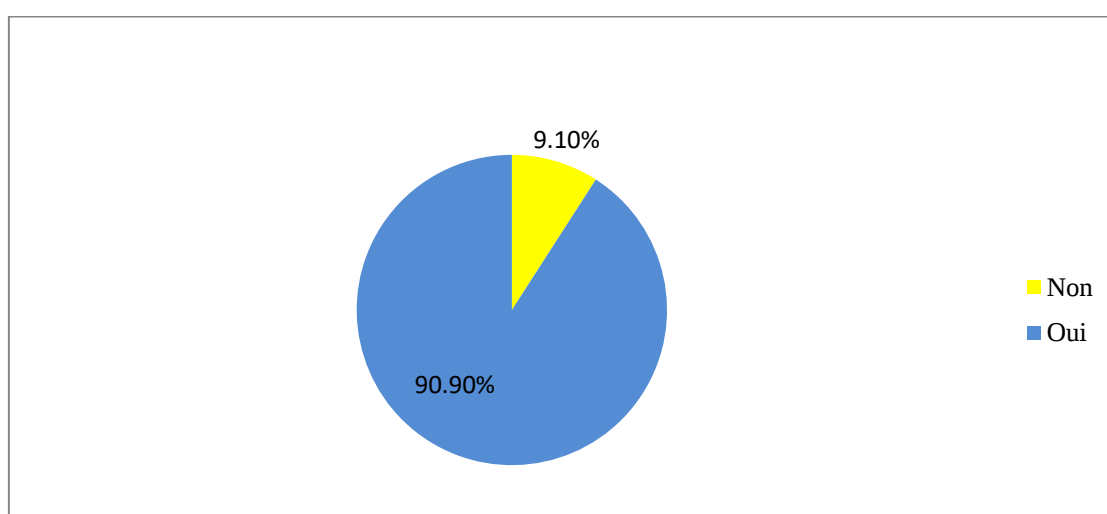
100% des interrogés ont confirmé la fiabilité des informations fournies par l'ERP SAGE 1000 entre les services, et ceci est une condition majeure qui doit être assurée par les ERP car elle est parmi ses principales caractéristiques.

Figure n°27 : Simplification des tâches par SAGE 1000



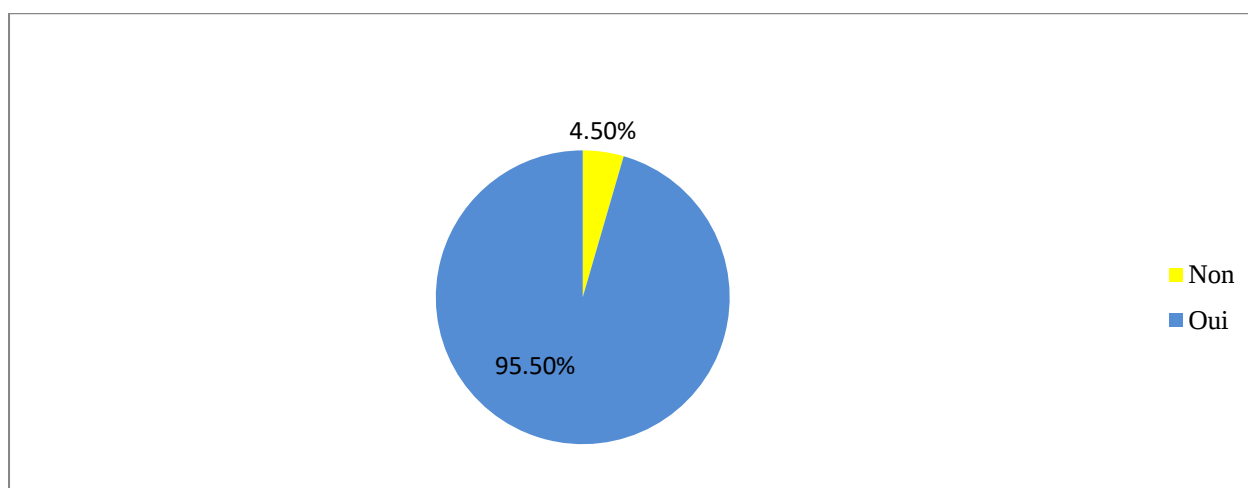
95,5% trouvent que l'ERP SAGE 1000 simplifie les tâches quotidiennes des services, quant à 4,5% ne trouvent aucun impacte pour cet ERP en termes de simplification de tâches et probablement que ceci résulte de difficulté d'adaptation.

Figure n°28: Amélioration de la qualité des décisions des responsables



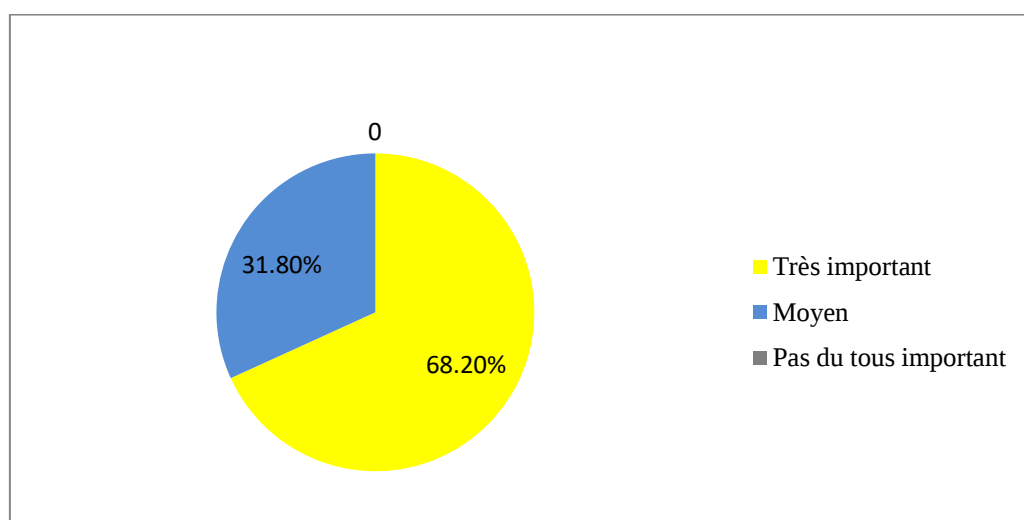
90,9% approuve la contribution de SAGE 1000 à l'amélioration des décisions des responsables, quant au 9,1% qui ne le juge pas ainsi car ils ne révèlent pas de la catégorie des cadres et cadres dirigeants qui sont concernés par cette responsabilité.

Figure n°29: L'impact de l'ERP sur la diminution du temps d'exécution des tâches



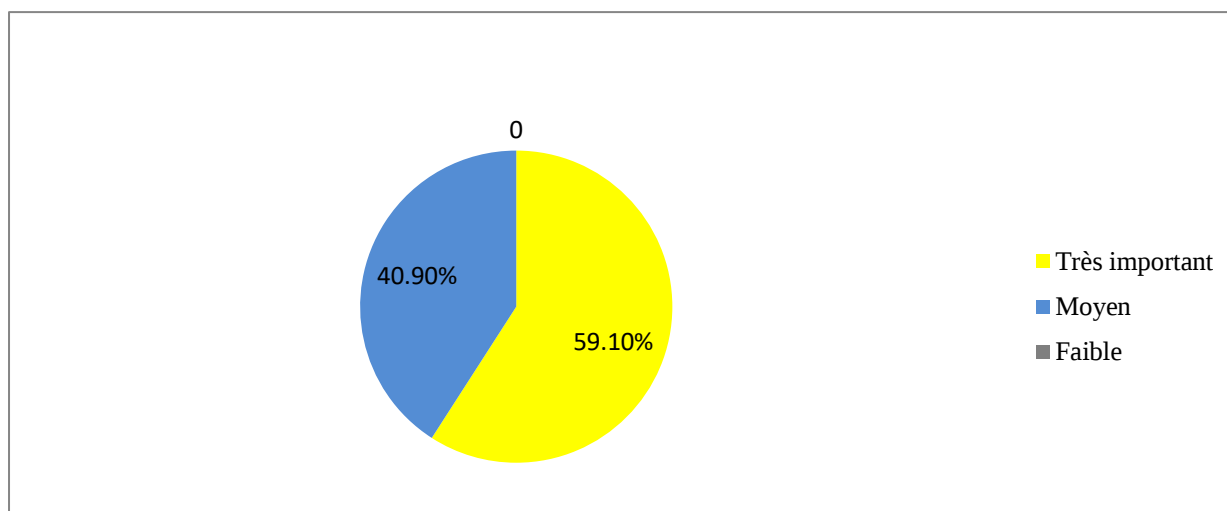
Le SAGE 1000 a considérablement diminué le temps d'exécution des tâches en travail, 95,5% l'ont confirmé, et 4,5% ne trouvent pas qu'il a réduit la durée d'exécution et ceci peut être dû à une mauvaise exploitation de cet ERP.

Figure n°30 : L'apport de l'ERP sur la performance financière



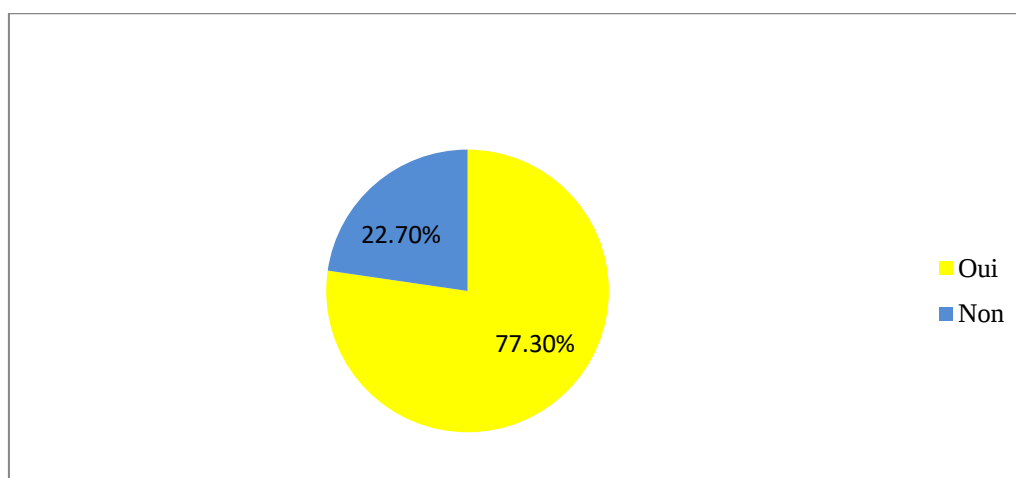
L'apport de l'ERP envers la performance financière du groupe CEVITAL, 68,2% jugent son impact très important car il a généré une réduction des coûts qui pouvaient être subit à cause de l'adoption de multiples logiciels pour chaque structure, les redondances de saisies d'informations et les erreurs qui impactent la qualité des décisions. 31,8% le trouvent de moyenne performance.

Figure n°31 : L'impact de l'ERP sur le contrôle de gestion



L'apport de l'ERP au service du contrôle de gestion est très important comme le jugent 59,1% des personnels de CEVITAL car il a réduit le temps de disponibilité des informations et leur mise à jour, et 40,9% le trouve à moyen impacte car il manque de fonctions basiques au contrôle de gestion tel que les tableaux de bord, les budgets et les fiches coûts.

Figure n°32 : L'importance de l'investissement dans le cadre de l'optimisation de SAGE 1000.



77,3% des interrogés recommandent l'investissement dans le cadre d'optimisation de SAGE 1000 pour intégrer de nouveaux modules et nouvelles fonctionnalités, et jugent

qu'il serait rentable car l'ERP actuel ne répond pas parfaitement aux besoins des dirigeants et manque de caractéristiques. 22,7% ne trouvent pas que cet investissement vaut la peine.

Conclusion

A travers ce chapitre, nous avons pu mettre en avant les apports de l'ERP SAGE 1000 au profit du contrôle de gestion de CEVITAL et on a pu en déduire l'importance de l'impact de cet outil sur la performance de cette fonction. La mise à jour ponctuelle, la fiabilité des informations, le gain de temps et l'intégration de l'entreprise sont des raisons majeures qui incitent les organisations à adopter un ERP.

Conclusion générale

Conclusion générale

Les nouvelles technologies sont liées à l'innovation, le rythme d'innovation aujourd'hui et le rythme d'introduction des nouvelles technologies s'accroît, et les entreprises doivent s'adapter pour assurer leurs évolutions en parallèle. Notre étude a mis en avant l'importance de la fonction du contrôle de gestion au sein des entreprises et le rôle des nouvelles technologies de l'information à rendre cette fonction efficace et assurer sa performance.

Dans le cadre d'adaptation aux changements de l'environnement, d'amélioration de la performance financière et de son contrôle de gestion, CEVITAL a opté pour l'exploitation de l'ERP SAGE 1000 depuis 2007, notre étude pratique au sein de cette entreprise nous a permis de répondre à la problématique suivante « L'ERP contribue-t-il à la réussite du contrôle de gestion ? », disons que oui le SAGE 1000 dans le cas de CEVITAL a contribué à l'amélioration de son contrôle de gestion en ce qui s'agit de diminution du temps d'exécution des tâches et de rassemblement des informations à jour, mais il reste à l'optimiser, et suite à notre conclusion tirée de cette recherche nous proposons les recommandations suivantes :

- Optimisation de l'ERP SAGE 1000 en intégrant de nouveaux modules tel que la gestion de production, la gestion des ressources humaines et de nouvelles fonctionnalités tel que les indicateurs de performances, la gestion de la relation client, les fiches coûts et sur tous l'intégration des différents tableaux de bord qui sont des outils majeurs pour le contrôle de gestion, ou bien l'acquisition d'un nouveau ERP plus performant tel que le SAP qui connaît une réussite considérable.
- Assurer des formations périodiques pour booster les capacités des personnels utilisateurs.
- Revoir la visibilité des données des autres services aux niveaux des cadres dirigeants.
- Suivi de la rentabilité, de l'exploitation et d'avancement du projet.

Ainsi pour orienter notre travail nous avons supposés un ensemble d'hypothèses que nous devons confirmer ou infirmer au long de notre recherche :

- **H1** : Les ERP permettent la fiabilité et la pertinence des informations, et ceci améliore le processus de prise de décision Confirmé cette hypothèse est approuvée suite à notre enquête menée auprès des personnels de CEVITAL.
- **H2** : La recherche du traitement efficient des tâches routinières et de transmission détaillée des informations via la diffusion d'un langage communs et en temps réel au sein de la firme. D'après nos renseignements auprès de CEVITAL sur les raisons qui ont amenée l'entreprise à adopter l'ERP SAGE 1000 en 2007, les retours des interrogés **confirme** notre hypothèse.
- **H3** : En déterminant soigneusement les attentes de l'entreprise de cet investissement, et en formant les employés pour adapter leurs capacités à l'exploiter efficacement et d'une meilleure façon qui puisse être. Cette dernière est également **validée** car la formation des utilisateurs à utiliser les TIC de l'entreprise est indispensable et ne garantit que la réussite de l'investissement et sa rentabilité.

Perspectives de recherches :

Au long de notre travail nous nous sommes confrontés aux problèmes qui nous ont limités pour approfondir notre recherche en matière d'indisponibilité des données par défauts de leurs confidentialités et en contrainte de limite de temps, nous souhaitons que d'autres études seraient réalisées dans cet ordre et puissent enrichir et donner une suite dimension à notre étude pour ceci nous tenons à relever quelques problématiques qui puissent être traiter :

- L'impact du passage des systèmes d'information classiques à l'utilisation des ERP sur la fonction contrôle de gestion.
- Les changements organisationnels dans un contexte ERP.
- Les risques financiers liés à une mauvaise exploitation de l'ERP.

Bibliographie

Bibliographie

Ouvrages :

David ALBERT et autres, L'impacte du web 2.0 sur l'organisation, 2013.

Françoise GIRAUD, Olivier SAULPIC, Gérard NAULLEAU, Marie-Hélène DELMOND
Pierre-Laurent BESCOS, *Contrôle de Gestion et Pilotage de la Performance*, Gualino
éditeur, EJA – Paris – 2004

Hélène Löning, Véronique Malleret, Jérôme Méric, Yvon Pesqueux, Ève Chiapello,
Daniel Michel, et Andréu Solé, *Le contrôle de gestion, organisation, outils et pratiques*,
3ème édition, DUNOD

Hélène LÖNING et autres *Le contrôle de gestion Des outils de gestion aux pratiques
organisationnelles*, 4ème édition, DUNOD

René DEMEESTÈRE, Philippe LORINO, Nicolas MOTTI, *Pilotage de l'entreprise et
Contrôle de gestion*, 5ème édition, DUNOD

René DEMEESTÈRE, Philippe LORINO, Nicolas MOTTI, *Pilotage de l'entreprise et
contrôle de gestion*, 6e édition, DUNOD

Articles et revues :

Documents du cours, contrôle de gestion, master ESC

François MEYSSONNIER et Frédéric POURTIER, *Les ERP changent-ils le contrôle de
gestion ?*, version 1, 30 mars 2011.

François Meyssonnier, Frédéric Pourtier, ERP, *changement organisationnel et contrôle de
gestion*, May 2011

Hans BRANDENBURG, HB-Conseil, article Les moteurs de progrès

H Bouquin. Les fondements du contrôle de gestion. Presse universitaire de France « Que
sais-je ? », N°2892, Paris, 1994

LAMTEL, la notion de contrôle

LOWE, le contrôle de gestion, article universitaire, 1971

LORINO, (Philippe) : « *De la stratégie aux processus stratégiques* », Revue Française de Gestion, n°119, Jan, 1998

Mounaim TAKI, *L'incidence de l'implantation des progiciels de gestion intégrés de type ERP sur le contrôle de gestion : étude en contextes français et marocain*

NORIGEON, (Philippe), Cours ERP, PGI, Master CCA, 2010

SAULPIC, (Olivier) et autres : « *Les fondamentaux du contrôle de gestion* », le contrôle de gestion :vue d'ensemble, Pearson Education, France, 2011

T Davenport, (2000), *Mission Critical:Realizing the Promise of Enterprise Systems*, Harvard Business SchoolPress.

Philippe LORINO, « *De la stratégie aux processus stratégiques* », Revue Française de Gestion

Pearson Education France – Les fondamentaux du contrôle de gestion, Chapitre 1 – Le contrôle de gestion : vue d'ensemble

Port Leucate, «LES PRINCIPES ET OUTILS ESSENTIELS DU CONTRÔLE DE GESTIONL», Les 12-13-14 septembre 2012

R.-N. Anthony, 1988, *La fonction contrôle de gestion*, Publi Union.

Yves de RONGÈ (Louvain), *l'IMPACT DES ERP SUR LE CONTRÔLE DE GESTION: UNE PREMIÈRE RÉVALUATION*, FINÉCO, volume 10, année 2000.

Mémoires consultés :

BRAUD Olivier, mémoire présenté comme exigence de la maîtrise en gestion de l'informatique, Facteurs décisionnels pour l'implantation d'un ERP dans les PME: Le rôle de l'évaluation des bénéfices tangibles et intangibles, université du QUÉBEC 1 MONTRÉAL, Avril 2008.

BOUKTACHA Amira et CHAOUCHAOUI Yasmine, Mémoire de fin de cycle en vue de l'obtention d'un diplôme de licence en sciences commerciales et financières, L'impacte de l'utilisation d'un ERP sur une organisation, ESC Alger, promo 2010.

BELMABROUK Ibtissem et BOURAS Sadjia, Mémoire de fin d'études en vue de l'obtention du diplôme de Master en Sciences de Gestion, *Appréciation de la performance d'un système de contrôle de gestion*, ESC Alger, Promo 2014/2015.

BELAMRI Leila, Mémoire de fin de cycle en vue de l'obtention du diplôme de master en Sciences Commerciales, *Impact des ERP (Entreprise Resource Planning) sur la Communication de l'information comptable et financière*, ESC Alger, 2016/2017.

CANTAGALLO (Julie), mémoire de stage, *Les enjeux de la mise en place d'un ERP: impacts sur la performance de l'entreprise* 2014-2015.

DELMADJI Ahlam, Mémoire de fin de cycle en vue de l'obtention du diplôme de master en Sciences Commerciales, *Le système de contrôle de gestion et la performance de l'établissement public à but non lucratif « cas de l'université algérienne »*, ESC Alger, 2013-2014.

DAHMANI Sara, Mémoire de fin de cycle en vue de l'obtention du diplôme de master en Sciences Commerciales, *Appréciation de la performance d'un système de contrôle de gestion via le tableau de bord*, EHEC Alger, promo 2017.

KARA Sabrina et KHEBOUZ Khalissa, Mémoire de fin de cycle en vue de l'obtention du diplôme de master en Sciences de gestion, *Le tableau de bord : outil du contrôle de gestion*, Université Abderrahmane Mira de Béjaia, promotion 2019.

GHARSALLAH, Lilia, Mémoire online, *impact des ERP sur la performance*, Mastère Professionnel 2006.

HABITOUCHE Mehieddine, Mémoire de fin de cycle en vue de l'obtention du diplôme de master en Sciences Commerciales, *Les enjeux opérationnels liés à la mise en place d'un progiciel ERP*, EHEC Alger, 2018.

SLIMANI Radia, *L'impacte de l'adoption des nouveaux outils de management et la gestion de leur mise en place sur la performance des entreprises algériennes*, thèse pour l'obtention du grade de docteur en sciences de gestion, Université de Béjaia, promotion 2019/2020.

SitesWeb:

<https://www.joelpro-educ.com/s/chapitre-5-le-pilotage-de-l-entreprise-cours-tle-stt>

<https://www.creerentreprise.fr/outils-gestion-pilotage-entreprise/>

<https://www.dunod.com/sites/default/files/atoms/files/9782100758746/Feuilletage.pdf>

<https://www.pourlesnuls.fr/articles/article/les-8-principaux-roles-d-un-manager-dans-l-entreprise>

<https://www.team4development.fr/roles-missions-et-responsabilites-du-manager-motivation-des-employes/>

[F004024.pdf](#)

<http://www.hb-conseil.com/images/IP%20239%20les%20processus%20de%20pilotage.pdf>

<https://stere-informatique.fr/top-3-des-outils-de-pilotage-de-la-performance-en-entreprise>

<https://www.manager-go.com/finance/pilotage.htm>

https://www.piloter.org/mesurer/tableau_de_bord/principe-tableau-de-bord.htm

<https://www.petite-entreprise.net/P-2949-88-G1-qu-est-ce-qu-un-bilan-previsionnel.html>

https://www.academia.edu/32244225/CHAPITRE_1_INTRODUCTION_AU_CONTROLE_DE_GESTION

<https://www.petite-entreprise.net/P-2717-84-G1-contrôle-de-gestion-missions-et-limites.html>

https://www.focusintl.com/075-intervention_2.pdf

<https://www.tifawt.com/contrôle-gestion/outils-de-contrôle-de-gestion/>

[Memoire Online - L'impact du contrôle de gestion sur la rentabilité et l'efficacité des entreprises au Rwanda. cas des entreprises publiques. - Edison NSENGIYUMVA](#)

<https://www.piloter.org/mesurer/methode/gimsi-lite.htm>

<https://www.pourlesnuls.fr/articles/article/les-8-principaux-roles-d-un-manager-dans-l-entreprise>

<file:///C:/Users/VMI/Desktop/MES%20RECHERCHES/ARTICLE%20N%201.pdf>

<https://www.maxicours.com/se/cours/evolution-du-systeme-d-information/>

<https://www.ecommerce-nation.fr/lhistoire-des-logiciels-erp-dhier-a-aujourd'hui/>

file:///C:/Users/VMI/Desktop/chapitre%20ERP/Cours_ERP_PGI_2010.pdf

<https://dumas.ccsd.cnrs.fr/dumas-01267315/document>

<https://www.memoireonline.com/05/07/463/impact-erp-performance-cas-igl.html>

<https://www.sherpa-recherche.com/wp-content/uploads/Fiche-synthese-Le-concept-dintegration.pdf>

[Pour une approche transversale de la gestion des compétences - ScholarVox Management](#)

<https://www.softwareadvice.com/resources/erp-dashboards/>

<https://michelcampillo.info/blog/9875.html>

<https://www.sherpa-recherche.com/wp-content/uploads/Fiche-synthese-Le-concept-dintegration.pdf>

<https://archipel.uqam.ca/1229/1/M10351.pdf>

<https://www.pourlesnuls.fr/articles/article/les-8-principaux-roles-d-un-manager-dans-l-entreprise>

<https://www.piloter.org/mesurer/methode/gimsi-lite.htm>

<https://www.tifawt.com/contrôle-gestion/outils-de-contrôle-de-gestion/>

file:///C:/Users/VMI/Desktop/MES%20RECHERCHES/9782744076398_EL.pdf

<file:///C:/Users/VMI/Desktop/MES%20RECHERCHES/ARTICLE%20N%201.pdf>

<file:///C:/Users/VMI/Desktop/MES%20RECHERCHES/CDG%20par%20les%20erp.pdf>

[changement organisationnel et CG.pdf](#)

<file:///C:/Users/VMI/Desktop/MES%20RECHERCHES/changement%20organisationnel%20et%20CG.pdf>

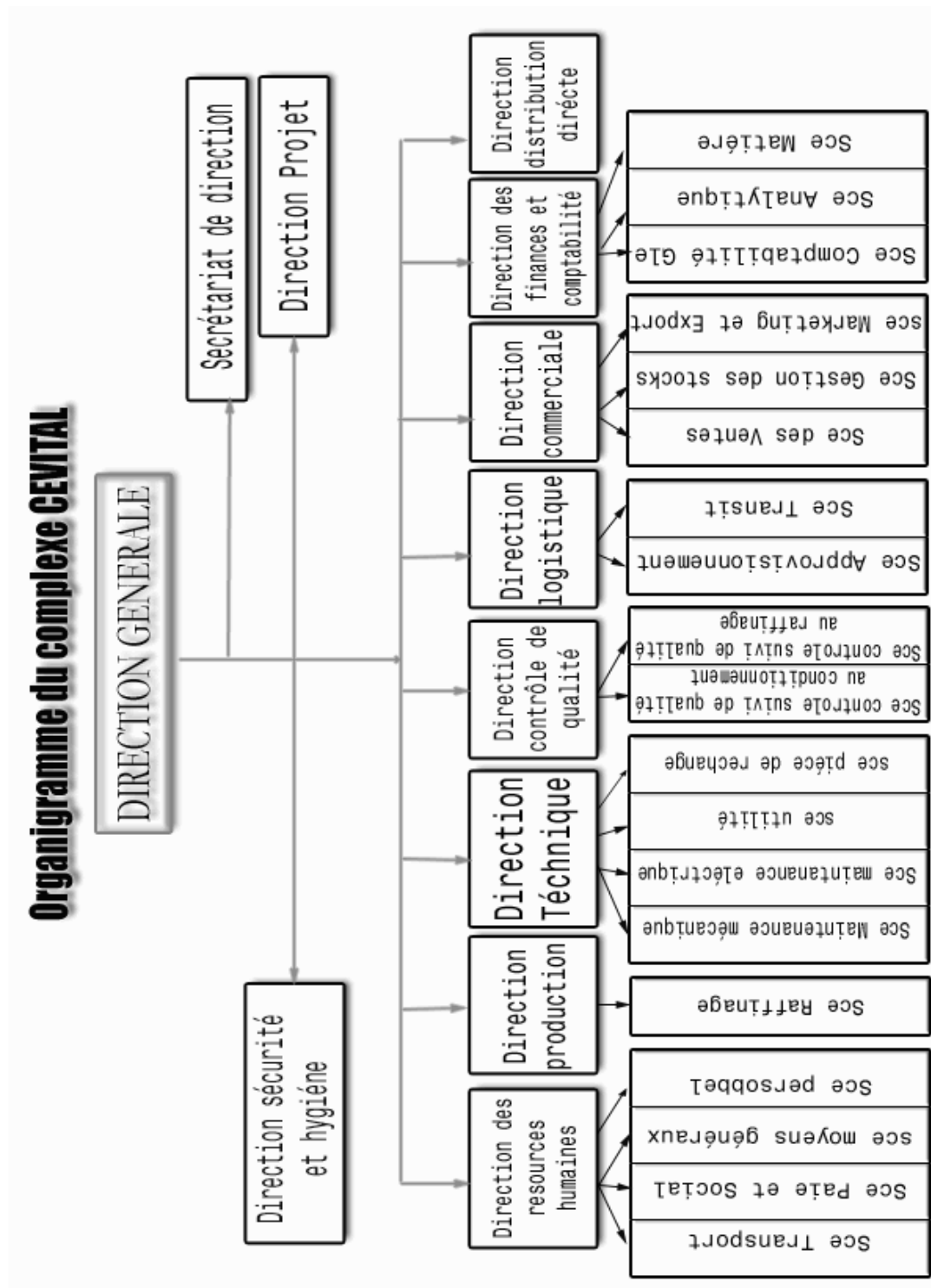
<https://gbellancourt.files.wordpress.com/2014/02/meysonnier-et-al-2006-erp-contrc3b4le-de-gestion.pdf>

[OUVRAGE, LES ERP CHANGEANT IL LE CONTROLE DE GESTION.pdf](#)

Annexes

Annexes :

Annexe n°1 : Organigramme de l'entreprise CEVITAL



Source : Documents interne de l'entreprise

Annexe n°2 : Questionnaire

1. A quelle catégorie Socioprofessionnelle appartenez-vous?*

- ☐ Exécution/Mait
- ☐ rise/Cadre
- ☐ Cadre dirigeant
- ☐

2. Quel poste de travail occupez-vous?*

Votre réponse

3. Ancienneté (Nombre d'années aisé de Cevital)*

- ☐ Plus de 15 ans/Entre 1
- ☐ 0 et 15 ans
- ☐ Entre 05 et 10 ans
- ☐ Moins de 05 ans



4. Saviez-vous ce qui à amené le groupe CEVITAL à adopter l'ERP (SAGE 1000) en 2007?*

Votre réponse

5. Votre fonction est-elle intégrée dans le SAGE 1000?*

☐ **Oui**

☐ **Non**

Si la réponse précédente est non, souhaitez-vous que votre fonction soit
Intégrée dans cet outil?

☐ **Oui**

☐ **Non**

6. Comment jugez-vous la performance de SAGE 1000 au service du contrôle de gestion?*

☐ Efficace

☐ Moyenne

☐ Faible

7. Dans le cadre d'optimisation de SAGE 1000, quelle fonction souhaitez-vous intégrer?

Votre réponse

8. L'ERP SAGE 1000 est-il facile à utiliser?*

☐ Oui

☐ Non

9. Avez-vous subi une formation en SAGE 1000 auparavant?*

☐ Oui

☐ Non

Si la réponse précédente est oui, comment?*

- ☐ Gains de temps
- ☐ Être à jour
- ☐ Visibilité des données des autres structures
- ☐ Autre:

10. L'intégration de SAGE 1000 engendre-t-elle des changements dans vos méthodes de travail? Si oui, comment?*

- ☐ Oui
- ☐ Non

11. SAGE 1000 garantit-elle la fiabilité des informations communiquées entre unités et directions?*

- ☐ Oui
- ☐ Non

12.SAGE1000simplifie-t-ilvostâchesquotidiennesdetravail?*

☐ Oui

☐ Non

13.SAGE1000contribue-t-ilàaméliorerlaqualitédesdécisionsdes responsables?*

☐ Oui

☐ Non

14.Quelleestladifférenceentre l'ERPSAGE1000etlesautresapplications informatiquesstandards?*

Votreréponse

15.Trouvez-vous que SAGE 1000 est bien exploité auxbesoins des dirigeants ? *

☐ Oui

☐ Non

16.SAGE1000at-il diminuésdélaisde réalisationdesopérations? *

☐ **Oui**

☐ **Non**

17.Globalement,commentjugez-vousl'impactdel'ERP(SAGE1000)surla performancefinancièredel'entreprise?*

☐ **Trésimportant**

☐ **Moyen**

☐ **Pasdutousimportant**

18. Comment jugez-vous l'impact de l'ERP (SAGE1000) sur la performance du contrôle de gestion?*

- ☐ Très important
- ☐ Moyen
- ☐ Pas du tout important

19. Que suggérez-vous pour optimiser l'exploitation de cet outil?*

- ☐ Généraliser son utilisation à grande échelle Assurer des fo
- ☐ rmations périodiques
- ☐ Lecture et interprétation des restitutions de cet ERP
- ☐ Autre:

20. Entre le budgetisation, l'investissement dans le cadre d'optimisation de SAGE 1000 pour l'intégration de nouveaux modules, vaut-il la peine (serait-il rentable)?*

- ☐ Oui
- ☐ Non

Table de matières

Table des matières :

Dédicace

Remerciements

Liste des figures.

Liste des tableaux

Liste des abréviations

Résumé

Sommaire

Introduction générale A

Chapitre 1 : Pilotage de l'entreprise et contrôle de gestion.....1

 Introduction du chapitre :1

 Section 1 : Pilotage de l'entreprise2

1.Définition du pilotage.....2

 2. La comité du pilotage.....3

 3. Les outils du pilotage et leurs évolutions.....5

 4. Finalité du pilotage7

Section 2 : Le contrôle de gestion et sa position dans l'entreprise9

 1.Généralités sur le contrôle de gestion.....9

 2. Positionnement du contrôle de gestion dans l'organigramme de l'entreprise.....15

 3.Les outils du contrôle de gestion.....17

Conclusion.....20

Chapitre 2 : Entreprise Ressource Planning21

 Introduction du chapitre :21

 Section 1 : ERP comme technologie d'information.....22

 1. Définition de l'ERP.....22

2. Évolution des systèmes d'informations et l'émergence des systèmes ERP.....	22
3. L'évolution des ERP.....	24
4. Les caractéristiques de l'ERP	25
5. Les avantages de l'ERP.....	26
6. Les limites de l'ERP.....	27
7. Structure de l'ERP	28
8. Les étapes d'implantation d'un ERP	31
9. La finalité de l'ERP	32
Section 2 : Impacte de l'ERP sur la performance de l'entreprise	33
1. Définition de la performance	33
2. Les principaux critères de la performance	34
3. Les fonctionnalités organisationnelles de l'ERP	35
4. L'impact de l'ERP sur l'organisation.....	36
5. Les effets de l'ERP sur la performance de l'entreprise	37
Section 3 : Le contrôle de gestion par l'ERP.....	40
1. La gestion intégré.....	40
2. Les apports de l'ERP pour le contrôle de gestion.....	41
3. L'impact de l'ERP sur le contrôle de gestion	46
Conclusion.....	47
Chapitre 3 : Fonctionnement de contrôle de gestion dans un contexte ERP, Cas de CEVITAL.....	48
Introduction	48
Section 1 : L'entreprise CEVITAL, son contrôle de gestion et son ERP SAGE 1000.	48
Section 1 : L'entreprise CEVITAL, son contrôle de gestion et son ERP SAGE 1000	49
I. Présentation de l'entreprise CEVITAL.....	49
II. La fonction contrôle de gestion au sein de CEVITAL	58

III. Présentation de l'ERP SAGE 1000, utilisé au niveau de CEVITAL	62
Section 2 : Enquête sur l'impact de SAGE 1000 sur le contrôle de gestion de CEVITAL	65
Conclusion.....	76
Conclusion générale.....	77
Bibliographie	
Annexes	
Table des matières	