

**MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA
RECHERCHE SCIENTIFIQUE**

ECOLE SUPERIEURE DE COMMERCE

Pôle universitaire de KOLEA

**Mémoire de fin de cycle en vue de l'obtention d'un diplôme de
Master en science commerciales et financières**

Option : Contrôle de gestion

Thème :

L'impact du système ERP sur le contrôle de gestion

Cas : Lafarge Holcim Algérie et GICA

Elaboré par :

METROUH Ghada

Encadré par :

Dr Djamel BENZIADI

Durée du stage: du 27/03/2022 au 02/06/2022

Etablissement d'accueil : Lafarge Holcim Algérie

Année universitaire

2021-2022

**MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA
RECHERCHE SCIENTIFIQUE**

ECOLE SUPERIEURE DE COMMERCE

Pôle universitaire de KOLEA

**Mémoire de fin de cycle en vue de l'obtention d'un diplôme de
Master en science commerciales et financières**

Option : Contrôle de gestion

Thème :

L'impact du système ERP sur le contrôle de gestion

Cas : Lafarge Holcim Algérie et GICA

Elaboré par :

METROUH Ghada

Encadré par :

Dr Djamel BENZIADI

Durée du stage: du 27/03/2022 au 02/06/2022

Etablissement d'accueil : Lafarge Holcim Algérie

Année universitaire

2021-2022

Dédicace :

Je dédie ce travail à l'ensemble de ma famille et plus particulièrement à mes parents Moufida et Hichem pour leur amour, leur confiance, leurs conseils ainsi que leur soutien inconditionnel qui m'a permis de réaliser les études pour lesquelles je me destine et par conséquent ce mémoire ; à tous mes amis qui m'ont toujours encouragé, et à qui je souhaite plus de succès.

Remerciements :

La réalisation de ce mémoire a été possible grâce à la présence de plusieurs personnes à qui je voudrais témoigner toute ma reconnaissance.

Je voudrais tout d'abord adresser toute ma gratitude à mon encadrant de ce mémoire Monsieur Djamel Benziadi, pour ses judicieux conseils, qui ont contribué à alimenter ma réflexion.

Un grand merci également à Monsieur Seifedine Bououden, mon responsable de stage pour m'avoir confié mes diverses missions et pour son suivi au cours de cette période.

Je tiens aussi à remercier Madame Gharbi Nesrine de m'avoir accordé cette opportunité d'effectuer mon stage pratique au sein de Lafarge Holcim Algérie où j'ai beaucoup appris et développer plusieurs compétences.

Un grand merci à toute l'équipe de contrôleurs de gestion qui m'ont chaleureusement accueilli parmi eux, et qui ont contribué à l'élaboration de cette étude.

Je remercie également Monsieur Nabil Serhane pour son accueil chaleureux au sein de GICA et pour sa contribution et son orientation.

Sommaire :

DEDICACE :	4
REMERCIEMENTS :	5
LISTE DES ABREVIATIONS :	II
LISTE DES FIGURES :	III
LISTE DES TABLEAUX :	IV
LISTE DES ANNEXES	IV
RESUME :	V
INTRODUCTION GENERALE :	A
CHAPITRE 01 : CONTROLE DE GESTION ET SYSTEME ERP NOTIONS DE BASE	1
SECTION 01 : CONCEPT DU CONTROLE DE GESTION.....	2
SECTION 02 : ACTIVITES ET MISSIONS DU CONTROLEUR DE GESTION	11
SECTION 03 : ENTREPRISE RESSOURCES PLANNING (ERP), DEFINITION ET EVOLUTION	19
CHAPITRE 02 : ENTREPRISE RESSOURCES PLANNING, CARACTERISTIQUES ET IMPACT SUR LE CONTROLE DE GESTION	22
SECTION 01 : SPECIFICITES DES SYSTEMES ERP	23
SECTION 02 : LE CONTROLE DE GESTION ET L'ERP, UNE REVUE DE LITTERATURE.....	33
SECTION 03 : REFERENTIEL METIER DU CONTROLEUR DE GESTION AVANT ET APRES L'UTILISATION DE L'ERP	38
CONCLUSION :	42
CHAPITRE 03 : ETUDE DE L'IMPACT DE L'ERP SUR LE CONTROLE CAS LAFARGE HOLCIM ALGERIE ET GICA	42
SECTION 01 : PRESENTATION DU CONTEXTE ORGANISATIONNEL.....	43
SECTION 02 : METHODOLOGIE ET ANALYSE DES DONNEES.....	52
SECTION 03 : PRESENTATION DES RESULTATS	62
CONCLUSION GENERALE :	66
ANNEXES :	69
BIBLIOGRAPHIE :	70

Liste des abréviations :

ERP : Entreprise ressources planning

PGI : Progiciel de gestion intégré

CDG : Contrôle de gestion

MDM : Master Data Management

CO: Controlling module

FI: Finance module (comptabilité)

CEO: Chief executive officer

CFO: chief financial officer

LHA: Lafarge Holcim Algérie

GICA: Groupe Industriel des Ciments Algérie

SAP : Systems, Applications and products

SI : Système d'information

LSA : Lafarge Services Algérie

IC : Internal Control

Liste des figures :

Figure 01 : Le contrôle de gestion en quatre étapes : un processus d'apprentissage	4
Figure 02 : La cohérence du déploiement stratégique	7
Figure 03 : modélisation d'un processus productif	12
Figure 04 : Le triangle de la performance	12
Figure 05 : Position fonctionnelle du contrôle de gestion dans un organigramme	15
Figure 06 : Position d'état-major du contrôle de gestion dans un organigramme	16
Figure 07 : Exemple des modules de l'ERP SAP ECC 6.....	25
Figure 08 : A Three-Tier ERP Architecture.....	31
Figure 09 : Le profil d'activités du contrôleur de gestion avant (hier) et après (demain) la mise en place d'un ERP (Besson, 1999)	39
Figure 10 : Organigramme de Lafarge Holcim Algérie	48
Figure 11 : Filiales du groupe GICA	50
Figure 12 : Macrostructure de la Société Mère du Groupe GICA	51
Figure 13 : Structure MDM chez Lafarge	55
Figure 14 : Organisation du module CO sur SAP ECC 6.0	60

Liste des tableaux :

Tableau n°01 : Liste des personnes interrogées53

Tableau n°02 : Récapitulatif de la comparaison62

Liste des annexes

Tableau n°03 : Questions des entretiens 69

Résumé :

En raison des énormes progrès en terme de digitalisation, les entreprises ont connu une croissance rapide de leurs systèmes d'information. En effet, L'apparition des systèmes ERP vient révolutionner la gestion en entreprises grâce à l'intégration fonctionnelle qu'ils permettent, l'unicité de la base de données et la standardisation de l'information.

Le contrôle de gestion dont l'information représente une matière première a été pleinement concerné par l'introduction des ERP ; de ce fait, notre étude vise à analyser l'impact de ses systèmes sur le contrôle de gestion à travers une revue de la littérature d'études précédentes suivie d'une démarche qualitative au sein de deux entreprises, Lafarge Holcim Algérie et GICA. Les résultats ont confirmé que l'ERP facilite le travail du contrôleur de gestion et lui permet un gain de temps important qui l'oriente vers des missions avec plus de valeur ajoutée.

Mots clés : Système d'information, Système ERP, Contrôle de gestion, contrôleur de gestion

Abstract :

Due to the enormous progress in terms of digitalization, companies have experienced a rapid development of their information systems. In fact, the emergence of ERP systems has revolutionized management in companies thanks to the functional integration they allow, the unicity of the database and the standardization of information.

Management control, which considers information as its raw material, has been fully concerned by the introduction of ERP systems; therefore, our study aims to analyse the impact of these systems on management control through a literature review of previous studies, followed by a qualitative approach within two companies, Lafarge Holcim Algeria and GICA. The results confirmed that ERP makes the work of the management controllers easier and allows them to save a lot of time, which directs them towards missions with more added value.

Key words : Information System, ERP system, Management control, Management controller.

Introduction générale

Introduction générale :

L'évolution des technologies de l'information s'est produite rapidement dans un environnement dynamique et instable au cours des dernières décennies. Depuis l'introduction des systèmes de gestion intégrés (ERP) dans les années 1990, de nombreuses organisations de divers secteurs ont commencé à utiliser l'ERP pour améliorer leur compétitivité dans le monde de l'entreprise.

L'apparition des ERP (logiciels paramétrables) dont l'approche modulaire et intégrée ont pour objectif de mettre en réseau, par une base de données unique, l'ensemble des données relatives aux fonctions de l'entreprise. L'entreprise a donc dû évoluer dans son ensemble.

Le contrôle de gestion qui constitue un instrument de pilotage permanent pour les décideurs, s'appuyant sur l'information provenant de tous les processus de l'entreprise, a été pleinement concerné par l'apparition des ERP.

L'interaction entre le contrôle de gestion (CG) et les systèmes de gestion intégrés (ERP) est un sujet de grand intérêt car la dépendance des gestionnaires à l'égard des informations digitalisées augmente rapidement au fil du temps.

Notre travail a pour objet de mettre en avant l'impact des ERP sur la fonction contrôle de gestion, ce qui nous a conduits à formuler la problématique suivante

Problématique :

Quel est l'impact de l'adoption d'un système ERP sur le 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 :

Questions secondaires :

- **Quelles sont les spécificités de l'ERP qui influence le CDG ?**
- **Comment intervient l'ERP dans le contrôle de gestion?**
- **Quel est l'impact sur le rôle du contrôleur de gestion ?**
- **Quelle est la différence en contrôle de gestion entre Lafarge Holcim Algérie qui utilise un système ERP et GICA qui n'a pas encore adopté cette technologie ?**

Hypothèses :

Pour répondre à nos interrogations de recherche, nous avons formulé les hypothèses suivantes :

H1 : L'intégration fonctionnelle, l'unicité de la base de données et la standardisation sont des caractéristiques importantes de l'ERP qui influence le CDG.

H2 : Le contrôleur de gestion est fortement lié au système ERP pour la réalisation de l'ensemble de ses missions, car il représente la source principale d'obtention de l'information provenant de tous les autres départements.

H3 : L'ERP permet un gain de temps pour le contrôleur qui lui permet d'effectuer davantage de missions à forte valeur ajoutée.

H4 : Le CDG au sein de Lafarge Holcim Algérie est plus performant que celui au sein de GICA qui n'a pas encore adopté un ERP.

Méthodologie de recherche :

La nature de cette étude est exploratoire, car elle cherche à mieux comprendre le sujet en explorant la relation du contrôle de gestion et les systèmes ERP.

La recherche est aussi descriptive en intégrant les aspects qualitatifs afin de pouvoir collecter des données et des informations grâce aux: recueil documentaire, à l'observation (qui nous permettra d'effectuer une analyse réelle du terrain) et aux entretiens (qui nous permettront de récolter des données verbales).

Objectif de la recherche :

Le but de l'étude repose sur la question « comment », plus précisément, sur la façon dont le système ERP interagit avec le contrôle de gestion.

Pour ce faire, nous allons intervenir au niveau de deux entreprises « Lafarge Holcim Algérie » et « GICA ». Nous allons nous baser sur une comparaison entre les pratiques de contrôle de gestion existantes en présence d'un système ERP (cas de LHA) et en son absence (cas de GICA), afin de déterminer l'impact induits par ce dernier.

Plan de recherche :

Afin de répondre à notre problématique de recherche, on a subdivisé notre mémoire en trois (03) chapitres, les deux (02) premiers faisant objet d'une recherche théorique et le troisième présente une application sur le terrain :

Le premier chapitre est intitulé « **contrôle de gestion et système ERP concepts de base** ».

Dans sa première section, des généralités sur le contrôle de gestion vont être abordées, la seconde portera sur les activités et les missions du contrôleur de gestion et la dernière section sera consacrée à la présentation des systèmes ERP.

Le deuxième chapitre est titré « **Entreprise ressources planning, caractéristiques et impact sur le contrôle de gestion** ».

Dans sa première section, les spécificités d'un systèmes ERP et ses caractéristiques seront abordées, la deuxième se concentrera sur une revue de la littérature sur l'impact de l'ERP sur le contrôle de gestion et dans la dernière section, nous mettrons en lumière l'évolution des missions du contrôleur de gestion après le recours au systèmes ERP.

Le troisième chapitre a comme titre « **étude de l'impact de l'ERP sur le contrôle de gestion cas de Lafarge Holcim Algérie et GICA** ».

La première section, de ce chapitre, sera une présentation du contexte organisationnel, la seconde sera consacrée à la présentation et l'analyse des données issues des entretiens, et la dernière section présentera les résultats de notre étude.

Chapitre 01:
Contrôle de gestion et système ERP :
notions de base

Chapitre 01 : Contrôle de gestion et système ERP notions de base

Introduction :

Dans ce travail de recherche, on s'est intéressé à la fonction contrôle de gestion et à son lien avec l'adoption des systèmes ERP au sein d'une entreprise.

Pour bien déterminer l'impact des systèmes ERP sur le contrôle de gestion, il est primordial dans un premier lieu de se familiariser avec les notions de base de la fonction de contrôle de gestion.

Dans ce chapitre, on a commencé par la présentation de plusieurs définitions du contrôle de gestion qui ont évolué suivant le développement de la fonction. Ensuite, on vient présenter les différents outils utilisés et les activités principales du contrôleur de gestion ; et enfin on a estimé nécessaire d'introduire les systèmes ERP d'un point de vue historique.

Ce chapitre comporte trois section :

Section 01 : Concept du contrôle de gestion

Section 02 : Activités et missions du contrôleur de gestion

Section 03 : Entreprise Resources Planning (ERP), définition et évolution

Section 01 : Concept du contrôle de gestion

Dans cette première section de ce travail, on va présenter le contrôle de gestion en commençant par sa définition et son processus. Ensuite, les outils les plus importants de cette fonction seront regroupés en deux catégories : instruments de formalisation de la prévision et outils qui rendent compte des réalisations. L'objectif de cette section est d'introduire les points les plus importants pour bien positionner la fonction contrôle de gestion.

1 Définition du contrôle de gestion :

La définition du contrôle de gestion ne cesse d'évoluer, en voici les plus pertinentes pour cerner ses concepts fondamentaux.

Anthony, père fondateur de la discipline du contrôle de gestion, l'a définie comme " le processus par lequel les managers s'assurent que les ressources sont obtenues et utilisées de manière efficace et efficiente dans l'accomplissement des objectifs de l'organisation " ¹. Cette définition limite le contrôle de gestion dans un acte de post-évaluation en utilisant les termes d'efficience et d'efficacité qui renvoient à la notion de résultat.

En outre, elle exclut le rôle du contrôle de gestion dans l'élaboration des objectifs car elle suppose l'existence préalable de ceux-ci. D'autre part, elle a mis en évidence le fait que le contrôle de gestion est exercé par les managers et pas seulement par les contrôleurs de gestion.

En 1970, Mockler a ajouté de nouveaux concepts à la définition d'Anthony, il a défini le contrôle de gestion comme "un effort systématique de la direction de l'entreprise pour comparer les performances à des normes, des plans ou des objectifs prédéterminés afin de déterminer si les performances sont conformes à ces normes et afin de prendre toute mesure corrective nécessaire pour s'assurer que les ressources humaines et les autres ressources de l'entreprise sont utilisées de la manière la plus efficace et efficiente possible pour atteindre les objectifs de l'entreprise"². En outre, Lowe a stipulé que : "Le but du système de contrôle de

¹ ANTHONY (R.N), "**Planning and control system: A Framework for Analysis, Graduated School of business Administration**", Harvard University, Boston, 1965.

² MOCKLER (R.J), "**Readings in Management Control**", New York: Appleton Century-Crofts, 1970.

gestion unifié est de s'assurer que les actions sont conformes aux plans de l'entreprise pour atteindre ses objectifs"¹.

On pourrait presque dire que la préoccupation première de la fonction de contrôle de gestion n'est pas d'atteindre des objectifs, mais de renseigner en permanence les dirigeants sur le cheminement vers ces objectifs et sur les éventuels écarts par rapport à ceux-ci afin de prendre les mesures correctives essentielles à leur atteinte.

Aujourd'hui, le contrôle de gestion évolue vers un contrôle de performance qui s'entend plutôt par « le pilotage de la performance ». Il est défini comme : ² « une démarche permettant à une organisation de piloter la réalisation progressive de ses objectifs de performance, tout en assurant la convergence des actions engagées par les différentes entités de sa structure » ; ces changements témoignent de l'évolution de la fonction vers plus d'assistance à l'opérationnel, au stratégique et vers moins de coercition.

« Le contrôle de gestion devient alors un système d'information global proposant un tableau de bord pour piloter plusieurs étapes. Pour développer cet axe, il convient d'utiliser les systèmes de communication, de télématique, d'échanges de données informatisées, de logiciels intégrés (ERP) qui permettent de transmettre en temps réel et de manière sécurisée des données sur tous les flux » ³

Cette dernière définition montre que le contrôle de gestion est en étroite relation avec le système d'information ; qui l'alimente avec des données qui seront ensuite traduites en informations utiles afin de pouvoir piloter les divers processus que possède l'entreprise.

¹ LOWE (E.A), "On the idea of a management control management system: integrating accounting and management control", the journal of management studies, vol 3, p.5, 1971.

² GIRAUD (F) & SAULPIC (O) & NAULEAU (G) & al, "Contrôle de gestion et pilotage de la performance", 2 ème édition, Gualino Editeur, Paris, P53, 2005.

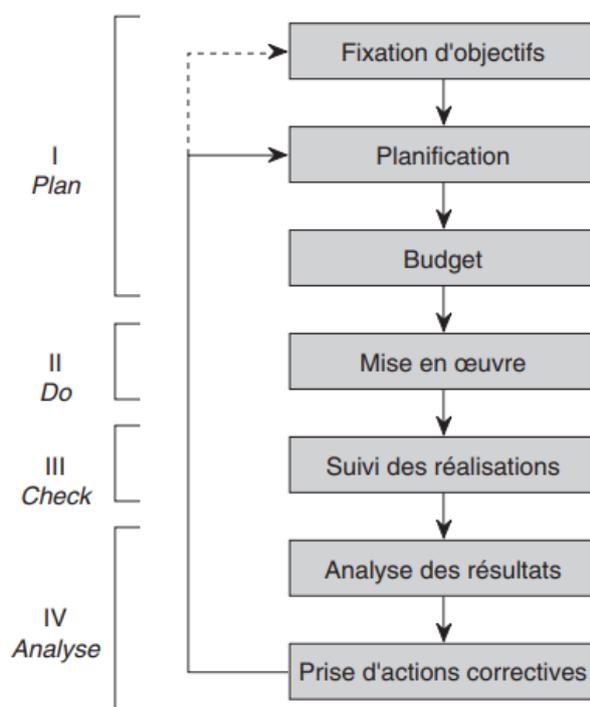
³ ALAZARD (C) & SEPARI (S), « Contrôle de Gestion: tout en un », 3 ème édition, édition Dunod, Paris, 2004.

2 Le processus du contrôle de gestion :

Le contrôle de gestion est le processus par lequel les managers influencent d'autres membres de l'organisation pour mettre en œuvre la stratégie. ¹

C'est un processus, une boucle qui suppose l'enrichissement et l'apprentissage progressif, il comprend des sous processus qui forment un cycle de quatre phases :

Figure 01 : Le contrôle de gestion en quatre étapes : un processus d'apprentissage



Source : LONING (H) et MALLERET (V) et autres, "Contrôle de gestion des outils de gestion au pratiques organisationnelles", 4eme édition, Denod édition, p03, 2013.

¹ GAUTIER (F) & PEZET (A) & al, "Contrôle de gestion : gestion appliquée", édition Dareois & Pearson Education, Paris, P32, 2006.

Les étapes de planification « Plan », au sens de fixation d'objectifs et gestion prévisionnelle, sont suivies d'une phase de réalisation « Do », dont les résultats sont soigneusement enregistrés puis analysés « Check », afin, élément essentiel du processus d'apprentissage, de se traduire par des actions correctives incorporées dans la planification du cycle suivant. Ces corrections portent le plus souvent sur les actions à mener « Act », les moyens à mettre en œuvre et la façon de les mettre en œuvre, mais peuvent, en cas extrême, remettre en cause les objectifs eux-mêmes.

3 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 rénovée.

3.1 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

3.2 L'optique rénovée :

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

4 Les outils du contrôle de gestion :

Les outils du CG se divisent en deux catégories : des instruments de formalisation de l'information et d'autres outils qui rendent compte des réalisations. Ses outils sont utilisés selon la phase entamée du processus de contrôle de gestion.

4.1 Les instruments de formalisation de la prévision :

On distingue deux outils selon l'horizon temporel retenu :

- le plan pour le moyen et long terme ;
- le budget pour les prévisions annuelles (court terme)

4.1.1 Le plan :

Michel GERVAIS ¹ définit la planification "comme un processus systématique et continu de préparation de l'avenir comprenant :

- une appréciation de l'évolution de l'environnement ;
- une juste mesure des possibilités de la firme ;
- une évolution d'action ;
- une mise en œuvre des choix effectués ainsi qu'un contrôle de leur réalisation."

La planification suppose un **diagnostic stratégique** qui repose sur une analyse de l'environnement extérieur de l'entité économique, tant pour le présent que pour son évolution future. Le diagnostic interne de l'organisation a pour but d'évaluer ses forces (afin d'en tirer au mieux profit) et ses faiblesses (pour les pallier au mieux) en prenant en considération les

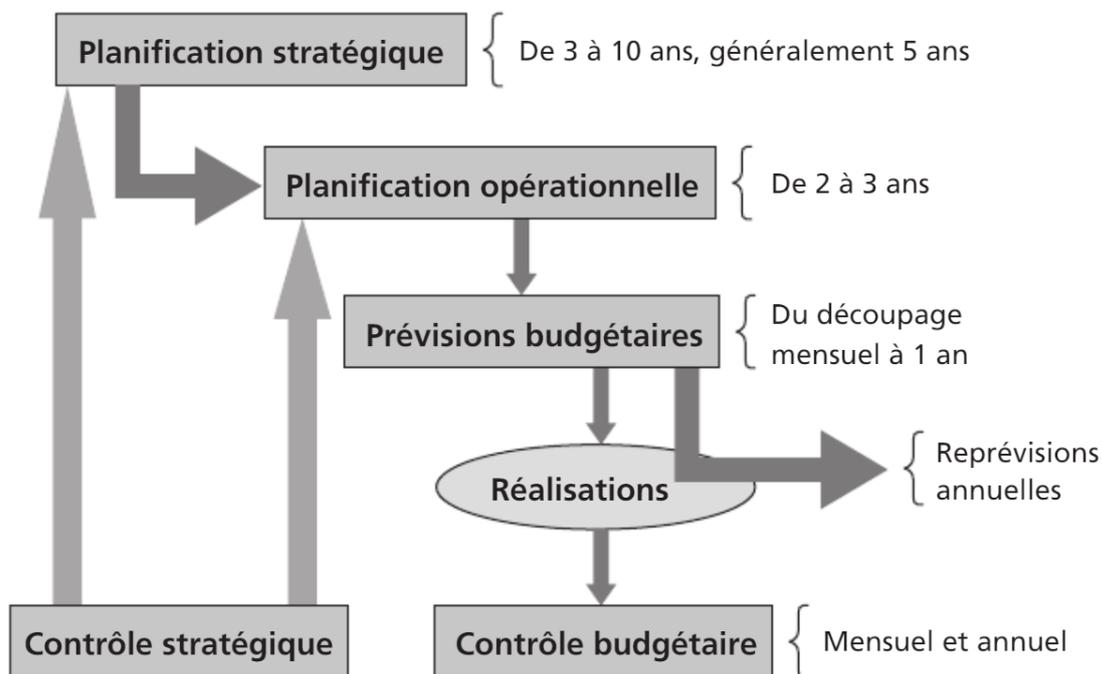
¹ GERVAIS (M), « **Contrôle de gestion et planification de l'entreprise** », 3eme édition, édition Economica, Paris p. 24, 1990.

menaces et opportunités de l'environnement extérieur. Ce diagnostic permet à l'entreprise d'identifier les stratégies possibles ainsi que leurs scénarios de réalisation pour enfin choisir la stratégie à déployer à l'horizon de 5ans. **Le plan stratégique** est ensuite décliné à un niveau opérationnel qui traduit les objectifs en un **plan à moyen terme**, généralement sur une période 3ans.

4.1.2 Le budget :

Le Plan comptable général définit le budget comme "une prévision chiffrée de tous les éléments correspondant à un programme déterminé. Un budget d'exploitation est la prévision chiffrée de tous les éléments correspondant à une hypothèse d'exploitation donnée pour une période déterminée." Pratiquement, en fonction du plan, on essaie de chiffrer les prévisions relatives à la prochaine tranche annuelle en les décomposant par centre de responsabilité.

Figure 02: La cohérence du déploiement stratégique



Source : NOELLE (M), LUCIANI (D), "**Le grand livre du contrôle de gestion**", 1 ère édition, Eyrolles Editeur, p135, 2013.

4.2 Les outils qui rendent compte des réalisations

4.2.1 Les tableaux de bord et le reporting:

La fonction du reporting et du tableau de bord est d'assurer la remontée régulière (souvent mensuelle) de l'information formalisée dans la hiérarchie. Ces deux mots sont sensiblement synonymes mais si l'on tient absolument à les différencier, on peut estimer que le reporting véhicule davantage des indicateurs financiers et désigne l'ensemble des documents d'essence essentiellement financière et comptable, envoyés périodiquement vers le siège d'un groupe par ses différentes business units, ils sont surtout destinés à une supervision d'ordre externe.

Alors que, les tableaux de bord peuvent être internes à une société (des différents ateliers vers le directeur de l'usine puis des différents directeurs vers la direction générale) ou même à un service et peuvent regrouper aussi bien des indicateurs quantitatifs que financiers. Ce sont des outils d'alerte permettant d'attirer l'attention sur le besoin d'action ou de réaction.¹

Un bon tableau de bord doit refléter les objectifs assignés pour vérifier leur atteinte et indiquer le cas échéant le besoin d'une action correctrice. Les indicateurs doivent donc correspondre aux objectifs.

4.2.2 La comptabilité financière

La comptabilité se définit généralement comme l'art de tenir les comptes. C'est un système d'organisation de l'information financière permettant:

- la saisie, le classement et l'enregistrement des transactions des entités;
- la présentation d'états reflétant une image fidèle du patrimoine, de la situation financière et du résultat de ces entités.²

¹ BULRAUD (A), « Contrôle de gestion : le développement de l'intelligence organisationnelle : Leçon inaugurale au Conservatoire national des arts et métiers placée sous la présidence de Louis SCHWEITZER, Hall open science, 1995.

² GUILLOUZO (R) et JUGEUT (P), « les fondamentaux comptabilité générale », 6ème édition, éditeur Hachette supérieure, 2020.

La comptabilité financière, fournit des renseignements aux actionnaires, aux créanciers et aux autres parties intéressées à l'extérieur de l'organisation.

4.2.3 La comptabilité de gestion (analytique) :

Représente le processus de production d'informations conçu pour aider les gestionnaires et les employés à atteindre les objectifs de l'organisation de même que pour faciliter la planification, le contrôle et la prise de décisions.

La comptabilité de gestion consiste à établir et à développer un système d'information capable d'aider les gestionnaires à prendre des décisions d'affaires qui satisfont les clients tout en permettant de contrôler continuellement les coûts de l'entreprise et d'améliorer son efficacité.

Pour y arriver, les gestionnaires comptables ou contrôleurs de gestion doivent préparer toute une gamme de rapports. Certains de ces rapports servent à comparer les résultats réels aux résultats planifiés et à des données externes en mettant l'accent sur l'évaluation du travail des gestionnaires ou des unités d'affaires de l'entreprise.¹

La première préoccupation de la comptabilité de gestion a été de répondre à une question simple : le coût de revient complet du produit que l'on fabrique est-il bien inférieur au prix de vente ? Une telle préoccupation correspond à une idée simple : si le prix de vente de tous les produits vendus est supérieur à leur coût de revient complet, l'entreprise ne peut que faire des bénéfices.

En schématisant, on peut trouver trois grandes utilisations à la comptabilité analytique :

- le calcul des coûts de revient;
- la prise de décision ;
- la planification et le contrôle.

¹ RAY GARRISON (R) et THERESA LIBBY (T), « **FONDEMENTS DE LA COMPTABILITÉ DE GESTION** », 3eme édition, page 28, Édition: Frédérique Grambin, 2016.

La troisième utilisation de la comptabilité analytique, la planification et le contrôle, est en fait une spécificité du contrôle de gestion ! On pourrait d'ailleurs parler dans ce cas de comptabilité budgétaire, dans la mesure où la préoccupation essentielle est de suivre les coûts par centre de responsabilité plutôt que par produit ou service. Quant au contrôle efficace, il s'appuie sur la rétroaction, celle-ci repose sur l'obtention et l'analyse de rapports détaillés de différents types pour s'assurer que les opérations de l'année courante se déroulent comme prévu. L'analyse permet également au gestionnaire d'évaluer la performance en s'appuyant sur un rapport de performance, établi périodiquement, compare les données prévisionnelles aux données réelle, et qui permet de cibler des problèmes et occasions qui, autrement, pourraient passer inaperçus et de trouver des façons d'améliorer la performance du processus.¹

4.2.4 Le suivi budgétaire :

L'objectif du suivi budgétaire est de s'assurer que le plan de marche se déroule bien comme anticipé afin d'atteindre les objectifs financiers prévus au budget.

Il a pour point de départ une analyse : les écarts entre le réalisé (issu de la comptabilité) et le budget, sur le dernier mois et en cumul depuis le début de l'exercice, mettent en évidence des décalages dans la réalisation des opérations mais aussi de réelles déviations, dont il faut comprendre l'origine pour prendre des mesures correctives.

La pertinence des écarts repose sur la validité de ses deux bornes : le réel et le budget. Cette responsabilité est celle du contrôleur de gestion, qui doit s'en assurer avant toute diffusion des chiffres.²

¹ NOELLE (M), LUCIANI (D), "Le grand livre du contrôle de gestion", 1 ère édition, Eyrolles Editeur, p 143-153, 2013.

² IDEM

Section 02 : Activités et missions du contrôleur de gestion

Notre étude donne une grande importance au contrôleur de gestion, ses mission et activités qui définissent sa relation avec les différents autres acteurs au sein d'une entreprise.

De ce fait cette deuxième section a comme objectif d'identifier les activités principales du contrôle de gestion, de positionner le contrôleur de gestion au sein de l'entreprise et de bien cerner ses missions principales.

1 Les activités du contrôle de gestion :

Les contrôleurs de gestion doivent accomplir des tâches variées et pour cela le contrôleur acquière des compétences multiples. Ces tâches portent sur l'information, l'activité et la structure.¹

1.1 Les activités portant sur l'information :

Le contrôleur de gestion collecte et produit des informations mobilisables par les acteurs pour fonder leurs actions et leurs décisions. Il doit ainsi concevoir, formaliser et traiter les flux d'informations. Les compétences demandées à un contrôleur de gestion portent sur la technique de collecte, de traitement et d'analyse de l'information, mais également sur des aspects de rigueur, de méthode, de capacité de synthèse.

Quand on parle d'information, ce n'est pas nécessairement une information financière mais toute information circulant dans l'entreprise décrivant le processus de production des biens et services.

¹ RAGAIGNE (A) et TAHAR (C) « **Le contrôle de gestion** », 1ere éd, édition Gualino, pages 25-29, 2019.

On va ainsi décrire la modélisation d'un processus :

Figure 03 : modélisation d'un processus productif



Source : RAGAIGNE (A) et TAHAR (C) « Le contrôle de gestion », 1ere éd, édition Gualino, pages 25, 2019.

Tous les processus organisationnels peuvent être décomposés de la manière suivante :

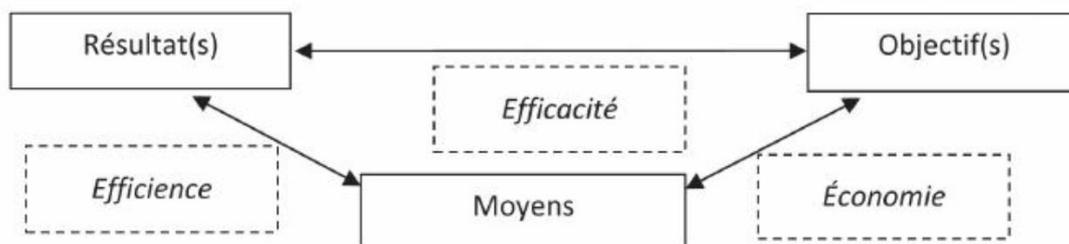
Des intrants tels qu'une information, du matériel, de l'énergie, du travail qui passent par un ensemble d'activités appelé **processus** transformant et créateur de la valeur; pour aboutir à **des extrants** sous la forme d'un produit ou service (final ou intermédiaire) délivré aux clients.

Les contrôleurs doivent alors comprendre le processus par lequel des intrants sont convertis en extrants en s'assurant que:

- les intrants sont appropriés en termes de quantité et de qualité;
- l'ensemble des activités est mené de façon efficace et efficiente;
- les extrants répondent aux besoins et attentes des clients.

À partir de cette modélisation, le contrôle de gestion doit veiller à la performance du processus en incitant les acteurs à aller dans le sens souhaité.

Figure 04 : Le triangle de la performance



Source : RAGAIGNE (A) et TAHAR (C) « Le contrôle de gestion », 1ere éd, édition Gualino, pages 27, 2019.

Le contrôle de gestion a pour mission de mettre en place des dispositifs de contrôle reliant les notions de résultats (extrants), de moyens (intrants) et d'objectifs (intentions) dans une triple logique d'efficience, efficacité et d'économie.

Le contrôle de la performance peut présenter un caractère d'incomplétude si les notions de résultat et d'objectif restent appréhendées dans une approche purement quantitative et financière. Le contrôle intègre aussi l'aspect qualité du service rendu en mettant en rapport la valeur créée par la prestation et les moyens mis en œuvre pour l'obtenir.

1.2 Les activités portant sur les acteurs :

Au-delà de la mission de producteur d'informations, le contrôleur de gestion situe son action en interaction avec les acteurs : il doit communiquer, expliciter, animer, conseiller les acteurs dans l'utilisation des outils de contrôle, voire orienter leurs comportements. Le contrôleur de gestion peut, par exemple, se voir confier des missions de formation des opérationnels sur l'usage d'un logiciel de gestion de projet afin de s'assurer que les acteurs s'en sont bien appropriés les principes, ce qui va alors faciliter le reporting des activités et la prise de responsabilité des acteurs.

Dans le cadre de ces activités, il s'agit pour le contrôleur de gestion de solliciter des compétences plutôt sociale et relationnelle (ex: qualité pédagogique) en vue de la motivation des acteurs et de l'accompagnement au changement.

1.3 Les activités portant sur la structure :

La mise en place d'un système de contrôle de gestion suppose la dentition d'une structure de gestion cohérente. Chaque organisation met en place sa propre structure qui se fonde sur une configuration en centres de responsabilité (business units). Ce sont des entités dont les responsables disposent de moyens préalablement définis (ex: dépenses opérationnelles, frais généraux) et s'engagent à réaliser les objectifs qui leur sont assignés. Cette configuration facilite le suivi de l'activité de chaque responsable.

1.3.1 Catégories de centres de responsabilité

Quatre types de centres de responsabilité peuvent être distingués :

- **Centre de coûts** : Sa mission principale est de fournir les biens et services demandés au moindre coût avec la meilleure qualité possible, dans un temps imparti.
- **Centre de dépenses discrétionnaires** : Il est difficile de déterminer une relation directe entre le coût engendré par les moyens mis en œuvre et le résultat obtenu. Prenant l'exemple, d'un pôle « administration » composé de comptables établissant les devis, la comptabilité et la gestion de la trésorerie. Du fait de la difficulté d'identification d'un extrant, Le contrôle du centre se fait sur la capacité à respecter une dotation budgétaire.
- **Un centre de chiffre d'affaires** : (appelé également centre de recettes) a pour mission principale la maximisation du chiffre d'affaires et du volume des ventes, ce centre n'ayant pas la maîtrise de ses coûts. L'action porte sur les relations du centre avec le marché aval.
- **Centre de profit** : Ce centre doit dégager la marge maximale par la maximalisation des produits et la minimalisation des coûts. La performance peut être jugée sur la capacité à dégager un résultat net, aux de marge par rapport au chiffre d'affaires, rentabilité des capitaux investis. La vision se situe à court et moyen terme.
- **Le centre d'investissement** : est une variété du centre de profit où le responsable dispose du levier de la décision d'investissement. Il se situe dans le haut de la pyramide hiérarchique pour la prise de décisions stratégiques à long terme.

L'objectif du contrôle de gestion est de préciser les indicateurs servant à la mesure des performances des responsables de centre. Ce point est assuré via les **prix de cession interne**. Les cessions internes sont des factures correspondant à des prestations effectuées à l'intérieur d'une entreprise entre deux centres. La fixation du **prix de cession interne** doit respecter l'autonomie et la performance de chaque centre en veillant à l'intérêt de l'entreprise.

2 La place du contrôle de gestion dans l'organigramme : ¹

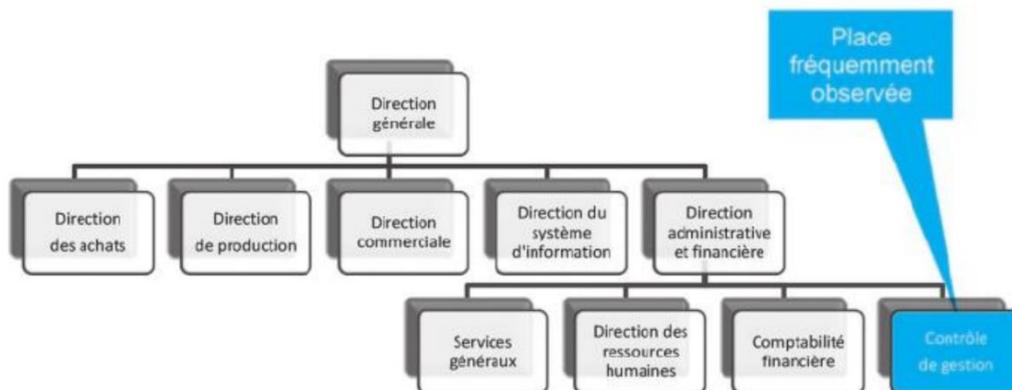
Il n'existe pas de position théorique valide à toutes les entités. La position du contrôle de gestion dans les entreprises n'est pas standard et définie car elle dépend de plusieurs facteurs, tel que la taille, la structure, la stratégie et le secteur.

L'examen des structures organisationnelles montre une grande diversité d'options. Néanmoins, deux possibilités semblent émerger :

2.1 Une position fonctionnelle :

Le contrôleur de gestion est rattaché à une direction fonctionnelle administrative, comptable et financière. Cette organisation correspond à un contrôle de gestion limité à un rôle de suivi a posteriori et donc davantage à un service de comptabilité analytique baptisé contrôle de gestion.

Figure 05 : Position fonctionnelle du contrôle de gestion dans un organigramme



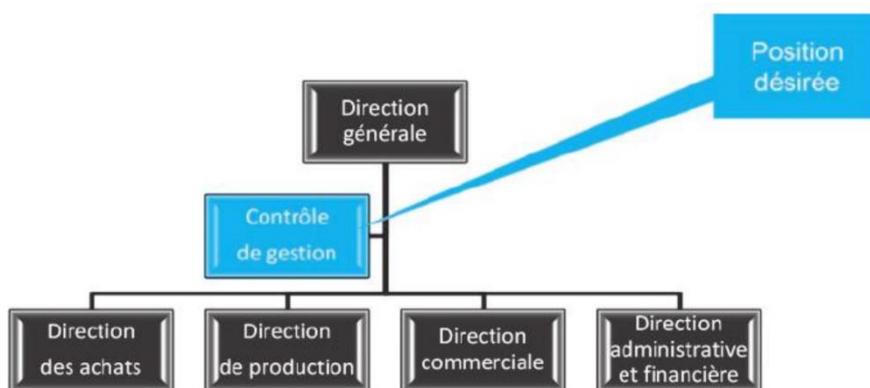
Source : MARGAUTEAU (E) & BURLAUD (A) « **DCG 11- Contrôle de gestion- manuel et application** » Paris, édition Foucher, page 22, 2019.

¹ MARGAUTEAU (E) & BURLAUD (A) « **DCG 11- Contrôle de gestion- manuel et application** » Paris, édition Foucher, 2019.

2.2 Une position d'état-major :

Le contrôle de gestion occupe une place de staff ou d'état-major disposant, non pas d'une autorité hiérarchique, mais d'une autorité de spécialité. Le contrôleur de gestion joue un rôle de support aux autres fonctions et peut remplir pleinement sa mission de pilote et d'animateur du système d'information.

Figure 06 : Position d'état-major du contrôle de gestion dans un organigramme



Source : MARGAUTEAU (E) & BURLAUD (A) « **DCG 11- Contrôle de gestion- manuel et application** » Paris, édition Foucher, page 22, 2019.

3 Mission du contrôleur de gestion :

En principe, il faut faire la différence entre le contrôle de gestion en tant que fonction ("service de contrôle", "controllership") et le contrôleur en tant qu'exécutant de cette fonction. En fait, en termes de gestion des performances, le contrôle de gestion est une tâche essentielle du management. Dans une certaine mesure, chaque manager exerce des fonctions de contrôle de gestion. Ainsi, le contrôle de gestion, en tant que processus et état d'esprit, est créé conjointement par les managers et les contrôleurs au sein d'une équipe et constitue une sorte d'"intersection". Dans ce contexte, le contrôleur est impliqué dans les processus de gestion de la fixation des objectifs, de la planification et de la gestion des performances en soutenant la prise de décision par la fourniture d'informations et la création de transparence, ainsi qu'en

étant un facilitateur de la planification. Par conséquent, le contrôleur est en partie responsable de permettre au manager de prendre des décisions opportunes et basées sur les objectifs.¹

On peut dire ainsi que les contrôleurs de gestion assurent trois grands types de missions :

3.1 Une mission de pilotage :

Ils s'assurent que les résultats sont en phase avec les objectifs stratégiques. Ils garantissent également que les cycles de gestion prévisionnelle et de suivi des résultats à long, moyen et court termes sont eux-aussi cohérents.

Par exemple, l'allocation des ressources pour l'année en cours (le budget) doit être cohérente avec les projets stratégiques à long terme. Enfin, ils doivent, selon organiser la réactivité c'est-à-dire déclencher, auprès des managers et des décideurs, en fonction des incohérences précédemment repérées, la mise en œuvre d'actions correctives pour s'aligner à nouveau avec les objectifs ou pour réduire des risques nouvellement détectés.²

3.2 Une mission d'expertise :

Les contrôleurs de gestion doivent développer leur connaissance du modèle économique et financier de l'entreprise (comprendre pourquoi elle gagne des parts de marché, comment elle maîtrise ses processus d'exploitation, de vente, de recherche et les supports associés, comment elle obtient les ressources clés nécessaires, comment se forme la rentabilité de l'entreprise, quels sont les risques qui pèsent sur elle).

Leur expertise porte également sur la maîtrise des outils du contrôle : connaissance des applications de gestion, maîtrise d'ouvrage dans le développement ou la conception des systèmes de gestion, savoir-faire relatif à l'utilisation de ces outils.

Enfin, elle s'exprime à travers leurs qualités de pédagogue et d'animateur des processus de contrôle. D'une part les contrôleurs de gestion ont pour mission la formation des responsables aux systèmes et processus de contrôle employés, et d'autre part ils sont responsables de la

¹ VERLAG (F) & VAHLEN (G), "**The Controlling Concept: Cornerstone of Performance Management**", World Scientific Publishing Co. Inc, Germany, Page 06, 2019.

² DJERBI (Z) et DURAND (X) et autres, « **contrôle de gestion** » édition DUNOD, page 13, 2014.

communication de leurs analyses ou diagnostics auprès des managers concernés et de l'animation des processus de décision/action qui en découlent.¹

3.3 Une mission opérationnelle de production et d'organisation matérielle de la communication et de l'animation.

Cette mission prend parfois le pas sur les deux précédentes. Il est important de relever que le contrôleur de gestion est une personne soumise à des impératifs stricts de production de documents (plans, prévisions, suivi des résultats). La tension est un élément clé du métier.

Il s'agit de respecter les délais, fournir une information fiable et pertinente (donc adaptée aux évolutions stratégiques) avec une fréquence imposée par les cycles de gestion (suivi mensuel des résultats, établissement des tableaux de bord souvent mensuellement également, processus annuel de budgétisation, d'élaboration des plans stratégiques). Le contrôle de gestion supporte donc des pointes d'activité et assure des tâches difficilement compressibles.

La tension majeure du métier est liée au fait qu'il est au cœur des échanges d'information entre toutes les fonctions de l'entreprise.

Les contrôleurs de gestion font donc face à un double problème :

- Ils sont en position de consolidateur d'informations souvent disparates et élaborées selon des fréquences qui ne sont pas les leurs.
- L'obtention de ces informations doit souvent être négociée auprès des fonctions ou services concernés, d'où l'intérêt du développement d'une réelle capacité pédagogique, d'un bon sens relationnel et d'une légitimité professionnelle auprès des autres membres de l'entreprise.²

¹ Ibid, page 14

² Ibid, page 15

Section 03 : Entreprise Resources Planning (ERP), définition et évolution

Les systèmes d'information, notamment les ERP, ont révolutionné et digitalisé la gestion des entreprises. Dans cette section on a tenté de définir ces systèmes intégrés, de mettre en avant le problème qui a été résolu après leur apparition et de présenter leur évolution historique.

1 Définition d'un système d'information :

Un système d'information peut être défini comme un ensemble de ressources (personnel, logiciels, processus, données, matériels, équipements informatique et de télécommunication...) permettant la collecte, le stockage, la structuration, la modélisation, la gestion, la manipulation, l'analyse, le transport, l'échange et la diffusion des informations (textes, images...) au sein d'une organisation¹.

2 ERP : « Enterprise resource planning »

2.1 Définition

Au paravent, on concevait un système d'information indépendant pour chaque processus appelé « Functional area information system » adressant un besoin spécifique. Ces systèmes d'information ont été développés indépendamment les uns des autres, ce qui a donné lieu à des silos d'information qui ne communiquaient pas bien entre eux, et ce manque de communication et d'intégration rendait les organisations moins efficaces. Cette inefficacité était particulièrement évidente dans les processus d'affaires qui impliquent plus d'un domaine fonctionnel, tels que l'approvisionnement et la gestion des commandes².

Grâce à l'ERP, la définition a changé. L'entreprise entière fonctionne comme un système circulaire relié où toutes les opérations fonctionnelles sont consolidées. La vraie valeur ajoutée d'un ERP et sa « différence » est derrière le mot « intégration ».

¹ <https://www.universalis.fr/encyclopedie/systemes-d-information/> consulté le 20/05/2022 à 13h 15.

² RAINER (K) & BRAD (P) & al, “**Introduction to Information Systems Supporting and Transforming Business**”, Fifth Canadian edition, WILEY edition, page 310, 2020.

« ERP » est un acronyme d'origine américaine désignant « Entreprise Resource Planning », en français appelé PGI (progiciel de gestion intégré).

Tomas Jean-Louis et Serge Miranda, cité par Millet (2008) définissent l'ERP comme¹ « système transactionnel émanant d'un concepteur unique et garantissant l'unicité d'une information mise à jour en temps réel, avec un audit permettant la traçabilité des opérations de gestion et couvrant plusieurs fonctions de gestion ». Par ailleurs, Dubarry & Bauvais, (1999) définissent, quant à eux, l'ERP comme « un sous-ensemble du système d'information chargé de la gestion intégrale de l'entreprise »².

Millet, (2008) a essayé de réécrire une définition plus large et englobant tous les aspects de l'ERP ; elle a ainsi défini l'ERP comme³ « une offre progicielle regroupant des applications paramétrables, modulaires, intégrées et ouvertes, s'appuyant sur un référentiel unique de données, de procédures et de règles de gestion. Configuré et adapté au contexte d'une entreprise, il devient le support d'une stratégie d'intégration qui vise à fédérer et à optimiser les processus de gestion de l'entreprise et de relation avec ses partenaires ».

Le système ERP est un système d'information qui harmonise les processus opérationnels de l'entreprise et vise à fournir les bonnes informations aux bonnes personnes au bon moment.

L'intégration de tous les différents aspects des processus opérationnels est automatisée et simplifiée dans toute l'entreprise, depuis le marketing et les ventes, la production, les achats, la gestion de la chaîne d'approvisionnement jusqu'à la comptabilité financière et le personnel.

Le management de l'entreprise améliore donc son processus décisionnel et gère les ressources de l'organisation de manière efficace et efficiente en adoptant l'ERP à l'aide d'une base de données centrale et d'outils de rapports de gestion standard.⁴

On propose une définition simplifiée de l'ERP : « L'ERP peut être présenté comme une multitude de systèmes d'informations fonctionnelles intégrés entre eux et qu'on appelle modules, qui sont conçu suivant des processus standards et adaptable selon la situation de l'entreprise à travers un paramétrage spécifique ».

¹ MILLET (P.A), « **Une étude de l'intégration organisationnelle et informationnelle. Application aux systèmes d'informations de type ERP** » (INSA de Lyon), page 38, 2008.

² DUBARRY (P), & BAUVAIS (V), « **Retours d'expérience ERP** », Cigref, 1999.

³ Op.cit. MILLET (P.A), page 43.

⁴ MCGAUGHEY (R) & GUNASEKARAN (A), « **Enterprise Resource Planning: Past, Present and Future** », International Journal of Enterprise Information Systems 3(3), 2007.

2.2 Evolution des ERP :

Historiquement, les ERPs ont commencé comme une extension du système MRP (Material Requirements Planning) dans les années 1980. Le MRP a été utilisé au sein des entreprises industrielles pour la gestion de la production (Hommes et outils), la gestion des stocks et des approvisionnements, la gestion des commandes et de la logistique.

Le MRP s'est vu évoluer, au début des années 80, vers le MRPII (Manufacturing Resource Planning). Selon Klaus, Rosemann, & Gable « bien que le MRPII ait été au départ considéré comme la prochaine étape logique d'une planification de fabrication efficace, les entreprises ont vite compris que la rentabilité et la satisfaction du client étaient des objectifs qui s'appliquaient à l'ensemble de l'entreprise: elles allaient au-delà de la fabrication et englobaient les finances, les ventes et la distribution ainsi que les ressources humaines. La fabrication intégrée par ordinateur (CIM Computer Integrated Manufacturing) est considérée comme l'étape suivante, intégrant au moins les fonctions techniques du processus de développement et de production du produit dans un cadre d'intégration complet. Par la suite, le concept de solution d'entreprise totalement intégrée est apparu et s'appelle ERP (Enterprise Resource Planning) »¹.

Au milieu et à la fin des années 90, le désir de nombreuses entreprises de passer à la technologie client-serveur été le moteur de l'adoption des systèmes ERP. La plupart des premiers adeptes des systèmes ERP étaient de très grandes entreprises, comme celles du classement Fortune 500. Au cours des années 2000, l'ERP a connu une évolution vers l'"extended ERP" ou ERP II, qui comprend une architecture à 3 niveaux fonctionnant sur une plateforme web et intégrant des modules supplémentaires tels que la gestion du cycle de vie des produits (PLM), la gestion de la chaîne logistique (SCM) et la gestion de la relation client (CRM).²

Aujourd'hui, les systèmes ERP sont devenus incontournables pour les organisations de tous types et de toutes tailles, qui ont besoin de bénéficier des avantages d'une meilleure gestion de l'information pour demeurer concurrentiel sur un marché mondial en constante évolution.

¹ KLAUS (H), ROSEMANN (M) & al, "**What is ERP ?**" Information Systems Frontiers, 2(2), 141–162, 2000.

² BRADFORD (M) "**Modern ERP, select implement and use today's advanced business systems**" 3rd edition, kindle edition, 2015.

Conclusion :

Les entreprises font 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 d'obtention des informations et données.

Maintenant qu'on a défini les notions principales de notre étude, on est en mesure de mener une analyse pour déterminer l'impact des systèmes ERP sur le contrôle de gestion.

Chapitre 02 :
Entreprise Ressources Planning,
caractéristiques et impact sur le contrôle
de gestion.

Chapitre 02 : Entreprise ressources planning, caractéristiques et impact sur le contrôle de gestion

Introduction :

En effet, l'environnement des entreprises n'a cessé de subir des changements et des mutations à tous les niveaux, qu'il soit économique, sociologique ou technologique, au cours des dernières années, par conséquent, les entreprises mettent les technologies de l'information et de la communication au premier plan afin de pouvoir faire face à une concurrence croissante et ainsi améliorer leur position concurrentielle. D'où le recours à l'ERP qui remplace les systèmes traditionnels de gestion et de planification de la production et qui, par conséquent, répond au problème de l'exhaustivité et de la synchronisation des informations dans l'organisation.

Ainsi, ce chapitre sera consacré à la découverte des principales caractéristiques des systèmes ERP, leur conception et leur architecture. Par la suite, une revue de la littérature sera menée sur l'impact de ces systèmes sur la fonction contrôle de gestion.

Ce chapitre compte trois sections :

Section 01 : Spécificités des systèmes ERP

Section 02 : Le contrôle de gestion et l'ERP, une revue de littérature

Section 03 : Référentiel métier du contrôleur de gestion avant et après l'utilisation de l'ERP

Section 01 : Spécificités des Systèmes ERP

Au cours de cette section, on va mettre en avant la particularité des ERP en tant que systèmes d'information en présentant leurs caractéristiques, conception modulaire et architecture ainsi que le déroulement d'un projet d'implémentation ERP.

1 L'intégration fonctionnelle à travers l'ERP :

Les ERP, à la suite d'une évolution logique des systèmes d'information, consacrent l'intégration des différentes dimensions de la gestion en une structure informationnelle unique. Pourtant cette intégration n'a rien de simple.

Cette intégration consiste à assurer les relations et les dépendances entre les multiples fonctions invoquées par les utilisateurs. Par exemple la fonction prise de commande et la fonction vérification de la solvabilité du client sont interdépendantes l'une de l'autre.

En effet, l'algorithme de vérification peut inclure la quantité commandée et bien sûr l'historique de prise de commande mais également la situation des paiements, elle-même gérée par une autre fonction : la situation du compte client. La mise en œuvre d'une prise de commande s'accompagne de l'invocation de la fonction vérification de la solvabilité, laquelle induit la fonction situation du compte client. Cette mécanique s'organise autour d'une part du partage d'un **référentiel commun** et unique et d'autre part autour de relations de dépendance entre les différents besoins auxquels doit répondre le système d'information.

Ce savoir-faire est l'apanage des ERP qui ont permis ainsi de faciliter le décloisonnement des différents silos organisationnels de l'entreprise : la prise de commande, la gestion des risques, la comptabilité client dans l'exemple précédent.

Ceci a largement contribué à mettre en évidence la notion de processus « end to end ». N'oublions pas toutefois que la première étape de cette intégration repose sur le partage d'un référentiel unique c'est-à-dire un même descriptif et une seule localisation des données.¹

¹ DEIXONNE (J.L) « **piloter un projet ERP** », 3^{ème} édition, édition DUNOD, Page 21, 2011.

2 La conception d'ERP en modules :

Les systèmes ERP sont vendus sous forme de modules, c'est-à-dire de groupes de programmes connexes qui remplissent une fonction importante du système, comme la comptabilité ou la production. Les modules sont achetés individuellement en fonction des besoins de l'entreprise.

La plupart des logiciels ERP sont suffisamment souples pour que les entreprises puissent mettre en œuvre un ou plusieurs modules sans avoir à acheter et à mettre en œuvre l'ensemble du progiciel. L'organisation modulaire des systèmes ERP ajoute à leur flexibilité. Par exemple, une entreprise de distribution qui ne fabrique pas de produits peut obtenir une licence et mettre en œuvre les modules financiers, d'achat, de vente et d'inventaire et disposer d'une solution " sur mesure " pour ses besoins. Si, par la suite, l'entreprise se lance dans la fabrication, elle peut acquérir des licences pour des modules supplémentaires afin de prendre en charge cette nouvelle fonctionnalité.

L'un des avantages de la conception modulaire pour les fournisseurs d'ERP est qu'elle leur permet de constituer des offres de produits pour des secteurs spécifiques. Par exemple, en ajoutant des modules pour la sécurité alimentaire et la gestion de la qualité, un système ERP générique peut devenir un concurrent de niche dans l'industrie alimentaire.¹

¹ BRADFORD (M) "**Modern ERP, select implement and use today's advanced business systems**" 3rd edition, kindle edition, 2015.



Figure 07 : Exemple des modules de l'ERP SAP ECC 6.

Source : <https://www.indiamart.com/proddetail/sap-ecc-software-22082817533.html> Consulté le 06/05/2022

3 Intégration de l'ERP et reengineering préalable :

Le parti pris de l'approche ERP est de miser sur l'unification et la rationalisation application, de sorte que toutes les particularités et habitudes de l'utilisateur ne sont pas conservées. Il ne s'agit pas de geler les pratiques, il s'agit de repenser le modèle de fonctionnement actuel de l'organisation : L'ERP est donc souvent l'occasion d'initier un processus de *reengineering*.

Si on combine *reengineering* et mise en place de l'ERP on doit recourir à deux phases : le désapprentissage et l'apprentissage. Cette stratégie de transformation est donc plus risquée que la stratégie de simple « routinisation » où on se contente d'automatiser des procédures existantes. Alors que dans les années 94-98, sous l'influence des grands cabinets

de conseil, *reengineering* et ERP étaient liées dans la démarche, on assiste depuis lors au développement d'approches plus modestes ne faisant plus du *reengineering* une étape préalable indispensable.¹

4 Cycle de vie d'un projet d'implémentation d'ERP :

Un projet ERP passe généralement par les étapes suivantes :

4.1 Planification du projet :

Analyse de l'existant : étudier le système d'information actuellement utilisé dans l'entreprise, et la documentation de tous les processus existant qu'on appelle « as is process ». Cette étape nous permettra de confirmer l'utilité de la mise en place d'un ERP.

Définition des besoins : Le cadrage implique essentiellement qu'à ce stade, les départements et fonctions qui seront couverts par l'ERP seront sélectionnés par la direction. Cette sélection se fait sur la base de la hiérarchisation des processus opérationnels jugés essentiels au succès de l'entreprise. Le processus à suivre pour atteindre le succès est défini à ce moment-là ; ce nouveau processus est connu sous le nom de processus "to be".

Estimation des coûts : la différence entre les processus "to be" et "as is" est appelée "GAP" et cet écart permet d'estimer le coût du projet.

4.2 Exécution de projet :

Une fois que l'estimation a été approuvée par la direction, on commence l'exécution du projet après la **sélection du fournisseur**.

Le fournisseur, sur la base du processus "à venir", interrogent les utilisateurs finaux et les experts en la matière et recueillent leurs besoins. Sur la base de ces exigences, les solutions ERP sont élaborées de manière à fournir les avantages attendus par l'organisation.

Une **planification technique** détaillée est effectuée, qui comprend **la migration de la base de données**, la feuille de route de la mise en œuvre et les efforts de paramétrage requis.

¹ MEYSSONNIER (F), POURTIER (F) , « **ERP, changement organisationnel et contrôle de gestion** », Normes et Mondialisation, France ,May 2004.

Le paramétrage est nécessaire pour aligner la solution ERP choisie sur le processus " to be ".

Après la finalisation de l'ERP, une phase de test est primordiale afin de détecter les anomalies et les corriger. Les utilisateurs doivent confirmer que les données circulent avec précision entre les différents départements.

Formation des utilisateurs : La formation des utilisateurs est déterminée par la complexité du logiciel ERP, et la réaction des employés à la gestion du changement. Une formation insuffisante entraîne des arrêts de production jusqu'à 56 % dans le cas du déploiement d'un ERP après sa mise en service.

Une fois les sessions de formation terminées, les utilisateurs finaux sont impliqués dans **les tests de la solution**, ce qui permet d'éliminer les éventuels dysfonctionnements de la solution. Une fois que toute la mise en œuvre technique a été effectuée (y compris la migration des données), le projet est déclaré opérationnel, ainsi la dernière étape « Go Live » est entamée ce qui signifie que l'ERP a été mis en œuvre.¹

5 FCS d'un projet d'implémentation ERP :

- Une bonne compréhension des objectifs stratégiques ;
- L'engagement du top management ;
- Une excellente gestion de projet ;
- La conduite de changement organisationnel ;
- La précision des données ;
- La formation des utilisateurs ;
- Des indicateurs de performance ciblés.²

¹ GANESH(K), SIVAKUMAR (P) & al "**Enterprise Resource Planning Fundamentals of Design and Implementation**" Springer; 2014th edition.

² EL MADROUCHI (K) & LKHOYAALI (B), « **Revue de littérature et Benchmark des facteurs clés de succès de l'implémentation d'un ERP : cas de la Jordanie, la Chine et la Belgique** », Revue du contrôle, de la comptabilité et de l'audit « Numéro 9 / Volume 4 : numéro 3 » pp : 545 – 567, Décembre 2019.

6 Caractéristiques d'un système ERP :

Klaus et al., (2000) distinguent un nombre de critères de caractérisation des ERP qui sont les suivants¹ :

- **Un progiciel standard** : l'ERP est une solution destinée à un marché anonyme et qui vise à couvrir un maximum de besoins et de fonctionnalités ; au cours du processus de déploiement du système, il doit être adapté aux exigences spécifiques de chaque entreprise. Ce processus d'individualisation du logiciel est appelé customisation.
- **Un riche potentiel de personnalisation et de customisation** : l'ERP se distingue par une grande agilité quant à son adaptation au contexte de l'entreprise dans laquelle il sera installé. Cette adaptation se fait à l'aide de simples paramétrages ne nécessitant pas, dans la majorité des cas, l'intervention de l'éditeur du logiciel ou d'équipes techniques de développement spécialisées ; la personnalisation est opérée par un intégrateur de logiciels ayant les compétences nécessaires pour le faire. Les ERP se distinguent, également, par le fait qu'ils disposent d'un ensemble d'outils permettant, d'un côté, l'accompagnement des équipes d'intégration dans le processus d'adaptation du logiciel (Modèles d'entretien de cadrage et de convergence, Fichier de suivi du planning de déploiement et de gestion de la charge...etc.) et, d'un autre côté, la standardisation du processus d'adéquation afin d'éviter les dérives en terme de budget et de délais.
- **Un logiciel d'application** : L'ERP est une solution orientée métier, différent des autres types de logiciels, tels que les systèmes de gestion de bases de données (SGBD) ou les systèmes d'exploitation ou les systèmes de communication. Les fonctions et données prises en charge sont intégrées les unes aux autres dans les modules ERP.
- **Une base de données unique** : La base de données de l'ERP est conçue de manière à stocker les données de base et les données transactionnelles d'une manière cohérente et avec une redondance contrôlée, ce qui permet d'avoir des données fiables, centralisées et mises à jour en temps réel. Les indicateurs peuvent, ainsi, être calculés instantanément et les tableaux de bord peuvent être facilement interactifs.

¹ KLAUS (H), ROSEMANN (M) & al, "**What is ERP ?**" Information Systems Frontiers, 2(2), 141–162, 2000.

- **Une large couverture fonctionnelle** : l'ERP est censé prendre en charge toutes les fonctions de l'entreprise ; il intègre, ainsi, la gestion financière et comptable, la gestion de trésorerie, la gestion des achats, la gestion des ventes, la gestion du stock et des approvisionnements, la gestion budgétaire et analytique, le contrôle de gestion, la gestion des immobilisations et du patrimoine, la gestion de la relation client (CRM), la gestion de production et la gestion de la chaîne logistique. L'ERP est connu, également, par sa capacité à gérer des fonctionnalités spécifiques à chaque activité comme la gestion de projets, la gestion du configurateur, la gestion des activités de maintenance...etc.
- **Une vision orientée processus** : Certes toutes les fonctionnalités de l'ERP sont regroupées sous format de modules et sous modules ; mais ce qui fait une des forces de ces systèmes c'est l'intégration native des fonctionnalités suivant les processus réels de l'entreprise. Ceci garantit la continuité du flux de l'information et de la traçabilité et permet à l'utilisateur, en fonction de ses habilitations et de ses droits d'accès, d'avoir l'information adéquate quel que soit sa nature et son module d'origine.
- **Couverture de différents secteurs d'activité** : il est difficile de caractériser un ERP en procédant au listing des fonctionnalités standards couvertes ; en effet, même si le noyau est, pratiquement, le même pour tous les ERP, il n'en est pas le cas pour les modules périphériques ou complémentaires. Plusieurs de ces systèmes couvrent des besoins plus larges que la gestion de production, gestion des achats et ventes et gestion financière et permettent d'intégrer, par exemple, la gestion des étudiants pour le secteur de l'enseignement, la gestion des patients pour le secteur sanitaire, la gestion du secteur public...etc.
- **Multi-législation** : Les ERP sont des systèmes conçus pour répondre à la réglementation des entreprises dans différents pays du monde. Ils sont, ainsi, configurés pour reprendre des législations multiples et faire face aux contraintes et exigences légales de chaque pays comme les plan comptables, les modèles de déclaration des taxes, la gestion des devises...etc.

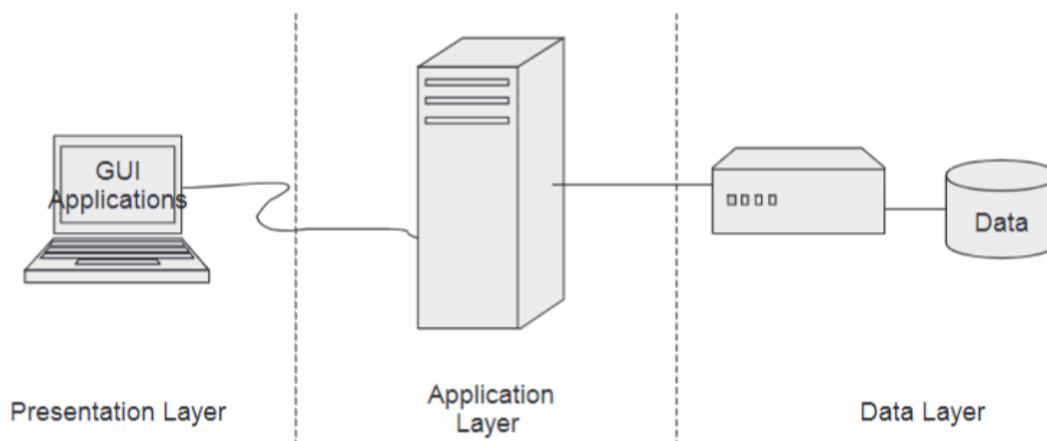
- **Une interface utilisateur graphique** : L'ergonomie est une caractéristique majeure de distinction des ERP ; elle permet à l'utilisateur de disposer des mêmes écrans ; même disposition des champs, même charte graphique quel que soit le module ou la fonction où il accède. L'interface graphique homogène est unique de l'ERP donne la sensation à l'utilisateur de travailler sur une seule est unique solution.
- **Une installation compatible avec la majorité des systèmes d'exploitation** : la majorité des distributions des ERP est compatible avec les systèmes d'exploitation (Windows, Linux, Unix...etc.) disponibles sur le marché.
- **Console d'administration intégrée** : les versions actuelles des ERP disposent, toutes, d'une plateforme d'administration qui permet à l'administrateur du système de gérer les habilitations et les droits d'accès des utilisateurs, la gestion de la base de données et le pilotage du système et de ses performances.

7 L'architecture des systèmes ERP :

- **ARCHITECTURES À TROIS NIVEAUX** : La plupart des implémentations ERP actuelles suivent une architecture à trois niveaux, qui se compose d'un niveau Web, d'un niveau d'application et d'un niveau de données. La segmentation de ces niveaux permet au système dans son ensemble d'être plus évolutif et de réduire l'utilisation des ressources. Elle offre également une meilleure sécurité grâce à la séparation des ressources.
- **Le niveau Web** : comprend les serveurs Web avec lesquels un client interagit pour accéder aux applications. C'est là que résident les applications d'interface utilisateur graphique (GUI) et que les données sont saisies, que les demandes d'informations sont soumises et que les données répondant à ces demandes sont présentées. Ces systèmes peuvent être situés et accessibles au sein du réseau interne de l'organisation ou à l'extérieur sur Internet.

- **Le niveau d'application** est celui où se déroule la plupart des traitements du système ERP. Il est situé entre le niveau Web et le niveau de la base de données. Le niveau application traite les demandes des utilisateurs, récupère les données du niveau base de données et les traite selon les besoins. Les systèmes qui se trouvent dans le niveau application sont très probablement plus puissants que les systèmes du niveau Web.
- **Le niveau des données** est responsable de la gestion des données. Cette couche constitue le répertoire central de toutes les données qui sont partagées entre les modules fonctionnels et maintient l'intégrité des données transférées vers et depuis les clients et les serveurs.¹

Figure 08: A Three-Tier ERP Architecture²



Source: LUVAI (M), THOMPSON (J), "Enterprise Systems for Management", Second Edition, Pearson New International Edition, page 71, 2014.

¹ LUVAI (M), THOMPSON (J), "Enterprise Systems for Management", Second Edition, Pearson New International Edition, page 65-71, 2014.

8 Master Data Management et système ERP:

La gestion des données de référence (MDM) et les progiciels de gestion intégrés (ERP) sont conçus comme une solution pour exploiter et gérer toutes les données générées afin d'améliorer les résultats des processus métier. Le MDM est particulièrement critique lorsqu'une entreprise s'engage dans un projet ERP. Les systèmes ERP exigent une définition commune des données critiques de l'entreprise afin que des processus d'affaires communs puissent être mis en œuvre.

Le MDM est une discipline d'affaires axée sur la technologie dans laquelle les organisations de gestion et de technologie de l'information (TI) travaillent ensemble pour assurer l'uniformité, l'exactitude, la gérance, la cohérence sémantique et la responsabilité des actifs de données de base officiels et partagés d'une organisation. Le MDM peut également être considéré comme une méthode complète permettant à une entreprise de relier toutes ses données critiques à un fichier, appelé « Master File », qui fournit un point de référence commun.

Toutes les tâches impliquées dans le MDM conduisent la gestion des blocs de données fondamentales sont partagées à travers de multiples transactions commerciales. Le MDM est conçu pour garantir la validité, l'exactitude et la cohérence des données¹.

9 Les 10 fournisseurs d'ERP les plus puissants aujourd'hui :

- Oracle (Oracle NetSuite ERP, JD Edward ..)
- SAP (SAP ECC, SAP S/4 Hana ..)
- Microsoft (Dynamics 365..)
- Workday
- Sage
- Infor
- Epicor
- ServiceNow
- QAD
- Salesforce ¹

¹ <https://www.controleng.com/articles/master-data-managements-benefits-for-erp/> consultee le 18/05/2022 à 10h

Section 02 : Le contrôle de gestion et l'ERP, une revue de la littérature

Dans cette section, on va présenter les résultats d'un nombre d'articles qui mettent en valeur la relation entre le système ERP et le contrôle de gestion. A travers cette revue de littérature on vas déterminer les principaux axes d'amélioration du contrôle de gestions grâce à ces systèmes, afin d'aboutir à un nombre de variables qualitatifs qu'on va examiner dans notre partie pratique.

1 L'impact des systèmes ERP sur la performance du contrôle de gestion :

De nombreux articles ont porté sur l'impact des systèmes d'information, principalement les systèmes ERP, sur les performances du contrôle de gestion. L'évaluation de cette performance dépend des outils, des résultats et des pratiques de la fonction de contrôle de gestion.

Le système d'information est une composante fondamentale du contrôle de gestion. Il fournit une description précise d'une évolution passée, révéler les écarts et expliquer leurs causes afin de faciliter la prise de décision.²

Arnold affirme que : " Le lien entre le système ERP et un système de contrôle de gestion semble important car les avantages d'un système intégré permettent un accès facile et rapide à l'information et transmet l'information sous une forme pertinente et utilisable " ³. La mise en œuvre de l'ERP influence les systèmes de contrôle de gestion, à la fois de manière formelle et informelle⁴.

Comme l'indique Autissier ⁵, les ERP apportent une aide précieuse au contrôleur de gestion pour l'accomplissement de sa mission.

Ils offrent des bases de données uniques et partagées, permettant au contrôleur d'assurer la cohérence des informations. Ils permettent également de détecter les sources d'écarts et éventuellement les corriger grâce à la traçabilité de l'information.

¹ <https://www.cio.com/article/304902/10-most-powerful-erp-vendors-today.html> consulté le 16/05/2022 à 20:50

² TELLER (R), "**Le contrôle de gestion : pour un pilotage intégrant stratégie et finance**", Management et Société, 1999

³ ARNOLD (V), "**Behavioral Research Opportunities: Understanding the Impact of Enterprise Systems**", International Journal of Accounting Information Systems, Vol. 7 No. 1, pages 7-17, 2006.

⁴ N. DECHOW (N) & MOURTISEN (J), "**Enterprise Resource Planning Systems, Management Control and the Quest for Integration**", Accounting, Organization and Society", 30, pages 691-733, 2005.

⁵ AUTISSIER (D) and MOUTOT (J.M), "**Pratique de la conduite du changement: Comment passer du discours à l'action**", Edition Dunod, Paris, 2003

Hayes, Hunton et Reck ont constaté que la performance des entreprises ayant adopté un ERP est significativement meilleure que celle des non-adoptants.¹

Booth, Matolsky et Wieder² ont conclu de leurs résultats que les utilisateurs d'ERP estiment que leurs systèmes leur ont fourni des informations de meilleure qualité.

Les systèmes ERP sont perçus comme fournissant un meilleur soutien global à la planification et à la prise de décision, un reporting de meilleure qualité ainsi qu'une flexibilité et une efficacité organisationnelles. Les utilisateurs sont également très satisfaits de la qualité de leurs systèmes pour le traitement des transactions pour les fonctions de finance, de comptabilité financière et de gestion. Ces avantages peuvent être considérés comme découlant d'une plus grande standardisation, l'efficacité et l'automatisation des systèmes ERP, qui constituent l'état de l'art en matière de " transactions " à haut volume.

Selon Scapens et Jazayeri³, les systèmes ERP contribuent à la performance du contrôle de gestion par :

- L'élimination des tâches de routine ;
- Transférant les connaissances comptables aux gestionnaires ;
- Utiliser des indicateurs plus avancés ;
- Élargir le rôle du contrôleur de gestion.

Par conséquent, les implémentations ERP améliorent la prise de décision, augmentent la qualité des données et renforcent l'automatisation grâce à un nombre élevé de générations automatiques.

¹ HAYES (D.C) & al, "**Market reaction to ERP implementation announcements**". Journal of Information Systems, Vol. 15, No. 1, pages 3- 18, 2001.

² BOOTH (P) & al, "**The impacts of Enterprise Resource Planning systems on accounting practice - the Australian experience**". Australian Accounting Review, Vol. 10, No. 3, p. 4-18, 2000.

³ SCAPENS (R.W) & JAZAYERI (M), « **ERP systems and management accounting change: opportunities or impacts? A research note** », European Accounting Review, Vo12, n°1, p201-233, 2003.

OUAFEK Nassima¹ (2020), à travers une étude qualitative sous forme d'entretiens semi-directifs menés avec des consultants ERP et des responsables au sein d'une entreprise, confirme dans un contexte algérien l'apport significatif des progiciels de gestion intégrée pour la gestion de l'entreprise mais, plus particulièrement, pour son contrôle de gestion.

L'ERP offre des solutions de travail qui permettent d'assurer l'unicité et l'intégrité de l'information essentielle à la gestion de l'entreprise. Un gain de temps dans la circulation des données, des informations plus fiables et plus disponibles qui facilitent leur utilisation pour la prise de décision, le contrôle des coûts, l'aide à la décision et l'amélioration des performances de l'entreprise sont les principaux avantages de ce nouvel outil pour la gestion de l'entreprise et son contrôle de gestion.

On peut conclure que le recours aux ERP améliore la performance du contrôle de gestion en assurant l'accès rapide à des informations fiables et pertinentes qui répondent au besoin du contrôleur de gestion pour l'accomplissement de sa mission.

2 Impact de l'ERP sur la mission du contrôleur de gestion :

Les ERP redéfinissent plusieurs fonctions au sein de l'entreprise, on retrouve des conséquences sur la nature même du travail des contrôleurs de gestion. Selon Besson² (1999), les ERP induisent une modification de la fonction contrôle de gestion, leur implantation entraînant le développement de deux métiers : 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 Caglio³ (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 coopèrent. Il y aurait là une sorte de fertilisation croisée sans qu'on puisse faire de

¹ OUAFEK (N) "**The effect of enterprise resource planning 'ERP' on Management Control and Decision –Making Process**", Review MECAS V°16 /N°2, Algeria, December 2020.

² Besson P. (1999) : « **Les ERP à l'épreuve de l'organisation** », Systèmes d'Information et Management, n°4, pages 21-52, décembre 1999.

³ Caglio (A), "**Enterprise Resource Planning systems and accountants: towards hybridisation?**", European Accounting Review, vol. 12, n°1, p 123-153, 2003.

pronostic définitif sur l'avenir du positionnement et de la légitimation de la fonction management control dans le futur.

Scapens et Jazayeri¹ (2003) estiment que l'adoption d'un système ERP fait évoluer le rôle des contrôleurs de gestion car les directeurs ont besoin de leur aide pour comprendre l'information fournie par l'ERP. Les ERP élargiraient le rôle des contrôleurs de gestion et ceux-ci deviendraient des conseillers internes auprès d'autres managers.

Csernak et Anjoom² (2021), en analysant l'évolution du rôle du contrôleur de gestion en « Business Partner » on put identifier plusieurs facteurs influents ce changement . La troisième partie présentée concernant la technologie et le big data est peut-être l'argument le plus fort formulé au cours de l'étude puisque toutes les personnes interrogées ont confirmé que le rôle avait été largement façonné par le big data et la digitalisation. Les contrôleurs de gestion interviewés ont affirmé que travailler avec plusieurs systèmes ERP est une compétence fondamentale dans laquelle toute personne qui exerce la fonction doit exceller.

On peut conclure que la mission de contrôleur de gestion a été fortement impactée par l'introduction des systèmes ERP, qui occupe un rôle important dans la réalisation de ses tâches au quotidien. L'utilisation de ses systèmes oriente le métier de contrôle vers un aspect analytique et décisionnel plus qu'un simple aspect de présentation de l'information. Les données extraites de l'ERP sont analysées et interprétées par le contrôleur afin d'aboutir à une information qui influe la prise de décision.

¹ **op.cit.** SCAPENS(R.W), M. JAZAYERI

² CSERNAK (D), ANJOOM (M), "**From a 'bean counter' to 'business partner': An explorative study on the role of the controller at H&M Group and DB Schenker in Sweden**", BUSN79, Master's degree thesis, LUND UNIVERSITY, 2021.

3 L'impact de l'ERP sur les techniques du contrôle de gestion :

Hyvönen (2003)¹ montre que la mise en place d'un ERP dans l'entreprise est indépendante des innovations conceptuelles en matière de contrôle de gestion comme le calcul de coûts de type ABC et la démarche ABM, le target costing et le life-cycle costing, Balanced Scorecard et Beyond Budgeting ...

En 2006, Rom et Rohde² ont envoyé 3000 questionnaires à des entreprises danoises, dont 401 ont répondu. Leur principale conclusion été la suivante : les systèmes ERP dans le contexte organisationnel sont utilisés principalement pour la collecte de données ; ils n'ont donc pas d'effet majeur sur les techniques/pratiques du contrôle de gestion.

Un an plus tard, l'analyse documentaire de Rom et Rohde³ (2007) a prouvé une fois de plus que "les systèmes ERP ne sont pas le moteur du changement" en ce qui concerne les changements stratégiques (tels que les techniques sophistiquées)..

De nombreux travaux vont dans ce sens. Ils montrent qu'il n'y a pas de lien apparent entre l'innovation en contrôle de gestion et l'innovation technologique dans les systèmes d'information. Néanmoins, la particularité et les caractéristiques des systèmes ERP peuvent faciliter ces changements, en contribuant à la mise en place de ces nouvelles techniques qui demandent une capacité importante de gestion de données.

¹ HYVONEN (T), « **Management accounting and information systems: ERP versus Best of Breed** », European Accounting Review, vol. 12, n°1, pages 155-173, 2003.

² ROM (A) & ROHDE (C), « **Enterprise Resource Planning Systems, Strategic Enterprise Management Systems and Management Accounting** », Journal of Enterprise Information Management, vol. 19, no. 1, pages 50 – 66, 2006.

³ ROM (A) & ROHDE (C) « **Management Accounting and Integrated Information Systems: A Literature Review** », International Journal of Accounting Information Systems, vol. 8, pp. 40-68, 2007.

Section 03 : référentiel métier du contrôleur de gestion avant et après l'utilisation de l'ERP

Au cours de cette section, on va présenter l'étude effectuée par Besson qui compare les missions du contrôleur de gestion entre un état avant et après l'adoption d'un système ERP.

1 Evolution du profil d'activité du contrôleur de gestion avant et après l'ERP :

L'ERP change le profil d'activité des professionnels du chiffre, les comptables et les contrôleurs de gestion. Mais l'ERP change également le rapport des managers aux chiffres et par contrecoup altère sensiblement la relation avec les contrôleurs de gestion. En transformant le mode de production des données comptables-financières, l'ERP transforme tous les métiers en relation avec la production ou la consommation de ces données de gestion.

Prenons par exemple la population des contrôleurs de gestion dans l'entreprise, leur métier s'enrichit significativement avec l'implantation de l'ERP. Comme le montre la figure suivante, le métier actuel est focalisé sur les tâches ingrates, notamment le recueil et la fiabilisation des données. Alors que le métier de demain se structurera autour des tâches nobles de modélisation et d'interprétation des données de gestion. Cet enrichissement du travail résulte de l'automatisation des tâches de traitement et de l'intégration des différents systèmes informatiques qui suppriment la majorité des saisies et des retraitements. Toute chose égale par ailleurs, un progiciel ERP est à la chaîne comptable-financière ce que le robot a été pour les chaînes d'assemblage.

Besson¹ (1999) réalise l'analyse présentée dans le schéma ci-dessous (repris par Mawadia, Chappellier et Eggrickx, page 5,2016) :

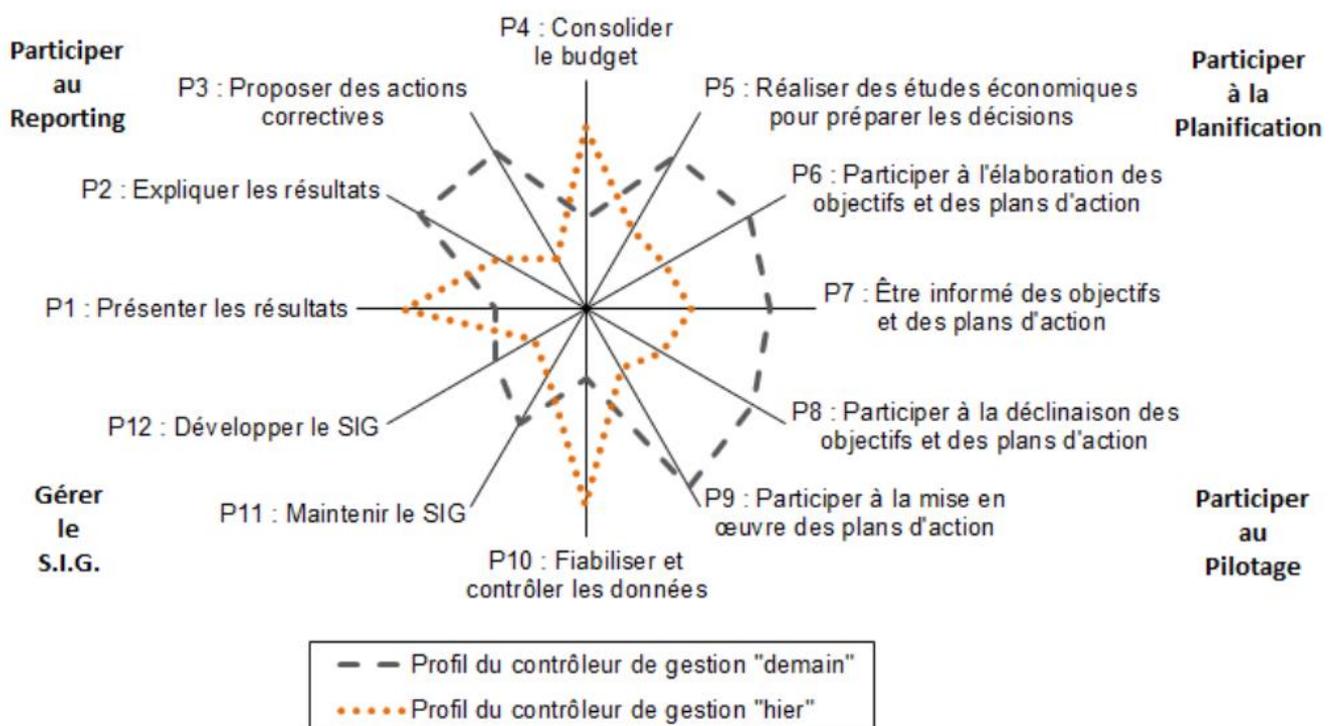
Une analyse du profil d'activités d'environ cinquante contrôleurs de gestion du groupe Autoroutes du Sud de la France (ASF) exerçant dans un environnement relativement stable et peu concurrentiel. On remarque en premier lieu que douze activités (P1 à P12) sont regroupés

¹ Op.cit. BESSON (P)

en quatre volets : Reporting (P1 à P3), Planification (P4 à P6), Pilotage (P7 à P9) et système d'information (P10 à P12).

Le premier profil (hier) rend compte de la perception par les contrôleurs de gestion de ces douze activités avant l'implantation de l'ERP. Le second (demain) montre l'évolution attendue par les contrôleurs de ces douze activités après l'implantation de l'ERP.

Figure¹ 09 : Le profil d'activités du contrôleur de gestion avant (hier) et après (demain) la mise en place d'un ERP (Besson, 1999)



Source: Mawadia (A) & al, « **ERP et profil d'activité du contrôleur de gestion de gestion : une évolution par paliers ?** » Management Prospective « Management et Avenir ». N°87. Pages 125-149, 2016.

1.1 Volet 1 : Participer au reporting

Selon Besson (1999), la mise en place d'un ERP devrait conduire le contrôleur de gestion à passer moins de temps à présenter les résultats (information disponible et facile à obtenir en temps réel) et plus de temps à les expliquer et à prendre des mesures correctives. Le rôle du contrôleur serait ainsi davantage centré sur la création de la valeur.

1.2 Volet 2 : Participer à la planification

Selon Besson (1999), la mise en place d'un ERP devrait conduire le contrôleur de gestion à passer moins de temps à la consolidation des budgets, et plus de temps d'une part, à la réalisation d'études économiques pour préparer les décisions et d'autre part, à l'élaboration des objectifs et des plans d'action. Scapens et Jazeyri (2003) observent une participation accrue des contrôleurs de gestion à l'élaboration des objectifs et des plans d'action, variable selon l'expérience du système et le degré d'intégration de l'ERP.

1.3 Volet 3 : Participation au pilotage

Participer au pilotage Selon Besson (1999), les contrôleurs de gestion pourraient, grâce à l'ERP, être mieux informés sur les objectifs et plans d'action et participer davantage à leur déclinaison et à leur mise en œuvre. D'autres chercheurs confirment et constatent que, suite à l'implantation d'un ERP, les directeurs s'appuient davantage sur les contrôleurs de gestion pour comprendre et utiliser l'information disponible.

1.4 Volet 4 : Gérer le système d'information de gestion

La mission de fiabilisation et de contrôle des données est primordiale pour le contrôleur, mais est aussi très chronophage. En effet, il passe beaucoup de temps à récupérer l'information issue de différentes sources, à la comprendre et à s'assurer de son exactitude. Selon Besson (1999), cette tâche devrait fortement se réduire, la mise en place d'un ERP devrait permettre aux contrôleurs de gestion de consacrer moins de temps au contrôle et à la fiabilisation des données, car l'information extraite sera désormais déjà fiable, simplifiée et accessible. Mais pour s'assurer de cela le contrôleur doit s'intéresser plus intensément au maintien, au développement et à la gestion du système d'information.

A travers ce modèle on peut confirmer que l'ERP permet au contrôleur de gestion d'effectuer beaucoup plus de tâches à grande valeur ajoutée, en éliminant les tâches routinières qui ne demandent pas de réflexion. Par conséquent, sa participation au pilotage augmente et son rôle de Business Partner est mis en valeur. Afin de confirmer cela, les volets de ce modèle nous serviront comme référence lors de notre étude de cas.

Conclusion :

Dans ce chapitre, les fonctionnalités et les spécificités des systèmes ERP ont été identifiées et présentées. Par la suite, on a exploré et analysé diverses études précédentes portant sur l'impact de l'ERP sur le contrôle de gestion et les tâches du contrôleur.

Les résultats présentés dans le présent chapitre seront exploités afin de mener notre étude sur le terrain et tirer une conclusion propre à notre travail.

Chapitre 03 :
Etude sur l'impact de l'ERP sur le
contrôle de gestion cas LHA et GICA

Chapitre 03 : Etude de l'impact de l'ERP sur le contrôle cas Lafarge Holcim Algérie et GICA

Introduction :

Maintenant qu'on s'est familiarisé avec les principaux concepts sur les systèmes ERP ainsi que sur le contrôle de gestion et après avoir regroupé et analysé des recherches antérieures qui expliquent la relation entre les deux, ainsi que l'impact des ERP sur le CDG en raison de leur particularité autant que systèmes d'information. Il est temps de vérifier les propos déjà formulés au cours des chapitres précédents grâce à cette partie pratique qui a pour objectif d'effectuer une comparaison entre deux cas d'entreprises Lafarge Holcim et GICA sachant que la première possède un ERP, pendant que la second n'en a pas encore adopté un.

On a opté pour une méthode qualitative réalisée à travers des entretiens semi-directif.

Dans ce troisième chapitre on va présenter les entreprises et discuter les résultats des entretiens afin d'aboutir à des conclusions concernant les hypothèses ultérieurement formulées.

Cette partie est composée de trois sections intitulées comme suit :

Section 01 : Présentation du contexte organisationnel

Section 02 : Analyse des données

Section 03 : Discussion des résultats

Section 01 : Présentation du contexte organisationnel

1 Présentation de Lafarge Holcim Algérie :

L'Algérie est un marché stratégique pour le Groupe Holcim. Le secteur de la construction est en croissance depuis 2000, avec d'importants besoins en matériaux de construction et de solutions constructives. Lafarge Holcim Algérie est présente sur toute la chaîne de valeur des matériaux de construction : [Agrégats, Ciments, Mortiers, Granulats, Bétons, Plâtres, Sacs, Logistique et Distribution]. Lafarge Holcim Algérie possède deux cimenteries [M'Sila et Oggaz], la cimenterie Cilas à Biskra en partenariat avec le Groupe Souakri pour une capacité totale de production de 11.5 Mt/an. L'activité Béton Prêt à l'Emploi opère 12 centrales à travers le pays pour une capacité de 1 mt/an.

LafargeHolcim en Algérie emploie près de 2000 collaborateurs répartis entre sites et direction et est fortement engagée dans le développement économique, social et environnemental en Algérie.

1.1 Vision de l'entreprise :

- + 300 Kt Déchets traités à l'horizon 2023 –
- Investissement dans des stations de co-processing des déchets
- Solutions innovantes, éprouvées et pérennes - Investissement dans une nouvelle ligne de mortiers
- + 4000 Clients et détaillants géo-localisés
- 1700 Détaillants affiliés à notre programme de fidélité en ligne
- 70% Des commandes clients via notre Portail
- 5 X PLUS De paiement en ligne en un an
- Investissement dans une plateforme logistique et shiploader

1.2 Chiffres clés :

- Près de 2000 COLLABORATEURS
- 10 MT CAPACITE DE CIMENT
- 23 SITES OPERATIONNELS
- Segment ciment : 3 Cimenteries
- Segment Béton : 12 Centrales à béton
- Segment Granulats : 1 Carrière de Granulats Autres segments :
- 1 Usine de plâtre
- 1 Usine de mortiers
- 1 Usine de sacs
- 1 Plateforme logistique d'exportation
- 1 Laboratoire de Recherche
- 2 Centres de Distribution

1.3 Les missions :

LafargeHolcim Algérie a pour but de contribuer à l'augmentation de la production nationale et d'apporter de la valeur sur l'ensemble de la chaîne de valeur des matériaux de construction. Ces missions sont les suivantes :

L'innovation principal moteur de croissance : la détermination de LafargeHolcim Algérie à proposer des solutions innovantes pour répondre aux besoins de ses clients est un pilier de sa stratégie de croissance.

Son Laboratoire de la Construction (CDL Rouiba) accompagne ses clients dans la mise en œuvre de solutions uniques. La Performance au service de la compétitivité : l'entreprise vise à gagner en efficacité à toutes les étapes de la production, cette optimisation constante des opérations à un objectif : l'excellence opérationnelle pour mieux servir les clients. Son système opérationnel de classe mondiale (POM 2.0) a permis d'augmenter la production en

Algérie de 4.2 MT/an ces 7 dernières années avec l'outil existant, soit l'équivalent d'une nouvelle cimenterie.

Tout le monde au cœur de la transformation : l'objectif est de hisser ses collaborateurs à leur meilleur niveau et de protéger chaque personne travaillant pour ses opérations, ses actions continues en Santé et Sécurité ont permis de diviser par 6 le nombre d'accident avec arrêt en 6 ans.

L'investissement structurant : plus de 70 milliards de dinars investis de la création jusqu'à 2016.

L'engagement pour le développement durable : l'objectif est de créer de la valeur pour l'ensemble des parties prenantes en réduisant l'empreinte environnementale et en favorisant la proximité avec les communautés.

1.4 Sa Stratégie :

La stratégie de LafargeHolcim Algérie est de viser l'excellence opérationnelle sur l'ensemble de la chaîne de valeur par Produire et proposer une gamme de produits et services les meilleurs de leur catégorie en Algérie.

- Produire et proposer une gamme de produits et services les meilleurs de leur catégorie en Algérie.
- Organiser et favoriser le transfert de savoir-faire localement.
- Avoir une empreinte sociétale positive à travers des actions structurantes avec les parties prenantes
- Rapprocher le consommateur final du producteur avec la mise en place de Centres de Distribution (8 centres), un réseau national de distributeurs (plus de 400 distributeurs), un réseau de centrales à béton en constant développement (plus de 30 centrales), la première enseigne des matériaux de construction BATISTORE avec un objectif de développer un réseau de 100 points de vente et de professionnalisation de la relation client.

1.5 Organisation de LafargeHolcim Algérie :

LafargeHolcim Algérie est subdivisé en plusieurs entités plus ou moins autonomes et de types différents : entité de production, entité de services et entité de fonctions supports.

Lafarge Ciment M'sila (LCM) :

Construite en 2003, LCM est la première société de production de ciment privé en Algérie et est le plus grand investisseur étranger dans le pays en dehors de la télécommunication et les hydrocarbures. LCM fabrique plusieurs références de ciments : Matine, Chamil, Sarie et Moukaouem, qui sont vendus en sacs, en sacs palettisés ou en vrac afin de desservir la région du Grand Alger ainsi que le centre d'Algérie. Ses produits sont reconnus par les professionnels du secteur comme étant des produits de haute performance.

L'usine possède 5 carrières et 2 lignes de production de ciment gris avec une capacité de production de 5,3 Mt/an. Elle utilise les dernières technologies de fabrication avec un équipement de production conforme aux normes de l'environnement lui permettant d'optimiser la consommation d'énergie. Au cours des trois dernières années, presque 9 millions de tonnes de ciment ont été mis sur le marché national, pour contribuer au développement de l'économie Algérienne.

Lafarge Ciment Oggaz (LCO)

La cimenterie d'Oggaz, opérationnelle depuis 2007, est l'unique usine à produire du ciment blanc en Algérie et est la première au niveau national à co-incinérer des déchets. Située à Mascara à l'ouest de l'Algérie, elle couvre le marché de presque 20 wilayas en offrant des ciments gris : Matine, Chamil et Sarie, vendus en sacs palettisés et en vrac. Ainsi que des ciments blancs. LCO compte 4 carrières et 2 lignes de production (une pour les ciments gris et une autre pour les ciments blancs) avec une capacité de production totale avoisinant les 4 millions de tonnes par an

Cimenterie Lafarge et Souakri :

CILAS pour Cimenterie Lafarge et Souakri est un partenariat entre LafargeHolcim Algérie (49%) et le Groupe Souakri (51%) située à Biskra. L'usine de classe mondiale a été construite en 2017 et compte 3 carrières et une ligne de production de ciment gris d'une capacité de 2,7 millions de tonnes par an.¹ En 2020, plus de 1,5 millions de tonnes de ciment

ont été produites pour satisfaire la demande de l'est de l'Algérie. Les produits proposés sont : Matine, Chamil et Sarie, vendus en sacs palettisés et en vrac. 4.4. Lafarge Béton Algérie (LBA) Lafarge Béton Algérie emploie plus de 700 personnes sur plus de 30 centres de production de béton répartis sur le territoire algérien pour une capacité d'un million de tonnes par an. En plus de détenir une flotte de plus de 150 camions malaxeurs.

Lafarge Sacs (LS)

La mission principale de l'entité est la production des emballages pour les différents produits de ciment comme le sac ordinaire, les Bigs Bags et tout ce qui est en relation avec le conditionnement des produits.

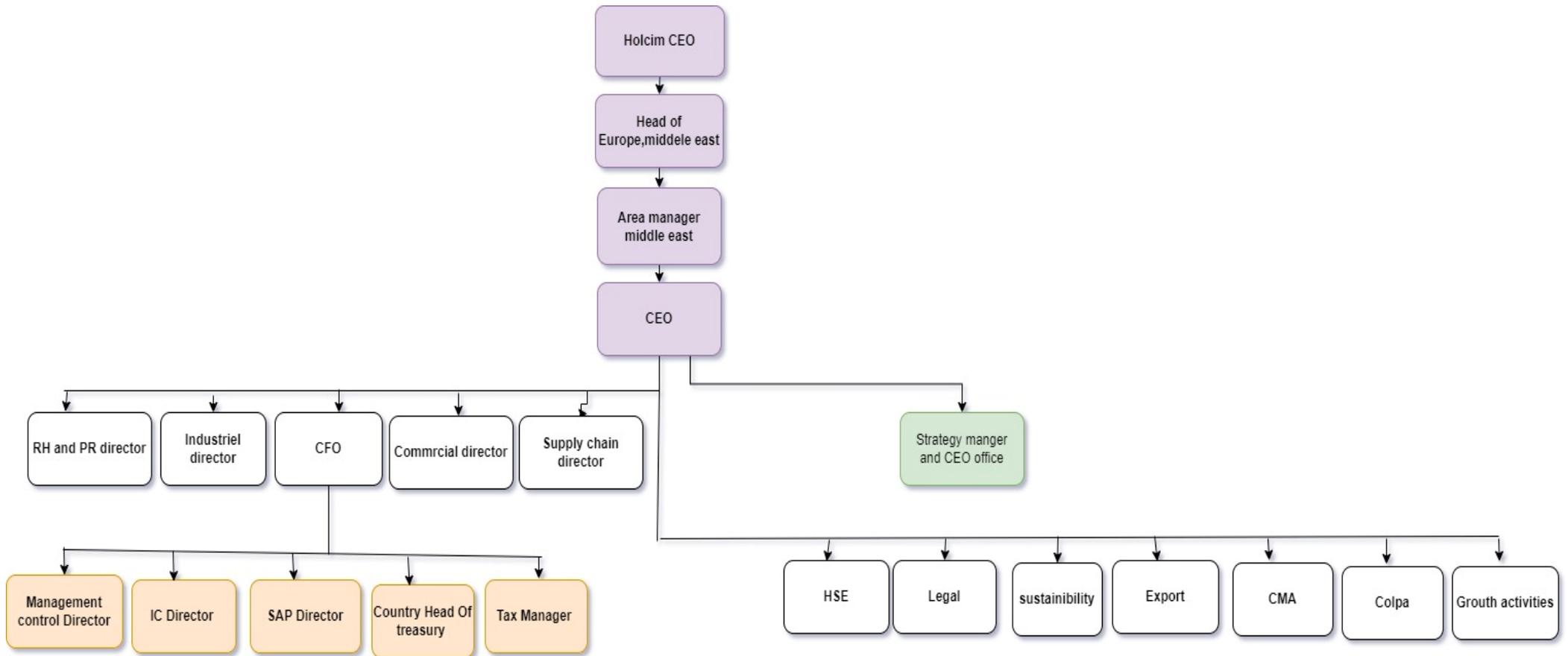
Lafarge Logistique Algérie (LLA)

Cette entité s'occupe principalement du transport des produits finis et des matières premières et de la logistique en général.

Lafarge Services Algérie (LSA)

C'est l'entité principale de LafargeHolcim Algérie qui regroupe les différentes directions nécessaires au bon fonctionnement des autres entités auparavant citées. On y trouve donc la direction générale ainsi que toutes les fonctions supports où les décisions stratégiques et tactiques sont prises en matière de marketing, supply chain, commercial, finances.

Figure 10 : Organigramme de Lafarge Holcim Algérie



2 Présentation du groupe GICA :

Le Groupe Industriel des Ciments d'Algérie « Groupe GICA » a été créé par décision de L'Assemblée Générale Extraordinaire, suite à la transformation juridique de l'ex Société de Gestion des participations « SGP-Industrie des Ciments » en date du 26 novembre 2009. Le Groupe Industriel des Ciments d'Algérie « Groupe GICA » est une société par actions au capital de 25 358 000 000 DA.

2.1 Missions du Groupe GICA :

Les domaines et champs d'activité découlant pour l'essentiel des missions et prérogatives du Groupe GICA, se résument à ce qui suit :

- La conception de la stratégie de développement du groupe en matière industrielle, commerciale, financière et ressources humaines des activités des ciments, granulats et béton prêt à l'emploi ;
- L'élaboration et le suivi de plans (d'actions, recherches, et allocations financières...), afférente à la mise en œuvre de cette stratégie et assurer leurs actualisations le cas échéant ;
- La gestion et la fructification du portefeuille d'actions et des participations détenues sur les entreprises affiliées ;
- La promotion et le développement des activités dans le cadre des partenariats.
- La mise en œuvre de toutes les mesures appropriées, visant l'expansion du groupe ;
- L'insertion harmonieuse de son activité dans le cadre de la protection de l'environnement et de la valorisation des ressources nationales ;

- Il détient à ce titre, une triple vocation : Industrielle, économique et financière, à travers, notamment, le pilotage, le suivi et le contrôle des actions liées, entre autres, aux programmes d'intérêt public, telles que :
- L'approvisionnement régulier en ciment, destiné notamment aux projets structurants ;
- Le développement durable ;
- La participation aux actions de solidarité nationale, en cas de besoin ;

2.2 Filiales du groupe GICA :

Le Groupe GICA est constitué d'une Société Mère et de 23 filiales:

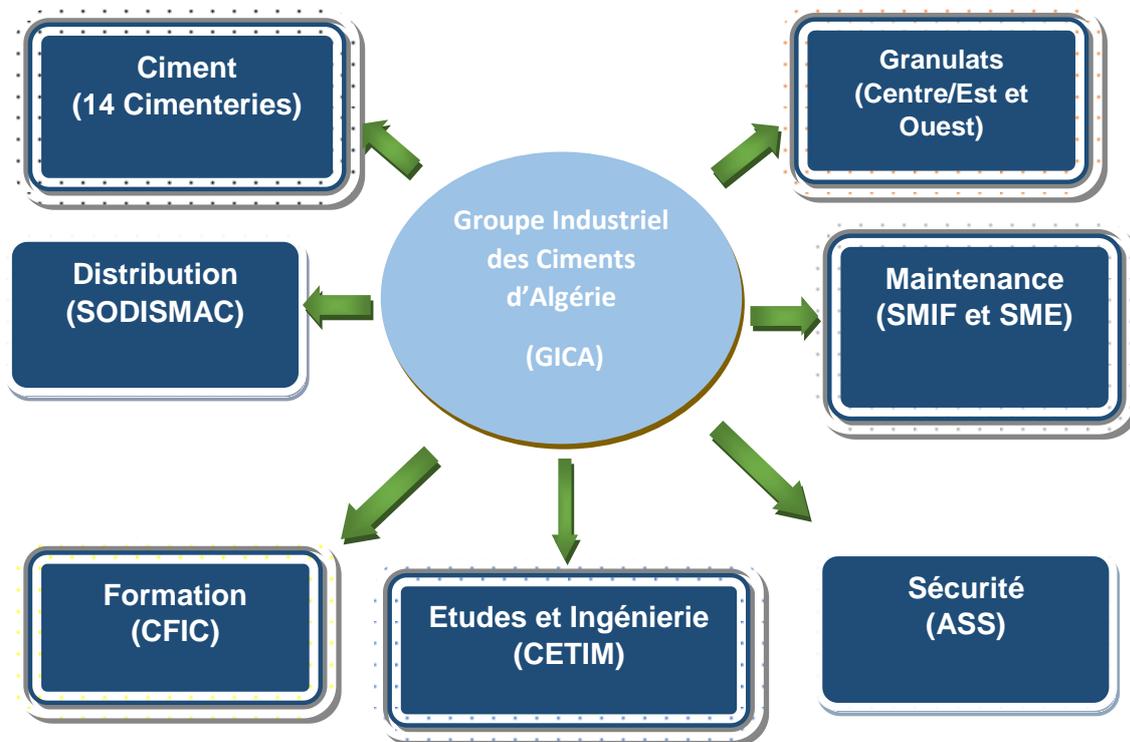
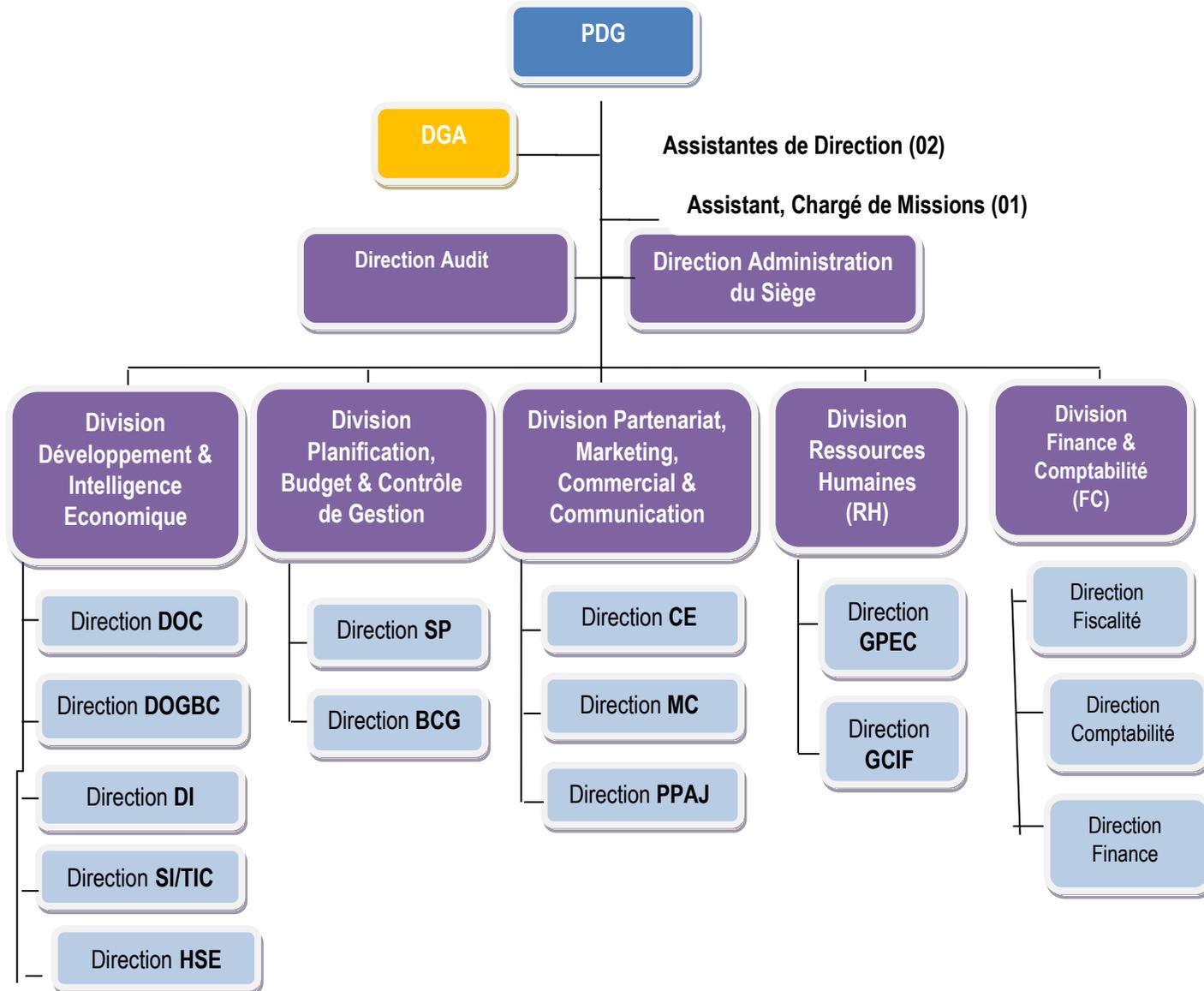


Figure 11 : Filiales du groupe GICA

2.3 Organigramme du groupe GICA :

Figure 12 : Macrostructure de la Société Mère du Groupe GICA



LEGENDE

SIE : Sûreté Interne d'Etablissement.

HSE : Hygiène, Sécurité & Environnement.

DIE : Développement & Intelligence Economique.

DOC : Développement et Optimisation Ciment.

DOGBC : Développement, Optimisation Granulats, Béton et Carrières.

DI : Développement Industriel.

SI/TIC : Système d'Information & TIC.

SI : Système d'Information et développement des TIC.

SP : Statistiques & Planification.

BCG : Budget & Contrôle de gestion.

CE : Commercial & Exportation.

MC : Marketing, Communication & Veille Concurrentielle.

PPAJ : Partenariat, Patrimoine, Assurances & Juridique.

GPEC : Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences.

GCIF : Gestion des Carrières & Ingénierie de la Formation.

FC : Finance & Comptabilité.

Section 02 : Méthodologie et analyse des données

1 Choix méthodologique :

On a voulu confronter nos analyses précédentes, basées principalement sur une revue de la littérature, à travers une approche terrain au cours de ce chapitre. L'idée étant de pouvoir confirmer ou infirmer les conclusions des deux parties précédentes de ce mémoire.

Nous allons ainsi chercher à confronter les hypothèses issues de nos réflexions précédentes, notée de H1 à H4.

Pour confronter ces hypothèses, plusieurs options étaient envisageables. Il a été décidé de recourir à des entretiens semi-directifs afin de pouvoir développer au maximum les réponses des personnes interrogées. L'idée était également de pouvoir rebondir sur des points pertinents, et d'obtenir des exemples concrets. Le choix des entretiens avait donc pour ambition finale de recueillir un maximum de matière à pouvoir exploiter. On a également exploité la documentation mise en notre disposition.

Il est primordial de présenter le contexte du déroulement de cette partie pratique afin de comprendre la situation de chaque entreprise.

Lafarge Holcim Algérie et précisément LSA représente notre lieu de stage, actuellement l'ERP utilisé est celui d'Oracle nommé « JD Edwards Entreprise One ». Aujourd'hui, ils sont en plein projet d'implémentation d'un nouveau ERP « SAP ECC 6.0 » ce qui a enrichie notre expérience en ayant l'opportunité de découvrir deux ERP différents. Le deuxième établissement est GICA qui ne possède pas encore un ERP central, seule l'usine de Meftah en possède un, sachant que le groupe se compose de 23 filiales.

Notre étude qualitative a pour objectif d'effectuer une comparaison entre Lafarge et GICA tout en s'appuyant sur l'exemple de Lafarge qui possède un ERP central. Nos questions posées lors des entretiens semi-directifs ont été inspirées du modèle de Besson (1999) et des recherches précédentes présentées au cours du deuxième chapitre.

Notre choix s'est basé sur le fait que les deux entreprises font partie du même secteur d'activité des matériaux de construction et donc leurs processus se ressemblent majoritairement. En plus, afin de déterminer l'impact des ERP il nous a fallu un état avant ERP pour déceler les caractéristiques de l'ERP les plus pertinents pour la fonction de contrôle de gestion et la manière dont il l'affecte.

2 Personnes interrogées :

Personne	Poste occupé	Entreprise
1	Sous-directeur contrôle de gestion	GICA
2	Master data manager	Lafarge
3	Stratégie manager (Ancien Manager Contrôle de gestion)	Lafarge
4	Contrôleur de gestion stocks et CAPEX Pays	Lafarge
5	Contrôleur de gestion logistique et distribution	Lafarge
6	Contrôleur de gestion Reporting et consolidation	Lafarge
7	Ingénieur en systèmes d'information	Lafarge

Tableau n°01 : Liste des personnes interrogées

3 Analyse des données :

Les questions posées durant les entretiens sont jointes en annexe ; on va ainsi rapporter les propos les plus pertinents et les discuter.

- **Missions du contrôleur et les outils utilisés :**

Chez Lafarge Holcim Algérie :

Les missions principales évoquées sont :

- Le reporting et la consolidation mensuels (participation à la clôture)
- La budgétisation et le suivi budgétaire
- Le suivi des coûts de distribution et logistique
- Le calcul du coût de revient
- Apporter son expertise auprès de différents acteurs

Les outils utilisés : l'ERP JD Edwards, SAP Financial Consolidation, SAP one PPM, Excel, outils de business intelligence.

Chez GICA :

Les missions principales évoquées sont :

- La budgétisation et le suivi budgétaire
- Le reporting et la consolidation
- Apporter son expertise auprès de différents acteurs

Les outils utilisés : Excel uniquement

- **L'importance de la Master Data :**

La principale caractéristique d'un système ERP est que tous ses modules fonctionnent de manière intégrée. En raison de la nature intégrée de son fonctionnement, les données de base sont fréquemment référencées dans l'ensemble du système et partagées par différentes applications, domaines fonctionnels et sites.

Les données qui y sont incorporées doivent être précises, complètes et cohérentes. La qualité des données saisies est une des principales raisons du succès ou de l'échec d'un système ERP.

Chez Lafarge la gestion du référentiel fait partie du département de contrôle interne, le schéma suivant résume les données les plus importantes gérer par ce département :

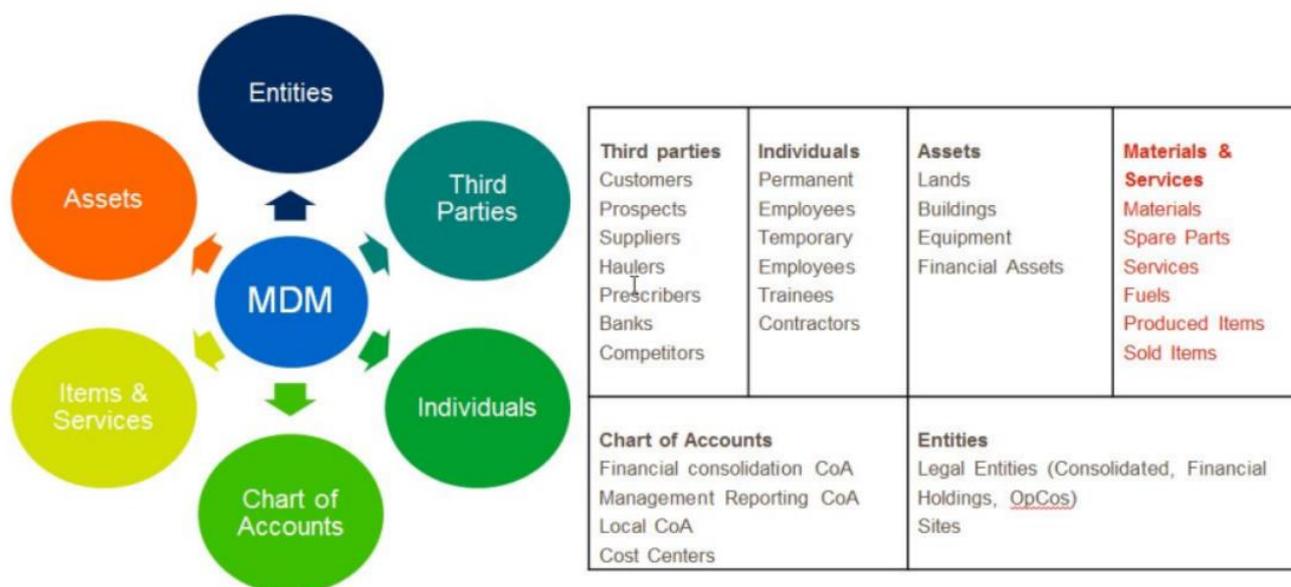


Figure 13 : Structure MDM chez Lafarge

« La Master Data est au cœur de l'ERP, la qualité de ces données de référence affecte l'intégralité de la société et essentiellement le fonctionnement du contrôle de gestion qui exige une base de données sans redondance et des données bien structurées » (2 Lafarge)

Le référentiel unique permet un contrôle plus rigoureux au sein de l'entreprise, un exemple de son importance est le suivant : L'unicité d'identification des clients au sein d'un groupe permet de gérer les limites de crédit et ainsi maîtriser les risques de crédits non recouvrables. A travers l'ERP on peut même bloquer un client s'il atteint sa limite de crédit. On peut citer plein d'autres exemples comme : le suivie des stocks devient plus efficace grâce à l'identification unique des produits et matières.

« Le concept Master Data n'existe pas chez GICA, on a pas encore procédé à l'unification de nos données chose qui complique la gestion et la consolidation d'informations provenant de toutes les filiales. » (1 GICA)

- **Participation au Reporting :**

Au sein de Lafarge, une clôture mensuelle est effectuée et finalisée au cours de la première semaine de chaque mois ; chose qui ne peut pas se réaliser sans ERP, surtout dans le cas d'un grand groupe. On a pu confirmer cela en comparant avec le groupe GICA qui n'effectue qu'une seule clôture en fin d'année, la raison primordiale n'étant pas la seule est l'absence d'un ERP central.

Les informations principales utilisées par le contrôleur de gestion chez Lafarge sont principalement issues de l'ERP, du module FICO en grande partie ainsi que du module stock. Le Reporting pour toutes les filiales est effectué au niveau de LSA, et donc les données sont consolidées à ce niveau, et des rapports mensuels doivent être transmis auprès du groupe.

L'ERP rend possible l'accès à des informations synthétisées et organisées, disponibles en temps réel et accessibles à tout moment, ce qui facilite la mission du contrôleur.

On doit maintenant évoquer une caractéristique essentielle de l'ERP qui est la standardisation, qui vient unifier l'information provenant de différentes sources. Cela facilite la consolidation des données et la comparaison entre les résultats.

Le contrôleur de gestion chez GICA passe énormément de temps dans le processus de récolte, unification et consolidation de l'information. Tout son travail est effectué en utilisant des tableurs Excel. Obtenir l'information souhaitée demande beaucoup de temps, et donc le processus de prise de décision est affecté.

« Le fait que l'ERP donne accès à des informations organisées et synthétisées facilite leur exploitation et interprétation et nous fait gagner beaucoup de temps » (3 Lafarge).

« Je passe énormément de temps à récolter l'information provenant des filiales, chacune ayant un format différent et à solliciter des explications et des données supplémentaires afin d'aboutir à un format standard. Je n'ai pas assez de temps à consacrer à l'analyse et l'explication des résultats ce qui limite ma contribution au processus décisionnel » (1 GICA)

On doit mettre en avant un point très important, qui a été évoqué par les contrôleurs de gestion chez Lafarge :

« Je considère clairement l'ERP comme une aide mais je ne peux pas dire que l'ERP me sort mon reporting tout fais. » (6+5 Lafarge)

« L'ERP permet d'aboutir à des informations brutes et des rapports simplifiés qui ne répondent pas exactement à nos attentes, on doit donc faire recours à des outils BI afin d'extraire des rapports pointus, des tableaux de bord et de visualiser les données » (3+5)

Les outils Business Intelligence sont primordiales en compagnie d'un ERP pour harmoniser le processus de reporting.

- **Participation à la planification :**

Une des missions les plus importantes du contrôleur de gestion est la budgétisation et le suivi budgétaire. L'élaboration des budgets et la déclinaison des objectifs stratégique à un niveau opérationnel, nécessite l'expertise et le sens d'analyse du contrôleur ainsi que ses compétences pédagogiques et relationnelles.

Prenant comme exemple le processus de gestion des dépenses CAPEX chez Lafarge :

Le contrôleur de gestion CAPEX pays utilise le module SAP one PPM (project and portfolio management), qui lui permet de piloter le processus de validation et le suivi des projets CAPEX de toutes les filiales de Lafarge.

One PPM permet la gestion de portefeuille de projets qui consiste à gérer des propositions de projets, leur validation et hiérarchisation ainsi que le suivi de leur avancement. Il favorise la communication pour une meilleure collaboration des parties prenantes.

Le contrôleur de gestion à travers ce module assiste les équipes dans la préparation des documents de présentation et d'analyse de leurs besoins qui seront ensuite transformé en proposition de projets, et qui lui sont communiquer sur système. Selon une grille de validation dont le contrôleur de gestion fait partie, les projets sont validés sur One PPM et sont intégrés au budget de ce fait.

« Le module One PPM nous permet de gagner beaucoup de temps en facilitant les échanges d'informations, qui se font sur système. On a une meilleure visibilité sur les projets à venir et les besoins de chaque filiale en matière d'investissement » (4 Lafarge)

Après la validation et l'intégration des projets CAPEX dans le budget annuel, chacun est doté d'un code qui lui est unique et ce dernier sera assigner à toutes les dépenses en relation avec le projet. Un suivi en amont des dépenses est effectué grâce à l'ERP JD Edwards, qui permet de notifier l'approbateur lorsqu'une demande d'achat est initiée par le responsable du projet. Sans validation l'engagement à une dépense ne peut avoir lieu.

En plus du suivi en amont, un suivi en aval de l'avancement des dépenses de chaque projet est la responsabilité du contrôleur de gestion, qui extrait l'information depuis l'ERP et établie un reporting mensuelle sur la situation de chaque projet (engagements, budget consommé, budget restant...)

L'ERP intervient également au cours du processus de gestion budgétaire hors CAPEX, grâce au découpage analytique qu'il permet de respecter. Chaque centre de responsabilité est assigné au responsable qui a été délégué le pouvoir d'engager et de liquider ses dépenses budgétisées. Chaque responsable d'un centre de responsabilité, gère des centres de couts selon la nature de la charge. Le suivi en aval est effectué chaque fin de mois (clôture), les écarts budgétaires sont détectés et justifiés par les contrôleurs de gestions. La justification des écarts est très précise grâce à l'ERP, qui permet de détecter la source de ses écarts et même la personne responsable du dépassement budgétaire par exemple. Quant au budgets des ventes, ceux-là sont suivie à travers les centres de profit.

« L'ERP nous permet d'obtenir l'information actualisée provenant de toutes nos filiales, et grâce au découpage analytique qu'il nous permet de respecter, nous pouvons établir nos rapports budgétaires en moins de temps et détecter les sources des écarts afin de les ajustés et de prendre les mesures nécessaires » (5 Lafarge)

Il y'a toujours un travail de consolidation budgétaire effectué par les contrôleurs de gestion au cours de la clôture, l'ERP ne permet pas de dégager un état des écarts automatiquement car il n'y a pas un module de planification et de consolidation budgétaire.

Le contrôleur de gestion chez GICA a confirmé que sans ERP, il lui est impossible de faire un suivi budgétaire de toutes les filiales car il n'a pas un accès en temps réel à toutes leurs informations. Il doit donc à chaque fois solliciter les responsables par téléphone afin d'obtenir des justifications qui ne sont généralement pas assez précises. En effet, le processus de consolidation consomme une grande partie de son temps.

- **Gestion du système d'information de gestion :**

La mission de fiabilisation et de contrôle des données est primordiale pour le contrôleur, mais est aussi très fastidieuse. En effet, le contrôleur de gestion chez GICA confirme qu'il passe beaucoup de temps à récupérer l'information issue de différentes sources, et à s'assurer de son exactitude.

L'ERP permet aux contrôleurs de gestion chez Lafarge de passer moins de temps à contrôler et à fiabiliser les données car les informations extraites sont désormais fiables, simplifiées et accessibles.

On a pu remarquer l'implication des contrôleurs dans le projet d'implémentation de SAP ECC 6.0 et leur contribution à la conception du système d'information de gestion afin que ce nouveau ERP puisse répondre à leurs besoins étant très impliqués dans son utilisation au quotidien.

« Sans ERP on ne peut pas être certain de la fiabilité de l'information provenant de plusieurs sources, on passe donc une grande partie de notre temps à vérifier le flux d'informations. » (1 GICA)

« Il y'a toute une équipe MDM qui travail sur l'unicité du référentiel des différentes filiales, le contrôleur interne également veille à ce que les accès des utilisateurs de l'ERP sont bien organisés afin que chacun puisse effectuer uniquement la tâche qui lui est assignée. L'ERP nous mène à minimiser les entrés manuelles de l'informations ce qui diminue la fréquence des erreurs et nous permet de passer moins de temps à contrôler et à fiabiliser les données. » (5+6 Lafarge)

- **Maintien d'une comptabilité de gestion :**

Lafarge utilise la comptabilité de gestion comme outil, mais GICA ne l'utilise pas.

La comptabilité de gestion n'est pas totalement intégrée aujourd'hui au niveau de Lafarge, seul le découpage analytique est maintenue sur JDE. Mais avec l'introduction de SAP, les couts de revient seront calculer automatiquement, le contrôleur n'aura plus besoin de faire des traitements en extra via Excel.

On va présenter brièvement le module CO de SAP ECC 6.0 afin de bien comprendre l'impact de l'ERP sur la comptabilité de gestion.

Le contrôle de gestion SAP se trouve au niveau du module CO qui fournit des informations pour la prise de décision de gestion. Il facilite la coordination, le suivi et l'optimisation de tous les processus de l'organisation.

Le contrôle de gestion (CO) et la comptabilité financière (FI) sont des composantes indépendantes du système SAP. Le flux de données entre les deux composantes a lieu sur une base régulière. Par conséquent, toutes les données relatives aux coûts passent automatiquement de la comptabilité financière au contrôle de gestion. En même temps, le système affecte les coûts et les produits à différents objets d'imputation CO, tels que les centres de coûts, les projets ou les ordres.

Les principales composantes du module CO de SAP sont les suivantes :

- Comptabilité d'élément de coûts (cost element accounting)
- Comptabilité des frais généraux (overhead cost accounting)
- Comptabilité des centres de coûts (cost center accounting)
- Ordres internes (internal orders)
- Contrôle des coûts par produit (product cost accounting)
- Comptabilité des centres de profit (Profit center accounting)

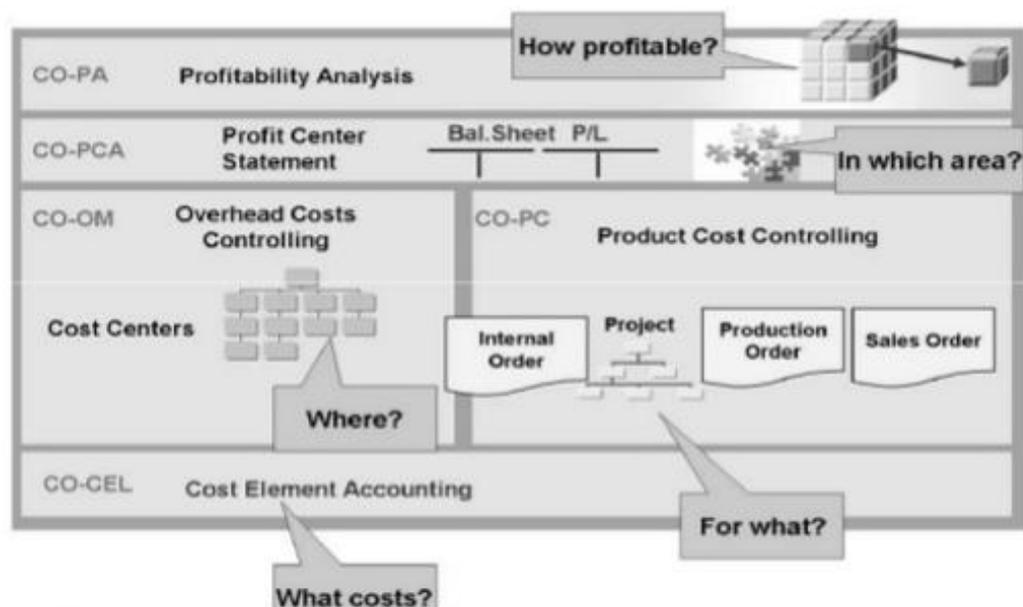


Figure 14 : Organisation du module CO sur SAP ECC 6.0

Les modules FICO sont totalement intégrés avec d'autres modules (gestion des achats, gestion des ventes, maintenance, gestion de projets ...)

« L'intégration est la caractéristique la plus importante d'un ERP, qui est primordiale pour élaborer une comptabilité de gestion qui s'alimente de tous les processus de l'entreprise » (7 Lafarge)

« Ayant de l'expérience autant que Cost Controller en utilisant un ERP, je peux dire qu'il est impossible de tenir une comptabilité de gestion sur des tableurs Excel uniquement, surtout au sein d'un grand groupe tel que GICA. La gestion d'un flux d'informations important nécessite l'adoption d'un ERP » (1 GICA)

- **Participer au pilotage :**

L'ERP permet au contrôleur de gestion de rester informé de tout ce qui se passe au sein de l'entreprise, les responsables reviennent souvent aux contrôleurs de gestion pour expliquer et présenter les informations issues de l'ERP, ce qui favorise leur participation au pilotage de l'entreprise. Sans ERP le contrôleur de gestion est toujours en quête d'information, et n'ai pas en mesure de l'obtenir en temps voulu.

« Sans ERP il est impossible pour nous de participer au pilotage » (1 GICA)

« Je suis tout le temps sollicité par le CFO pour expliquer les informations issues de l'ERP, je peux fournir l'information souhaitée en temps opportun » (3 Lafarge)

Section 03 : Présentation des résultats

Après avoir analysé les principales données récoltées des entretiens, cette section sera consacré à la discussion des résultats afin d'aboutir à des conclusions sur notre problématique.

1 Tableau comparatif des deux entreprises Lafarge Holcim Algérie et GICA :

Ce tableau récapitule les points les plus essentiels qui ont pu être tiré de l'analyse des données, et met en valeur l'impact de l'ERP sur le contrôle de gestion (cas de Lafarge) par rapport à la situation de GICA d'après les points examinés.

Axe de comparaison	Contrôleur des gestion Lafarge Holcim Algérie	Contrôleur de gestion GICA
Gestion du référentiel de données (MDM)	Unique pour toutes les filiales	Pas encore unifié
Participation au Reporting	-L'ERP facilite la présentation des résultats -Temps consacré à l'explication des résultats et la proposition d'actions correctives.	La majorité de son temps est consacré à la présentation des résultats
Participation à la planification	-L'ERP permet le suivi en amont et en aval des budgets -La justification des écarts est possible grâce au niveau de précision des données de l'ERP -Le contrôleur se concentre sur son rôle autant qu'animateur budgétaire	-La consolidation budgétaire prends la grande partie de son temps

S.I.G	-La fiabilité des données est assurée par l'ERP -Participe à la conception du SIG -Participe au maintien du SIG	-La fiabilisation et la verification des données consomment une grande partie de son temps
Comptabilité de gestion	-Outil de contrôle utilisé -L'ERP favorise la tenue d'une comptabilité de gestion	-Outil non utilisé
Participation au pilotage	-L'ERP favorise sa participation au pilotage	-Participation très faible

Tableau n°02 : Récapitulatif de la comparaison

2 Résultats :

On peut ainsi dire que l'ERP facilite la mission du contrôleur de gestion et favorise sa concentration sur des taches d'analyses et de support à la prise de décision, plutôt que des taches routinières qui ne demande pas une grande réflexion. Le contrôle de gestion est ainsi plus performant au sein de Lafarge.

D'autres points qu'on peut conclure et qui mettent en valeur l'impact de l'ERP sur le contrôle de gestion se résument comme suit :

- L'ERP assure la traçabilité, l'unicité et la centralisation de toutes les transactions, dans une base de données unique, ce qui facilite le travail collaboratif.
- L'intégration des modules de l'ERP permet une communication fluide et rapide entre les processus qui s'alimentent entre eux.
- L'ERP permet un gain de temps énorme et une efficacité des opérations.
- L'ERP permet l'accès en temps réel à une information synthétisée et organisée que le contrôleur de gestion exploite afin d'aboutir à un reporting adéquat. Néanmoins, des solutions BI doivent être liée avec l'ERP afin de générer des rapports plus précis et des visuelles qui facilitent leurs lectures.

- L'ERP permet au contrôleur de gestion le suivi en amont et en aval des budgets et permet d'avoir un niveau de détail qui facilite l'analyse et la justification des écarts.
- L'ERP permet aux contrôleurs de gestion de passer très peu de temps à contrôler et à fiabiliser les données car les informations extraites sont désormais fiables, simplifiées et accessibles. En outre, sa nouvelle mission devient la participation à la conception et le maintien du système d'information de gestion.
- Avoir un ERP est primordiale pour la tenue d'une comptabilité de gestion, grâce à l'intégration des modules et l'implication de plusieurs collaborateurs au maintien d'un découpage analytique facilite la mission du contrôleur.
- L'ERP favorise la participation du contrôleur de gestion au pilotage de l'entreprise.

3 Recommandations pour GICA :

On propose les recommandations suivantes à l'issue de notre étude :

1. La conception d'un modèle business unique pour le groupe, en adoptant les bonnes pratiques du secteur.
2. Le lancement d'un projet d'implémentation d'un ERP et l'utiliser comme vecteur de changement.
3. Le développement de la fonction contrôle de gestion au niveau de toutes les filiales.
4. La création d'une synergie groupe pour affronter la compétition féroce que le marché des ciments a connu depuis l'explosion de l'offre par rapport à la demande, et munir le contrôle de gestion des outils numériques nécessaires pour un calcul fiable des coûts et une maîtrise rigoureuse des marges.

4 Recommandations pour LHA :

1. Profiter de toutes les fonctionnalités qu'offre SAP étant l'un des meilleurs ERP sur le marché.
2. Bien préparer la phase formation du projet étant très importante pour la réussite du projet.
3. Profiter de la phase testing pour déterminer les scénarios pas encore développés sur SAP et les intégrer avant la fin du projet.
4. Renforcer le CG à travers l'adoption d'outils BI plus performants

Conclusion :

A travers ce chapitre, nous avons pu mettre en avant l'impact de l'ERP sur le contrôle de gestion. La comparaison entre les deux cas d'entreprises, Lafarge Holcim Algérie qui possède un ERP depuis l'année 2013 et GICA qui n'a pas encore adopté un à travers notre présence sur terrain et l'analyse des résultats des entretiens semi-directifs effectués. Cela nous a permis de ressortir avec des conclusions concernant les caractéristiques de l'ERP qui influencent le contrôle de gestion et la manière dont cette fonction est impactée.

Conclusion générale

Conclusion Générale :

Aujourd'hui, la transformation digitale est devenue une priorité pour chaque entreprise afin de rester compétitive, en adaptant ses processus aux évolutions des techniques d'information et de communication et en améliorant sa productivité. La digitalisation offre ainsi une meilleure expérience aux clients et aux collaborateurs.

On ne peut pas parler de digitalisation d'entreprise sans faire référence aux systèmes ERP. Ces derniers viennent révolutionner le concept des systèmes d'information en raison de leur intégration fonctionnelle et de la diversité d'options qu'ils offrent.

Le contrôle de gestion à son tour joue un rôle important dans le processus décisionnel de l'entreprise et son pilotage, s'alimentant essentiellement des données provenant du système d'information de l'entreprise.

Au terme de notre étude, construite en trois parties, nous pouvons apporter plusieurs éléments permettant la compréhension de l'influence du système ERP sur le contrôle de gestion. Les deux premières parties étaient basées sur une présentation des notions basiques des constituants de notre recherche suivie d'une revue de la littérature. Ces parties ont permis de mener une réflexion sur la manière dont le système ERP impacte le contrôle de gestion.

La troisième partie s'est axée sur une analyse terrain, via la réalisation des entretiens semi-directifs au sein de deux entreprises Lafarge Holcim Algérie et GICA. En se basant sur le cas de Lafarge qui ont adopté un système ERP depuis l'année 2013, on a effectué une comparaison avec le cas de GICA qui n'utilise pas encore d'ERP. A travers l'analyse et la discussion des résultats, on a abouti à des conclusions par rapport à notre problématique qui suit : « Quel est l'impact de l'adoption d'un système ERP sur le contrôle de gestion ? »

Ainsi pour orienter notre travail nous avons supposé un ensemble d'hypothèses ; et après avoir présenté les principales réponses obtenues au cours des entretiens, on va à présent faire un bilan sur chacune de nos hypothèses formulées au préalable.

H1 : L'intégration fonctionnelle, l'unicité de la base de données et la standardisation sont des caractéristiques importantes de l'ERP qui influence le CDG.

Parmi les caractéristiques diverses de l'ERP on a pu confirmer que celles-ci sont les plus importantes.

H2 : Le contrôleur de gestion est fortement lié au système ERP pour la réalisation de l'ensemble de ses missions, car il représente la source principale d'obtention de l'information provenant de tous les autres départements.

La réponse semblait évidente, nous sommes désormais en mesure de valider cette hypothèse. Chaque contrôleur de gestion interrogé passe une grande partie de son temps à manipuler au moins un élément du système d'information. La grande majorité des missions évoquées sont réalisées principalement grâce à une base de données type ERP, et des outils bureautiques types Excel. Ces principales missions sont, le suivi des coûts de revient, l'analyse des écarts et la construction des budgets. Sans système ERP le contrôleur de gestion trouve des difficultés et perd son temps en collectant et en fiabilisant les données.

H3 : L'ERP permet un gain de temps pour le contrôleur qui lui permet d'effectuer davantage de missions à forte valeur ajoutée.

Cette hypothèse est validée.

L'ERP permet au contrôleur de gagner du temps qu'il va consacrer à d'autres missions à forte valeur ajoutée, comme la justification des écarts, la participation au pilotage, l'élaboration de rapports qui serviront comme support à la prise de décision ...

H4 : Le CDG au sein d'une entreprise disposant d'un ERP est plus performant que celui au sein d'une entreprise qui n'a pas encore adopté un ERP.

Cette hypothèse est validée, car l'ERP est la source d'informations du contrôleur qui facilite l'exécution de toutes ses missions.

Limites et perspectives de recherche :

Evoquant désormais les limites de cette étude. Tout d'abord, les entretiens ont été réalisés auprès d'un nombre restreint d'individus, empêchant ainsi de pouvoir généraliser les réponses obtenues à l'ensemble des contrôleurs de gestion des entreprises. Ensuite, la plupart des contrôleurs de gestion ont été débordés par leurs tâches et ne pouvaient pas donner assez de temps à notre étude. Un autre défi était de travailler avec deux entreprises, Lafarge et GICA et les contraintes de temps auxquelles on a été confrontés. Nous souhaitons que d'autres études soient réalisées dans cet ordre et puissent enrichir et donner une suite à notre étude pour ceci nous tenons à relever quelques problématiques qui puissent être traitées :

- L'impact de l'ERP sur les compétences des contrôleurs de gestion
- Management de changement au cours d'un projet d'implémentation d'ERP
- Le reengineering des processus d'affaire à travers l'ERP
- La comptabilité analytique à travers un ERP

Annexes :

Annexes N°01 : Guide d'entretiens

Thème abordé	Questions posées
Présentation du professionnel	Poste occupé ? Type de structure ? Autres expériences ?
Missions	Missions principales ? Outils essentiels utilisés ?
Master DATA	Comment le master data est gérée ? Quel est la fréquence de redondance de données ?
Participation au Reporting	Combien de temps consacrez-vous à la présentation des résultats ? Avez-vous assez de temps pour établir une explication des résultats et participer à la proposition de mesures correctives ?
Participation à la planification	Combien de temps consacrez-vous à la consolidation budgétaire ? Faites-vous un suivi en amont ou en aval des consommations budgétaires ? Participez-vous à l'élaboration des objectifs et plans d'action ? Avez-vous assez de temps pour la réalisation d'études économiques pour préparer les décisions ?
Gestion du S.I.G	Combien de temps consacrez-vous au contrôle et la fiabilisation des données ? Etes-vous impliquer dans le développement du S.I.G ?
Participation au pilotage	Etes-vous informés sur les objectifs et plans d'action et participez-vous à leur déclinaison et à leur mise en œuvre ?
Maintien d'une comptabilité de gestion	Tenez-vous une comptabilité de gestion ? Pensez-vous que l'ERP est essentiel pour cela ?

Tableau n°03 : Questions des entretiens

Bibliographie :**Liste des Ouvrages :**

- ALAZARD (C) & SEPARI (S), « **Contrôle de Gestion: tout en un** », 3 ème édition, édition Dunod, Paris, 2004.
- AUTISSIER (D) and MOUTOT (J.M), “**Pratique de la conduite du changement: Comment passer du discours à l’action**”, Edition Dunod, Paris, 2003
- BRADFORD (M) “**Modern ERP, select implement and use today’s advanced business systems**” 3rd edition, kindle edition, 2015.
- DEIXONNE (J.L) « **piloter un projet ERP** », 3^{ème} édition, édition Dunod, 2011.
- DJERBI (Z) et DURAND (X) et autres, « **contrôle de gestion** » édition DUNOD 2014.
- DUBARRY (P), & BAUVAIS (V), « **Retours d’expérience ERP** », Cigref, 1999.
- GAUTIER (F) & PEZET (A) & al, “**Contrôle de gestion : gestion appliquée**”, édition Dareois & Pearson Education, Paris, 2006.
- GERVAIS (M), « **Contrôle de gestion et planification de l’entreprise** », 3eme édition, édition Economica, Paris, 1990.
- GUILLOUZO (R) et JUGEUT (P), « **les fondamentaux comptabilité générale** », 6ème édition, éditeur Hachette supérieure, 2020.
- LONING (H) et MALLERET (V) et autres, “**Contrôle de gestion des outils de gestion au pratiques organisationnelles**”, 4eme édition, Denod édition, 2013.
- LUVAI (M), THOMPSON (J), “**Enterprise Systems for Management**”, Second Edition, Pearson New International Edition, 2014.
- MARGAUTEAU (E) & BURLAUD (A) « **DCG 11- Contrôle de gestion- manuel et application** » Paris, édition Foucher,2019.
- MCGAUGHEY (R) & GUNASEKARAN (A), “**Enterprise Resource Planning: Past, Present and Future**”, International Journal of Enterprise Information Systems 3(3), 2007.
- NOELLE (M), LUCIANI (D), “**Le grand livre du contrôle de gestion**”, 1 ère édition, Eyrolles Editeur, 2013.

- RAINER (K) & BRAD (P) & al, “**Introduction to Information Systems Supporting and Transforming Business**”, Fifth Canadian edition, WILEY edition, 2020.
- RAY GARRISON (R) et THERESA LIBBY (T), « **FONDEMENTS DE LA COMPTABILITÉ DE GESTION** », 3eme édition, Édition: Frédérique Grambin, 2016.
- VERLAG (F) & VAHLEN (G), “**The Controlling Concept: Cornerstone of Performance Management**”, World Scientific Publishing Co. Inc, Germany, 2019.

Articles et revues :

- ANTHONY (R.N), “**Planning and control system: A Framework for Analysis, Graduated School of business Administration**”, Harvard University, Boston, 1965.
- ARNOLD (V), “**Behavioral Research Opportunities: Understanding the Impact of Enterprise Systems**”, International Journal of Accounting Information Systems, Vol. 7 No. 1, pages 7-17, 2006.
- Besson P. (1999) : « **Les ERP à l'épreuve de l'organisation** », **Systèmes d'Information et Management** », n°4, pages 21-52, décembre 1999.
- BOOTH (P) & al, “**The impacts of Enterprise Resource Planning systems on accounting practice - the Australian experience**”. Australian Accounting Review, Vol. 10, No. 3, p. 4-18, 2000.
- BULRAUD (A), « **Contrôle de gestion : le développement de l'intelligence organisationnelle** : Leçon inaugurale au Conservatoire national des arts et métiers placée sous la présidence de Louis SCHWEITZER, Hall open science, 1995.
- Caglio (A), “**Enterprise Resource Planning systems and accountants: towards hybridisation?**” European Accounting Review, vol. 12, n°1, p 123-153, 2003.
- EL MADROUCHI (K) & LKHOYAALI (B), « **Revue de littérature et Benchmark des facteurs clés de succès de l'implémentation d'un ERP : cas de la Jordanie, la Chine et la Belgique** », Revue du contrôle, de la comptabilité et de l'audit « Numéro 9 / Volume 4 : numéro 3 » pp : 545 – 567, Décembre 2019.
- GANESH (K), SIVAKUMAR (P) & al “**Enterprise Resource Planning Fundamentals of Design and Implementation**” Springer; 2014th edition.
- GIRAUD (F) & SAULPIC (O) & NAULEAU (G) & al, “**Contrôle de gestion et pilotage de la performance**”, 2 ème édition, Gualino Editeur, Paris, P53, 2005.

- HAYES (D.C) & al, “**Market reaction to ERP implementation announcements**”. Journal of Information Systems, Vol. 15, No. 1, pages 3- 18, 2001.
- HYVONEN (T), « **Management accounting and information systems: ERP versus Best of Breed** », European Accounting Review, vol. 12, n°1, pages 155-173, 2003.
- KLAUS (H), ROSEMANN (M) & al, “**What is ERP?**” Information Systems Frontiers, 2(2), 141–162, 2000.
- LOWE (E.A), “**On the idea of a management control management system: integrating accounting and management control**”, the journal of management studies, vol 3, p.5, 1971.
- Mawadia (A) & al, « **ERP et profil d’activité du contrôleur de gestion de gestion : une évolution par paliers ?** » Management Prospective « Management et Avenir ». N°87. Pages 125-149, 2016.
- MEYSSONNIER (F), POURTIER (F) , « **ERP, changement organisationnel et contrôle de gestion** », Normes et Mondialisation, France ,May 2004.
- MOCKLER (R.J), “**Readings in Management Control**”, New York: Appleton Century-Crofts, 1970.
- N. DECHOW (N) & MOURTISEN (J), “**Enterprise Resource Planning Systems, Management Control and the Quest for Integration**”, Accounting, Organization and Society”, 30, pages 691-733, 2005.
- OUAFEK (N) “**The effect of entreprise resource planninig 'ERP' on Management Control and Decision –Making Process**”, Review MECAS V°16 /N°2, Algeria, December 2020.
- ROM (A) & ROHDE (C) “**Management Accounting and Integrated Information Systems: A Literature Review**”, International Journal of Accounting Information Systems, vol. 8, pp. 40-68, 2007.
- ROM (A) & ROHDE (C), “**Enterprise Resource Planning Systems, Strategic Enterprise Management Systems and Management Accounting**”,Journal of Enterprise Information Management, vol. 19, no. 1, pages 50 – 66, 2006.
- SCAPENS (R.W) & JAZAYERI (M), « **ERP systems and management accounting change: opportunities or impacts? A research note** », European Accounting Review, Vo12, n°1, p201-233, 2003.
- TELLER (R),”**Le contrôle de gestion : pour un pilotage intégrant stratégie et finance**”, Management et Société, 1999

Thèses et mémoires :

- CSERNAK (D), ANJOOM (M), “**From a 'bean counter' to 'business partner': An explorative study on the role of the controller at H&M Group and DB Schenker in Sweden**”, BUSN79, Master’s degree thesis, LUND UNIVERSITY, 2021.
- MILLET (P.A), « **Une étude de l’intégration organisationnelle et informationnelle. Application aux systèmes d’informations de type ERP** » (INSA de Lyon), 2008.

Sites web :

- <https://www.universalis.fr/encyclopedie/systemes-d-information/> consulté le 20/05/2022 à 13h 15.
- <https://www.controleng.com/> article « Master data benefits for ERP systems » consulté le 18/05/2022 à 10h
- <https://www.cio.com/> “Most powerful ERP systems today” consulté à 20:50
- <https://www.lafarge.dz/> Site officiel de Lafarge Holcim Algérie
- <https://www.gica.dz/> Site officiel du groupe GICA

Table des matières

DEDICACE :.....	4
REMERCIEMENTS :.....	5
SOMMAIRE :.....	I
LISTE DES ABREVIATIONS :.....	II
LISTE DES FIGURES :.....	III
LISTE DES TABLEAUX :.....	IV
LISTE DES ANNEXES.....	IV
RESUME :.....	V
INTRODUCTION GENERALE :	A
CHAPITRE 01 : CONTROLE DE GESTION ET SYSTEME ERP NOTIONS DE BASE	
1	
INTRODUCTION :.....	1
SECTION 01 : CONCEPT DU CONTROLE DE GESTION.....	2
1 DEFINITION DU CONTROLE DE GESTION :	2
2 LE PROCESSUS DU CONTROLE DE GESTION :.....	4
3 ROLES ET IMPORTANCE DU CONTROLE DE GESTION DANS L'ENTREPRISE :5	
3.1 L'OPTIQUE TRADITIONNELLE :.....	5
3.2 L'OPTIQUE RENOVEE :.....	5
4 LES OUTILS DU CONTROLE DE GESTION :.....	6
4.1 LES INSTRUMENTS DE FORMALISATION DE LA PREVISION :	6
4.1.1 LE PLAN :.....	6
4.1.2 LE BUDGET :.....	7
4.2 LES OUTILS QUI RENDENT COMPTE DES REALISATIONS	8
4.2.1 LES TABLEAUX DE BORD ET LE REPORTING:.....	8
4.2.2 LA COMPTABILITE FINANCIERE.....	8
4.2.3 LA COMPTABILITE DE GESTION (ANALYTIQUE) :	9
4.2.4 LE SUIVI BUDGETAIRE :.....	10
SECTION 02 : ACTIVITES ET MISSIONS DU CONTROLEUR DE GESTION	11
1 LES ACTIVITES DU CONTROLE DE GESTION :.....	11
1.1 LES ACTIVITES PORTANT SUR L'INFORMATION :.....	11
1.2 LES ACTIVITES PORTANT SUR LES ACTEURS :	13
1.3 LES ACTIVITES PORTANT SUR LA STRUCTURE :.....	13
1.3.1 CATEGORIES DE CENTRES DE RESPONSABILITE.....	14
2 LA PLACE DU CONTROLE DE GESTION DANS L'ORGANIGRAMME :	15
2.1 UNE POSITION FONCTIONNELLE :	15
2.2 UNE POSITION D'ETAT-MAJOR :	16
3 MISSION DU CONTROLEUR DE GESTION :.....	16

Table des matières

3.1	UNE MISSION DE PILOTAGE :	17
3.2	UNE MISSION D'EXPERTISE :	17
3.3	UNE MISSION OPERATIONNELLE DE PRODUCTION ET D'ORGANISATION MATERIELLE DE LA COMMUNICATION ET DE L'ANIMATION.	18
SECTION 03 : ENTREPRISE RESSOURCES PLANNING (ERP), DEFINITION ET EVOLUTION		19
1	DEFINITION D'UN SYSTEME D'INFORMATION :	19
2	ERP : « ENTERPRISE RESSOURCE PLANNING »	19
2.1	DEFINITION	19
2.2	EVOLUTION DES ERP :	21
CONCLUSION :		22
CHAPITRE 02 : ENTREPRISE RESSOURCES PLANNING, CARACTERISTIQUES ET IMPACT SUR LE CONTROLE DE GESTION		22
INTRODUCTION :		22
SECTION 01 : SPECIFICITES DES SYSTEMES ERP		23
1	L'INTEGRATION FONCTIONNELLE A TRAVERS L'ERP :	23
2	LA CONCEPTION D'ERP EN MODULES :	24
3	INTEGRATION DE L'ERP ET REENGINEERING PREALABLE :	25
4	CYCLE DE VIE D'UN PROJET D'IMPLEMENTATION D'ERP :	26
4.1	PLANIFICATION DU PROJET :	26
4.2	EXECUTION DE PROJET :	26
5	FCS D'UN PROJET D'IMPLEMENTATION ERP :	27
6	CARACTERISTIQUES D'UN SYSTEME ERP :	28
7	L'ARCHITECTURE DES SYSTEMES ERP :	30
8	MASTER DATA MANAGEMENT ET SYSTEME ERP:	32
9	LES 10 FOURNISSEURS D'ERP LES PLUS PUISSANTS AUJOURD'HUI :	32
SECTION 02 : LE CONTROLE DE GESTION ET L'ERP, UNE REVUE DE LITTERATURE		33
1	L'IMPACT DES SYSTEMES ERP SUR LA PERFORMANCE DU CONTROLE DE GESTION :	33
2	IMPACT DE L'ERP SUR LA MISSION DU CONTROLEUR DE GESTION :	35
3	L'IMPACT DE L'ERP SUR LES TECHNIQUES DU CONTROLE DE GESTION : ...	37
SECTION 03 : REFERENTIEL METIER DU CONTROLEUR DE GESTION AVANT ET APRES L'UTILISATION DE L'ERP		38
1	EVOLUTION DU PROFIL D'ACTIVITE DU CONTROLEUR DE GESTION AVANT ET APRES L'ERP :	38
1.1	VOLET 1 : PARTICIPER AU REPORTING	40
1.2	VOLET 2 : PARTICIPER A LA PLANIFICATION	40

Table des matières

1.3	VOLET 3 : PARTICIPATION AU PILOTAGE.....	40
1.4	VOLET 4 : GERER LE SYSTEME D'INFORMATION DE GESTION	40
	CONCLUSION :.....	42
	CHAPITRE 03 : ETUDE DE L'IMPACT DE L'ERP SUR LE CONTROLE CAS LAFARGE HOLCIM ALGERIE ET GICA	42
	INTRODUCTION :.....	42
	SECTION 01 : PRESENTATION DU CONTEXTE ORGANISATIONNEL.....	43
1	PRESENTATION DE LAFARGE HOLCIM ALGERIE :	43
1.1	VISION DE L'ENTREPRISE :	43
1.2	CHIFFRES CLES :	44
1.3	LES MISSIONS :	44
1.4	SA STRATEGIE :	45
1.5	ORGANISATION DE LAFARGEHOLCIM ALGERIE :	46
2	PRESENTATION DU GROUPE GICA :	49
2.1	MISSIONS DU GROUPE GICA :	49
2.2	FILIALES DU GROUPE GICA :	50
2.3	ORGANIGRAMME DU GROUPE GICA :	51
	SECTION 02 : METHODOLOGIE ET ANALYSE DES DONNEES.....	52
1	CHOIX METHODOLOGIQUE :	52
2	PERSONNES INTERROGEES :	53
3	ANALYSE DES DONNEES :	54
	SECTION 03 : PRESENTATION DES RESULTATS	62
1	TABLEAU COMPARATIF DES DEUX ENTREPRISES LAFARGE HOLCIM ALGERIE ET GICA :	62
2	RESULTATS :	63
3	RECOMMANDATIONS POUR GICA :	64
4	RECOMMANDATIONS POUR LHA :	64
	CONCLUSION :.....	65
	CONCLUSION GENERALE :.....	66
	ANNEXES :	69
	BIBLIOGRAPHIE :	70