

**Mémoire de fin de cycle en vue de l'obtention du diplôme de
Master**

Spécialité : Audit et contrôle de gestion

THEME :

**L'apport de l'utilisation de système ERP
dans le contrôle budgétaire**

CAS : SPA CONDOR ELECTRONICS

Présenté par :

Mlle,

BOUSSADIA Messaouda

Encadré par :

Pre,

RABIA Lamia

Année universitaire

2023-2024

Sommaire

Introduction générale

Chapitre 01 : Cadre conceptuel relatif au contrôle budgétaire et système ERP.....6

Section 01 : Généralité sur le contrôle de gestion.....8

Section 02 : Le contrôle budgétaire.....19

Section 03 : les systèmes d'informations intégrés : les ERP « entreprise ressources
plannings ».....33

Chapitre 02 : Apport de l'utilisation de systèmes ERP sur le contrôle budgétaire au sein de Spa CONDOR.....50

Section 01 : Présentation de l'entreprise CONDOR filiale de groupe Benhamadi.....52

Section 02 : Présentation de la fonction contrôle de gestion de Spa CONDOR
ELCTRONICS.....62

Section 03 : Etude de cas et analyse des résultats.....69

Conclusion générale.....92

Bibliographe

Annexes

Dédicaces

Mes dédicaces les plus chaleureuses sont adressées à :

Mes chers parents,

Pour tous leurs sacrifices, leurs amours, leurs tendresses, leurs soutiens tout au long de mes études, qui n'ont jamais cessé de formuler des prières à mon égard et de m'épauler pour que je puisse avancer et atteindre mes objectifs.

À mon oncle Riadh et ma chère tante Rym

À mes chères sœurs Riheb, Fatima et Bouthaina, et mon frère Younes, ainsi que mes amis, Belkis, Yasmine, Nesrine, Hadjer et Samar et à ma cousine Imene qui m'ont toujours soutenu et encouragé que Dieu les garde pour moi.

A tous mes amis, à tous ceux qui m'aiment et que j'aime, à toute ma famille paternelle et maternelle pour leurs soutiens tout au long de mon parcours universitaire. Que ce travail soit l'accomplissement de vos vœux tant allégués, et le fruit de votre soutien infailible.

Merci d'être toujours là pour moi.

Remerciements

Tout d'abord je tiens à remercier Dieu tout - puissant, de m'avoir guidé à travers mon choix et m'a donnée la force, le courage et la volonté d'élaborer ce travail. Je tiens à exprimer mes remerciements à mon encadrante madame, LAMIA RABIA m'avoir honorés en acceptant de diriger ce travail, pour l'aide qu'elle m'a apporté, son rigueur au travail, pour sa précieux multiples conseils, ainsi qu'elle m'a formé et accompagné tout au long de cette expérience professionnelle avec beaucoup de patience et de pédagogie malgré ses divers occupations.

Mes remerciements s'adressent aussi à toute l'équipe du SPA CONDOR ELECTRONICS BORDJ BOU ARRERIDJ, pour leurs chaleureux accueil, leurs conseils et encouragements multiples, leurs conseils précieux, remarques pertinentes qui m'a beaucoup aidé et facilité la tâche au cours de mon stage. Enfin, je remercie tous les membres de juré d'avoir accepté d'évaluer ce travail, ainsi que tous les enseignants de l'ESGEN, et à tous ceux qui ont contribués de près ou de loin à la réalisation de ce travail.

Liste des figures

| Figurer N° : | Intitulé : | Page : |
|---------------------|--|---------------|
| 01 | Triangle de contrôle de gestion. | 11 |
| 02 | Les phases de processus de contrôle de gestion. | 13 |
| 03 | L'analyse des écarts. | 19 |
| 04 | Les composants de contrôle de gestion. | 20 |
| 05 | L'écart sur résultat. | 25 |
| 06 | L'écart sur cout. | 28 |
| 07 | L'analyse des écarts et des actions correctives. | 29 |
| 08 | Les six modules d'un ERP. | 40 |
| 09 | Répartition des principaux éditeurs d'ERP sur le marché. | 43 |
| 10 | Présentation de groupe Benhamadi. | 53 |
| 11 | Organigramme de SPA CONDOR ELECTRONICS. | 58 |
| 12 | La position du contrôle de gestion au sein SPA CONDOR ELECTRONICS. | 63 |

Liste des tableaux

| Tableau N° | Intitulé : | Page : |
|-------------------|---|---------------|
| 01 | Présentation de quelques causes d'écarts et leur actions correctives. | 30 |
| 02 | Avantages et inconvénients d'un ERP propriétaire. | 43 |
| 03 | Avantages et inconvénients d'un ERP open source. | 44 |
| 04 | Fiche technique SPA CONDOR ELECTRONICS | 55 |
| 05 | Profil des répondants | 74 |
| 06 | Les réponses sur la première question Axe 01 | 75 |
| 07 | Les réponses sur la deuxième question Axe 01 | 76-77 |
| 08 | Les réponses sur la troisième question Axe 01 | 77-78 |
| 09 | Les réponses sur la première question Axe 02 | 79-80 |
| 10 | Les outils numériques utilisés pour le contrôle budgétaire | 80 |
| 11 | Les réponses sur la deuxième question Axe 02 | 80-81 |
| 12 | Les réponses sur la troisième question Axe 02 | 83-84 |
| 13 | Les réponses sur la première question Axe 01 | 85-86 |
| 14 | Les réponses sur la deuxième question Axe 02 | 87-88 |

Liste des abréviations

| | |
|--------------|--|
| MR | Marge réelle |
| MP | Marge prévue |
| QR | Quantité réelle |
| QP | Quantité prévus |
| PR | Prix réel |
| PP | Prix prévu |
| CUP | Cout unitaire préétabli |
| QM | Quantité moyenne |
| MOD | Main d'œuvre direct |
| MP | Matière première |
| KPI | Key performance indicator |
| SI | Système d'information |
| PGI | Progiciel de gestion intégrée |
| ERP | Entreprise ressources planning |
| SAP | Systems, Applications and Products |
| MRP | Manufacturing ressources planing |
| BI | Busines intelligente |
| QHSE | Qualité Hygiène security système |
| SKD | Semi Knocked Down |
| CKD | Completely Knocked Down |
| INAPI | Institut national de la propriété industrielle |

Résumé

Le contrôle de gestion est une fonction de l'entreprise qui vise à aider les managers à atteindre leurs objectifs grâce à ses outils, en leur fournissant des informations financières pour la prise de décision, parmi ses outils on s'intéresse au contrôle budgétaire qui permet d'assurer une bonne visibilité sur le niveau de réalisation des objectifs définis par l'entreprise.

Pour maintenir un contrôle budgétaire efficace, il est important de suivre régulièrement les budgets au cours de l'exercice afin de s'adapter aux changements de l'environnement, de ce fait, il est donc nécessaire pour l'entreprise de disposer d'une solution ERP qui fournit des informations budgétaires au temps réel.

L'objectif de cette étude est de comprendre comment cet outil contribue à l'amélioration des pratiques de contrôle budgétaires pour faciliter la prise de décision au sein de l'entreprise SPA CONDOR ELECTRONICS.

Les résultats de notre étude ont montré que l'adoption de l'ERP SAP a permis à CONDOR ELECTRONICS de renforcer ses processus de contrôle budgétaire, en facilitant la collecte et l'analyse des données, le suivi budgétaire et le calcul des écarts. L'utilisation de cet outil favorise la collaboration entre les diverses parties prenantes de l'entreprise, tout en permettant des décisions plus rapides et éclairées.

Mots clés : Contrôle de gestion, Contrôle budgétaire, ERP, Ecarts.

Abstract

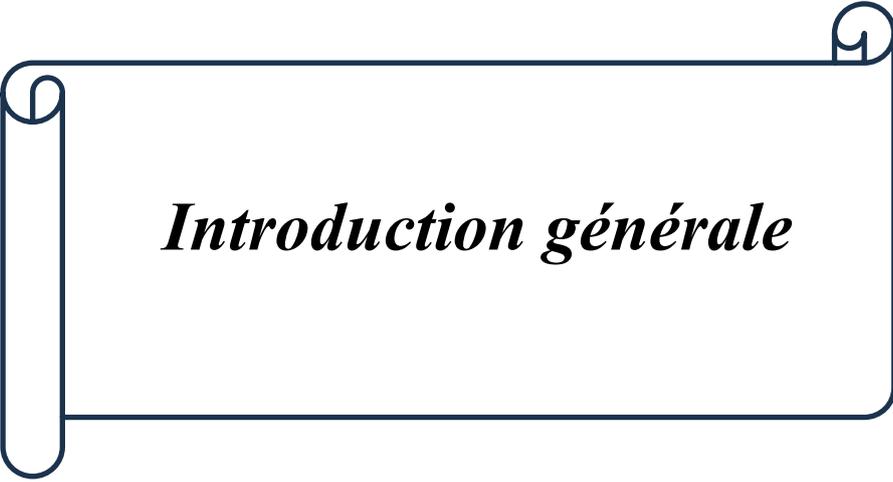
Management control is a function of the company which aims to help managers achieve their objectives through its tools, by providing them with financial information for decision-making, among its tools we are interested in budgetary control, which ensures good visibility on the level of achievement of the objectives defined by the company.

To maintain effective budgetary control, it is important to regularly monitor budgets during the financial year to adapt to environment changes. Therefore, it is necessary for the company to have an ERP solution which provides real-time budget information.

The objective of this study is to understand how this tool contributes to improving budgetary control practices to facilitate decision-making within the company SPA CONDOR ELECTRONICS.

The results of our study showed that the adoption of the SAP ERP allowed CONDOR ELECTRONICS to strengthen its budgetary control processes, by facilitating data collection and analysis of data, budget monitoring, and variances calculation. The use of this tool promotes collaboration between the various stakeholders of the company, while allowing faster and informed decisions

Keywords: Management control, Budgetary control, ERP, Variances.



Introduction générale

Introduction générale

Depuis plusieurs années, L'environnement économique connaît une accélération, entraînant une dynamique concurrentielle beaucoup plus complexe à gérer par les entreprises. L'origine de cette dynamique se trouve dans le développement rapide des technologies de l'information actuelle, ce qui rend la transformation numérique un impératif stratégique pour les entreprises de tous les secteurs quelle que soit leurs formes, tailles et ressources. Cela nécessite des ajustements dans leurs opérations, processus et stratégies afin de tirer parti de l'efficacité des technologies numériques et acquérir un avantage concurrentiel dans un environnement en constante évolution. Il est devenu essentiel pour ces organisations de collecter, traiter et utiliser les données en continu pour prendre des décisions et réagir au plus vite et réviser leurs plans d'action ainsi que leurs objectifs afin de maintenir leur performance. Nécessitant la création d'un système d'information intégré reposant sur la collecte, l'interprétation, l'analyse et la diffusion des informations fiables afin de les rendre utilisables.

De ce fait, la mise en place d'un système de contrôle de gestion est devenue une priorité majeure pour les entreprises car il assure une gestion continue de l'évolution de l'organisation grâce à la collecte, au traitement et à l'interprétation des données. Sa mission est de motiver les responsables à accomplir des activités contribuant aux objectifs de l'organisation. Parmi les nombreux outils, le contrôle budgétaire permet d'établir des prévisions afin d'anticiper les évolutions externes, de valoriser au mieux leurs ressources internes et d'organiser leurs actions. Cependant, le pilotage de la performance ne peut se limiter à cette seule anticipation. Il est nécessaire de s'assurer d'abord que les plans d'action sont correctement mis en œuvre.

Pour réaliser efficacement le contrôle budgétaire, il est essentiel d'utiliser des outils de suivi budgétaires tels que les ERP ou les logiciels de gestion intégrée. Ces outils permettent de contrôler et d'informer sur le degré de réalisation des plans et des budgets établis par l'entreprise, ainsi sur les causes des écarts entre les prévisions et les réalisations.

Parmi les entreprises ayant opté l'ERP pour gérer l'ensemble de leurs informations, on trouve CONDOR ELECTRONICS spécialisée dans la fabrication et commercialisation des appareils électroniques et électroménagers.

Dans le but de l'élaboration d'un mémoire fin d'étude nous examinerons les implications du système ERP dans le contrôle de budgétaire au sein de l'entreprise CONDOR ELECTRONICS. Nous allons voir la collecte et l'analyse des données, le calcul des écarts, le suivi budgétaire et la prise de décision. Notre analyse se concentra sur l'utilisation de l'outil

Introduction générale

ERP SAP au sein du CONDOR ELECTRONICS. Nous examinons les composantes clés du système ERP et leur capacité à fournir une exécution et des informations en temps réel, à réduire les taux d'erreurs, à améliorer la qualité de l'information pour rendre le contrôle budgétaire plus facile, nous mettons en évidence l'importance d'intégrer le système SAP dans le processus de contrôle budgétaire afin de relever les défis et saisir les opportunités offertes par cet outil.

Ainsi, l'objectif de cette étude est de répondre à la problématique suivante : « **Comment l'utilisation des systèmes d'information tel que les ERP peuvent renforcer le contrôle budgétaire ?** »

De cette question découlent les sous-questions suivantes :

- L'ERP prend-il en charge les étapes du contrôle budgétaire au sein du CONDOR ELECTRONICS ?
- Qu'apporte l'utilisation d'un l'ERP en termes de contrôle budgétaire ?
- Comment les ERP facilitent-ils l'analyse des écarts ?

A la lumière des questions posées et portant sur le thème de notre étude, pour y répondre nous avons émis les hypothèses de recherche suivantes :

Hypothèse 01 : Les étapes du contrôle budgétaire sont entièrement réalisées à l'aide de l'ERP au sein du CONDOR ELECTRONICS.

Hypothèse 02 : L'utilisation de ERP apporte une amélioration sur le processus de contrôle budgétaire au sein de l'organisation.

Hypothèse 03 : Les ERP facilitent l'analyse des écarts en fournissant des données plus précises en temps réel et des outils d'analyse plus puissants.

Objectif de l'étude :

L'objectif principal de cette étude est de fournir une compréhension approfondie sur l'apport de l'utilisation du système ERP dans le contrôle budgétaire, en identifiant les nouvelles opportunités émergentes et de déterminer comment les outils numériques tels que les ERP améliorent le processus de contrôle budgétaire au sein de CONDOR ELECTRONICS, on met en évidence les défis spécifiques liés à l'intégration de cet outil dans le contrôle budgétaire, En d'autres termes, il est préférable d'identifier les avantages et les bénéfices

Introduction générale

potentiels que la digitalisation peut apporter et d' étudier les perspectives à venir du contrôle budgétaire dans le cadre du système ERP.

Les raisons de choix du sujet :

Le choix de ce sujet « l'apport de l'utilisation de système ERP dans le contrôle budgétaire » a été motivé par deux raisons, personnelle et professionnelle :

- **Intérêt personnel :** notre but est de comprendre le contrôle budgétaire dans un environnement numérique, ce qui correspond parfaitement à notre profil au sein de notre école. Nous aspirons approfondir nos connaissances dans ce domaine car, aujourd'hui, les systèmes d'information sont devenus le cerveau de l'entreprise, ils permettent de coordonner les activités et les données de l'entreprise pour rester compétitive dans le marché.
- **Intérêt professionnel :** Le contrôle budgétaire est un outil de gestion qui permet à l'entreprise d'évaluer sa situation financière pour atteindre ses objectifs fixes, en comprenant comment l'utilisation du système ERP renforce le contrôle budgétaire pour prendre des décisions éclairées. Ce qui pourrait nous aider pour une future carrière professionnelle.

Méthodologie de recherche :

Dans le cadre de notre étude sur « l'impact du système ERP sur le contrôle budgétaire », on a opté pour une approche qualitative. La démarche méthodologique se résume comme suit :

- Une recherche documentaire à travers la consultation des ouvrages, des articles scientifiques, des sites internet et des travaux universitaires pour la présentation du cadre théorique.
- Une étude de cas pour recueillir les données nécessaires à cette recherche à travers les entretiens semi directifs avec les personnes concernées, des observations qui nous permettront d'effectuer une analyse réelle sur le terrain, ainsi que la consultation de certains documents internes de l'entreprise CONDOR.

Plan de travail :

Pour bien mener cette étude, nous avons organisé notre travail en deux chapitres. Le premier chapitre est relatif au cadre théorique qui porte sur le contrôle budgétaire et le système d'information. Tandis que le deuxième chapitre est consacré à l'étude de cas spécifique de l'entreprise CONDOR ELECTRONICS.

Introduction générale

Le premier chapitre contient (3) sections : La première section est consacrée à des généralités sur le contrôle de gestion, la deuxième portera sur le contrôle budgétaire et la dernière exposera les systèmes d'information intégrées ERP (entreprise ressources planning).

Le deuxième chapitre, qui constitue la partie pratique de notre recherche, se divise en (3) sections. La première sera consacrée à la présentation de l'entreprise CONDOR ELECTRONICS. La deuxième section sera réservée à la présentation de la fonction contrôle de gestion et ses outils dans l'entreprise, en mettant particulièrement l'accent sur le contrôle budgétaire et le système SAP. En dernier nous allons analyser les résultats obtenus et proposerons certaines suggestions.

Chapitre 01 : Cadre conceptuel
relatif au contrôle budgétaire et
système ERP.

Introduction :

Le contrôle budgétaire occupe une position centrale dans le système de gestion en identifiant les écarts entre les résultats réels et les objectifs budgétés, déterminant leurs causes et mettant en œuvre des actions correctives. En général, tout processus de contrôle vise à garantir la conformité des résultats aux objectifs de développement et de rentabilité souhaités, afin d'améliorer les performances. Les marchés peuvent introduire des nouvelles opportunités ou imposer des contraintes inattendues, les avancées technologiques offrent des possibilités d'innovation.

Face à ces évolutions notamment avec l'intégration des moyens technologiques tels que les ERP, les organisations doivent réagir rapidement, réviser leurs plans d'action et parfois ajuster leurs objectifs pour maintenir leur performance afin de garantir une gestion efficace. Ces évolutions ont engendré des modifications dans les processus de production et ils ont impacté les processus de collecte et de traitement de l'information. C'est pour cela Le contrôle budgétaire doit s'y adapter. Il s'agit tout à la fois d'une opportunité, car cette évolution du contrôle budgétaire permet à l'organisation de disposer d'un outil d'information répondant à ses besoins.

Ce chapitre est divisé en trois sections. La première partie traite le concept de contrôle de gestion notamment son historique, ses missions, ses objectifs, ses outils, dans la deuxième partie nous aborderons le contrôle budgétaire comme un outil qui aides les entreprises à atteindre leurs objectifs, et la troisième partie est consacrée à ERP et son apport dans le contrôle budgétaire.

Section 01 : Généralité sur le contrôle de gestion

Avant d'aborder notre sujet, il est important de comprendre cette notion de discipline de gestion puis de souligner les missions, objectifs et rôles du contrôleur de gestion.

1. Historique de contrôle de gestion :

Née dans un contexte concurrentiel exacerbé, la fonction du contrôle de gestion a d'abord vu sa mission limitée à un simple contrôle des coûts avant de s'élargir aux différentes composantes de la gestion de l'entreprise sans pour autant avoir atteint la maturité qu'elle semble avoir acquise aujourd'hui¹.

Avec la révolution industrielle, les entreprises ont commencé à évoluer de manière plus complexe. La division du travail et la répartition des tâches ont rendu nécessaire la mise en place d'un système de contrôle des activités de chaque fonction. Ce système est devenu indispensable pour piloter l'entreprise et atteindre ses objectifs.

Le contrôle des activités et le domaine du contrôle de gestion qui en découle sont plutôt corrélés à la phase d'industrialisation de la fin du XIXe siècle et surtout du début du XXe siècle².

- Né de l'évolution du monde technique et économique avec les analyses de Taylor (1905) sur le contrôle de productivité, les recherches de Gantt (1915) sur les charges de structure et les choix de General Motors (1923) et de Saint-Gobain (1935) pour des structures par division, le contrôle de gestion concerne alors principalement l'activité de production mais ne s'appelle pas encore ainsi³.
- Une première évolution dans les enjeux et le champ d'analyse des premières formes de contrôle de gestion va apparaître avec l'accroissement de la taille des unités de production et de leur diversification. Il devient nécessaire de déléguer des tâches, des responsabilités tout en exerçant un contrôle sur les exécutants
- Si les premiers principes et méthodes du contrôle de gestion sont apparus entre 1850 et 1910, aux États-Unis et en Europe, les pratiques se sont élaborées progressivement en fonction des besoins des entreprises.⁴

¹ Bouin Xavier, François Xavier (2015), « *Les nouveaux visages du contrôle de gestion* », 4^{ème} édition, DUNOD, Paris, P16.

² Alazard Claude., Separi Sabine, (2010), « *Contrôle de gestion* », 2^{ème} édition, DUNOD, Paris, P.5.

³ Idem.

⁴ Ibid., P6.

- Ensuite, avec le développement des produits et des services dans une conjoncture en croissance, les gestionnaires vont chercher dans le contrôle de gestion une aide aux décisions ainsi que des pistes pour contrôler les acteurs dans la structure. Jusqu'au début des années 1970, le modèle issu des firmes industrielles américaines est basé sur les postulats tayloriens (stabilité dans le temps, parfaite information des dirigeants, recherche d'une minimisation des coûts, coût de production dominant dans le coût total) s'articule¹ :
- Autour d'un processus de planification, de gestion budgétaire, de contrôle budgétaire, allant du long terme au court terme ;
 - Dans une structure hiérarchique découpée verticalement en centres de responsabilités ;
 - Avec un système de pilotage par le couple Objectifs/Moyens (c'est-à-dire des informations sur des résultats qui permettent de réguler les actions)

2. Définitions de contrôle de gestion :

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

2.1. La notion de contrôle :

Le contrôle peut prendre deux sens :

- Le contrôle-vérification (s'assurer que les règles ou les normes ont bien été respectées)
- Le contrôle-maîtrise (pouvoir d'agir pour modifier l'état des choses).

Il s'agit d'un processus qui porte sur toutes les phases de l'activité de l'entreprise c'est-à-dire la finalisation (avant l'action), le pilotage (pendant l'action) et l'évaluation (après l'action).²

Le processus de contrôle comprend toutes les étapes qui préparent, coordonnent, vérifient les décisions et les actions d'une organisation. Le processus comprend donc en général trois phases :

Décision → Action → Résultat

¹ Duparc Romaric, Separi Sabine, (2021), « *Contrôle de gestion* », 2^{ème} édition, DUNOD, Paris, P06.

² Christelle Baratay, Laurence Monaco, (2017), « *contrôle de gestion* », 6^{ème} édition, GUALINO, Paris, P07.

2.2. La notion de gestion :

La science de gestion regroupe l'ensemble des disciplines qui étudient la prise de décision dans les organisations. Il existe une multitude de définitions du terme « gestion ».

Selon Tabatoni et Jarniou, « *gérer, c'est finaliser, organiser, animer* ». Gérer consiste à prendre des décisions dans le but d'atteindre un objectif en utilisant au mieux les ressources disponibles¹.

2.3. Définitions de contrôle de gestion :

Plusieurs auteurs ont proposé de nombreuses définitions du contrôle de gestion, chacun développant un aspect particulier de cette notion. On va présenter quelques-unes :

Selon R.N. Anthony (1965) :

*« Le contrôle de gestion est un processus par lequel les dirigeants influencent les membres de l'organisation pour mettre en œuvre les stratégies de manière efficace et efficiente. »*²

Selon H. Bouquin (2001) :

*« Le contrôle de gestion est formé des processus et des systèmes qui permettent aux dirigeants d'avoir l'assurance que les choix stratégiques et les actions courantes ont été, sont et seront cohérents, Il finalise, pilote, post évalue. »*³

Selon A. Burlaud (2006) :

*« Le contrôle de gestion est un système de régulation des comportements applicables dans les organisations exerçant une activité économique. »*⁴

D'après ces auteurs le contrôle de gestion a pour fonction de mesurer et d'analyser la performance de l'entreprise afin de fournir une aide à la décision auprès des différents responsables (dirigeants, responsables opérationnels).

¹ Christelle Baratay, Laurence Monaco, (2021), « *contrôle de gestion* », 9^{ème} édition, GUALINO, Paris, P19.

² Ragagain Aurélien, TAHAR Carole, (2017/2018) ; « *contrôle de gestion en poche* », 2^{ème} édition, GUALINO, Paris, P 33.

³ Christian GOUJET, Marie-Noëlle LEGAY, (2019), « *contrôle de gestion* », édition CORROY, France, p5.6

⁴ Christelle Baratay, Laurence Monaco, *op.cit.*, P21.

3. Objectifs de contrôle de gestion :

Les objectifs du contrôle de gestion varient selon le type de structure dans lequel il opère. Dans les entreprises, quelle que soit leur taille, l'objectif principal du contrôle de gestion est de maîtriser de la performance.

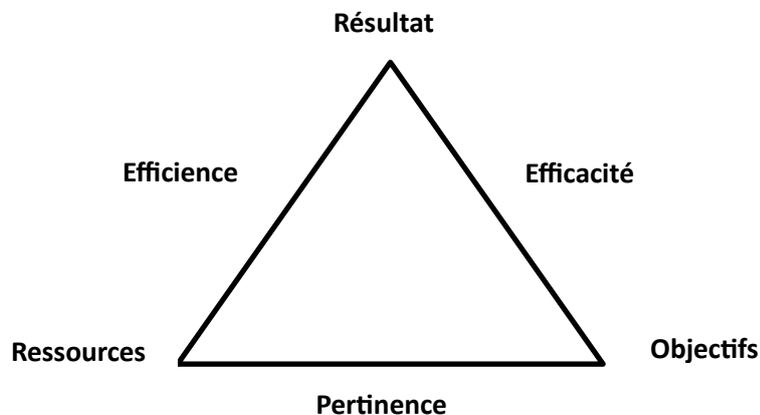
Par conséquent, les principaux objectifs de contrôle sont de mettre en relation trois éléments¹ :

- Les objectifs à atteindre ;
- Les ressources mises à sa disposition ;
- Les résultats obtenus ;

Et qui donnent naissance à trois critères d'évaluation pour le responsable :

- La pertinence (bonne adéquation entre les objectifs et les moyens alloués) ;
- L'efficacité (réalisation des objectifs fixés) ;
- L'efficience (gestion optimale des ressources) ;

Figure N°01 : Triangle de contrôle de gestion :



Source : Loning Hélène et AUTRES, (2008), Le contrôle de gestion : Des outils de gestion aux pratiques organisationnelles, édition DUNOD, 3^{ème} édition, Paris, P06.

4. Missions de contrôle de gestion :

Le contrôle de gestion participe à la maîtrise de ces trois tâches managériales. Il est plus particulièrement chargé¹ :

¹ Loning Hélène et AUTRES, (2008), « *Le contrôle de gestion : Des outils de gestion aux pratiques organisationnelle* », Gestion sup, 3^{ème} édition, DUNOD, Paris, P06.

- De la détermination des objectifs (Identification, validité, cohérence des objectifs entre eux, choix des horizons pertinents, court, moyen ou long terme) ;
- De la mesure et du suivi des résultats, mais surtout de la recherche des raisons du succès et de l'identification des risques d'échec, en cours d'action ;
- De l'évaluation des résultats et prendre les mesures correctives.
- Fournir des informations pour prendre des décisions, communiquer et mesurer des performances ;

Le contrôle de gestion remplit donc une mission de soutien à l'activité et au fonctionnement des autres services.

5. Processus de contrôle de gestion :

Le processus de contrôle de gestion s'inscrit dans la stratégie de l'entreprise, cette stratégie est définie en fonction des objectifs fondamentaux de l'entreprise, en fonction des opportunités et des contraintes de l'environnement, des moyens, des potentiels, et des contraintes externes.

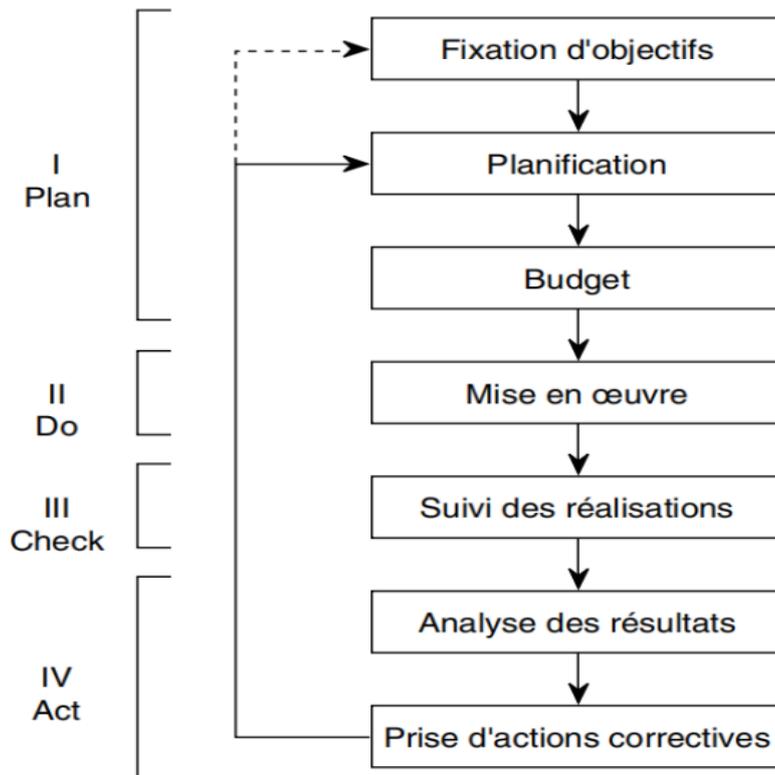
Le processus de contrôle de gestion souligne les quatre étapes suivantes² :

- **Phase prévision** : cette phase consiste à fixer les objectifs de l'entreprise ainsi que la planification et la prévision des moyens nécessaire pour atteindre ces objectifs prédéterminés et aussi l'élaboration de budget pour ces prévisions.
- **Phase d'exécution** : Cette phase consiste à mettre en œuvre les moyens alloués par les responsables des entités de l'organisation.
- **Phase d'évaluation** : Cette phase vise à comparer les réalisations obtenues par les entités aux prévisions établies par la direction afin d'évaluer leur performance. Cette étape de contrôle met en évidence les écarts et en détermine les causes. Elle doit conduire les responsables à prendre des mesures correctives.
- **Phase d'apprentissage** : Après l'enregistrement et l'analyse des résultats et l'identification des écarts et des faiblesses, l'objectif est alors de remédier à ces faiblesses et de ne peut pas les reproduire. Cette phase de recherche d'amélioration des actions futures favorise l'apprentissage soit par l'expérience, soit par la formation qui peut être mise en place.

¹ Zouhair Djerbi, Xavier Durand, Catherine Kuszla, (2020), « *contrôle de gestion* », édition DUNOD, Malakoff, France, P06.

² Loning Hélène et autres, (2008), *op.cit*, P3.

Figure N°02 : Les phases de processus de contrôle de gestion.



Source : Loning Hélène et autres « *Contrôle de gestion : Des outils de gestion aux pratiques organisationnelles* », Gestion sup, 3^{ème} édition DUNOD, Paris, P3.

6. Le rôle de contrôle de gestion :

Aujourd'hui, à partir des définitions et délimitations du contrôle de gestion dans les organisations, deux grands types de rôles sont affectés au contrôleur de gestion¹ :

- Un rôle de vérificateur et de contrôleur : la mise en place et l'analyse, pour toutes les activités, des calculs de coûts et d'écart, des processus budgétaires et de leur contrôle, des reportings et tableaux de bord, constituent une part importante des missions du contrôleur de gestion.
- Un rôle d'aide à la décision : Un second rôle, compatible et complémentaire avec le premier, de plus en plus demandé et étendu, consiste à produire des informations pour les managers opérationnels et stratégiques afin de les aider dans leur pilotage. Ainsi, aujourd'hui, le contrôleur de gestion doit être polyvalent :

¹ Sabine Separi, Florian Bonnet, (2017) « *Management et contrôle de gestion* », 4^{ème} édition, DUNOD, Paris, P18.

Chapitre 01 : Cadre conceptuel relatif au contrôle budgétaire et système ERP.

- Spécialiste et généraliste : maîtriser des outils pour chaque problème mais aussi coordination des procédures et organisation des transversalités.
- Opérationnel et fonctionnel : gérer l'exécution et conseiller les décideurs ;
- Technicien et humain : intégrer les techniques et gérer les hommes, les former, les informer, les motiver.

7. Les outils de contrôle de gestion :

La mise en place d'un système de contrôle de gestion fait appel à des modes de gestion qu'utilisent des outils de prévision, de mesure de la performance et de pilotage. On distingue principalement :

7.1. La comptabilité de gestion (analytique) :

La comptabilité de gestion est une technique nécessaire à la mise en œuvre du contrôle de gestion. Elle doit fournir tous les éléments de nature à éclairer et à orienter les prises de décision destinées à améliorer la performance de l'entreprise. La comptabilité de gestion constitue une partie du système d'information de gestion de l'entreprise¹.

7.1.1. Les objectifs de la comptabilité analytique :

La comptabilité analytique a les objectifs suivants² :

- Connaître les coûts des différentes fonctions assumées par l'entreprise ;
- Déterminer les bases d'évaluation de certains éléments du bilan de l'entreprise
- Expliquer les résultats en calculant les coûts des produits (biens et services) pour les comparer aux prix de vente correspondants.
- Établir les prévisions de charges et de produits courants (coûts préétablis et budgets d'exploitation par exemple) ;
- En constater la réalisation et expliquer les écarts qui en résultent (contrôle des coûts et des budgets, par exemple).

D'une manière générale, elle doit fournir tous les éléments nécessaires pour éclairer les prises de décision.

Les méthodes utilisées par la comptabilité analytique sont :

- Méthode des centres d'analyses.

¹ Béatrice et Francis Grandguillot, (2018), « *l'essentiel du contrôle de gestion* », 10^{ème} édition, GUALINO, France, p15.

² Brigitte Doriath, (2007), « *comptabilité de gestion* », 4^{ème} édition, DUNOD, Paris, p01.

- Méthode des coûts variables (Direct costing).
- Méthode de l'imputation rationnelle des frais fixes.
- Méthode ABC.
- Méthode des coûts partiels.
- Méthode des coûts standards.
- Méthode des coûts marginaux

Un coût se détermine par l'accumulation des charges significatives sur un produit ou tout de coût.

Le calcul des coûts doit s'adapter à l'organisation de l'entreprise et à son activité (coût par fonction, par moyen d'exploitation, par centre de responsabilité, par activité, etc...).

7.2. Tableau de bord :

Le tableau de bord est un ensemble d'indicateurs qui informent le responsable d'un centre de responsabilité sur l'état du système qu'il pilote et sur le degré de réalisation de ses objectifs¹.

Par leur aspect synthétique, les tableaux de bord attirent l'attention des gestionnaires sur les points clés de leur gestion et améliorent ainsi la prise de décision.

Le tableau de bord doit :

- Être personnalisé pour chaque décideur ;
- Être composé d'indicateurs sélectionnés sensibles à l'activité ;
- Pouvoir être obtenu rapidement pour prendre des décisions.

Le tableau de bord a pour objectif d'aider le responsable dans la recherche de la maîtrise de la performance du centre de responsabilité qu'il pilote.

7.2.1. Les objectifs d'un tableau de bord :

Le tableau de bord vise à² :

- Collecter et stocker les informations de gestion.
- Evaluer la performance de l'entreprise.
- Avoir une vue synthétique et régulière de la situation d'ensemble.

¹ Brigitte Doriath, Christian Goujet, (2011), « *gestion prévisionnelle et mesure de la performance* », 5^{ème} édition, DUNOD, Paris, P288.

² Sabria Lagha, Azzadine Ali, Naili Douaouda Imane (2017), « *L'impact du tableau de bord de gestion sur la prise de décision des dirigeants-Cas de la société de distribution de l'électricité et du Gaz d'Alger.* », Revue recherche et études commerciales, P9-10

- Réaliser un diagnostic de la situation.
- Communiquer en interne
- Motiver les collaborateurs
- Progresser de façon continue
- Surveiller l'environnement externe.
- Comparer les réalisations aux objectifs.
- Analyser les écarts et identifier les causes

7.2.2. Élaboration d'un tableau de bord :

Afin de définir le tableau de bord d'un centre de responsabilité, il convient de commencer par¹ :

- Clarifier et déterminer les missions et les objectifs de l'entité en question.
- L'étape suivante consiste alors à identifier les facteurs clés de succès, c'est à dire les variables essentielles dont la maîtrise conditionne l'atteinte des objectifs. Il est alors possible de choisir les indicateurs les plus capables de rendre compte de l'évolution de ces variables clés.
- La dernière étape s'attachera à élaborer un jeu de référence par indicateur afin de faire du tableau de bord ainsi construit un instrument d'aide au pilotage.

7.3. Le reporting :

Le reporting est donc, d'une manière générale, un ensemble d'indicateurs de résultat, construit à posteriori de façon périodique afin d'informer la hiérarchie des performances d'une unité².

Le processus de reporting peut varier selon les besoins spécifiques de chaque entreprise, mais son objectif principal est de fournir des informations exploitables pour soutenir la gestion et l'amélioration des activités.

¹ Sabria Lagha, Azzadine Ali, Naili Douaouda Imane (2017), *op.cit.*, P9-10.

² Béatrice et Francis Grandguillot, (2018), « *l'essentiel du contrôle de gestion* », 10^{ème} édition, GUALINO, France, P15.

7.3.1. Les objectifs de reporting :

Le reporting permet au supérieur hiérarchique direct ou à la direction générale d'effectuer un suivi soutenu du pilotage de la performance confié au responsable de chacune des unités de gestion¹ :

- En vérifiant la réalisation des objectifs ;
- En mesurant le poids des écarts ;
- En appréciant la pertinence des actions correctives et leurs résultats

7.4. La gestion budgétaire :

La gestion budgétaire est mode de gestion prévisionnel à court terme, consistant à traduire en budgets (prévisions chiffrées de tous les éléments correspondant à un programme déterminé) les décisions prises par la direction et les responsables conformément aux objectifs stratégiques².

7.4.1. Les objectifs de la gestion budgétaire : sont les suivants³ :

- Assurer une certaine sécurité, des prévisions à court terme et améliorer la rentabilité en augmentent le profit par le processus du contrôle entre la réalisation et la prévision
- Avoir une ouverture d'esprit vers les dialogues, la négociation et la formation ;
- Inciter et engager ses acteurs à prendre leur responsabilité.
- L'objectif essentiel de la gestion budgétaire est donc l'amélioration des performances économiques de l'entreprise

7.4.2. Les étapes de la démarche budgétaire :

La gestion budgétaire des entreprises passe par trois étapes qui suivent l'une après l'autre d'une manière logique et cohérente :

7.4.2.1. La prévision :

La phase de prévision s'appuie sur la définition des objectifs de l'entreprise qui sont traduits en objectifs opérationnels annuels et guide les différents centres de responsabilité dans leurs actions⁴.

¹ Béatrice et Francis Grandguillot, (2004), « *l'essentiel du contrôle de gestion* », 1^{er} édition, GUALINO, France, P124.

² Béatrice et Francis Grandguillot, (2018), *op.cit.*, P14.

³ Belghaouti Nacera, « *cours gestion budgétaire* » école supérieur de l'économie, 2020/2021, P05.

⁴ Brigitte Doriath, Michel Lozato, Paula Mendes, Pascal Nicolle, (2010), « *Comptabilité et gestion des organisations* », 7^{ème} édition, Dunod, Paris, P290.

7.4.2.2. La budgétisation :

Elle s'inscrit intégralement dans le processus de finalisation de l'entreprise et en constitue la traduction concrète de la démarche stratégique. Elle est souvent annuelle et relève d'un processus itératif assurant la cohérence des objectifs et des moyens mis en œuvre par les différents centres de l'entreprise.

7.4.2.2.1. Définition de budget :

Un budget est l'expression quantitative du programme d'actions à court terme proposé par la direction. Le budget explicite l'ensemble des prévisions servant d'aide au pilotage de l'entreprise¹.

7.4.2.2.2. Les typologies de budgets :

D'une manière générale les budgets dépendent étroitement de la structure et de l'organisation de l'entreprise, ils sont dépendants les uns des autres, on distingue habituellement :

- Les budgets « fonctionnels » ou « opérationnels », qui traduisent concrètement les actions prévues dans les programmes d'activité relevant des différents services² :
 - Budget des ventes,
 - Budget de production,
 - Budget des achats,
 - Budget des services « généraux » (administratifs, par exemple) ;
- Les budgets financiers ou de synthèse qui traduisent de façon globale les effets de la mise en œuvre des budgets opérationnels (trésorerie, investissement).

7.4.2.3. Le contrôle budgétaire :

Instrument essentiel du contrôle de gestion, le contrôle budgétaire englobe l'ensemble des dispositifs (systèmes, procédures) mis en œuvre dans le cadre du processus budgétaire au sein de centres de responsabilité : élaboration des budgets associés à un ensemble d'objectifs comparaison des budgets avec les réalisations et mesure des écarts, interprétation des écarts et prise de mesures correctives et, si besoin, ajustement ou remise en question des objectifs initiaux³.

¹ Ragagain Aurélien, TAHAR Caroline (2022) ; « *contrôle de gestion* », 2^{ème} édition GUALINO, Paris, P 59.

² Leclère, Didier, (2011), « *l'essentielle de la gestion budgétaire* », 2^{ème} édition, EROLLES, Paris, P21.

³ Zouhair Djerbi, Xavier Durand, Catherine Kuszla, (2020), *op.cit.*, P234.

Section02 : Le contrôle budgétaire.

Les entreprises établissent des prévisions afin d'anticiper les évolutions externes pour atteindre les objectifs espérés. Cependant, cela ne suffit pas toujours : des écarts peuvent survenir entre les prévisions et les réalisations. Ce qui d'ailleurs compromettre parfois les plans d'action établis et l'atteinte des objectifs visés. Il est donc nécessaire de procéder à des contrôles, et c'est là qu'intervient le contrôle budgétaire.

1. Définition et objectifs de contrôle budgétaire :

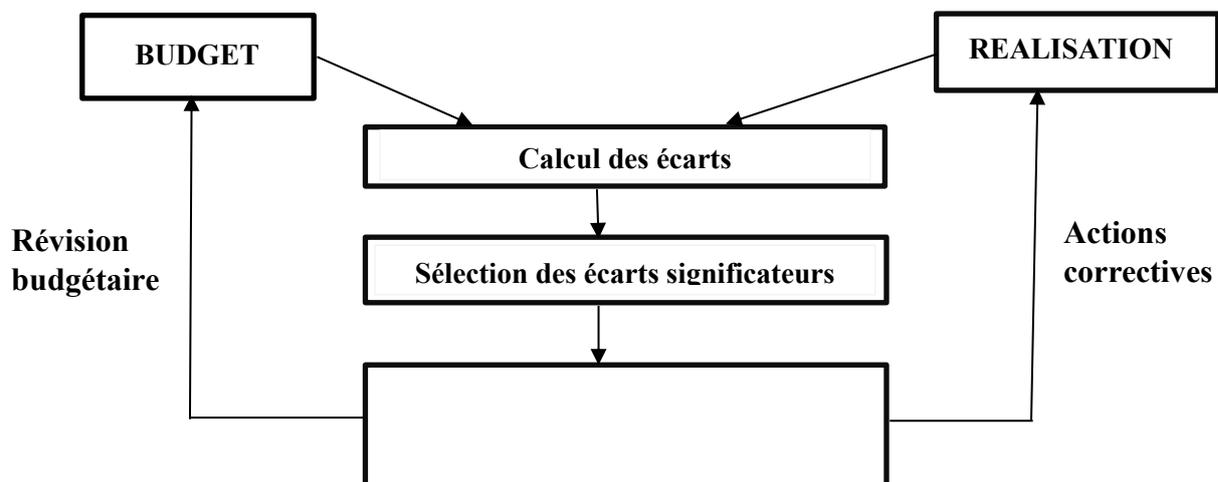
Le contrôle budgétaire est un processus essentiel dans la gestion budgétaire qui informe l'entreprise sur le degré de réalisation des plans d'action et des budgets qu'elle établit, quand cela est nécessaire, sur les causes des écarts entre les prévisions et la réalisation.

1.1. Définition de contrôle budgétaire :

Le contrôle budgétaire est une confrontation périodique entre ce qui a été préétabli et ce qui a été réalisé, Il permet la recherche des causes des écarts, la mise en place de mesures correctives et l'appréciation de la performance des responsables de centres¹.

Il est possible de schématiser le contrôle budgétaire ainsi :

Figure N°03 : L'analyse des écarts.



Source : Doriath Brigette, Chritian Goujet, (2011), « *gestion prévisionnelle et mesure de la performance* », 5^{ème} édition, DUNOD, Paris, P202.

¹ Mokhtar Benabed, Guedeche Khaled, (2016), « *Le contrôleur de gestion et le processus budgétaire* », revue de recherche économique, N°6, P42.

1.2. Les objectifs de contrôle budgétaire :

Parmi les objectifs de contrôle budgétaire on a¹ :

- L'amélioration de la performance économique de l'entreprise ;
- Il permet aux responsables d'agir plus vite et mieux sur les variables contrôlables
- Il permet aussi de gérer à l'avance et par anticipation les écarts constatés, et de comprendre comment les résultats sont-ils générés.
- La mise en œuvre du contrôle de gestion (et plus particulièrement le contrôle budgétaire) suppose une structuration de l'organisation, une délimitation des responsabilités.
- Outil principal de pilotage qui permet en effet de redéfinir les objectifs globaux, de formaliser la stratégie et de mesurer l'impact des décisions qui ont été prises, notamment en matière de trésorerie².

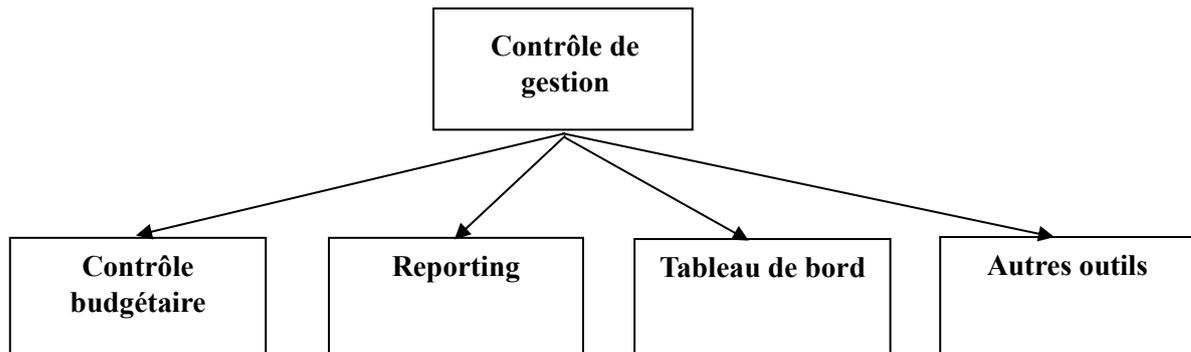
2. Les caractéristiques du contrôle budgétaire :

Le contrôle se caractérise par³ :

2.1. Le contrôle budgétaire est une composante du contrôle de gestion :

Le contrôle budgétaire participe au système d'information du contrôle de gestion, en faisant apparaître les écarts entre les prévisions et les réalisations et en identifiant les causes de ces écarts. Dans certaines organisations, le contrôle de gestion se limite au contrôle budgétaire.

Figure N°04 : Les composants de contrôle de gestion :



Source : Doriath Brigitte, Chritian Goujet, (2011), *op.cit.*, P201.

¹ <https://wikimemoires.net/2011/04/le-controle-budgetaire-definition-objectifs-et-types/> consulté :05/02/2024 23 :00.

² Zouhair Djerbi, Xavier Durand, Catherine Kuszla, (2014), « *contrôle de gestion* », édition DUNOD, Malakoff, France, P236.

³ Doriath Brigitte, Chritian Goujet, (2011), « *gestion prévisionnelle et mesure de la performance* », 5^{ème} édition, DUNOD, Paris, P201.

2.2. Le contrôle budgétaire est un contrôle rétrospectif :

Le contrôle budgétaire s'intéresse à la période passée (le mois le plus souvent) en comparant les réalisations aux prévisions traduites dans les budgets et en analysant les causes des écarts.¹

2.3. Il a une dominante financière :

Le contrôle budgétaire s'appuie sur une approche comptable de l'organisation et fournit des indicateurs financiers (exprimés en unités monétaires).

2.4. Informe les responsables sur le degré de réalisation des budgets :

Il permet ainsi :

- D'évaluer la performance des acteurs ;
- De procéder aux régulations nécessaires.

Il favorise une gestion par exception en ne s'intéressant qu'aux écarts les plus significatifs. Ainsi, le contrôle budgétaire participe à la maîtrise de la performance au moyen d'un pilotage par les écarts.²

3. Les qualités d'un bon contrôle budgétaire :

Le contrôle budgétaire repose sur la mise en place d'un système d'information de gestion, ce système doit avoir les caractéristiques suivantes³ : Rapidité ; Fiabilité et Coût modéré.

➤ Rapidité :

Si les responsables opérationnels doivent prendre des décisions à la suite du suivi budgétaire, il est essentiel de fournir rapidement les informations nécessaires. Afin d'améliorer la disponibilité des informations, il peut être utile de renoncer à une précision extrême pour recourir à certaines estimations. En effet, une information très précise mais obtenue tardivement ne permet pas au suivi budgétaire d'atteindre son objectif.

➤ Fiabilité :

L'information doit être de qualité, la rapidité ne doit pas conduire l'entreprise à obtenir une information disponible quasi immédiatement mais totalement fautive, toute la

¹ Doriath Brigitte, Christian Goujet, (2011), *Op.cit.*, P 201.

² Idem.

³ Meryem Afryad, (2016), « *Cour de contrôle de gestion et le tableau de bord PDF* », université Ibnu Zohr, P115.

difficulté pratique du contrôle de gestion consiste à trouver un optimum entre rapidité et fiabilité.

➤ **Coût modéré :**

Il faut tenir en compte¹ :

- Du coût de mise en place de l'organisation, car le suivi budgétaire doit reposer sur une organisation adéquate basée sur les centres de responsabilité, un système d'information et la formation du personnel ;
- De son coût de fonctionnement pour la saisie et le traitement des données ;
- Et du temps consacré à l'élaboration et au suivi du système par les responsables concernés.

4. Les étapes du contrôle budgétaire :

Le contrôle budgétaire passe par trois étapes de contrôle² :

- Avant l'action
- Pendant l'action
- Après l'action

4.1. Le contrôle avant l'action :

Le but de cette étape est d'améliorer la préparation actions en se basant sur des prévisions. Il est essentiel de vérifier que les hypothèses sur lesquelles les budgets sont établis sont en adéquation avec les objectifs à moyen et long terme (plan opérationnel et plan stratégique). De plus, il est important de prendre en considérations les conséquences des décisions budgétaires avant de les mettre en pratique.

4.2. Le contrôle pendant l'action :

Pendant l'exercice budgétaire, il est pour objectif de détecter rapidement les écarts entre les prévisions et les réalisations, afin de mettre en place les actions correctives nécessaires.

Pour effectuer ce contrôle, il est important de fournir aux opérationnels des informations sur les réalisations de manière permanente et rapide.

¹ Meryem Afreyad, (2016), *op.cit.*, P115.

² Hervé HUTIN, (2002) « toute la finance d'entreprise », édition d'organisation, 2^{ème} édition, édition d'organisation, France, P 679.

Avant de mettre en œuvre des actions correctives, des analyses complémentaires sont effectuées pour expliquer les causes de l'écart. La technique d'analyse des écarts est utilisée afin de comprendre l'origine des problèmes¹.

4.3. Le contrôle après l'action :

L'objectif ne se limite pas à corriger les écarts, mais de présente un bilan final de la période budgétaire qui permet de :

- Comprendre les écarts.
- Mettre à jour les normes techniques et de garantir la fiabilité des prévisions.

Elle offre également la possibilité de mesurer la performance des responsables, un élément clé du processus d'évaluation de l'entreprise².

5. Les limites du contrôle budgétaire :

Le contrôle budgétaire présente plusieurs limites³ :

- C'est un contrôle effectué a posteriori qui peut être trop tardif dans un contexte qui exige de la réactivité.
- Il fournit une expression financière de la performance, qui met de côté les performances qualitatives telles que la qualité, la réactivité, le climat social. En outre, cette expression financière n'a pas toujours de sens pour les acteurs. Le contrôle budgétaire peut alors être perçu par les acteurs comme une obligation procédurale sans intérêt pour l'amélioration de leur performance
- Importance du nombre d'écarts limitant les possibilités de contrôle. On peut alors mettre en œuvre un contrôle par exception (gestion des écarts « significatifs » par rapport à des seuils fixés par l'entreprise)
- Il peut être source de démotivation dès lors que la performance est mal évaluée (modèle de calcul de coûts générant des subventionnements) ou si des acteurs sont rendus responsables d'écarts défavorables sur lesquels ils ne peuvent pas agir.

¹ Hervé HUTIN, *op.cit.*, P 679.

²Idem.

³ Doriath Brigitte, Chritian Goujet, (2011), *op.cit.*, 205.

6. Analyse des écarts et actions correctives :

Après avoir mesuré et communiqué les réalisations, seuls les écarts les plus importants ou significatifs seront analysés afin de mettre en œuvre des actions correctives.

6.1. Analyse des écarts :

Le contrôle budgétaire doit permettre à la direction si les prévisions ont été respectées pour proposer des analyses d'écart, seront calculés et analysés entre les éléments réalisés et les éléments prévisionnels.

6.1.1. Définition d'un écart :

L'écart est la comparaison d'une donnée réelle par rapport à une donnée de référence

Un écart est donc la différence entre¹ :

- La valeur constatée, la valeur réelle telle qu'elle apparaît dans la comptabilité de gestion ;
- La valeur de référence de cette même donnée, laquelle peut être une valeur budgétée, standard ou prévisionnelle

$$\text{Écart} = \text{Donnée réelle} - \text{Donnée préétablie de référence}$$

6.1.2. Interprétation des écarts :

Un écart se définit par un signe (+ ou -), une valeur et une signification (favorable ou défavorable) selon qu'ils traduisent un impact positif ou négatif sur la performance de l'organisation, Ainsi, un écart de même valeur algébrique n'a pas la même signification selon qu'il s'agit d'une charge ou d'un produit².

Un écart favorable est constaté :

- Lorsque les produits réels sont supérieurs aux produits budgétés ;
- Lorsque les dépenses réelles sont inférieures à dépenses budgétées.

Un écart défavorable est constaté :

- Lorsque les produits réels sont inférieurs aux produits budgétés ;

¹ Duparc Romaric., Separi Sabine, (2021), « Contrôle de gestion », 2^{ème} édition, Dunod, Paris, P423

² Idem.

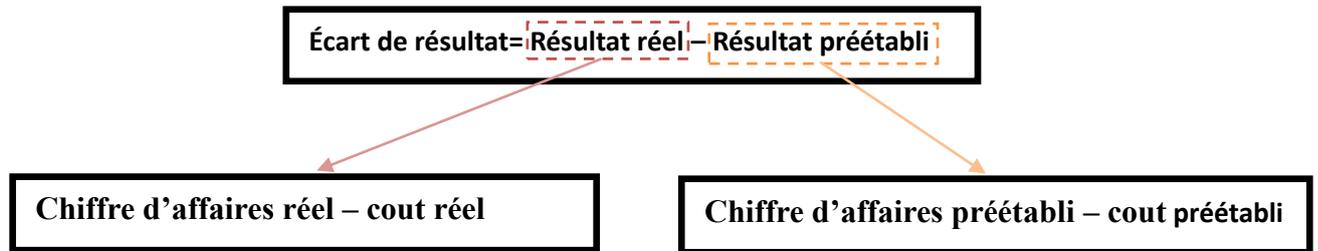
- Lorsque les dépenses réelles dépassent les dépenses budgétisées.

6.1.3. Mise en œuvre et calcul des écarts :

Il existe quatre écarts :

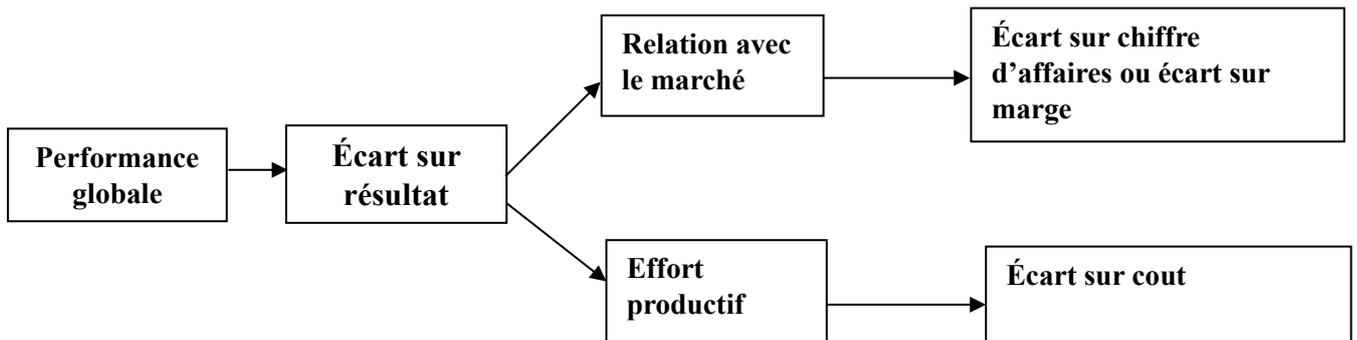
6.1.3.1.Écart sur résultat :

C'est la différence entre le résultat réel et le résultat préétabli de référence. L'écart de résultat mesure la déviation de la performance globale.



L'écart sur résultat se présente par le schéma suivant :

Figure N°05 : L'écart sur résultat



Source : Doriath Brigette, Chrétien Goujet, (2011), *op.cit.*, P204.

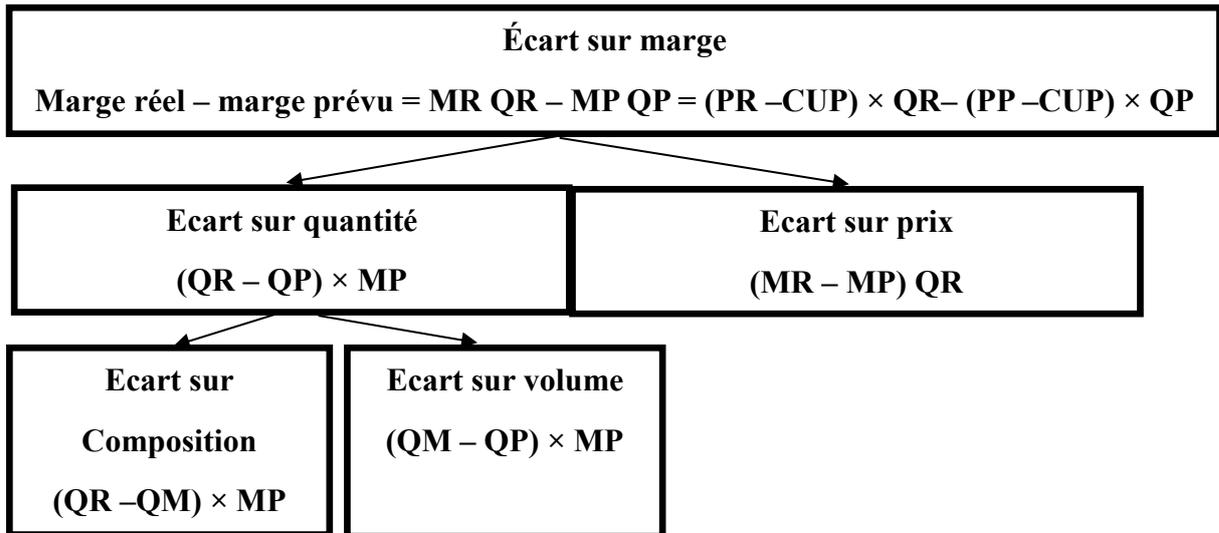
6.1.3.2.Écart sur marge :

Une marge se définit par la différence entre un prix de vente et un coût partiel. L'écart sur marge est la différence entre la marge sur coût préétabli réelle et la marge sur coût préétabli prévue¹.

$$\text{Écart sur marge} = \text{marge sur coût préétabli réel} - \text{marge sur coût préétabli prévue}$$

L'analyse de l'écart sur marge se base sur la marge unitaire par rapport au coût préétabli pour isoler l'impact du prix, tandis que l'effet du coût est pris en compte dans l'analyse des écarts de coûts.

¹ Doriath Brigette, (2008), *op.cit.*, P 77.



Sachant que :

MR : marge réelle ; MP : marge prévue ;

QR : quantité réelle ; QP : quantité prévue ;

PR : prix réel ; PP : prix prévu ;

CUP : coût unitaire préétabli. QM : quantité moyenne

6.1.3.3.Écart sur chiffre d'affaires :

L'écart sur chiffre d'affaires met en évidence la différence entre les ventes effectuées et les ventes qui avaient été prévues sur une période donnée. Au fond, il traduit la performance des services commerciaux de l'entreprise¹.

Il se calcule par la forme suivante :

$$\text{Écart sur chiffre d'affaires} = \text{Chiffre d'affaires réel} - \text{Chiffre d'affaires budgété}$$

Cet écart se décompose en deux écarts : un écart sur prix de vente et un écart sur quantité des ventes. Pour l'entreprise, un écart positif sur chiffre d'affaires ($E > 0$) est favorable et un écart négatif ($E < 0$) est défavorable.

$$\text{Écart sur Prix} = (\text{Prix réel} - \text{Prix budgété}) \text{ Quantité réelle}$$

$$\text{Écart sur quantité} = (\text{Quantité réelle} - \text{Quantité budgétée}) \text{ Prix budgété}$$

¹ Djerbi Zouhair, Durand Xavier, Kuszla Catherine, (2020), *op.cit.*, P252.

6.1.3.4.Écart sur coût :

L'analyse de l'écart sur coût consiste à comparer le coût réellement constaté et le coût préétabli. Lorsque le coût réel est supérieur au coût préétabli, l'écart est défavorable, dans le cas inverse, il s'agit d'un écart favorable.

$$\text{Ecart sur coût} = \text{Coût Réel} - \text{Coût Prévu}$$

6.1.3.4.1. Charge directe :

Pour les écarts sur charges directes, il s'agit essentiellement des matières premières (MP) et de la main-d'œuvre directe (MOD).

- **Ecart sur matières premières** : L'écart total sur matières premières se décompose en deux écarts : d'un écart sur cout (noté E/C) et d'un écart sur quantité de matières premières consommées (noté E/Q)¹ :

$$\text{Ecart sur quantité} = (\text{quantité réelle} - \text{quantité préétablie}) \times \text{cout préétabli}$$

$$\text{Ecart sur cout} = (\text{cout réel} - \text{cout préétabli}) \times \text{quantité réelle}$$

Donc l'écart globale du matières premières sur calcule par :

$$\text{EG/MP} = \text{écart sur quantité} + \text{écart sur cout}$$

- **Ecart sur main d'œuvre directe** : L'écart total sur main-d'œuvre directe se décline en deux écarts : d'un écart sur temps (E/T) et d'un écart sur le taux horaire (E/th)² :

$$\text{Ecart sur temps} = (\text{temps réel} - \text{temps préétabli}) \times \text{taux horaire préétabli}$$

$$\text{Ecart sur taux horaire} = (\text{taux horaire réel} - \text{taux horaire préétabli}) \times \text{temps réel}$$

Donc l'écart globale sur main d'œuvre direct est :

$$\text{EG/MOD} = \text{Ecart sur temps} + \text{Ecart sur taux horaire}$$

¹ Monaco Laurence, Baratay Christelle, (2022), « DCG contrôle de gestion », 11^{ème} édition, GAULINO, paris, p201

² Monaco Laurence, Baratay Christelle (2022), *op.cit.*, P202

6.1.3.4.2. Charge indirecte :

L'écart sur coût du centre d'analyse peut être décomposé en écart de rendement, écart de budget et écart d'activité.

- **Écart sur rendement** (main d'œuvre, matériel) qui traduit la plus ou moins bonne utilisation ou qualité des facteurs mis en œuvre¹.

$$\text{Ecart sur rendement} = (\text{quantité réel} - \text{quantité préétabli}) \times \text{cout d'unité d'œuvre prévu}$$

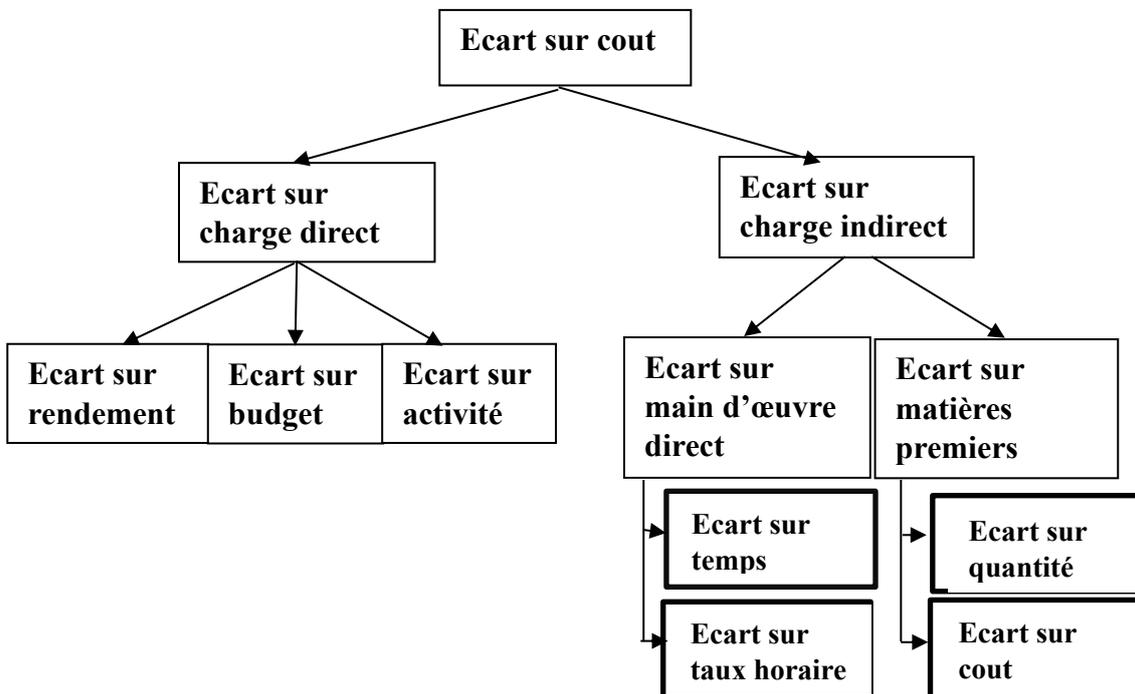
- **Écart sur budget** (salaires et autres charges du centre) exprime la différence de cout du centre d'analyse due à la variation du prix des facteurs consommés par ce centre².

$$\text{Ecart sur budget} = \text{cout réel} - \text{cout budgète pour l'activité réelle}$$

- **Écart sur activité** mesure l'impact de la plus ou moins bonne absorption des charges fixes liée au niveau d'activité. C'est un écart de sous ou suractivité³.

$$\text{Ecart sur activité} = \text{cout budgété de l'activité réel} - \text{cout préétabli de l'activité réel}$$

Figure N°06 : L'écart sur cout :



Source : Bernard Augé, Gérald Naro, (2011), « *mini de manuel de contrôle de gestion* », édition DUNOD, P149.

¹ Doriath Brigitte, (2011), « *contrôle de gestion en fiches* », 5^{ème} édition, DUNOD, paris, P94

² Idem.

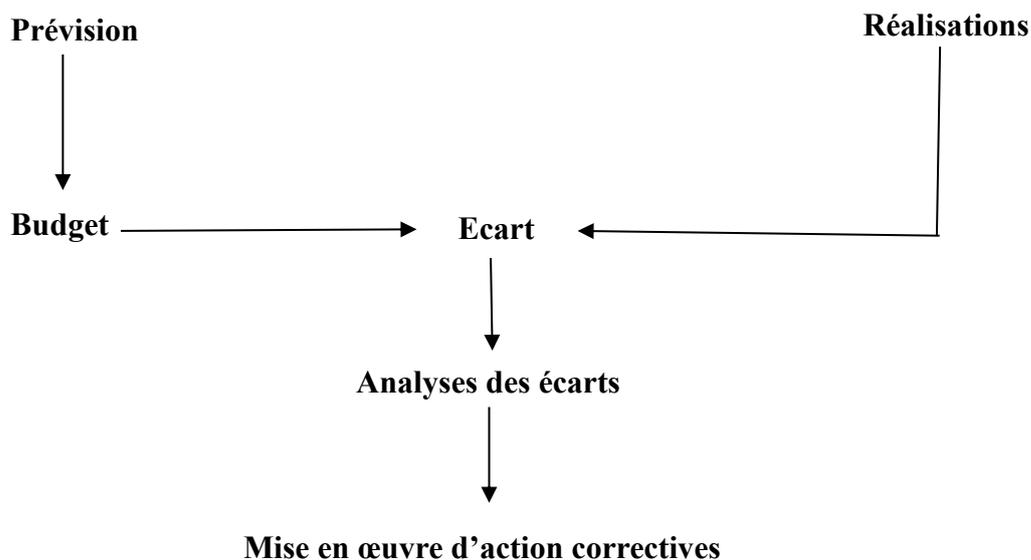
³ Brigitte Doriath, CHRISTIAN GOUJET, (2011), « *gestion prévisionnelle et mesure de la performance* », 5^{ème} édition, DUNOD, Paris, P253.

7. Les actions correctrices :

Une action correctrice est une action de rattrapage ou d'ajustement destinée à replacer l'unité pilotée par le responsable sur la bonne trajectoire menant aux objectifs budgétés. Elle fait partie intégrante de ce qu'on appelle le cycle du progrès.

L'identification des écarts, sans analyse ultérieure, n'offre pas d'intérêt autre que la satisfaction intellectuelle. L'apport réel du contrôle budgétaire réside dans l'analyse de ces écarts et dans la communication qui en est faite aux parties prenantes et à la direction générale. En retour, la mise en évidence des écarts doit faciliter l'introduction d'actions correctrices, que ce soit pour tendre à réduire les écarts ou, au contraire, pour mieux appréhender l'évolution de l'environnement ¹.

Figure N°07 : L'analyse des écarts et des actions correctives



Source : Hutin Hervé, (2010), « *Toute la finance* », 4^{ème} édition, Edition d'Organisation, Paris, p820.

Le type d'action corrective doit être adapté au type de cause, Le tableau ci-dessous en présente quelques exemples :

¹ Lardy Philippe, Pigé Benoît, (2011), « *reporting et contrôle budgétaire* », 2^{ème} édition, EMS éditions, France, P98 .

Chapitre 01 : Cadre conceptuel relatif au contrôle budgétaire et système ERP.

Tableau N°1 : Présentation de quelques causes d'écarts et leur actions correctives :

| Cause d'écart | Type d'action |
|--|---|
| Défaut de prévision. Exemple : croissance du marché surévaluée. | Nouvelle action : lancement d'une campagne commerciale agressive. Où Nouvelle stratégie : concurrence par la différenciation du produit et non plus par les prix. |
| Modification définitive de l'environnement. Exemple : loi sur la réduction de temps de travail. | Révision des standards : coût horaire standard en hausse. |
| Erreur humaine. Exemple : défaut de réglage d'une machine | Erreur accidentelle non intentionnelle : aucune correction. Erreur liée à l'incompétence d'un salarié nouvellement recruté : formation de ce salarié |
| Erreur matérielle. Exemple : important taux de rebut lié au manque de qualité des matières. | Changement de fournisseur |

Source : Doriath Brigitte, Christian Goujet, « *Gestion prévisionnelle et mesure de la performance* », DUNOD, 3^{ème} édition, Paris, 2007, P 208.

L'ensemble des principales causes d'écarts rencontrées dans les opérations d'une entreprise et leurs actions correctives permettent d'appliquer des mesures correctives appropriées afin de résoudre les problèmes et optimiser la gestion de l'entreprise.

8. Les outils de contrôle budgétaire :

Les outils servant à effectuer le budgétaire sont multiples. Il s'agit entre autres du :

8.1. Le tableau de bord budgétaire :

Le tableau de bord budgétaire est un outil de pilotage à moyen terme qui permet au chef d'entreprise de mettre en évidence les écarts entre les prévisions budgétaires et les chiffres réels, d'en comprendre les raisons et de pouvoir prendre ainsi les décisions adéquates nécessaires¹.

Il permet donc de :

¹ <https://www.lecoindesentrepreneurs.fr/le-tableau-de-bord/> consulté : 15/02/2024 23 :00.

- Calculer les écarts, le suivi et le contrôle budgétaire.
- Surveiller les écarts entre les KPI financiers de l'activité réelle et le budget prévisionnel : recettes totales, dépenses totales, le résultat et la marge bénéficiaire
- Suivre, analyser et comparer en détail les recettes et les dépenses réelles par rapport au budget.
- Visualiser des alertes sur le non atteint des objectifs et les dépassements budgétaires
- Visualiser les tendances.

L'utilisation de cet outil est très simple, il suffit de :

- Définir la hiérarchie des rubriques, des recettes et des dépenses
- Établir le budget prévisionnel en utilisant le simulateur du budget
- Saisir régulièrement ou importer les transactions réelles.

8.2. Le système de reporting :

Le système de reporting est un outil de contrôle budgétaires qui permet au supérieur hiérarchique direct ou à la direction générale d'effectuer un suivi soutenu du pilotage de la performance confié au responsable de chaque unité de gestion¹ :

- En vérifiant la réalisation des objectifs ;
- En mesurant le poids des écarts ;
- En appréciant la pertinence des actions correctives et leurs résultats.

Le reporting ne doit comporter que des données synthétiques pertinentes afin de faciliter leur interprétation, leur comparaison et les prises de décisions.

8.3. Le système d'information :

Le contrôle de budgétaire envisage ses rapports avec le système d'information, il sert à déterminer la façon dont il contribue à la prise de décision et à la compréhension des besoins de gestionnaires en matière d'information.

8.3.1. Définition de système d'information :

Le système d'information de gestion est une base de données censée regrouper la totalité des informations de gestion de l'entité (informations commerciales, techniques, comptables, contrôle. etc.)¹.

¹ Béatrice et Francis Grandguillot, (2018), « *l'essentiel du contrôle de gestion* », 1^{er} édition, GUALINO, paris, P124.

8.3.2. Les finalités du système d'information :

Trois buts, dont le contrôle, sont assignés au système d'information² :

- **Le contrôle** : le système d'information doit être la mémoire de l'organisation, en traitant les données passées et en constituant un historique qui servira de base de comparaison afin de déceler toute anomalie dans l'organisation, en ce sens le système d'information doit être fiable.
- **La coordination** : le système d'information par son aspect dynamique traite aussi les informations relatives au présent en assurant la coordination entre les différents services, le système doit être rapide.
- **La décision** : le système d'information traite des informations concernant le futur, il doit permettre de construire des scénarios et grâce à la simulation de rendre possible le choix d'une solution plus au moins optimale, donc d'une prise de décision, le système d'information doit être pertinent.

¹ Zouhair Djerbi, Xavier Durand, Catherine kuszla, (2020), *op.cit.*, P269.

² Bersi Dyhia, Tabti sofiane, (2022). « *Le contrôle budgétaire des organismes sanitaires Cas : « CHU Nedir Mohamed de Tizi-Ouzou* ». Mémoire de Magister en Science Financières et Comptabilité, Université Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou, P69.

Section 03 : les systèmes d'informations intégrés : les ERP « entreprise ressources plannings »

Les systèmes d'information (SI) étaient constitués d'applications spécifiques séparées (comptabilité, gestion de production, gestion commerciale...). Ces diverses applications ne pouvaient communiquer qu'à travers des interfaces. Pour améliorer l'échange d'informations entre les différentes fonctions de l'entreprise, il était indispensable de mettre en œuvre des systèmes intégrés : ce sont les progiciels de gestion intégrés « les PGI » appelés en anglais Entreprise Ressource Planning « Les ERP » qui constituent une réponse possible à un besoin global de l'entreprise et non à des spécifications fonctionnelles de métier ou individuelles.

1. Cadre Conceptuel et théorique de l'ERP :

Avant de définir et de présenter les principales fonctionnalités d'un système ERP, nous rappellerons, dans un premier temps, la définition et l'importance des systèmes d'information au sein des entreprises.

1.1. Définition d'un système d'information :

Une information est un renseignement qui accroît la connaissance que l'on a d'une personne, d'un objet ou d'un événement. Une donnée brute ne devient une information que quand elle trouve son sens par rapport à un contexte, un système de valeurs, un problème à résoudre.

Un système d'information est un ensemble organisé de ressources, de matériels, logiciels, personnels, données et procédures qui permettent d'acquérir, de regrouper, de classer, de traiter et de diffuser de l'information. En un mot, il automatise et il dématérialise le traitement de l'information. Cette information pouvant être du texte, image, son, ou des données codées dans des organisations. Une donnée est une description élémentaire d'une réalité, transaction, événement¹.

Ce système d'information, spécifique à une entreprise, s'appuie sur :

- Une infrastructure technique composée de serveur des données, de système de stockage, de base des données, de systèmes d'exploitation et de réseaux ;
- Un parc applicatif composé de progiciels, ERP, applications spécifiques

¹ Deixonne, Jean-Luc, (2012), « *piloter les systèmes d'information* », 1^{er} édition, DUNOD, Paris, P29.

Chapitre 01 : Cadre conceptuel relatif au contrôle budgétaire et système ERP.

Le système d'information met à la disposition de chacun les données qui sont nécessaires l'accomplissement de ses tâches. Il répond aux besoins courants et aide aux prises de décision et à la préparation de l'avenir (veille informationnelle), Il doit garantir la fiabilité et la sécurité des informations¹.

1.2. L'historique et définition d'un ERP :

Nous allons explorer l'historique et la définition des ERP :

1.2.1. L'historique d'un ERP :

Historiquement, Dans les années 1960, l'ingénieur américain Joseph Orlicky a créé le concept de la Material Requirements Planning (MRP) pour répondre à un besoin de planification des entreprises². Ce dernier était utilisé par les entreprises industrielles pour la gestion de la production, des stocks, des approvisionnements, ainsi que des commandes et de la logistique.

Le MRP s'est vu évolué, au début des années 80, vers le MRPII qui comportait des modules en tant que composante clé de l'architecture logicielle et des composants de fabrication de base intégrés, y compris les achats, les nomenclatures, la planification et la gestion des contrats. Pour la première fois, différentes tâches de production étaient intégrées à un même système. Le système MRP II offrait également une preuve convaincante de la manière dont les entreprises pouvaient exploiter les logiciels afin de partager et d'intégrer des données d'entreprise, tout en optimisant l'efficacité opérationnelle à travers une meilleure planification de la production, une réduction des stocks et une diminution des déchets (rebut).

Dans les années 1970 et 1980, des concepts similaires à MRP II ont été développés pour gérer les activités de l'entreprise autres que la production, à savoir la finance, la gestion de la relation client et les ressources humaines³.

La notion d'ERP (Enterprise Resource Planning, planification des ressources d'entreprise) est apparue au début des années 1990, elle est utilisée par les médias professionnels pour qualifier moins d'une demi-douzaine d'éditeurs de progiciels qui couvrent la gestion complète

¹ Sornet Jacques, (2014), « système d'information de gestion : l'essentiel en fiches », Edition DUNOD, Paris, P01.

² Tahiri M'hamed, (2021), « INFORMATISATION DE LA MAINTENANCEGMAO/ERP : L'industrie 3.0 à l'ère de l'industrie 4.0 », édition AFNOR, P26.

³ Qu'est-ce que l'ERP ? <https://www.oracle.com/fr/applications/erp/what-is-erp.html> (consulté le 28/02/2024 à 16 :00).

d'une entreprise. Aujourd'hui, les grands éditeurs qui ont regroupé une offre complète sont : SAP, ORACLE Business Suite et Microsoft avec sa gamme DYNAMICS ¹.

1.2.2. Définition d'un ERP :

Un système ERP (Enterprise Resource Planning) ou PGI (progiciel de gestion intégré, en français) est un grand progiciel informatique, fonctionnant à travers d'une seule et même base de données et permettant² :

- De couvrir une grande partie du périmètre de gestion d'une entreprise, comme : le commercial, la comptabilité, la paie, le stock, la maintenance, les fournisseurs.
- D'assurer l'homogénéité des différentes informations échangées, en les centralisant sur une seule et même plateforme, ce qui contribue à la standardisation des différents processus et à l'amélioration des relations « entreprise clients » et ce avec un outil spécifique.

Plusieurs avis ont été exprimés et proposés dans la littérature, entre autres :

Jean-Louis Lequeux (1999) : « *Un ERP est un sous-ensemble du système d'information de l'entreprise, avec un référentiel unique des données, une administration du progiciel unique, des interfaces homme/machine uniformisée*³ »

Robert Reix (2004) : « *Un ERP est une application informatique paramétrable, modulaire et intégrée. Il vise à fédérer et à optimiser les processus de gestion de l'entreprise en proposant un référentiel unique et en s'appuyant sur des règles de gestion standard.* »⁴

François Blondel (2009) : « *Un ERP est un progiciel qui est destiné à couvrir la plus grande partie des besoins du système d'information de gestion (SIG) de l'entreprise.* »⁵

En effet, les ERP ont pour objectif de mettre en réseau, par une base de données unique, l'ensemble des données relatives aux fonctions de l'entreprise (comptabilité, gestion de la production, gestion des ressources humaines, communication, finance, marketing...), et gère les relations clients fournisseurs⁶.

Cet outil numérique, instrument de gestion et d'analyse dynamique, a pour vocation d'optimiser la diffusion de l'information en interne afin d'améliorer la réactivité de l'entreprise.

¹ Lequeux, Jean-Louis, (2008), « *Manager avec les ERP* », 3^{ème} édition, Organisation, P40.

² Tahiri M'hamed, (2021), « *INFORMATISATION DE LA MAINTENANCEGMAO/ERP : L'industrie 3.0 à l'ère de l'industrie 4.0* », édition AFNOR, P47/48.

³ Idem.

⁴ Reix Robert, et autres, (2011), « *Systèmes d'information et management des organisations* », 6^{ème} édition, Vuibert, P.97.

⁵ Tahiri M'Hameed (2021), *op.cit.*, P48

⁶ Josse Roussel, Gauthey Gabrielle, (2005), « *Vers l'entreprise numérique* », 1^{er} édition, Gualino , P122.

2. Les caractéristiques d'un ERP :

La définition des progiciels intégrés varie selon les sources, cependant elles convergent pour identifier les caractéristiques suivantes. Pour qu'un progiciel soit intégré il doit permettre¹ :

- **Une structure de type progiciel** : c'est un ensemble de programmes conçus par un éditeur pour répondre aux besoins de plusieurs entreprises.
- **Une structure paramétrable** : L'ERP est un produit standardisé conçu pour répondre aux besoins des entreprises en termes de secteur d'activités et de langues d'utilisation. Le paramétrage permet d'adapter le produit ERP aux besoins spécifiques de l'entreprise en termes de règles de gestion, options de traitement et format de données.
- **Une structure modulaire** : Un ERP est un ensemble de programmes ou modules séparables ; chaque module correspond à un processus de gestion. Ce découpage en modules permet de construire une solution spécifique par assemblage et d'étendre la mise en œuvre de manière progressive à différents domaines de gestion ;
- **Une approche intégrée** : Les différents modules d'un ERP ne sont pas conçus indépendamment. En effet, les informations peuvent être échangées facilement entre les divers modules grâce à des interfaces standardisées, ce qui permet une amélioration de la cohérence interne et une diminution des redondances ;
- **Une base de données unique** : Un ERP repose sur un référentiel unique où toutes les données utilisées par les différents modules sont définies de manière standardisée et gérées par un seul type de logiciel, assurant ainsi la cohérence des informations ;
- **Une optimisation des processus de gestion** : à la construction du PGI, le concepteur s'appuie sur des modèles de processus issus des meilleures pratiques du secteur (capitalisant ainsi sur le savoir-faire des meilleures entreprises d'un domaine d'activité donné), permet d'acquérir un ensemble de règles de gestion constitue un standard de fait pour un secteur donné.

L'ERP favorise donc l'homogénéisation des méthodes de travail. Cette facilité de circulation de l'information permet d'élaborer des outils puissants de gestion et d'analyse. Le système facilite alors la prise de décision.

3. Les modules d'un ERP :

ERP est un ensemble des modules qui permettent de répondre aux besoins des entreprises on distingue¹ :

¹Reix Robert, et autres, (2011), *op.cit*, P97.

3.1. Les Achats et les approvisionnements :

Une excellente maîtrise des approvisionnements est nécessaire pour aboutir à la satisfaction globale du client, de la demande d'achat jusqu'à l'acceptation de la facture du fournisseur en passant par le contrôle et la validation des engagements prix, délais, qualité. Il s'agit d'optimiser l'ensemble de la chaîne d'approvisionnement avec les fournisseurs en suivant les commandes et la facturation des achats, en facilitant les analyses, en organisant les réceptions et en valorisant les stocks. Les fonctionnalités ou les modules principaux sont les suivants :

- Analyses et statistiques,
- Gestion des appels d'offres,
- Gestion et suivi des commandes,
- Gestion des comptes fournisseurs,
- Gestion des demandes d'achat,
- Gestions des factures,
- Contrôle qualité,
- Gestion des réceptions,
- Planification des commandes.

3.2. Les stocks et les inventaires :

Une gestion de stocks performante garantit la traçabilité des flux physiques des produits et la synchronisation de ces flux physiques avec les flux financiers de l'entreprise. L'affectation des stocks peut se faire à l'affaire, à la commande ou par consignation. L'association de la gestion de la chaîne logistique, de la gestion des entrepôts et de la gestion des stocks permet de répondre aux exigences et aux contraintes de stockage, de conditionnement et de coûts. Les fonctionnalités ou les modules principaux sont les suivants :

- Gestion des entrepôts,
- Gestion des inventaires,
- Gestion des réapprovisionnements,
- Valorisation des stocks.

¹ Tomas Jean-Louis, Gal Yossi, (2011), « ERP et conduite des changements », 6^{ème} édition, DUNOD, Paris, P83.

3.3.Fabrication et planification de la production :

Ce module aide à la planification de la production, à la gestion des matériaux, au contrôle de l'atelier, au contrôle qualité et à la gestion du cycle de vie du produit permettent de réduire les coûts, augmenter la qualité des produits afin de maximiser la profitabilité de l'entreprise¹.

Les fonctionnalités ou les modules principaux sont les suivants :

- Analyse des performances,
- Configurateur de produits,
- Contrôle de gestion,
- Gestion à l'affaire ;
- Gestion de projets,
- Gestion de la qualité,
- Suivi de production,

3.4.Les ventes :

Ce domaine assure la gestion du processus et des procédures d'administration des ventes, de la cotation en passant par la commande et jusqu'à la livraison. L'intégration aux domaines financiers, stocks et logistique optimise et fiabilise l'ensemble des flux financiers et logistiques de l'entreprise, en minimisant les coûts associés. La simplification et l'automatisation du processus complet à travers des outils de workflow permettent une meilleure planification des étapes, une information continue du client, un accroissement global du service client.

Les fonctionnalités ou les modules principaux sont les suivants :

- Analyses et statistiques,
- Facturation des commandes,
- Gestion des commandes,
- Gestion des comptes clients,
- Gestion des conditions commerciales,
- Gestion des cotations,
- Gestion des listes de prix,

¹ Godwin Olaoye, Daniel Samon, « *Role of Enterprise Resource Planning (ERP) in Digital Transformation* »
Date de publication : 17/02/2024, P7.

- Logistique et expéditions plus précisément couvertes dans la gestion de la chaîne logistique.

3.5. La finance et la comptabilité :

Les organisations de l'entreprise ont besoin des outils de gestion financière et comptables pointus afin de réduire les coûts, améliorer la gestion de leur trésorerie ou accélérer la clôture des livres comptables. L'entreprise doit se mettre en conformité avec des normes comptables nationales, européennes ou internationales ainsi que respecter des obligations légales qui lui sont imposées¹.

Les fonctionnalités ou les modules principaux sont les suivants :

- Analyse financière,
- Comptabilité analytique,
- Comptabilité budgétaire,
- Comptabilité générale,
- Gestion de la trésorerie,
- Immobilisations.

3.6. Les ressources humaines :

Le défi des directions des ressources humaines est d'engager, de motiver et de retenir les meilleurs professionnels du secteur d'activité de l'entreprise. La gestion des compétences dans le temps représentant sans nul doute la partie la plus difficile de par les multiples et rapides changements des stratégies et de l'environnement des métiers : technologies, partenariats, fusions-acquisitions, mondialisation, etc. Les managers ont besoin des données « self-service », complètes et actualisées sur leurs employés, sur le marché de l'emploi et sur la concurrence².

Les fonctionnalités ou les modules principaux sont les suivants :

- Gestion des carrières, Gestion des compétences,
- Gestion de la formation,
- Gestion de la paie,
- Gestion des performances, des salaires, des primes, bonus, etc.
- Gestion des postes,

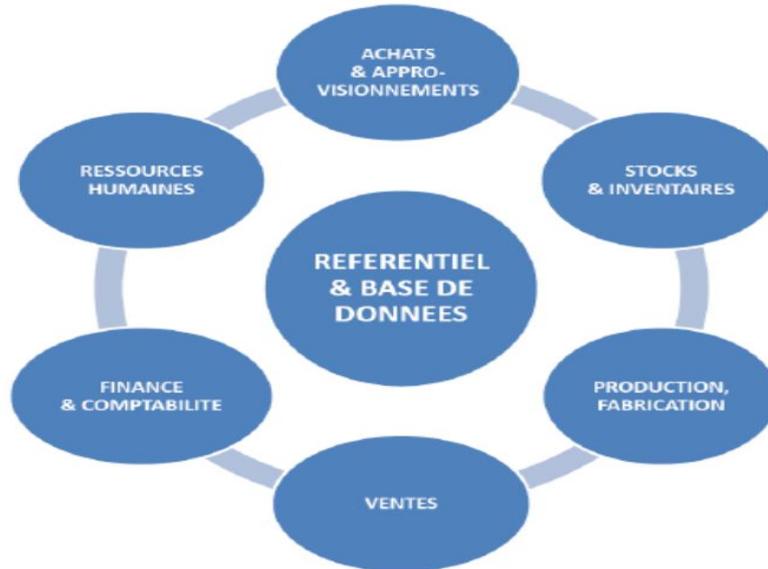
¹ Tomas Jean-Louis, Gal Yossi, (2011), *op.cit.*, P85.

² Ibid., P86.

Chapitre 01 : Cadre conceptuel relatif au contrôle budgétaire et système ERP.

- Gestion des recrutements,
- Gestion des temps et des activités,

Figure N°08 : Les six modules d'un ERP



Source : Tomas Jean-Louis, Gal Yossi, (2011), « ERP et conduite des changements », 6^{ème} édition, DUNOD, Paris, p83.

4. Les avantages et les inconvénients :

Les avantages et les inconvénients de l'ERP peuvent être résumés comme suit :

4.1. Les avantages :

Les avantages d'un ERP pour optimiser l'entreprise sont les suivants¹ :

- Centralisation des informations et des processus essentiels.
- Coordination et collaboration facilitées entre les différents services.
- Vue d'ensemble en temps réel de vos opérations.
- Prise de décisions plus éclairées et amélioration de l'efficacité des processus.
- Gains de temps et réduction des erreurs grâce à l'automatisation des tâches répétitives.
- Meilleure visibilité sur vos activités, identification d'opportunités de croissance.
- Renforcement de la compétitivité et accroissement de la productivité de l'entreprise.
- Cohérence entre applications différentes de la même entreprise : les données, organisées selon les mêmes formats, peuvent être facilement échangées entre modules¹.

¹ Qu'est-ce que l'ERP ? <https://www.oracle.com/fr/applications/erp/what-is-erp.html> (consulté le 03/06/2024 à 15h30).

En effet, ils permettent une meilleure planification des ressources, une prise de décision plus rapide et plus précise, une gestion de la chaîne d'approvisionnement plus efficace, une meilleure gestion des stocks et une amélioration de la relation client.

En utilisant un système ERP, les entreprises peuvent également améliorer leur visibilité sur l'ensemble de leurs activités. Les données sont collectées et stockées en temps réel, ce qui permet aux dirigeants de prendre des décisions éclairées en temps réel.

Les avantages d'un système ERP sont nombreux, mais il est important de noter que chaque entreprise est unique et que les besoins peuvent varier. C'est pourquoi il est important de bien évaluer les besoins de son entreprise avant de choisir un système ERP.

4.2. Les inconvénients d'un ERP :

Bien qu'il soit un outil important pour les entreprises, l'ERP présente aussi certains inconvénients qu'on va citer ci-dessous² :

4.2.1. Obligation de réorganiser l'entreprise conformément aux nécessités du logiciel :

L'organisation doit revoir sa manière de gérer ses processus métiers afin de s'adapter aux facteurs de rigidités du progiciel, notamment pour pouvoir utiliser la version et le paramétrage standard.

4.2.2. Remise en cause simultanée de l'ensemble du système d'information de l'organisation :

Cela signifie un changement généralisé de l'ensemble des processus de gestion, ce qui est très risqué.

4.2.3. Coût direct très élevé, mais également coût induit très important, et souvent sous-estimé :

Les coûts sont élevés et ne se composent pas uniquement de coûts directs. Il y a de nombreux coûts induits, en termes de temps de travail des personnels et en termes de baisse d'efficacité des services, de manière relativement durable. On constate également des coûts parasites liés à la désorganisation et à la dégradation des relations sociales lors de ce type de mise en place.

¹ Reix. Robert et autres, (2011), *op.cit.*, P98

² Michelle Gillet, Patrick Gillet, (2013), « *DSCG 5 Management des systèmes d'information* », 3^{ème} édition, Dunod, P314.

4.2.4. Perte de savoir-faire et d'avantage compétitif liés aux applications informatiques :

La maîtrise de l'information peut être un avantage compétitif dans le métier de l'organisation. Recourir à un PGI élimine cet avantage, alors que le développement d'une application par le service informatique de l'entreprise peut permettre d'y intégrer un savoir-faire unique.

4.2.5. Limitations liées aux produits impactant la gestion :

Les choix de méthodes de gestion offerts à la direction sont limités aux capacités du progiciel.

4.2.6. Dépendance par rapport aux intégrateurs et aux consultants :

La mise en place d'un ERP passe par l'intervention obligatoire d'intégrateurs et de consultants, fréquemment mal perçus par les salariés de l'organisation et qui recherchent rarement à transférer les compétences vers les salariés de l'entreprise, afin de garder un potentiel de facturation de prestations moyen et long terme.

5. Les éditeurs de ERP :

Le marché des ERP est vaste et diversifié, offrant à chaque entreprise la possibilité de trouver une solution adaptée à ses besoins. On distingue deux sortes de ERP :

- Les éditeurs d'ERP propriétaires.
- Les éditeurs d'ERP Open source.

5.1. Les ERP propriétaires :

Les ERP propriétaires édités par des sociétés qui impliquent l'achat d'une licence, de nombreux éditeurs propriétaires existent sur le marché¹ :

- SAP : IBM Allemagne (1972), Leader mondial des logiciels d'entreprise.
- Oracle Applications : Oracle (1995).
- PeopleSoft: PeopleSoft (1987) racheté par Oracle (2004).
- ERP SAGE/Adonix : Adonix (1979) racheté par Sage (2005).
- SSA ERP LN: SSA Global.
- ERP GEAC: Geac Computer Corporation Limited (2006).
- Microsoft Dynamics : Microsoft.

¹ Philippe Norigeon, (2010), « Cours PGI, ERP : master CCA », P37.

Chapitre 01 : Cadre conceptuel relatif au contrôle budgétaire et système ERP.

Figure N°09 : Répartition des principaux éditeurs d'ERP sur le marché :



Source : Philippe Norigeon, (2010), « Cours PGI, ERP : master CCA », P36.

Les ERP propriétaires présentent des avantages et des inconvénients illustrés dans le tableau suivant :

Tableau N°2 : Avantages et inconvénients d'un ERP propriétaire :

| Les avantages | Les inconvénients |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none">- Fiabilité des données- Pérennité- Assistance, support- Fonctionnalité- Puissance- Standardisation | <ul style="list-style-type: none">- Dépendance à l'éditeur- Difficulté de mise en œuvre- Manque de flexibilité- Coûts élevés |

Source : SFAXIL, Solutions ERP https://fr.slideshare.net/LiliaSfaxi/chp2-solutions-erp?from_action=save (consulté le 05/03/2024 à 13h11).

La comparaison entre les avantages et les inconvénients d'un système ERP propriétaire fournir ainsi une vue d'ensemble qui permet d'évaluer de manière équilibrée ses impacts potentiels sur l'entreprise afin de choisir la solution qui correspond le mieux à ses besoins et objectifs spécifiques.

5.2.ERP open source :

Les ERP open source sont des ERP édités par des partenaires tels que des cabinets de conseil ou des SSII pour le support, Contrairement aux systèmes ERP propriétaires. Les ERP open

Chapitre 01 : Cadre conceptuel relatif au contrôle budgétaire et système ERP.

source sont gratuits (sans licence) mais il faut prendre en compte les coûts de maintenance, d'assistance technique et de formation dans le calcul du coût d'acquisition¹.

Les principaux ERP Open Source sont :

- Compiere.
- Dolibarr.
- ERP5.
- OFBiz (Open for Business).
- Open Bravo.
- Odoo.

Les systèmes ERP open source possèdent des avantages et des inconvénients, comme exposé dans le tableau suivant :

Tableau N°3 : Avantages et inconvénients d'un ERP open source.

| Les Avantages | Les Inconvénients |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none">- Agilité, flexibilité- Spécificité- Indépendance- Mise en œuvre simple- Coûts (moins chère). | <ul style="list-style-type: none">- Couverture fonctionnelle limitée- Absence de l'assistance et du support- Paramétrage limité. |

Source : SFAXIL, Mise à jour le 27/02/2014, Solutions ERP, https://fr.slideshare.net/LiliaSfaxi/chp2-solutions-erp?from_action=save (consulté le 05/03/2024 à 13h11).

L'analyse de ces avantages et inconvénients associés à l'adoption d'un ERP open source permet aux entreprises d'avoir une vue d'ensemble équilibré, les aident à prendre des décisions éclairées. Il est essentiel de prendre en compte ces facteurs en fonctions des besoins et des objectifs de l'entreprise, ainsi que des ressources disponibles pour la mise en œuvre du système.

¹ Philippe Norigeon, (2010), *op.cit.*, P43.

6. Les étapes d'implantation :

Un projet ERP, est un projet à risque qui n'est pas à la portée de toutes les entreprises, et qui peut déclencher des conflits entre besoins locaux et intégration. Sa mise en place relève de l'ingénierie organisationnelle et doit respecter certaines étapes¹.

6.1. Planifications :

Cette phase, à l'origine de l'implantation de tout projet, a pour but de supporter l'exécution de l'ensemble des activités². Avant de commencer l'implémentation, il est essentiel de planifier le processus. Cela comprend la définition des objectifs, l'évaluation des besoins de l'entreprise, l'affectation des ressources nécessaires, le choix du logiciel ERP.

La plupart de temps le choix d'un ERP est décidé selon des critères sont présente sous forme une liste de critères et de leur soumettre des coefficients de pondération Ensuite, chaque ERP est évalué sur chaque critère, qui sont répertoriés en six catégories :

- **Critères stratégiques** : Ce sont les critères les plus importants. Il s'agit de choisir l'éditeur selon des facteurs relatifs à la position de l'entreprise sur son marché (partenariats, contrats passés avec éditeurs, etc.).
- **Critères fonctionnels** : Il faut comparer que l'ERP couvrira le mieux tel besoin fonctionnel ou tel autre besoin spécifique Il faut que l'ERP s'intègre aux fonctionnalités de l'entreprise.
- **Critères technologiques** : C'est aux informaticiens de juger de la souplesse et de la réactivité de la technologie proposée par les éditeurs Le but est de ne pas se retrouver avec des technologies désuètes dans le futur.
- **Critères techniques** : Il faut définir la plateforme et l'environnement technique de ERP, notamment, quel système d'exploitation utiliser.
- **Critères commerciaux** : L'ERP sera implémenté pour de nombreuses années, il convient donc d'assurer une pérennité avec l'éditeur. Les contrats de mises à jour et support doivent être clarifiés.
- **Critères méthodologiques** : Les ERP présentent différentes façons de faire, qui contribueront à la réussite du projet Il faut qu'elle soit adaptée au contexte de l'entreprise.

¹ Makati Safa, « *L'impact de la gestion financière et comptable informatisée sur la prise de décision : Cas de FIBROCIMENT filiale du groupe YNNA HOLDING* », Rapport du Projet de Fin d'études option : gestion Financière et comptable, Ecole Nationale de Commerce et de Gestion-Kenitra, 2015. P56.

² Tomas Jean-Louis, Gal Yossi, (2011), « *ERP et Conduite des changements* », 6^{ème} édition, Dunod, Paris, P148.

6.2. Phase de réalisation :

Cette phase qui comporte principalement le paramétrage de l'ERP débute par une préparation de l'environnement informatique¹. Les principaux éléments de cette préparation sont : déterminer l'architecture des bases de données ERP, évaluer les besoins en matériel, déterminer la configuration des postes et fixer les procédures de maintenance.

6.2.1. Choix du matériel :

Le choix de la plateforme matérielle et des différents composants de l'infrastructure technique de l'entreprise (stations de travail, imprimantes, réseaux locaux ou étendus) est en fait contraint par trois paramètres principaux : l'ERP qui a été sélectionné, l'infrastructure technique actuelle, et le budget de l'entreprise².

6.2.2. Configuration :

L'objectif est de paramétrer l'ERP dans le but d'aligner le produit sur l'entreprise. Les membres des équipes de mise en œuvre doivent donc comprendre les processus de l'entreprise et connaître les fonctionnalités de l'ERP.

6.2.3. La formations des utilisateurs :

Cette étape est essentielle pour que le système ERP soit bien intégré en interne et correctement utilisé. Elle peut être plus ou moins longue suivant la complexité de la solution choisie, du niveau des connaissances des utilisateurs³. Les employés sont formés à l'utilisation du système ERP, et les administrateurs système reçoivent une formation sur la gestion et la maintenance du système.

6.2.4. Le paramétrage et les différents tests du système ERP :

Cette étape est très importante car elle permet de vérifier que la solution choisie réponde effectivement aux besoins qui ont été posés au début du projet. Elle conditionne donc le bon fonctionnement de la solution dans la structure⁴.

6.3.Phase d'intégration :

Cette phase permet d'intégrer les différents composants de l'étape précédente pour tester leur fonctionnement ensemble. On y inclut le système ERP paramétré, les extensions, les interfaces, les reprises et les modifications des systèmes existants. Les tests de bout en bout

¹ Tournant Laurance, Wilfried Azan, (2003), « Réussir votre projet ERP », AFNOR, P67.

² Tomas Jean-Louis, Gal Yossi, (2011), *op.cit.*, P183.

³ Tahiri M'hamed, (2021), « *INFORMATISATION DE LA MAINTENANCEGMAO/ERP : L'industrie 3.0 à l'ère de l'industrie 4.0* », édition AFNOR, P112.

⁴ Idem.

sont effectués, et les outils pour automatiser l'exploitation de l'ERP sont mis en place. Les utilisateurs finaux participent aux tests de validation et aux ajustements nécessaires¹.

7. Support et maintenance :

Un support continu est fourni aux utilisateurs, et des mises à jour régulières du logiciel ERP sont effectuées pour assurer son bon fonctionnement.

7.1.Support

Il est essentiel de surveiller attentivement les jours qui suivent le démarrage en organisant deux niveaux de support (entreprise et éditeur). Dès qu'une anomalie est détectée par l'utilisateur, il doit informer le leader de l'équipe de mise en œuvre correspondante ou l'équipe technique. Ensemble, ils cherchent à trouver une solution. Si aucune solution n'est trouvée, il est nécessaire de faire appel au support de l'éditeur.

Avec l'ajout et la mise à jour des nouvelles fonctionnalités, l'équipe d'infrastructure technique doit rester pleinement mobilisée. Le support de l'ERP peut être externalisé, mais cela pourrait compromettre le coût et la compréhension des besoins de l'entreprise. En revanche, il ne sera pas nécessaire de former à nouveau les informaticiens techniques².

7.2.Mises à jour

Il faut prêter attention aux nouvelles versions qui peuvent coûter beaucoup. Il faut compter un changement de version tous les deux ou trois ans, et être sûr que cette nouvelle version apporte quelque chose (Interface internet, nouvelle technologie, nouvelle fonction) afin de ne pas l'installer inutilement. Enfin les nouveaux modules ne posent pas de problèmes. Toutefois, il ne faut pas céder à la tentation s'ils ne s'avèrent pas utiles à l'entreprise. C'est au comité de pilotage que revient la décision d'installer une fonction supplémentaire ou non³.

8. Le contrôle budgétaire et le système d'information :

La majorité des entreprises utilisent des systèmes de gestion basés sur la prévision et le rapprochement avec les faits observés. L'enregistrement puis l'analyse des écarts entre prévisions et réalisations constituent la base informationnelle du contrôle budgétaire. Système

¹ Deixonne, Jean-Luc, (2011), « *piloter un ERP* », 3^{ème} éditions DUNOD, Paris, P121.

² Pitteti Fabien, « *implémentation d'un ERP libre implique-elle nécessairement une réduction des coûts ?* » Mémoire de la haute école de gestion, Genève, 2009, P22.

³ Ibid., P23.

Chapitre 01 : Cadre conceptuel relatif au contrôle budgétaire et système ERP.

d'information pour le contrôle budgétaire et système de comptabilité générale utilisent une part importante de données communes.

Ces bases de données sont d'une très grande importance. Elles permettent de disposer des sources d'information à l'origine des écritures comptables, sans avoir nécessairement à attendre la sortie des états comptables ni devoir effectuer des retraitements dus aux particularités comptables non directement liées à la gestion¹.

Ainsi, la connaissance des bases de données et des liens les unissant peut permettre non seulement de disposer du carnet de commande de l'entreprise, mais aussi du taux d'utilisation prévisionnel pour les différentes machines ou ateliers.

¹ Lardy Philippe, Pigé Benoît, (2011), « *reporting et contrôle budgétaire* », 2^{ème} édition, EMS éditions, France, P195.

Conclusion :

A travers ce premier chapitre, il est possible de dire que le contrôle de gestion est un instrument d'aide à la décision permettant à l'entreprise de chiffrer ses objectifs stratégiques et suivre l'exécution des plans prévus.

Nous avons constaté aussi que le contrôle budgétaire est la troisième étape de la gestion budgétaire après la prévision et la budgétisation. Ce processus consiste à comparer les réalisations avec les prévisions, ce qui révèle des écarts. Ces écarts sont examinés et des mesures correctrices sont prises pour rapprocher les résultats attendus. De plus, le contrôle budgétaire sert de moyen de vérification pour la direction qui aux responsables de prendre les décisions adéquates ont vivre ou qui en dépendent pour l'évaluation de leur travail et de leur performance.

Enfin, nous avons présenté l'ERP comme un outil de contrôle de gestion qui permet à l'entreprise de bien gérer ses différents processus tout en s'appuyant sur un référentiel unique de données pour garantir la cohérence et la fiabilité de l'information et son apport dans le contrôle budgétaire.

Chapitre 02 : l'apport de
l'utilisation de système ERP
sur le contrôle budgétaire au
sein de Spa CONDOR

Chapitre 02 : l'apport de l'utilisation de système ERP sur le contrôle budgétaire au sein de Spa CONDOR

Introduction :

Nous avons présenté, dans le premier chapitre, les éléments du contrôle budgétaire et de l'outil ERP d'un point de vue théorique uniquement. À travers ce deuxième chapitre, nous allons mettre ces éléments en pratique.

Au cours de ce chapitre, nous allons suivre une approche plus opérationnelle. Nous allons tenter d'étudier l'apport de l'utilisation de système l'ERP dans le contrôle budgétaire au sein de l'entreprise Spa CONDOR ELECTRONICS. Ainsi, nous allons présenter l'entreprise et discuter les résultats des entretiens afin d'aboutir à des conclusions concernant les hypothèses ultérieurement formulées.

Ce chapitre porte sur trois sections :

Dans la première section : Nous commencerons par la présentation de l'organisme d'accueil où nous avons effectué notre stage durant trois mois.

Dans la deuxième section : Nous nous concentrerons sur le contrôle de gestion et ses outils, nous allons présenter en détail le contrôle budgétaire et ses étapes, ainsi l'ERP SAP.

Dans la troisième section : Nous présenterons la méthode de recherche suivi pour la réalisation de notre entretien, et analyser les résultats sur l'apport de l'utilisation de l'ERP dans le contrôle budgétaire au sein de l'entreprise Spa CONDOR.

Chapitre 02 : l'apport de l'utilisation de système ERP sur le contrôle budgétaire au sein de Spa CONDOR

Section 01 : Présentation de l'entreprise CONDOR filiale de groupe Benhamadi.

L'entreprise SPA Condor Electronics a été créée par le groupe BENHAMADI. Avant de présenter l'entreprise, nous allons d'abord donner une brève présentation du groupe BENHAMADI.

1. Présentation du groupe BENHAMADI :

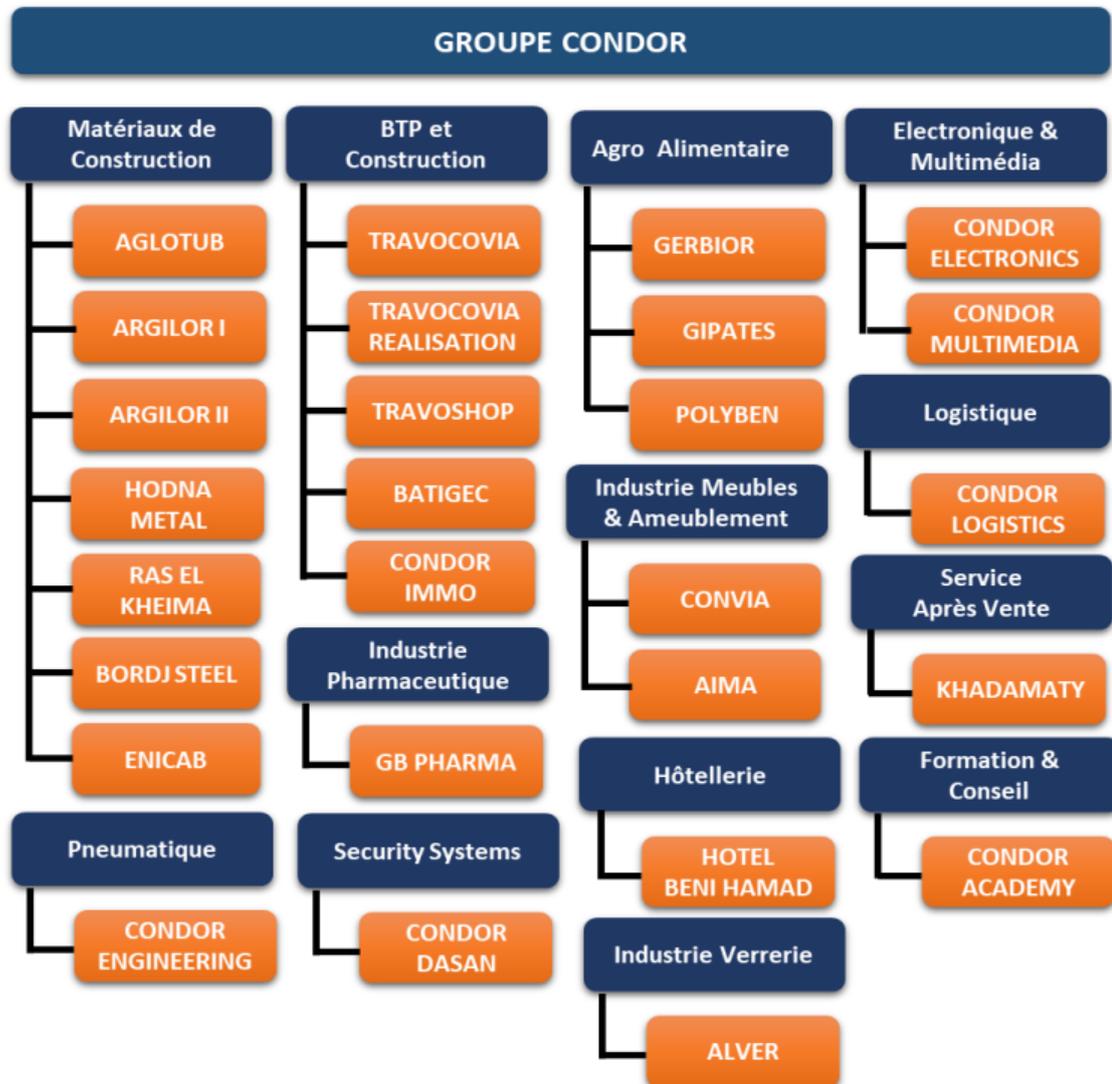
Le Groupe Benhamadi est un groupe industriel algérien, basé sur la commercialisation et la fabrication des produits électroniques et électroménagers, des produits de construction et produits alimentaires.

Récemment, le groupe BENHAMADI a connu un grand développement dans les différents secteurs. Aujourd'hui, ce groupe a 27 filiales dans différentes activités ; BTP et construction, électronique et multimédia, agroalimentaire, hôtellerie, logistique, industrie pharmaceutique, SAV, pneumatique, industrie du meuble et l'ameublement, systèmes de sécurité, industrie verrerie, formation et conseil.

Ce groupe représente aujourd'hui l'un des conglomérats d'entreprises algériennes les plus puissantes et actives sur la sphère économique du pays. Il opère dans différents domaines d'activité et affiche des résultats impressionnants. Le graphique suivant illustre les différentes composantes du groupe.

Chapitre 02 : l'apport de l'utilisation de système ERP sur le contrôle budgétaire au sein de Spa CONDOR

Figure N°10 : Présentation du groupe Benhamadi :



Source : Document interne de l'entreprise.

2. Présentation de spa CONDOR ELECTRONICS :

Dans un environnement économique propice, permettant l'émergence d'un nouveau marché local concurrentiel et l'ouverture des portes de l'investissement sur le marché national et international pour les investisseurs. Avec l'évolution, l'adaptation et l'augmentation de la demande en produits électroniques et électroménagers, la société Condor a été créée. Cette entreprise est l'une des entités constitutives du groupe Benhamadi, qui se compose en plus de Condor des entités suivantes :

Chapitre 02 : l'apport de l'utilisation de système ERP sur le contrôle budgétaire au sein de Spa CONDOR

- CONVIA se spécialise dans l'aménagement de cuisines domestiques, y compris les appareils électroménagers et les meubles.
- MULTIMEDIA se spécialise dans les produits multimédias.
- CRISTOR se spécialise dans la fabrication d'appareils électroménagers.
- POLYSTYRENE se spécialise dans la fabrication de produits en polystyrène.
- PNEUMATIQUE se spécialise dans la fabrication de pneus en caoutchouc pour automobiles.
- NARDI se spécialise dans la fabrication d'appareils électroménagers et est partenaire avec une autre société non mentionnée.
- PANNEAUX SOLAIRES se spécialise dans la fabrication de panneaux solaires et électriques.

Benhamadi "*Trade Antar*", également connue sous le nom de "*Condor*". Son activité consiste à fabriquer, commercialiser et assurer le service après-vente pour les appareils électroniques et électroménagers.

Son siège social est situé dans la zone industrielle de la wilaya de Bordj Bou Arreridj, sur la route de M'sila. L'entreprise occupe une superficie totale de 40 108 mètres carrés et dispose un capital social est de 4 277 000000 DA et son chiffre d'affaires en 2023 est de 58 277 336 043.48. Elle emploie 4614 personnes. La Spa Condor est une entreprise composée 06 business unités de production, implantées à BBA.

Condor a été immatriculée commercialement en avril 2002 et a commencé ses activités conformément au droit commercial. L'entreprise a également obtenu les certifications suivantes :

- ISO 9001 versions 2000 de l'organisme AFAQ AFNOR à la date 27/03/2007.
- ISO 9001 versions 2015 système de management de la Qualité
- ISO 14001 versions 2015 systèmes de management environnemental
- ISO 45001 versions 2018 systèmes de management de la santé et de la sécurité au travail (S&ST).

3. Historique et évolution :

Condor électronique est une société par actions appartenant au groupe familial BENHAMADI. En 1997 les frères BENHAMADI se sont spécialisés dans l'importation des produits électroniques, électroménagers. Après 2002, avec l'avènement de la loi sur le CKD et

Chapitre 02 : l'apport de l'utilisation de système ERP sur le contrôle budgétaire au sein de Spa CONDOR

le SKD qui a encouragé les fabricants algériens, le PDG du groupe décide d'enregistrer la marque Condor à l'INAPI, d'abord en assemblant des produits importés, puis en fabriquant progressivement certaines parties des produits localement. Le premier investissement pour la création de l'entreprise s'est élevé à 300 millions de dinars.

En 2003 l'entreprise s'est lancée dans la production, avec l'installation de la première unité de production des téléviseurs et des récepteurs satellite. Deux ans après l'entreprise s'est étendue sa production pour y installer une usine pour les réfrigérateurs et les produits blancs (lave-linge, cuisinières...). En 2009, lancement du premier PC portant la marque Condor et fabriqué dans une unité de production de l'entreprise

En 2012, la société a atteint environ 300 millions de dollars d'investissements et réalise un chiffre d'affaires en hors taxe de 21 milliards de dinars (26 milliards de dinars en TTC). Concernant les parts de marché, elle est le leader dans les produits blancs avec plus de 30% des parts de marché avec une fabrication de plus de 1 300 000 produits Condor.

Aujourd'hui le taux d'intégration atteint, plus de 80 %. Cette stratégie a permis à l'entreprise de prendre de l'ampleur et conquérir le marché national

Tableau N°4 : Fiche technique SPA condor ELECTRONICS :

| SPA CONDOR ELECTRONICS | |
|-------------------------------|--|
| Logo |  |
| Date de création | 09/02/2002 |
| Forme juridique | Société par actions. |
| Siege social | Zone d'activité Route de M'sila lot70, section 161 Bordj Bou Arreridj 34000-Algérie |
| Activité | Fabrication, commercialisation et SAV d'appareils électroniques et électroménagers. |

Chapitre 02 : l'apport de l'utilisation de système ERP sur le contrôle budgétaire au sein de Spa CONDOR

| | |
|-------------------------------------|--|
| DG | Harouz Ahmed. |
| PCA | Omar Benhamadi. |
| Site web | https://www.condor.dz/fr/ |
| Partenaires stratégiques | <ul style="list-style-type: none">• GREE et HISENSE, MEDIA, NINGBO TEC, IMP AND EXP (Chine).• DONGBUDA EWOO (Corée de sud).• INTEL et MICROSOFT(USA).• OUEST ISOL VENTIL (France) |
| Date dépôt démarque dépôt à l'INAPI | 30/04/2003 |

Source : Document interne de l'entreprise condor.

4. Les missions et objectifs de l'entreprise SPA CONDOR ELECTRONICS :

La société "Antar Trade" - Condor - BBA - occupe une place primordiale dans l'économie nationale en répondant aux besoins du marché national en appareils électroniques. De plus, elle soutient le secteur privé en fournissant une gamme variée d'équipements essentiels aux entreprises locales.

4.1. Missions :

Parmi les principales missions de l'entreprise Condor, on cite¹ :

- Le développement des produits et services proposés par l'entreprise : en améliorant la qualité des produits, en utilisant les dernières innovations technologiques pour attirer un maximum de consommateurs et gagner en réputation sur le marché.
- La création d'emplois : en fournissant plus de 4000 postes de travail.
- La contribution au développement économique.
- La promotion des produits nationaux algériens sur le marché.
- La réalisation du plan annuel de production avec des entreprises du même secteur : en atteignant l'intégration, l'équilibre et le respect des objectifs prédéfinis pour garantir la pérennité.

¹ Document remis par l'entreprise.

Chapitre 02 : l'apport de l'utilisation de système ERP sur le contrôle budgétaire au sein de Spa CONDOR

- Le maintien de la santé commerciale en garantissant les clients actuels et en attirant de nouveaux partenaires.
- L'offre de produits de qualité à des prix compétitifs.
- L'acquisition de partenaires étrangers par le biais d'expositions et d'autres campagnes publicitaires.
- La compétition avec des entreprises mondiales opérant dans le même domaine.
- La réduction des coûts et des charges au maximum en adoptant les meilleures pratiques à tous les niveaux et à toutes les étapes de la production afin d'éliminer le gaspillage et d'atteindre l'efficacité de production en introduisant de nouveaux équipements et en qualifiant les travailleurs.

4.2.Objectifs :

Les objectifs de l'entreprise se résument comme suit¹ :

- La réalisation de bénéfices est l'objectif premier et fondamental que l'entreprise "Antar Trade" Condor vise à atteindre en atteignant le chiffre d'affaires fixé pour chaque année et en gagnant de nouveaux partenaires tout en conservant les partenaires actuels, ce qui lui permet d'élargir ses activités pour faire face à la concurrence.
- Répondre aux besoins de la société, en proposant des produits de qualité supérieure à des prix compétitifs ;
- Rationalisation de la production : en utilisant efficacement ses ressources et en supervisant ses activités de manière à répondre aux besoins de la société ;
- Garantir un niveau de rémunération adéquat permettant aux employés de subvenir à leurs besoins et de maintenir leur emploi, ainsi que de fournir divers avantages et incitations ;
- Création de modèles de consommation grâce à des campagnes publicitaires ;
- Fourniture de services d'assurance pour les employés tels que l'assurance maladie, l'assurance contre les accidents du travail et les régimes de retraite ;
- Prise en compte de l'aspect environnemental en contrôlant autant que possible ses déchets industriels pour renforcer sa position sur le marché local et valoriser la production nationale ;
- Obtention de la certification de qualité pour ses produits ;
- Perpétuation de l'organisation et amélioration de ses structures ;

¹Documents remis par l'entreprise.

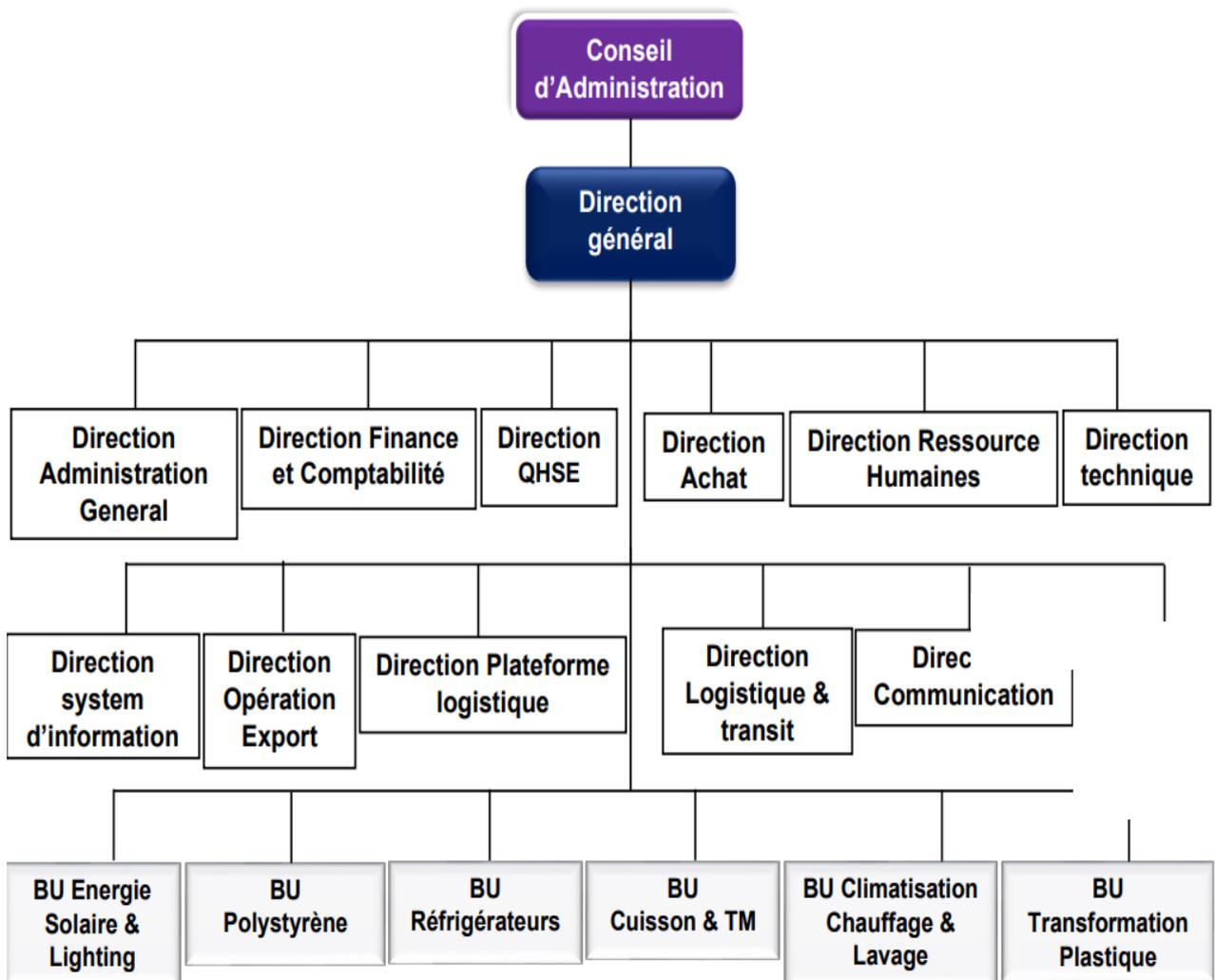
Chapitre 02 : l'apport de l'utilisation de système ERP sur le contrôle budgétaire au sein de Spa CONDOR

- Renforcement des investissements en acquérant des équipements de production modernes dans le but de développer et de diversifier les produits ;
- Formation continue des employés et des cadres ;
- Recrutement de personnel hautement qualifié et compétent.

5. Organigramme de l'entreprise :

Le schéma organisationnel de l'entreprise Condor repose sur un ensemble de fonctions interagissant les unes avec les autres pour atteindre les objectifs de l'entreprise. Cela se fait en définissant et en répartissant les responsabilités et en divisant le travail entre les différents départements et unités de l'entreprise. Le schéma ci-joint illustre la structure organisationnelle de l'entreprise Condor.

Figure n°11 : Organigramme de SPA CONDOR ELECTRONICS.



Source : Documents interne de l'entreprise.

Chapitre 02 : l'apport de l'utilisation de système ERP sur le contrôle budgétaire au sein de Spa CONDOR

5.1. Analyse la structure organisationnelle de SPA CONDOR ELECTRONICS :

Nous clarifions les différentes tâches des départements et des branches de l'entreprise comme suit¹ :

➤ **Direction générale** : Elle est composée d'un conseil administratif à sa tête un président qui tranche dans les décisions finales qui est, le PDG.

Les tâches de la Direction Générale incluent :

- La réalisation des programmes de production définis par l'entreprise ;
- La mise en œuvre de la commercialisation des produits conformément aux politiques et procédures établies par l'entreprise ;
- Garantir le bon fonctionnement de l'entreprise ;
- Assurer le fonctionnement général des biens, des personnes et des activités conformément aux règlements et lois ;
- Déterminer les priorités générales et prendre des décisions sur les questions complexes ;

➤ **Direction finance et comptabilité** : Il est réparti en deux services (comptable et financier et contrôleur de gestion), dont chacun, est géré par un chef de service et cela afin de déterminer la situation financière de l'entreprise, il a pour mission de :

- Superviser l'activité financière, comptable et fiscale de l'Entreprise, les enregistrer au jour le jour, d'analyser les résultats obtenus tout au long de l'année;
- Étudier les écarts et engager des actions correctives.
- Élaborer les budgets annuels et en assurer le suivi.
- Élaborer des programmes annuels d'investissement de l'entreprise.
- Superviser la comptabilité analytique.
- Participer à la définition d'une politique des prix de vente.
- Veiller au contrôle de la régularité des actes de gestion de l'entreprise

➤ **Direction QHSE** : il se charge des aspects HSE (Hygiène, Security, Environnement) et la responsabilité sociétale. Se compose d'un groupe d'intervention qui veille à :

- Assurer la bonne sécurité de santé des personnes (travailleurs).
- Protection de l'environnement de travail.
- Promouvoir l'esprit de la sécurité au sein de l'entreprise.
- Effectuer des visites sur les espaces de travail afin d'identifier les moindres incidents.
- Améliorer la gestion des déchets ;

¹ Documents remis par le département des ressources humaines.

Chapitre 02 : l'apport de l'utilisation de système ERP sur le contrôle budgétaire au sein de Spa CONDOR

- **Direction des ressources humaines :** Les missions du DRH sont axées autour du conseil, de l'expertise et du développement des grands projets de l'Entreprise en matière de ressources humaines, et consistent à :
 - Recruter des employés selon les demandes des structures de l'entreprise ;
 - S'assurer de l'utilisation rationnelle des effectifs.
 - Traiter les affaires juridiques du personnel ;
 - Coordonner les activités des services publics ;
 - Préserver le climat social par des contacts permanents avec le partenaire social.
- **Direction d'achat :** Il s'occupe de différentes acquisitions qui concernent la logistique. C'est lui également qui s'en charge de l'alimentation de l'entreprise en matière première, pièces à assembler et tous les achats qui parviennent au-delà du territoire algérien.
- **Direction technique (Recherche et Développement) :** Elle est le moteur de la stratégie d'innovation et la clé de la compétitivité de l'entreprise. Elle travaille d'une manière continue pour :
 - Améliorer et augmenter la productivité des lignes de production par l'intégration de nouvelles technologies
 - Assurer la réduction des rebuts et rechercher des solutions pour leur recyclage.
 - Augmenter les avantages concurrentiels de la société selon la politique et les orientations de la Direction Générale.
 - Approuver la conception par la réalisation de prototypes ;
 - Pilote les projets de l'entreprise et gère les budgets destinés pour les projets.
- **Direction système d'information :**
 - Diriger une équipe de techniciens informatique ;
 - Définir, Mettre en place et maintenir les moyens humains et matériels nécessaires au développement du Système informatique de l'Entreprise
 - Construire des bases de données de leurs clients et fournisseurs et assurer une interconnexion dans l'entreprise.
 - Assure la sécurité de système d'information de l'entreprise.
- **Direction Logistique :**
 - Organiser les stratégies logistiques dans le but d'assurer le cheminement d'un produit depuis sa production jusqu'à sa distribution avec un souci constant d'optimisation du triptyque qualité/cout/délai.

Chapitre 02 : l'apport de l'utilisation de système ERP sur le contrôle budgétaire au sein de Spa CONDOR

- Assurer l'approvisionnement régulier, en fonction du planning, des produits et matières premiers nécessaires au fonctionnement des Unités de production de la société et au maintien du niveau des stocks destinés à la clientèle.
- Superviser les opérations de préparation des commandes et de distribution à l'extérieur de la société.

➤ **Direction commerciale et marketing :**

Divise aux deux départements :

1- Département commercial :

Parmi ses missions on a :

- Développer et s'assurer les ventes de ses produits et leurs acheminements au bon moment et à la bonne place, aussi la gestion des stocks afin de s'assurer de ne pas avoir une rupture et manque de produits au moment de la commande.
- Elargir le portefeuille clients.
- Remplir l'objectif de chiffre d'affaires.

2- Département marketing :

Il a pour mission d'étudier et attirer tout ce qui concerne les informations du marché en définissons le positionnement de la marque et d'un ensemble de produits et services, développer la notoriété de la marque, suivre la position concurrentielle de l'entreprise et la connaissance client.

➤ **Direction opération Export :** également connue sous le nom de direction export, est chargée de coordonner et de gérer les activités liées à la vente de ses produits l'étranger vers tous les pays africains, surtout ceux de l'Afrique de l'Ouest.

➤ **Business unités production :** Elle se compose par :

Des unités (polystyrène, produits blancs, produits bruns, transformation plastique, climatiseurs et ML, réfrigérateurs, cuisson), qui représente chacune par un responsable qui planifie et contrôle la production dans le respect du cahier des charges et la stratégie de fabrication des gammes de produits décidées par le DG.

Chapitre 02 : l'apport de l'utilisation de système ERP sur le contrôle budgétaire au sein de Spa CONDOR

Section02 : Présentation de la fonction contrôle de gestion de Spa CONDOR ELECTRONICS.

Le contrôle budgétaire est l'outil du contrôle de gestion le plus utilisé par toutes les entreprises commerciales. Il permet d'établir des prévisions, d'analyser les écarts et de mettre en place des actions correctives. Dans cette section, nous allons aborder :

- La place du contrôle de gestion chez SPA CONDOR ELECTRONICS, ses missions et les outils utilisés.
- La définition et la méthodologie du contrôle budgétaire au sein de SPA CONDOR.
- La définition de l'ERP SAP chez Condor et ses modules.

1. La position du contrôle de gestion au sein de l'entreprise condor :

Au sein de SPA CONDOR ELECTROMNICS, Le contrôle de gestion est généralement rattaché hiérarchiquement à la direction financière et comptable DFC, cela permet d'assurer une gestion financière, globale efficace de l'entreprise.

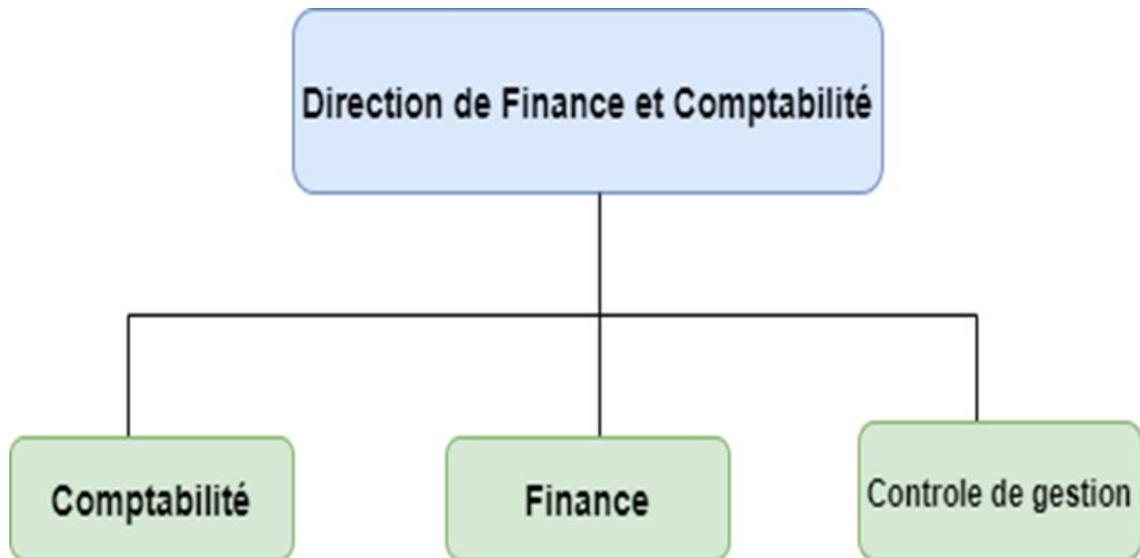
Le contrôleur de gestion agit comme un lien entre la direction et les équipes, transmettant les décisions stratégiques aux opérations. Il fournit une analyse financière importante grâce à des indicateurs et des tableaux de bord qu'il diffuse, Il propose des solutions d'amélioration qui permettent de créer de la valeur.

En tant que département rattaché à la DFC, le contrôle de gestion a un rôle de consolider les budgets annuels et l'interactivité de l'information et assure la réalisation des objectifs à court et à long terme.

Chapitre 02 : l'apport de l'utilisation de système ERP sur le contrôle budgétaire au sein de Spa CONDOR

Le schéma suivant nous montre la place du contrôle de gestion au sein du DFC :

Figure N°12 : La position du contrôle de gestion au sein SPA CONDOR ELECTRONICS :



Source : Document interne de l'entreprise.

1.1.Missions de contrôle de gestion à SPA CONDOR ELECTROICS :

Au niveau de SPA CONDOR ELECTRONICS, la fonction de contrôle de gestion assure un suivi efficace et fournit des outils pour aider à la prise de décision stratégique et opérationnelle.

Les missions de contrôleur de gestion sont présentées comme suit :

- **Elaboration du budget :** le contrôle de gestion participe à l'élaboration des budgets prévisionnels annuels de CONDOR selon les objectifs planifiés et les ressources disponibles.
- **Analyser les coûts :** analyser les coûts liés à la production tels que le coût des matières premières, le coût de la main-d'œuvre directe, les frais généraux de fabrication et les coûts indirects. Cette analyse vise à comprendre toutes les dépenses engagées au cours du processus de production.
- **Suivre les performances de l'entreprise :** l'analyse des résultats obtenus, et les comparer avec les prévisions, cette analyse permet de détecter les écarts entre les objectifs fixés et les réalisations pour mener les actions correctives. Et effectuer un suivi budgétaire mensuel par les tableaux de bords.

Chapitre 02 : l'apport de l'utilisation de système ERP sur le contrôle budgétaire au sein de Spa CONDOR

- **Evaluation des investissements** : le contrôleur de gestion surveille régulièrement l'état d'avancement des investissements du CONDOR, pour prendre des décisions éclairées concernant les investissements de l'entreprise.
- **Reporting et communications** : le contrôleur de gestion prépare des rapports financiers pour la direction de CONDOR, afin de fournir les informations sur les résultats et donner une vision claire sur la performance de l'entreprise.

1.2.Objectifs de contrôle de gestion :

Le contrôle de gestion, avec ses différentes dimensions et concepts clés, a pour objectif de répondre aux besoins de l'entreprise et de contribuer à son succès, faciliter la prise de décision, favoriser la coordination et la collaboration, améliorer la responsabilité et la transparence, ainsi Contrôler la fiabilité des informations.

1.3.Les outils de contrôle gestion au sein de SPA CONDOR :

La fonction du contrôle de gestion mobilise des outils qui sont : la comptabilité de gestion, reporting, les budgets, le contrôle budgétaire, le système d'information ERP SAP. Dans ce point nous allons présenter les outils utilisés par le contrôleur de gestion :

1.3.1. La comptabilité analytique :

La comptabilité en général joue un rôle principal qui porte essentiellement sur le suivi de bon fonctionnement de l'activité de l'entreprise et de donner une image fidèle à cette dernière. Elle s'intéresse à l'analyse détaillée des couts des produits au sein de l'entreprise tels que le cout de main d'œuvre, le cout de transport. Elle permet de d'exterminer le coût de revient des produits,

1.3.2. Tableau de bord :

Le tableau de bord est un outil de gestion et d'aide à la décision, regroupent les indicateurs clés de performance (KPI) qui permettent de suivre les performances de l'entreprise dans différents domaines, tels que la finance, les ventes, la production, etc.

1.3.3. Le budget :

Le contrôleur de gestion au sein de SPA CONDOR ELECTRONICS est chargé d'élaborer les budgets prévisionnels pour chaque unité de production pour orienter les actions de l'entreprise.

Chapitre 02 : l'apport de l'utilisation de système ERP sur le contrôle budgétaire au sein de Spa CONDOR

1.3.4. Le contrôle budgétaire :

L'entreprise SPA CONDOR ELECTRONICS exécute un contrôle budgétaire afin de comparer des réalisations par rapport aux prévisions, en interprétant les écarts dans le but de rechercher leur cause, informer les différents niveaux hiérarchiques, proposer éventuellement des mesures de correction et suivre leur mise en œuvre.

Il s'agit d'un outil de pilotage permettant de repérer les anomalies, afin d'aider à choisir les actions correctives appropriées.

L'analyse des écarts aide à :

- Déterminer les couts souhaités.
- Comparer les couts prévus avec les couts réellement engagés.
- Mettre en évidence les écarts.
- Évaluer les écarts et les interpréter.
- Identifier les responsabilités.

L'analyse des écarts est réalisée en mettant en évidence la différence entre un budget exécuté et un budget prévisionnel. Le contrôle budgétaire n'est pas que synonyme de maîtrise du budget, c'est aussi un véritable outil de vérification. Il permet de vérifier la performance des différents centres de responsabilité.

1.3.4.1. Les étapes de contrôle budgétaire au sein de l'entreprise :

Comme toute entreprise, SPA CONDOR ELECTRONICS doit suivre plusieurs étapes dans la mise en place d'un contrôle budgétaire efficace. Voici les étapes générales du contrôle budgétaire que CONDOR pourrait suivre :

- **Elaboration de budget :** le contrôleur de gestion doit établir les budgets correspondants aux objectifs financiers de l'entreprise en termes des revenus prévus et des dépenses attendues. Le budget doit être réaliste, précis et flexible.
- **Suivi et contrôle :** une fois les budgets sont établis, le contrôleur de gestion analyse les écarts et identifie les causes sous-jacentes par l'utilisation des outils de suivi budgétaire et des progiciels tels que : ERP SAP qui facilite la tâche.
- **Analyser les écarts :** comparer les résultats réels par les budgets prévisionnelles pour identifier et analyser les raisons des écarts, et faire les ajustements nécessaires afin d'atteindre les objectifs fixés.

Chapitre 02 : l'apport de l'utilisation de système ERP sur le contrôle budgétaire au sein de Spa CONDOR

- **Révisions budgétaires** : cette étape se fait par adaptation des budgets en cas de changements imprévus dans l'environnement commercial ou les circonstances opérationnelles.
- **Rapport et communication** : une fois les résultats budgétaires et les écarts sont analysés, il est essentiel de les communiquer avec les parties prenantes de l'entreprise, telles que les actionnaires, les dirigeants, les responsables, les contrôleurs de gestion et les partenaires commerciaux. Cela se fait généralement en préparant des rapports financiers pour les partager lors des réunions. L'objectif est de fournir aux parties prenantes les informations nécessaires pour évaluer la santé financière de l'entreprise et pour prendre des décisions éclairées.

Le contrôle budgétaire ne se limite pas à la maîtrise de budget, c'est un moyen de vérification. Il permet de vérifier la performance des différents centres de responsabilités.

Pour réaliser efficacement ses étapes de contrôle budgétaire, les contrôleurs de gestion au sein du SPA Condor utilisent des outils de suivi budgétaire tels que SAP et des logiciels de gestion intégrée qui permettent à l'entreprise de mieux contrôler ses budgets et d'optimiser sa gestion financière.

1.3.5. Système d'information ERP SAP :

SAP d'abord est l'acronyme de Systems, Applications and Products in Data Processing (systèmes, applications et produits de traitement des données) est un système de gestion d'entreprise complet qui a été mis en place au niveau de SPA CONDOR ELECTRONICS en 2018 aux différentes fonctions (finance, ressources humaines, logistique...).

SAP rend possible l'accès à des informations synthétisées, organisées, disponibles en temps réel et accessibles à tout moment, ce qui facilite la mission du contrôleur de gestion et, garantit la cohérence des données à travers le système et l'entreprise elle-même. Pour cela des formations ont été mises en place aux utilisateurs pour assurer une utilisation optimale de cet outil.

SAP est subdivisé en plusieurs modules, chacun gérant un domaine particulier de l'entreprise, nous allons citer ces différents modules :

1.3.5.1. Domaine logistique :

La gestion des logistiques s'effectue au niveau de Spa CONDOR à travers trois modules :

Chapitre 02 : l'apport de l'utilisation de système ERP sur le contrôle budgétaire au sein de Spa CONDOR

➤ **Le module MM (Matériel management) :**

Permet de :

- Gérer les commandes des biens et services ;
- Gérer tout ce qui se rapporte aux mouvements entrées, sorties, transferts de stocks ;
- Gérer les besoins prévisionnels d'articles et donc les réapprovisionnements ;
- Intégration avec les services financiers, gestion des stocks et d'entrepôt.
- Contrôler les factures ;
- Gérer des emplacements magasins.

➤ **Le module PP (Producing planing):**

- La planification de la production ;
- La prévision des ventes au niveau du CONDOR ;
- La prévision de la production au niveau de chaque business unité de production ;
- La planification des capacités (production, stock) ;
- Le contrôle de la fabrication et le suivi de la production.

➤ **Le module SD (sales & distribution) permet de gérer :**

- La gestion des appels d'offres ;
- La facturation ;
- Les contrats ;
- Les commandes des clients ;
- Les expéditions et les livraisons.

1.3.5.2. Domaine finance et comptabilité :

On distingue deux modules utilisés par les contrôleurs de gestions, les comptables et les financiers au niveau de direction de finance et comptabilité :

➤ **Le module FI (Financial) permet de :**

- Gérer la comptabilité générale ;
- Gérer les relevés bancaires ;
- La gestion des transactions bancaires ;
- La gestion de la trésorerie et de la comptabilité bancaire ;
- Consolidations ;
- La gestion des créances et des dettes.

➤ **Le module CO (controlling) utilise pour :**

- Le calcul de cout de revient par produit ;

Chapitre 02 : l'apport de l'utilisation de système ERP sur le contrôle budgétaire au sein de Spa CONDOR

- Suivi des dépenses et revenus budgétaire ;
- Comptabilité analytique ;
- La création des rapports financiers ;
- Calculer et analyser les écarts.

1.3.5.3. Domaine ressources humaines :

La gestion des ressources humaines s'effectue à travers d'un module appelé (HR). Ce module permet de :

➤ **Le module HR (humain ressources) :**

- Gérer les recrutements personnels ;
- Gérer les évolutions du personnel ;
- Gérer les paies et les frais de déplacements ;
- Gérer les formations ;
- Suivre les carrières.

L'adoption de SAP chez CONDOR ELECTRONICS a permis d'améliorer la gestion de ses informations et ses opérations de manière pertinente.

Chapitre 02 : l'apport de l'utilisation de système ERP sur le contrôle budgétaire au sein de Spa CONDOR

Section 03 : Etude de cas et analyse des résultats.

Durant la période du stage et en ce qui concerne l'étude de cas et l'analyse des entretiens. Les informations ont été recueillies grâce à une prise de notes et des enregistrements de la conversation. Nous présentons les réponses obtenues et mener une analyse qualitative, et vers la fin, nous présentons une synthèse récapitulative des résultats de l'étude et nous concluons cette dernière section par des recommandations.

1. Choix de méthodologies :

La recherche qualitative cherche à comprendre en profondeur un phénomène. Dans ce type d'étude, on étudie les opinions, les idées et les sentiments des individus ou de petits groupes d'individus concernant un sujet bien précis¹.

Un des outils que nous utilisons dans notre étude qualitative : l'entretien.

L'entretien de recherche est une technique de collecte de données informatives. Cette méthode permet de récolter et d'analyser plusieurs éléments : l'avis, l'attitude, les sentiments, les représentations de la personne interrogée.²

Il existe trois types d'entretiens :

- L'entretien directif : Il est constitué d'une série de questions beaucoup plus fermées demandant des réponses courtes. On y retrouve souvent des questions dont les réponses sont « oui » ou « non », ou des questions sous forme de QCM. Ce type d'entretien peut aussi être utilisé dans les études quantitatives.
- L'entretien semi-directif : Il est constitué d'une série de questions ouvertes, préalablement établie par un guide d'entretien. Dans ce cas c'est à l'enquêté de construire sa pensée autour de l'objet de recherche. Le rôle du chercheur est de le guider afin de ne pas sortir du sujet. Il reste possible de poser de nouvelles questions si l'enquêté soulève un aspect encore inconnu.
- L'entretien non-directif : Aussi appelé « entretien libre », ne comporte pas de questions pré-écrites ou de structure. Il est fondé sur la libre expression du répondant à partir d'un

¹ <https://mgtfe.be/guide-de-redaction/6-les-differentes-methodes-dinvestigation/6-2-recherche-qualitative> consulte le : 16/04/2024 à 00 :00.

² <https://www.scribbr.fr/methodologie/entretien-recherche> consulte le : 16/04/2024 à 00 :58.

Chapitre 02 : l'apport de l'utilisation de système ERP sur le contrôle budgétaire au sein de Spa CONDOR

thème proposé par l'enquêteur. Il suffit ensuite à l'enquêteur de suivre et de noter les pensées et le discours de la personne interrogée sans poser des questions¹.

Après avoir analysé ces trois types d'entretiens, nous avons privilégié un entretien semi-directif de 8 questions définies à l'avance, avec le service contrôle de gestion.

2. Objectif de notre étude :

Dans le but de répondre à notre problématique « *Comment l'utilisation des systèmes d'information tel que les ERP peuvent renforcer le contrôle budgétaire ?* », nous avons mené une étude basée sur des entretiens. Cette étude examine l'impact de l'utilisation de progiciels de gestion intégrés (ERP) tels que SAP sur les pratiques de contrôle de gestion, en particulier le contrôle budgétaire.

Nous allons ainsi chercher à confronter les hypothèses issues de nos réflexions précédentes, notées de H1 à H3.

Pour confronter ces hypothèses, plusieurs options étaient envisageables. Nous avons choisi d'utiliser entretiens semi-directifs afin de pouvoir développer au maximum les réponses des personnes interrogées. Ce qui nous a permis de collecter des données tout en suivant un cheminement logique défini par les axes d'un guide structuré.

Le choix des entretiens avait donc pour but final de recueillir un maximum de matière à exploiter. Nous avons également utilisé la documentation mise à notre disposition pour enrichir notre analyse.

3. Collecte des données :

Notre étude pratique s'est déroulée sur une période allant du 15 avril au 18 avril 2024. Des entretiens semi-structurés ont été menés avec les contrôleurs de gestion, l'analyste FICO et le manager de comptabilité afin de recueillir des données.

Ces entrevues, d'une durée moyenne d'une heure, ont été réalisées en suivant un guide d'entretien préétabli. Une entrevue semi-structurée repose sur un ensemble de questions sur un thème prédéterminé, les questions ouvertes sont posées dans un ordre précis avec des sous questions afin d'assurer l'obtention d'un maximum des informations avec des sous questions pour obtenir le plus d'informations possible et clarifier les points essentiels.

¹ <https://www.scribbr.fr/methodologie/entretien-recherche> consulté le : 16/04/2024 à 23 :00.

Chapitre 02 : l'apport de l'utilisation de système ERP sur le contrôle budgétaire au sein de Spa CONDOR

4. L'échantillonnage :

Les entretiens ont été réalisés en suivant un guide d'entretien préalablement préparé et structuré. Les questions de ces entretiens ont été posées aux personnes les plus impliquées et les mieux positionnés afin de répondre de manière optimale à la problématique car notre étude basée sur les réponses obtenues par notre échantillon qui se compose du manager de comptabilité et deux contrôleurs de gestion, analyste FICO qui ont accepté de nous parler de leurs tâches effectuées sur SAP.

Nous avons choisi ces participants en raison de leur grande expérience dans le domaine. Ce qui assure la pertinence et la fiabilité des données collectées. De plus, la diversité de leurs profils et leur connaissance directe de l'utilisation de l'ERP SAP au sein de l'entreprise renforcent la qualité de notre étude.

5. Les étapes de l'entretien :

Pour organiser un entretien, il faut suivre deux étapes principales :

➤ Le contact initial :

Nous avons d'abord pris contact avec les personnes interrogées lors de notre stage chez CONDOR en particulier direction finance et comptabilité DFC, et l'objectif de notre étude a été atteint grâce aux nombreuses discussions et séances de travail. Nous avons ensuite convenu d'un rendez-vous pour approfondir le sujet.

➤ Le déroulement de l'entretien :

Une fois le contact initial établi et le rendez-vous confirmé, nous avons procédé à l'entretien en suivant une structure bien définie. Tout d'abord, une brève introduction a été faite pour rappeler le contexte de l'étude et les objectifs de l'entretien. Nous avons ensuite posé les questions que nous avons préparées, en laissant les participants développer leurs réponses grâce à des questions ouvertes.

Enfin, nous avons également pris des notes détaillées et des enregistrements pour assurer de ne pas manquer d'informations importantes.

Chapitre 02 : l'apport de l'utilisation de système ERP sur le contrôle budgétaire au sein de Spa CONDOR

6. Description de guide de l'entretien :

Pour mener à bien notre étude, nous avons utilisé un guide d'entretien semi-direct (voir ANNEXE 01). Le guide d'entretien est défini comme suit : "Un guide d'entretien est simplement une liste des sujets principaux que vous prévoyez de couvrir lors de l'entretien avec les questions principales que vous souhaitez répondre pour chaque sujet. Nous limitons généralement le guide à une page ou deux pages pour qu'il soit facile à consulter et pour nous assurer que nous ne descendons pas dans trop de détails¹."

La création du guide d'entretien est l'une des étapes les plus importantes dans la réalisation d'une étude qualitative car il permet de structurer les échanges tout en offrant une certaine flexibilité pour adapter les questions en fonction des réponses. Grâce à son utilisation, nous avons collecté de manière systématique et cohérente des informations directement liées à notre recherche.

Les étapes de réalisation du guide d'entretien sont très importantes pour le succès de l'entretien, notre guide d'entretien est structuré de la manière suivante :

I. Introduction :

Nous avons commencé notre étude par présentation du sujet de recherche, à savoir « **L'apport de l'utilisation de système d'information ERP dans le contrôle budgétaire** » chez CONDOR ELECTRONICS, nous avons également exposé le contexte et l'objectif de cette enquête.

Avant de commencer les entretiens, nous avons pris soin d'informer les participants sur les conditions du déroulement de l'entretien notamment les aspects de confidentialité des échanges. Nous avons également obtenu leur autorisation pour enregistrer les entretiens afin de les analyser par la suite.

II. AXE 1 : Description et identification des intervenants :

Cet axe comprend trois questions sur le poste occupé par les participants, leurs objectifs et leurs tâches journalières de contrôle de gestion, les outils de contrôle utilisés ainsi que les objectifs de contrôle budgétaire. Ces questions ouvertes permettent de recueillir des informations approfondies sur le rôle du contrôle de budgétaire chez CONDOR.

¹ <https://www.sciencedirect.com/topics/computer-science/interview-> consulté le 22/03/2024 à 00 :24.

Chapitre 02 : l'apport de l'utilisation de système ERP sur le contrôle budgétaire au sein de Spa CONDOR

III. AXE 2 : Analyse des besoins et les raisons de l'adoption de l'ERP :

Analyse les besoins en matière d'outils et logiciels pour justifier l'utilisation de l'ERP au sein de CONDOR, Nous avons exploré les modules de l'ERP SAP dans le contrôle budgétaire, ainsi que les raisons principales qui ont poussé CONDOR à investir dans cette technologie. Cette rubrique se compose de trois questions ouvertes qui permet de fournir des informations détaillées sur l'adoption et l'utilisation de l'ERP dans le cadre de la transformation numérique chez CONDOR.

IV. AXE 3 : L'apport de l'ERP SAP pour le contrôle de budgétaire et son périmètre.

Cette rubrique de notre étude se focalise sur l'apport des ERP aux pratiques de contrôle de gestion, notamment en ce qui concerne le contrôle budgétaire, en mettant la lumière sur leur utilisation de cet outil. Elle comprend deux questions visant à explorer comment l'ERP a facilité le processus de contrôle budgétaire.

V. Clôture :

Nous avons clôturé l'entretien en remerciant les participants pour leur participation et en leur offrant la possibilité de poser des questions ou de fournir des commentaires supplémentaires (recommandations), si nécessaire.

7. Analyse des entretiens :

Les informations ont été recueillies grâce à une prise de notes et des enregistrements de la conversation, nous allons analyser les réponses clés et procéder une étude qualitative.

Axe 01 : Description des intervenants

Le tableau ci-dessous représente les informations de notre échantillon en matière de poste occupé et expériences.

Chapitre 02 : l'apport de l'utilisation de système ERP sur le contrôle budgétaire au sein de Spa CONDOR

Question N°01

Tableau N°05 : Profil des répondants

| | Post occupe | Expériences | Date d'entretien |
|---------------------|---------------------------------|-------------|------------------|
| Répondant 01 | Charge contrôle de gestion | 8 ans | 15/04/2024 |
| Répondant 02 | Responsable contrôle de gestion | 11 ans | 15/04/2024 |
| Répondant 03 | Analyste FICO | 3 ans | 15/04/2024 |
| Répondant 04 | Manager de comptabilité | 15 ans | 18/04/2024 |

Source : Résultat de l'entretien réalise par l'étudiante.

Ce tableau présente les informations relatives aux intervenants qui se compose de :

- Un contrôleur de gestion,
- Responsable de contrôle de gestion
- Analyste FICO
- Manager de comptabilité

Chacun de ces professionnels possède une expertise pointue et une expérience notable dans son domaine. Le contrôleur de gestion a [8 ans] d'expérience, tandis que le responsable du contrôle de gestion en a [11 ans] et le manager de comptabilité a [15 ans] d'expérience, analyste FICO a [3 ans]. Les entretiens ont été menés à des dates différentes en avril 2024. Cette diversité d'expérience et de niveaux hiérarchiques nous a aider à mieux comprendre l'apport de l'utilisation des systèmes ERP dans le contrôle budgétaire.

Pour les réponses correspondant étroitement aux principales missions d'un contrôleur de gestion telles que décrites dans notre partie théorique. Nous retrouvons que :

Chapitre 02 : l'apport de l'utilisation de système ERP sur le contrôle budgétaire au sein de Spa CONDOR

Tableau N°06 : Les réponses sur la première question Axe 01.

| Question posée | Quel est le poste occupé et les principales missions ? |
|-------------------|---|
| Réponses obtenues | <p>La réponse 01 : « Mes principales missions se concentrent sur le calcul des couts et l'analyse des marges pour chaque pack ou bien nouveau produit, élaboration de compte de résultat et aussi le suivi et le contrôle budgétaire pour les différents budgets (vente, fonctionnement, achat et production.) et analyse des écarts et la recherche de justification et propose des mesures correctives ainsi la rédaction des rapports journaliers hebdomadaire, mensuel et annuel »</p> <p>La réponse 02 : « Mes principales missions en tant que responsable de contrôle de gestion comprennent le calcul de cout de revient ainsi que l'élaboration de tableau de compte de résultat TCR de chaque business unités, je participe à l'insertion des prix de vente et des marges, surveille régulièrement les indicateurs de gestion pour évaluer l'activité de l'entreprise »</p> <p>La réponse 03 : « Mes principales missions se concentrent sur l'élaboration des différents budgets sur SAP (module FICO) et je les envoyer aux contrôleurs de gestion pour effectuer les suivis budgétaires, je participe également à l'établissement des prévisions que se base sur le budget réalisé de l'année passée et d'autres facteurs pertinents qui contribuent dans l'estimation des budgets, assure les mises à jour des budgets prévisionnels après l'accord par la direction »</p> |

Source : Résultat de l'entretien réalisé par l'étudiante.

Ce tableau fournit des informations sur les missions des contrôleurs de gestion dans l'entreprise, l'analyse de ces réponses nous permet de tirer quelques observations et interprétations :

D'après les réponses des intervenants, on peut dire qu'il y a des missions communes tels que le calcul du cout de revient, l'analyse de la marge et l'élaboration des budgets prévisionnels. Ainsi, le contrôle de gestion vise à assurer la rentabilité de l'entreprise.

Chapitre 02 : l'apport de l'utilisation de système ERP sur le contrôle budgétaire au sein de Spa CONDOR

Il est noté que les réponses soulignent divers aspects de contrôle de gestion. Nous avons remarqué que le répondants 01 et 02 se concentrent sur le calcul des couts et l'établissement de compte de résultat TCR, tandis que le répondant 03 se concentre sur l'élaboration et le suivi des budgets sur le système d'information SAP.

En résumé, les principales missions de contrôle de gestion incluent, le calcul du cout de revient, l'élaboration des budgets prévisionnels, le suivi budgétaires, l'analyse des écarts et l'établissement de TCR. Chaque personne a ses propres missions pour atteindre les objectifs de l'entreprise.

Question N° 02 :

Tableau N°07 : Les réponses sur la deuxième question Axe 01

| Question posée | Quels sont les outils utilisés dans le contrôle de gestion au sein de CONDOR ? |
|--------------------------|---|
| Réponses obtenues | <p>La réponse 01 : « <i>Nous utilisons plusieurs outils de contrôle de gestion au sein de spa CONDOR, on a la comptabilité analytique et la comptabilité financière et comptable comme un outil qui nous donne les réalisations on utilise aussi les tableaux de bord, le reporting et le contrôle budgétaire</i> ».</p> <p>La réponse 02 : « <i>Les outils utilisés comprennent les tableaux de bords qui contiennent des indicateurs de performance KPI qui aident à prendre des décisions éclairées sur les ventes, la production et le stock. Nous effectuons également des calculs des couts pour les produits finis et semi finis. De plus, la comptabilité financière est essentielle car elle est considérée comme une base de données pour établir le TCR. La gestion budgétaire joue un rôle très important, nous préparons les budgets prévisionnels chaque fin d'année sur la base de budget réel de l'année passée et d'autre objectifs de l'entreprise. Et enfin le contrôle budgétaire qui est une activité essentielle consiste à suivre les différents budgets réalisés par rapport les budgets établis.</i></p> <p>La réponse 03 : « <i>Les outils de contrôle de gestion chez CONDOR sont la comptabilité analytique et les tableaux de bord, nous préparons aussi des rapports mensuels sur les résultats obtenus pour les envoyer au directeur de</i></p> |

Chapitre 02 : l'apport de l'utilisation de système ERP sur le contrôle budgétaire au sein de Spa CONDOR

| | |
|--|--|
| | <i>finance et comptabilité et le directeur générale, Ya aussi le contrôle budgétaire en comparant les réalisations avec les prévisions pour calculer les écarts.</i> |
|--|--|

Source : Résultat de l'entretien réalise par l'étudiante.

Le tableau présente les réponses des intervenants à la question sur les outils utilisés dans le contrôle de gestion au sein de CONDOR.

- Le répondant 01 mentionne la comptabilité analytique et la comptabilité générale, le tableau de bord, le reporting et le contrôle budgétaire. Cela suggère que SPA CONDOR ELECTRONICS utilise divers outils pour atteindre des objectifs de l'entreprise.
- Le répondant 02 donne une réponse plus détaillée, il a cité plusieurs outils, commençant par le tableau de bord qui contient des indicateurs de performance (KPI). Le calcul des couts et la comptabilité générale ont été considérés comme un outil de gestion de l'entreprise. Ces outils permettent de suivre et d'évaluer la situation financière de l'entreprise.
- Le répondant 03 mentionne la comptabilité analytique, le tableau de bord, les rapports mensuels et le contrôle budgétaire. Cette réponse montre l'importance du reporting et de l'identification des écarts grâce au contrôle budgétaire.

D'après les réponses obtenues, on peut dire que SPA CONDOR ELECTRONICS utilise un ensemble d'outils de contrôle de gestion pour fournir des informations fiables qui aident à prendre des décisions éclairées et améliorer sa rentabilité à long terme.

Question N°03 :

Tableau N°08 : les réponses sur la troisième question Axe 01

| Question posé | Quels sont les objectifs de contrôle budgétaire pour une entreprise comme spa CONDOR ? |
|--------------------------|---|
| Réponses obtenues | La réponse 01 : « <i>Le contrôle budgétaire joue un rôle très important au sein de SPA CONDOR, car il nous permet de prévoir les ressources financières nécessaires pour atteindre les objectifs de l'entreprise. En établissant un budget de chaque direction dépend de sa capacite financier, Une fois le budget établi, le suivi budgétaire commence, consistant à comparer les résultats réels aux prévisions. Cela implique de vérifier</i> |

Chapitre 02 : l'apport de l'utilisation de système ERP sur le contrôle budgétaire au sein de Spa CONDOR

régulièrement les dépenses, les revenus et d'autres indicateurs financiers par rapport au budget initial ainsi que de mesurer les performances des produits et identifie les points forts et les points faibles pour proposer des ajustements si nécessaire ».

La réponse 02 : *« Le contrôle budgétaire est outil très important pour SPA CONDOR, il nous permet de vérifier si nous avons atteint les objectifs que nous avons fixes pour les différents départements de l'entreprise, et comme CONDOR ELECTRONICS est une entreprise commerciale cherche à augmenter son chiffre d'affaires le contrôle budgétaire nous fournit des informations sur les produits qui contribuent le plus au chiffre d'affaires ainsi ceux qui ont un impact négatif sur le résultat. En analysant les causes de ces résultats pour mettre en place des actions correctives pour optimiser la performance des produits moins performants et renforce ceux qui sont plus rentables ».*

La réponse 03 : *« L'objectif principal du contrôle budgétaire est de surveiller les dépenses de SPA CONDOR ELECTRONICS par exemple si les dépenses dépassent le budget prévu, des ajustements peuvent être nécessaire pour éviter des problèmes financiers. Cela permet de s'assurer que les dépenses restent dans les limites établies par le budget et de détecter tout écart de dépassement.*

Source : Résultat de l'entretien réalise par l'étudiante.

Ce tableau présente les réponses des intervenants portant sur les objectifs de contrôle budgétaire pour une entreprise comme SPA CONDOR ELECTRONICS :

Nous avons observé que les deux premiers répondants ont fait référence à des objectifs similaires en ce qui concentre le contrôle budgétaire notamment la mesure de la performance des produits, il permet également d'identifie les produits les moins performant qui nécessitant une attention particulière pour les renforces et optimise le résultat financier de l'entreprise.

Le répondant 03 considère le contrôle budgétaire comme un outil de surveillance des dépenses de SPA CONDOR, signalant tout manque, dépassements et ajustement si nécessaire.

Chapitre 02 : l'apport de l'utilisation de système ERP sur le contrôle budgétaire au sein de Spa CONDOR

Son objectif est de rechercher la justification des écarts défavorables et d'identifier les problèmes à ressource afin d'atteindre les objectifs financiers.

En résumé, le contrôle budgétaire est un outil important pour l'entreprise, fournit des informations qui aident à prendre des décisions éclairées en matière de gestion financière. Cela se fait en planifiant, en surveillant et en ajustant ses activités financières afin d'atteindre ses objectifs stratégiques et financières. La Compréhension des performances financières de l'organisation et l'identification des tendances à partir des écarts budgétaires permet aux décideurs d'ajuster les plans et les stratégies afin d'améliorer l'efficacité et la rentabilité de l'entreprise.

AXE 02 : Analyse des besoins et les raisons de l'adoption de l'ERP.

Question N°01 :

Tableau N°09 : les réponses sur la première question AXE 02.

| Question posé | Quels sont les outils numériques utilisés dans le contrôle budgétaire ? |
|------------------|---|
| Réponses obtenus | <p>La réponse 01 : « Pour effectuer le contrôle budgétaire, on utilise trois outils numériques, en commençant par le système ERP SAP qui est utilisé pour insérer les données prévisionnelles, extraire les réalisations et calculer les écarts, nous avons aussi le Microsoft power BI qui est l'outil qui nous permet de présenter les résultats de contrôle budgétaire sous forme des présentations graphiques et des tableaux, et enfin Excel pour effectuer les calculs et la versification de données avec le SAP ».</p> <p>La réponse 02 : « Les outils numériques utilisés comprennent d'abord ERP SAP, qui permet de suivre les dépenses de chaque département de l'entreprise en temps réel et d'insérer les budgets. Ensuite on a le power BI, agissant comme un récapitulatif de SAP grâce à son paramétrage, nous permettant d'établir des rapports financiers concernant les résultats obtenus et d'afficher des tableaux pour le suivi budgétaire par produit, par marque, par catégorie ..., facilitent ainsi la visualisation des données. Enfin nous avons les fiches EXCEL utilise pour traite les données de SAP ».</p> |

Chapitre 02 : l'apport de l'utilisation de système ERP sur le contrôle budgétaire au sein de Spa CONDOR

| | |
|--|--|
| | La réponse 03 : « <i>On utilise le power BI qui nous donne une vision complète sur les données de l'entreprise et le ERP SAP. Ces deux outils on les utilise en parallèle pour obtenir des résultats fiables</i> ». |
|--|--|

Source : Résultat de l'entretien réalise par l'étudiante.

Le tableau présente les réponses des différents répondants concernant les outils numériques utilisés dans le contrôle budgétaire :

Tableau N°10 : les outils numériques utilisés pour le contrôle budgétaire.

| Outils | Utilisation |
|---------------|--|
| ERP SAP | Permet l'insertion des différents budgets (fonctionnement, vente, achat, investissements), l'extractions des réalisations et le suivi budgétaire des différents départements, assurant une gestion efficace de l'entreprise. |
| POWER BI | Utilisé pour présenter les résultats de SAP sous forme des rapports financiers, des tableaux, et des graphes, facilitant la visualisation des données et prendre des décisions éclairée. |
| EXCEL | Utilisé pour la vérification des données envoyées par les unités de productions en comparaison les données de SAP. |

Source : Résultat de l'entretien réalise par l'étudiante.

Après l'analyse des réponses des répondants, il est relevé que les contrôleurs de gestion utilisent divers outils numériques pour effectuer le contrôle budgétaire. Ces outils permettent à l'entreprise d'obtenir des résultats détaillées et fiables sur ses budgets afin d'atteindre ses objectifs.

Question N°02 :

Tableau N°11 : les réponses de la deuxième question Axe 02.

| | |
|----------------------|--|
| Question posé | Pourriez-vous décrire le SAP chez CONDOR et ses modules pour le contrôle budgétaire ? |
| | La réponse 01 : « <i>Le SAP est progiciel ERP créé par les allemands, utilisé depuis 31/02/2018 chez CONDOR pour la comptabilisation, la production, l'achat, vente, le salaire (paie), le contrôle budgétaire.il permet alors d'intégrer les différentes fonctions de l'entreprise, de</i> |

Chapitre 02 : l'apport de l'utilisation de système ERP sur le contrôle budgétaire au sein de Spa CONDOR

| | |
|-------------------------|--|
| Réponses obtenus | <p><i>centralise les données financiers et opérationnelles, cela facilite la collecte e l'analyse des données ainsi que le suivi des dépenses. Le système SAP contient plusieurs modules, SAP COPA (controlling), c'est le module utilise pour le contrôle budgétaire. Il facilite la planification, l'affectation et le contrôle des budgets au sein de l'entreprise. Il permet également la création de budgets, le suivi des dépenses réelles par rapport aux budgets prévus, l'identifier les écarts et de mettre en œuvre des mesures correctives.</i></p> <p>La réponse 02 : <i>« En 2018, SPA CONDOR a intégré le système SAP pour la gestion de ses opérations. En tant que responsable de contrôleur de gestion je trouve qu'un ERP SAP est un progiciel compose plusieurs modules interconnectés, fonctionnent selon des règles de gestion et des workflows établis par l'entreprise, ce qui permet d'avoir une meilleure visibilité sur les informations financières de l'entreprise. SAP offre également la possibilité aux différents départements de l'entreprise de travailler de manière cohérente et coordonnée. Le contrôle budgétaire fait partie du module CO qui aide à la comparaison des chiffres réels avec les données planifiées et de calculer les écarts pour les interprètes.</i></p> <p>La réponse 03 : <i>« L'ERP SAP est un système d'information intégré qui permet de centraliser toutes les données de l'entreprise. Grâce à ERP SAP, il est possible d'accéder à des informations synthétisées et organisées en temps réel et à tout moment, ce qui facilite les tâches du contrôleur de gestion. Cet outil de gestion compose multiples modules étants que je suis analyste modules FICO. On utilise le module Controlling pour extractions des réalisations et le suivi budgétaire. ».</i></p> <p>Réponse de manager : <i>« En tant que manager de département, je définis le SAP comme un système d'information intègre permet gérer les différentes fonctions de l'entreprise. Son rôle est d'assure l'exactitude des données et de vérifie la réalisation des taches pour prendre des décisions.</i></p> |
|-------------------------|--|

Chapitre 02 : l'apport de l'utilisation de système ERP sur le contrôle budgétaire au sein de Spa CONDOR

| | |
|--|---|
| | <i>Il facilite également la collecte, le traitement et l'analyse des données provenant des différentes sources au sein de l'organisation.</i> |
|--|---|

Source : Résultats de l'entretien élaboré par l'étudiante.

Ce tableau présente les réponses des intervenants à la question de la description du SAP et ses modules pour le contrôle budgétaire chez CONDOR :

- Le répondant 01 : le contrôleur de gestion a défini le SAP comme un progiciel ERP créé par les Allemands, permet de centraliser, collecter et analyser les données financières et opérationnelles de l'entreprise. Il mentionne que le module SAP CO est utilisé pour effectuer le contrôle budgétaire et identifier les écarts pour les expliquer.
- Le répondant 02 : le responsable de contrôle de gestion considère le SAP comme un progiciel composé de plusieurs modules interconnectés, fonctionne selon des règles de gestion et des workflows établis par l'entreprise qui permet les divers départements de l'entreprise de travailler de manière cohérente et coordonnée. Le module CO inclut le contrôle budgétaire, ce qui permet de comparer les réalisations avec les prévisions et calculer les écarts.
- Le répondant 03 : quant à lui, mentionne que l'ERP SAP est un système d'information intégré permet de centraliser les données pour un accès facile à tout moment. Il met également en évidence l'importance de cet outil dans ses tâches. Il a mentionné le module CO pour effectuer le contrôle budgétaire.
- Selon Le responsable de département, ERP SAP est défini comme un système d'information intégré qui gère les diverses fonctions de l'organisation. Son rôle consiste à garantir la précision des données, la vérification des tâches afin de prendre des décisions. Ainsi, il facilite la collecte, l'analyse et le traitement des données prévenant des différentes sources.

D'après l'interprétation des réponses, on conclut que le progiciel ERP SAP, intégré en 2018 par CONDOR permet de centraliser, collecter et analyser les données de l'entreprise. Ainsi, il permet aux différents départements de travailler de manière cohérente et coordonnée ce qui facilite le partage des données entre eux, toute en offrant une gamme de fonctionnalités pour aider l'entreprise à automatiser et à améliorer son processus. Le système SAP est basé sur une structure modulaire, ce qui signifie que l'entreprise peut sélectionner les modules les plus appropriés à ses besoins.

Chapitre 02 : l'apport de l'utilisation de système ERP sur le contrôle budgétaire au sein de Spa CONDOR

Question N°03

Tableau N°12 : Les réponses sur la troisième question AXE 02

| Question posé | Pourriez-vous nous expliquer les raisons principales qui ont motivé CONDOR à investir dans SAP ? |
|------------------|---|
| Réponses obtenus | <p>La réponse 01 : « <i>Il existe plusieurs raisons mais la première raison qui motive CONDOR à investir dans SAP est le volume d'activité. Entant que CONDOR est une entreprise mère avec des filiales, elle a besoin un outil permettant de gérer ses activités de manière efficace. Une autre raison importante est le volume des données donc SAP permet de centralise toutes les données de l'entreprise sur le serveur dans une base de données unique ce qui facilite les échanges des informations entre les différents départements</i> ».</p> <p>La réponse 02 : « <i>CONDOR a commencé à utiliser des systèmes ERP depuis 2013 comme Navision, au fil de temps, l'activité de l'entreprise a augmenté, entraînant une croissance de ses besoins. C'est pour cela que l'entreprise cherche une nouvelle solution puissante lui permettent de répondre à ses besoins. En 2018 CONDOR a opté ou l'intégration du SAP pour les raisons suivantes : la sécurisation des données de l'entreprise, l'optimisation des flux de travail entre les différents départements et l'automatisation de ses processus tels la collecte et la saisie des données financiers afin de minimiser les erreurs.</i> »</p> <p>La réponse 03 : « <i>Le SAP est parmi les ERP les plus connus au monde et occupe une position de leader sur le marché des ERP, donc sa réputation a motivé l'entreprise CONDOR à investir dans SAP. Il propose des modules répondant aux besoins de l'entreprise. SAP permet une gestion efficace de toutes les activités de ses filiales sur une seul base de données et donne un accès limite sur les informations de l'entreprise</i> ».</p> <p>La réponse de manager : « <i>à mon avis je trouve que la raison principale qui motive CONDOR à investir dans SAP est la gestion des filiales, il est</i></p> |

Chapitre 02 : l'apport de l'utilisation de système ERP sur le contrôle budgétaire au sein de Spa CONDOR

| | |
|--|---|
| | <i>utilisé par tout le groupe de condor ce qui facilite la transaction et suivi des dépenses en temps réel. SAP offre également la possibilité de calculer le cout des produits et de gérer les écarts qui étaient précédemment gérer par Excel. La compétitivité de marche aussi pousse condor à investir sur SAP pour améliore son processus de travail et renforce sa position dans le marché ».</i> |
|--|---|

Source : résultats de l'entretien élaboré par l'étudiante.

Les réponses de personnes interrogées fournissent des informations sur les principales raisons qui motivent CONDOR à investir dans l'ERP SAP. Voici une analyse et une interprétation du tableau :

- La première réponse indique que la raison principale qui motive CONDOR à investir dans SAP est le volume d'activités, car CONDOR est une société mère avec des filiales, elle nécessite un outil performant pour gérer ses activités. De plus, la centralisation des données sur une base des données unique facilite les échanges d'informations entre les différents départements.
- Le répondant 02 mentionne que l'entreprise CONDOR utilise des logiciels et des ERP depuis un certain temps, mais avec la croissance de ses activités et l'évolution de ses besoins, ses outils numériques ne parviennent plus à répondre à ses nouvelles exigences. C'est pourquoi CONDOR a cherché une solution puissante telle que SAP. C'est également pour garantir la sécurité de ses données, pour optimiser ses flux de travail entre les départements, et pour réduire les erreurs.
- Le répondant 03 souligne que la réputation de SAP - leader sur le marché des ERP - a motivé CONDOR à investir dans cette solution. Avec ses modules adaptés aux besoins de l'entreprise, il a permis une gestion efficace des activités des différents filiales sur une base de données unique, ainsi il a facilité l'accès à toute informations entre les directeurs et les responsables.
- Le manager du département déclare que la raison qui motive CONDOR à investir dans SAP est la gestion efficace de ses filiales. SAP facilite le suivi des dépenses en temps réel, offre la possibilité de calculer les coûts des produits et de gérer les écarts, qui étaient précédemment gérer par Excel, ce qui prenait beaucoup de temps. En outre, cette décision est influencée par la compétitivité du marché, dans le but d'améliorer les procédures de travail et de consolider la position de CONDOR sur le marché.

Chapitre 02 : l'apport de l'utilisation de système ERP sur le contrôle budgétaire au sein de Spa CONDOR

En résumé, le SAP est l'une des entreprises les plus importantes à l'échelle mondiale dans le domaine de la conception de logiciels de gestion des opérations commerciales. Elle propose des solutions qui simplifient le traitement des données et les flux d'informations au sein des entreprises. La maison mère CONDOR a pris cette décision pour centraliser les opérations de toutes ses filiales.

AXE 03 : L'apport de l'utilisation de l'ERP SAP dans le contrôle de budgétaire et son périmètre

Question N°01 :

Tableau N°13 : Les réponses sur la première question AXE 03 :

| | |
|-------------------------|---|
| Question posé | Avez-vous observé des différences significatives dans le contrôle budgétaire après l'adoption d'un système ERP ? Si oui, quel est l'ampleur de ces changements ? |
| Réponses obtenus | <p>La réponse 01 : « <i>Oui, cette année, nous avons commencé à travailler avec ERP SAP pour assure le contrôle budgétaire. Grâce à cet outil nous avons pu obtenir des informations en temps réel, accessibles à tout moment par les acteurs concernés, la fiabilité des données à travers la comptabilité générale, par exemple nous voulons connaitre le budget de vente de mois de janvier. Il suffit de consulte le compte comptables des ventes 70X sur le module CO dans le SAP. Toutes les ventes effectuées par l'entreprise au cours de cette période seront affichées, en comparant avec les budgets déjà établis, et on calcule les différences afin de déterminer si nous atteignons nos objectifs fixés ou non. Il est donc impossible pour quelqu'un de manipuler ou de modifier ces données</i> ».</p> <p>La réponse 02 : « <i>Oui, le contrôle budgétaire sera plus facile, car auparavant, nous avons utilisé Excel pour calculer les écarts, ce qui prenait beaucoup de temps surtout dans le cas les unités de productions ne nous envoyaient pas les budgets réalise. Il devait donc à chaque fois contacter les responsables par téléphone afin d'obtenir les réalisations qui ne sont généralement pas assez précises. En effet, le processus de</i></p> |

Chapitre 02 : l'apport de l'utilisation de système ERP sur le contrôle budgétaire au sein de Spa CONDOR

| |
|--|
| <p><i>consolidation consomme une grande partie de son temps. Après l'intégration du système SAP, les réalisations sont disponibles à tout moment, ce qui permet d'assurer les résultats et facilite l'interprétation des écarts et la réflexion sur les différences, La justification des écarts est très précise grâce à l'ERP, qui permet de détecter la source de ses écarts et même la personne responsable du dépassement budgétaire par exemple Quant aux budgets des ventes sont surveillés à travers les centres de profile ».</i></p> <p>La réponse 03 : <i>«Oui, nous avons su un différence significative après l'intégration de l'ERP SAP dans le contrôle budgétaire, nous avons pu suivre en amont et en aval les budgets, ce qui facilite la comparaison entre les diverses unités de production et la consolidations des données la précision des données fournis par ERP SAP cela simplifie les taches de travail, donc Le contrôleur se concentre sur son rôle autant qu'animateur budgétaire avec la collecte des données centralises, L'ERP SAP nous fournit des information actualisée provenant de toutes nos filiales, ce qui nous permet d'établir des rapports budgétaires plus rapidement. Nous pouvons également détecter les sources des écarts afin de les ajustés et de prendre les mesures nécessaires cela peut inclure des ajustements budgétaires, des changements dans le plan de dépenses ou des révisions des prévisions pour les périodes futures »</i></p> |
|--|

Source : Résultats de l'entretien élaboré par l'étudiante.

L'interprétation et l'analyse du tableau mettent en évidence plusieurs points clés concernant les changements impactant le contrôle budgétaire après l'adoption du système ERP SAP.

Tout d'abord, il est clair que l'adoption d'un système ERP SAP dans le contrôle budgétaire a apporté des améliorations significatives, Cet outil permet d'obtenir des données budgétaires en temps réel, accessibles à tout moment pour les acteurs concernés. Prenons l'exemple du budget des ventes de janvier, il suffit de consulter le compte comptable des ventes 70X dans SAP. La comparaison entre les ventes de cette période avec les budgets établis, permet de déterminer si l'entreprise a atteint ses objectifs fixés. Ainsi, il est impossible de traiter ou modifier les résultats.

Chapitre 02 : l'apport de l'utilisation de système ERP sur le contrôle budgétaire au sein de Spa CONDOR

D'après la réponse 02, on peut dire que SAP a simplifié le contrôle budgétaire. Avant l'intégration du SAP, avec l'Excel, le calcul des écarts demandait beaucoup de temps, surtout lorsque les unités de production ne fournissaient pas les budgets réalisés, ce qui posait un problème dans le suivi des budgets. Avec SAP, les informations sont devenues accessibles en temps réel, garantissant la précision des résultats et simplifiant leur interprétation. Grâce à SAP, la justification des écarts est précise, ce qui permet de détecter leurs sources et même les personnes responsables des dépassements budgétaires.

L'intégration de l'ERP SAP a considérablement amélioré le contrôle budgétaire au sein de l'entreprise CONDOR, il a facilité le suivi budgétaire de différents départements, la consolidation des budgets des filiales et l'établissement des rapports. Cela a également simplifié le travail des contrôleurs et permis une meilleure réactivité face aux écarts budgétaires.

Dans l'ensemble, ces réponses indiquent que l'intégration du SAP dans le contrôle budgétaire offre une nouvelle opportunité. Il permet de disposer les sources d'information à l'origine des écritures comptables pour effectuer le suivi budgétaire. SAP facilite le traitement et l'analyse des écarts afin de les expliquer. Cela représente un outil puissant qui améliore la gestion financière et permet de prendre décisions éclairées.

Questions N°02 :

Tableau N°14 : Les réponses sur la deuxième question AXE 03 :

| Question posé | Quels sont les défis que vous avez rencontrés lors de l'intégration de SAP dans vos processus de contrôle budgétaire ? |
|---------------|--|
| | La réponse 01 : « <i>L'adoption d'un système SAP a considérablement amélioré le processus de contrôle budgétaire en le rendant plus facile, car il nous permet de suivre les budgets à tout moment. Cependant les résultats fournis par le SAP sont très détaillés et parfois difficiles à interpréter, car le SAP affiche le budget par compte comptable. Par exemple on veut consulter le budget des ventes, SAP affiche toutes les ventes de l'entreprise de cette période ce qui peut être assez volumineux et peu pratique car il n'est pas possible de filtrer les budgets par produits, par marque ou par autre critère pour une</i> |

Chapitre 02 : l'apport de l'utilisation de système ERP sur le contrôle budgétaire au sein de Spa CONDOR

| | |
|-------------------------|---|
| Réponses obtenus | <p><i>analyse plus approfondie. C'est pour cela CONDOR utilise un autre outil, power BI grâce à ses fonctionnalités de paramétrage, il propose des représentations plus structures et ciblées des résultats car il nous donne la main de présente les budgets de vente par marque, par produit ce qui facilite l'analyse et l'interprétation des résultats afin de prendre des décision éclairée.</i></p> <p>La réponse 02 : <i>« Bien que l'ERP SAP présente de nombreux bénéfices dans le contrôle budgétaire, tels que le calcul des écarts et l'accès en temps réel à une information synthétisée et organisée, mais certaines fonctionnalités manquant dans le SAP, notamment la possibilité de générer des rapports sur les dépenses, les prévisions budgétaires...etc. Cependant il possible d'associe des solutions qui ne sont pas assez fiable comme le power BI à l'ERP SAP afin de générer des rapports plus précis et rendre les résultats plus visibles. Cette intégration facilite la présentation des résultats et réduire le Temps consacré à l'explication des résultats et la proposition d'actions correctives. Ce qui m'a permis d'analyser les tendances et d'identifier les produits qui nécessitent une attention particulière ».</i></p> <p>La réponse 03 : <i>« L'utilisation du SAP cette année dans le domaine du contrôle budgétaire apporte plusieurs avantages en rendant l'analyse et le traitement des écarts plus simple ce qui nous facilitons la justification entre les prévisions et les réalisations. Cependant, malgré ces points positifs, il existe certaines limites qui se relèvent lorsque des écarts importants surviennent, notamment en raison de dépassements de budgets. Cela résulte à l'incapacité du système SAP à limiter les budgets réels et du manque de flexibilité pour paramétrer le système en fonction nos besoins spécifiques. »</i></p> |
|-------------------------|---|

Source : Résultats de l'entretien élaboré par l'étudiante.

Les réponses mettent en évidence les principaux défis auxquels les contrôleurs de gestion ont été confrontés lors de l'intégration de SAP dans vos processus de contrôle budgétaire :

Chapitre 02 : l'apport de l'utilisation de système ERP sur le contrôle budgétaire au sein de Spa CONDOR

Tout d'abord, Il est clair que l'intégration de l'ERP, tel que l'ERP SAP a considérablement amélioré le processus de contrôle budgétaire, le traitement et l'analyse des écarts, ainsi que l'interprétation. Les contrôleurs de gestion ont profité de l'automatisation des tâches, de l'accès à des informations précises en temps réel et de la simplification des processus grâce à cette solution ERP.

Cependant, malgré ces points positifs, il présente certaines limites, notamment l'incapacité de gérer les budgets de chaque produit, à générer des rapports financiers détaillés et à anticiper les dépassements des budgets. Certains contrôleurs de gestion ont souligné la nécessité de compléter leurs tâches avec l'utilisation d'outils supplémentaires tels que le power BI, ce qui a leurs donner une meilleure visualisation des résultats sous forme des tableaux, des graphiques, facilitant ainsi le suivi budgétaire afin de prendre les actions correctives.

En résumé, la mise en place d'un système ERP a joué un rôle essentiel dans l'amélioration de processus de contrôle budgétaire en fournissant des informations précises et en temps réel, cela simplifie la tâche des utilisateurs pour mieux contrôler les budgets. Cependant, il est essentiel d'utiliser des outils complémentaires tels que power BI, pour assurer les résultats obtenus.

8. Discussion des résultats :

Nous constatons que l'ERP utilisé par SPA CONDOR ELECTRONICS a un impact positif sur le contrôle budgétaire, ce qui peut être résumé dans les points suivants :

- L'ERP assure que les données budgétaires sont collectées de manière fiable, cohérente et qu'elles sont utilisées pour la prise de décisions.
- Les ERP automatisent le processus de contrôle budgétaire, ce qui permet de gagner du temps et éviter les erreurs humaines. Il est possible d'établir, réviser et suivre les budgets de manière plus efficace.
- Avec l'ERP, les informations sont fiables, simplifiées et facilement accessibles, ce qui réduit le temps de vérification. De plus, il permet de suivre le budget en temps réel et d'accéder immédiatement aux données budgétaires afin de faciliter l'extraction des réalisations et le calcul des écarts, ce qui facilite la prise de mesures correctives.
- L'ERP permet au contrôleur de gestion le suivi en amont et en aval des budgets ce qui facilite l'analyse et la justification des écarts.

Chapitre 02 : l'apport de l'utilisation de système ERP sur le contrôle budgétaire au sein de Spa CONDOR

- La justification des écarts est précise grâce à ERP, ce qui permet de détecter leurs sources et même les personnes responsables des dépassements budgétaires.
- L'ERP permet l'accès en temps réel à une information synthétisée et organisée que le contrôleur de gestion exploite afin d'aboutir à un reporting adéquat. Néanmoins, des solutions BI doivent être liées avec l'ERP afin de générer des rapports plus précis et des visuels qui facilitent leurs lectures.

Cependant, lors de l'entretiens certain élément sont était entretienne par les interviews :

Tout d'abord, un premier résultat qui a retenu notre attention concerne la complexité du système et la confusion qu'ils engendrent par les employés de l'entreprise. La confusion peut affecter la perception de la valeur de l'ERP, car certaines fonctions ne sont pas exploitées par l'entreprise ce qui nécessite un développement des compétences nécessaires pour maîtriser ces technologies

Deuxième résultat, certains interviewés ont mentionnés qu'ERP SAP ne répondait pas toujours à leurs attentes. Cela nécessite autres outils complémentaires pour compléter leurs tâches, Cela souligne l'importance de mener une réflexion approfondie et d'être accompagné par les dirigeants et les directeurs opérationnels de l'entreprise pour intégrer les fonctions requises dans le SAP pour atteindre ses objectifs.

En conclusion, malgré les défis rencontrés, l'implantation de ERP SAP chez CONDOR ELECTRONICS a toujours favorisé l'amélioration de la productivité et des connaissances du personnel. L'utilisation de l'ERP permet de suivre les dépenses et surveiller les écarts. Il offre également une visibilité en temps réel sur les performances financiers de l'entreprise, ce qui facilite la prise de décision.

Chapitre 02 : l'apport de l'utilisation de système ERP sur le contrôle budgétaire au sein de Spa CONDOR

Conclusion :

A travers ce chapitre, nous avons appliqué nos connaissances théoriques à notre sujet de recherche, en visant à analyser l'apport de l'utilisation de système ERP sur le contrôle budgétaire.

Pour bien mener notre étude, on s'est basé sur l'analyse des réponses que nous avons obtenus à travers les entretiens avec le responsable et les contrôleurs de gestion ainsi que les observations.

Cette étude nous a permis de conclure que l'utilisation d'un ERP contribue positivement au contrôle budgétaire au niveau du SPA CONDOR ELECTRONICS du fait qu'il permet de garantir la disponibilité des informations budgétaire en temps réel, garder la traçabilité des informations, la mise à jour rapide du disponible budgétaire et donc un meilleur suivi des budgets.

Conclusion générale

Le sujet exploré dans ce mémoire porte sur l'apport du système ERP sur le contrôle budgétaire, en se basant sur une étude de cas spécifique menée au sein de l'entreprise SPA CONDOR ELECTRONCS. Nous avons examiné les outils numériques utilisés au sein de l'entreprise, ainsi leur intégration dans le processus de contrôle budgétaire afin d'améliorer l'efficacité et la qualité des processus et des données.

On a effectué ce travail afin de pouvoir répondre à la problématique suivante :

« Comment l'utilisation des systèmes d'information tel que les ERP peuvent renforcer le contrôle budgétaire ? ».

Notre travail était subdivisé en deux parties distinctes : une partie théorique dans le premier chapitre et une partie pratique dans le deuxième.

On a commencé la partie théorique par aborder le cadre conceptuel du contrôle de gestion avec la présentation de ses outils, parmi ses outils on a le contrôle budgétaire qui permet à une entité la prévision et le suivi de ses budgets. C'est le processus par lequel les dirigeants s'assurent que les objectifs planifiés sont atteints ou pas pour à travers le calculer des écarts en identifiant leurs causes sous-jacents et de mettre en œuvre des actions correctives pour rétablir le budget.

On a conclu cette partie par la présentation de l'ERP, défini comme une application du système d'information reposant sur une base de données unique et composée de divers modules permettant la gestion des différentes fonctions de l'entreprise, nous avons également abordé les étapes de son implantation et son utilisation dans le contrôle budgétaire.

Pour répondre à notre problématique principale, nous avons consacré le deuxième chapitre de notre étude à l'analyse de l'apport du système ERP sur le contrôle budgétaire, plus précisément ERP SAP au sein De CONDOR ELECTRONICS, qui utilise ce logiciel depuis 2018 pour automatiser et améliorer ses processus.

L'objectif de cette étude a été atteint grâce aux observations réalisées durant la période de stage, des documents internes, et des entretiens avec des contrôleurs de gestion et un analyste FICO. Ces méthodes ont permis de collecter des informations pour vérifier les hypothèses formulées au départ d'où :

- On infirme la première hypothèse qui stipule que les étapes du contrôle budgétaire sont entièrement réalisées à l'aide de l'ERP au sein du CONDOR ELECTRONICS,

Conclusion générale

cela est justifié par le fait que la dernière étape du contrôle budgétaire, à savoir la création des rapports financiers sur les résultats obtenus, est réalisée hors système avec un autre outils le power BI. Ainsi, l'ERP ne support que les phases d'élaborations de budgets et d'analyse les écarts.

- On confirme la deuxième hypothèse qui suppose que l'utilisation de ERP apporte une amélioration au processus de contrôle budgétaire au sein de l'organisation cela est justifié par le fait que l'ERP SAP assure la collecte des données budgétaires de manière fiable et cohérente. Il offre également un meilleur contrôle grâce a la fonction de suivi des budgets en temps réel et garantit la disponibilité des informations à tout moment.
- On confirme la troisième hypothèse selon laquelle les ERP facilitent l'analyse des écarts en fournissant des données plus précises en temps réel et des outils d'analyse plus puissants. Cela est justifié par le fait que les informations sont facilement accessibles, ce qui facilite l'extraction des réalisations pour calculer et suivre les écarts en temps réel. De plus, le ERP SAP permet aussi de détecter les sources des écarts et identifier les responsables des dépassements budgétaires.

Synthèse des principaux résultats :

Les résultats de cette étude soulignent les avantages que peut apporter l'intégration d'un système d'information ERP pour améliorer le processus de contrôle budgétaire au sein de l'organisation.

Tout d'abord, l'intégration du système ERP SAP au sein de l'entreprise CONDOR ELECTRONICS a apporté des améliorations significatives au processus du contrôle budgétaire. Ce système facilite la collecte, le traitement et l'analyse en temps réel des données budgétaires, tout en offrant une traçabilité accrue. Cela réduit les risques de manipulations et garantit la fiabilité des données utilisées dans le contrôle budgétaire afin qu'il puisse les décideurs pour qu'ils prennent une prise de décision plus efficace.

De plus, il offre aux contrôleurs de gestion la possibilité d'accéder à des informations en temps réel, de suivre les budgets en contenu et d'identifier les écarts, ce qui aider les entreprises à repère les domaines nécessitants des ajustements pour mettre en œuvre des stratégies d'amélioration continue.

Conclusion générale

Cependant, cela également pose des défis pour les contrôleurs de gestion ont été mentionné lors des entretiens. La complexité du système SAP, la méconnaissance des employés sur l'utilisations de cet outil, soulignait la nécessité de s'adapter aux nouvelles technologies en investissant dans la formation.

Malgré ces défis, l'intégration du système ERP SAP chez CONDOR ELECTRONICS a permis d'améliorer la qualité de ses informations et de mieux contrôler ses budgets et optimise sa gestion financière. De plus, ce progiciel aide l'entreprise à maintenir un avantage concurrentiel dans un environnement dynamique et compétitif.

Recommandations :

Au vu de ce qui précède concernant l'apport du système ERP sur le contrôle budgétaire, nous pouvons formuler des recommandations suivantes :

- Intégrer des solutions permettant de définir des conditions pour éviter de dépasser les budgets et minimiser les écarts important grâce à un paramétrage adéquat.
- Passage de la version SAP s/4 HANA 16.10 vers la dernière version de SAP R3 GUI Template lite, car cette version inclut des fonctionnalités avancées de SAP s/4 Hana permet d'effectuer un certain nombre d'analyses de reporting très poussées par rapport à la version actuelle.
- Offrir des formations approfondies aux employés sur l'utilisation de l'ERP SAP, afin de réduire les problèmes liés à la méconnaissance de l'outil et d'optimiser l'utilisation, en profitant de toutes les fonctionnalités qu'offres SAP étant l'un des meilleurs ERP sur le marché.

Difficultés rencontrées :

Durant la réalisation de notre travail nous avons rencontré quelques obstacles, notamment :

- Au début du stage pratique, les entretiens ont été menés auprès d'un nombre limité de personnes, et la majorité des contrôleurs de gestion étaient occupés par leurs tâches et ne pouvaient pas consacrer suffisamment de temps à notre étude.
- Notre étude s'est basée sur des entretiens et des observations qualitatives, ce qui peut limiter la généralisation des résultats. Les points des vues et les expériences personnelles peuvent différer d'un as à l'autre, et une approche quantitative pourrait offrir des résultats plus objectifs et quantifiables.

Conclusion générale

- Le fait que CONDOR n'a intégré que cette année le système SAP dans le contrôle budgétaire ; a rendu difficile l'évaluation complète de l'apport de l'utilisation de système ERP dans le contrôle budgétaire. Les résultats que nous avons obtenus sont préliminaires. Offrant une situation temporaire. Ce qui ne permet pas de saisir les effets à long terme ce système.

Perspectives de recherche :

A la fin de ce travail, nous encourageons les futurs chercheurs à approfondir ce thème à travers :

- Mener une étude similaire sur une entreprise ayant déjà intégré le système ERP dans ses processus de contrôle budgétaire depuis longtemps, afin d'obtenir une vision à long terme.
- Améliore et enrichir les résultats de ce travail par des études quantitatives.
- Elargir l'étude à un échantillon représentatif de plusieurs entreprises ayant adopté des systèmes ERP afin de généraliser les résultats.

Bibliographe

➤ Les ouvrages :

1. Alazard Claude., Separi Sabine, (2010), « *Contrôle de gestion* », 2^{ème} édition, DUNOD, Paris.
2. Béatrice et Francis Grandguillot, (2004), « *l'essentiel du contrôle de gestion* », 1^{er} édition, GUALINO, France
3. Béatrice et Francis Grandguillot, (2018), « *l'essentiel du contrôle de gestion* », 10^{ème} édition, GUALINO, France.
4. Belghaouti Nacera, « *cours gestion budgétaire* », école supérieure de l'économie, 2020/2021.
5. Bouin Xavier, François Xavier (2015), « *les nouveaux visages du contrôle de gestion* », 4^{ème} édition, DUNOD, Paris.
6. Brigitte Doriath, (2007), « *comptabilité de gestion* », 4^{ème} édition, DUNOD, Paris.
7. Brigitte Doriath, Michel Lozato, Paula Mendes, Pascal Nicolle, (2010), « *Comptabilité et gestion des organisations* », Dunod, Paris, 7^{ème} édition,
8. Brigitte Doriath, Christian Goujet, (2011), « *gestion prévisionnelle et mesure de la performance* », 5^{ème} édition, DUNOD, Paris.
9. Christian Goujet, Marie-Noëlle LEGAY, (2019), « *contrôle de gestion* », édition CORROY, France.
10. Christelle Baratay, Laurence Monaco, (2017), « *contrôle de gestion* », 6^{ème} édition, GUALINO, Paris,
11. Christelle Baratay, Laurence Monaco, (2021), « *contrôle de gestion* », 9^{ème} édition, GUALINO, Paris.
12. Deixonne, Jean-Luc, (2011), « *piloter un ERP* », 3^{ème} éditions DUNOD, Paris.
13. Deixonne, Jean-Luc, (2012), « *piloter les systèmes d'information* », 1^{er} édition, DUNOD, Paris.
14. Doriath Brigitte, Christiane Goujet, (2011), « *gestion prévisionnelle et mesure de la performance* », 5^{ème} édition, DUNOD, Paris.
15. Duparc Romaric, Separi Sabine, (2021), « *Contrôle de gestion* », 2^{ème} édition, DUNOD, Paris.
16. Hervé Hutin, (2002), « *toute la finance d'entreprise* », édition d'organisation, 2^{ème} édition, édition d'organisation, France.
17. Josse Roussel, Gauthey Gabrielle, (2005), « *Vers l'entreprise numérique* », 1^{er} édition, Gualino.

Bibliographe

18. Lardy Philippe, Pigé Benoît, (2011), « *reporting et contrôle budgétaire* », 2^{ème} édition, EMS éditions, France.
19. Lequeux, Jean-Louis, (2008), « *Manager avec les ERP* » 3^{ème} édition, Organisation,
20. Leclère, Didier, (2011), « *l'essentielle de la gestion budgétaire* », 2^{ème} édition, EROLLES, Paris.
21. Loning Hélène et autre, (2008), « *Le contrôle de gestion : Des outils de gestion aux pratiques organisationnelle* », Gestion sup, 3^{ème} édition, DUNOD, Paris.
22. Meryam Afryad, (2016), « *Cour de contrôle de gestion et le tableau de bord PDF* », université Ibnu Zohr.
23. Michelle Gillet, Patrick Gillet, (2013), « *DSCG 5 Management des systèmes d'information* », 3^{ème} édition, Dunod.
24. Monaco Laurence, Baratay Christelle, (2022), « *DCG contrôle de gestion* », 11^{ème} édition, GAULINO, Paris.
25. Philippe Norigeon, (2010), « *Cours PGI, ERP : master CCA* ».
26. Ragagain Aurélien, TAHAR Carole, (2017/2018) ; « *contrôle de gestion en poche* », 2^{ème} édition GUALINO, Paris.
27. Reix Robert et autres, (2011), « *Systèmes d'information et management des organisations* », 6^{ème} édition, Vuibert.
28. Sabrina Separi, Florian Bonnet, (2017) « *Management et contrôle de gestion* », 4^{ème} édition, DUNOD, Paris.
29. Sornet Jacques, (2014), « *système d'information de gestion : l'essentiel en fiches* », édition DUNOD, Paris.
30. Tahiri M'hamed, (2021), « *INFORMATISATION DE LA MAINTENANCE GMAO/ERP : L'industrie 3.0 à l'ère de l'industrie 4.0* », édition AFNOR.
31. Tomas Jean-Louis, Gal Yossi, (2011), « *ERP et conduite des changements* », 6^{ème} édition, DUNOD, Paris.
32. Tournant Laurance et Wilfried Azan, (2003), « *Réussir votre projet ERP* », AFNOR.
33. Zouhair Djerbi, Xavier Durand, Catherine Kuszla, (2014), « *contrôle de gestion* », édition DUNOD, Malakoff, France.
34. Zouhair Djerbi, Xavier Durand, Catherine Kuszla, (2020), « *contrôle de gestion* », édition DUNOD, Malakoff, France.

Bibliographe

➤ **Articles scientifiques :**

1. Godwin Olaoye, Daniel Samon, « *Role of Enterprise Resource Planning (ERP) in Digital Transformation* », Date de publication : 17/02/2024, pp. 1-21.
2. Mokhtar Benabed, Guedeche Khaled, (2016), « *Le contrôleur de gestion et le processus budgétaire* », revue de recherche économique, N°6, pp. 38-48.
3. Sabria Lagha, Azzadine Ali, Naili Douaouda Imane (2017), « *L'impact du tableau de bord de gestion sur la prise de décision des dirigeants-Cas de la société de distribution de l'électricité et du Gaz d'Alger.* », Revue recherche et études commerciales, N°2, pp. 4-25.

➤ **Les rapports :**

1. Makati Safa, « *L'impact de la gestion financière et comptable informatisée sur la prise de décision : Cas de FIBROCIMENT filiale du groupe YNNA HOLDING* », Rapport du Projet de Fin d'études option : gestion Financière et comptable, Ecole Nationale de Commerce et de Gestion-Kenitra,

➤ **Thèses universitaires :**

1. Bersi Dyhia, Tabti sofiane, (2022). « *Le contrôle budgétaire des organismes sanitaires Cas : CHU Nedir Mohamed de Tizi-Ouzou* ». Mémoire de Magister en Science Financières et Comptabilité, Université Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou.
2. Pitetti fibien, (2009), « *implémentation d'un ERP libre implique-elle nécessairement une réduction des coûts ?* » Mémoire de la haute école de gestion, Genève.

➤ **Les sites web :**

1. <https://wikimemoires.net/2011/04/le-controle-budgetaire-definition-objectifs-et-types/>
2. <https://www.lecoindesentrepreneurs.fr/le-tableau-de-bord/>
3. Qu'est-ce que l'ERP ? <https://www.oracle.com/fr/applications/erp/what-is-erp.html>
4. https://fr.slideshare.net/LiliaSfaxi/chp2-solutions-erp?from_action=save
5. <https://mgtfe.be/guide-de-redaction/6-les-differentes-methodes-dinvestigation/6-2-recherche-qualitative>

Bibliographe

6. <https://www.scribbr.fr/methodologie/entretien-recherche>
7. <https://www.sciencedirect.com/topics/computer-science/interview->

Les annexes

Annexe N°1 : Le guide d'entretien :

| | |
|--|--|
| Présentation de la recherche | Le sujet du mémoire est « l'impact du système ERP sur le contrôle budgétaire », à travers cette étude on va déterminer l'impact de l'outil ERP sur le contrôle de gestion plus précisément sur le contrôle budgétaire |
| Interlocutrice | Boussadia Messaouda, étudiante en Master 2 options audit et contrôle de gestion à l'école supérieure de gestion et D'économie numérique. |
| Axes | Questions |
| AXE 1 : Description et identification des intervenants : | <ul style="list-style-type: none">• Quel est le poste occupé et les principales missions ?• Quels sont les outils utilisés dans le contrôle de gestion au sein de CONDOR ?• Quels sont les objectifs de contrôle budgétaire pour une entreprise comme spa CONDOR ? |
| Axe 2 : Analyse des besoins et les raisons de l'adoption de l'ERP : | <ul style="list-style-type: none">• Quels sont les outils numériques utilisés pour effectuer le contrôle budgétaire ?• Pourriez-vous décrire le SAP chez CONDOR et ses modules pour le contrôle budgétaire ?• Pourriez-vous nous expliquer les raisons principales qui ont motivé CONDOR à investir dans SAP ? |
| AXE 3 : L'apport de l'utilisation de système l'ERP SAP dans le contrôle de budgétaire et son périmètre. | <ul style="list-style-type: none">• Avez-vous observé des différences significatives dans le contrôle budgétaire après l'adoption d'un système ERP ? Si oui, quel est |

| | |
|--|--|
| | <p>l'ampleur de ces changements ?</p> <ul style="list-style-type: none">• Quels sont les défis que vous avez rencontrés lors de l'intégration de SAP dans vos processus de contrôle budgétaire ? |
|--|--|

Annexe N°02 : Contrôle budgétaire des ventes par SAP :

| En-tête | | Date de sélection | Sélection générale | | | | | | |
|---------------------------|---|-------------------|----------------------|---------------|-----------------------|-------------------|-------------------|-------------------|--------------|
| Périmètre analytique SC01 | | | Condor Périm. Analyt | | | | | | |
| <> | | | <> | | | | | | |
| <> | | | <> | | | | | | |
| Version pré-budjet 0 | | | P-budjet/Réel - Vers | | | | | | |
| Navigation | V | V | T... | Numéro com... | Pré-budjet | Réel | Ecart | Ecart % | |
| • Numéro compte | | | | • 70011000 | Ventes march élec | 0,00 | 33.277.982,04 | 33.277.982,04 | x/0 |
| • Période | | | | • 70011110 | Ventes march pet éle | 246.966.386,55- | 742.782,62- | 246.223.603,93 | 99,69924- |
| • Ctre de profit | | | | • 70012000 | Vente mar pro multi | 0,00 | 89.243,99- | 89.243,99- | x/0 |
| • CtreProfPa | | | | • 70016000 | Vente mar,Accessoires | 0,00 | 7.241,91- | 7.241,91- | x/0 |
| • Société | | | | • 70016100 | Vente mar,PDR | 3.450.980,00- | 571.739.300,78- | 568.288.320,78- | 16.467,44753 |
| • Domaine fonct. | | | | • 70111000 | Vente PF prod bruns | 1.386.678.158,61- | 761.563.371,01- | 625.114.787,60 | 45,08002- |
| • Objet d'origine | | | | • 70111100 | Vente PF réfrigé | 2.020.234.915,79- | 1.134.141.842,34- | 886.093.073,45 | 43,86089- |
| • Division | | | | • 70111200 | Vente PF climat | 786.979.287,06- | 2.218.063.401,97- | 1.431.084.114,91- | 181,84521 |
| • Article représ. | | | | • 70111300 | Vente de PF m à lav | 1.334.866.096,73- | 965.742.522,96- | 369.123.573,77 | 27,65248- |
| | | | | • 70111400 | Vente PF pro blancs | 1.461.357.911,87- | 776.436.816,97- | 684.921.094,90 | 46,86881- |
| | | | | • 70111500 | Vente PF pann sol | 0,00 | 39.643.277,76- | 39.643.277,76- | x/0 |
| | | | | • 70111600 | VP finis rad gaz | 223.068.907,56- | 142.992.258,37- | 80.076.649,19 | 35,89772- |
| | | | | • 70111800 | Vente Aut PF electr | 24.600.560,00- | 54.247.545,36- | 29.646.985,36- | 120,51346 |
| | | | | • 70112000 | Vente PF informat | 2.162.900.000,00- | 318.300.453,54- | 1.844.599.546,46 | 85,28363- |
| | | | | • 70112800 | Vente PF aut pr mul | 0,00 | 4.873.949,85- | 4.873.949,85- | x/0 |
| | | | | • 70113000 | Vente PF injection | 0,00 | 81.964,41- | 81.964,41- | x/0 |
| | | | | • 70113100 | Vente PF polysty | 42.235.294,12- | 44.663.681,06- | 2.428.386,94- | 5,74966 |
| | | | | • 70410200 | Vente trav électric | 0,00 | 25.479.336,70- | 25.479.336,70- | x/0 |
| | | | | • 70410300 | Vente tra chau clim | 59.663.870,00- | 0,00 | 59.663.870,00 | 100,00000- |
| | | | | • 70600000 | Vente Prest services | 2.268.910,00- | 0,00 | 2.268.910,00 | 100,00000- |
| | | | | • 70900000 | Rab-Rist-Remise acco | 874.011.674,02 | 104.911.548,64 | 769.100.125,38- | 87,99655- |
| | | | | • Résultat | | 8.881.259.604,27- | 6.987.175.425,00- | 1.894.084.179,27 | 21,32675- |

Source : Document interne de l'entreprise.

Annexe N°03 : Contrôle budgétaire des dépenses par SAP :

Centres : Réel/PBudget/Ecart Date : 15.04.2024 Page : 2 / 5

Centre de coûts/groupe DA02 Climatiseurs et machine à lave

Responsable : *

Période d'état : 1 à 1 2024

| Natures comptables | CoûtsRéels | Cts budg. | Ect (abs) | Ecart (%) |
|----------------------------|--------------|--------------|---------------|-----------|
| 60210130 Ach cons PR mécan | 292.119,88 | 1.279.990,46 | 987.870,58- | 77,18- |
| 60210140 Ach cons PR élect | | 463.395,34 | 463.395,34- | 100,00- |
| 60210150 Ach cons PR élect | 13.404,51 | 23.484,39 | 10.079,88- | 42,92- |
| 60210170 Ach cons PR lub f | | 78.000,00 | 78.000,00- | 100,00- |
| 60210171 Ach cons PR car f | 90.000,00 | 60.000,00 | 30.000,00- | 50,00- |
| 60210180 Ach con Aut ma co | 323.565,63 | 368.799,96 | 45.234,33- | 12,27- |
| 60220200 Ach con F pro ent | | 76.923,11 | 76.923,11- | 100,00- |
| 60220300 Ach con Fourn bur | 78.345,37 | 15.384,60 | 62.960,77 | 409,25 |
| 60220400 Ach con Fourn inf | 9.171,58 | 12.307,68 | 3.136,10- | 25,48- |
| 60220500 Ach con Fourn ele | | 16.077,84 | 16.077,84- | 100,00- |
| 60220600 Ach con Fou pro-s | 73.922,77 | 500.000,00 | 426.077,23- | 85,22- |
| 60220800 Ach con Fou con d | 208.103,88 | 230.769,24 | 22.665,36- | 9,82- |
| 60400200 Ach prest service | 4.948.405,00 | | 4.948.405,00 | |
| 60400220 Sous-traitance TR | | 156.782,77 | 156.782,77- | 100,00- |
| 60400250 Sous-traitance MA | | 8.333,33 | 8.333,33- | 100,00- |
| 60700200 F no st:Eau,Gaz&E | 753.074,49 | 583.333,33 | 169.741,16 | 29,10 |
| 60803810 Fr acc ac st MP f | | | | |
| 61110000 Sous trait capaci | | 1.500.000,00 | 1.500.000,00- | 100,00- |
| 61110800 Sous-trait Divers | | 110.000,00 | 110.000,00- | 100,00- |
| 61302180 Loc mat de transp | 270.000,00 | | 270.000,00 | |
| 61502130 Entret,rép constr | 1.982.200,00 | | 1.982.200,00 | |
| 61508000 Ent,rép equip div | 321.659,18 | 310.000,00 | 11.659,18 | 3,76 |

Source : Document interne de l'entreprise

Annexe N°04 : Rapport sur le budget de vente par BOWER BI.

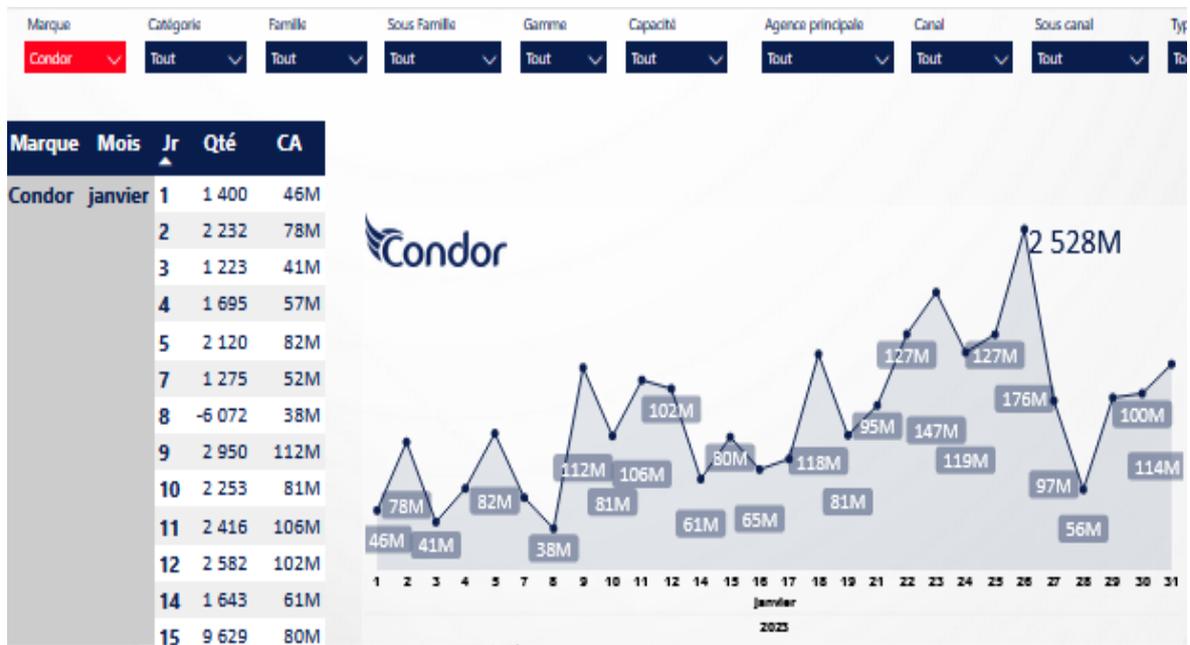
Tout Tout Nardi Tout Tout Tout

Analyse des écarts
Ecart sur Qté = (Qté Réel - Qté Budget) * Prix Budget
Ecart sur prix = (Prix Réel - Prix Budget) * Qté Réel

| BU | Marque | Catégorie | Famille | Qté_vendue | Qté Obj | Ecart Qté | CA HT | Obj HT | Ecart V | Analyse Qté | Analyse Prix | Remarque |
|----------------|----------|--------------|---------------------|---------------|------------------|-----------------------|----------------|---|---|---|---|---|
| Electroménager | Nardi | CHAUFFAGE | Chaudiere | 345.00 | 900 | -554.74 | 35 120 801,61 | 98,02M | -62,90M | -62,53M | -3,77M | La quantité vendue est la principale raison qui a impacté les r |
| | | | Chauffe-Eau | 28 527,00 | 7 400 | 21 282,27 | 524 064 259,65 | 110,47M | 417,06M | 326,95M | 85,81M | La quantité vendue est la principale raison qui a impacté les r |
| | | | Radiateur | 1 841,00 | 8 000 | -6 156,78 | 27 768 055,46 | 138,03M | -110,23M | -106,23M | -4,00M | La quantité vendue est la principale raison qui a impacté les r |
| | | Total | 30 713,00 | 16 299 | 14 570,75 | 586 953 116,72 | 346,51M | 243,94M | 296,30M | -37,61M | La quantité vendue est la principale raison qui a impacté les r | |
| | | CLIM | Climatiseur | 200 | -199,68 | 14,48M | -14,48M | Le prix est la principale raison qui a impacté les résultats. | | | | |
| | | | Total | 200 | -199,68 | 14,48M | -14,48M | Le prix est la principale raison qui a impacté les résultats. | | | | |
| | | CUISSON | CUISSON | 147,00 | 147,00 | 6 564 121,32 | 6,56M | 6,56M | Le prix est la principale raison qui a impacté les résultats. | | | |
| | | | Cuisson Apparent | 10 809,00 | 256 | 10 683,62 | 164 271 730,30 | 3,62M | 162,35M | 164,27M | Le prix est la principale raison qui a impacté les résultats. | |
| | | | Cuisson Encastrable | 25 491,00 | 7 280 | 18 477,01 | 634 368 450,03 | 239,67M | 404,01M | 664,32M | -282,13M | La quantité vendue est la principale raison qui a impacté les r |
| | | Total | 36 447,00 | 7 536 | 29 307,63 | 805 204 301,65 | 243,29M | 572,92M | 1 053,72M | -505,20M | La quantité vendue est la principale raison qui a impacté les r | |
| | | FROID | Congélateurs | 374,00 | 225 | 149,27 | 32 797 004,80 | 15,86M | 16,94M | 10,54M | 6,40M | La quantité vendue est la principale raison qui a impacté les r |
| | | | FROID | | | | | | | | | Le prix est la principale raison qui a impacté les résultats. |
| | | | Réfrigérateurs | 2 970,00 | 823 | 2 305,05 | 241 770 151,20 | 84,38M | 160,47M | 234,73M | -60,68M | La quantité vendue est la principale raison qui a impacté les r |
| | | Total | 3 344,00 | 1 048 | 2 454,32 | 274 547 156,00 | 100,24M | 177,40M | 229,73M | -38,43M | La quantité vendue est la principale raison qui a impacté les r | |
| | | LAVAGE | Lave Linge | 14 774,00 | 5 534 | 9 317,75 | 620 438 061,10 | 224,09M | 400,30M | 370,13M | 33,56M | La quantité vendue est la principale raison qui a impacté les r |
| Lave Vaisselle | 2 109,00 | | 125 | 1 989,50 | 133 307 256,50 | 7,58M | 126,05M | 141,01M | -16,18M | La quantité vendue est la principale raison qui a impacté les r | | |

Source : Document interne de l'entreprise

Annexe N°05 : Evolution du chiffre d'affaires.



Source : Document interne de l'entreprise