

**MINISTÈRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR ET DE LA RECHERCHE
SCIENTIFIQUE**

**ÉCOLE NATIONALE SUPÉRIEURE DE MANAGEMENT
ENSM. Pôle universitaire de KOLÉA**



MEMOIRE DE FIN D'ETUDES

En vue de l'obtention d'un Master Académique en :
« Management des Organisations »

**L'Effet de l'implémentation des ERP sur
le Contrôle de gestion
Cas d'entreprise Amore Benamor**

Élaboré par :

BELDJAZIA Manal

KEBAZ Soulef

Encadré par :

Pr. AMOKRANE Mustapha

membre de jury	
Président	BELAIDI Ali
examinatrice	DOUFI Maroua

Année Universitaire :2023 / 2024

RÉSUMÉ

La fonction de contrôle de gestion est cruciale pour l'entreprise, jouant un rôle essentiel dans la maîtrise des processus et le suivi de l'évolution globale. Les avancées technologiques, notamment les systèmes d'information et les logiciels de gestion intégrée, ont transformé cette fonction, rendant la collecte, le traitement et la présentation des données plus efficaces. Ces outils permettent une exploitation des données en temps réel, en détectant les tendances, anticipant les risques et optimisant les processus, ce qui permet d'améliorer ainsi les performances de l'entreprise.

Ce mémoire se concentre sur l'effet de l'implémentation des ERP sur le contrôle de gestion au sein du groupe Amor Benamor. Une méthode qualitative, enrichie par des entretiens semi-directifs auprès des cadres et responsables de l'entreprise, a été utilisée pour répondre la problématique de notre étude qui se résume à l'étude de l'apport réel du système d'information intégré sur l'efficacité du système de contrôle de gestion de l'entreprise ?

Les résultats de l'étude montrent que l'implémentation de l'ERP SAP a permis d'automatiser les processus de contrôle de gestion, autrefois manuels et sujets à des erreurs. La centralisation des données a facilité la consolidation et le reporting en temps réel, en permettant ainsi de réduire les tâches répétitives et d'améliorer la précision des informations. Malgré la complexité et les défis, tels que la résistance au changement et le besoin de formation, les avantages de l'ERP, incluant une meilleure visibilité des informations et une réduction des coûts administratifs, ont été significatifs.

L'implémentation de SAP Business One a démontré une amélioration notable de l'efficacité opérationnelle et des indicateurs de performance, avec une augmentation de la marge bénéficiaire brute de 7%. Cette transformation numérique a montré que, malgré les contraintes, la digitalisation du contrôle de gestion via un ERP est possible et bénéfique pour l'entreprise.

Mots Clés : Entreprise, contrôle de gestion, Progiciel intégré, SAP, ERP, Amor Benamor.

Abstract :

The management control function is crucial within the company, playing an essential role in process control and overall progress monitoring. Technological advances, particularly information systems and integrated management software, have transformed this function, making data collection, processing, and presentation more efficient. These tools enable real-time data exploitation, trend detection, risk anticipation, and process optimization, thereby improving company performance.

This study focuses on the effect of ERP implementation on management control within the Amor Benamor group. A qualitative method, enriched by semi-structured interviews with managers and officials, was used to address the question: what is the real contribution of the integrated information system to the efficiency of the company's management control system?

The study results show that implementing the SAP ERP automated management control processes that were previously manual and error-prone. Data centralization facilitated real-time consolidation and reporting, reducing repetitive tasks and improving information accuracy. Despite the complexity and challenges, such as resistance to change and the need for training, the benefits of the ERP, including better information visibility and reduced administrative costs, were significant.

The implementation of SAP Business One demonstrated a notable improvement in operational efficiency and performance indicators, with a 7% increase in gross profit margin. This digital transformation showed that despite the constraints, digitalizing management control via an ERP is possible and beneficial for the company.

Keywords: Company, management control, integrated software, SAP, ERP, Amor Benamor.

الملخص

تعد وظيفة الرقابة الإدارية أساسية داخل الشركة، حيث تلعب دورًا حيويًا في السيطرة على العمليات ومتابعة التطور العام. لقد حولت التقدمات التكنولوجية، وخاصة نظم المعلومات والبرمجيات المتكاملة للإدارة هذه الوظيفة، مما جعل جمع البيانات ومعالجتها وعرضها أكثر فعالية. تتيح هذه الأدوات استغلال البيانات في الوقت الفعلي، وكشف الاتجاهات، والتنبؤ بالمخاطر، وتحسين العمليات، وبالتالي تحسين أداء الشركات.

يركز هذا البحث على تأثير تنفيذ نظم تخطيط موارد المؤسسات (ERP) على الرقابة الإدارية داخل مجموعة عمر بن عمر. تم استخدام منهجية نوعية، مدعومة بمقابلات شبه موجهة مع المديرين والمسؤولين، للإجابة على هذه الإشكالية: ما هو الأثر الحقيقي لنظام المعلومات المتكامل على فعالية نظام الرقابة الإدارية في الشركة؟

تظهر نتائج الدراسة أن تنفيذ نظام ERP SAP قد ساهم في أتمتة عمليات الرقابة الإدارية التي كانت تُدار يدويًا وتعرضت للأخطاء. وقد سهلت مركزية البيانات عملية التجميع والإبلاغ في الوقت الفعلي، مما قلل من المهام التكرارية وحسن دقة المعلومات. على الرغم من التعقيدات والتحديات، مثل مقاومة التغيير والحاجة إلى التدريب، إلا أن فوائد نظام ERP، بما في ذلك رؤية أفضل للمعلومات وتقليل التكاليف الإدارية، كانت ملحوظة.

لقد أظهر تنفيذ نظام SAP Business One تحسنًا كبيرًا في الكفاءة التشغيلية ومؤشرات الأداء، مع زيادة في الهامش الربحي الإجمالي بنسبة 7٪. أظهرت هذه التحول الرقمي أنه على الرغم من القيود، فإن رقمنة الرقابة الإدارية عبر نظام ERP ممكنة ومفيدة للشركة.

الكلمات المفتاحية: شركة، الرقابة الإدارية، البرمجيات المتكاملة، SAP، ERP، عمر بن عمر.

REMERCIEMENT

Louange à **Dieu** seul

Nous remercions **Dieu** le tout puissant de nous avoir donné la santé, la volonté et le courage pour réaliser ce travail.

Nous tenons à remercier **Pr. Mustapha AMOKRANE**, notre encadrant d'avoir dirigé ce travail de recherche.

Notre gratitude va également à toute l'équipe de Amore Benamor spécialement Madame **CHAABNA MERIEM** et **MR. KHEFECHE KHALED** notre Tuteur de stage, d'avoir assuré notre orientation durant la partie pratique.

Nous remercions nos professeurs pour la qualité de l'enseignement qu'ils nous ont prodigué au cours de ces deux années, au sein de l'Ecole Nationale Supérieure de Management.

Nous exprimons aussi nos précieux sentiments de gratitude et de reconnaissance à notre famille, nos amis et surtout MR. **BELDJAZIA MED LAKHDAR** mon père de nous avoir assuré le terrain de notre stage.

TABLE DES MATIÈRES

RÉSUMÉ	I
REMERCIEMENT.....	IV
LISTE DES TABLEAUX	VIII
LISTE DES FIGURES	IX
LISTE DES ABRÉVIATIONS	X
INTRODUCTION.....	1
1. Choix du Thème :	3
2. Choix de l'Entreprise :	3
3. Problématique de l'étude	3
4. Questions de recherche	4
5. La méthode de recherche :.....	4
6. Pertinence de la Recherche.....	4
La présente étude ambitionne de contribuer à :	4
7. Annonce du plan :	5
CHAPITRE I : REVUE DE LA LITTÉRATURE ET CADRE CONCEPTUEL.....	6
Section 01 : La revue de la littérature.....	7
1.1- Système de gestion intégré (ERP).....	7
1.2- Contrôle de gestion :.....	8
1.3- L'impact des ERP sur le contrôle de gestion :	9
1.4- Lacunes des études existantes et positionnement de notre recherche	11
Section 02 : Cadre conceptuel	12
I Système d'Information Intégré (ERP) :	12
1.1- Définition des ERP :.....	12
1.2- L'évolution des ERP :	13
1.3- Caractéristiques des ERP :.....	15
1.4- Le fonctionnement des ERP :.....	16
1.5- Les processus d'implémentation des ERP :	17
1.6- Avantages des ERP :.....	18
1.7- Inconvénients et risques des ERP :	19
II Le contrôle de gestion :	21
2.1- Apparition et évolution du contrôle de gestion :	21
2.2- Définitions du contrôle de gestion :	22

2.3-	Le contrôle de gestion comme processus :	24
2.4-	Les objectifs et rôle du contrôle de gestion :	26
2.5-	Les outils du contrôle de gestion :	29
2.6-	Les niveaux de contrôle de gestion :	33
III	L'impact des ERP sur le contrôle de gestion :	35
3.1-	Mutation du contrôle de gestion face aux changements technologiques....	35
3.2-	Système ERP et la performance organisationnel	36
CHAPITRE II : CONTEXTE PRATIQUE ET CADRE METHODOLOGIQUE		39
Section 01 : Contexte pratique		40
1.1-	Présentation de l'entreprise (groupe Amor Benamor)	40
1.2-	Historique.....	40
1.3-	Domaines d'activité stratégique :	42
1.4-	Les missions du groupe Amore Benamor :	43
1.5-	L'organigramme de groupe Amor Benamor :	45
1-	L'approche méthodologique :	54
1.1-	Définition de l'approche méthodologique	54
1.2-	La recherche qualitative :	54
1.3-	Le choix méthodologique :	55
1.4-	Le positionnement épistémologique :	55
2-	Les méthodes de collecte de données :	55
2.1-	L'observation :	56
2.2-	Les documents :	56
2.3-	Les entretiens(interview) :	56
3.	L'échantillonnage :	57
3.1-	Description de l'échantillon :	57
3.2-	Guide d'entretien :	58
CHAPITRE III : RÉSULTATS, ANALYSES ET DISCUSSION.....		60
Section 01 : Résultat des entretiens qualitatifs		61
1.	Les effets positifs.....	68
1.1-	La fonction de contrôle de gestion avant l'implémentation des ERP au sein du groupe AmorBenamor	68

1.2- Les objectifs de l'implémentation de logiciel SAP au sein du groupe AmorBenamor :.....	70
1.3- La fonction de contrôle de gestion après l'implémentation des ERP :.....	71
2. Les effets négatifs :	75
2.1. L'échec de SAP Business One au sein du groupe AmorBenamor : corrections et leçons apprises	75
Section 02 : Discussion	77
1. Contribution Théorique	77
2. Implications Pratiques	78
3. Le Rôle du Contrôleur de Gestion.....	79
CONCLUSION GENERALE	81
RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES	85
ANNEXES	90

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1. Capacité de production des Moulins Amor Benamor	43
Tableau 2. Présentation des interviewés	58
Tableau 3. Tableau comparative	74

LISTE DES FIGURES

Figure 1 : Evolution des ERP	14
Figure 2: Modules de base d'un ERP.....	16
Figure 3: le modèle de Markus et Tanis.....	17
Figure 4 : Le triangle du contrôle de gestion.....	23
Figure 5 : Le contrôle de gestion en quatre étapes : un processus d'apprentissage	25
Figure 6 : L'amélioration continue.....	25
Figure 7 : Les niveaux du contrôle de gestion.....	34
Figure 8: L'organigramme du département de comptabilité	52
Figure 9 les données financières dans l'Excel saisie manuellement	68
Figure 10 : Processus manuel de contrôle de gestion avant l'ERP	70
Figure 11 : Processus automatisé de contrôle de gestion après l'ERP	72
Figure 12 : L'interface de SAP business one du groupe Amore Benamor.....	73

LISTE DES ABRÉVIATIONS

ERP	Entreprise Ressources Planning.
SARL	Société à responsabilité limitée
SI	Système d'information
SII	Système d'information intégrés
MRP	Material Requirements Planning
SAP	System, Application, Product
SMQ	Système de Management de la Qualité
TQM	Total Quality Management

INTRODUCTION

Introduction générale

Dans le contexte économique actuel, caractérisé par une compétition féroce et des exigences de performance toujours plus élevées, les entreprises sont confrontées à d'immenses défis. Pour y faire face et rester compétitives, elles doivent constamment chercher des solutions innovantes leur permettant d'optimiser l'ensemble de leurs processus, de rationaliser leurs opérations et de prendre des décisions stratégiques éclairées basées sur des données fiables et à jour. C'est dans cette optique que les systèmes intégrés de planification des ressources d'entreprise (ERP) se sont imposés au cours de ses dernières années comme des outils incontournables de gestion. En unifiant les différents flux d'informations au sein de l'entreprise et en automatisant de nombreuses tâches auparavant réalisées manuellement, ces systèmes ERP ont engendré des transformations profondes et sans précédent au sein des organisations, touchant particulièrement la fonction stratégique du contrôle de gestion.

Le contrôle de gestion, dont le rôle consiste à orienter les actions de l'entreprise vers l'atteinte de ses objectifs et à assurer un pilotage optimal des performances, se trouve ainsi au cœur des changements induits par ces systèmes intégrés. L'adoption d'un ERP modifie en profondeur les méthodologies, les processus et les outils traditionnellement utilisés dans le cadre du contrôle de gestion. Grâce à un accès facilité aux données en temps réel, à l'automatisation du reporting et de l'analyse budgétaire, ainsi qu'à la consolidation transversale des informations issues de différents services, les ERP offrent de nouvelles opportunités permettant une gestion agile et mieux informée de la performance globale de l'entreprise. Cependant, ces avancées technologiques majeures ne vont pas sans poser de nouveaux défis, tant sur le plan organisationnel qu'humain.

L'objectif de notre étude est de comprendre et d'analyser les impacts de l'implémentation des systèmes ERP sur le contrôle de gestion. Plus spécifiquement, il s'agit de déterminer comment ces systèmes modifient les pratiques et les outils de contrôle de gestion, ainsi que d'identifier les facteurs de succès et les obstacles rencontrés lors de leur mise en œuvre. En s'appuyant sur une revue exhaustive de la littérature existante ainsi qu'une étude empirique au sein du Groupe Amore Benamor, ce mémoire vise à fournir des recommandations à l'entreprise lieu de notre stage et aux entreprises souhaitant optimiser leur processus d'adoption d'ERP. Ne nous prétendons, en cela, en aucun cas, la généralisation des résultats de notre études.

1. Choix du Thème :

Le choix du thème de notre étude s'inscrit dans une volonté de comprendre les transformations profondes que les technologies de l'information, et en particulier les systèmes ERP, apportent aux pratiques de gestion contemporaines. Dans un environnement économique de plus en plus complexe et compétitif, les entreprises doivent adopter des outils innovants pour améliorer leur efficacité et leur réactivité. Les systèmes ERP représentent une solution prometteuse pour intégrer et optimiser les flux d'informations au sein des organisations. Cependant, leur mise en œuvre implique des changements significatifs dans les processus de gestion, en particulier dans le contrôle de gestion, un domaine stratégique pour la performance globale de l'entreprise. Étudier l'impact des ERP sur le contrôle de gestion permet d'analyser non seulement les avantages potentiels mais aussi les défis et les obstacles rencontrés, offrant ainsi une vision complète et nuancée de cette transition technologique.

2. Choix de l'Entreprise :

Le choix d'Amor Benamor comme terrain de recherche s'explique par plusieurs raisons. Tout d'abord, en tant qu'acteur industriel majeur, Amor Benamor représente un excellent cas d'étude pour examiner l'impact des ERP dans une grande organisation, offrant une riche diversité de processus et de pratiques à analyser. L'entreprise est engagée dans une démarche de modernisation et d'optimisation de ses processus via l'implémentation d'un système ERP, ce qui fournit une opportunité unique d'étudier en temps réel les impacts et les défis associés à cette transition technologique.

3. Problématique de l'étude

C'est dans ce contexte que s'inscrit la présente étude, qui se propose d'analyser en profondeur les effets concrets de la mise en place d'un système ERP sur les processus et l'efficacité du contrôle de gestion au sein de l'entreprise Amor Benamor. Elle vise ainsi à répondre à la problématique suivante :

Quel est l'apport réel du système d'information intégré sur l'efficacité du système de contrôle de gestion de l'entreprise ? Un cas pratique appliqué à Amor Benamor.

Afin de mieux cerner cette problématique et d'orienter notre travail de recherche, plusieurs questions secondaires ont été soulevées :

4. Questions de recherche

Pour mener à bien cette analyse, plusieurs questions de recherche seront abordées, portant notamment sur :

Q1 : Qu'est-ce que le contrôle de gestion et Quelle est son importance au sein de l'entreprise ?

Q2 : En quoi consiste un système ERP et comment peut-il aider l'entreprise dans le contrôle de gestion ?

Q4 : C'est quoi la relation entre un système ERP et le contrôle de gestion ?

Q5 : Dans quelle mesure le système ERP a-t-il permis d'accroître l'efficacité du contrôle de gestion au niveau de l'entreprise Amor Benamor aux plans opérationnel, décisionnel et stratégique ?

5. La méthode de recherche :

Afin d'étudier au plus près l'effet de l'implémentation du système ERP sur les pratiques de contrôle de gestion au sein d'Amor Benamor, une approche méthodologique qualitative a été privilégiée. Cette démarche permettra d'explorer en profondeur les expériences vécues, les perceptions et les interactions des différents acteurs impliqués dans ce processus de changement majeur. Des entretiens approfondis sont menés auprès des équipes opérationnelles et de la direction, complétés par des observations de terrain et une analyse documentaire appropriée. L'objectif sera de contextualiser finement les résultats obtenus, en tenant compte des multiples variables et facteurs ayant pu influencer l'impact du système ERP sur le contrôle de gestion.

6. Pertinence de la Recherche

La présente étude ambitionne de contribuer à :

- Optimisation des pratiques de gestion et augmentation de l'efficacité opérationnelle.
- Amélioration de la prise de décision grâce aux données en temps réel.
- Guide pour la gestion du changement et la transition technologique.
- Réduction des coûts opérationnels et augmentation de la productivité.
- Amélioration de la communication et de la collaboration entre départements.
- Contribution à la littérature académique sur les ERP et le contrôle de gestion.
- Développement de cadres théoriques sur l'impact des technologies de l'information.

- Recommandations pratiques basées sur des données empiriques pour l'intégration des ERP.

7. Annonce du plan :

Le présent mémoire est structuré en plusieurs parties, débutant par un résumé, des remerciements, et diverses listes (tableaux, figures, abréviations), suivies d'une introduction générale qui présente le contexte et l'intérêt du thème, l'objectif de l'étude, la problématique, la méthode de recherche, le terrain de recherche, et l'annonce du plan.

Le premier chapitre se concentre sur la revue de la littérature et le cadre conceptuel, abordant les systèmes de gestion intégrés (ERP), le contrôle de gestion, et l'impact des ERP sur le contrôle de gestion, tout en identifiant les lacunes des études existantes et positionnant la recherche. Il détaille également le cadre conceptuel en définissant les ERP, leur évolution, caractéristiques, fonctionnement, processus d'implémentation, avantages, inconvénients, et risques, ainsi que les concepts de contrôle de gestion, ses objectifs, outils, niveaux, et son évolution face aux changements technologiques.

Tandis que le second chapitre présente le contexte pratique et le cadre méthodologique, incluant une présentation détaillée de l'entreprise Amor Benamor, son historique, ses domaines d'activité stratégique, ses missions, et son organigramme. Il décrit ensuite l'approche méthodologique de la recherche, les méthodes de collecte de données (observation, documents, entretiens), et l'échantillonnage.

Pour sa part, le troisième chapitre expose les résultats, analyses et discussions des entretiens qualitatifs, examinant les effets positifs et négatifs de l'implémentation des ERP, en particulier les changements dans la fonction de contrôle de gestion avant et après l'adoption du logiciel SAP, ainsi que les leçons tirées des éventuels échecs rencontrés.

**CHAPITRE I : REVUE DE LA
LITTERATURE ET CADRE
CONCEPTUEL**

Dans cette section, nous nous efforçons de résumer les recherches et travaux antérieurs sur les systèmes d'information intégrés et le contrôle de gestion en particulier, ainsi que les concepts et perceptions concernant la performance organisationnelle et l'impact des ERP sur le contrôle de gestion. Cette section offre également un aperçu des sujets étudiés. Ensuite, nous discuterons de la manière dont les chercheurs ont conclu que le contrôle de gestion et les ERP sont étroitement liés.

Section 01 : La revue de la littérature

Les systèmes intégrés de gestion des ressources et des processus organisationnels, plus connus sous l'appellation ERP (Enterprise Resource Planning), ont engendré des transformations profondes au sein des entreprises ces dernières années. En unifiant les flux d'informations et en automatisant de nombreuses tâches, ces dispositifs ont redessiné les contours de la fonction contrôle de gestion.

De multiples recherches ont analysé les changements induits par les ERP sur les pratiques et outils du contrôleur (A.Caglio & Bocconi, 2003) ; (M.Granlund & T.Malmi, 2002); (W.Scapens & M.jazayeri, 2004)). L'accès instantané aux données en temps réel facilite une diffusion élargie de l'information de gestion et une plus grande décentralisation du contrôle opérationnel (A.Mawadia, PH.Chapellier, & A.Eggrickx, 2016)

Néanmoins, les auteurs soulignent que ces effets bénéfiques ne sont pas automatiques (Dechow & Mouritsen, 2005). Ils découlent d'une réelle capacité d'adaptation organisationnelle couplée au déploiement de dispositifs de contrôle formels et informels complémentaires.

1.1- Système de gestion intégré (ERP)

Les systèmes ERP (Enterprise Resource Planning) sont des outils informatiques intégrés visant à optimiser les processus opérationnels et la gestion d'une entreprise (Rashid, L.Hossain, & J.Patrick, 2002). Apparus dans les années 1990, ils succèdent aux MRP (Material Requirements Planning) des années 1970 et aux MRP-II (Manufacturing Resources Planning) des années 1980 en étendant leurs fonctions au-delà de la production pour inclure l'ensemble des processus clés d'une entreprise (Jacobs & Weston, 2007). En centralisant les données de l'entreprise dans une base unique, les ERP facilitent l'accès aux informations fiables nécessaires au contrôle de gestion, à l'analyse de la performance, à la planification budgétaire et à la prise de décisions stratégiques (Sharan, 2021). Cependant,

leur mise en œuvre complexe implique des défis d'adaptation des processus existants, de formation des utilisateurs et d'intégration des données historiques (Anand et al., 2021). Malgré ces défis, l'utilisation généralisée des ERP a profondément transformé les pratiques de contrôle de gestion dans les entreprises contemporaines.

Selon (BOUKEFFA & HAMBLI, 2022), l'implémentation des ERP a révolutionné la façon dont les entreprises gèrent leurs processus et leurs données grâce à son concept d'Architecture de Systèmes d'Information Intégrés. En utilisant une méthodologie basée sur la distribution d'un questionnaire aux utilisateurs d'ERP, l'étude fait appel à un modèle de recherche qui mesure les variables liées aux avantages des ERP, aux conditions préalables à leur succès et à leur impact sur la performance. Les résultats mettent en évidence que les ERP offrent des avantages tels que l'automatisation, l'amélioration de l'accès aux données et la réduction des coûts. Cependant, le succès dépend de facteurs tels que la stratégie informatique, les changements organisationnels et la formation des employés. L'étude conclut que les ERP peuvent avoir un impact positif sur la performance commerciale s'ils sont mis en œuvre de manière stratégique avec un soutien et une formation adéquate. Elle souligne également les défis associés à l'implémentation des ERP, tels que les coûts élevés et le potentiel d'échec, et appelle à des recherches supplémentaires pour explorer les besoins spécifiques des différentes industries et tailles d'entreprises.

Les ERP jouent un rôle essentiel dans l'intégration des fonctions de l'entreprise, en centralisant les données, automatisant les processus, améliorant la communication interdépartementale, facilitant la prise de décision en temps réel et réduisant les coûts et les délais d'exécution des processus (Ayachi.S, Boumoude.I, & Ayachi.F, 2023) . Dans le contexte des multinationales, on observe une tendance croissante à recourir à des solutions logicielles intégrées pour accroître l'efficacité opérationnelle et faciliter la communication à l'échelle mondiale, ainsi qu'à l'intégration de technologies émergentes comme l'IA, l'apprentissage automatique et la blockchain dans les systèmes ERP (U.Glory, Ifeyinwa, & Onyeka, 2024)

1.2- Contrôle de gestion :

En 1965, Anthony et Newton ont posé les bases du contrôle de gestion en le définissant comme le processus par lequel les responsables garantissent que les ressources sont acquises et utilisées de manière efficiente et efficace pour atteindre les objectifs de l'organisation.

Au fil des vingt années suivantes, cette définition a évolué pour devenir une description complète du contrôle de gestion (Anthony & Govinda, 2007).

Le contrôle de gestion joue un rôle primordial dans la performance organisationnelle et la réalisation des objectifs stratégiques (Merchant, 2007) . Il permet d'orienter les comportements des employés vers les buts visés par l'entreprise (Anthony & Govinda, 2007) tout en stimulant l'apprentissage et l'innovation.

Les systèmes de contrôle combinent des leviers formels de planification, budgétisation et mesure de la performance (Ferreira & Otley, 2009) avec des mécanismes informels basés sur la culture, valeurs et normes organisationnelles.

Toutefois, leur conception doit être contingente au contexte de l'entreprise. L'environnement, la stratégie et la structure influencent la configuration idéale du contrôle (Ferreira & Otley, 2009).

De plus, le contrôle résulte d'une construction sociale ancrée dans les dynamiques organisationnelles (Ahrens, 2004) . Une compréhension fine de ces dernières est nécessaire pour assurer son appropriation par les acteurs (Ahrens, 2004).

Plusieurs études soulignent son évolution et son rôle stratégique croissant dans la gestion d'entreprise (Youcef, 2020) ; (Belhadj & Necib, 2021). Le contrôle de gestion s'adapte aux nouvelles exigences et joue un rôle significatif dans la modélisation des relations entre ressources et finalités, l'orientation des actions et l'interconnexion de la stratégie et du quotidien (Youcef, 2020). Cependant, les pratiques de contrôle de gestion dans les PME sont fortement influencées par des facteurs tels que la taille de l'entreprise, le secteur d'activité, la stratégie organisationnelle, la culture d'entreprise et les caractéristiques des dirigeants (Belhadj & Necib, 2021).

Ainsi, pour être pleinement efficace, le contrôle de gestion doit non seulement être formellement adapté au contexte, mais également faire l'objet d'une mise en œuvre attentive aux réalités socio-organisationnelles. Il constitue alors un puissant levier de pilotage stratégique (Ourida, 2021).

1.3- L'impact des ERP sur le contrôle de gestion :

L'impact des ERP sur le contrôle de gestion a été exploré par plusieurs études. (Doran et Walsh ,2004) ont démontré que de nombreuses entreprises adoptent des techniques avancées de contrôle de gestion en parallèle avec l'utilisation des systèmes ERP, permettant au

contrôleur de gestion de se libérer des tâches manuelles et de se concentrer sur l'analyse des informations. (Ronge, 2000) souligne que l'adoption d'un ERP nécessite une adaptation aux stratégies et à la structure de l'entreprise, un investissement rentable dans l'ERP, et des compétences appropriées du personnel de gestion pour utiliser et interpréter les données fournies.

Les études de cas menées par (Gamoura, 2022) et (Ettoumi & Benjelloun, 2022) mettent en évidence l'impact positif des systèmes d'information intégrés et décisionnels sur le contrôle de gestion, notamment en enrichissant les données disponibles pour le pilotage de la performance, en professionnalisant les pratiques de calcul et d'analyse des coûts, et en renforçant le rôle du contrôleur de gestion en tant que gestionnaire et analyste de l'information.

Les systèmes de planification des ressources d'entreprise (ERP) ont un impact significatif sur le contrôle de gestion dans les organisations modernes. Plusieurs études mettent en évidence les avantages de l'adoption des ERP, notamment l'amélioration de l'efficacité opérationnelle, l'automatisation des processus, un meilleur accès aux données et une réduction des coûts (Alsharari, 2022) et (Boukeffa.H & Hambli.Z, 2022). Cependant, le succès de la mise en œuvre des ERP dépend de facteurs cruciaux tels que la stratégie informatique, les changements organisationnels et la formation des employés (BOUKEFFA & HAMBLI, 2022). De plus, la résistance au changement de la part des employés a été identifiée comme un défi majeur, nécessitant une communication efficace, une formation appropriée et une gestion du changement adaptée (Alsharari, 2022).

Enfin, (Hilmi Yassine, 2023) souligne l'importance de la transformation digitale pour le contrôle de gestion, offrant des avantages significatifs en termes de prise de décision basée sur des données pertinentes, tout en mettant en évidence la nécessité de maintenir un équilibre entre l'utilisation des technologies et le rôle humain dans le processus de prise de décision.

En conclusion, cette revue de la littérature met en évidence l'interconnexion vitale entre le contrôle de gestion et les ERP, ainsi que l'impact de la transformation digitale sur ces domaines. Les ERP améliorent l'efficacité opérationnelle et soulignent l'évolution stratégique du contrôle de gestion, nécessitant une adaptation continue. De plus, la transformation digitale renforce la prise de décision basée sur les données tout en soulignant l'importance de maintenir un équilibre entre technologie et expertise humaine.

En somme, cette revue souligne la nécessité d'une gestion attentive pour maximiser les avantages de ces systèmes et rester compétitif dans un environnement commercial dynamique.

1.4- Lacunes des études existantes et positionnement de notre recherche

Bien que les travaux existants offrent un éclairage précieux, plusieurs lacunes méritent d'être comblées. Tout d'abord, peu d'études approfondies sur les défis organisationnels et humains liés à l'adoption des ERP : Bien que quelques études mentionnent la résistance au changement et la nécessité de formation des employés, il semble manquer une analyse approfondie des facteurs organisationnels, culturels et comportementaux influençant la réussite de l'implémentation des ERP et leur intégration effective dans les pratiques de contrôle de gestion.

Deuxièmement, manque d'études longitudinales sur l'évolution du contrôle de gestion post-implémentation ERP : La plupart des recherches se concentrent sur les impacts immédiats des ERP, mais peu explorent les changements à plus long terme dans les rôles, outils et méthodes du contrôle de gestion suite à une adoption réussie des systèmes ERP.

Troisièmement, peu d'études comparatives sur les différences sectorielles ou selon la taille des entreprises : L'impact des ERP sur le contrôle semble être généralisé, sans distinguer suffisamment les spécificités sectorielles ou la taille des organisations qui peuvent influencer les pratiques de mise en œuvre et d'utilisation.

Cependant, contrairement aux effets positifs généralement rapportés dans les études précédentes sur les ERP, nous avons constaté un effet négatif dans notre présente étude de cas sur le groupe Amore Benamor, effet que nous avons soulevé dans la suite de notre travail.

Notre étude vise à contribuer modestement à combler certaines de ces lacunes en se concentrant sur le cas de l'entreprise algérienne Amore Benamor qui étudie l'effet de l'implémentation d'ERP sur le contrôle de gestion, en faisant appel à une approche méthodologique qualitatif, combinant entretiens qualitatifs et analyse des documents.

Section 02 : Cadre conceptuel

Le cadre conceptuel est structuré en trois parties distinctes : la première examine les principes théoriques sous-tendant le contrôle de gestion, la seconde explore les concepts fondamentaux liés aux ERP, tandis que la troisième se penche sur l'interaction entre le contrôle de gestion et les ERP et la contribution de cette dernière à l'amélioration du contrôle de gestion.

I Système d'Information Intégré (ERP) :

Les systèmes de planification des ressources de l'entreprise (ERP) figurent parmi les sujets les plus actuels dans la recherche afférente au management de l'entreprise. Les organisations mettent en œuvre ces systèmes pour devenir plus efficaces et pour intégrer et moderniser l'ensemble de l'entreprise.

1.1- Définition des ERP :

Les systèmes de planification des ressources de l'entreprise (ERP) fournissent une suite intégrée d'outils permettant d'accéder aux données commerciales, de créer des rapports et d'analyser des détails importants sur l'ensemble de votre entreprise dans un système centralisé... (wheelhouse, 2022)

Selon (Mahony, 2008) et [Ross et al. (2006) Ross, Weill, et Robertson], un système ERP est un logiciel qui intègre les opérations d'une entreprise et transmet les données dans une base de données centralisée. Tous les employés de l'entreprise ont alors accès aux données en tout temps. Ces systèmes ont été utilisés par de nombreuses entreprises pendant de nombreuses années et ne sont plus seulement employés par les grandes entreprises mais deviennent de plus en plus courants dans tous les types d'entreprises, particulièrement les entreprises de taille moyenne et les plus petites.

Selon Microsoft Dynamics (ex-Navision) : « Un ERP unifie les opérations principales en un seul système intégré, partageant des données à travers les différents domaines fonctionnels comme la comptabilité, la production, la chaîne d'approvisionnement, etc. »

Selon Infor (anciennement MAPICS) : « Un ERP est un ensemble de logiciels qui gère et intègre les processus d'affaires en temps réel, fournissant une visibilité transversale sur les activités opérationnelles clés. »

Donc, la définition centrale reste celle d'un système unique permettant l'intégration et l'automatisation de l'ensemble des processus fonctionnels et données d'une entreprise. L'objectif est de fournir une plateforme centralisée et partagée pour une meilleure productivité, visibilité et prise de décision.

1.2- L'évolution des ERP :

Selon (omni, 2019), les ERP ont continué à évoluer depuis les années 1960 à nos jours. Cela a permis aux entreprises de s'adapter, de devenir plus efficaces et de résoudre rapidement les problèmes commerciaux. Voici un bref aperçu :

A. 1960 - Systèmes de Contrôle des Stocks

Dans les années 1960, l'accent a été mis sur l'augmentation de la production d'usine et des solutions informatiques ont été développées. En raison de l'évolution de ces systèmes, des applications de gestion et de contrôle des stocks ont été introduites, lançant ainsi la croissance et l'évolution des ERP.

B. 1970 - Planification des Besoins en Matériaux

Le logiciel de Planification des Besoins en Matériaux (MRP) a été développé dans les années 1970. Ce logiciel était conçu pour aider à planifier la fabrication, l'achat et la livraison des matières premières. Ces systèmes fonctionnaient sur de gros ordinateurs centraux et étaient très coûteux, ce qui limitait leur utilisation aux grandes entreprises. Cette époque a également vu le premier lancement d'un système de comptabilité financière, permettant aux organisations d'améliorer leurs départements financiers.

C. 1980 - Planification des Ressources de Fabrication

Dans les années 1980, il y avait un besoin pour le système MRP d'avoir plus de capacités, ce qui a conduit au développement de la Planification des Ressources de Fabrication (MRP II). Ce système incluait désormais des données supplémentaires, telles que les besoins financiers et en personnel. Le système MRP II était conçu pour traiter et intégrer des données afin de permettre aux entreprises de prendre des décisions efficaces basées sur une variété de données. Le logiciel de Planification des Besoins en Matériaux et la Planification des Ressources de Fabrication étaient tous deux des prédécesseurs des ERP, qui ont été utilisés pour la première fois en 1990.

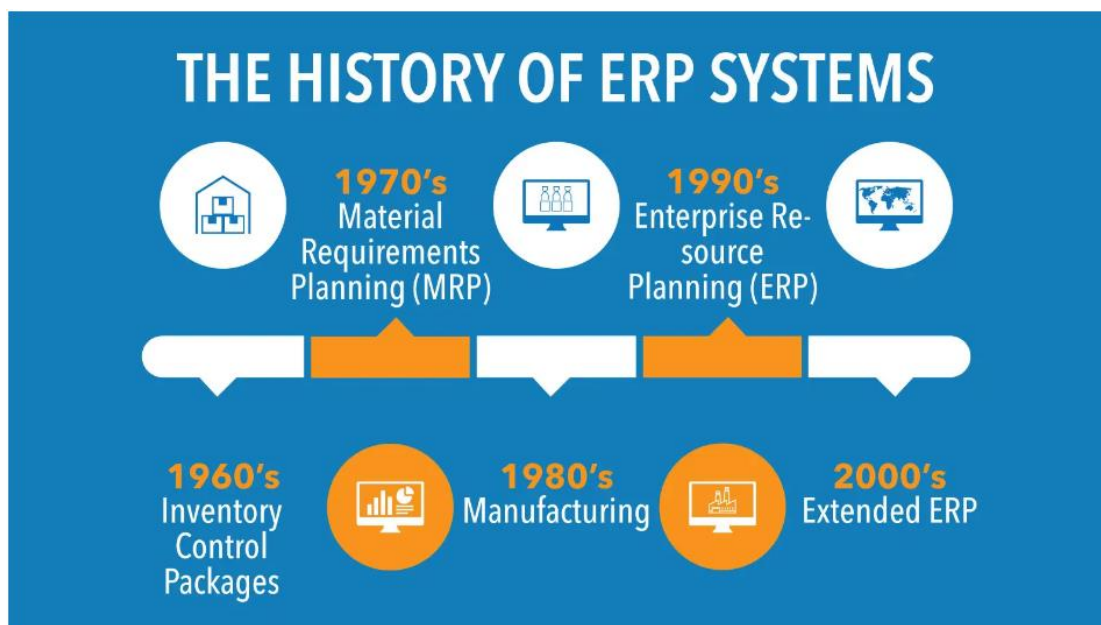
D. 1990 - Planification des Ressources de l'Entreprise

Les ERP, qui ont été utilisés dans les années 1990, pouvaient traiter d'autres besoins commerciaux tels que l'ingénierie, la gestion de projet, la finance, la comptabilité et les ressources humaines. Ces systèmes ERP étaient conçus sous forme d'applications modulaires avec des fonctionnalités avancées ajoutées. Tous les systèmes ERP, au début des années 90, fonctionnaient sur un module sur site. À la fin des années 90, un système ERP a été créé qui n'était pas sur site mais était livré via Internet, fonctionnant à travers les fonctions commerciales.

E. 2000 - Systèmes ERP Améliorés

Dans les années 2000, l'ERP II a été établi comme un nouveau logiciel Internet qui permettait un accès en temps réel aux solutions ERP. Avec ce nouveau logiciel, d'autres fonctionnalités en dehors de l'entreprise étaient accessibles, telles que la gestion de la relation client, la gestion de la chaîne d'approvisionnement, et plus encore. Nous avons également vu l'évolution des ERP basés sur le cloud, créant une solution pour les petites entreprises pour commencer à utiliser des solutions de planification des ressources d'entreprise, car elles ont un coût initial moins élevé.

Figure 1 : Evolution des ERP



Source : (omni, 2019)

F. À partir de 2010 :

Les systèmes ERP continuent d'évoluer et de développer des améliorations à leur fonctionnalité, permettant aux entreprises de collecter des données de meilleure qualité, d'intégrer davantage de données et de prendre des décisions commerciales plus intelligentes. Nous entendons également de plus en plus parler des ERP basés sur le cloud et des fonctionnalités qu'ils apportent aux petites et grandes organisations.

1.3- Caractéristiques des ERP :

Selon (wheelhouse, 2022), les systèmes de planification des ressources de l'entreprise (ERP) présentent quatre caractéristiques principales :

A- Génération automatique d'informations :

Les ERP offrent une gamme d'outils de veille économique, tels que les systèmes d'information exécutifs, les systèmes d'alerte précoce et les outils d'aide à la décision. Ces outils aident les entreprises dans leurs processus de fabrication et améliorent les résultats globaux de production en facilitant la prise de décisions basée sur les données.

B- Base de données commune :

Un système ERP efficace comprend la mise en œuvre d'un système de gestion de base de données (SGBD), souvent appelé système de gestion de base de données centralisé. Ce système permet aux employés de tous les services d'accéder et de stocker les données de l'entreprise simultanément, garantissant que les données ne sont saisies qu'une seule fois. La stratégie de données centralisée, utilisée dans les ERP, contribue à réduire les erreurs de saisie de données courantes dans les bases de données distribuées.

C- Flexibilité de la base de données :

Les bons systèmes ERP permettent aux organisations de s'adapter aux besoins changeants de l'entreprise en offrant une connectivité avec d'autres unités commerciales et en prenant en charge diverses étapes de la planification des ressources. L'architecture ouverte des ERP permet l'ajout ou la suppression de modules sans affecter les autres modules. Cette flexibilité facilite l'intégration et l'évolutivité fluides à mesure que les besoins de l'entreprise évoluent.

D- Conception modulaire :

La conception modulaire des systèmes ERP se caractérise par une variété de modules métier distincts, comprenant notamment la production, la distribution et la comptabilité, chacun répondant aux besoins spécifiques des départements. Ces modules sont centralisés dans le système ERP pour assurer un flux de données fluide. L'exploitation indépendante de ces modules simultanément améliore la clarté opérationnelle, grâce à l'interface standardisée et centralisée qu'ils fournissent.

Figure 2: Modules de base d'un ERP



Source :web (ERP, 2024)

1.4- Le fonctionnement des ERP :

Selon (Bartram., 2023), le système ERP (Enterprise Resource Planning) fonctionne en intégrant divers processus dans une base de données centralisée, permettant ainsi une rationalisation des opérations et une amélioration de l'efficacité. Les données provenant de différents services de l'entreprise sont rassemblées et stockées dans cette base de données centrale, garantissant ainsi leur accessibilité aux membres du personnel autorisés dans diverses fonctions. Contrairement aux applications individuelles, les systèmes ERP intègrent plusieurs modules d'entreprise, tels que la finance, la gestion des stocks, les ressources humaines et les ventes, dans une seule plateforme, facilitant ainsi la communication et le partage de données entre les différents services. De plus, les systèmes ERP intègrent souvent des capacités d'automatisation, réduisant ainsi le besoin de saisie et de traitement manuels des données. A titre indicatif, les modules de gestion des stocks peuvent enregistrer

automatiquement les commandes d'expédition et notifier les services concernés pour le réapprovisionnement, éliminant ainsi le besoin d'intervention manuelle. En brisant les silos départementaux, les systèmes ERP veillent à ce que les informations pertinentes soient facilement accessibles à ceux qui en ont besoin, favorisant ainsi la collaboration et améliorant la prise de décision dans toute l'organisation.

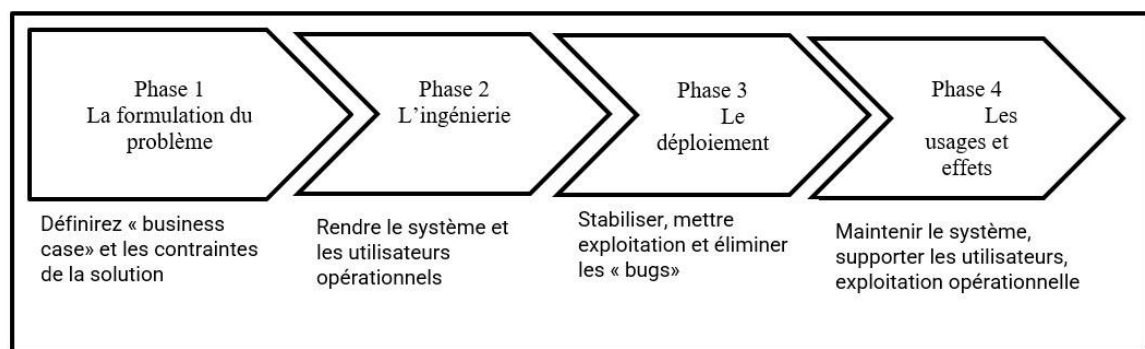
En résumé, les systèmes ERP améliorent les opérations commerciales en rationalisant les processus, en facilitant l'intégration des données, en automatisant les tâches et en favorisant la collaboration entre les différents services.

1.5- Les processus d'implémentation des ERP :

D'après ROBEY, ROSS et BOUDREAU, les différentes étapes de ce processus sont des éléments déterminants pour le succès ou l'échec du projet d'implémentation. Dans le cadre d'un projet ERP, ces phases suivent un modèle similaire aux étapes habituelles d'un projet, à savoir : Avant-projet, projet et retour sur le projet. (Robby, Ross, Jeanne, & Marie-Claud, 2000).

Concernant le cycle de vie d'un ERP et les phases de son implémentation, le modèle de (Markus.M & Tanis.C, 2000) décompose l'intégration d'un système ERP, et son cycle de vie même, en quatre phases : formulation du problème ou phase préliminaire, ingénierie ou phase projet, déploiement ou phase de basculement et enfin usages et effets ou phase d'appropriation. Ces phases peuvent être schématisées et expliquées comme suit :

Figure 3: le modèle de Markus et Tanis



Source : (Markus.M & Tanis.C, 2000)

A- La phase Préliminaire :

L'entreprise identifie, d'abord, ses besoins et effectue une analyse d'opportunité pour choisir le logiciel ERP le plus adapté à leur satisfaction. Pendant cette étape, l'organisation sélectionne l'éditeur avec lequel elle peut s'engager à long terme, ainsi que les modules à implémenter. Des consultants externes agissant en tant qu'intégrateurs et les équipes chargées de mener le projet à bien sont également choisies à ce stade.

B- La phase projet :

Elle se compose de trois étapes :

- La redéfinition des processus de l'entreprise, et ce en redéfinissant les processus selon le SMQ (Système de Management de la Qualité), ou le TQM (Total Quality Management), qui rassemblent un ensemble de normes de management sur lesquelles l'ERP, ou plutôt la majorité des ERP de nos jours, fonctionnent.
- Le paramétrage et l'intégration ERP ;
- La formation des utilisateurs.

C- La phase de Basculement :

Implique le déploiement du système ERP en mettant en production les différents modules de l'ERP (phase GO LIVE).

D- L'appropriation :

Au fur et à mesure que les utilisateurs utilisent le système, des problèmes ou des bugs peuvent apparaître. C'est pourquoi cette phase implique des cycles de maintenance, d'amélioration et d'optimisation du système ERP.

1.6- Avantages des ERP :

Les principaux avantages de l'utilisation des systèmes ERP peuvent être résumés comme suit (Mahony, 2008):

A- Amélioration de l'efficacité

L'introduction des ERP a permis de réduire la quantité de communication entre les partenaires opérationnels et le personnel financier. Cela est important pour les deux parties

car la plupart des requêtes peuvent désormais être traitées à l'aide des ERP. Cela permet aux employés de consacrer plus de temps à des tâches bénéfiques ou à valeur ajoutée.

B- Avantage en temps réel

La capacité qu'offre l'ERP pour le traitement en "temps réel" est cruciale à la fin du mois, compte tenu des délais serrés disponibles.

C- Système intégré à l'échelle mondiale

Le fait que l'ERP soit un système mondial permet aux propriétaires de budget et à la fonction financière de voir toutes les transactions mondiales à tout moment.

D- Rapidité / Gain de temps

Tous les interviewés ont souligné l'importance de l'élément de rapidité et de gain de temps qu'apporte l'ERP à l'organisation.

E- Fonctionnalité

La fonctionnalité est peut-être l'avantage le plus attrayant pour les utilisateurs financiers de l'application. L'ERP permet aux comptables de gestion de comptabiliser des écritures, d'inverser des écritures, d'exécuter des rapports et de les examiner dans plusieurs devises.

1.7- Inconvénients et risques des ERP :

Tout comme les avantages des systèmes ERP sont nombreux et évidents, il existe des inconvénients, souvent plus difficiles à reconnaître. Selon ("The Risk of ERP Failure", 2018), voici quelques désavantages des systèmes ERP et leurs effets sur l'entreprise.

A. Coût :

L'installation et le fonctionnement d'un système ERP peuvent être coûteux. De nombreuses entreprises ont constaté que le coût initial d'installation et de maintenance d'un système ERP est supérieur au coût de l'embauche de quelques employés à temps plein. Cependant, certaines entreprises ont constaté que leur logiciel ERP a fourni suffisamment d'avantages pour compenser le coût initial.

B. Maintenance :

Les entreprises trouvent souvent qu'il est difficile de gérer un système ERP elles-mêmes. Cela peut entraîner des erreurs et la perte d'informations. Pour gérer cela, une entreprise peut embaucher quelqu'un pour aider à la maintenance de l'ERP.

C. Compatibilité :

Un système ERP n'est aussi bon que par rapport au logiciel qu'il utilise. Le logiciel utilisé par une entreprise peut ne pas bien fonctionner avec le système ERP. Cela peut entraîner des erreurs et la perte d'informations, ce qui peut rendre difficile pour une entreprise de mener à bien ses activités.

D. Support technique :

Si une entreprise dispose des ressources financières nécessaires, elle peut constater que le coût du support technique est supérieur au coût initial de l'installation et de la maintenance d'un système ERP.

E. Surcharge :

Lorsqu'un système ERP est installé, de nombreuses nouvelles fonctionnalités sont ajoutées aux opérations d'une entreprise. Cela peut surcharger une entreprise d'informations, l'obligeant à embaucher de l'aide pour les gérer efficacement.

F. Perte de la culture d'entreprise :

Contrairement à un système conventionnel, un logiciel ERP peut mettre davantage de pression sur une entreprise pour accomplir certaines tâches. Il peut y avoir une grande pression pour achever l'achat d'un produit une fois qu'il est placé sur les étagères. Les entreprises qui utilisent un système ERP peuvent constater que leur équipe doit travailler plus longtemps, prendre moins de pauses ou renoncer à des congés.

Dans l'ensemble, les organisations doivent soigneusement considérer les désavantages potentiels et les risques de mise en œuvre d'un système ERP, et prendre des mesures pour les atténuer grâce à une planification minutieuse, une gestion de projet solide et une communication efficace avec toutes les parties prenantes.

II Le contrôle de gestion :

Le contrôle de gestion est essentiel au pilotage efficace de la performance des entreprises. Reposant sur des outils comme les budgets et les tableaux de bord, il permet de déployer la stratégie, suivre les réalisations et prendre les décisions adéquates.

2.1- Apparition et évolution du contrôle de gestion :

Le contrôle des activités et le domaine du contrôle de gestion sont étroitement liés à la période d'industrialisation de la fin du XIXe siècle et du début du XXe siècle.

Ce domaine a émergé de l'évolution du monde technique et économique, avec des contributions telles que les analyses de **Taylor** sur le contrôle de la productivité en 1905, les recherches de **Gantt** sur les charges de structure en 1915, ainsi que les choix organisationnels de sociétés telles que General Motors en 1923 et **Saint-Gobain** en 1935 pour des structures par division. Bien que le terme de contrôle de gestion n'ait pas été couramment utilisé à cette époque, ces initiatives ont jeté les bases de ce domaine. (bouquin.h, 2004)

Dans sa forme initiale, le contrôle de gestion était principalement quantitatif, reposant sur des outils tels que le contrôle budgétaire, la comptabilité analytique et les tableaux de bord. Cette approche, souvent désignée comme classique, a été largement adoptée par des entreprises américaines telles que Dupont de Nemours et General Motors, ainsi que par des entreprises européennes et internationales.

Une évolution significative est survenue avec l'augmentation de la taille et de la diversification des unités de production. Cela a nécessité la délégation des tâches et des responsabilités tout en maintenant un contrôle sur les activités. Par conséquent, les entreprises ont commencé à mettre en place des budgets prévisionnels et réels pour surveiller les performances et identifier les écarts. Il est à noter que bien que le contrôle budgétaire soit souvent associé au contrôle de gestion, il ne couvre qu'une partie de ce domaine. (bouquin.h, 2004.op.cit).

Au fur et à mesure que les entreprises se développaient et diversifiaient leurs produits et services, les gestionnaires ont cherché à utiliser le contrôle de gestion comme un outil pour prendre des décisions éclairées et pour guider le contrôle des divers acteurs au sein de l'organisation. Ainsi, les principes et les pratiques du contrôle de gestion ont évolué au fil du temps pour répondre aux besoins changeants des entreprises et de leur environnement économique.

Jusqu'aux années 1970, les grandes entreprises françaises qui ont adopté le contrôle de gestion ont reproduit approximativement le modèle des firmes industrielles américaines. Ce modèle reposait sur (bouquin.h, 2004.Op.cit) :

- Un processus allant du long terme au court terme : planification, gestion budgétaire, contrôle budgétaire ;
- Une structure hiérarchique découpée verticalement en centres de responsabilité ;
- Un système de pilotage par le couple objectifs-moyens pour réguler les actions.

Depuis le début du 20^{ème} siècle, le contrôle de gestion s'inscrivait dans une gestion taylorienne basée sur quatre principes :

- Stabilité dans le temps ;
- Information parfaite des dirigeants ;
- Recherche d'une minimisation des coûts ;
- Coût de production dominant dans le coût total.

Le contrôle de gestion visait alors à mesurer et contrôler la productivité industrielle, notamment la productivité du travail direct. Cependant, à partir des années 1970, les perturbations internes et externes auxquelles ont fait face les organisations ont obligé ces dernières de procéder à une remise en cause profonde de ce modèle dans ses objectifs, outils et utilisations.

Au cours des années 1990 et 2000, le contrôle de gestion a connu une évolution en s'intégrant davantage aux systèmes d'information et en s'appuyant sur l'informatique décisionnelle. Son champ d'application s'est également élargi au-delà de la performance financière pour englober d'autres dimensions de la performance organisationnelle. On a ainsi vu l'émergence du contrôle de gestion sociale, visant à prendre en compte les aspects sociaux et humains de l'entreprise. De même, la performance environnementale et la responsabilité sociétale sont devenues des enjeux importants du contrôle de gestion. Parallèlement, la gestion des risques a pris une place croissante dans les préoccupations des contrôleurs de gestion, qui ont dû intégrer cette dimension dans leurs outils et pratiques. (Gibert, 1980)

2.2- Définitions du contrôle de gestion :

Dans ce contexte, plusieurs spécialistes en gestion ont proposé de nombreuses définitions, nous citons parmi elles celles de :

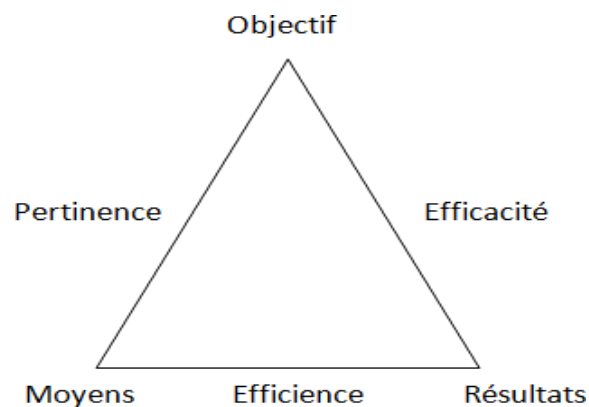
Pour (Anthony & Govinda, 2007, pp. 17-18): « *le contrôle de gestion est le processus par lequel les managers obtiennent l'assurance que les ressources sont obtenues et utilisées de manière efficace et efficiente pour la réalisation des objectifs de l'organisation* ».

Le contrôle de gestion, d'après R. Anthony, repose sur trois éléments :

- Les objectifs à atteindre ;
- Les ressources disponibles ;
- Les résultats obtenus.

Il montre aussi, que l'analyse des articulations entre ces 3 éléments fait ressortir les critères d'évaluation, comme l'illustre le schéma suivant :

Figure 4 : Le triangle du contrôle de gestion



Source : (Naïma, 2019)

Pour sa part, (Khemakhem 1970 ; p10) conçoit le contrôle de gestion comme : « *le processus mis en œuvre au sein d'une entité économique pour s'assurer d'une mobilisation efficace et permanente des énergies et des ressources en vue d'atteindre l'objectif que vise cette entité* ».

(E-A. Lowe 1971 ; p11) identifie le contrôle de gestion comme : « *un système qui saisit et traite l'information sur l'organisation, un système de responsabilité et de feed-back conçu pour apporter l'assurance que l'entreprise s'adapte aux changements de son environnement et que le comportement de son personnel au travail est mesuré par référence à un système d'objectifs opérationnels en cohérence avec les objectifs d'ensemble, de telle sorte que toute incohérence entre les deux puisse être identifiée et corrigée* ».

Aussi, (R. Antony 1988 ; p13) définit le contrôle de gestion comme : « *le processus par lequel les managers influencent d'autres membres de l'organisation pour appliquer les stratégies de l'organisation* ».

Pour (H. Bouquin 1998 ; p10) le contrôle de gestion : « *est l'ensemble dispositifs et processus qui garantissent la cohérence entre la stratégie et les actions concrètes et quotidiennes* ».

Le contrôle de gestion selon (R. Simon 1995 ; p5) est : « *l'ensemble des processus et procédures fondés sur l'information que les managers utilisent pour maintenir ou modifier certaines configurations des activités de l'organisation* ».

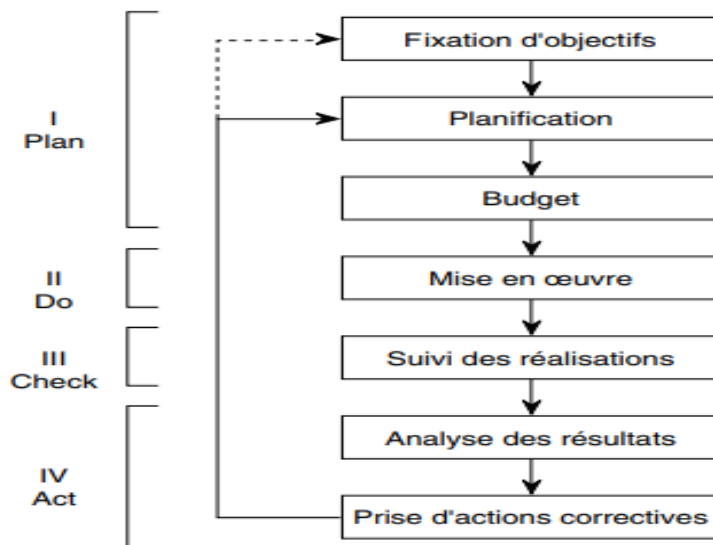
Enfin, (H. Bouquin 2001 ; p12) écrit à propos du contrôle de gestion que : « *Au fond, le contrôle de gestion est par excellence une technique de gestion des paradoxes et c'est pour cela qu'il faut être prudent avant de parler de ses effets Pervers. Intégrer, mais différencier. Favoriser l'excellence dans les processus de mise en œuvre de la stratégie, mais ne pas stériliser l'innovation, la créativité* ».

En somme, nous pouvons conclure que le contrôle de gestion est le processus d'évaluation, de suivi et de contrôle des différentes activités de l'entreprise afin d'assurer une affectation et une utilisation efficaces et efficientes des ressources pour atteindre les objectifs préalablement déterminés. C'est un outil de consolidation des acquis et d'anticipation des problèmes pour aider l'entreprise à gagner en performance et accompagner ainsi son développement.

2.3- Le contrôle de gestion comme processus :

Le contrôle de gestion peut être vu comme un processus, une « boucle » qui suppose l'enrichissement et l'apprentissage progressifs et continu. Il s'agit en fait d'un cycle constitué de quatre étapes principales (Löning, 2008, p. 3) :

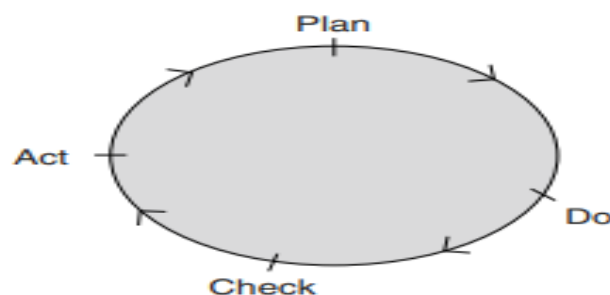
Figure 5 : Le contrôle de gestion en quatre étapes : un processus d'apprentissage



Source : (Löning, 2008)

Cette visualisation est en fait très proche d'autres travaux reposant sur des approches cybernétiques. Elle s'inspire en particulier du travail d'un qualicien reconnu, N.E. Deming, qui nous a présenté un « cycle » (voir schéma I.2) de la qualité. Les étapes de « planification », au sens de fixation d'objectifs et gestion prévisionnelle, sont suivies d'une phase de réalisation, dont les résultats sont soigneusement enregistrés puis analysés, 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, 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.

Figure 6 : L'amélioration continue



Source : W. E. Deming, Qualité, la révolution du management, Economica, 1988, p.116.

En matière de contrôle de gestion, on a coutume de porter un diagnostic très sommaire sur le processus de contrôle d'une entreprise en s'assurant que celle-ci « ne manque aucune des marches », ne « saute » aucune étape. Ainsi, il peut être caractéristique de certaines entreprises, par exemple des PME très créatives et « entrepreneuriales » en phase d'expansion et de croissance, de se concentrer sur les phases I et II (plan-do) au détriment du temps d'analyse et de recul nécessaires à l'enrichissement et l'apprentissage : les mêmes erreurs risquent alors de se répéter...etc. Une autre situation caractéristique, a contrario, que l'on rencontre dans quelques très grandes entreprises publiques, est une tendance à « omettre » la phase II (do) alors que les étapes de planification et diagnostic, d'analyse, sont très bien menées. Dans tous les cas de figure où une étape est ainsi « omise », le processus de contrôle de gestion devient boiteux et la maîtrise de la gestion n'est plus assurée. On peut conclure sur ce point en soulignant que le contrôle de gestion a connu une remise en cause profonde d'un modèle exclusivement cybernétique, considéré comme trop « fermé ». L'entreprise est exposée à de multiples événements et « assauts », souvent peu prévisibles, et le modèle représentant le processus de contrôle de gestion doit désormais en rendre compte : toutes les étapes doivent « s'ouvrir » aux influences et informations extérieures. La phase de « planification » (de la fixation d'objectifs au budget) doit prendre en compte l'environnement et les phénomènes extérieurs (plus ou moins prévisibles) et évoluer de la planification vers la simulation anticipatrice ; la phase de mise en œuvre est soumise de facto à l'environnement et doit rester suffisamment souple pour s'adapter ; le suivi des réalisations et leur analyse ne peuvent plus être menés sans référentiel externe ni sans compréhension de ce qui s'est passé non seulement à l'intérieur mais aussi à l'extérieur de l'entreprise. Les notions de processus et d'apprentissage sont désormais au cœur du management de la performance. En parallèle, les dernières années ont vu une remise à l'honneur de l'engagement et de la responsabilité individuelle, comme contribution mesurable à des objectifs collectifs. (Löning, 2008, p. 4)

2.4- Les objectifs et rôle du contrôle de gestion :

Le contrôle de gestion est au cœur de la performance d'entreprise. C'est un processus clé qui vise à aligner les actions des différentes entités de l'organisation avec sa stratégie globale. Avant d'examiner en détail les objectifs et le rôle précis du contrôle de gestion, il convient de saisir son importance capitale dans la réussite de l'entreprise.

2.4.1- Les objectifs du contrôle de gestion :

En matière de mise en œuvre des stratégies, le contrôle de gestion vise (Leucate, 2012) :

A- L'efficacité :

- Elle se définit par rapport à un objectif donné ;
- Elle indique à quel point l'objectif est atteint ;
- Elle est complètement indépendante du coût. L'évaluation de l'efficacité ne tient aucunement compte des frais de gestion ni des coûts de production.

Un système de production qui doit fabriquer 10.000 unités/semaine d'un produit donné est considéré comme efficace s'il respecte cette norme.

B- L'efficience :

Elle représente la capacité de minimiser les moyens mis en œuvre pour atteindre un objectif. L'efficience peut généralement se mesurer à l'aide d'un ratio, c'est-à-dire un rapport entre deux grandeurs.

Un système de production est efficient s'il produit un nombre donné d'unités d'un produit donné au moindre coût. S'il produit au moindre coût, mais sans tenir compte de la qualité, il est « économique », mais pas forcément efficient.

C- L'économie :

Est dite économique toute acquisition de ressources qui correspond aux critères suivants : moindre coût, quantité et qualité conforme à la norme établie, moments et lieux opportuns.

L'économie touche l'acquisition des ressources tandis que l'efficience a trait à leur transformation.

Selon Gervais (2009), le contrôle de gestion joue un rôle primordial dans la réalisation des objectifs stratégiques de l'entreprise. C'est un processus cyclique qui commence par traduire la stratégie en plans d'action opérationnels détaillés, avec une planification des ressources requises. Suite à quoi, il met en place des indicateurs de performance clés pour suivre et contrôler l'atteinte des objectifs, en analysant méticuleusement les écarts et leurs causes. Sur la base de ces analyses, le contrôle de gestion aide à la prise de décisions en identifiant les axes d'amélioration à mettre en œuvre, comme l'optimisation des processus, la réduction des coûts, la réallocation optimale des ressources ou l'ajustement des objectifs si nécessaire. Le contrôle de gestion constitue ainsi un cycle dynamique d'anticipation, de mesure,

d'analyse et d'actions correctives visant à combler l'écart entre la stratégie visée et la performance réelle de l'entreprise.

2.4.2- Le rôle du contrôle de gestion :

Dans ce sens, il existe deux optiques, selon (Leucate, 2012, pp. 12-15).

A. Dans l'optique traditionnelle :

Le contrôle de gestion peut être vu à la fois comme une activité de vérification comptable et comme un outil de pilotage de la gestion. Dans ce contexte, les responsabilités qui incombent au contrôleur de gestion sont de :

- Concevoir le système d'information ;
- Participer à l'élaboration de la structure organisationnelle de l'entreprise en favorisant une décentralisation efficace des responsabilités ;
- Assurer le bon fonctionnement du système d'information ;
- Réaliser des analyses économiques visant à améliorer la rentabilité de l'organisation ;
- Convertir les résultats des analyses en objectifs et en budgets une fois approuvés par la direction générale.

Pour résumer, nous pouvons illustrer ces tâches matériellement par :

- Élaborer des plans à long terme et des budgets ;
- Contribuer au choix des méthodes de prévision ;
- Coordonner le processus budgétaire ;
- Respecter les échéances ;
- Analyser les résultats ;
- Proposer des actions correctives.

B. Dans l'optique renouvelée :

Dans l'optique du pilotage de la performance organisationnelle, le rôle du contrôleur de gestion évolue vers celui d'un conseiller. En plus de ses responsabilités traditionnelles telles que la planification financière, l'évaluation des résultats et la production d'informations financières, il est chargé de promouvoir de nouveaux outils de gestion tels que :

- La gestion par processus ou par activités ;
- La réingénierie organisationnelle ;
- L'apprentissage organisationnel (comme la qualité totale).

En d'autres termes, le contrôleur de gestion agit en tant que gardien du temple :

- Il assure la cohérence des méthodes, évalue les décisions telles que les prix de cession internes, et garantit le suivi des actions entreprises ;
- Il supervise le processus budgétaire et analyse la cohérence des données fournies, tout en veillant au respect des directives ;
- Il explique la formation des résultats en analysant les coûts et en identifiant les éventuelles diminutions de marge ;
- Il déploie les outils de pilotage visant à permettre aux responsables opérationnels de suivre l'évolution de leur activité et leur performance.

2.5- Les outils du contrôle de gestion :

Parmi les outils utilisés dans la fonction du contrôle de gestion :

A- Systèmes budgétaires :

Le budget est un outil clé du contrôle de gestion, permettant de décliner les objectifs stratégiques en plans d'action chiffrés. Il comprend différentes composantes comme le budget opérationnel, d'investissement et de trésorerie. Le processus budgétaire sert à planifier les activités, allouer les ressources, fixer des objectifs quantitatifs et fixer un cadre de référence pour le suivi de la performance. Cependant, les budgets traditionnels annuels font l'objet de critiques sur leur manque de réactivité et de flexibilité, ce qui a conduit à l'émergence du "Beyond Budgeting" prônant des processus budgétaires plus légers et décentralisés (Hope, 2003)

B- Tableaux de bord :

Les tableaux de bord sont des outils de contrôle et de pilotage incontournables qui permettent de synthétiser et restituer visuellement les informations essentielles pour la prise de décision. Ils se déclinent en deux grandes catégories complémentaires.

D'une part, les tableaux de bord prospectifs ou stratégiques sont orientés vers la planification et le déploiement de la stratégie. Ils fixent les objectifs à atteindre sur le moyen/long terme et déclinent ces objectifs stratégiques en plans d'action opérationnels chiffrés. Ils servent de cadre de référence pour le pilotage.

D'autre part, les tableaux de bord de suivi ou rétrospectifs sont axés sur le contrôle des réalisations effectives par rapport aux prévisions. Ils rassemblent les indicateurs clés de performance permettant de mesurer les écarts et de déclencher des actions correctives si nécessaire.

Le Balanced Scorecard (Kaplan et Norton, 1992) est un type particulier de tableau de bord visant à présenter une vision équilibrée et exhaustive de la performance. Il compile à la fois des indicateurs financiers traditionnels et des indicateurs non financiers répartis en 4 perspectives : financière, clients, processus internes, apprentissage et croissance. Cette approche multidimensionnelle permet d'éviter l'écueil d'un pilotage uniquement financier à court terme.

Au-delà de la présentation synthétique d'informations, les tableaux de bord sont des outils dynamiques de pilotage de la performance. Ils établissent des liens logiques entre la stratégie, les objectifs quantitatifs, les plans d'actions opérationnels et les indicateurs de suivi. Ils offrent ainsi une vision d'ensemble et permettent d'aligner les efforts sur les priorités stratégiques. (Kaplan, 1992, pp. 71- 77)

C- Les indicateurs de performance ou Key Performance Indicator (KPIs) :

D'après (Voyer, 2006), les indicateurs de performance sont au cœur du système de pilotage de la performance. Ils permettent de traduire de manière quantitative et objective les objectifs stratégiques et opérationnels d'une entreprise en indicateurs chiffrés. C'est grâce à ces mesures chiffrées que les managers peuvent suivre, analyser et piloter les réalisations effectives par rapport aux cibles fixées.

On distingue deux grandes familles d'indicateurs complémentaires :

- Les indicateurs financiers classiques issus de la comptabilité comme le chiffre d'affaires, les marges, les coûts, la rentabilité, la trésorerie, etc. Ils mesurent la création de valeur économique pour l'entreprise.
- Les indicateurs non financiers ou indicateurs d'activité et de processus portant sur des aspects qualitatifs tels que la satisfaction client, la qualité des produits/services, les délais, la productivité, l'innovation, etc. Ils permettent d'appréhender les leviers de création de valeur futurs.

Le choix des KPIs pertinents et leur pondération doivent être étroitement liés à la stratégie définie et aux facteurs clés de succès identifiés pour y parvenir. Un alignement judicieux des indicateurs sur les priorités stratégiques est indispensable.

La définition rigoureuse de chaque KPI est primordiale avec une formalisation précise :

- De l'objectif et de la cible à atteindre ;
- De la formule de calcul et des modalités de mesure ;
- Des sources de données et des responsables de production ;
- De la fréquence de calcul et de reporting ;
- Des seuils d'alerte et des niveaux de tolérance acceptables.

Les KPIs constituent ainsi la pierre angulaire des tableaux de bord de pilotage. Leur bon paramétrage et leur suivi rigoureux sont cruciaux pour s'assurer de la pertinence du contrôle de gestion et de sa capacité à détecter les écarts et à enclencher des actions correctives appropriées.

D- Calculs des coûts et de la rentabilité :

La maîtrise des coûts étant cruciale pour la compétitivité, le contrôle de gestion s'attache à calculer avec précision les coûts de revient complets ou partiels des produits et services à l'aide de méthodes comme les coûts standards, l'imputation rationnelle ou l'ABC (activity-based costing). Cette connaissance fine de la structure des coûts fixes, variables, directs et indirects par activités et processus permet d'identifier les gisements de performance et d'optimiser la création de valeur. Au-delà des coûts, le contrôle analyse également les marges et la rentabilité dégagées par segment (produit, service, client, canal) en croisant les données d'activité. Ces analyses aboutissent au calcul d'indicateurs synthétiques clés comme la

rentabilité des capitaux investis, la capacité d'autofinancement ou la création de valeur économique (EVA), éclairant les prises de décision stratégiques. (changrih, 2012)

E- Analyse des écarts :

L'analyse des écarts consiste à mesurer les différences entre les prévisions (issues des budgets) et les réalisations effectives à partir des données comptables et opérationnelles. On distingue les écarts favorables (dépassement des objectifs) des écarts défavorables nécessitant des actions correctives. L'analyse rigoureuse des causes des écarts, qu'ils soient techniques, commerciaux ou organisationnels, permet d'identifier les sources d'inefficacité et de définir des plans d'amélioration continue. La notion d'écart acceptable introduit une certaine tolérance par rapport aux objectifs pour éviter un contrôle trop serré (Zimmerman, 2011)

F- Le reporting :

Le reporting dans le contrôle de gestion est un élément fondamental de gestion, c'est l'instrument de contrôle le plus important dans le pilotage de l'entreprise. Malgré le fait que le reporting a été établie il y a de longues années, et jusqu'à présent il n'y a pas de forme standard de reporting approuvée au niveau de l'état, d'une part et à ce jour nous n'avons pas constaté l'émergence d'une réglementation stricte qui encadre le reporting, d'autre part. chaque organisation développe sa propre forme de reporting. (Lefrancq, 2016, p. 15)

G- Le système d'information de gestion :

C'est un outil important pour le contrôle de gestion qui fournit toutes les informations nécessaires (Leucate, 2012).

Selon (Bouamama, 2015), le système d'information de gestion (SIG) est l'infrastructure technologique et applicative qui alimente en données le processus de contrôle de gestion. C'est un outil essentiel qui permet de collecter, traiter, stocker et diffuser les informations nécessaires au pilotage de la performance.

Le SIG intègre différents modules et applications informatiques couvrant :

- La gestion comptable et financière (comptes, immobilisations, trésorerie...) ;
- Le contrôle et la révision des comptes ;
- Le contrôle budgétaire avec le suivi des engagements et des réalisations ;
- Le calcul et l'analyse des coûts (coûts complets, par activité...) ;

- L'élaboration de tableaux de bord et d'indicateurs de performance ;
- La production automatisée de reporting ;
- La modélisation des processus et des flux d'information ;
- La gestion des données de vente, production, achat, stocks...etc.

Un SIG performant doit répondre à plusieurs critères :

- Fiabilité et intégrité des données ;
- Intégration des différents modules pour une vision transversale ;
- Flexibilité et capacité d'évolution ;
- Rapidité d'accès à l'information ;
- Ergonomie et convivialité pour les utilisateurs ;
- Sécurité et traçabilité des accès et modifications.

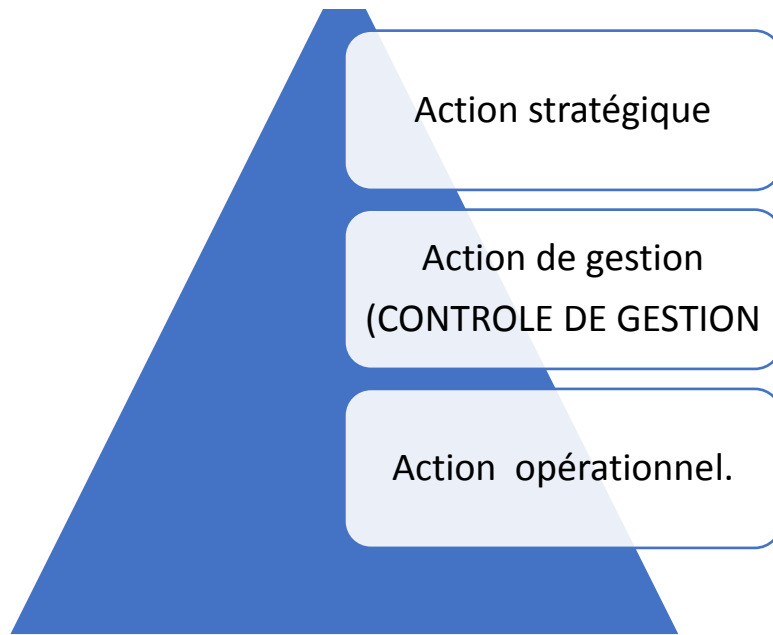
Dans les grands groupes, le SIG prend généralement la forme d'un ERP (Progiciel de Gestion Intégré) centralisé déployé dans toutes les filiales. Pour les PME, des solutions moins lourdes de gestion intégrée ou de contrôle de gestion existent.

Quelle que soit sa forme, le SIG est l'outil indispensable qui permet de fiabiliser, automatiser et accélérer le recueil et le traitement d'une multitude de données, afin de produire l'information de gestion dont les managers ont en besoin pour piloter efficacement la performance.

2.6- Les niveaux de contrôle de gestion :

Le contrôle de gestion est principalement destiné aux cadres intermédiaires et aux responsables au sein des entreprises. **R.N. Anthony** a proposé une typologie comprenant trois niveaux distincts : le contrôle stratégique, le contrôle de gestion et le contrôle opérationnel. Chacun de ces niveaux remplit un rôle spécifique dans la gestion de l'entreprise.

Figure 7 : Les niveaux du contrôle de gestion



Source : élaborée par nous-mêmes

A- Le contrôle stratégique :

Se concentre sur la planification à long terme et les décisions stratégiques au sein de l'organisation. Il implique l'établissement des objectifs stratégiques, l'évaluation de la performance globale de l'entreprise, et l'élaboration de stratégies pour les atteindre. Ce niveau de contrôle nécessite souvent l'analyse de l'environnement externe, l'évaluation des forces et des faiblesses internes, ainsi que des décisions sur l'allocation des ressources.

B- Le contrôle tactique :

Se focalise sur la mise en pratique des décisions stratégiques à moyen terme. Son objectif est de transformer les objectifs stratégiques en objectifs tactiques et spécifiques pour les diverses unités organisationnelles. Il comprend des activités telles que la budgétisation, la planification opérationnelle, l'établissement de métriques de performance, et la surveillance des résultats par rapport aux objectifs fixés.

C- Le contrôle opérationnel :

Se concentre sur la gestion quotidienne des activités opérationnelles. Son but est de surveiller les performances à court terme, de gérer les écarts par rapport aux objectifs, d'identifier les problèmes et de mettre en place des solutions correctives. Il implique typiquement la collecte

de données, l'analyse des résultats, le suivi des coûts et des budgets, ainsi que l'instauration de processus d'amélioration continue.

Pour ce faire, le contrôle de gestion met en place des outils et des indicateurs de suivi pour évaluer la performance et mesurer la réalisation des objectifs. Ces outils permettent de collecter des données pertinentes sur les activités opérationnelles, de les analyser et de les communiquer aux parties prenantes concernées. Cela permet d'identifier les écarts entre les objectifs fixés et les résultats concrets, de mettre en lumière les points forts et les faiblesses, et d'ajuster les actions en conséquence.

En résumé, le contrôle de gestion assure la cohérence et l'efficacité des actions de l'entreprise en garantissant que celles-ci sont alignées sur sa stratégie globale. (Hélène Löning, 2013, p. 8)

III L'impact des ERP sur le contrôle de gestion :

L'émergence et l'évolution des nouvelles technologies utilisées dans la gestion des entreprises ont entraîné une refonte et une optimisation des procédures. Cette transformation est largement attribuable à l'avènement des systèmes de gestion intégrés (ERP). Ces nouveaux outils technologiques offrent aux contrôleurs de gestion plusieurs avantages, notamment une augmentation de l'efficacité des ressources pour une analyse plus approfondie des activités de l'entreprise. Cela ouvre la voie à de nouvelles approches innovantes pour piloter les activités, gérer les processus de production, évaluer les coûts, et leur confère également un pouvoir de proposition accru en matière de prise de décision.

3.1- Mutation du contrôle de gestion face aux changements technologiques

D'après (BadrBoutgayout, 2020, pp. 70-71), le progrès technologique et l'innovation dans les solutions de gestion d'entreprise ont conduit à une modernisation des pratiques et à une optimisation des processus. L'émergence des systèmes de gestion intégrés (ERP) a joué un rôle crucial dans cette révolution en proposant une consolidation des informations provenant des différents départements, centres d'exploitation et données opérationnelles. L'objectif est de créer une interface commune entre les différentes fonctions de l'entreprise et de concevoir une vision globale de son exploitation.

Les ERP constituent une aide précieuse pour le contrôleur de gestion, permettant d'alléger son rôle de vérificateur, de réduire la tâche de collecte et de consolidation des données, et de recentrer son intervention sur le rôle de Business Partner, participant activement au

processus de prise de décisions. Cela transforme l'entreprise en adoptant une approche moins verticale et métier, car les ERP proposent des indicateurs basés sur des flux, des transactions et des échanges de données transversaux selon un langage commun, révolutionnant ainsi les processus et garantissant la cohérence des indicateurs pour le contrôle de gestion.

Cependant, le rôle du contrôleur de gestion en tant que vérificateur n'est pas complètement éliminé. Il intervient toujours pour assurer la fiabilité des données entrantes et corriger les anomalies, tout en ayant davantage de liberté grâce aux nouvelles technologies de l'information pour analyser en profondeur l'activité de l'entreprise et proposer des solutions créatives pour la prise de décision.

Malgré les avantages des ERP, qui se concentrent principalement sur les données internes de l'entreprise, les réalités actuelles du monde des affaires exigent une intégration plus large des données externes. La digitalisation, en particulier le phénomène du BIG DATA, offre une solution en permettant une analyse et une intégration massives de ces données externes, ce qui est indispensable pour une veille continue et une adaptation aux aléas de l'environnement commercial.

3.2- Système ERP et la performance organisationnel

Le modèle de (Gilbert, 1983) définit la performance comme le résultat de l'adéquation entre les objectifs fixés et les ressources disponibles pour les atteindre. Autrement dit, la performance dépend d'un alignement approprié entre ce que l'on cherche à accomplir (les buts et cibles) et les moyens mis en œuvre pour y parvenir. Ces moyens englobent l'ensemble des ressources nécessaires, qu'elles soient humaines (compétences, motivation, etc.), matérielles (équipements, outils, etc.), financières (budgets, investissements) ou autres. Ainsi, une performance élevée est obtenue lorsqu'il y a une concordance optimale entre les objectifs visés et la mobilisation efficace des différentes ressources requises pour les réaliser.

L'implémentation d'un système de planification des ressources de l'entreprise (ERP) a un impact significatif sur la performance globale d'une organisation (Zahi, 2020). Les ERP permettent d'intégrer et d'automatiser les processus métiers clés d'une entreprise, offrant ainsi de nombreux avantages en termes d'efficacité opérationnelle, de prise de décision éclairée et de réactivité stratégique (Hendricks, 2007) .

Tout d'abord, en standardisant et en rationalisant les processus, les ERP contribuent à réduire les coûts opérationnels, à améliorer la productivité et à optimiser l'utilisation des ressources

(Shang & Seddon, 2000 ; Hendricks et al., 2007). De plus, la centralisation des données et la visibilité en temps réel sur l'ensemble de l'entreprise permettent une meilleure coordination entre les départements, une réduction des erreurs et une prise de décision plus rapide et mieux informée (Zahi, 2020).

Ensuite, les ERP favorisent une planification stratégique plus efficace en fournissant des informations fiables et à jour sur les performances de l'entreprise (Hendricks, 2007). Cela permet une gestion proactive des stocks, une réponse plus rapide aux besoins du marché et une meilleure capacité d'adaptation aux changements de l'environnement concurrentiel (Zahi, 2020).

Enfin, en rationalisant les processus et en améliorant la qualité des produits ou services, les ERP contribuent à accroître la satisfaction et la fidélisation des clients. Cette amélioration de la performance client renforce la compétitivité de l'entreprise sur le long terme.

En résumé, l'implémentation réussie d'un système ERP a un impact profond sur la performance organisationnelle en optimisant l'efficacité opérationnelle, en améliorant la prise de décision stratégique, en renforçant la collaboration interne et en augmentant la satisfaction client.

Conclusion :

La conclusion de ce chapitre souligne l'interconnexion vitale entre le contrôle de gestion et les systèmes ERP (Enterprise Resource Planning), ainsi que l'impact de la transformation digitale sur ces domaines. Les systèmes ERP améliorent l'efficacité opérationnelle et marquent l'évolution stratégique du contrôle de gestion, nécessitant une adaptation continue. De plus, la transformation digitale renforce la prise de décision basée sur les données tout en soulignant l'importance de maintenir un équilibre entre technologie et expertise humaine. Cette revue met en évidence la nécessité d'une gestion attentive pour maximiser les avantages de ces systèmes et rester compétitif dans un environnement commercial dynamique.

CHAPITRE II : CONTEXTE PRATIQUE ET CADRE METHODOLOGIQUE

Le présent chapitre décrit le contexte organisationnel du groupe AMORE BENAMOR en utilisant des données provenant de divers documents et des informations obtenues auprès du groupe lui-même. Il comprend également un cadre méthodologique qui englobe à la fois des études qualitatives, ainsi que des informations sur les procédures de recherche et une approche épistémologique.

Section 01 : Contexte pratique

Nous présentons un résumé de l'histoire de l'entreprise, de sa mission, de sa structure et de sa présentation générale.

1.1- Présentation de l'entreprise (groupe Amor Benamor)

- Nom : Amor Benamor.
- Forme juridique : SARL.
- Siège social : Zone industrielle, 24130, El Fedjoudj, Guelma – Algérie.
- Activité : Industrie agroalimentaire, Immobilier.
- Filiales du groupe : Conserverie Amor Benamor, Moulins Amor Benamor, Benamor Promotion Immobilière, Benamor Promotions Touristiques, Mediterranean Mills Company.
- Produits : semoules, pâtes, couscous, concentré de tomate, confiture de fruits, aides Culinaires, épices, sauces tomates et harissa. Logements.
- Effectif : 2000 salariés
- Chiffre d'affaires : 200 millions d'euros sur l'exercice 2015-2016

1.2- Historique

1984 : Création de la société Amor Benamor par Amor Benamor à Bouati, dans la wilaya de Guelma, en Algérie.

1990 : Diversification de l'activité avec la production de conserves d'harissa et de confiture.

1995 : Construction d'une nouvelle unité de production de conserves de tomates d'une capacité de 1 500 tonnes/jour.

2000 : Création de la filiale Moulins Amor Benamor (MAB) avec une capacité de trituration du blé dur de 300 tonnes/jour.

2009 : Lancement de la production de pâtes alimentaires sous la marque "Benamor".

2014 : Création de la filiale Mediterranean Mills Company (MMC) et lancement de la production de baguettes précuites.

2015 : Création de la filiale Benamor Promotion Touristique (BPT) et lancement du projet "Dream land".

2016 : Création de la filiale Benamor Promotion Immobilière (BPI).

2017 : Augmentation de la capacité de production de MAB à 700 tonnes/jour.

2018 : Lancement de la production de couscous sous la marque "Benamor".

2019 : Le Groupe Benamor devient le leader algérien du marché des pâtes alimentaires et de couscous.

2020 : Le Groupe Benamor investit dans la modernisation de ses outils de production et dans le développement de ses exportations.

2021 : Le Groupe Benamor s'engage dans une démarche de développement durable.

2022 : Le Groupe Benamor célèbre ses 38 ans d'existence et se positionne comme un acteur majeur de l'économie algérienne.

Le Groupe en quelques chiffres :

- Le Groupe réalise un chiffre d'affaires de plus de 200 millions d'euros 2016. (En 2017, 300 millions d'euros)
- Détient plus de 50% de parts de marché de la tomate concentré et 30% de parts de marché des pâtes alimentaires.
- Capital humain de plus de 1680 collaborateurs.
- Capacité de trituration du blé dur de 700 tonnes/jour.
- Signature bancaire de premier plan avec un endettement de moins de 15%.
- Une présence dans plus de 49 000 points de vente.
- Taux de couverture du marché 80%.
- Taux de croissance annuel 20%.
- Chiffre d'affaires (50% couscous et 50% pate longue et courte).
- Budget de communication 1.000.000.000DA.

1.3- Domaines d'activité stratégique :

Le Groupe Benamor opère dans divers domaines d'activité stratégique en Algérie, consolidant sa position en tant qu'acteur clé dans le secteur agroalimentaire du pays. Sous sa bannière, trois filiales prospèrent, chacune apportant son expertise distinctive et sa contribution à l'essor économique et alimentaire de l'Algérie. Découvrons les activités et les réalisations de ces filiales :

A- Conserverie Amor Benamor.

L'entreprise Amor Benamor a vu le jour en 1984 à Bouati Mahmoud à 17 Km de Guelma. Elle a démarré son activité avec une unité de transformation de tomates en tomates concentrées d'une capacité de production de 240 tonnes /jour, sous le nom de CAB qui couvre 50% du marché algérien. Au début des années 2000, la filiale CAB est devenue le leader algérien avec notamment ses produits : conserves de : tomates ; d'harissa ; et confiture (essentiellement d'abricot).

B- Mediterranean Mills Company :

En partenariat avec le Groupe Eriad Alger, le Groupe Benamor a inauguré en début de l'année 2014 la première boulangerie industrielle en Algérie, située à Corso dans la wilaya de Boumerdes. Ce projet novateur vise à répondre à une demande importante, avec 49 millions de baguettes consommées quotidiennement par une population de 38 millions d'habitants en Algérie. À terme, le groupe envisage d'étendre son modèle en développant un réseau de franchises et en établissant des partenariats avec des boulangeries locales pour la distribution de baguettes précuites, offrant ainsi aux consommateurs la garantie d'un pain frais tout au long de la journée.

C- Moulins Amor Benamor. (Notre terrain de stage)

En 2000, le Groupe Benamor entame sa première diversification, dans la céréaliculture, avec le lancement des Moulins Amor Benamor (MAB) pour la production d'aliments de base dérivés du blé dur. Son approvisionnement privilégie la proximité : avec 55 agriculteurs adhérents, le Réseau blé dur englobe une superficie semée de 3 444 hectares pour une production de 63 285 quintaux de blés durs (campagne 2013-2014).

Au fil des ans, MAB a développé ses activités de transformation pour proposer une offre variée répondant aux besoins de consommation du marché national : semoules et couscous, pâtes alimentaires, dont la capacité de production annuelle est représentée dans le tableau suivant :

Tableau 1. Capacité de production des Moulins Amor Benamor

Ligne de Production	1 ligne de Pâtes courtes	1 ligne de Pâtes longues	1 ligne de Couscous	1 ligne de pâtes Spéciales
Capacité de production	6500 Kg/ h	3000 Kg/h	6000 Kg/h	500/h

Source : document interne de l'entreprise

1.4- Les missions du groupe Amore Benamor :

Dans sa quête constante d'excellence et de développement, le Groupe Benamor s'est fixé des missions ambitieuses, guidées par une vision stratégique à long terme. Ces missions illustrent l'engagement du groupe à garantir la satisfaction des consommateurs, renforcer sa position de leader sur le marché algérien, étendre ses activités à l'international, élargir son champ d'action et contribuer activement à la croissance économique de l'Algérie. Découvrons en détail les objectifs et les initiatives déployés par le groupe pour atteindre ces missions essentielles :

A. Garantir la satisfaction des consommateurs

- Proposer des produits de haute qualité à des tarifs concurrentiels :
 - Investir dans la recherche et le développement pour améliorer constamment la qualité.
 - Optimiser les processus de production pour réduire les coûts et proposer des prix compétitifs.
 - Effectuer des contrôles qualité rigoureux tout au long du cycle de production, afin d'assurer une qualité irréprochable des produits du groupe.
- Créer des produits novateurs qui satisfont aux attentes des consommateurs :
 - Réaliser des études de marché pour identifier les nouvelles tendances et les besoins émergents.
 - Encourager l'innovation et le développement de nouveaux produits par des équipes dédiées.
 - Collaborer avec les consommateurs pour cocréer des produits répondant à leurs attentes.

- Offrir un service client de qualité supérieure :
 - Former le personnel en contact avec la clientèle aux meilleures pratiques de service.
 - Mettre en place des canaux de communication efficaces pour recevoir et traiter les retours des clients.
 - Développer des programmes de fidélisation et des avantages pour les clients réguliers.

B. Renforcer sa position de leader sur le marché algérien

- L'augmentation de sa part de marché dans ses secteurs d'activité :
 - Investir dans des campagnes marketing et publicitaires ciblées.
 - Proposer des offres promotionnelles attractives pour conquérir de nouveaux clients.
 - Analyser les performances des concurrents et ajuster les stratégies en conséquence.
- Créer de nouvelles méthodes de distribution :
 - Développer des canaux de vente en ligne et le commerce électronique.
 - Étendre le réseau de points de vente physiques dans les régions clés.
 - Explorer des partenariats avec des distributeurs locaux pour une meilleure couverture.
- Investir dans l'amélioration de ses équipements de fabrication :
 - Acquérir des technologies de production de pointe pour augmenter l'efficacité et la qualité.
 - Moderniser les usines et les infrastructures pour accroître la capacité de production.
 - Former le personnel aux nouvelles technologies pour optimiser leur utilisation.

C. Augmenter ses ventes à l'étranger

- Explorer de nouveaux marchés à l'échelle mondiale :
 - Réaliser des études de marché pour identifier les pays et régions à fort potentiel.
 - Adapter les produits aux réglementations et aux préférences culturelles des marchés cibles.
 - Établir des stratégies d'entrée sur les nouveaux marchés (exportation, partenariats, etc.).

- Acquérir des produits adaptés aux besoins des marchés internationaux :
 - Rechercher des acquisitions ou des joint-ventures avec des entreprises étrangères complémentaires.
 - Développer de nouvelles gammes de produits spécifiques aux marchés visés.
 - Adapter les emballages, les étiquetages et les supports marketing aux langues et cultures locales.
- Créer des alliances avec des distributeurs internationaux :
 - Identifier et nouer des partenariats avec des distributeurs clés dans les pays cibles.
 - Collaborer pour mettre en place des stratégies de distribution et de commercialisation adaptées.
 - Fournir une formation et un soutien aux distributeurs sur les produits et les standards de qualité.

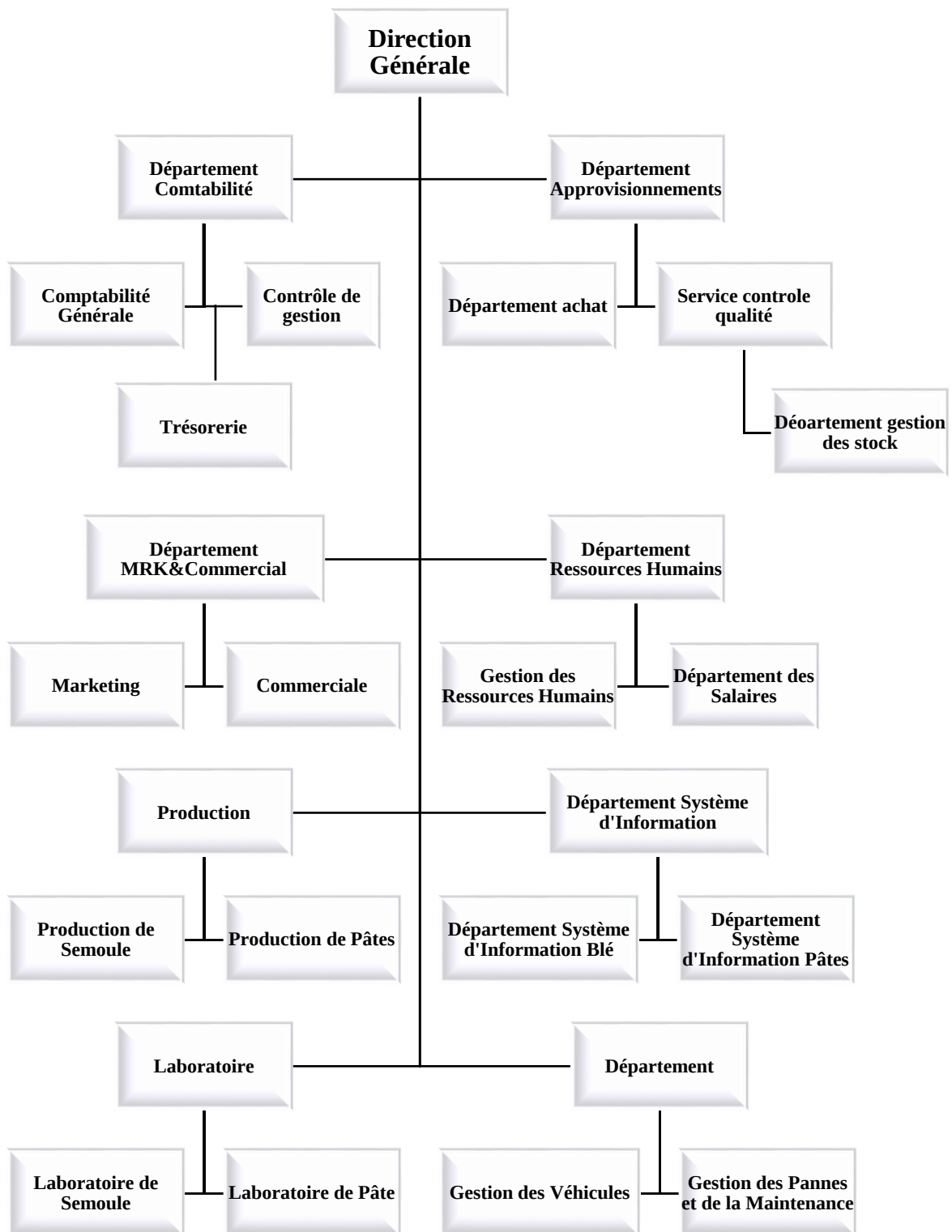
D. Participer à la croissance de l'économie algérienne

- Création d'emplois et d'enrichissement :
 - Ouvrir de nouvelles usines et sites de production pour créer des emplois locaux.
 - Recruter et former une main-d'œuvre locale qualifiée.
 - Contribuer au développement des communautés locales par des programmes d'investissement social.
- Investir dans l'éducation et perfectionnement de ses collaborateurs :
 - Mettre en place des programmes de formation continue pour le personnel.
 - Collaborer avec des établissements d'enseignement pour développer des cursus professionnels pertinents.
 - Offrir des bourses d'études et des opportunités de développement professionnel.
- Contribuer à l'amélioration des infrastructures locales :
 - Investir dans la construction ou la rénovation d'infrastructures routières, énergétiques ou de communication.
 - Soutenir financièrement des projets d'amélioration des infrastructures locales.
 - Collaborer avec les autorités locales pour identifier les besoins prioritaires en infrastructures.

1.5- L'organigramme de groupe Amor Benamor :

L'organigramme de l'entreprise illustre la structure organisationnelle du Groupe Benamor, mettant en lumière les différents départements, les responsabilités et les interactions au sein de l'organisation. À la tête de l'entreprise, nous retrouvons le président-directeur général,

chargé de définir la vision stratégique et les objectifs globaux de l'entreprise. Sous sa direction, plusieurs départements clés opèrent, notamment les divisions des opérations, des finances, du marketing et des ressources humaines. Chaque division est dirigée par un responsable hautement qualifié, responsable de la supervision et de la coordination des activités au sein de son département respectif. Cette structure hiérarchique favorise la communication efficace, la prise de décision rapide et l'optimisation des processus, garantissant ainsi le succès continu du Groupe Benamor dans ses activités diversifiées.



Source : documents internes de l'entreprise

A- La Direction Générale :

Assure la supervision globale de l'entreprise, agissant comme un pont entre tous les départements. Elle communique aux employés les nouvelles réglementations, notamment celles relatives aux normes de qualité, organisation des heures de travail, médecine de travail,

relations de travail et convention collective...etc. Sous sa bannière se trouve le Bureau de Développement, chargé de former les employés pour répondre aux exigences technologiques actuelles, et le secrétariat, responsable de la gestion des archives et de la correspondance.

B- Le département de Production :

Compte parmi les départements les plus cruciaux de l'entreprise, supervisant la production de divers produits tels que la semoule, le couscous et une variété de pâtes. Il planifie et organise la production en fonction des commandes et des objectifs de l'entreprise, tout en assurant la qualité des produits finis selon les normes établies. Pour cela, il dispose de laboratoires de contrôle de qualité stricts. L'entreprise détient des certifications ISO pour sa qualité et sa gestion de la sécurité alimentaire.

Les équipements de production de haute technologie sont régulièrement entretenus pour assurer leur bon fonctionnement et leur sécurité. La gestion des stocks et l'expédition des produits finis sont effectuées avec précision selon un système de rotation FIFO, pour garantir la fraîcheur des produits. De plus, le processus d'expédition est minutieusement orchestré par des équipes spécialisées, garantissant une livraison efficace et précise aux clients.

En parallèle, les principes du marketing opérationnel, tels que les 5C (Compagnie, Clients, Concurrents, Collaborateurs et Contexte), sont pris en compte pour une segmentation efficace du marché et une stratégie marketing adaptée. Cela comprend l'alignement des actions marketing avec l'identité et les valeurs de l'entreprise, la compréhension des besoins des clients, l'analyse des stratégies concurrentielles, l'implication des équipes internes dans la planification et l'exécution des actions, et la prise en compte des facteurs externes dans l'adaptation des actions marketing.

C- La Direction des Achats et d'Approvisionnements :

Elle joue un rôle crucial dans la gestion des ressources nécessaires à la production, en particulier en ce qui concerne l'approvisionnement en blé dur et tendre. Le groupe compte sur le Bureau Professionnel des Grains pour une partie de son approvisionnement, tandis que le reste est importé de divers pays. Cependant, des préoccupations ont été soulevées quant à la qualité du blé fourni par le Bureau Professionnel des Céréales, conduisant à des initiatives visant à améliorer la qualité du blé domestique.

Les principales missions de la Direction des Achats et d'Approvisionnements comprennent l'organisation et l'optimisation des opérations d'achat, la déclaration des équipements

nécessaires, la préparation des devis et des appels d'offres, la réception des marchandises et leur distribution, la gestion de l'entreposage des stocks, le contrôle des inventaires et les recommandations pour le développement des capacités d'approvisionnement.

Ces missions impliquent la définition d'une stratégie d'achat, l'identification des besoins en approvisionnement, la sélection des fournisseurs, la négociation des contrats, le suivi des performances des fournisseurs, la rédaction des cahiers des charges, le lancement des appels d'offres, l'analyse des offres reçues, la gestion des stocks, la réalisation des inventaires, et la proposition de solutions innovantes pour optimiser les processus d'approvisionnement.

D- Le département des Ressources Humaines :

Se concentre sur la gestion des aspects sociaux et professionnels des employés, notamment en enregistrant leurs présences, absences, et en tenant à jour leurs dossiers. Il est également chargé de gérer les congés et les vacances, de superviser l'emploi, la formation, et le développement professionnel des travailleurs.

Après le recrutement, ce département assure le suivi de l'adaptation des nouveaux employés et met en place des programmes de formation pour améliorer leurs performances. Les évaluations régulières des performances permettent de mesurer les niveaux de performance réels des employés, mais ces résultats ne sont pas directement liés aux salaires ou aux incitations.

L'organisation ne dispose pas actuellement d'un système formel de récompenses basé sur la performance individuelle ou collective (gestion par objectifs), et la contribution des employés aux résultats de l'entreprise n'est pas toujours clairement établie. Malgré cela, les employés maintiennent une relation de confiance avec l'entreprise et se montrent loyaux envers elle, ce qui contribue fortement au maintien de relations de confiance entre les travailleurs et l'entreprise.

E- Le laboratoire :

Il effectue des tests et des analyses sur les produits finis et les matières premières. Ces analyses comprennent des tests physiques pour évaluer la couleur, le poids et le taux d'humidité, ainsi que des tests chimiques pour examiner la taille du grain de blé, ses composants internes et sa teneur en protéines. Avant le déchargement des camions de blé, des analyses sont effectuées pour vérifier leur conformité aux normes convenues, et des

contrôles sont également réalisés sur les produits finaux pour assurer leur qualité selon les normes de production.

Le laboratoire effectue également des tests de sécurité alimentaire à plusieurs étapes du processus de production pour garantir la qualité des produits. Des équipes de travail spécialisées surveillent le processus de production et veillent au respect d'un certain nombre de conditions spécifiques tels que le taux d'humidité, le pourcentage de cendres, la densité et la conductivité de l'eau pour garantir la qualité des produits.

De plus, le laboratoire étudie les produits des concurrents et analyse leurs composants à l'aide d'équipements de pointe provenant d'Allemagne et de France, contribuant ainsi à maintenir la compétitivité de l'entreprise sur le marché.

F- Le Département des Travaux et de la Maintenance :

Il assure l'entretien et la réparation des équipements et des machines (maintenance préventive et maintenance curative). Les agents de maintenance effectuent des contrôles réguliers pour détecter les pannes et les dysfonctionnements, et interviennent rapidement pour réparer les équipements défectueux. Ils veillent également au respect des règles de sécurité et des normes de qualité en matière de maintenance.

G- Le Département Commercial :

Se subdivise en deux services : le Service Vente et le Service Marketing.

Le Service Vente s'occupe de la commercialisation des produits finaux en utilisant des procédures spécifiques approuvées par la direction de l'unité. Il se subdivise, à son tour en deux sections : une pour la pâte et une pour la semoule. L'entreprise a opté pour les canaux de distribution indirecte, travaillant avec des grossistes sélectionnés sur la base de leur réputation et de leurs capacités. Elle préfère également travailler avec de nouveaux intermédiaires dans des zones où ses produits sont peu connus. De plus, elle a réussi à pénétrer les marchés internationaux.

Le Service Marketing, pour sa part, vise à renforcer la présence de l'organisation sur les marchés locaux et internationaux en mettant l'accent sur la qualité des produits. Pour promouvoir ses produits, l'organisation utilise divers moyens, notamment des activités d'activation des ventes telles que la distribution d'agendas et d'affiches, ainsi que des initiatives de relations publiques pour établir une relation de confiance avec les grossistes.

L'organisation n'accorde pas d'importance majeure à la publicité traditionnelle, mais s'appuie sur des publicités spéciales diffusées pendant le Ramadan.

En outre, le département se réfère également au marketing opérationnel, qui se concentre sur les actions à court terme pour atteindre les objectifs définis par le marketing stratégique. Cela inclut les quatre éléments clés du marketing mix : produit, prix, place (distribution) et promotion (communication).

H- Le Département Comptabilité :

L'importance de ce département n'est plus à prouver, il contribue en effet au bon fonctionnement de l'entreprise, assurant le suivi méticuleux et l'enregistrement précis de toutes les transactions financières et comptables. Ce suivi permet non seulement de garantir la conformité aux normes comptables et légales, mais aussi de fournir des informations cruciales pour la prise de décision et l'évaluation de la performance financière de l'entreprise.

Au sein du département comptabilité, deux principaux services jouent des rôles distincts mais complémentaires :

- **Service du Trésorerie** : Ce service est le pilier central du département comptabilité. Il est chargé de surveiller et d'enregistrer tous les flux de trésorerie de l'entreprise, qu'ils soient entrants ou sortants. Cela inclut les paiements effectués par l'entreprise pour des dépenses telles que les salaires, les fournitures, les frais généraux, ainsi que les revenus générés par les ventes de produits ou de services. En consolidant ces données, la Direction du Trésor élabore les états finaux de trésorerie de l'entreprise, fournissant ainsi une vue d'ensemble de sa situation financière globale.

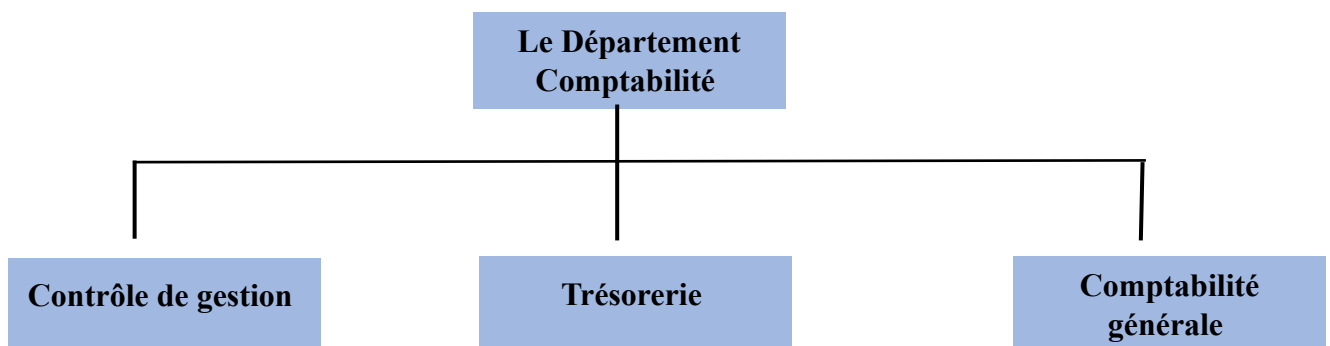
- **Service de la Comptabilité Générale** : Ce service est responsable de l'enregistrement détaillé de tous les flux réels et financiers quotidiens de l'entreprise. Cela comprend l'enregistrement des achats de matières premières et de fournitures, la gestion des stocks, ainsi que l'enregistrement des ventes de produits ou de services aux clients. Pour chaque transaction, la Direction de la Comptabilité Générale utilise des documents comptables indispensables (bons de commandes, factures, bons de réception, bons d'entrée en stocks...etc.) et génère des documents comptables tels que les journaux auxiliaires, le journal général, le grand livre, la balance, le bilan, tableau de comptes de résultats...etc. En assurant le respect des normes comptables, ce service permet de maintenir une traçabilité complète des opérations réelles et financières de l'entreprise, ce qui est essentiel pour la production de

rapports des états et rapports financiers fiables et la conformité aux exigences réglementaires.

- **Service de Contrôle de Gestion** : Ce service est chargé de surveiller et d'optimiser les performances financières et opérationnelles de l'entreprise. Ses principales fonctions incluent l'analyse des performances financières, l'élaboration des budgets, le suivi des coûts, la mise en place de systèmes de reporting et l'évaluation des investissements. En bref, il contribue à la planification stratégique et à la prise de décision en fournissant des informations cruciales sur la santé financière et opérationnelle de l'entreprise.

En résumé, le Département Comptabilité joue un rôle important dans la gestion financière et comptable de l'entreprise. Grâce à ses deux services ; service de Trésorerie et service de la Comptabilité Générale, il arrive à assurer le suivi méticuleux des flux de trésorerie, l'enregistrement précis des transactions et la production de rapports financiers fiables, contribuant ainsi à la transparence, la conformité et la prise de décision éclairée au sein de l'entreprise.

Figure 8: L'organigramme du département de comptabilité



Source : élaboré par nous-mêmes

I- Le Département des Systèmes d'Information (SI) :

Aussi un autre département qui compte pour l'entreprise, il s'agit du département des systèmes d'information qui est chargé de la gestion, la sécurité et la modernisation des systèmes informatiques et de communication de l'entreprise. Il dirige la gouvernance et la stratégie SI, élaborant une vision alignée sur les objectifs globaux, gérant les budgets et proposant des solutions innovantes.

Aussi, il assure la gestion de l'infrastructure et de la sécurité, incluant la conception, la mise en œuvre et la maintenance des systèmes informatiques, ainsi que la protection contre les cyberattaques et la gestion des sauvegardes en cas de sinistre.

Le département se concentre également sur le développement et la maintenance des applications internes et des interfaces web/mobile, ainsi que sur l'intégration de solutions logicielles externes et la gestion des projets informatiques.

Il offre un soutien aux utilisateurs en fournissant une assistance technique, en formant les utilisateurs aux nouveaux outils et en gérant les incidents informatiques.

En résumé, ce département est crucial pour assurer le bon fonctionnement et la pérennité de l'entreprise.

Les Concurrents de Amor Benamor

- | | | |
|-----------|-----------|------------|
| - Safina | - Sim | - Sosémie |
| - Barilla | - Panzani | - Mahbouba |

Le logo de l'entrepris de Amor Benamor :



Section 02 : Cadre méthodologique

Cette partie se concentre sur la description de l'approche méthodologique adoptée pour répondre à notre question principale de recherche.

1- L'approche méthodologique :

La première partie de notre recherche comprend la définition de l'approche méthodologique, le choix de la méthodologie, ainsi que notre positionnement épistémologique.

1.1- Définition de l'approche méthodologique

L'approche méthodologique visant à évaluer la validité d'un cadre théorique repose sur l'application de diverses techniques et méthodes de collecte de données, telles que la recherche descriptive, l'étude empirique, l'analyse statistique, les études de cas et les expérimentations. Ces méthodes permettent d'explorer, d'examiner et de confirmer la cohérence du cadre théorique dans le contexte de la recherche ou de l'étude en question (Sidibe, 2018). Elles impliquent la collecte de données dans des situations réelles, par le biais d'observations directes, d'enquêtes, d'entretiens ou d'autres méthodes de collecte d'informations. Les données ainsi recueillies sont ensuite soumises à une analyse et à une interprétation afin d'évaluer la validité du cadre théorique. *« La méthodologie peut se définir comme étant l'étude du bon usage des méthodes et techniques. Il ne suffit pas de les connaître, encore faut-il savoir les utiliser comme il se doit, c'est-à-dire savoir comment les adapter, le plus rigoureusement possible, d'une part à l'objet précis de la recherche ou de l'étude envisagée, et d'autre part aux objectifs poursuivis. Autrement dit, les méthodes et techniques retenues dans une recherche donnée doivent être les plus aptes à rendre compte du sujet étudié et à mener le chercheur vers les buts qu'il s'est fixés en termes d'aboutissement de son travail »* (Aktouf, 1987).

1.2- La recherche qualitative :

La recherche qualitative, selon (Flick, 2018), consiste à placer l'observateur dans le monde réel et à utiliser diverses techniques interprétatives pour rendre ce monde visible. À travers ces techniques, telles que les notes de terrain, les entretiens, les photographies, les enregistrements et les mémos personnels, le monde est transformé en une collection de représentations. Cette méthodologie de recherche est naturaliste et interprétative car elle examine les phénomènes dans leur environnement naturel et cherche à les comprendre en fonction des significations que les individus leur attribuent.

La recherche qualitative est une méthode d'exploration qui cherche à saisir et à interpréter les significations que les individus accordent à leur expérience sociale et à leur environnement. Elle se base sur des données non numériques, telles que des entretiens, des observations et des documents, et favorise une analyse approfondie plutôt qu'une évaluation quantitative (Merriam, 2009).

1.3- Le choix méthodologique :

Nous avons opté pour une approche méthodologique qualitative afin d'étudier l'effet de l'implémentation des ERP sur le contrôle de gestion. Cette décision nous permet d'explorer en profondeur les expériences, les perceptions et les interactions des individus impliqués dans le processus de mise en œuvre des ERP, ainsi que les pratiques de contrôle de gestion qui en résultent. En utilisant des entretiens approfondis, des observations sur le terrain et une analyse documentaire, nous pourrions contextualiser les résultats dans le cadre spécifique des organisations étudiées, en tenant compte des diverses variables et facteurs qui influencent leur impact. La flexibilité méthodologique de la recherche qualitative nous permet également de répondre de manière approfondie aux questions de recherche posées, en explorant les complexités et les nuances de ce phénomène.

1.4- Le positionnement épistémologique :

Dans notre recherche sur l'effet de l'implémentation des ERP sur le contrôle de gestion, notre positionnement épistémologique s'inscrit dans une approche constructiviste. Nous reconnaissons que la réalité organisationnelle est construite socialement à travers les interactions des individus avec les systèmes ERP et les processus de contrôle de gestion. Nous chercherons à comprendre comment les acteurs impliqués créent leur propre compréhension de cette réalité, en tenant compte des influences sociales, culturelles et individuelles. En adoptant cette perspective constructiviste, nous reconnaissons que la réalité n'est pas simplement donnée, mais est plutôt coconstruite par les individus au travers de leurs interactions et leurs interprétations.

2- Les méthodes de collecte de données :

Dans cette section, nous abordons les méthodes de collecte de données qualitatives, notamment l'observation directe, les entretiens et l'utilisation de documents.

2.1- L'observation :

L'observation est une technique fondamentale en recherche qualitative. Elle implique d'observer et d'enregistrer les comportements, interactions et phénomènes dans leur contexte naturel, sans interférer. Elle peut être directe, avec le chercheur présent sur le terrain, ou indirecte, en se basant sur des enregistrements existants.

2.2- Les documents :

Ils constituent une source importante d'informations, qu'ils soient externes (documents hébergés dans des sites web, brochures) ou internes (rapports d'activité, organigrammes, manuels de procédures internes de gestion).

2.3- Les entretiens(interview) :

Selon (Aktouf, 1987), les entretiens sont des échanges oraux entre deux personnes sur un sujet donné. Ils permettent d'explorer en profondeur les perceptions, opinions et expériences des participants. Ils peuvent être directifs, semi-directifs ou non directifs, offrant ainsi différents niveaux de flexibilité dans les questions posées.

A- L'interview directive : est une méthode structurée où l'intervieweur suit un ensemble prédéfini de questions pour obtenir des informations spécifiques de l'interviewé. Les questions sont généralement formulées de manière à solliciter des réponses concises. Bien qu'elle soit souvent utilisée pour recueillir des données quantitatives ou pour comparer les réponses de plusieurs interviewés sur des questions similaires, cette méthode peut également être adaptée à la collecte de données qualitatives. Cela est possible en permettant à l'intervieweur de poser des questions ouvertes pour obtenir des éclaircissements sur des aspects particuliers.

B- L'interview semi-directive : est une approche de recherche qualitative qui combine structure et flexibilité. L'intervieweur suit une liste de questions préétablies tout en ayant la liberté d'explorer des sujets connexes ou de poser des questions de suivi en fonction des réponses de l'interviewé. Cette méthode est particulièrement efficace pour recueillir des informations détaillées sur les expériences, opinions et attitudes des participants concernant un sujet spécifique. Les données obtenues sont ensuite analysées pour identifier les thèmes et motifs clés émergeant des réponses des participants.

Nous avons opté, dans notre recherche, pour l'utilisation de l'enquête par entretien (consultez ANNEXE A) comme méthode de collecte de données, car les entretiens permettent une interaction directe avec les personnes interrogées, favorisant ainsi une compréhension approfondie et riche du contexte réel. Cette approche nous permet d'obtenir des données qualitatives détaillées et authentiques sur l'implémentation des ERP au sein du groupe Amore Benamor et leur effet sur la fonction du contrôle de gestion.

C- Le déroulement des entretiens

Lors des entretiens, nous avons adopté une structure claire pour introduire le thème général de notre recherche sur l'effet de l'implémentation des ERP sur contrôle de gestion. Nous avons succinctement présenté le contexte global et l'objectif de notre étude. Soulignant l'importance de la confidentialité, de l'anonymat et de l'utilisation académique de nos recherches, nous avons cherché à établir un climat de confiance avec les interviewés, les encourageant ainsi à participer activement et garantissant la collecte de données variées et pertinentes. Les entretiens, d'une durée moyenne de 45 minutes, ont été enregistrés avec le consentement des participants à l'aide d'un smartphone.

3. L'échantillonnage :

Selon Aktouf, l'échantillonnage est défini comme « *un groupe représentatif qui devra représenter, en miniature, l'ensemble plus vaste concerné par le problème de la recherche* » (Aktouf, 1987)p. 72). Dans la recherche qualitative, l'échantillonnage est crucial pour sélectionner les participants qui sont susceptibles de fournir des informations pertinentes et riches en données pour répondre à la question de recherche.

En d'autres termes, l'échantillonnage est le processus de sélection d'un groupe de participants qui représente avec précision la population plus large concernée dans une étude de recherche qualitative. Le choix de la méthode d'échantillonnage dépend des objectifs de recherche, de la conception de l'étude et des caractéristiques de la population cible.

3.1- Description de l'échantillon :

Les personnes interviewées ont été sélectionnées de manière réfléchie, car la qualité et la fiabilité des informations que nous avons recueillies dépendent principalement de leurs réponses. Nous avons choisi ces individus en fonction de leurs postes au sein de l'entreprise, en nous assurant qu'ils sont directement liés à notre sujet de recherche. De ce fait, ces

personnes sont les mieux placées pour répondre de manière approfondie et précise à nos questions.

Les entretiens ont eu lieu durant la période de stage, dans les bureaux des principaux intéressés, pendant leurs heures de travail.

Ci-dessous, le tableau illustrant le déroulement des entretiens de notre étude :

Tableau 2. Présentation des interviewés

Structure	Type d'entretien	Poste	Durée d'entretien
Groupe AmorBenamor 	Face à face individuel	DRH	30 min
	Face à face individuel	Chef département production	45 min
	Face à face individuel	Manager contrôle de Gestion	3h
	Face à face individuel	Chef département des finances et comptabilité	45 min
	Face à face individuel	Responsable informatique	30 min
	Face à face individuel	Ingénieure en informatique	1h

Source : Elaboré par nous-mêmes

3.2- Guide d'entretien :

Selon (Fenneteau, 2015), « *le guide d'entretien est un outil indispensable pour la réalisation d'entretiens semi-dirigés dans le cadre d'une recherche qualitative* » (p. 247). Il s'agit d'un document contenant une liste de questions ou de thèmes à aborder avec les participants lors des entretiens. Le guide peut être structuré ou semi-structuré, en fonction du degré de liberté laissé à l'intervieweur et des objectifs de l'étude. (Fenneteau, 2015), souligne « *qu'un guide d'entretien bien construit, en adéquation avec les objectifs de la recherche, permettra au chercheur de recueillir des données rigoureuses et cohérentes* » (p. 249). Le présent guide a été élaboré dans le but de faciliter la collecte d'informations auprès des participants sélectionnés, en veillant à poser des questions claires, pertinentes et en adéquation avec les

objectifs de la recherche sur l'effet de l'implémentation des ERP sur le contrôle de gestion.
(Voire l'Annex 1).

CHAPITRE III : RÉSULTATS, ANALYSES ET DISCUSSION

Ce chapitre présente les résultats issus de la collecte de données qualitatives au sein du groupe Amor Benamor, conformément à la démarche méthodologique détaillée dans le chapitre précédent. L'analyse approfondie des données recueillies lors des entretiens, des observations et de l'examen des documents internes vise à répondre à la question de recherche principale : quel est l'effet de l'implémentation des systèmes ERP sur les pratiques de contrôle de gestion au sein de l'entreprise ?

Dans un premier temps, les principales constatations issues du terrain sont exposées, en mettant en lumière les perceptions, les expériences et les points de vue des différents acteurs interrogés. Ensuite, une analyse critique de ces résultats sera proposée, en les confrontant aux cadres théoriques et conceptuels pertinents issus de la revue de la littérature. Cette démarche permettra d'identifier les convergences et les divergences entre la réalité observée et les modèles théoriques, tout en dégagant les éléments clés à prendre en compte dans la compréhension de l'impact des ERP sur le contrôle de gestion.

Enfin, une discussion approfondie est engagée afin de mettre en perspective les résultats obtenus, soulignant leur contribution à l'avancement des connaissances dans le domaine étudié, ainsi que leurs implications pratiques pour les organisations. Les limites de l'étude seront également abordées, ouvrant la voie à de futures pistes de recherche.

Section 01 : Résultat des entretiens qualitatifs

Cette section présente les résultats des entretiens réalisés avec les responsables et employés du groupe Amore Benamor concernant l'effet de l'implémentation de leur système ERP sur le contrôle de gestion. Les entretiens ont exploré les phases initiales de l'implémentation, les défis rencontrés, les adaptations effectuées au niveau de la fonction de contrôle de gestion, et les décisions stratégiques prises en réponse aux obstacles.

Rubrique 01 : Présentation des services de l'entreprise

Questions	Interviewés	Réponses
Parlez-nous de vous. (Parcours Professionnel, post actuel.)	Le chef de département SI	« Je suis B.N chef de département du système d'information dans le groupe AmorBenamor pendant 10 ans. Je suis titulaire d'un diplôme d'ingénieur en informatique »
	Manager du contrôle de Gestion	« C'est Mr kheffach Khaled, ancien étudiant de l'école supérieure de commerce et actuellement un manager du contrôle de gestion du groupe AmorBenamor, j'ai 8 ans d'expérience »
	Chef département production	« C'est Mr. Kamel responsable de la production du groupe AmorBenamor, j'ai 20ans d'expérience »
	DRH	« C'est Madame Bassma, j'ai un master en gestion des ressources humaines et maintenant je suis responsable des ressources humaines du groupe Amore Benamor »
	Chef département Comptabilité/Finances	« Mr. BENSLMANE responsable de Comptabilité/Finances du groupe AmorBenamor, ancien comptable de Agrodiva »
	Ingénieur en informatique	« Nassim DOUARA ingénieur d'état en informatique responsable de maintenance des logiciels du groupe Amore Benamor, plus de 7 ans d'expérience »

Rubrique 02 : Historique des ERP dans AmorBenamor

Questions	Interviewés	Réponses
Quel ERP avez-vous mis en place au sein de l'entreprise et pour quels objectifs ?	Le chef de département SI	« Nous avons mis en place le système ERP SAP business one, en 2018, dans le but d'intégrer et d'automatiser nos processus métiers clés tels que la gestion des commandes, la production, la logistique et la comptabilité ».
Quelle était la situation de gestion des ressources avant l'implémentation des ERP au sein du groupe AmorBenAmor ?		« Avant l'implémentation de SAP business one, la gestion de nos ressources se faisait de manière décentralisée avec de multiples systèmes spécifiques à chaque fonction, ce qui rendait difficile le partage d'informations et l'obtention d'une vue d'ensemble ».
Quels ont été les principaux moteurs de l'adoption des ERP dans votre organisation ?		« Les principaux moteurs d'adoption du système ERP étaient d'améliorer l'efficacité opérationnelle, de réduire les coûts, d'intégrer les processus métiers et d'obtenir une meilleure visibilité sur les performances de l'entreprise ».
Quel sont les modules fonctionnels de L'ERP déployés ?		« Nous avons déployé les modules Finances, Contrôle de gestion, Ventes et Distribution, Gestion des matières premières, Production »

Rubrique 03 : L'impact des ERP sur le contrôle de gestion

Comment les ERP ont-ils modifié les méthodologies de contrôle de gestion au sein de votre entreprise ?	Manager du contrôle de Gestion	« SAP business one a standardisé et automatisé de nombreux processus de contrôle de gestion comme la consolidation des données, le reporting et l'analyse des écarts budgétaires. Avec l'ERP, le reporting, la budgétisation sont numérisés et traités de manière électronique avec un seul clique ».
Quels sont les impacts quantifiables des ERP sur l'efficacité opérationnelle et la réduction des coûts relatifs à l'activité de contrôle de gestion ?		« Les gains quantifiables incluent une réduction de 15% des coûts administratifs et une amélioration de 20% de l'efficacité de la chaîne d'approvisionnement, grâce à une meilleure visibilité ».
Les ERP ont-ils aidé à résoudre des problèmes de gestion antérieurement rencontrés ? - en citer quelqu'un		« Oui, l'ERP nous a aidé à résoudre d'anciens problèmes comme les retards de reporting, les erreurs de saisie manuelle et le manque d'intégration entre les services ».
Comment la fonction de contrôle de gestion interagit-elle avec les ERP pour le suivi des performances ?		« Le service de contrôle de gestion utilise les données de l'ERP pour construire des tableaux de bord, analyser les indicateurs clés et effectuer le suivi budgétaire ».
Depuis l'adoption du système ERP, avez-vous constaté une amélioration de vos indicateurs de performance ?		« Nous avons constaté une nette amélioration de nos indicateurs de performance financière et opérationnelle, depuis l'adoption de l'ERP. Au plan financier, notre marge bénéficiaire brute a augmenté de 7% ».

Rubrique 04 : ERP et les autres fonctions de l'entreprise

De quelle manière les ERP ont-ils facilité l'intégration des différentes fonctions de l'entreprise ?	Chef département production Chef département DRH Chef département Comptabilité/Finances	<i>Les ERP facilitent l'intégration des différentes fonctions de l'entreprise grâce à une base de données centralisée et partagée. Toutes les données et processus clés sont stockés dans un système unique, permettant ainsi la fluidité de l'information entre les différents départements. Quelques exemples :</i> <i>Le département production peut partager en temps réel les données de stocks et la planification avec les ventes et la comptabilité.</i> <i>La comptabilité a une vue d'ensemble des transactions des autres services pour la facturation et le reporting.</i> <i>Les RH ont accès aux données de paie, de congés et d'effectifs des différents départements.</i> <i>« Cela évite les silos d'informations et les doubles saisies, augmentant ainsi l'efficacité opérationnelle et la collaboration interservices ».</i>
Comment les responsables de chaque département utilisent-ils les ERP pour leurs besoins spécifiques ?		Production : Planification, ordonnancement, gestion des stocks et de la chaîne d'approvisionnement. Ressources Humaines : Gestion du personnel, paie, formation, suivi des compétences. Comptabilité/Finances : Comptabilité générale/auxiliaire, gestion de trésorerie, suivi des règlements.

Quels sont les obstacles rencontrés par d'autres fonctions dans l'utilisation des ERP ?	Ingénieure en informatique	-« Résistance au changement : Certains employés sont réticents à adopter un nouveau système ». - « Qualité des données : Si les données d'entrée sont inexactes ou incomplètes, cela affectera la fiabilité des sorties ». - « Certains utilisateurs auront besoin de formations supplémentaires pour se familiariser avec les nouvelles fonctionnalités avancées, ce qui peut constituer un obstacle pour l'entreprise. ».
---	-----------------------------------	---

Rubrique 05 : L'échec des ERP dans l'entreprise

Quelles sont les raisons de l'échec des ERP dans AmorBenamor ?		Les principales raisons qui semblent expliquer l'échec partiel de l'implémentation de l'ERP SAP au sein du groupe AmorBenamor : Résistance au changement des employés : Certains employés ont eu du mal à s'adapter au nouveau système SAP qui imposait d'effectuer les tâches de manière très procédurale et dans des délais stricts. Cette résistance au changement a freiné l'adoption du nouvel outil. Manque de formation adéquate : Un manque de formation appropriée a été constaté, en particulier pour l'équipe commerciale qui a mal saisi les informations dans SAP à cause d'une méconnaissance du système.
Quelles ont été les conséquences de cet échec sur l'opérationnalité et la stratégie de l'entreprise ?	Ingénieure en informatique	« Perturbations des processus et de la productivité : Les dysfonctionnements et erreurs causés par la mauvaise utilisation de

		SAP par certains services ont inévitablement perturbé les opérations au quotidien, ralentissant les flux de travail et impactant la productivité ». « Coûts supplémentaires : les erreurs enregistrées dans SAP ont engendré des coûts importants pour le contrôle de gestion. Il y a également eu des coûts liés au retrait du système pour la finance/compta et au retour aux anciennes méthodes ».
Quelles mesures correctives ou ajustements avez-vous appliqués suite à ces échecs ?	Le chef de département du SI	« Face aux difficultés rencontrées par le département finance/comptabilité pour adopter pleinement le système ERP SAP, engendrant des dysfonctionnements coûteux, le groupe Amore Benamor a pris la décision pragmatique mais limitée de retirer ce service du périmètre du nouvel outil. En réalité, SAP ne s'était finalement révélé qu'une interface de saisie des achats pour les autres départements, sans réelle intégration des processus financiers et comptables. Par conséquent, le groupe envisage désormais d'implémenter un logiciel dédié de contrôle de gestion, tel que PC-COMPTA, afin de mieux répondre aux besoins spécifiques du suivi budgétaire et de l'analyse de performance. Si cette mesure a permis de contenir les dégâts opérationnels à court terme, elle représente néanmoins un renoncement partiel aux bénéfices d'un véritable ERP unifié couvrant l'ensemble des processus de l'entreprise. Ce découplage limite la consolidation des données et la vision d'ensemble, nécessitant une réflexion

		<i>approfondie pour remédier durablement aux lacunes de l'implémentation initiale de SAP ».</i>
--	--	---

D'après les informations fournies dans les tableaux précédents, on constate que l'implémentation du système ERP SAP Business One a eu à la fois des effets positifs et négatifs sur la fonction de contrôle de gestion au sein du groupe AmorBenamor.

1. Les effets positifs

Ces effets positifs trouvent leur incarnation dans les éléments suivants :

1.1- La fonction de contrôle de gestion avant l'implémentation des ERP au sein du groupe AmorBenamor

Avant l'implémentation des ERP au sein du groupe AmorBenamor, la fonction de contrôle de gestion jouait un rôle crucial, mais a été confrontée à des défis importants. Comme mentionné par le contrôleur de gestion, la réalisation des business plans stratégiques et des budgets se faisait en grande partie manuellement et à l'aide de tableurs Excel. Cela impliquait un travail fastidieux de collecte, de consolidation et d'analyse des données provenant de différentes sources.

Les figures ci-après illustrent bien comment les données financières étaient entrées manuellement dans l'Excel.

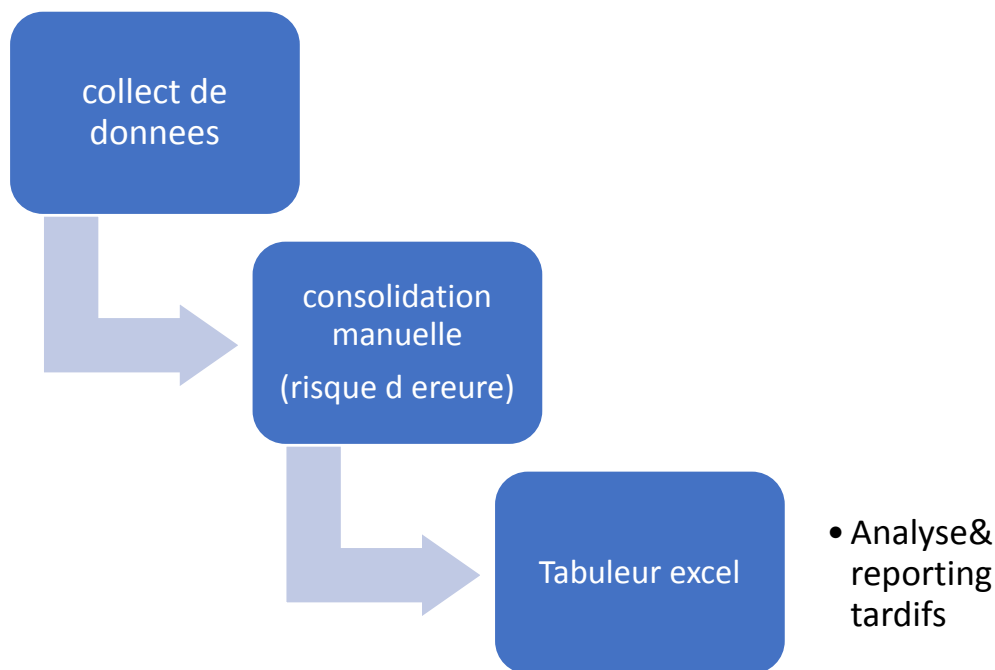
Figure 9 les données financières dans l'Excel saisie manuellement

	A	B	C	D	E	F	G
	L I B E L L E	production	normative film /tonne	normative carton /tonne	normative film	normative carton	dechet film
	COUS/ FIN 1KG	142,57	5,87	83,33	836,90	11 880,52	10,60
	COUS/ FIN 1/2KG	-	8,22	66,66	-	-	-
	COUS/ FIN 5KG	15,80	0,00	200,00	-	3 160,00	-
	COUS/MOYEN 1KG	512,68	5,87	83,33	3 009,41	42 721,29	34,60
	COUS/MOYEN 1/2KG	4,90	8,22	66,66	40,28	326,63	-
0	COUS/MOYEN 5KG	-	0,00	200,00	-	-	-
1	COUS/ GROS 1KG	-	5,87	83,33	-	-	-
2	COUS/ sefa 1KG	-	5,87	83,33	-	-	-
3	COUS/ gros 5KG	-	0,00	200,00	-	-	-
4	COUS/ sefa 5KG	-	0,00	200,00	-	-	-
5	COUDE 4MM 500G	94,31	9,00	66,66	848,75	6 286,37	28,40
5	COUDE 6MM 500G	96,14	10,66	100,00	1 024,90	9 614,40	17,50
7	COUDE 8MM 500G	-	10,96	100,00	-	-	-
8	MILLET 500G	-	7,66	66,66	-	-	-
9	VERMICELLES N1500G	93,61	10,12	100,00	947,33	9 361,00	21,70
0	COQUILLETES 500G	-	12,60	200,00	-	-	-
1	TORSADE 500G	-	11,52	100,00	-	-	-
2	PENNE 500G	100,48	13,98	166,66	1 404,65	16 745,33	30,60
3	LANGUE D'OIS 500G	100,55	7,66	66,66	770,17	6 702,33	10,00
4	PLOMB 500G	-	7,60	66,66	-	-	-
5	MACCARONI 500G	-	10,04	100,00	-	-	-
5	SEPENTISNES 500G	-	11,98	100,00	-	-	-
7	fela	-	11,62	100,00	-	-	-
8	trida	-	11,62	100,00	-	-	-
9	COQUILLAGE 500G	-	11,52	100,00	-	-	-

Source : Capture d'écran à partir du tableau Excel du groupe AmorBenamor

Les contrôleurs de gestion devaient passer un temps considérable à rassembler et à traiter ces informations, souvent de manière redondante et sujette à des erreurs humaines. De plus, l'absence d'un système intégré rendait difficile la collaboration et le partage d'informations en temps réel entre les différentes entités du groupe. Les prévisions et les analyses étaient donc susceptibles d'être basées sur des données périmées ou incomplètes, ce qui pouvait affecter la qualité de décisions stratégiques et budgétaires.

Figure 10 : Processus manuel de contrôle de gestion avant l'ERP



Source : élaborée par nous-mêmes

Cette figure représente le flux des processus manuels de collecte de données, de consolidation dans des tableurs Excel avec risques d'erreurs, menant à une analyse et un reporting tardifs, qui caractérisaient le contrôle de gestion avant la mise en place d'un système ERP intégré.

1.2- Les objectifs de l'implémentation de logiciel SAP au sein du groupe AmorBenamor :

Le chef de département des systèmes d'information nous a confirmé que « *l'implémentation du logiciel SAP est un tournant vers la digitalisation, ce changement est de type adaptatif* ».

D'après l'entretien avec l'ingénieur en l'informatique, le groupe AmorBenamor a lancé le projet SAP business one en 2017. L'implémentation du système SAP au sein du groupe vise à apporter une transformation numérique globale, SAP Business One offre des fonctionnalités complètes pour gérer efficacement les tâches, les projets et le suivi des activités au sein de l'entreprise. L'outil de gestion des tâches permet de créer, assigner, prioriser et suivre l'avancement des activités, avec des champs détaillés pour le statut, l'échéance, la priorité et les ressources affectées. Les tâches peuvent être liées à des contacts, prospects, commandes ou projets spécifiques pour un suivi centralisé. Un système d'alertes et de rappels empêche d'oublier les échéances importantes. Un calendrier partagé,

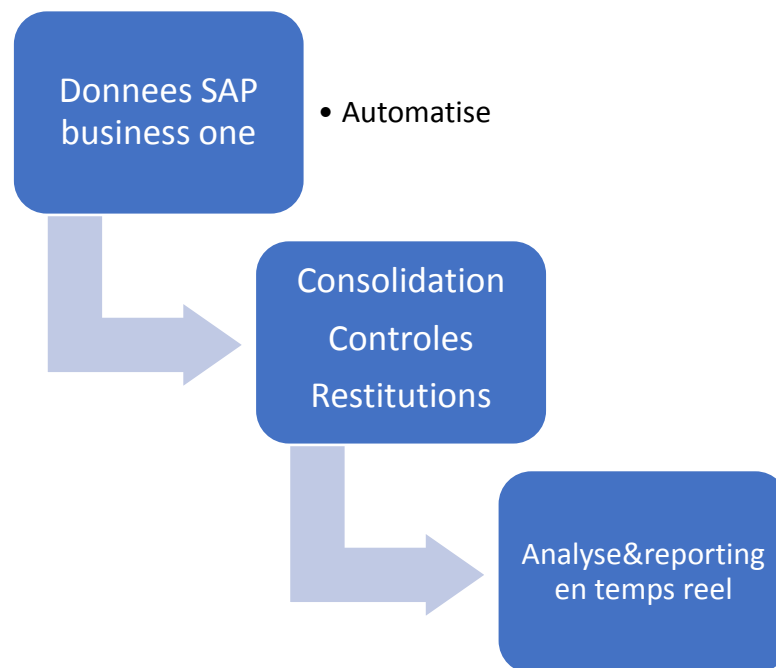
synchronisable avec Outlook ou d'autres agendas, facilite la planification des ressources et l'attribution optimale des charges, avec une fonction de récurrence pour les tâches répétitives. Toutes les interactions avec un contact ou prospect sont tracées, fournissant un historique exhaustif des activités et une vue à 360° sur la relation client. Des rapports détaillés analysent la productivité par employé, projet et type de tâche, permettant d'identifier les goulets d'étranglement et les ressources surchargées. Ces données objectives aident à mieux répartir la charge, fixer des objectifs réalistes et optimiser les processus. Ainsi, SAP Business One permet une gestion méthodique du travail quotidien, offrant aux responsables un outil précis pour le suivi rigoureux des tâches et le respect des délais, tout en améliorant la productivité globale des équipes.

1.3- La fonction de contrôle de gestion après l'implémentation des ERP :

Les améliorations apportées par l'ERP SAP à la fonction de contrôle de gestion au sein du groupe AmorBenamor :

- **Automatisation des processus de contrôle de gestion :** L'implémentation de SAP business one a permis d'automatiser les processus clés de contrôle de gestion, qui étaient auparavant effectués manuellement de manière fastidieuse et sujette à des erreurs. La consolidation des données provenant de différentes sources a été grandement facilitée grâce à la base de données centralisée de SAP. Le reporting financier et opérationnel, ainsi que l'analyse des écarts budgétaires, peuvent désormais être réalisés de manière automatisée et en temps réel, sans avoir à rassembler et traiter manuellement les données. Cela a considérablement réduit le temps consacré à ces tâches répétitives et a amélioré la précision des informations.

Figure 11 : Processus automatisé de contrôle de gestion après l'ERP



Source : élaborée par nous-mêmes

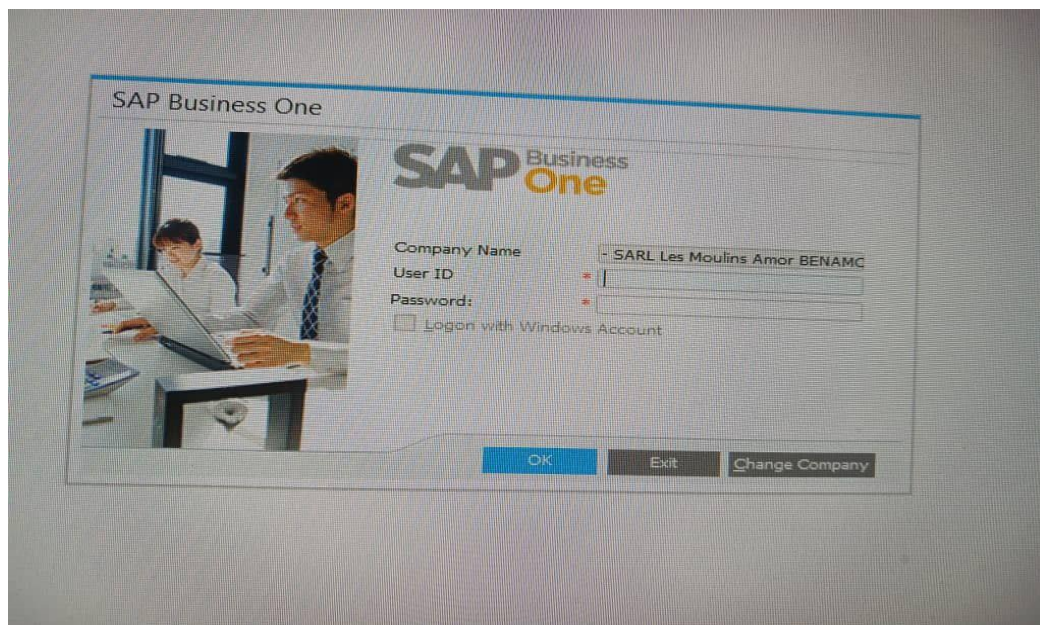
Cette figure illustre le flux des données depuis leur stockage centralisé dans l'ERP, suivi de l'automatisation des processus de contrôle de gestion tels que la consolidation, les contrôles budgétaires et les restitutions (reporting), permettant ainsi une analyse et un reporting en temps réel comme indiqué dans la dernière partie de la figure.

- **Accès à des données centralisées et intégrées** : Avant SAP, chaque département disposait de son propre système spécifique, créant des silos d'informations et rendant difficile le partage des données. Avec l'ERP, toutes les données pertinentes sont stockées dans une base de données unique et centralisée, accessible à tous les départements concernés. Cela a permis au contrôle de gestion d'avoir une vue d'ensemble en temps réel sur les informations financières, les stocks, la production, les ventes, etc. Cette intégration des données a facilité l'analyse transversale des performances de l'entreprise et a favorisé une prise de décisions plus éclairée.
- **Capacité de construire des tableaux de bord et d'analyser les indicateurs clés** : Grâce à l'accès à des données intégrées et fiables, le service de contrôle de gestion a pu exploiter pleinement les fonctionnalités analytiques de SAP pour construire des tableaux de bord personnalisés et suivre les indicateurs de performance clés (KPI) de l'entreprise. Ces tableaux de bord offrent une visualisation claire et synthétique des

informations essentielles, permettant aux gestionnaires de prendre rapidement des décisions basées sur des données actualisées. Le suivi budgétaire a également été facilité, permettant de comparer en temps réel les réalisations aux objectifs fixés et d'identifier rapidement les écarts potentiels.

- **Amélioration quantifiable des performances :** L'adoption de SAP a entraîné des gains quantifiables en termes d'efficacité opérationnelle et de réduction des coûts. Comme mentionné, le groupe AmorBenamor a constaté une réduction de 15% des coûts administratifs grâce à l'automatisation des processus et à l'intégration des données. De plus, l'efficacité de la chaîne d'approvisionnement s'est améliorée de 20%, grâce à une meilleure visibilité et à une coordination renforcée entre les différentes fonctions impliquées. Ces gains se sont traduits par une optimisation des ressources et une amélioration de la rentabilité globale de l'entreprise.

Figure 12 : L'interface de SAP business one du groupe AmorBenamor



Source : Capture d'écran à partir du système ERP du groupe AmorBenamor

Tableau 3. Tableau comparatif

Aspects	Avant l'ERP	Après l'implémentation de l'ERP
Collecte des données	Manuelle à partir de multiples systèmes décentralisés	Automatisée à partir d'une base de données centralisée et intégrée
Consolidation des données	Fastidieuse dans des tableurs Excel	Automatisée dans le système SAP business one
Risque d'erreurs	Élevé dû aux saisies manuelles redondantes	Réduit grâce à l'automatisation et l'intégration des données
Reporting financier/opérationnel	Long processus manuel, sujet aux retards	Automatisé et en temps réel dans l'SAP Business one
Analyse des écarts budgétaires	Manuelle à partir des tableurs	Automatisée dans l'SAP Business one
Partage d'informations	Difficile entre les départements	Facilité par l'accès à la base de données centralisée
Visibilité sur les performances	Limitée, données potentiellement périmées	En temps réel grâce à l'intégration des données
Tableaux de bord	Limités aux données disponibles manuellement	Personnalisables avec les données intégrées de l'ERP
Coûts administratifs	Élevés	Réduits de 15% grâce à l'automatisation

Source : élaboré par nous-mêmes

Ce tableau met en évidence les principaux changements apportés par l'SAP Business one, notamment l'automatisation des processus, l'intégration des données, l'amélioration de la visibilité et du partage d'informations, ainsi que les gains d'efficacité opérationnelle et de réduction des coûts obtenus.

Malheureusement, cet effet positif n'a duré qu'un an. Après un an d'utilisation, le groupe AmorBenamor a procédé à une mise à jour de son système SAP, intégrant la fonctionnalité de durée limitée des tâches. Désormais, chaque tâche a une durée précise qu'il ne faut pas dépasser, impliquant des délais stricts. Cette nouvelle procédure, couplée au renouvellement de l'équipe du département commercial, a engendré deux défis majeurs. D'une part, une résistance au changement de certains employés face à ce système procédural strict. D'autre part, un manque de formation adéquate pour les nouveaux recrues de l'équipe commerciale, entraînant des erreurs de saisie et une mauvaise utilisation du système SAP. Aussi, nous constatons qu'il n'y a pas eu d'accompagnement préalable du personnel du groupe avant l'implémentation de l'ERP, pour atténuer l'effet de la résistance au changement.

2. Les effets négatifs :

Malgré les avantages apportés par le système ERP SAP Business One, le groupe AmorBenamor, après un an a également fait face à des défis majeurs qui ont eu un impact négatif significatif sur la fonction de contrôle de gestion. Ces défis sont incarnés dans plusieurs aspects clés :

2.1. L'échec de SAP Business One au sein du groupe AmorBenamor : corrections et leçons apprises

Résumé de l'échec partiel de SAP Business One dans le groupe AmorBenamor, des corrections apportées et des leçons apprises :

Échec de SAP Business One :

- Résistance au changement de certains employés face au nouveau système procédural et aux délais stricts imposés par SAP (l'adoption de la fonctionnalité de la durée limitée des tâches).
- Manque de formation adéquate, notamment pour la nouvelle équipe commerciale, entraînant des erreurs de saisie et une mauvaise utilisation du système.

Conséquences de cet échec :

- Perturbations des processus opérationnels et de la productivité en raison des dysfonctionnements liés à la mauvaise utilisation de SAP.

- Coûts supplémentaires importants pour le contrôle de gestion afin de corriger les erreurs.
- Coûts liés au retrait du système SAP pour la finance/comptabilité et au retour aux anciennes méthodes.

Corrections apportées :

- Retrait pragmatique du département finance/comptabilité du périmètre de SAP en raison des dysfonctionnements coûteux.
- Décision d'implémenter un logiciel dédié au contrôle de gestion PC-COMPTA, pour mieux répondre aux besoins spécifiques de suivi budgétaire et d'analyse de performance.

Leçons apprises :

- Importance de bien préparer le changement organisationnel et de former adéquatement tous les utilisateurs avant le déploiement d'un nouvel ERP.
- Nécessité d'impliquer dès le début les équipes opérationnelles pour maximiser l'adhésion au nouveau système.
- Pertinence d'une approche progressive et modulaire plutôt qu'un déploiement complet en une seule fois.
- Réalisation que même un ERP puissant comme SAP ne répond pas nécessairement à tous les besoins spécifiques d'une entreprise.

En résumé, cette analyse approfondie a permis de mettre en lumière les défis initiaux, les motivations et les objectifs qui ont conduit le groupe AmorBenamor à adopter le système ERP SAP Business One. L'implémentation de ce système a entraîné des changements significatifs dans les pratiques de contrôle de gestion, tels que l'automatisation des processus, l'accès à des données intégrées, la construction de tableaux de bord et l'amélioration quantifiable des performances. Cependant, l'entreprise a également connu un échec partiel lié à la résistance au changement et au manque de formation adéquate. Cette expérience a mis en évidence l'importance de bien préparer le changement organisationnel, d'impliquer les équipes opérationnelles dès le début et d'adopter une approche plus proactive en matière de formation et de soutien.

Section 02 : Discussion

L'analyse détaillée de l'implémentation du système ERP SAP Business One au sein du groupe AmorBenamor soulève plusieurs points de discussion importants, offrant des perspectives enrichissantes sur les défis, les opportunités et les enseignements liés à l'intégration d'un tel outil de gestion intégrée. Cette section vise à examiner en profondeur les implications théoriques et pratiques de cette étude de cas, en mettant en évidence sa contribution à l'avancement des connaissances et en proposant des recommandations pour les organisations souhaitant optimiser leur processus d'adoption d'un ERP.

1. Contribution Théorique

Au plan théorique, cette recherche apporte une contribution significative à la compréhension de l'impact des systèmes ERP sur les pratiques de contrôle de gestion au sein des entreprises. En confrontant les résultats empiriques aux cadres conceptuels existants, cette étude met en lumière à la fois les convergences et les divergences par rapport aux modèles théoriques établis. Comme le soulignent (M.Granlund & T.Malmi, 2002), les ERP engendrent des transformations profondes au sein des entreprises en unifiant les flux d'information et en automatisant de nombreuses tâches, redessinant ainsi les contours de la fonction de contrôle.

L'un des principaux apports réside dans la confirmation du rôle clé des ERP dans la standardisation et l'automatisation des processus de contrôle de gestion. L'expérience d'AmorBenamor illustre concrètement comment l'implémentation de SAP Business One a permis d'automatiser des tâches telles que la consolidation des données, le reporting et l'analyse des écarts budgétaires, réduisant ainsi les risques d'erreurs humaines et améliorant l'efficacité globale du contrôle de gestion. Ces résultats confirment les observations de (M.Granlund & T.Malmi, 2002) ainsi que celles de Scapens et Jazayeri (2003), qui mettent en avant les gains quantifiables et la valeur ajoutée par l'amélioration de la qualité de l'information de gestion.

Cependant, cette étude met également en évidence certaines divergences par rapport aux modèles théoriques existants. Contrairement aux attentes formulées par certains auteurs (M.Granlund & T.Malmi, 2002), l'adoption du système ERP n'a pas entraîné une centralisation complète de la fonction de contrôle de gestion au sein d'AmorBenamor. Au contraire, l'entreprise a dû faire face à des difficultés d'intégration du département

finance/comptabilité, ce qui l'a conduit à décider du retrait partiel de ce service du périmètre de SAP Business One. Cette observation souligne l'importance de prendre en compte les spécificités organisationnelles et les besoins métiers uniques de chaque entreprise lors de l'implémentation d'un ERP. Dillard et al. (2005) mettent en garde contre une implémentation techniciste descendante négligeant les aspects organisationnels et comportementaux, une leçon clairement visible dans le cas d'AmorBenamor.

En outre, les résultats de cette recherche renforcent les théories soulignant l'importance de la préparation organisationnelle et de la gestion du changement dans le succès de l'adoption d'un ERP (Nah et al., 2001 ; Somers & Nelson, 2004). L'échec partiel rencontré par AmorBenamor, en raison de la résistance au changement et du manque de formation adéquate, met en évidence la nécessité d'impliquer activement les utilisateurs finaux dès le début du projet et de mettre en place des programmes de formation et de sensibilisation robustes. Scapens et Jazayeri (2004) rappellent que la résistance peut résulter d'une perception de perte de pouvoir et d'autonomie, un défi que le contrôleur de gestion doit anticiper et gérer.

2. Implications Pratiques

Au-delà de sa contribution théorique, cette étude de cas offre des implications pratiques précieuses pour les organisations souhaitant optimiser leur processus d'implémentation d'un système ERP, en particulier dans le cadre du contrôle de gestion. L'expérience d'AmorBenamor souligne plusieurs aspects clés pour une implémentation réussie.

Tout d'abord, il est crucial d'effectuer une évaluation approfondie des besoins spécifiques de chaque fonction ou département avant de choisir et de déployer un ERP. Même un outil puissant et réputé comme SAP Business One peut ne pas répondre parfaitement aux exigences uniques de certains services, comme l'a démontré le cas du département finance/comptabilité. Une analyse minutieuse des processus métiers et une compréhension claire des attentes de chaque partie prenante sont cruciales pour s'assurer que l'ERP sélectionné soit véritablement adapté aux besoins de l'entreprise dans son ensemble.

Ensuite, l'étude met en évidence l'importance d'une stratégie de déploiement progressive et modulaire plutôt qu'une implémentation complète en une seule fois. L'approche adoptée par AmorBenamor, consistant à retirer partiellement le département finance/comptabilité du périmètre de SAP Business One, illustre les avantages d'une mise en œuvre par étapes. Cette approche permet de minimiser les risques, d'identifier et de résoudre les problèmes au fur et

à mesure, et de s'adapter aux besoins spécifiques de chaque fonction. Une telle démarche offre également plus de souplesse et de réactivité face aux imprévus, réduisant ainsi les perturbations opérationnelles et les coûts associés.

Par ailleurs, l'expérience d'AmorBenamor souligne la nécessité d'investir massivement dans la formation des utilisateurs et la gestion du changement organisationnel. La résistance au changement et le manque de formation adéquate ont été des facteurs clés de l'échec partiel rencontré lors de l'implémentation de SAP Business One. Les organisations doivent donc prévoir des programmes de formation exhaustifs, impliquant activement les équipes opérationnelles dès le début du projet. Une communication transparente, une sensibilisation au changement et un soutien continu sont essentiels pour faciliter l'adoption du nouvel ERP par l'ensemble des collaborateurs. Comme le rappellent Dambrin et Robson (2011), le contrôleur de gestion joue un rôle clé de traducteur et de facilitateur du changement.

Enfin, cette étude met en lumière l'importance d'une vision stratégique claire et d'objectifs bien définis lors de l'adoption d'un ERP. Dans le cas d'AmorBenamor, les motivations initiales étaient la transformation numérique, l'intégration des processus métiers, l'amélioration de l'efficacité et la réduction des coûts. Une compréhension approfondie de ces objectifs a permis d'orienter la sélection et la mise en œuvre de SAP Business One de manière à répondre aux besoins spécifiques de l'entreprise. Les organisations doivent donc se doter d'une vision stratégique claire et aligner leur projet d'implémentation d'ERP avec leurs objectifs commerciaux à long terme. Cette vision stratégique doit être partagée et communiquée efficacement à l'ensemble des parties prenantes pour garantir un alignement des efforts et des attentes.

3. Le Rôle du Contrôleur de Gestion

L'implémentation d'un ERP comme SAP Business One redéfinit profondément le rôle du contrôleur de gestion. Ce dernier est appelé à jouer un rôle central dans la transformation numérique de l'entreprise. Grâce à sa vision transversale, il peut modéliser les impacts du nouveau système sur les processus, rôles et responsabilités pour favoriser l'adhésion. Il devient un pivot stratégique entre les outils numériques, les processus opérationnels et les orientations managériales (Wouters et Verdaasdonk, 2002). L'accès instantané aux données de gestion confère au contrôleur un nouveau pouvoir d'influence qu'il doit apprendre à exercer (Mawadia et al., 2016).

Pour capitaliser sur ces opportunités, le contrôleur de gestion doit développer d'importantes capacités d'apprentissage et d'adaptation (Granlund et Lukka, 1998). Il doit se former aux technologies émergentes comme l'IA ou la blockchain (Ebirim, 2024) et développer un profil hybride combinant expertise financière, maîtrise des données et leadership (Goretzki et al., 2018). En se réinventant comme partenaire stratégique, le contrôleur de gestion peut devenir un catalyseur de la transformation digitale, libérant le potentiel des systèmes intégrés au service de la performance durable (AlBelhadj, 2021).

CONCLUSION GENERALE

Conclusion

La recherche menée sur l'impact des systèmes ERP sur le contrôle de gestion au sein du groupe AmorBenamor a permis de répondre à la problématique centrale de notre étude ainsi qu'aux sous-questions posées. La mise en place d'un système ERP, en l'occurrence SAP Business One, a apporté des transformations significatives dans la gestion des processus et le contrôle de gestion de l'entreprise. L'ERP a standardisé et automatisé de nombreux processus de contrôle de gestion, notamment la consolidation des données, le reporting et l'analyse des écarts budgétaires, réduisant ainsi les erreurs humaines et les retards dans le traitement des informations. Les gains quantifiables incluent une réduction de 15 % des coûts administratifs et une amélioration de 20 % de l'efficacité de la chaîne d'approvisionnement grâce à une meilleure visibilité. Le système a également permis de résoudre des problèmes de gestion antérieurs, tels que les retards de reporting et les erreurs de saisie manuelle. Depuis l'adoption de l'ERP, les indicateurs de performance financière et opérationnelle ont montré une nette amélioration, avec une augmentation de la marge bénéficiaire brute de 7 %, démontrant l'impact positif de l'ERP sur la performance globale de l'entreprise. Cependant, l'implémentation de SAP Business One a rencontré des défis, notamment l'échec initial de l'adoption par certaines parties prenantes, nécessitant des corrections et des ajustements. Ces difficultés ont mis en lumière l'importance d'une préparation adéquate et d'une formation continue pour assurer une adoption réussie de l'ERP. En conclusion, l'implémentation d'un système ERP comme SAP Business One au sein du groupe AmorBenamor a eu un impact significatif et généralement positif sur la fonction de contrôle de gestion. L'automatisation et l'intégration des processus ont amélioré l'efficacité opérationnelle, réduit les coûts et permis une meilleure gestion des performances. Toutefois, des défis subsistent, soulignant la nécessité d'un engagement constant dans la gestion du changement et la formation des utilisateurs pour maximiser les bénéfices de l'ERP. Ainsi, cette étude contribue à une meilleure compréhension de l'impact des ERP sur le contrôle de gestion, offrant des perspectives précieuses pour les entreprises envisageant d'adopter ces systèmes.

Suggestions

Pour améliorer davantage l'implémentation et l'utilisation des ERP, plusieurs suggestions ont été formulées. Il est recommandé de renforcer la formation des employés afin de s'assurer qu'ils comprennent pleinement les fonctionnalités et les avantages du système. Une formation continue et des ateliers réguliers pourraient aider à maintenir un niveau élevé de compétence et d'engagement. De plus, il est crucial de développer des stratégies de gestion du changement pour atténuer la résistance et encourager l'adhésion au nouveau système. Cela pourrait inclure des sessions de sensibilisation avant et après implémentation, des supports pédagogiques et un accompagnement personnalisé pour les utilisateurs clés.

L'intégration complète des départements financiers dans l'ERP est également essentielle pour maximiser les bénéfices du système. Une attention particulière devrait être portée à l'harmonisation des processus financiers avec les autres départements pour assurer une cohérence et une fluidité des opérations. De plus, il est conseillé d'effectuer des audits réguliers et des évaluations de performance pour identifier les domaines nécessitant des améliorations et ajuster les stratégies en conséquence.

Limites de la Recherche

Les limites de cette recherche incluent une dépendance à des données qualitatives provenant d'entretiens, ce qui peut introduire un biais subjectif. La nature qualitative de l'étude, bien que riche en détails et en perspectives, limite la capacité à généraliser les résultats à un plus grand nombre d'entreprises ou de secteurs. De plus, l'étude est spécifique à un seul cas d'entreprise, ce qui peut limiter la généralisation des résultats à d'autres contextes organisationnels. Les futures recherches pourraient inclure des analyses quantitatives pour corroborer les conclusions qualitatives et offrir une vue plus complète de l'impact des ERP.

Une autre limitation est liée à la temporalité de l'étude. Les effets de l'implémentation d'un ERP peuvent évoluer avec le temps, et une étude longitudinale pourrait offrir des insights plus profonds sur les dynamiques de changement et les impacts à long terme. Les futures études pourraient également explorer des comparaisons entre différentes entreprises ayant adopté des systèmes ERP similaires ou différents pour identifier des facteurs de succès communs et des stratégies d'optimisation.

En conclusion, bien que l'ERP présente des avantages significatifs pour le contrôle de gestion, sa réussite dépend largement de l'acceptation par les employés, de la formation adéquate, et de l'intégration complète des processus de gestion. Les suggestions proposées visent à surmonter ces défis et à optimiser les bénéfices de l'ERP pour améliorer la performance globale de l'entreprise. Cette étude contribue à une meilleure compréhension de l'impact des ERP sur le contrôle de gestion et fournit des recommandations pratiques pour les entreprises cherchant à adopter ces technologies.

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- "The Risk of ERP Failure". (n.d.). *Harvard Business Review*.
- A 'time–space odyssey': management control systems in two multinational organisations. (2005). *Accounting, Organizations and Society* volume 30.
- A.Caglio, & Bocconi, L. (2003). Enterprise Resource Planning systems and accountants: towards hybridization? *European Accounting Review* 2003, 12:1, 123–153.
- A.Mawadia, PH.Chapellier, & A.Eggrickx. (2016). ERP et profil d'activités du contrôleur de gestion : une évolution par paliers ? *Hal open science HAL Id: hal-02012528*.
- Ahrens, T. (2004). Accounting for Flexibility and Efficiency: A Field Study of Management Control Systems in a Restaurant Chain. *Contemporary Accounting Research* Vol. 21 No. 2, 1- 28.
- Aktouf, O. (1987). *Méthodologie des sciences sociales et approche qualitative des organisations*. Montréal: Les Presses de l'Université du Québec.
- Alsharari, N. M. (2022). THE IMPLEMENTATION OF ENTERPRISE RESOURCE PLANNING (ERP) IN THE UNITED ARAB EMIRATES: A CASE OF MUSANADA CORPORATION. *International Journal of Technology, Innovation and Management (IJTIM)*, Vol.2, Issue.1.
- Anthony, & Govinda. (2007). *Systèmes de contrôle de gestion*. paris: Edition Pearson Education France, Paris.
- Ayachi.S, Boumoude.I, & Ayachi.F. (2023). The contribution of Enterprise Resource Planning ERP to activating institutional integration. *"Revue du Développement et de la Prospective pour la Recherche et les Études, Volume 80 - Numéro 8"*, 47-63.
- BadrBoutgayout, M. E. (2020). Contrôle de gestion 3.0 : Nouveaux outils et prise de décision à l'ère de la transformation digitale. *revue internationale d'economie numerique* , 9-10.
- Bartram., F. (2023). What is erp software—how does it work & why.
- Belhadj, Y. A., & Necib, A. (2021). Importance of management control systems in the economic enterprise. *Algerian scientific journal platform V°17 / N° 4/*.

- Bouamama, M. (2015). Nouveaux défis du système de mesure de la performance : cas des tableaux de bord. *Université de Bordeaux, Français.*, 193-226.
- BOUKEFFA, H., & HAMBLI, Z. (2022). *Journal of Financial, Accounting and Managerial Studies Vol 09,*, 237- 251.
- Boukeffa.H, & Hambli.Z. (2022). *Journal of Financial, Accounting and Managerial Studies ISSN 2352-9962/E-ISSN 2572-0147 Vol 09,*.
- bouquin.h. (2004). *Le contrôle de gestion : contrôle de gestion, contrôle d'entreprise et stratégie.* france: Presses universitaires de France.
- changrih, t. (2012). LES OUTILS DE CONTRÔLE DE GESTION : ENTRE STABILITÉ ET CHANGEMENT. *Management Prospective Ed*, 95-115.
- Dechow, & Mouritsen. (2005). Enterprise resource planning systems, management control and the quest for integration. *Accounting, Organizations and Society Volume 30, Issues 7–8*, 691-733.
- ERP, C. M. (2024, avril 22). *Définition d'un ERP*. Retrieved from <https://www.choisirmonerp.com/erp/definition-d-un-erp>
- Ettoumi, F. E., & Benjelloun, S. (2022). L'impact des systèmes d'information intégrés et décisionnels sur le contrôle de gestion : étude qualitative exploratoire. *International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics - IJAFAME ISSN: 2658-8455 Volume 3*, 174-189.
- Fenneteau, H. (2015). *L'ENQUÊTE : ENTRETIEN*. paris : Dunod, Éd.
- Ferreira, A., & Otley, D. (2009). The design and use of performance management systems: An extended framework for analysis. *Management Accounting Research 20 (2009)* 263–282, 263-282.
- Gamoura, Z. (2022). L'influence des systèmes de gestion intégrés (ERP) sur le fonctionnement des systèmes de contrôle de gestion dans les entreprises du type PME. Cas étudié : les Eaux Minérales de Messerghine, Oran - Algérie. *Les ouvrages du CRASC*, 123-137.
- Gibert, P. (1980). *Le contrôle de gestion dans les années 80.* france: Editions d'Organisation.

- Gilbert, T. F. (1983). *Examining the human performance puzzle*. Monograph: Instructional Technology.
- Hélène Löning, V. M. (2013). *Contrôle de gestion*. Paris: dunod.
- Hendricks, K. B. (2007). The impact of enterprise systems on corporate performance: A study of ERP, SCM, and CRM system implementations. . *Journal of operations management*, 25(1), 65-82.
- Hilmi Yassine, C. K. (2023). Le contrôle de gestion à l'ère des nouvelles technologies et de la transformation digitale. *Revue Française d'Économie et de Gestion* ISSN : 2728-0128 Volume 4 : Numéro 4, 1-28.
- Hope, J. (2003). *Beyond budgeting: how managers can break free from the annual performance trap*. Harvard: Harvard Business School Press.
- Jacobs, & Weston. (2007). Enterprise resource planning (ERP). *Journal of Operations Management* 25(2):357-363.
- Kaplan, R. &. (1992). *The Balanced Scorecard: Measures That Drive Performance*. Harvard: Harvard Business Review.
- Lefrancq, S. (2016). *Comprendre le reporting financier*. VUIBERT.
- Leucate, P. (2012). LES PRINCIPES ET OUTILS ESSENTIELS DU CONTROLE DE GESTION . *Pour une performance durable*, 17.
- Löning, H. (2008). *Le contrôle de gestion Organisation, outils et pratiques*. paris : dunod.
- M.Granlund, & T.Malmi. (2002). Moderate impact of ERPS on management. *Management Accounting Research*, 2002, 13, 299–321.
- Mahony, A. O. (2008). The Changing Role of Management Accountants; Evidence From the Implementation of ERP Systems in Large Organisations . *International Journal of Business and Management* , 111.
- Markus.M, & Tanis.C. (2000). *The enterprise system: from adoption to success. farming the domains of IT management*. Etats unis d Amerique : zanud cincinnati.
- Merchant, K. A. (2007). *Management Control Systems: Performance Measurement, Evaluation and Incentives*. california: University of Southern California.

- Naïma, K. (2019). *le controle de gestion dans les activites internalise*. tlemcen- algerie: universite de tlemcen.
- omni, j. (2019). The history of enterprise resource planning (erp). *omni accounts*.
- Ourida, B.-H. (2021). Réforme dans l'utilisation des fonds publics: essai de rapprochement des pratiques de contrôle de gestion? *Revue l'Intégration Economique Vol: 11 - N°:03 /*, 559-572.
- Rashid, A., L.Hossain, & J.Patrick. (2002). The Evolution of ERP Systems: A Historical Perspective. *The Evolution of ERP Systems: A Historical Perspective I*.
- Robby, Ross, Jeanne, & Marie-Claud. (2000). Learning to implement entreprise systems: an exploratory study of dialectics change. *journal of management information systems*.
- Ronge, Y. d. (2000). LIIMPACT DES ERP SUR LE CONTR'LE DE GESTION: UNE PREMIERE EVALUATION. *FINECO, volume 10*.
- Sidibe, D. (2018). Chapitre 3. Démarche méthodologique de recherche. *E. éditions (Éd.), Gouvernance et management des risques.*, 163-180.
- U.Glory, Ifeyinwa, F., & Onyeka, F. (2024). A CRITICAL REVIEW OF ERP SYSTEMS IMPLEMENTATION IN MULTINATIONAL CORPORATIONS: TRENDS, CHALLENGES, AND FUTURE DIRECTIONS. *International Journal of Management & Entrepreneurship Research, Volume 6, Issue 2*.
- Voyer, P. (2006). *Tableaux de bord de gestion et indicateurs de performance*. Québec: Presses de l'Université du Québec.
- W.Scapens, & M.jazayeri. (2004). ERP systems and management accounting change: opportunities or impacts? A research note. *Management Accounting Research*.
- wheelhouse. (2022).
- Youcef, S. (2020). LE CONTRÔLE DE GESTION ET LA STRATEGIE: LA COMPLEXITE D'UNE INTERACTION. *Revue des Réformes Economiques et Intégration En Economie Mondiale Vol 14 N° 1 bis EISSN 2600- 6502*.
- ZAH, J. (2020). L'impact de l'alignement stratégique du système ERP sur la performance organisationnelle. *Alternatives Managériales Economiques*.

- Zahi, R. (2020). The Impact of Enterprise Resource Planning Systems on Firm Performance. *Operations and Supply Chain Management*, 13(4), 346-351.
- Zimmerman, J. (2011). *Accounting for Decision Making and Control*. McGraw-Hill Education.

ANNEXES

ANNEXE A LE GUIDE D'ENTRETIEN

Rubrique	Questions détaillées
Présentation des services de l'entreprise	1. Parlez-moi de vous. (Parcours Professionnel, post actuel.) 2. Avez-vous beaucoup de pression dans votre travail ?
Historique des ERP dans Amore Benamore	1. Quel ERP avez-vous mis en place et pour quels objectifs ? 2. Quelle était la situation de gestion des ressources avant l'implémentation des ERP chez Amore Ben Amore ? 3. Quels ont été les principaux moteurs de l'adoption des ERP dans votre organisation ? 4. Quel sont les modules fonctionnels de L'ERP déployés ?
L'impact des ERP sur le contrôle de gestion	1. Comment les ERP ont-ils modifié les méthodologies de contrôle de gestion au sein de votre entreprise ? 2. Quels sont les impacts quantifiables des ERP sur l'efficacité opérationnelle et la réduction des coûts dans votre contrôle de gestion ? 3. Les ERP ont-ils aidé à résoudre des problèmes de gestion antérieurement rencontrés ? 4. Comment la fonction de contrôle de gestion interagit-elle avec les ERP pour le suivi des performances ? 5. Quels sont les défis actuels du contrôle de gestion malgré l'utilisation des ERP et comment les abordez-vous ? 6. Depuis l'adoption du système ERP, avez-vous constaté une amélioration de vos indicateurs de performance
ERP et les autres fonctions de l'entreprise	1. De quelle manière les ERP ont-ils facilité l'intégration des différentes fonctions de l'entreprise ? 2. Comment les responsables de chaque département utilisent-ils les ERP pour leurs besoins spécifiques ? 3. Quels sont les obstacles rencontrés par d'autres fonctions dans l'utilisation des ERP
L'échec des ERP dans l'entreprise	1. Pouvez-vous discuter d'un cas où les ERP n'ont pas répondu aux attentes dans votre entreprise ? 2. Quelles sont les raisons de l'échec des ERP dans Amore Benamore ? 3. Quelles ont été les conséquences d'un tel échec sur l'opérationnalité et la stratégie de l'entreprise ? 4. Quelles mesures correctives ou ajustements avez-vous appliqués suite à ces échecs ?