

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

**ÉCOLE NATIONALE SUPÉRIEURE DE MANANGEMENT
ENSM. Pôle Universitaire de KOLÉA**



MÉMOIRE DE FIN D'ÉTUDES

Master Professionnel en Management stratégique et système
d'information

**Modernisation du processus budgétaire au sein de
l'entreprise**

Cas : SONATRACH CRD

Elaboré par : Djelfaoui Abdessabir

Encadré par :Dr. Zellal Ahlem

Année 2019-2020

Résumé

Face à la croissance de la concurrence, Le budget, outil de gestion très répandu, permet principalement de donner une vision de l'avenir aux managers et aux dirigeants. Il est en quelque sorte une feuille de route pour l'entreprise. Donc le processus budgétaire est tellement un élément très importante nécessite une gestion budgétaire efficace et un logiciel performant qui pourrait analyser et préparer le budget, et faire un bon suivi budgétaire. Ces activités nécessitent une quantité très importante de données collectées, donc nous allons voir quel est le système le plus performant pour gérer le processus budgétaire, soit par un ERP (Enterprise Resource Planning) qui est un système très puissant ou par un logiciel qui très connu aussi Excel.

Summary

Faced with the growth of competition, the budget, is widely used management tool, mainly allows giving a vision of the future to managers and leaders. It is sort of a road map for the company. So the budget process is very important element requires effective budget management and powerful software that could analyze and prepare the budget, and make a good budget monitoring. These activities require a very large amount of data collected, so we will see which is the most efficient system to manage the budget process, either by an ERP (Enterprise Resource Planning) which is a very powerful system or by software that is well known also Excel.

ملخص

في مواجهة نمو المنافسة ، فإن الميزانية ، هي أداة إدارية مستخدمة على نطاق واسع ، تتيح بشكل أساسي إعطاء رؤية للمستقبل و تساعد المدراء علي اتخاذ القرارات . حيث انه بمثابة نوع من خريطة الطريق للشركة. لذا فإن عملية الميزانية عنصر هام للغاية يتطلب إدارة فعالة للميزانية وبرامج قوية يمكنها تحليل الميزانية وإعدادها، وإجراء مراقبة جيدة. تتطلب هذه الأنشطة قدرًا كبيرًا من البيانات التي تم جمعها، لذلك سنرى ما هو النظام الأكثر كفاءة الذي يعد نظامًا قويًا جدًا أو عن طريق برنامج معروف جيدًا أيضا اكسل (ERP) لإدارة عملية الميزانية، إما عن طريق تخطيط موارد المؤسسات

REMERCIEMENTS

Je tiens à remercier certaines personnes dont je ne peux passer sous silence l'appui et sans lesquelles la réalisation de ce mémoire n'aurait pas pu être possible.

On tient à remercier énormément et d'une façon toute particulière ma directrice **Mme Zellal Ahlem**, pour le soutien et les orientations qu'elle n'a cessé de me prodiguer

Nous tenons à remercier également mon promoteur au sein de SONATRACH, **Mr. Souab** ainsi **Mr Samir Djabnoun, Mr Toufik Yaker** pour leur disponibilité et leur suivi tout au long de notre étude.

Nous remercions les répondants des entreprises étudiées pour leur participation ainsi que leur grande disponibilité.

Nous remercions le corps professoral du service de l'enseignement de l'Ecole Supérieure Nationale de management ainsi mes collègues pour leur support tout au long de mes études

Je voudrais également exprimer un grand merci aux membres de ma famille pour leur soutien et leurs encouragements.

Nous remercions très respectueusement les membres du jury, de nous avoir fait l'honneur de juger notre modeste travail.

En fin, nous remercions tous ceux qui ont contribué de prêt ou de loin à la réalisation de ce travail de recherche

Djelfaoui Abdessabir

SOMMAIRE

Résumé	
REMERCIEMENTS	
Sommaire	
Liste des tableaux	
Listes de figures	
Liste des abréviations	
Les mots clés	
Introduction	1
1-Question de Recherche	2
2-Les Hypothèses	3
Chapitre 1 : Cadre conceptuel et revue littérature	4
Section 1- le budget comme un outil de pilotage	6
1.1- le budget comme un outil de pilotage	6
1.2-Définition et émergence du budget	6
1.3- Le budget dans un contexte économique	7
1.4-Le budget comme instrument de planification	7
1.4.1- Les budgets ne sont qu'un des instruments du contrôle de gestion	7
1.4.2- Le budget comme outil d'alignement stratégique	8
1.5- Les différents rôles du budget	9
1.6- La démarche prévisionnelle	10
1.6.1 Les objectifs de la démarche prévisionnelle	10
Section 2 : le système budgétaire	11
2.1- Processus budgétaire	11
2.2- La procédure budgétaire	12
2.2.1- Déroulement classique de la procédure de construction du budget	
2.3- Le rôle du contrôle budgétaire	15
2.4- Les caractéristiques du contrôle budgétaire	16
2.5- L'apparition de la notion stratégique au sein du contrôle budgétaire	17
2.6- L'influence de type de management stratégique sur le contrôle budgétaire	19
2.6.1- Attitudes du centre dans les trois structures principales	22
2.6.2- Les trois modèles de contrôle stratégique	23
2.7- Support du contrôle budgétaire	24
2.7.1- Le tableau de bord (ou système de pilotage de l'action) du responsable budgétaire	24
2.7.1.1- Type d'informations contenues :	24
2.7.1.2-Conditions de bon fonctionnement d'un tableau de bord :	25
2.7.2- les rapports de contrôle (ou système de reporting)	26
2.7.3- BalancedScorecard	27
2.7.3- les réunions de suivi budgétaire	27
Section 3 : Les Systèmes de gestion budgétaire.	28

3.1- la gestion budgétaire avec Excel :	28
3.1.1-L'élaboration du budget :	28
3.1.2 Le suivi budgétaire :	28
3.2- La montée en puissance des ERP et autres outils informatiques	30
3.3- Définition d'ERP	30
3.4- Les modules	33
3.4.1- La gestion commerciale	35
3.4.2- La gestion de la comptabilité	35
3.4.3- La gestion de production	35
3.4.4- Le reporting décisionnel	35
3.5- Les avantages des ERP	36
3,6- les inconvénients des ERP	36
3.7- Caractéristiques des ERP	37
3.8- Le rôle d'un ERP dans la gestion budgétaire	37
3.8.1- La prévision budgétaire :	38
3.8.2- Les consommations :	38
3.8.3- La révision budgétaire :	39
3.8.4- Les comparaisons :	39
3.8.5- Les États de gestion :	39
3.8.6- Reporting Décisionnel :	39
Section 4 : sélectionner, configurer et planifier un ERP	39
4.1- Les couts d'un ERP	39
4.2- Configurer un ERP	40
4.3- Avantages et limites des ERP	42
4.4- Intégrer un ERP est investissement à long terme	44
4.5- Cycle d'adoption des ERP	45
4.5.1- Phase 1 : l'initiation :	46
4.5.2- Phase 2 : L'adoption :	46
4.5.3- Phase 3 : l'adaptation	46
4.5.4- Phase 4 : Acceptation	47
4.5.5- Phase 5 : Routinisation	47
4.5.6- Phases 6 : Infusion	47
4.6- Barrières à l'implantation	47
4.7- Conditions essentielles de réussite de l'implantation d'un ERP-	48
4.8- Causes d'échec lors de la mise en place d'un ERP	49
4.9- Risques et difficultés de l'implantation d'un ERP	52
4.10- Intégration horizontale ou verticale	53
Chapitre 2: cadre méthodologique	54
1- Approche Méthodologique	55
2- Pertinence de l'étude	55
3- Les objectifs d'étude et sondage	56
4- Présentation de l'échantillon	56
5- description du questionnaire de recherche	57
6-Présentation des trois entreprises :	57
7-La collecte des données	58

8-L'analyse des données :	59
Chapitre 3: Présentation et Analyse des Résultats	61
1- Contexte organisationnel	62
1.1- PRESENTATION DE SONATRACH CRD	63
1.2- Présentation de la DTD (ex: CRD):	63
1.3- Présentation de l'organigramme	64
2- Analyse et interprétation des résultats	65
3-Recommandations	84
4- Conclusion partielle et vérification des hypothèses	84
5- Conclusion Générale	85
RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES	
ANNEXE-QUESTIONNAIRE	

LISTE DES TABLEAUX

Tableau	Page
Tableau N°1 : le rôle du contrôle budgétaire	09
Tableau N° 2 : Attitudes du centre dans les trois structures principales	22
Tableau N° 3 : Les trois modèles de contrôle stratégique	23
Tableau N° 4 : le suivi budgétaire annuel de SONATRACH	29
Tableau N° 5 : le coût d'un ERP	40
Tableau N° 6 les risques qui sont à l'origine de l'échec de la mise en place d'un projet ERP	52
Tableau N° 7 l'essentiel de la démarche méthodologique privilégiée dans le cadre de cette recherche	60
Tableau N° 8: sexe d'échantillon	65
Tableau N°9: Age d'échantillon	65
Tableau N° 10 : Type d'entreprise	66
Tableau N° 11: secteur d'activité	67
Tableau N°12 : liste des postes de nos répondants dans chaque entreprise	68
Tableau N°13 : le rôle des répondants dans le cadre de processus budgétaire dans l'entreprise A et B	69
Tableau N°14 : le rôle des répondants dans le cadre de processus budgétaire SONATRACH	69
Tableau N°15 : niveau de satisfaction des répondants du SAP dans les deux entreprises A et B et Excel à SONATRACH à-propos les tâches suivantes : (Recherche d'information, Analyse et sensibilisation et simulation, Préparation des budgets, Suivi budgétaire).	77

Liste des figures

Figure	Page
Figure N° 1 : la procédure budgétaire	14
Figure N°2 : Déroulement classique de la procédure de construction du bu Budget	15
Figure N°3 Les caractéristiques du contrôle budgétaire	16
Figure N° 4: les budgets peuvent construits en mettant en avant la stratégie de l'organisation	18
Figure N° 5: la gestion budgétaire traditionnelle et la gestion intégrée	31
Figure N° 6: Schéma de la gestion budgétaire intégrée dans un ERP	32
Figure N° 7: cycle d'adoption des ERP	45
Figure N° 8 :l'impact de L'ERP	51
Figure N° 9: l'organigramme de SONATRACH	64
Figure N° 10 : sexe d'échantillon	65
Figure N°11 Age d'échantillon	66
Figure N° 12 : Type d'entreprise	67
Figure N° 13 : Secteur d'activité	68
Figure N° 14 Pourquoi votre entreprise utilise Excel comme un logiciel de gestion d'entreprise	70
Figure N° 15: Les principaux fichiers Excel que vous utilisez pour votre gestion budgétaire sont-ils protégés (impossible de modifier les formules, mots de passe, etc.)?	71
Figure N° 16 : vos fichiers Excel sont-ils automatisés	71
Figure N° 17 : Vos fichiers Excel sont-ils personnalisés pour les besoins de leurs utilisateurs ?	72
Figure N° 18 : quels sont les inconvénients de l'utilisation de Microsoft Excel dans l'entreprise	72
Figure N° 19: Es-ce qu'Excel est suffisant pour résoudre tous les problèmes rencontrés dans le cadre de vos activités inhérentes au processus budgétaire ?	74
Figure N°20: Identifiez votre niveau de maîtrise d'EXCEL dans le cadre des activités que vous devez accomplir au sein du processus budgétaire	74
Figure N°21 : Faites-vous appel à d'autres applications que SAP dans le cadre de vos activités inhérentes au processus budgétaire ?	75
Figure N° 22: Suite à l'implantation du système SAP votre charge de travail est	76
Figure N° 23 la durée du processus budgétaire avec l'utilisation du système SAP	77
Figure N° 24 : avec l'utilisation d'Excel, le délai pour chacune des activités suivantes répond-il à vos attentes	78
Figure N°25 : Le système SAP est sujet à des pannes fréquentes lorsque vous en avez besoin	79
Figure N°26 : Avez-vous rencontré des bugs ou le logiciel ne répond pas ou à des pannes fréquentes lorsque vous en avez besoin ?	79
Figure N° 27: La préparation du budget a été facilitée par l'utilisation du système SAP ?	80
Figure N°28 : La préparation du budget est-elle facile avec Excel ?	80
Figure N° 29 : Le suivi budgétaire a été facilité avec l'utilisation du système SAP	81
Figure N°30 : Le suivi budgétaire a été facilité avec Excel	82
Figure N°31 : La documentation des écarts budgétaire a été facilitée avec l'utilisation du système SAP ?	82
Figure N°32 : La documentation des écarts budgétaire a été facilitée avec l'utilisation d'Excel?	83
Figure N°33 : les écarts budgétaires sont devenus moins importants avec l'utilisation du système SAP	83

LISTE DES ABRÉVIATIONS, SIGLES ET ACRONYMES

ERP: Enterprise Resource Planning

PGI : Progiciel de Gestion Intégré

SONATRACH : Société Nationale pour la Recherche, la Production, le Transport, la Transformation, et la Commercialisation des Hydrocarbures

CCEPGH : Centre de Conservation et d'Exposition du Patrimoine Géologie et Hydrocarbure

DFCG : Directeurs Financiers et Contrôle de Gestion

N.B : Remarquez Bien

BDD: Comptable Base de Données

SAP: Systems, Applications and Products

MRP: Manufacturing Resource Planning).

CRM: Customer Relationship Management

FEC: Fichier des Ecritures Comptables.

BPR: Business Process Reengineering

ROI: Return On Investment)

TIC : Technologies de l'Information et de la Communication

SI : Système de l'Information

FCS : Facteurs Clés de Succès 4

PME : Petite et Moyenne Entreprise

SCF : Système Comptable Financier

Les Mots clés :

Budget, Gestion budgétaire, processus budgétaire, ERP : (Enterprise Resource Planning)

Keywords:

The budget, Budget process, Budget Management, ERP: (Enterprise Resource Planning)

الكلمات الرئيسية

الميزانية, تسيير الميزانية, عملية الميزانية, تخطيط موارد المؤسسة

INTRODUCTION

Introduction :

Avec un environnement économique mondial évoluant vite et une réglementation se dotant de davantage de subtilités, la fonction finance se doit de consolider plus rigoureusement ses processus de gestion financière à l'aide du numérique. Particulièrement au niveau du processus budgétaire, essayer de piloter une entreprise uniquement avec la comptabilité traditionnelle, sans suivi de budget et sans tableaux de bord, c'est un peu comme essayer de piloter une voiture en regardant seulement dans le rétroviseur. Établir un suivi de budget permet de répondre à deux questions essentielles à tous les moments de la vie de l'entreprise :

Est-on sur la bonne route ?

A-t-on atteint (ou sommes-nous en train d'atteindre) les objectifs fixés ?

Pour bien suivre la route, il faut voir devant soi. De même dans l'entreprise, une vision, la plus claire possible de l'avenir semble indispensable à la prise de décision. Il faut donc au préalable fixer les prévisions budgétaires et les objectifs à moyen et long terme.

Ce processus est tellement important il nécessite un système de gestion performant qui peut traiter un maximum des données qui peut et les analyser dans une seule plateforme.

Pour optimiser et automatiser les processus de l'entreprise, avoir une vision rapide et synthétique des projets, avoir un meilleur partage de l'information en interne ou encore augmenter la productivité et améliorer la prise de décision, chaque entreprise doit implanter un ERP Enterprise Resource Planning, aussi connu sous le nom de PGI, ou Progiciel de Gestion Intégré, c'est un progiciel qui permet de regrouper la base de données de toute l'entreprise et de mieux la gérer. Il permet de gérer via une seule plateforme tous les services (appelés modules) au sein de l'entreprise comme la production, le stock, la comptabilité et bien d'autres encore. Tous les services ont donc accès à la même base de données et aux mêmes informations. Lorsqu'un employé entre ou modifie une donnée au sein d'un service, la base de données est immédiatement mise à jour et ce, sur toute l'entreprise.

1- Questions de recherche

Très souvent, au démarrage de l'activité d'une entreprise, le dirigeant va acquérir la suite Microsoft pour la gestion d'affaires de sa société. En effet, il va généralement se servir d'Excel pour réaliser ses tableaux de bord, suivre ses affaires, faire sa gestion de stocks ou encore sa saisie des temps passés, des notes de frais ou congés. Et Word va être utilisé pour la partie traitement de texte : création de devis, de commandes ou encore de factures, lettres de relance etc.

L'informatique étant au cœur du développement d'une entreprise, il est préférable de pouvoir harmoniser tous les systèmes d'information,

La recherche des raisons qui poussent une entreprise à adopter une nouvelle technologie de gestion stratégique dont l'importance est aujourd'hui cruciale pour l'entreprise. En effet, si une entreprise ayant besoin d'une nouvelle technologie de gestion pour être aussi performante, elle devra donc disposer des bonnes ressources informatiques au bon moment, de la même façon qu'elle aura besoin de bonnes ressources humaines, donc les dirigeants doivent suivre le changement organisationnel et technologique en intégrant un nouveau système de gestion qui répond aux besoins de leur entreprise. Pour que notre étude soit plus précise, nous allons nous focaliser sur la gestion budgétaire en particulier et sur quel outil de gestion le plus performant pour gérer le système budgétaire soit par un Excel ou par un ERP

Dans ce cadre, le thème choisi pour notre travail de recherche s'intitule :

«La modernisation du processus budgétaire au sein de l'entreprise ».

Dans le cadre de notre recherche sur le terrain, notre contribution porte essentiellement sur la problématique suivante :

« Quel est l'impact des ERP et Excel sur la gestion budgétaire et quelle est la satisfaction des employés dans chaque système de gestion dans le contexte du processus budgétaire »

Tout au long de notre travail, nous allons essayer d'assouvir notre curiosité en résolvant notre principale problématique, à travers laquelle découlent plusieurs questions subsidiaires :

Sous-Question n°1 : Quelles sont les étapes d'un processus budgétaire ?

Sous-Question n°2 : Comment l'ERP et Excel gèrent les différentes gestions de l'entreprise précisément la gestion budgétaire ?

Sous-Question n°3 quels sont les avantages d'une implantation ERP au sein de l'entreprise ?

Sous-Question n°4 quel est le niveau de satisfaction des employés dans chaque système de gestion (ERP, Excel) dans le contexte du processus budgétaire ?

2- Les hypothèses :

Hypothèse 01 : les deux étapes qui sont indispensables dans le processus budgétaire c'est l'étape d'élaboration budgétaire et le suivi budgétaire.

Hypothèse 02 : un ERP a une capacité de gérer plusieurs fonctionnalités : Comptabilité générale Comptabilité analytique, Gestion commerciale / Facturation, Gestion des immobilisations, Gestion budgétaire, Gestion de la paie ou toutes les informations sont stockées dans une seule base de donnée ou l'information sera accessible dans le moment adéquat. ERP peut Générer des plans budgétaires personnalisés, Choisir le niveau de détail du processus budgétaire : tri par fonctions, par métiers, par produits, par client.

Excel est un outil de gestion très connu et utilisé par les entreprises, la gestion budgétaire peut être gérée par des tableurs Excel ou on peut saisir les prévisions pour faire l'élaboration budgétaire ainsi le suivi budgétaire qui nécessite une actualisation quotidienne.

Hypothèse 03 : faciliter la communication interne et externe avec un outil collaboratif, éviter les redondances d'information, limiter les erreurs humaines et gagner du temps lorsqu'il s'agit des tâches standardisées

Hypothèse 04 : l'ERP est fait pour faciliter les différentes tâches liées à la gestion d'entreprise, précisément la gestion budgétaire, en facilitant la communication et l'interaction entre les employés, donc avec une implantation réussite d'un ERP devrait motiver les employés et les rendre satisfaits.

Les employés qui utilisent déjà Excel dans la gestion budgétaire, semblent satisfaits sur la qualité de logiciel

**CHAPITRE 1 : REVUE DE
LITTÉRATURE ET CADRE
CONCEPTUEL**

Le présent chapitre a pour objectif d'éclaircir le contexte de notre recherche selon quatre sections dont :

La première : aura pour vocation d'approfondir les fondements théoriques de l'émergence du budget dans un contexte économique et stratégique, son rôle dans l'entreprise ainsi le processus budgétaire

La deuxième : nous l'avons consacré pour parler sur Le système budgétaire et le contrôle budgétaire au sein de l'entreprise.

La troisième : nous l'avons réservé pour parler sur deux systèmes de gestion, d'abord on va voir un logiciel plus ancien c'est l'Excel dans la gestion budgétaire, ensuite nous allons parler sur les ERP. Dans cette section on va toucher les avantages et les inconvénients de l'ERP, son rôle dans l'entreprise

La quatrième : dans cette section nous donnons l'occasion aux entreprises qui n'ont pas encore installé un ERP dans leur entreprise d'avoir une idée comme implanter un ERP, le configurer, son coût ainsi les causes d'échec lors de la mise en place d'un ERP

Section 01 : le budget comme un outil de pilotage

1.1- Le budget : un outil de pilotage :

Le budget est la base de la de la mesure de la performance, En effet la gestion de la performance s'appuie en premier lieu sur la pratique budgétaire on constate que le budget est référentiel intéressant pour mesurer la performance. Et les systèmes qui mesurent la performance de l'entreprise comme les tableaux de bord ou des balancedscorecard. Ils font du budget un outil interactif et permettent de responsabiliser chaque acteur de l'entreprise.

1.2- Définition et émergence du budget :

Le budget, outil de gestion très répandu, permet principalement de donner une vision de l'avenir aux managers et aux dirigeants. Il est en quelque sorte une feuille de route pour l'entreprise. Nous dans un premiers temps, revenir sur la définition donnée aux budgets et comprendre, dans un deuxième temps, comment il est devenu un des outils les plus utilisés dans les organisations

Définition :

Nous pouvons commencer par donner une définition récente du budget :

« Un budget est l'expression quantitative du programme d'actions proposé par la direction. Il contribue à la coordination et à l'exécution de ce programme. Il en ouvre les aspects. Tant financiers que non financiers, et tient lieu de feuille de route pour l'entreprise¹

Cette définition est intéressante dans le sens où de nombreuses définition plus anciennes se limitent seulement à une stricte vue comptable alors qu'au contraire son expression pertinente est bien celle donnée ici, associant donc des données monétaires, physiques, techniques etc.

¹Horngren C, Bhimani A Datar S, foster G (2009), contrôle de gestion budgétaire 4ème édition, Paris Pearson Education France page 195.

1.3- Le budget dans un contexte économique :

Dans les années 1930, l'incertitude face aux marchés grandit et le budget apparaît comme un moyen de faire face à cette incertitude. Il s'agit notamment de créer un climat de confiance et de restaurer une certaine stabilité au sein des organisations, comme nous le montrent ces deux extraits de H.Ludwig et M.F Musil, auteurs d'ouvrages sur le contrôle budgétaire dans les années 1930.

« A un point de vue essentiel, le but principal du budget est de fournir des moyens de contrôle, de restreindre, de stabiliser les mouvements du volume des affaires qui sans cela seraient irréguliers ²

1.4- Le budget comme instrument de planification

Cette caractéristique des budgets appelle deux commentaires :

- ils ne sont qu'un des instruments du contrôle de gestion,
- ils transcrivent les plans dans un langage particulier, celui de la comptabilité et de la finance.³

1.4.1- Les budgets ne sont qu'un des instruments du contrôle de gestion

Nous venons de voir en effet que le contrôle de gestion, qui doit garantir la convergence entre la stratégie et les actions et décisions de court ou moyen terme, dispose à cette fin de deux outils, la structure de l'entreprise étant supposée définie :

- des règles du jeu,
- des outils de planification, en l'espèce les budgets.

A côté du système budgétaire, le contrôle de gestion utilise par conséquent d'autres outils, qui sont conçus pour orienter les comportements des personnes lorsque la planification budgétaire ne leur donne pas de référence précise (on ne saurait tout prévoir)⁴.

²Ludwig H 1930 page 390 dans Alcouffe S, Berland N, Levant Y (2008) « succès » et « échec » d'un outil de gestion : le cas de la naissance des budgets et de la gestion sans budget, article publié dans la Revue française de gestion

³ Henri Bouquin EDICEF/AUPELF La maîtrise des budgets dans l'entreprise page 15

⁴ Henri Bouquin EDICEF/AUPELF La maîtrise des budgets dans l'entreprise page 16

1.4.2- Le budget comme outil d'alignement stratégique

Alignement stratégique des plans d'action

Si la procédure budgétaire vise à garantir la coordination des plans d'actions entre eux, elle permet aussi de s'assurer que la consolidation de ces plans d'action sera conforme à l'objectif de performance global, c'est-à-dire de garantir la pertinence des plans d'action par rapport aux objectifs stratégiques (figure N°5) Inversement, cet alignement suppose que l'information de terrain, parfois méconnues au niveau supérieur, soient intégrées dans les prévisions d'ensemble (coordination descendante et ascendante)⁵.

⁵ Françoise G, Olivier S, Carole B, Françoise F Contrôle de gestion et pilotage de la performance 2^{ème} édition page 226

1.5- Le rôle du contrôle budgétaire ⁶

Tableau N°1 : le rôle du contrôle budgétaire

Etudes	Rôles du contrôle budgétaire
BaudetR.(1941)	La prévision et l'établissement du programme d'activité L'observation continue des événements capables de modifier les prévisions La recherche des causes d'écart et la fixation des responsabilités La coordination entre les différents services Le contrôle comptable des coûts de revient standards
Hofsted eG.(1967)	-Autorisation de dépenses -Planification -Mesure des résultats - Prévion
Hopvcood A(1974)	-Coordination - -Délégation d'autorité -Motivation - Planification
Barrette.M.& Fraser L.B.(1977)	- Planifier - Eduquer -Coordonner - Evaluer - Motiver
OtleyD.T.1977	Les budgets sont des objectifs, ils servent d'instruments de motivation Les budgets sont des prévisions ils sont un moyen de communiquer Les budgets sont des standards pour évaluer la performance ils sont un moyen d'augmenter la satisfaction au travail grâce à la participation
Samuelson L.(1986)	- Planification - Coordination - Contrôle des résultats - Détermination des objectifs financiers - Motiver Financièrement - Comparaison des performances - Habituer à penser à une logique financière - Rituel - Habitude - Aide à la décision
LyneS.R.(1988)	Les budgets servent à faire des prévisions plus qu'à motiver, ils servent à contrôler et à expliquer les écarts, ils n'exercent pas de prévision sur les salaires. Le degré de participation n'est pas grand, ils sont un instrument de motivation.
BunceP.&al . (1995)	Prévision financière Permet le contrôle des coûts d'exploitation et d'investissement Gestion des flux de trésorerie Fixation des objectifs pour l'entreprise mais aussi à titre personnel Planification des moyens et affectation des ressources Evaluation des performances Outil de communication qui accroît la visibilité Etablissement des prix de cession Utile pour la détermination des coûts standards

⁶Berland N A quoi sert le contrôle budgétaire (1999) page 19

1.6- La démarche prévisionnelle :

La démarche prévisionnelle constitue un élément fondamental de la dynamique de contrôle.

Elle constitue tout d'abord un moment privilégié pour réfléchir, sur la base d'un diagnostic de la situation, à de nouvelles stratégies et à de nouveaux plans d'action, puis les traduire en objectifs chiffrés (prévisions). Elle permet ainsi de construire un référentiel qui servira de guide pour les décisions quotidiennes et de repère lors de l'analyse des résultats.

En second lieu, la démarche prévisionnelle contribue à la convergence des actions des différents acteurs de l'entreprise : elle vise à coordonner ces actions, entre elles et par rapport à l'objectif stratégique de l'entreprise, et à fixer les objectifs individuels des managers sur lesquels sont fondés des dispositifs d'incitation.

Il est clair que ces deux types d'objectifs – diagnostic, élaboration de plans d'action et fixation des objectifs globaux d'une part, convergence des actions et fixation d'objectifs décentralisés d'autre part.

1.6.1- Les objectifs de la démarche prévisionnelle

La dynamique de contrôle est fondée sur l'idée que la poursuite de la performance doit s'appuyer sur une planification, qui sert de cadre à l'action et permet ensuite d'apprécier les réalisations. Pour ce faire, la démarche prévisionnelle est fondée sur la recherche de plans d'actions cohérents avec l'objectif de performance¹. Nous nous intéresserons tout d'abord à l'articulation entre objectif et plans d'action (a), puis aux différents objectifs de la démarche prévisionnelle lors du choix de plans d'action (b). Enfin nous montrerons comment la préparation du suivi des résultats influe sur la construction des prévisions (C)⁷.

⁷ Françoise G, Olivier S, Carole B, Françoise F, Contrôle de gestion et pilotage de la performance 2^{ème} édition 2005 page 191

Section 02 : le système budgétaire

2.1- Processus budgétaire :

Classiquement, le processus de budgétisation peut être vu avant tout comme un découpage de divers budgets, correspondant au découpage de l'entreprise en centres de responsabilité. C'est alors une logique fonctionnelle qui prévaut (par exemple, dans le cas de la budgétisation des frais de personnel), et les budgets sont essentiellement perçus comme imbriqués avec la mise en place d'une structure en centres de responsabilité. Cette vision est cependant, au vu des évolutions des dernières années, trop réductrice de la place que tiennent les budgets et le processus budgétaire dans les entreprises et/ou incompatible avec les logiques de « pilotage de la performance

. Le « budget nouveau » comporte désormais deux dimensions essentielles :

– une dimension de pilotage et de gestion : les budgets permettent de relier la stratégie aux plans d'action opérationnels, à court terme, des responsables. Le budget est défini comme la traduction monétaire, économique du plan d'action pour chaque responsable, correspondant à l'utilisation des ressources qui lui sont déléguées pour atteindre les objectifs qu'il a négociés pour une période donnée et dans le cadre d'un plan.

– une dimension comportementale, humaine, rituelle qui est essentielle dans les Organisations et qui a mis longtemps à être reconnue, le budget correspond à un engagement des responsables, à un contrat passé entre un responsable et son supérieur hiérarchique. À ce titre, il est intangible. Les conditions actuelles de fonctionnement des entreprises obligent à prendre en compte la volatilité des conditions économiques et conduisent à la réévaluation budgétaire compte tenu de l'évolution du contexte. La réévaluation du résultat est légitime dans la mesure où elle évite une référence passée, un « pilotage au rétroviseur » et favorise de ce fait

un pilotage « proactif » selon la terminologie employée dans les milieux professionnels du contrôle de gestion. Celle-ci n'est cependant pas systématiquement pratiquée par les entreprises et les objectifs budgétaires restent, en général, la base première de l'évaluation de la performance.

Le processus budgétaire se construit sur la base de l'horizon annuel. Il part de « l'éclatement » des objectifs au niveau de chaque entité. Il est important de souligner non seulement les enjeux techniques du processus budgétaire (aboutir à des budgets coordonnés les uns par rapport aux autres et compatibles avec les équilibres financiers à court, moyen et long terme de l'entreprise) mais aussi les enjeux de pouvoir. Le processus budgétaire, à ce titre, est un jeu social interne à l'entreprise. Les budgets sont, en général, construits sur la base d'une vision hiérarchique et fonctionnelle de l'entreprise. Ils sont maintenant complétés par des approches « transversales ». Les budgets sont déclinés sur la base du mois. Dans la mesure où il s'agit à la fois d'anticipation et d'engagement (à réaliser les objectifs), ils ne sont pas en théorie révisables. Une tendance actuelle visant à privilégier le réalisme conduit cependant à effectuer des reprévisions en cours d'exercice.

2.2- La procédure budgétaire :

La procédure budgétaire comprend de manière simplifiée trois grandes étapes, la phase de prévision et de fixation des objectifs, la phase de valorisation et de chiffrage et la phase de validation, selon l'enquête DFCG, 75% des entreprises interrogées déclarent consacrer plus mois à l'élaboration de leur budget. Les deux activités qui demandent le plus d'attention sont la détermination du chiffre d'affaire et la détermination des coûts de revient. Le budget peut être construit de plusieurs façons.

-La démarche top-down, elle consiste la fixation des objectifs par la direction, ensuite la valorisation par les contrôleurs de gestion et le budget est imposé aux opérationnels.

-La démarche Bottom-up quant à elle, consiste à l'établissement des budgets est imposé aux opérationnels, ensuite ils sont valorisés et consolidés par les contrôleurs de gestion et la direction générale applique un arbitrage final.

-la troisième manière consiste à mettre en place un système de navette budgétaire. Ce système permet aux opérationnels de définir leur budget via une lettre de cadrage communiquée par la direction et par des navettes de négociations et d'arbitrages.

Toutefois, même si le système des navettes budgétaire favorise l'implication des opérationnels et permet de trouver un compromis entre leur laisser une certaine liberté et fixer un cadre pour satisfaire les objectifs globaux, il peut vite devenir sources de problèmes notamment pour des notions de coûts et de délai.

L'idée de navette budgétaire n'apporte plus, dans les grands groupes, de réponse satisfaisante à cet enjeu : l'accent est mis sur l'alignement stratégique au détriment de la coordination dans un contexte où il est de plus en plus difficile de challenger les prévisions remontant des échelons inférieurs.⁸

En fonction de l'activité de l'entreprise, plusieurs budgets peuvent s'articuler entre eux. Un des rôles principaux du contrôleur de gestion, c'est de savoir maîtriser cette articulation des différents budgets afin de proposer les meilleurs arbitrages et d'évaluer les conséquences au niveau global de l'organisation.

Dans le livre de Contrôle de gestion et gestion budgétaire fait par les auteurs (Bhimani, Alnoor Datar, Srikant M.Horngren, Charles, Foster, George, Langlois, Georges) ont schématisés la procédure budgétaire comme dessous⁹ :

⁸ Françoise G, Olivier S, Carole B, Françoise F Contrôle de gestion et pilotage de la performance 2^{ème} édition 2005 page 190

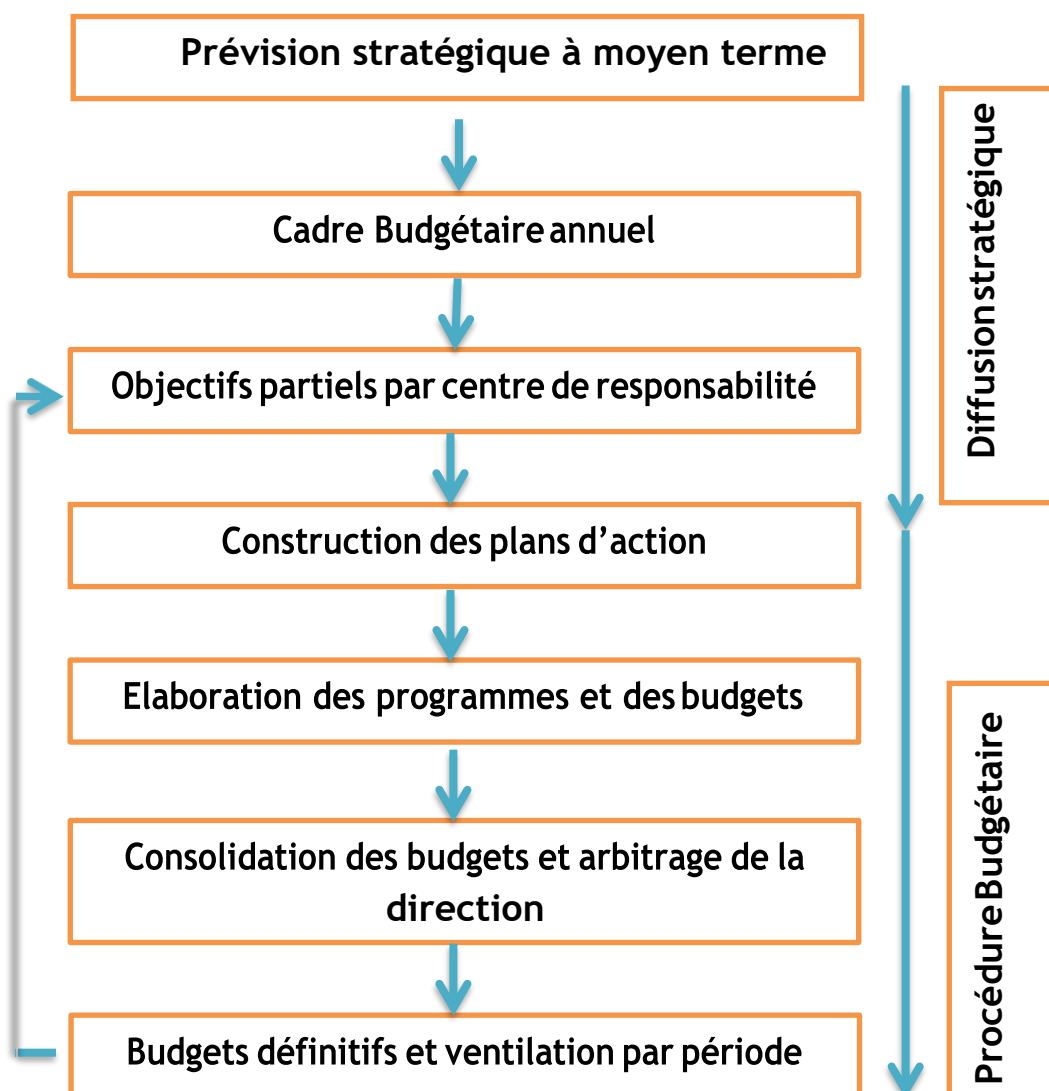
⁹ Bhimani, Alnoor Datar, Srikant M.Horngren, Charles, Foster, George, Langlois, Georges Contrôle de gestion et gestion budgétaire page 106

Figure N° 2: la procédure budgétaire

L'auteur de l'ouvrage contrôle de gestion et pilotage de la performance ont schématisés l'articulation des différents budgets. Nous développerons à la suite du schéma les différentes étapes de l'élaboration budgétaire.

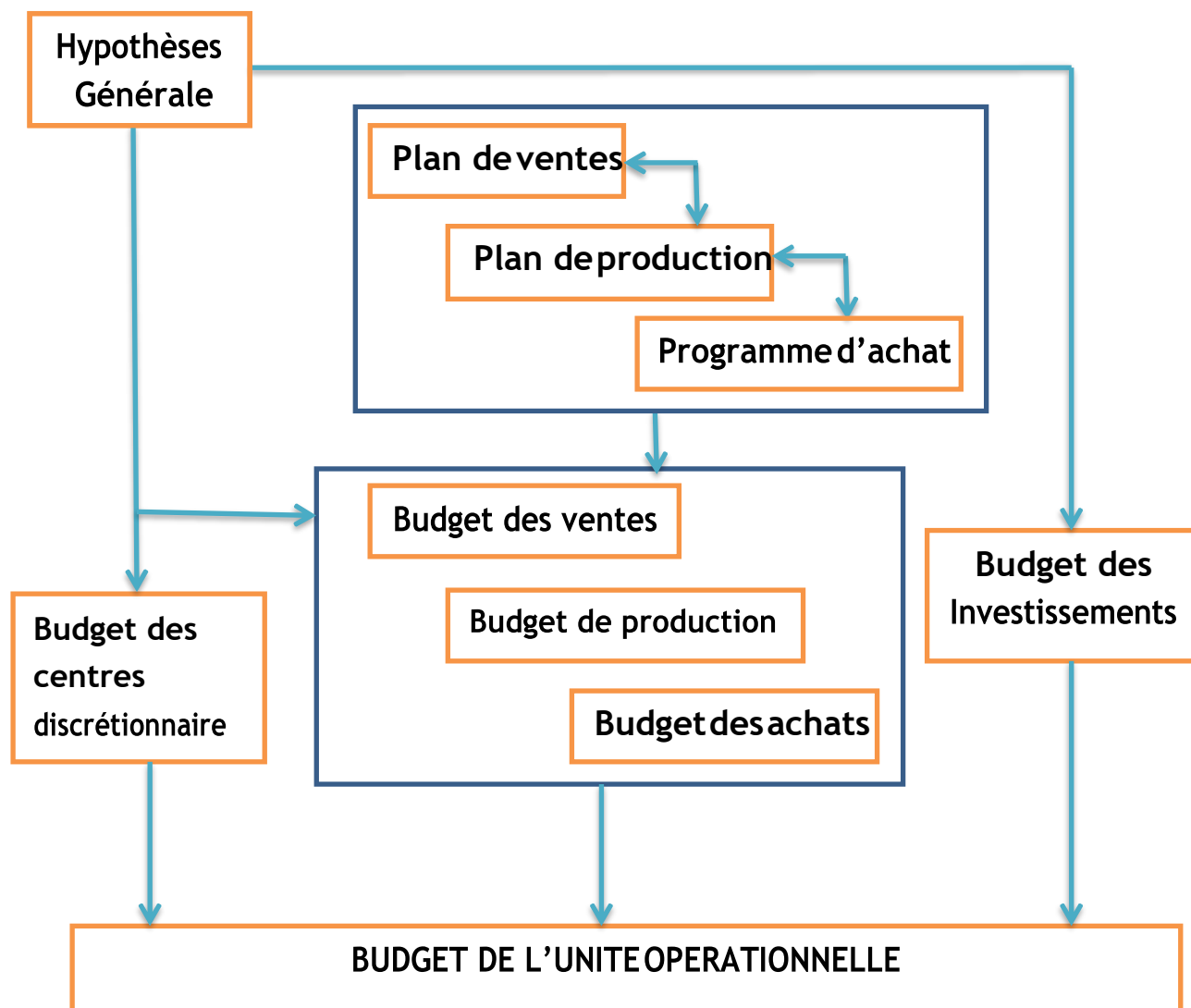
2.2.1- Procédure budgétaire ¹⁰

Figure N° 1 : Procédure budgétaire



¹⁰ Bhimani, Alnoor Datar, Srikant M. Horngren, Charles, Foster, George, Langlois, Georges Contrôle de gestion et gestion budgétaire page 106

Figure N° 2: Déroulement classique de la procédure de construction du Budget¹



2.3- Le rôle du contrôle budgétaire :

Nous pouvons à présent reprendre les éléments du contrôle qui viennent d'être énumérés pour définir les rôles du système budgétaire, et en même temps esquisser les principales difficultés qu'il doit surmonter.

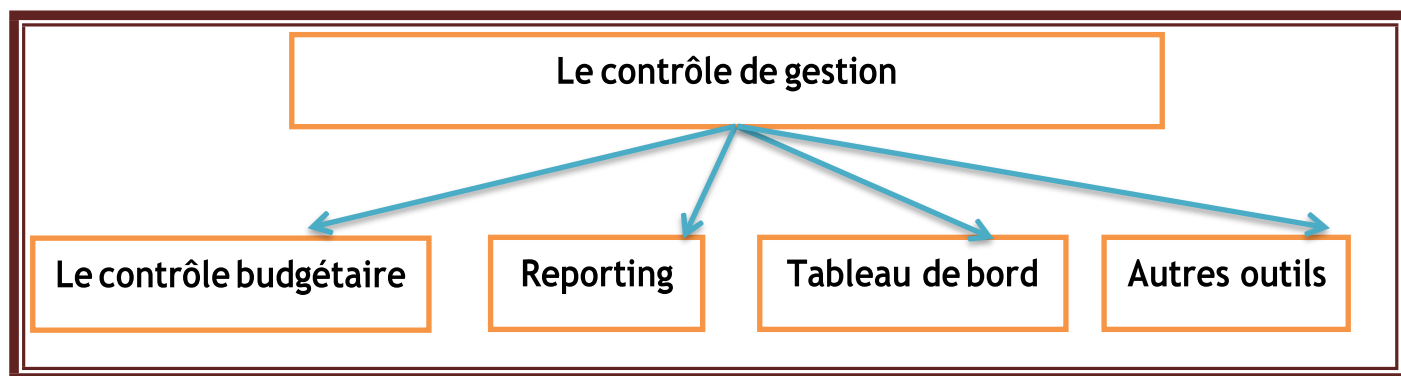
¹¹ Françoise G, Olivier S, Carole B, Françoise F Contrôle de gestion et pilotage de la performance 2^{ème} édition 2005 pages 222

2.4- Les caractéristiques du contrôle budgétaire :

Le contrôle budgétaire participe au système d'information du contrôle de gestion en faisant apparaître les écarts entre prévision et les réalisations et en identifiant les causes de ces écarts.

Dans certaines organisations, le contrôle de gestion se limite au contrôle budgétaire.¹¹

Figure N° 3 Les caractéristiques du contrôle budgétai



¹¹ Horngren C, Bhimani A Datar S, foster G (2009), contrôle de gestion budgétaire 4ème édition, Paris Pearson Education France page 199

2.5- L'apparition de la notion stratégique au sein du contrôle budgétaire :

Avec une vision réduite à la sphère comptable, la valeur ajoutée du contrôle budgétaire est limitée et les acteurs du processus peuvent aisément se retrouver, dans de vastes organisations complexes, submergés par une trop grande masse d'information relatives au passé et ne permettant plus guère de distinguer l'essentiel pour éclairer l'avenir.

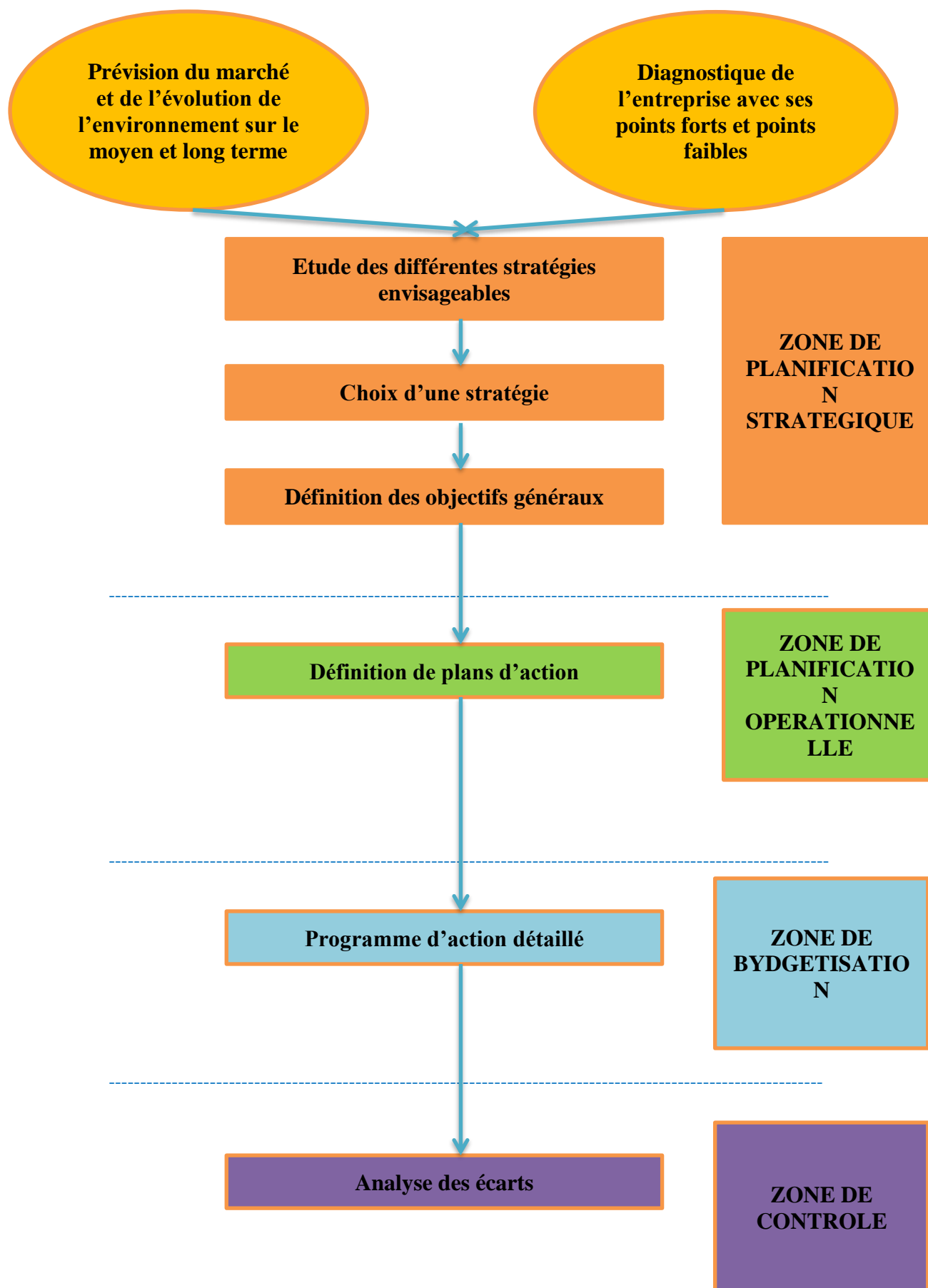
Deux démarches peuvent s'opposer dans la conception du contrôle budgétaire. La première serait celle dans laquelle l'entreprise prend en considération l'ensemble des charges et des produits pour les mettre sous contrôle. Cette démarche est principalement de nature comptable et financière, ce qui a pour avantage de maîtriser l'équilibre prévisionnel des comptes et donc leur fiabilité. Mais le principal inconvénient, c'est que cette démarche met de côté la notion de stratégie. En effet, le déploiement de celle-ci n'est pas le but avancé par cette approche.

La seconde serait celle dans laquelle l'entreprise se focalise sur les points stratégiques importants. Dans cette approche, les éléments financiers sont considérés comme une résultante du contrôle.

Le schéma présenté ci-dessous montre comment les budgets peuvent être construits en mettant en avant la stratégie de l'organisation et non pas seulement des prévisions financières.

L'objectif dans ce cas présent, c'est de mettre les plans d'action au centre de la procédure budgétaire. C'est au contrôleur de gestion de consacrer une part importante de son travail sur la collaboration avec les opérationnels dans le cadre des plans d'action définis. Il convient également de prendre en compte les dépendances entre les plans d'action.

Figure N° 4: les budgets peuvent être construits en mettant en avant la stratégie de l'organisation et non pas seulement des prévisions financières.²



¹² Berland N (2002) le contrôle budgétaire, La découverte Paris page 26

Les organisations doivent donc établir des prévisions sur son activité future et en décliner des objectifs généraux et des plans d'actions. Il faut bien distinguer ces deux notions. En effet, les prévisions correspondent à un **état futur et anticipé d'une variable**¹² alors que les objectifs correspondent à ce que l'entreprise voudrait que cette variable soit dans le futur.

Ces deux notions doivent concorder, dans le cas inverse, l'entreprise doit mettre en place des plans d'action pour atteindre les objectifs dans le but d'atténuer voire même de supprimer l'écart entre ces deux notions. Ou bien elle peut également revoir à la baisse le niveau des objectifs définis pour les rendre réalisables.

Les entreprises intègrent de plus en plus dans leur processus budgétaire, aujourd'hui les notions de plan stratégique et plan opérationnel. Nous allons intéresser maintenant à la relation qui pourrait exister entre le style de management propre à la direction et l'utilisation faite du budget et du contrôle budgétaire

2.6- L'influence de type de management stratégique sur le contrôle budgétaire :

Il apparaît possible de distinguer des utilisations du contrôle budgétaire différentes en fonction du type de management appliqué dans l'entreprise. Avant de développer cette notion, nous pouvons citer un exemple¹³ tiré des travaux de Robert Zriben qui a suivi le rôle du contrôle budgétaire sur une période de dix ans dans une même entreprise.

Sur cette période Robert Zriben distingue trois usages différents de l'utilisation du budget :

-le budget est dans une première période un moyen d'échange entre les différents responsables, il permet de discuter sur le futur de l'organisation.

-dans une deuxième période, l'entreprise traverse des difficultés conjoncturelles et un changement de directeur a eu lieu. Le budget est utilisé comme un instrument de pouvoir, assurant la nouvelle direction de s'imposer et de définir elle-même mes objectifs, dans cette optique, le contrôle budgétaire est plus créateur de conflits.

-dans une dernière période le contrôle budgétaire s'est installé dans un processus de routine et n'a plus les influences escomptées par la direction.

¹³ Berland N (2002), le contrôle budgétaire, la découverte, paris, page 7

Il ressort de cet exemple que l'usage du contrôle budgétaire est bien lié au style de management appliqué par la direction. Robert Zriben conclue ses travaux en affirmant que le contrôle budgétaire renvoie peut être trop à des mythes de gestion (mythes de rationalité par exemple).

Il existe une littérature assez importante sur ce sujet, en effet de nombreuses typologies ont été proposées pour expliquer les différentes formes de contrôle budgétaire exercées par les entreprises en fonction du comportement de la direction, Nicolas Berland propose de retenir la typologie de Michael Goold et Andrew Campbell (1987) pour sa nature synthétique. Nous allons également montrer le lien entre l'utilisation faite du contrôle budgétaire et le style de management par le biais de cette typologie

Les hypothèses générales sont des informations qualitatives et quantitatives que la direction communique aux personnes en charge de concevoir le budget pour bien prendre en compte ces informations. Elles doivent être prises en compte par toutes les unités qui établissent un budget. Nous pouvons trouver dans ces informations le taux d'inflation, le cours de certaines matières premières, l'évolution de la masse salariale, le taux de change, etc.

L'étape suivante de l'élaboration des budgets, c'est la définition des plans de vente, de production et d'achat. Ces plans sont établis dans le respect de la stratégie de l'entreprise, en tenant compte des réalisations des années précédentes, de l'évolution des marchés et des plans d'action. Dans l'ordre, les prévisions de ventes sont effectuées, ensuite le plan de production et en dernier lieu le plan d'achat.

Ensuite des prévisions financières peuvent être effectuées sur la base des plans cités précédemment, ces prévisions sont communiquées sous la forme de budget des ventes, de la production et des achats. Les plans d'action doivent être également pris en compte dans cette phase de la procédure budgétaire. En supplément de ces trois budgets, le budget des centres de coûts discrétionnaires doit également être réalisé. Celui-ci concerne les activités qui ne sont pas en lien direct avec le volume de production et de vente. Nous pouvons donner comme exemple la direction financière, ou encore d'autres fonctions supports.

Concernant le budget des investissements, il fait généralement appel à une autre procédure indépendante pour sa construction.

Dans une dernière étape, l'ensemble de ces budgets est consolidé pour donner le budget de l'unité opérationnelle.

La typologie développée par les deux auteurs prend en compte deux axes, qui sont le degré de participation du centre (la direction) dans la définition des objectifs et le type de contrôle exercé. Le contrôle peut être stratégique ou financier. Dans le premier, le contrôle s'exerce sur des données financières et non financières tandis que dans le second cas, le contrôle s'exerce uniquement sur des variables financières. L'axe sur la participation du centre peut aller du centre très influent au centre sans influence. Cet axe est fortement contrôlé avec le degré de décentralisation de l'organisation.

En regroupant ces deux axes, il en ressort trois structures d'entreprises avec des fonctions de planification et de contrôle propres à chacun.

Les deux tableaux présentés ci-dessous reprennent les trois types de structure et montrent comment les entreprises utilisent le contrôle budgétaire dans chacun des cas.

2.6.1- Attitudes du centre dans les trois structures principales¹⁴ :

Tableau N° 2 : Attitudes du centre dans les trois structures principales

	Intervention du centre dans :	
Type d'entreprise	La planification	Le contrôle
Planification stratégique	<ul style="list-style-type: none"> - Fixe des objectifs : - Délègue la collecte d'information - Vérifie la véracité des budgets - Apporte des modifications aux budgets 	<ul style="list-style-type: none"> - Contrôle globalement - Pas ou peu d'individualisation - Peu de formalisation des écarts - Utilise des données financière
Contrôle stratégique	<ul style="list-style-type: none"> - Donner une ligne générale - Délègue les budgets aux opérationnels - Vérifie la cohérence d'ensemble des budgets 	<ul style="list-style-type: none"> - S'appuie sur les budgets et complète avec d'autres éléments - Analyse poussée des écarts

-Entreprise à planification stratégique

Dans ce cas, le contrôle stratégique a essentiellement un rôle de prévision et même d'autorisation des dépenses dans certaines structures. La direction prévoit l'activité et son développement en imposant une contrainte financière. Les rôles prédominants sont la prévision et la planification et non pas le contrôle.

- Entreprise à contrôle stratégique

¹⁴Berland N (1999) A quoi sert le contrôle budgétaire ? page 11

Dans ce cas, le contrôle budgétaire a un rôle de coordination des différentes activités dans le but d'optimiser l'allocation des ressources. Les objectifs sont définis par les opérationnels, mais la direction veille à leur cohérence. Il existe un contrôle strict qui permet

- Entreprise à contrôle financier

-

Dans ce dernier cas, seul les résultats financiers comptent la direction n'intervient pas dans la coordination des différentes entités. Le contrôle budgétaire dans ce cas sert à motiver les managers en fixant des objectifs ambitieux et à contrôler les résultats par rapport au référentiel défini

Dans le tableau suivant, nous allons faire ressortir les différents rôles du contrôle stratégique et les types de contrôle en fonction des attitudes du centre

2.6.2- Les trois modèles de contrôle stratégique¹⁵

Tableau N° 3 : Les trois modèles de contrôle stratégique

Attitude de centre	Rôles du contrôle stratégique	Type de contrôle	Questions principales que se pose l'entreprise
Planification stratégique	<ul style="list-style-type: none"> - Prévision - Autorisation des dépenses - Evaluation non formalisée 	<ul style="list-style-type: none"> - Prévision - Planification 	Quelle sera ma situation financière demain ? ou allons-nous ? comment se forme mon Résultat
Contrôle stratégique	<ul style="list-style-type: none"> - Coordination - Communication - Evaluation 	Coordination Socialisation	Mes différentes actions sont-elles cohérentes ? ou en est le slack organisationnel ?
Contrôle financier	<ul style="list-style-type: none"> - Motivation - Engagement - Evaluation financière stricte 	Evaluation Sanction	Ai-je raison d'investir dans cette activité ? dans ce pays ? logique de Portefeuille

¹⁵Berland N (1999) A quoi sert le contrôle budgétaire ? page 13

La fonction d'évaluation est présente dans les trois niveaux, mais s'intensifie au fur et à mesure que l'on descend dans le tableau. En effet, dans les organisations à contrôle financier, cet élément est important pour l'engagement des cadres

Après avoir repris les différentes finalités du budget et du contrôle budgétaire, nous allons maintenant analyser les différentes critiques formulées dans la littérature à l'encontre de ces outils de gestion.

2.7- Les supports du contrôle budgétaire :

Toutes les informations qui sont collectées pour déterminer des écarts par rapport aux budgets sont mises en forme dans des tableaux de bord et des rapports de contrôle. Elles font également l'objet de débats lors des réunions périodiques de suivi budgétaire.

2.7.1- Le tableau de bord (ou système de pilotage de l'action) du responsable budgétaire :

A ce stade, le tableau de bord est l'instrument qui permet au chef de service d'effectuer en permanence un contrôle sur les recettes et/ou les dépenses liées à sa zone d'investigation, il donne au responsable les informations qui lui sont indispensables pour agir à court terme.

2.7.1.1- Type d'informations contenues :

Le tableau de bord comprend tout d'abord des informations comptables et budgétaires permettant de suivre les coûts et/ou les résultats du centre de responsabilité par rapport à la prévision budgétaire. Il inclut notamment tous les éléments de recettes et/ou de coûts qui sont importants en valeur absolue ou sur lesquels le dirigeant a une influence non négligeable.

Il contient ensuite des informations sur le niveau d'activité et le degré d'efficacité du département de façon à pouvoir interpréter les coûts et les recettes.

Il peut inclure aussi des données hors responsabilité. De telles informations permettront au responsable d'avoir une vue complète de son secteur et de pouvoir se situer dans le contexte qui est le sien.

2.7.1.2- Conditions de bon fonctionnement d'un tableau de bord :

-le tableau de bord doit être adapté à la personnalité de celui qui l'utilise c'est un outil d'aide à la décision qui se calque sur le processus de raisonnement du décideur, sur son mode de perception ainsi certains dirigeants préfèrent des tableaux de chiffres, d'autres des graphiques et des courbes certains utilisent des supports sophistiqués (des cassettes vidéos, par exemple), en d'autres se contentent d'un carnet, etc.

Le tableau de bord est un outil très personnalisé et sa présentation change selon l'utilisateur et ses besoins.

-il doit demeurer très synthétique : seules les informations indispensables à la conduite de l'activité y figureront. Portant des missions et des objectifs du centre de responsabilité, il faut donc repérer des points clés à surveiller en permanence.

Déterminer des indicateurs permettant de mesurer leur niveau, et définir des valeurs seuils (des clignotants) à ne pas dépasser sous peine de voir la situation globale du département se dégrader.

-le tableau de bord doit fournir des informations très rapidement. Quelques instants (quelques jours) après l'action, et au risque d'une approximation assez large, il doit être en mesure de donner les principaux résultats. En conséquence, un chiffre précis mais fourni tardivement.

Par ailleurs, plus l'information porte sur un phénomène incertain mais essentiel pour l'activité du centre et/ou l'entreprise, plus l'actualisation des données sera fréquente

-la cadence de publication du tableau de bord doit être adaptée aux possibilités d'action des responsables d'une façon générale, elle correspond au délai minimal nécessaire pour que le paramètre mesuré puisse se modifier sous l'action du chef d'unité concerné. Ainsi, on choisira la semaine pour un chef d'atelier qui planifierait des fabrications à la semaine, le mois pour le directeur d'usine qui est responsable pour l'essentiel de paramètres révisables mensuellement (prix de la main d'œuvre, demande de personnel supplémentaire, approvisionnements, ordonnancement, méthodes de fabrication,...) etc.

-les tableaux de bord des différents niveaux hiérarchiques doivent s'enchaîner de telle façon que chacun puisse disposer des informations qui lui sont nécessaires mais en faisant en sorte que la base de l'information qui reste la même. Cela signifie que les données figurant dans le tableau de bord du supérieur hiérarchique devront coïncider avec la consolidation des mêmes

données des niveaux inférieurs. En effet si les méthodes de saisie de l'information étaient différentes selon les niveaux hiérarchiques, il y aurait là une sources de quiproquos, de discussion et de conflits non négligeable.

N.B un tel principe n'interdit pas de personnaliser la présentation des données, il n'empêche pas non plus que le supérieur dispose d'information auxquelles les subordonnées ne peuvent avoir accès

2.7.2- les rapports de contrôle (ou système de reporting)

Le contrôle budgétaire devient périodique lorsque le responsable d'un budget rend compte à sa hiérarchie des performances obtenues dans son département.

A date fixe, l'unité contrôlée se doit d'établir, avec l'aide du service de contrôle de gestion un compte rendu d'activité qui sera transmis au supérieur hiérarchique.

Ce rapport, présenté sous une forme très standardisée, indique :

Les variables de contrôle choisies et les cibles correspondantes,

-pour chaque variable de contrôlée, le résultat obtenu.

-l'analyse des écarts qui a été faite.

-les mesures qui ont été prises pour réorienter l'action vers la droite ligne de l'objectif.

-le destinataire du rapport effectue une analyse des informations reçues, puis procède à leur consolidation, de façon à dégager les écarts caractéristiques de son département.

En fonction des résultats auxquels il parvient, il adresse éventuellement à certains responsables budgétaires des demandes d'explications complémentaires, puis il transmet à son supérieur hiérarchique la synthèse des contrôles effectués.

De proche en proche, on parvient ainsi au budget global qui ne peut pas être contrôlé que par la direction générale, après agrégation des données issue des différents comptes rendus.

Lorsque le tableau de bord des différentes unités est réalisé sur une base commune et totalement informatisé, l'actualisation d'une donnée dans le tableau de bord d'un service entrainera l'actualisation automatique des autres documents concernés par cette donnée. Dès cet instant, pour mettre à jour les tableaux de bord des supérieurs hiérarchique, il n'est plus

nécessaire de recourir aux rapports de contrôle. Ces derniers apparaîtront alors comme une procédure administrative superflue et l'on se contentera des réunions de suivi budgétaire.

2.7.3- BalancedScorecard :

Appelé également tableau de bord prospectif le balancedscorecard est le dernier exemple en date d'outil décisionnel. Concrètement, il a pour objectif de suivre des indicateurs de performance financière et non financière. Il s'agit de faire le lien entre la stratégie et les actions à court terme, et de mettre en avant les résultats obtenus par rapport aux résultats attendus. Pour cela, il repose sur quatre axes ayant chacun ses propres objectifs

2.7.4- les réunions de suivi budgétaire

Mensuellement ou bimensuellement, il est souhaitable que se tiennent des réunions d'examen systématique des comptes. A ces réunions, participeront, autour du contrôleur de gestion, les responsables budgétaires d'un niveau hiérarchique donné et leur supérieur. Au cours de celles-ci, les responsables budgétaire rendront compte des écarts constatés puis, après échange de vue, les actions correctives déjà mises en œuvre pour rattraper le budget seront harmonisées et d'autres seront éventuellement décidées. Un compte rendu de séance sera ensuite élaboré par le contrôleur de gestion afin que, lors des réunions suivantes, il soit possible d'apprécier le degré de conformité de l'exécution et l'état d'avancement des mesures décidées.

Ces réunions pourront avoir comme support d'information les rapports de contrôle, un système de tableaux de bord informatisé ou un processus plus informel.

Section 3 : Les Systèmes de gestion budgétaire.

3.1- la gestion budgétaire avec Excel :

3.1.1 L'élaboration du budget :

Le budget prévisionnel est la traduction chiffrée du plan d'action annuel établi par la direction exécutive de la structure. Il est généralement soumis à l'approbation des instances compétentes (l'Assemblée Générale, le Conseil d'Administration et le Bureau Exécutif) au même titre que le plan d'action.

C'est le document qui présente les ressources et les dépenses prévues sur une période donnée (généralement 1 Il doit être établi chaque année pour l'ensemble de la structure)

Il est élaboré à partir des activités prévues et des coûts de structure estimés .des ressources attendues (fonds propres, financements acquis, financements demandés...).

3.1.2 Le suivi budgétaire :

Le suivi budgétaire est une comparaison à une date donnée entre un budget prévisionnel et des dépenses réalisées. Il doit être fait régulièrement par le service comptable et mis à la disposition du reste de la structure d'une part et d'autre part des partenaires financiers en cas de besoin Il facilite ainsi le pilotage des activités et la maîtrise du budget en analysant le passé (comparer les activités réalisées avec les dépenses faites) pour prévoir le futur (planification des activités et des dépenses correspondantes)

Tableau N° 4 : le suivi budgétaire annuel de SONATRACH

Le tableau suivant nous montre le suivi budgétaire mensuel de l'entreprise SONATRACH

Mois Décembre / ANNEE 2018		MOIS DECEMBRE			OBJECTIF ANNUEL 2018		TAUX DE REALISATION
N° de Cpte	Désignation	PREVISION	REALISATION	TAUX DE REALISATION	TOTAL	TOTAL	TOTAL
		TOTAL	TOTAL	TOTAL			
60	Achats consommées	15 322	32 557	212%	943	189	84%
	- Externes	15 132	32 557	215%	583	187	85%
	- Internes	190	-	0%	360	2	0%
61	Services extérieurs	53 607	62 864	117%	544	664	61%
	- Externes	52 674	62 864	119%	984	652	61%
	- Internes	933	-	0%	560	11	67%
62	Autres services extérieurs	34 521	36 037	104%	942	427	77%
	- Externes	31 317	33 178	106%	222	388	81%
	- Internes	3 204	2 858	89%	720	39	38%
63	Charges de personnel	156 948	105 714	67%	506	1 601	98%
64	Impôts & Taxes et versements assimilés	3 365	1 498	45%	710	41	89%
65	Autres charges opérationnelles	-	6			-	-
66	Charges financières	-	453			-	-

L'évolution du contrôle budgétaire doit lui permettre de changer de fonction

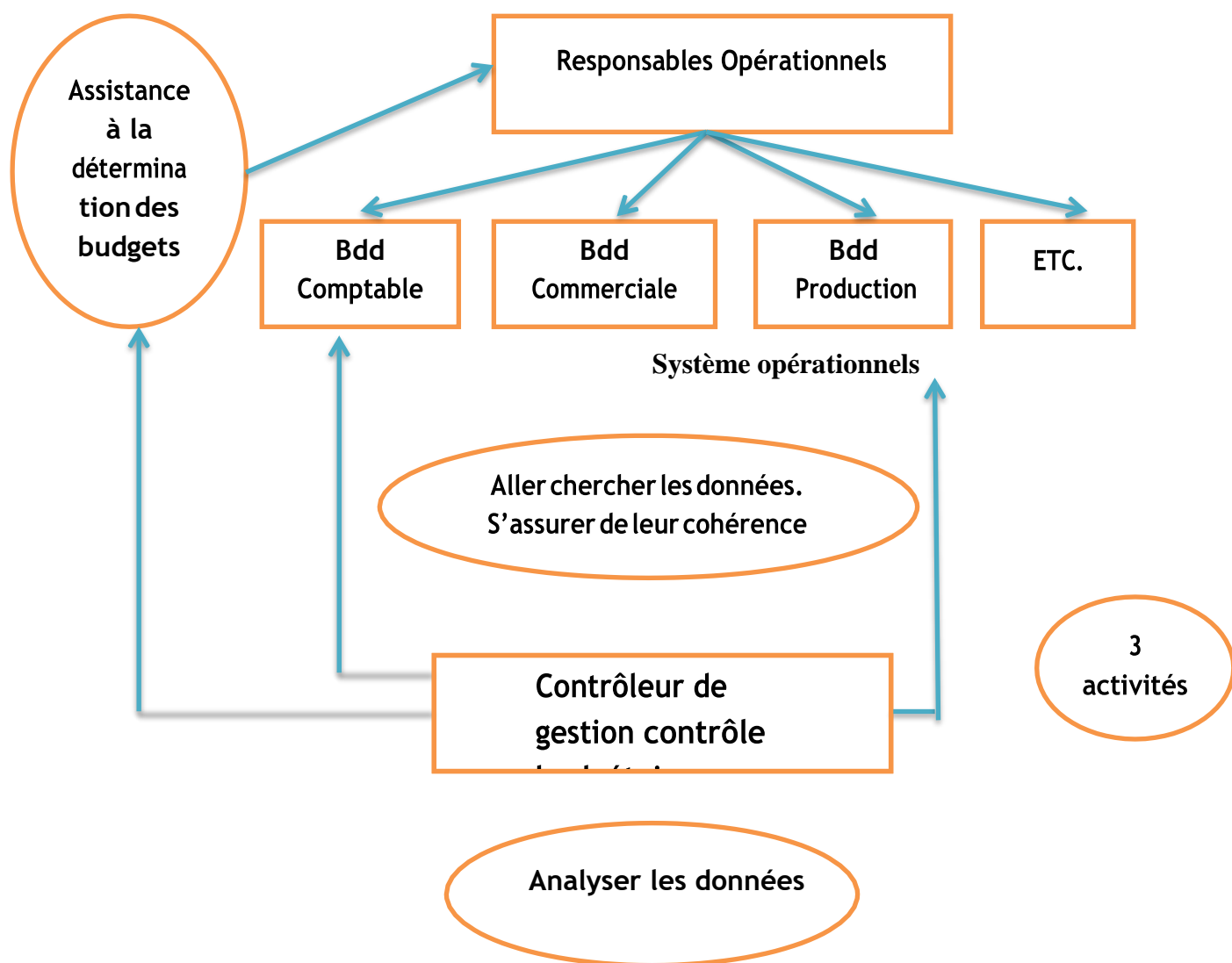
principale, passant d'un outil de surveillance à un outil d'aide au pilotage, pour cela le contrôle budgétaire ne peut pas remplir cette nouvelle fonction seul, mais en complémentarité d'autres outils c'est alors qu'apparaît une nouvelle palette d'outils utilisée par les contrôleurs de gestion, rappelons-le, le contrôle budgétaire ne représente pas le contrôle de gestion en sa globalité, il n'en est qu'une composante, les instruments nouveaux utilisés par cette fonction sont notamment les tableaux de bord comme la méthode du balance scorecard, ces outils d'aide au pilotage, peuvent être considérés comme des instruments complémentaires au contrôle budgétaire traditionnel. C'est pourquoi ce dernier doit évoluer pour améliorer ses fonctionnalités et donc pour conserver le rôle central qu'il exerce jusqu'à présent dans l'ensemble des outils mis à disposition des contrôleurs de gestion comme des managers.

3.2- La montée en puissance des ERP et autres outils informatiques

L'outil le plus utilisé pour la conception des budgets est le tableur Excel mais les systèmes informatiques des entreprises deviennent de plus en plus complexes et se développent très rapidement. En effet, la confection des budgets peut nécessiter l'utilisation d'un grand nombre d'applications informatiques dans le but de prévoir, de récupérer des données, d'analyser ces données et d'interpréter les écarts. Plus le nombre d'applications est élevé plus il est difficile de gérer les interactions entre ces applications. De ce fait de nombreux produits sont apparus sur le marché pouvant aller des simples complémentaires, aux systèmes de gestion intégrés (Entreprise Resources Planning ERP)

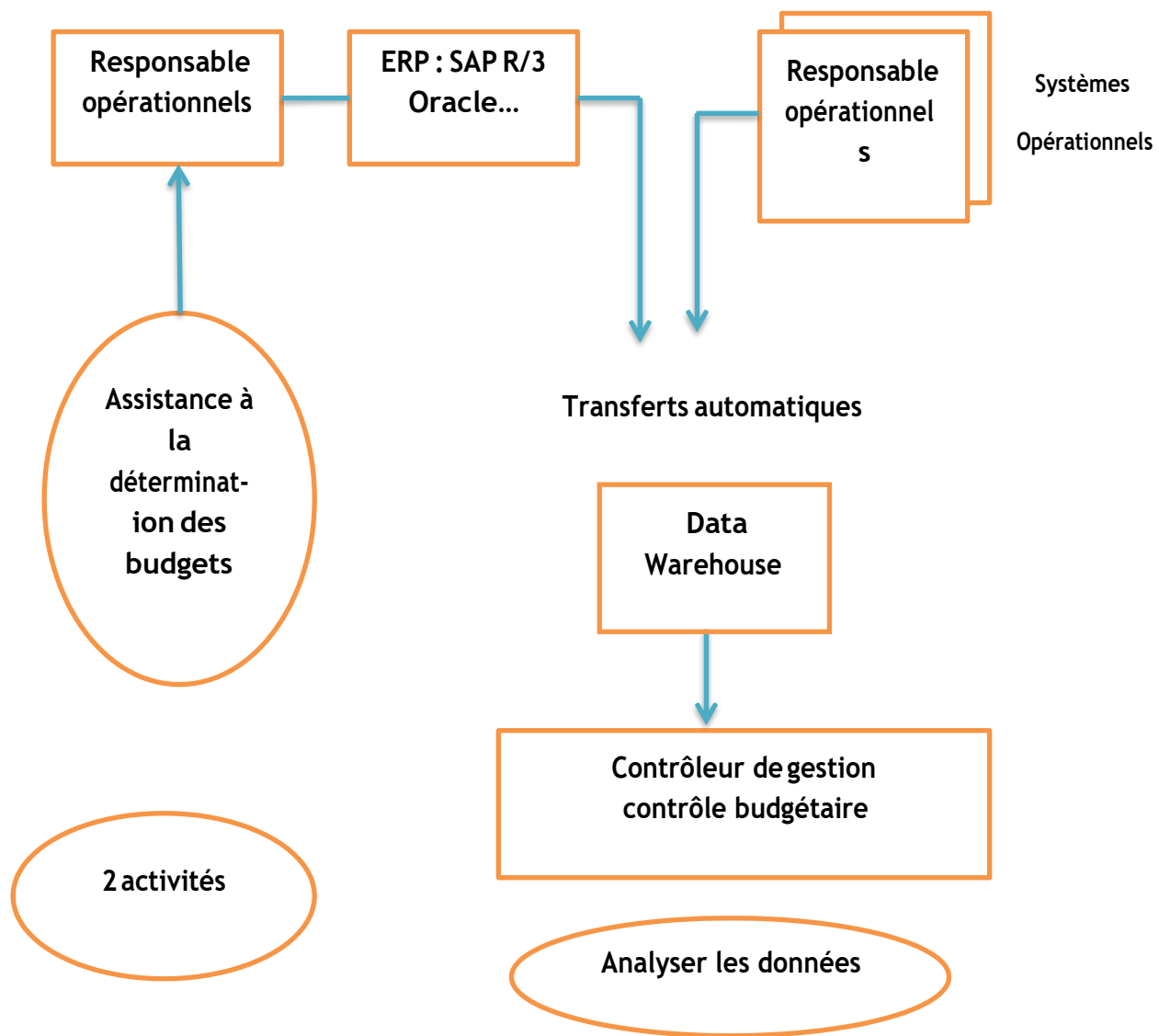
Ces nouveaux produits ont pour objectif de réduire la complexité des systèmes d'information concernés, en termes notamment d'accessibilité des données et de leur fiabilité, mais le souligne Nicolas Berland¹⁶ ces nouveaux SI présentent tout de même des inconvénients notamment sur la lourdeur de leur périmètre

¹⁶Bernald N (2002) contrôle budgétaire, la découverte Paris page 42

Figure N° 5 : la gestion budgétaire traditionnelle et la gestion intégrée¹⁷

¹⁷ Berland N (2002) contrôle budgétaire, la découverte Paris page 42

Figure N° 6 : Schéma de la gestion budgétaire intégrée dans un ERP



Le recours à ces nouveaux systèmes d'information permet aux contrôleurs de gestion de consacrer plus de temps aux analyses puisque leur activité de collecte de données est assurée par ces systèmes. Ces derniers permettent également de fournir des prévisions et des simulations dans des délais le plus court

3.3- Définition d'ERP :

Le concept d'ERP (Entreprise Resource Planning) a été introduit il y a une vingtaine d'années environ, succédant à celui de PGI (progiciel de gestion). Ce dernier apportait déjà aux entreprises un système de gestion intégré, particulièrement entre les fonctions de planification et les systèmes d'approvisionnements et de tenue des stocks, et partiellement entre la logistique et la finance.

Les PGI étaient des progiciels gérant au minimum trois grandes fonctions de l'entreprise (comptabilité, commercial, production, achat, etc.....) avec une seule base de donnée et en temps réel.

Jean-Louis Tomas déclare que la notion d'ERP est une appellation qui est peu contrôlée et effectuer une recherche sur le concept même de l'ERP est délicate et donne des définitions qui diffèrent car l'utilisateur dépend de chaque entreprise¹⁸

C'est la raison pour laquelle il s'agit dans cette partie de donner plusieurs définitions afin de bien comprendre toutes les caractéristiques qui découlent

Jean-Louis déclarait que l'ERP n'est qu'un sous ensemble du système d'information¹⁹ neuf années plus tard, il alla plus loin dans sa définition en déclarant qu'une solution ERP doit répondre à trois caractéristiques :

Une gestion effective de plusieurs domaines de l'entreprise par des modules intégrés ou des progiciels susceptibles d'assurer une collaboration des processus

¹⁸ ERP et progiciel de gestion intégrés Jean-Louis Tomas ED Dunod page 15, 305 pages 1998

¹⁹ Manager avec les ERP Jean-Louis Lequeux, ED d'organisation, page 25, 1999.

Une existence d'un référentiel unique de données, des adaptations rapides aux règles de fonctionnement (professionnelles, légales ou résultant de l'organisation interne de l'entreprise et règles dictées par le marché²⁰

Ainsi, selon ses dires l'ERP n'est qu'une génération de la méthode MRP, les ERP offrent donc une vision globale de l'entreprise. Ils permettent à la fois d'optimiser sa productivité est réduire les délais de mise sur le marché des produits et services

R.Reix quant à lui, donne une autre définition de l'ERP et le caractérise par une application informatique paramétrable, modulaire et intégrée, qui 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 standard²¹

3.4 Les modules ²² :

Les grandes entreprises comme les PME peuvent choisir les modules à intégrer à l'ERP en fonction de leurs besoins. Les éditeurs proposent des versions sur-mesure, visant à répondre aux exigences des entreprises, quelle que soit la taille et quel que soit le secteur d'activité. En effet, il en existe différentes versions pour différents secteurs d'activité, par exemple, vous trouverez des solutions pour les constructeurs de maisons individuelles pour une meilleure gestion de leurs activités. La plupart des éditeurs proposent à minima ces quatre modules suivants :

²⁰ Manager avec les ERP Jean-Louis Lequeux, ED d'organisation, page 31, 1999

²¹ Système d'information et management des organisations Robert Reix ED vuilbert 2004

²²<https://www.adetef.fr/avantages-erp-gestion-entreprise.html>

3.4.1- La gestion commerciale

Ce module inclut la gestion des stocks, qui permet de garder un œil sur le stock disponible, du stock déjà réservé mais aussi de gérer les approvisionnements. La gestion des achats permet de mieux gérer les fournisseurs, les prix ainsi que les délais des fournisseurs. Elle permet également de contrôler les devis ainsi que les commandes passées auprès des fournisseurs, les éventuels imports, etc.

Le module de gestion commerciale englobe également la gestion des ventes. Il facilite la gestion des prix ainsi que des articles en vente. Il offre un meilleur aperçu sur les devis dressés, les bons de commandes ainsi que la livraison.

Pour garder de bons rapports avec la clientèle, la gestion du CRM fait partie Intégrante de ce module de gestion commerciale. Il permet de gérer les contacts tout en classant les échanges déjà effectués avec les clients. Ce module inclut la gestion des campagnes marketing en cours ainsi que leurs retombées.

3.4.2- La gestion de la comptabilité

Les avantages d'un ERP dans la gestion d'entreprise. Qu'il s'agisse de comptabilité générale, auxiliaire ou analytique, ce module permet de garder un œil sur la situation financière de l'entreprise ainsi que sur tous les mouvements financiers dans l'entreprise, même les plus infimes. Ce module permet de mettre à jour en temps réel le **FEC** ou le Fichier des écritures comptables. Rappelons que toute entreprise est dans l'obligation de présenter ce fichier aux administrations fiscales. Ce fichier relate toute la comptabilité de l'entreprise.

3.4.3- La gestion de production

Ce module permet de gérer la liste des nomenclatures (éléments nécessaires dans la fabrication d'un produit), le processus de fabrication mais aussi permet un meilleur suivi qualité. Il permet le suivi du chantier dans le temps dans le cas d'une construction d'une maison individuelle par exemple.

3.4.4- Le reporting décisionnel

Le reporting décisionnel se base sur les différentes données de l'entreprise pour faire un état de l'évolution de l'entreprise en tenant compte de la production et des coûts engagés.

3.5- La mise en place d'un ERP dans votre entreprise vous offre une multitude d'avantages :

-Premièrement, il vous offre la possibilité d'améliorer l'organisation au sein de votre entreprise. En centralisant et en automatisant les données, ce système vous permet de rester réactif et surtout très compétitif dans votre activité.

-La centralisation des données évite les pertes de temps et permet à chaque service de travailler simultanément.

-Les risques d'erreurs sont minimales, voire quasi inexistantes avec ce système puisqu'il n'y a plus de risque que les données soient en doublon.

-Il n'est pas rare de perdre certaines données lorsque les données sont entrées manuellement. L'ERP vous vite de perdre des données qui peuvent vous être précieuses.

3.6- L'utilisation d'un ERP n'est pas sans inconvénient :

C'est un système complexe qui nécessite un certain savoir-faire. Il faudra donc penser à une formation approfondie pour vos employés, mais aussi une période d'adaptation qui peut être plus longue en fonction de chaque personne.

Toutefois, le jeu en vaut la chandelle comme vous pourrez optimiser la productivité grâce à ce système. Un ERP traite une base de données très volumineuse, il faut donc penser à utiliser un outil qui propose des serveurs puissants qui vous permettront une navigation fluide.

Une fois mise en place, un ERP est difficile à désinstaller. Vous vous retrouvez donc un peu « accroché » à l'éditeur de l'ERP. Il est donc plus qu'important de bien réfléchir avant de choisir un éditeur.

3.7- Les Caractéristiques d'un ERP :

Les Caractéristiques recherchées par les entreprises qui veulent implanter un ERP sont les suivantes :

- Un progiciel : c'est un produit logiciel ce qui signifie que ce n'est pas un sur-mesure. En effet, un progiciel est édité pour répondre aux besoins de plusieurs entreprises d'un même secteur. L'éditeur grâce à sa connaissance du marché pourra mettre en place les meilleures procédures et autres afin de proposer un progiciel performant à ses clients. Pour que le produit soit performant, l'éditeur doit vendre encore plus pour acquérir le plus de connaissance par rapport aux entreprises.
- Paramétrable : chaque entreprise est différente et donc le paramètre en est même généralement des développeurs en collaboration avec l'éditeur permettra d'adapter et de paramétrer les spécificités de l'entreprise
- Modularité : chaque module de l'entreprise peut correspondre à un processus ou à un besoin fonctionnel. Ces modules permettent de transférer les informations sur la base de données du PGI.
- Base de donnée unique : le PGI propose une base de donnée unique afin d'homogénéiser les données et éviter les doublons. L'information sera donc plus fiable et compréhensible
- Optimisation des processus : comme l'éditeur organise le PGI en fonction des autres

3.8- Le rôle d'un ERP dans la gestion budgétaire :

ERP-BUDGET a pour objectif la prise en charge de l'aspect budgétaire des entreprises. La réalisation d'un budget prévisionnel, grâce à ce progiciel, il sera à la portée de toutes les directions financières et comptables.

L'objectif des prévisions budgétaires est de définir une feuille de route aux différents acteurs métiers.

Le logiciel vous accompagne pour visualiser en temps réel les écarts entre vos prévisions et les consommations réelles alimentées à partir d'une application intégrée dans l'ERP qui gère la partie comptable.

L'ERP vous donne la possibilité d'introduire deux scénarios prévisionnels sur la base de consommation de plusieurs exercices antérieurs dont la moyenne est calculée comme base de référence.

ERP-BUDGET gère les 6 fonctionnalités suivantes²³ :

3.8.1- La prévision budgétaire :

A partir du plan comptable SCF, l'ERP vous propose comme base de travail, l'historique des consommations sur plusieurs exercices sur lesquelles une moyenne est automatiquement calculée pour vous permettre d'élaborer votre budget. Le logiciel permet de développer un scénario minimum (pessimiste) et un scénario maximum (optimiste) dont la moyenne sera, à partir de votre confirmation, comme budget à approuver.

3.8.2- Les consommations :

Une fois le budget adopté il sera archivé et servira de base aux comparaisons avec les consommations par période.

Les consommations réelles sont puisées directement de la base de données alimentée par une application intégrée dans l'ERP qui gère la partie comptable de l'entreprise, avec la possibilité de visualiser les balances réelles et les balances prévisionnelles ainsi les bilans réels et les bilans prévisionnels. Les états du budget peuvent être édités pour adoption

²³PURSANG-BUDGET Logiciel de Gestion Budgétaire www.egccrm.com

3.8.3- La révision budgétaire :

ERP -BUDGET, dans le cas de conjoncture spéciale, vous autorise des révisions budgétaires sur l'exercice en cours avec traçabilité des actions opérées sur les comptes révisés.

3.8.4- Les comparaisons :

ERP -BUDGET, vous restitue automatiquement les analyses comparatives entre les prévisions budgétaires et les consommations sur les périodes multiples. Jour, semaine, mois, exercice.

3.8.5- Les États de gestion :

ERP-BUDGET vous permet d'éditer les états du budget selon plusieurs critères. Vision par période, vision par compte, vision comparative et vision graphique sur N-Exercices.

3.8.6- Reporting Décisionnel :

Le reporting décisionnel, est représenté à partir des critères multidimensionnels répondant à des exigences de production de l'information à partir de la base de données.

Section 4 : sélectionner, configurer et planifier un ERP

4.1 Les coûts d'un ERP :

L'implantation d'un ERP dans une entreprise est généralement le fruit d'une décision de la direction générale de l'entreprise. Cette implantation se révèle souvent très contraignante et peut mettre plusieurs mois avant d'aboutir. Il faut en effet convaincre l'ensemble du personnel de l'entreprise afin qu'il adhère au projet. Ainsi, la plupart des livres qui évoquaient les coûts d'un ERP insistaient plus sur la mesure du coût global et du retour attendu sur investissement que sur la simple comparaison des prix des ERP.

Il est extrêmement difficile d'évaluer dès le départ le coût global de l'implantation d'un ERP et de sa juste intégration. Le nombre élevé de composants, d'éléments, de services et de conseils qui gravitent autour de l'ERP restent difficile à budgéter.

Toutefois, le prix d'un ERP ne constitue pas le seul et l'unique critère de choix, En effet, le prix de la licence de l'ERP ne représente qu'une partie (15%) du coût global du projet.

Par ailleurs, il faut bien prendre conscience que les entreprises peuvent négocier les prix ERP en faisant jouer la concurrence. Car les grands éditeurs préfèrent remporter un marché que laisser à la concurrence, les entreprises sont donc en position de force pour influencer sur les prix

-JEAN-LOUIS Tomas nous déclarait qu'évaluer le coût en euros d'un ERP était inutile à analyser, puisqu'il suffisait d'étudier leur offre. Il s'est attardé à expliquer la composition du Prix d'un ERP, et est parvenu à le diviser en trois parties²⁴ :

Tableau N° 5 : le coût d'un ERP

Les coûts matériels	Les coûts logiciels	Les autres coûts
Les coûts plateformes	Les coûts de licences	Les coûts de conseil
Serveur	Les coûts de mise à jour	Les coûts humains
Les coûts stations de travail	Les coûts de mise à niveau	Les coûts environnementaux
Les coûts imprimante		
Les coûts réseau		

4.2- Configurer un ERP :

Effectuer les domaines à certaines phases d'un grand projet, c'est définir des priorités par rapport aux besoins. Il est cependant très important de définir les domaines de la première phase, car ils sont déterminants de définir les domaines de la première phase, car ils sont déterminants pour le choix du back bone²⁵ de l'architecture applicative qui sera mise en place.

Une entreprise, avant de s'engager doit cerner les phases délicates à manœuvrer lors de l'implantation d'un projet ERP, quel qu'il soit, l'étape de configuration de l'ERP est apparemment la phase critique du projet²⁶. Configurer un ERP dans une entreprise se fait généralement en cinq phases distinctes et reste une mesure de prudence qui permet de s'assurer du succès de chaque sous-système avant d'aborder la phase ultérieure

-la phase dite de lancement en est la première pierre.

Elle lance de façon concrète le projet. Elle clarifie et identifie les points qui n'ont pas encore été totalement développés dans les phases d'études. En d'autres termes, cette phase évalue les

²⁴ERP et PGI : sélection, Méthodologie de déploiement et gestion du changement, Jean-Louis Tomas 5^{ème} édition, ED Dunod, page 143-145,312 pages

²⁵Epine dorsale

²⁶ERP et progiciel de gestion intégrés Jean-Louis Tomas ED Dunod page 183, 305 pages 1998

ressources, ici les hommes, à allouer en PME à la mise en place d'un projet, là est la première difficulté à l'implantation d'un ERP :

Gérer les ressources humaines. Il faut donc sélectionner les membres de l'équipe projet de façon juste et adéquate en nommant un nombre restreint de personnes.

Les personnes impliquées sont les membres de la direction du projet et quelques personnes impliquées dans les étapes d'investigation et de décision.

Elle permet aussi d'appréhender avec plus de sérénité la phase N°2 : conception de la solution, ainsi elle organise le travail de l'équipe projet, et en détermine les moyens techniques et logistique qui permettront une implantation réussie, cette phase de lancement permet de aussi de mettre au courant les collaborateurs des mesures qui seront prises par la suite et déterminera un référentiel dans le but d'effectuer un suivi de business case ²⁷

- La seconde étape intitulée conception de la solution mobilise une grand partie de l'équipe projet. Elle a pour objectif de trouver, chiffrer et définir la solution aux problèmes de gestion de l'entreprise. Pour ce faire, elle se doit de résoudre les flous qui persistent encore au moment de la phase de lancement. La méthode utilisée se fait en deux étapes : identification et quantification de tous les composants de la solution globale.

Il ne s'agit pas exactement de réaliser un BPR (Business Process Reengineering), mais de sélectionner les meilleurs et de les ériger en processus standard. Une fois les processus décrits, l'équipe de consultants essaie alors de construire dans le logiciel l'ensemble des actions à effectuer sur une échelle réduite, en maquette.

- La troisième étape est la réalisation de la solution. Elle établit les différents composants de la solution qui a été retenue précédemment. Elle nécessite la totalité de l'équipe projet. Ses activités consistent à paramétrer le produit, développer les programmes, préparer les supports de formation, le plan de déploiement, installer les plateformes techniques. La fin de cette phase se concrétiser par la mise à disposition des composants de la solution après avoir assuré leurs tests unitaires et notamment ceux du prototype fonctionnel.
- La dernière phase est l'intégration. Nous allons étudier de façon plus approfondie cette dernière partie par la suite

²⁷ Business case proposition structurée en étape qui instaure un changement dans l'organisation de l'entreprise

4.3- Avantages et limites des ERP :

Avantages : François Blondel nous informe qu'il faut chercher de positionner « l'usage de l'outil ERP par rapport à la vraie vie de l'organisation industrielle »²⁸

-le premier atout d'un ERP se base sur son utilité : l'ERP unifie, homogénéise et structure l'organisation²⁹. Il procure à l'entreprise qui en fait l'acquisition une simplification des saisies d'informations. Il prend en compte de façon instantanée les conséquences de cette saisie. En supprimant les informations redondantes et en structurant une base de données unique. L'information garde toute sa cohérence.

Par ailleurs, cette simplification entraîne une réduction considérable des sources de conflit dans les différents services de l'entreprise.

-Aussi implanter un ERP crée un langage unique de gestion. Cela facilite grandement la communication interservices et l'intégration des nouveaux collaborateurs de l'entreprise.

De plus, la gestion quotidienne des stocks, la maîtrise des délais, la relation avec tiers entraîne nécessairement un meilleur ROI, puisque la vitesse des processus se voit accélérée.

Au niveau des affaires, cela améliore la productivité à travers un management plus adéquat entre les ressources et les demandes consommateurs³⁰

²⁸Bien gérer avec ERP, François Blondel ED Dunod, page 198 259 pages 2009

²⁹Information system in a business environment, function and process S Canevet-lehoux, page 15, 17 2010

³⁰Traduit de l'anglais MSI de Laudon&Laudon Ed .E Fimbel 2008

Limite :

Madame Canevet-Lehoux nous parle de « challenges »³¹

-le premier point faible reste naturellement le coût global de l'ERP. (CF.II.I.B coûts de l'ERP). Alors que les entreprises ont des marges de manœuvre restreintes, décider d'implanter un ERP peut parfois mettre en péril la situation de l'entreprise. Décide de se lancer dans un tel projet, elle s'est d'abord interrogée sur la pérennité de ses activités

-Ensuite le délai d'implantation même s'il est réduit dans les entreprises reste un des points faibles de l'ERP

-Les autres inconvénients sont plus ambivalents ils poussent à une réflexion approfondie

Les détracteurs des ERP évoquent d'abord l'obligation de définir les processus de l'entreprise l'ensemble de ces processus est dès le départ complexe, et se complexifie lorsque l'entreprise souhaite adapter sa structure à l'international Puis les critiques tablent sur la lourdeur des interfaces et le risque d'une mauvaise intégration. Certains collaborateurs peuvent avoir des difficultés à accepter un changement de fonctionnement aussi radical.

Il est donc nécessaire d'accompagner l'entreprise à travers cette évolution afin qu'elle puisse rapidement s'autogérer.

-Enfin la perte d'autonomie peut aussi être vue comme un point négatif. En effet, dépendre d'un progiciel peut aussi comporter certains risques à l'heure où virus et hackers pullulent

³¹Information system in a business environment, function and process S Canevet-lehoux, page 16, 17 2010

4.4- Intégrer un ERP est investissement à long terme :

Implanter un projet ERP demeure une action complexe qui demande beaucoup de rigueur. Par ailleurs, l'adhésion des employés doit être pleine et l'entreprise doit connaître parfaitement ses besoins.

« Les dirigeants doivent se donner les moyens pour parvenir à une vision d'ensemble des activités de son entreprise » explique Claude Reymond, chargé du développement des affaires commerciales de la société Pragmatic à Genève, spécialisée dans l'intégration des produits ERP de Microsoft ³²

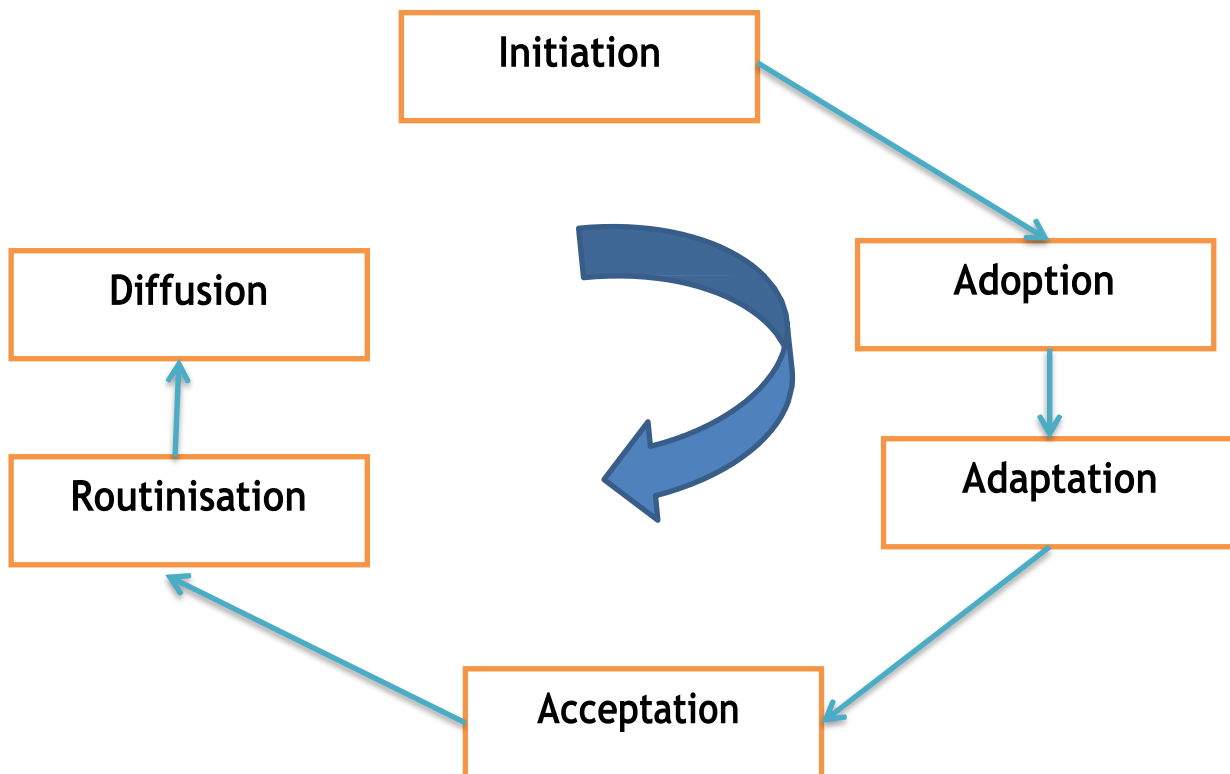
Car au-delà du coût financier l'investissement en temps peut se révéler important. Pour choisir les fonctionnalités les plus utiles à l'entreprise, il faut mettre à plat tous les processus internes « plus le rayon d'activité de l'entreprise est varié, plus le projet sera complexe, poursuit-il. On peut passer d'une intégration de quelques jours à un projet sur six, voire dix mois »

L'ERP doit entrer dans les habitudes des employés, qui l'utiliseront au quotidien. Plus qu'un fournisseur, l'éditeur devient un partenaire, au vu de l'importance des mises à jour ultérieures du produit. L'avantage principal reste la pérennité du produit dans l'entreprise. En effet, si une entreprise développe un logiciel spécifique et sur mesure à l'interne, il y a toujours un risque que les personnes qui l'ont développé quittent l'entreprise avec leur savoir, grâce à l'ERP, l'entreprise dispose de toutes les mises à jour ultérieures sur un produit qu'il pourra continuer à utiliser

³²Progiels : aussi pour PME ? factiva-PME magazine, propos recueillis par serge Maillard 2010

4.5- Cycle d'adoption des ERP :

Figure N° 7 cycle d'adoption des ERP³³



4.5.1- Phase 1 : l'initiation :

La première phase est caractérisée par la présence de facteurs exogènes et endogènes qui ont influencé les organisations pour rendre effectif un système intégré comme l'ERP. En effet, il peut s'agir d'une décision du top management pour adopter une gestion par le processus ou ça peut découler d'une volonté interne de l'entreprise pour faire face aux évaluations de son environnement.

4.5.2- Phase 2 : L'adoption :

Il s'agit de la décision d'investissement et du budget alloué à la mise en place de L' ERP, et surtout du choix du revendeur. En effet, L'ERP étant un progiciel très différent des autres puisqu'il est paramétrable, il est donc important de choisir L'ERP qui épouse le plus la structure de l'organisation.

4.5.3- Phase 3 : l'adaptation

La mise en place d'un système ERP nécessite un changement dans le mode de gestion de l'organisation. En effet, les entreprises entrent dès lors dans un processus d'autoévaluation de sorte qu'elles puissent remédier aux faiblesses qui la caractérisent et qui peuvent compromettre le succès de l'implantation (exemple : le passage d'une configuration fonctionnelle à une configuration par processus).

L'ERP est le principal amorceur de changement d'ordres radicaux au sein des organisations puisque leur performance s'en trouve affectée. En effet, L'ERP n'est pas seulement un moyen pour intégrer et automatiser l'organisation c'est un levier de performance. Cette dernière étant le but ultime du reengineering du processus de management.

Les codes sources sont communiqués aux entreprises le but aussi d'adopter L'ERP a ces exigences. Une fois l'organisation redessinée et le système paramétré, L'ERP est désormais disponible auprès des utilisateurs finaux. Des stages sont donc nécessaires au cours de cette phase pour finaliser les utilisateurs avec le système.

4.5.4- Phase 4 : Acceptation

Le système s'ajuste bien aux besoins de l'organisation. Il est modifié de sorte que les problèmes qui seront rencontrés par l'utilisateur finaux sont minimisés. Des améliorations qui en continues sont entreprise dur le système pour qu'il soit mieux adapté aux utilisateurs qui deviennent familiers avec lui. L'utilité du système est perçue par les utilisateurs durant cette phase.

4.5.5- Phase 5 : Routinisation

Les utilisateurs acceptent le système et n'affichent pas de résistance à son égard. Le rôle attribué et attendu de L'ERP est assumé. En effet, l'intégration de toutes sortes d'information et ainsi que son partage au sein de l'organisation par tous ces membres est désormais une réussite.

4.5.6- Phases 6 : Infusion

Le système est utilisé pour améliorer la performance de l'organisation. Les informations sont communiquées aisément aux décideurs. Cependant le cout de cette étape est élevé. En effet, le coût de rendre effectif un système ERP est moins important que son entretien. Cette étape est supposée la plus courte parmi les six.

4.6- Barrières à l'implantation :

Les barrières à l'implantation d'un ERP peuvent être classées en quatre catégories :

- Le besoin d'un changement au niveau du processus d'affaires pendant la période d'implantation de L'ERP.
- Le manque de support du top management, exactitude des données, et la participation de l'utilisateur peuvent contribuer à l'échec de la mise en place su système
- L'éducation et l'entraînement des utilisateurs sont souvent sous-estimés et on leur accorde un temps moindre que ce qu'ils méritent. Ceci est dû à la pression induite par le calendrier de mise en place. D'autre part une mauvaise compréhension de l'interaction entre différentes fonctions du processus est considérée comme une barrière à la bonne utilisation du système travaux.
- Quand il s'agit d'adopter un système ERP il faut considérer le contexte local auquel correspond la firme or les modèles proposés par littérature sont souvent des modèles occidentaux, donc les causes de l'échec de la mise en place d'un ERP est le manque

d'alignement entre système et la structures organisationnelle ainsi qu'à la culture.

- D'autre part, pour mesurer la réussite de l'implantation d'un ERP la littérature a recensée plusieurs variables : la satisfaction des utilisateurs, l'amélioration économique de l'entreprise, le temps mis pour l'implantation, le budget alloué à la mise en place de L'ERP, et l'acceptation et l'usage du système.

4.7- Conditions essentielles de réussite de l'implantation d'un ERP :

« C'est le juste dosage permettant l'harmonisation entre choix stratégiques et les ressources technologiques qui contribuent à fournir le support de leur déploiement » (Kefii et Kalika, 2000). Il ressort de la consultation de la littérature qu'elle existe 2 niveaux d'alignement stratégique :

- Un niveau interne dit « intégration fonctionnelle » qui recouvre les 2 dimensions processus d'organisation et infrastructure TIC.
- Un niveau externe soit le « fit stratégique » (perspective d'alignement externe) sur lequel porte ce thème et qui recouvre les dimensions stratégiques suivantes :stratégie TIC et stratégie d'affaire.

L'alignement organisationnel dans le contexte de la mise en place d'un ERP est donc la congruence entre les composants de l'ERP et le contexte organisationnel dans lequel il est implanté.

Les travaux sur ce concept dans le cadre de l'implantation de progiciel intégrés tel que l'ERP ou le CRM permet de distinguer entre trois type de FIT :

- Fit sociale : concerne l'alignement de la culture organisationnelle des parties prenantes concernées par la mise en place du progiciel. La culture est noyau autour duquel l'alignement positif a lieu surtout si les parties prenantes connaissent leur domaines d'activité mutuellement.
- Fit intellectuel : ou plus connu dans la littérature sous le nom d'alignement stratégique il s'agit d'aligner la structure à la stratégie. Toutes les composantes se focalisent autour de la stratégie. En effet, l'alignement ne peut être efficace que si la structure et le processus supportaient la stratégie.
- Fit technologique : il s'agit d'adapter l'infrastructure (matériel et systèmes d'exploitation) et l'architecture technologique (réseaux et protocoles) aux exigences de la firme. D'autre part, il est adéquat de renforcer le développement et la création de

savoir partager au sein de l'organisation par les systèmes d'informations stratégique.

Le succès de l'implantation d'un ERP est mesuré en terme de coûts, de délais, de performance et de bénéfices sont de l'ordre de trois :

- Le degré d'adoption de l'ERP : défini comme étant l'étendue des efforts et du temps passé dans l'altération de l'ERP afin de l'aligner avec les besoins des processus organisationnels.
- Le degré d'adaptation processus : défini comme étant l'étendue des efforts et du temps passé dans le changement du processus pour s'aligner avec l'ERP.
- La résistance au changement : défini comme étant l'intensité de la réponse organisationnelle négative face à l'implantation de L'ERP.

4.8- Causes d'échec lors de la mise en place d'un ERP

Compte tenu de la définition précédente de L'ERP et de tous les paramètres à prendre en compte, il est donc quasiment certain que sans l'analyse de la situation préexistante effectuée au préalable et un suivi très méticuleux du projet, il est voué inexorablement à l'échec.

L'erreur parfois commise est de s'imaginer qu'un tel projet de déploiement est purement informatique Richard Wolff, directeur du conseil SAP chez Sopra Group affirme à ce point « c'est faux » L'ERP a un impact sur les processus de l'entreprise et donc sur le quotidien des utilisateurs³⁴.

L'ERP ne doit pas être considéré comme un acteur à part entière dans l'entreprise structure autour de lui les façons de travailler. C'est un véritable concept de management intégrant des méthodologies, des formalismes et des procédures qui est devenu une sorte de mode managériale. Effectivement, c'est ici que réside tout le problème : L'ERP ne va pas seulement impacter le département SI mais il va complètement bouleverser tout le reste de l'entreprise :

- L'organisation : Planning des taches, délais de livraison, retards dans les paiements (créances et dettes), répartition du personnel....
- La stratégie : calculs des besoins futurs, supervisions des stocks, aperçu global de l'entreprise, et indirectement l'ERP vont faciliter la prise de décisions.....

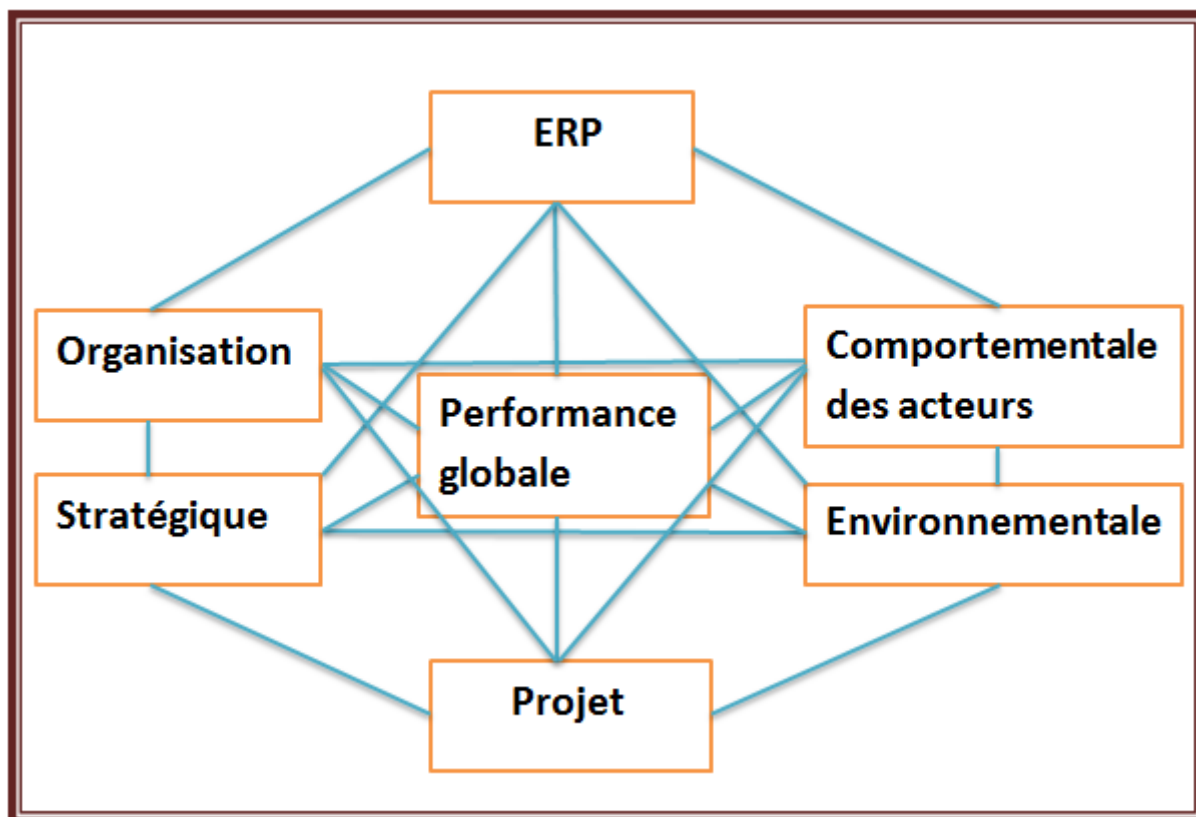
³⁴ [http :www.journaldunet.com/solutions/0607/060731-conseils-deployer-erp.shtml](http://www.journaldunet.com/solutions/0607/060731-conseils-deployer-erp.shtml)

- Les projets : Aperçu en temps réel de l'évolution des différents projets menés au sein de l'entreprise....
- Le comportement des acteurs : les employés vont adopter un nouvel outil, il faut qu'il soit satisfaits de l'utilité de celui-ci, s'ils le comprennent et qu'ils trouvent que son utilisation simplifie largement les procédures, ils vont changer de comportement de travail.
- L'environnement : ce n'est pas seulement le système interne de l'entreprise qui va changer mais aussi tout l'environnement externe, c'est-à-dire, les clients, les fournisseurs, possibilités de voir les produits disponibles, les commandes et les paiements en cours.
- Ainsi, L'ERP à sa place en tant qu'atout majeur dans la structure d'une société, il dépend de tous les autres paramètres, tout en les influençant. Il contribue directement à la performance générale de l'entreprise

Le schéma explicatif de Guy Saint-Léger intitulé « interrelations dynamiques multidimensionnelles »³⁵ résumes bien l'impact de L'ERP

2 ³⁵ Quel processus de changement peut permettre une mise en œuvre et une utilisation efficace et efficiente d'un système d'information de type ERP dans les moyennes structures de production de biens et de services?

Figure N° 8 l'impact de L'ERP



On voit clairement que L'ERP participe directement à la performance de l'entreprise, il va influencer tous les départements et même au-delà (schématisé par les petites branches derrière chaque département). Mais nous ne pouvons parler des ERP sans faire aussi référence à de retentissants échecs qui ont ébranlé en leur temps la presse mondiale

4.9- Risques et difficultés de l'implantation d'un ERP

Mise en place d'un projet ERP n'est pourtant pas un défi facile à relever, les cas d'échec le montrent incontestablement. En effet, ¾ des projets ERP avortent dans la phase d'implantation (Griffith, Zammuto et Aiman-smith, 1999). Plusieurs cas d'entreprises ont échoué dans la mise en place d'un ERP, la cause majeure des échecs est due à l'absence de certains FCS indispensables pour la réussite de l'implantation de l'ERP. D'une autre part, il s'est avéré que le projet d'implémentation d'un ERP est un projet de longue haleine qui nécessite des investissements importants aussi bien sur le niveau financier que sur le niveau humain. Dans certains cas, le temps nécessaire à la mise en place ainsi que budget alloué au projet ne sont pas réalistes ou sont sous-estimés par les chefs de projet ce qui s'avère être une des raisons de l'échec d'implémentation des ERP. Wright (2002) ont pu suite une enquête menée auprès de 30 consultants spécialistes en ERP, dégage les risques qui sont à l'origine de l'échec de la mise en place d'un projet ERP. Les résultats de cette recherche sont les suivants

Tableau N°6 : les risques qui sont à l'origine de l'échec de la mise en place d'un projet ERP

Risques cités par les consultants	Fréquences de répétition de la réponses %
Les utilisateurs ne sont pas impliqués dans le design du système	68.2
Les utilisateurs ne sont pas bien formés pour utiliser le système	40.9
Une réingénierie des processus d'affaires et Nécessaire	40.9
Le manque de sécurité du système (serveur, application)	31.8
Le système est mal conçu, il ne concorde pas avec le processus requis.	22.7
L'implantation est mal exécutée	22.7
Le système ne fournit pas les informations nécessaires pour exécuter les tâches	18.2
Les données converties sont mal exécutées	18.2

4.10- Intégration horizontale ou verticale

Selon les analystes de chez Xerfi, on distingue deux types de progiciels : leur intégration peut être verticale ou horizontale. Les progiciels horizontaux constituent le centre nerveux de la gestion applicative de l'entreprise. Ils regroupent quatre éléments :

- Les solutions de gestion traditionnelles (comptabilité, gestion commerciale gestion de la production...)
- Les progiciels de gestion intégrés ou ERP. C'est le cœur de notre sujet.
- Les progiciels de gestion de la chaîne logistique (supplychain management)
- Les progiciels de gestion de Customer Relationship Management.

Ils couvrent les besoins de métiers connexes ou des activités de même nature, dans toutes les structures de l'entreprise. On trouve dans ces domaines des entités différentes dont la mission est analogue. Ces permettent la définition de fonctionnalités valables à travers toutes l'entreprise. Ces fonctionnalités impliqueront l'adoption d'un progiciel ou d'un module, ou d'un composant réutilisable dans toutes les entités de l'entreprise.

L'autre intégration est verticale et permet de répondre aux besoins spécifiques des entreprises. En effet, chaque type de métier dispose d'une offre de progiciel propre à ses attentes, par exemple les artisans et commerçants recherchent principalement des progiciels de gestion commerciale. Il semble que cette famille de logiciel soit promise à un bel avenir. En effet, proposer des offres métiers est une condition nécessaire pour percer sur le marché grands comptes, semble progressivement arriver à maturité, voir à une certaine saturation et le marché des PME semble être une réelle opportunité ³⁶

Plus la couverture est grande, plus la modélisation sera un facteur de réduction des coûts d'investissements, car on multipliera par autant de sites des fournitures de matériels et de logiciels identiques.

Une troisième catégorie découle de la première intégration. Elle concerne les domaines horizontaux qui sont hors de la gestion. Ils définissent les grands types d'applications interprofessionnelles tels la bureautique, la messagerie, l'agenda de groupe commun, certaines application web. Ces domaines communs deviennent d'autant plus importants qu'ils participent de façon conséquente aux gains de productivité. Il est préférable de choisir, pour ces domiens, des outils logiciels qui puissent s'interfacer avec les progiciels de gestion

³⁶Logiciel (édition et réalisations) Xerfi700 page 12, 79 pages

CHAPITRE 2 : CADRE MÉTHODOLOGIQUE

Au cours de ce chapitre, nous éclaircirons l'approche méthodologique suivie, en démontrant la posture épistémologique choisie dans cette étude, ainsi que les méthodes et instruments de mesure choisis pour atteindre les objectifs de la recherche.

1- Approche méthodologique

Le choix méthodologique de la recherche est vital quel que soit le type de recherche retenu. Par sa nature exploratoire, la question de recherche présentée au chapitre 1 invite à privilégier l'utilisation de l'étude de cas multiples comme méthode de recherche. C'est une étude quantitative qui nous permettra de tenir compte des éléments contextuels pertinents à la compréhension du phénomène étudié qui ne peuvent être captés par une étude statistique. De plus le fait d'étudier plus d'une entreprise permettra une compréhension enrichie du phénomène étudié donné qu'il n'existe à notre connaissance, pas de recherche complétée sur l'utilisation de L'ERP ou Excel comme un système de gestion dans le contexte particulier du processus budgétaire.

Tout d'abord on va choisir 3 entreprises, les deux premières entreprises qui utilisent un ERP dans la gestion budgétaire qui est le SAP ensuite on va les comparer avec l'entreprise où j'ai fait mon stage « sontrach » pour caractériser le niveau de la satisfaction des employés, la difficulté ou la simplicité des deux systèmes de gestion ainsi les avantages et les inconvénients de chaque système, notre étude est transversale qui permet de recueillir des mesures perceptuelles. Par souci de corroboration des faits analysés, plusieurs sources d'information seront considérées.

2- Pertinence de l'étude

Le choix porté sur ce sujet d'étude n'est pas un fait du hasard, il est le fruit des 5 années d'études passant par une licence en finance et comptabilité et les deux ans de master en management stratégique et système d'information, notre travail peut avoir une grande valeur théorique et managériale pour les entreprises.

La modernisation de processus budgétaire contient un système de gestion extrêmement puissant qui nous aidera à l'optimisation de la rentabilité des entreprises.

Dans un premier lieu on va présenter le processus budgétaire en détail pour qu'on puisse comprendre l'élaboration du budget ainsi le suivi de processus budgétaire, ensuite nous allons voir les deux logiciels de gestion qui sont connus (Excel, et ERP) et dans une petite partie nous

allons donner aux entreprises qui veulent installer un système ERP des points très importants avant l'implantation et les causes d'échec lors de la mise en place d'un ERP.

3- Les objectifs d'étude et sondage

Afin d'appuyer la revue littérature dans les chapitres précédents, apporter des éclaircissements à la problématique et l'étude dans sa globalité, il est nécessaire de recueillir des nouvelles données en administrant une enquête empirique, à travers un questionnaire comportant des différentes questions dans le but de savoir quelles sont les entreprises qui utilisent un système de gestion un peu plus développé qu'une gestion avec Excel.

L'enquête par sondage On appelle une étude quantitative toute étude qui permet de mesurer des opinions ou des comportements. Elle est le plus souvent basée sur un sondage effectué sur un échantillon représentatif de la population à étudier. Les résultats chiffrés issus de ce sondage donnent, après analyse, la mesure du phénomène étudié

Dans le cadre de la réalisation de notre étude, on a établi un questionnaire d'évaluation qui nous permettra de connaître les outils de gestion qui sont utilisés dans les entreprises

Algériennes et quelles sont les applications ou les modules qui sont déjà traités par l'ERP ensuite nous voulons savoir c'est quoi les avantages, les difficultés rencontrées dans les deux outils de gestion.

4- Présentation de l'échantillon

Tout d'abord, cette section présentera et justifiera le choix de l'échantillon. Par la suite, la présentation des entreprises retenues sera faite. Spécifions que trois entreprises ont été retenues pour effectuer la présente recherche.

Le choix de l'échantillon a un impact crucial sur l'analyse des données. C'est pourquoi au lieu de ne miser que sur l'expérience d'une seule entreprise. Une étude de cas multiples a été retenue. Puisqu'aucune recherche évaluant un système ERP dans le contexte spécifique du processus budgétaire n'avait été recensée,

Les 2 entreprises retenues devaient premièrement avoir implanté un ERP qui supportant les principales fonctionnalités nécessaires au déploiement budgétaire. Après on pourra faire une analyse comparative entre les 3 entreprises avec les différents systèmes de gestion et pour mesurer la performance de chaque outils.

Au sein de l'entreprise étudiée, trois catégories d'individus ont fait l'objet de l'étude. Le personnel du département comptabilité et finance est presque toujours impliqué au niveau du processus budgétaire.

5- Description du questionnaire de recherche :

Cette section permettra dans un premier temps de justifier l'utilisation du questionnaire, par la suite, la structure ainsi que le contenu des questions du questionnaire seront abordés.

Tout d'abord il s'avère essentiel de préciser la motivation de recourir à un questionnaire. La principale raison expliquant ce choix est la disponibilité limitée des professionnels en entreprise. Les questions succinctes pouvant être répondues par les répondants sans aucune difficulté, et dans une période de temps convenable pour les répondants. De plus malgré le fait que le questionnaire aborde les principaux facteurs suggérés par la littérature, la nature exploratoire de l'étude ne nous permet pas de prétendre que ces facteurs sont pertinents ou suffisants par eux-mêmes pour expliquer la satisfaction des deux utilisateurs (ceux qui utilisent Excel, et ceux qui utilisent un ERP) dans un contexte spécifique du processus budgétaire. Enfin Yin (1994) suggère fortement le recours à plus d'une source d'information recueillie qui sera à la base de l'analyse des résultats.

6- Présentation des trois entreprises :

Cette section décrira les trois entreprises à l'étude. Elle a pour objectif de mieux dépeindre le contexte pour l'analyse des résultats. Notons que les informations présentées dans cette section proviennent en partie des entrevues réalisées auprès des répondants, mais principalement des questionnaires.

- Entreprise A

Est groupe l'un des leaders mondiaux dans le secteur des équipements de distribution électrique, des automatismes industriels et des équipements d'énergie sécurisée qui génère un chiffre d'affaires annuel de 30.000.000 DZD cette entreprise a une politique de contrôle des dépenses très serré.

La principale motivation pour implanter un ERP qui est le SAP était la désuétude de l'ancien système financier.

Les répondants de l'entreprise A, en particulier le responsable budgétaire et l'utilisateur possèdent une très bonne expérience dans le cadre du processus budgétaire, ces deux répondants ont bénéficié d'une formation

Pour terminer, on peut constater que l'horizon temporel du processus budgétaire se veut trimestriel et que le processus s'échelonne sur une durée de 30 jours.

- **Entreprise B**

La deuxième entreprise est une compagnie de soins de santé internationale avec plus de 90 années d'innovation et de leadership en matière de soins liés au diabète. Elle occupe également une position de leader dans les domaines des soins de l'hémophilie, du traitement par l'hormone de croissance et de l'hormonothérapie substitutive.

L'entreprise emploie plus de 470 employés à temps plein avec un chiffre d'affaire de **640 milliards de dinars** l'entreprise est une multinationale donc sa motivation d'avoir un ERP généralisé dans tous les 75 pays avec les mêmes les mêmes méthodes de gestion pour appliquer la stratégie de l'entreprise qui permet aussi d'obtenir un portrait global de l'entité et de rendre plus conviviale la recherche et l'analyse de l'information .

Le processus budgétaire s'échelonne actuellement entre 5 et 10 jours, l'horizon temporel du budget quant à lui est trimestriel. Le suivi budgétaire fait sortir une dizaine de rapports budgétaires sont utilisés au niveau corporatif.

Entreprise C

C'est Sonatrach qui est déjà présentée dans la page 62

7- La collecte des données

Les données ont été recueillies après de trois entreprises au cours des mois de mai, les 3 entreprises participantes à l'étude A et B et C œuvrent dans trois secteurs d'activités différentes. Une description de ces entreprises est réalisée auparavant dans la page, la cueillette d'information est faite par l'envoi avec courriel un questionnaire électronique réalisé par l'application Google Form , neuf participant se sont prêtés à l'études, soit trois par entreprise tous ont une relation directe avec la gestion budgétaire.

8- L'analyse des données :

L'analyse des données nous permettra d'enrichir la compréhension des résultats obtenus par le questionnaire, et donner un sens aux questions posées , une statistique descriptive, synthèse, la moyenne, moyenne a été utilisé pour comparer entre les deux outils de gestion (ERP et l'Excel) et d'un autre coté mesurer la satisfaction des employés qui sont motivé ou pas par l'outil de gestion.

Enfin le tableau ci-dessous résume l'essentiel de la démarche méthodologique privilégiée dans le cadre de cette recherche

Tableau N° 7 l'essentiel de la démarche méthodologique privilégiée dans le cadre de cette recherche

Paramètre	Choix relatif à cette recherche	Justification
Méthodologique		
Objectifs de la recherche	Exploratoire	Permet de mieux comprendre les différents facteurs susceptibles d'influencer la satisfaction des utilisateurs de système ERP dans le cadre du processus budgétaire
Cadre et modèle de Recherche	Oui	cela permet de bien cerner la nature et la complexité des relations entre les différentes variables
Questions/Hypothèses	Questions	les questions permettent d'orienter la recherche et sont à la base de la méthodologie utilisée.
Type d'étude	Transversale (cross-sectional)	L'étude transversale permet de recueillir des mesures Perceptuelles
Secteur d'activité	Aucune spécifique	La contrainte étant qu'il y a un nombre très restreint d'entreprises utilisant les systèmes ERP dans le cadre du processus budgétaire.
Taille de l'échantillon	Restreint (3 entreprises)	La taille de l'échantillon est souvent guidée par les méthodes de collecte de données utilisées et le terrain de l'étude [Vézina, 1995]. C'est pourquoi, un échantillon restreint est retenu étant donné le choix d'une étude sur le terrain.
Design de l'étude de cas (unique/multiple)	Multiple	Permet une compréhension plus riche du phénomène étudié étant donné qu'il n'y a pas eu de recherche sur SAP dans le contexte particulier du processus budgétaire
Unité d'analyse	Individus/Personnel/finance et comptabilité	L'individu est l'unité d'analyse retenue pour les mesures perceptuelles [Vézina, 1995]. Selon Fortin, Mandron&Vézina (1999 p78), le personnel du département comptabilité et finance sont presque toujours impliqués au niveau du processus budgétaire
Etendue des TI	Application spécifique (ERP.Excel)	Un ERP et Excel sont des moyens pour élaborer le processus budgétaire
Collecte des données	Questionnaires	Afin d'étudier l'impact des ERP et Excel sur la gestion Budgétaire

CHAPITRE 3 PRÉSENTATION ET ANALYSE DES RÉSULTATS

Ce chapitre présente et analyse l'information recueillie des trois entreprises de notre échantillon dont la description a été faite au chapitre précédent. L'objectif du chapitre est de mesurer et d'analyser l'impact des ERP et Excel dans la gestion budgétaire et faire une analyse comparative entre ces deux systèmes de gestion afin d'étudier le niveau de satisfaction des employés dans chaque système de gestion (Excel ou ERP) dans un contexte très particulier c'est la gestion budgétaire.

Cette section permettra donc de répondre à la question de recherche de ce mémoire : Quel est le système de gestion le plus efficace (Excel ou ERP) dans la gestion budgétaire et quel est le niveau de satisfaction des employés dans chaque système de gestion (Excel ou ERP).

Comme la lecture sera en mesure de le constater dans les sections suivantes, les résultats de l'étude suggèrent que l'utilisation de l'ERP améliore la performance et la fiabilité du système budgétaire au sein de l'entreprise. La majorité des utilisateurs semblent satisfaits de l'utilisation du SAP pour les deux entreprises choisies, et il semble qu'il y a une différence au niveau de satisfaction par rapport aux attentes et celui par rapport à l'ancien système. Suivront et l'analyse des principales forces et faiblesses du logiciel SAP et Excel dans le contexte du processus budgétaire. Pour terminer, les éléments pouvant bénéficier aux recherches ultérieures et amener une meilleure compréhension de l'impact général de système ERP sur l'entreprise seront présentés.

1- Contexte organisationnel

1.1- PRESENTATION DE SONATRACH CRD

SONATRACH est la Société Nationale pour la Recherche, la Production, le Transport, la Transformation, et la Commercialisation des Hydrocarbures a été créée en 1963. Elle est composée de quatre principaux domaines à savoir: L'Amont, l'Aval, le transport par canalisation et la commercialisation. SONATRACH est un acteur majeur au service de la satisfaction de la demande domestique en énergie. Première compagnie d'hydrocarbures en Afrique, SONATRACH est aussi un important fournisseur d'énergie dans le monde.

SONATRACH prépare l'avenir pour découvrir de nouveaux potentiels de réserves et valoriser les ressources énergétiques dans le cadre de ses projets en effort propre ou en partenariat.

Assurer la sécurité énergétique pour les générations à venir en valorisant les ressources nationales d'hydrocarbures, créer des richesses et œuvre au développement économique et

social du pays, tels sont les défis et les missions de SONATRACH.

1.2- Présentation de la DTD (ex: CRD):

La division de technologie et de développement ex : " CRD" a été créé par SONATRCH en 1973 à Dar El Beida sous le nom de « laboratoire centrale des hydrocarbures dans le but de fournir à l'entreprise des présentations en matière d'analyse, d'études, de synthèse et d'expertise.

En 1975 le laboratoire central des hydrocarbures a été transféré à BOUMERDES, et ses efforts ont portés sur l'installation et la mise en service des équipements, ce qui permet à la plupart des laboratoires d'être opérationnels de 1976 à 1977. Ce laboratoire est devenu depuis 1987 centre de recherche et de développement (CRD), en janvier 2014 le CRD est devenu Division de technologie et de développement(DTD). Cette dernière est une division composée de plusieurs laboratoires qui se consacrent aux travaux de présentation d'études, d'essais et d'expertise dans le domaine pétrolier dans le but de développement et l'exploitation des hydrocarbures par la réalisation des analyses routines mais également contribuer à travers des analyses et des études plus poussées à la résolution des problèmes plus complexes lors de l'exploitation des gisements.

Missions de la Division de Technologie et de développement:

La DTD constitue un support scientifique et technique, des services d'exploitation et de production de SONATRACH.

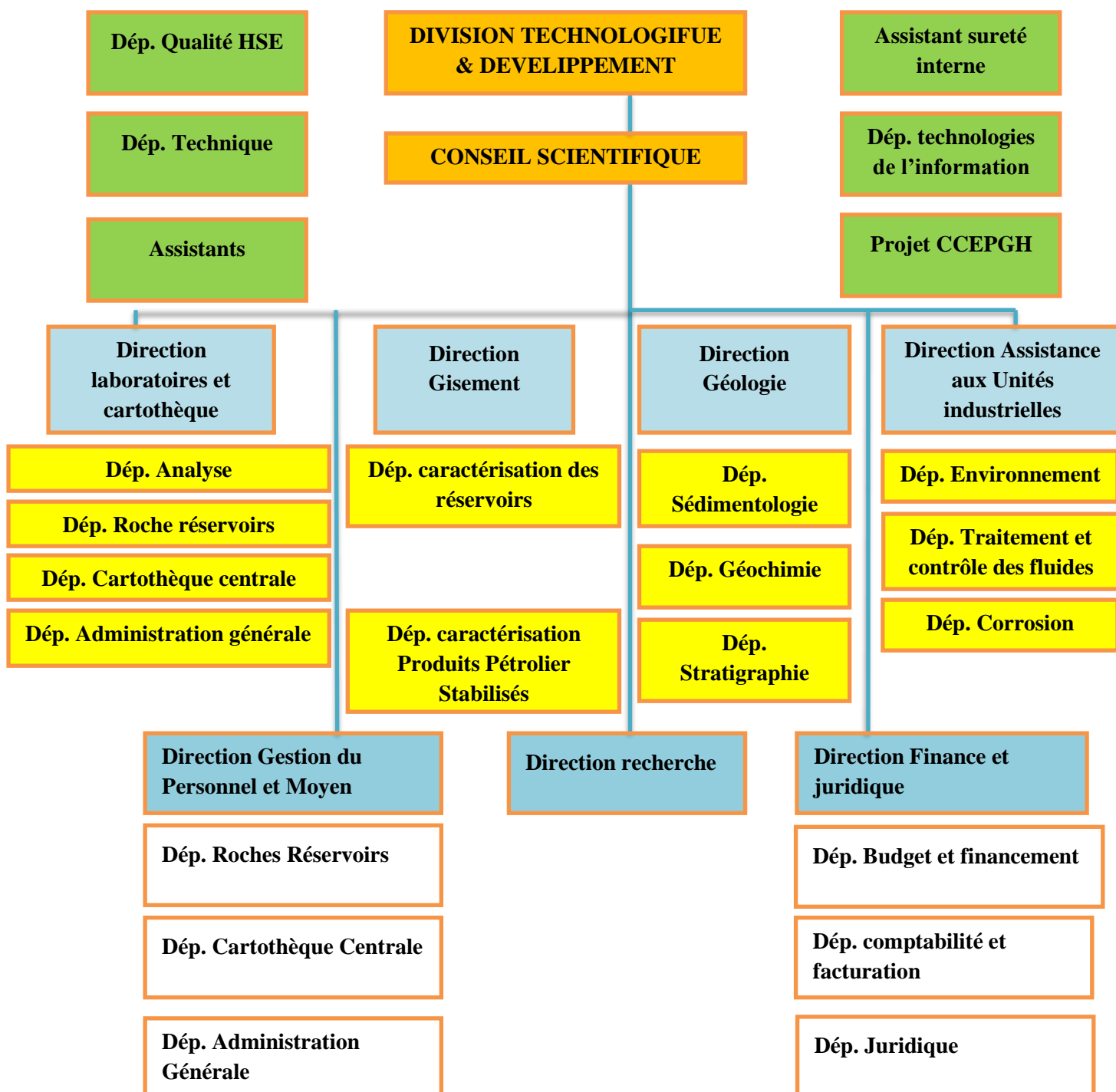
Sa mission se situe dans le cadre générale de la recherche, de l'exploitation et du développement de gisement d'hydrocarbures.

L'activité de la division regroupe des aspects complémentaires divers comme:

- Une fonction te des laboratoires de service pour les analyses ayant un caractère systématique ou périodique (analyse de routines).
- Une activité de recherche scientifique de traitement des problèmes à moyen et long terme.

1.3- Présentation de l'organigramme

Figure N° 9 L'organigramme de SONATRACH



2- Analyse et interprétation des résultats

L'analyse unie variée :

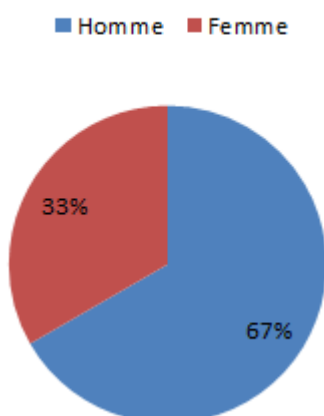
Partie une (la fiche signalétique)

Tableau N° 8 : sexe d'échantillon

Genre	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Homme	6	67	67	67
Femme	3	33	33	100

Figure N° 10 sexe d'échantillon

Sexe d'échantillon

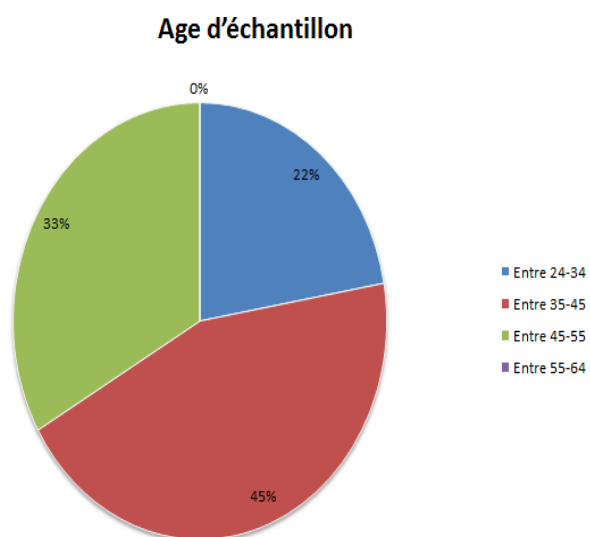


Nous remarquons d'après la figure ci-dessus la majorité des répondant sont des hommes 67% et seulement 33% sont des femmes.

Tableau N°9: Age d'échantillon

Tranche d'âge	Fréquences	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Entre 24-34	2	22%	22%	22%
Entre 35-45	4	45%	45%	67%
Entre 45-55	3	33%	33%	100%
Entre 55-64	0	0	0	

Figure N° 11 Age d'échantillon



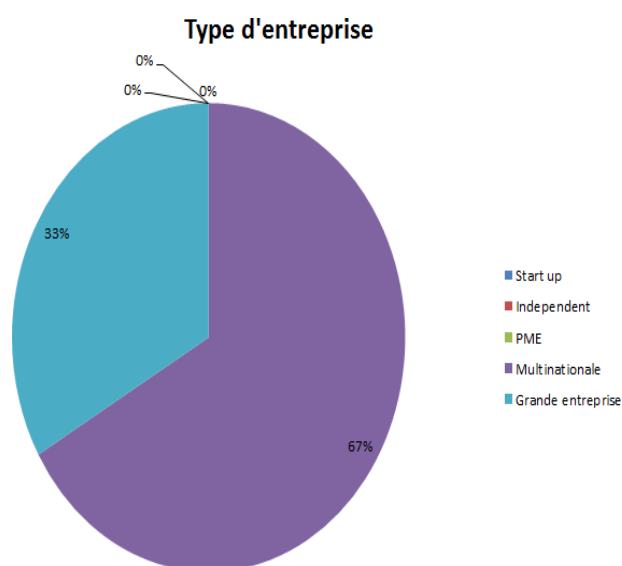
Notre tranche d'âge est variée entre 35 et 45 cependant une domination de la partie jeune

Tableau N° 10: Type d'entreprise :

Type d'entreprise	Fréquences	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Start up	0	0	0	0
Independent	0	0	0	0
PME	0	0	0	0
Multinationale	6	67%	67%	67%
Grande entreprise	3	33%	33%	100%

Les 6 répondants travaillent dans des entreprises Multinationales et les 3 autres répondants travaillent à SONATRACH.

Figure N° 12 : Type d'entreprise

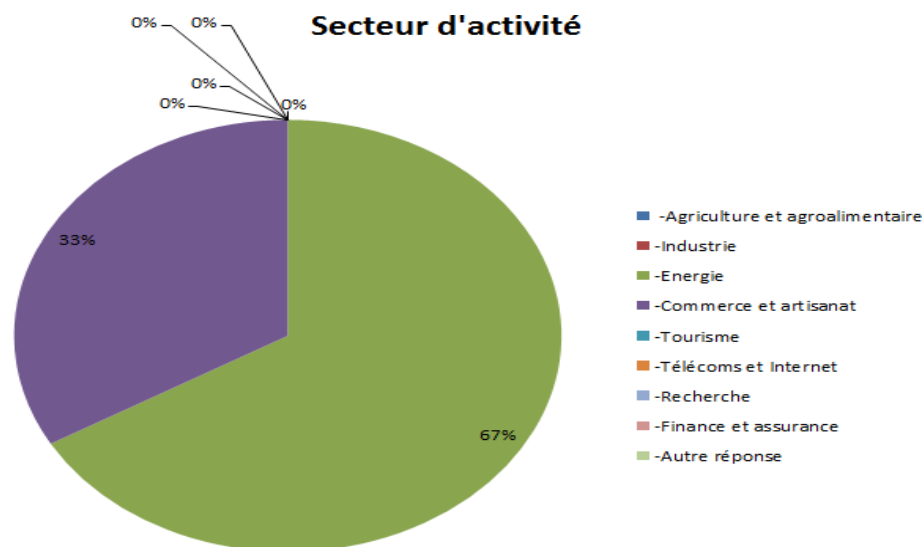


Pour faire notre recherche nous avons choisi deux entreprises qui utilisent le SAP dans le processus budgétaire et les comparer avec notre entreprise Sonatrach qui utilise Excel dans la gestion budgétaire, c'est pour cela les deux entreprises sont des multinationales et notre entreprise est une grande entreprise.

Tableau N° 11: secteur d'activité

secteur d'activité	Fréquences	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
-Agriculture et agroalimentaire	0	0	0	0
-Industrie	0	0	0	0
-Energie	6	67%	67%	67%
-Commerce et Artisanat	3	33%	33%	100%
-Tourisme	0	0	0	
-Télécoms et Internet	0	0	0	
-Recherche	0	0	0	
-Finance et assurance	0	0	0	
-Autreréponse	0	0	0	

Figure N° 13: Secteur d'activité



Nos répondants travaillent dans deux secteurs d'activité on a deux entreprises dans l'énergie et une entreprise dans le commerce.

Tableau N° 12: Liste des postes de nos répondants dans chaque entreprise :

	Répondant N°1	Répondant N°2	Répondant N°3
Sonatrach	Cadre comptable et financier	Aide comptable	Chargé de budget
Entreprise B	Responsable comptabilité et fiscalité	Responsable du contrôle financier	comptable
Entreprise A	Partenaire financier et d'affaire	Comptable	commissaire aux comptes
Total	3	3	3

Dans le tableau suivant nous allons voir les taches de chaque employé

Le rôle des répondants dans le cadre du processus budgétaire dans l'entreprise A et B :

Tableau N° 13: Le rôle des répondants dans le cadre du processus budgétaire dans l'entreprise A et B :

Entreprise	Taches
Entreprise A	-Faire les estimations et les rentrer sur système -analyse des SFC -consolidation et soumission à la région
Entreprise B	-SUPER USER -faire les enregistrements comptables des consommations qui seront transmis via le SAP pour faire le suivi -enregistrer les dépenses qui permet de faciliter le passage de la préparation à l'exécution du budget.

- Tableau N° 14: Le rôle des répondants dans le cadre du processus budgétaire à SONATRACH

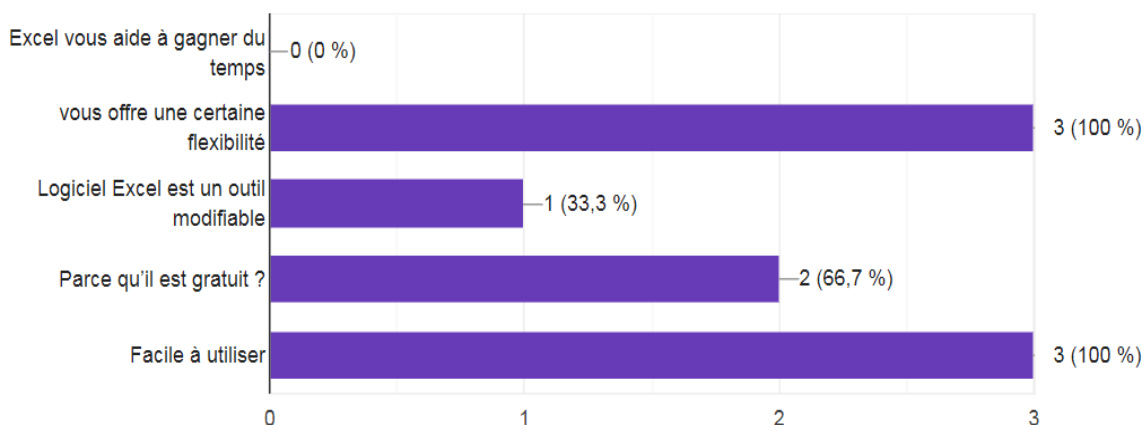
Entreprise	Tache
SONATRACH	-élaborer le budget faire des prévisions et envoyer les rapports annuels au entreprise mère (DG) -faire le suivi budgétaire insérer les consommations et les comparer avec les prévisions -participer dans l'élaboration et le suivi budgétaire, faire compte financier et les documents ou rapports de présentation

-Les 3 répondants de SONATRACH (cadre comptable et financier, aide comptable, chargé de budget) déclarent que l'entreprise utilisent Excel comme logiciel de gestion d'entreprise parce qu'il est facile à utiliser et est un logiciel modifiable, ils peuvent modifier les données saisies, ainsi une certaine flexibilité et gratuit, mais en aucun cas les répondant ont répondu qu'il nous fait gagner du temps la figue suivante nous montre les réponses de nos répondants :

Figure N° 14 Pourquoi votre entreprise utilise Excel comme un logiciel de gestion d'entreprise

Pourquoi votre entreprise utilise Excel comme logiciel de gestion d'entreprise ?

3 réponses



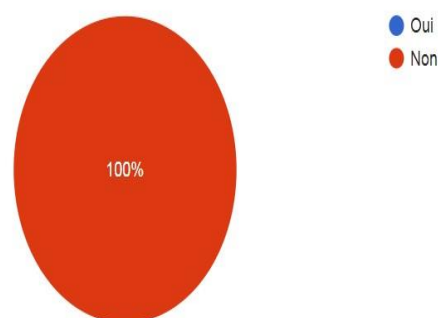
Dans les figure ci-dessus nous remarquons que tous les répondants disent que tous les fichiers Excel utilisés dans la gestion budgétaire ne sont ni protégés ni automatisés ni personnalisés selon le besoin de l'entreprise ce qui n'est pas le cas dans les deux autre entreprises A et B qui utilisent le SAP dans la gestion budgétaire, cet ERP procure une seule plateforme généralisée et une seule démarche à suivre dans la préparation du budget et dans le suivi budgétaire, ce qui permet d'augmenter la fiabilité des informations qu'elles stockent.

Figure N° 13: Les principaux fichiers Excel que vous utilisez pour votre gestion budgétaire sont-ils protégés (impossible de modifier les formules, mots de passe, etc.)?

Figure N° 15 : Les principaux fichiers Excel que vous utilisez pour votre gestion budgétaire sont-ils protégés

Les principaux fichiers Excel que vous utilisez pour votre gestion budgétaire sont-ils protégés (impossible de modifier les formules, mots de passe, etc.)?

3 réponses

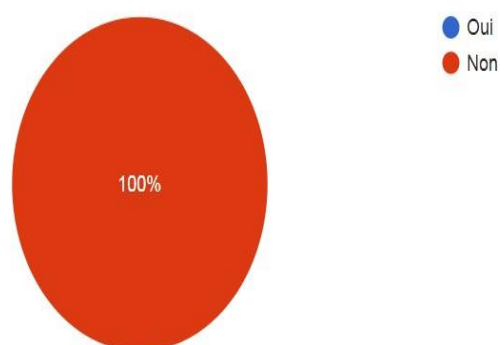


Cette fonctionnalité permet d'empêcher d'autres utilisateurs d'afficher des feuilles de calcul masquées, d'ajouter de déplacer de supprimer ou renommer des feuilles de calcul. Pour protéger la structure de votre classeur Excel avec un mot de passe, on remarque que cette option est absente à SONATRACH

Figure N° 16 : vos fichiers Excel sont-ils automatisés

Vos fichiers Excel sont-ils automatisés ?

3 réponses

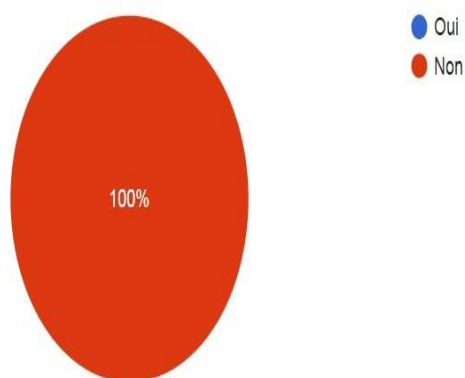


Automatiser un fichier Excel vous permet de d'automatiser les tâches répétitives et vous offre aussi la possibilité de gérer assez facilement le travail avec des formules intégrées.

Figure N° 17 vos fichiers Excel sont-ils personnalisés pour les besoins de leurs utilisateurs

Vos fichiers Excel sont-ils personnalisés pour les besoins de leurs utilisateurs ?

3 réponses



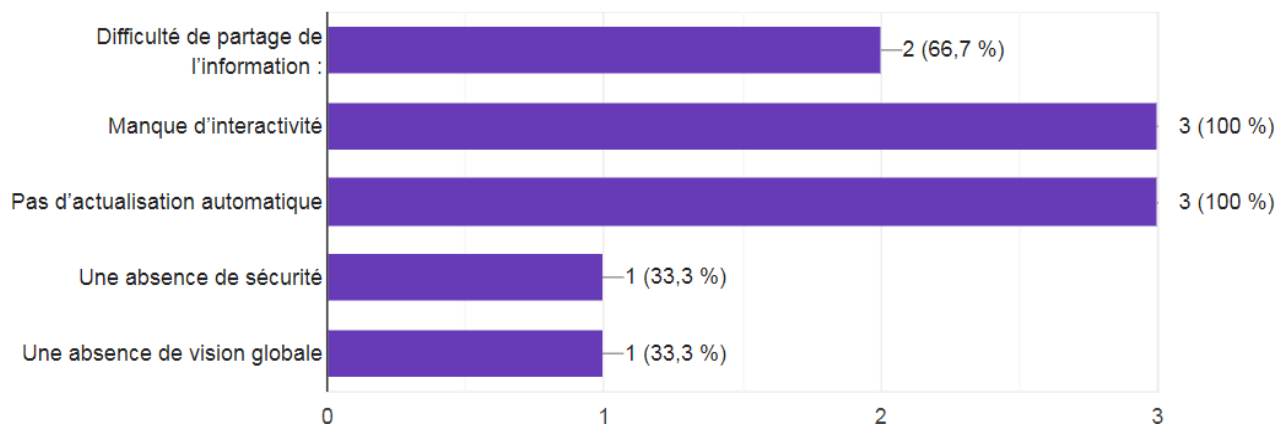
Personnaliser un fichier Excel vous permet de travailler sur un seul fichier qui contient les fonctionnalités nécessaires pour votre entreprise. Dans la figure suivante nous allons voir les inconvénients de l'utilisation de Microsoft Excel dans l'entreprise

Figure N° 18 : Quels sont les inconvénients de l'utilisation de Microsoft Excel dans l'entreprise ?

Quels sont les inconvénients de l'utilisation de Microsoft Excel dans l'entreprise ?



3 réponses



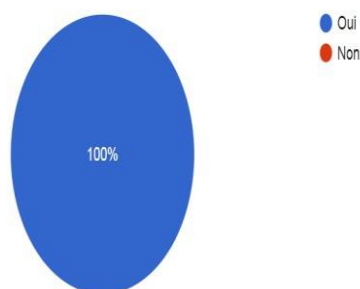
Les répondants déclarent qu'Excel n'a pas la particularité d'interactivité entre les employés, pas d'actualisation automatique dans tous les fichiers par exemple si vous allez corriger une faute vous devrez les actualiser dans tous les autres tableaux par contre le SAP nous permet d'avoir une actualisation automatique et avoir une interaction entre les employés.

- Deux personnes déclarent que la gestion du processus budgétaire avec Excel est plutôt difficile lorsqu'il s'agit du partage de l'information, il faut attendre que l'information soit actualisée par le propriétaire de la feuille pour qu'elle parvienne aux autres. Le problème se révèle encore plus délicat quand toutes les données ne doivent pas être visibles : S'engage alors un jeu de création d'un deuxième fichier, de suppression des lignes et des colonnes qui ne doivent pas être communiquées pour être envoyé par mail aux concernés.
- L'une des limites les plus évidentes dans la gestion budgétaire et le manque d'interaction entre les employés. Via Excel, impossible de générer l'envoi de mails pour alerter sur un écart flagrant et non justifié.
- Pas d'actualisation automatique : Un fichier Excel de gestion budgétaire n'est pas conçu pour interagir avec le système comptable, vous devez donc saisir chaque opération comptable et quelle est considérée comme consommation liée directement au suivi budgétaire, donc aucune opération ne doit être négligée et doit être notée systématiquement, avec Excel le risque d'avoir une information erronée ou redondante.
- Une absence de sécurité : Il est certes possible d'ajouter un code dans le tableur Excel, mais il est difficile de sécuriser les données qui circulent.
- Le logiciel Excel semble utile et répondre aux besoins de SONATRACH du coup tous les répondants sont satisfaits et déclarent qu'Excel peut résoudre tous les problèmes liés à la gestion budgétaire.
- Une absence de vision globale : De façon plus générale, il est difficile d'avoir avec Excel une vision globale en temps réel, les fichiers sont partagés entre les différents services. Le temps de récupérer chaque fichier et de les compiler pour avoir une vision complète, ceux-ci auront déjà évolués, l'information remontée est de ce fait toujours dépassée.

Figure N° 19: Es-ce qu'Excel est suffisant pour résoudre tous les problèmes rencontrés dans le cadre de vos activités inhérentes au processus budgétaire ?

Es-ce qu'Excel est suffisant pour résoudre tous les problèmes rencontrés dans le cadre de vos activités inhérentes au processus budgétaire ?

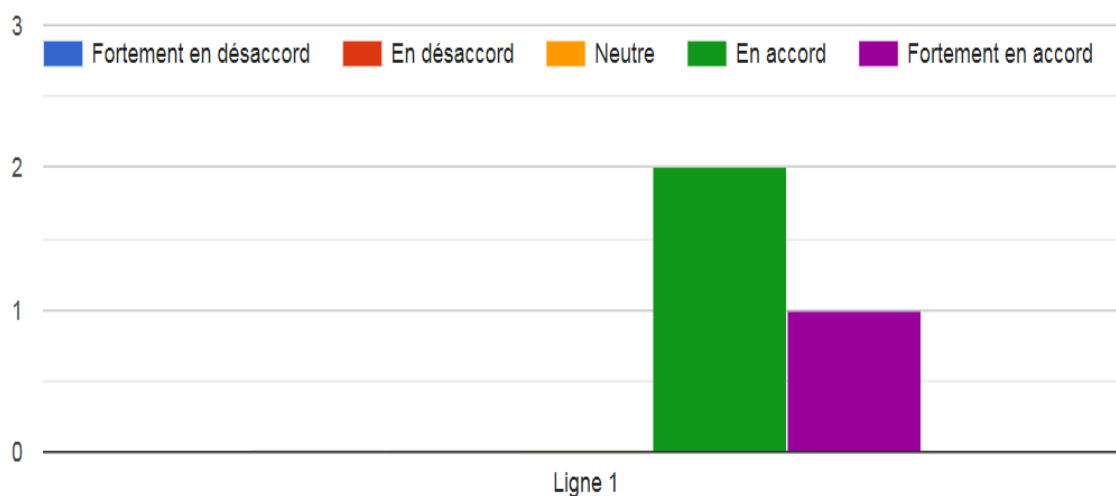
3 réponses



Les employés de Sonatrach semblent satisfaits par rapport à la gestion budgétaire avec Excel et que logiciel et suffisant pour résoudre toutes les tâches liées à la gestion budgétaire.

Figure N°20 : Identifiez votre niveau de maîtrise d'EXCEL dans le cadre des activités que vous devez accomplir au sein du processus budgétaire

Identifiez votre niveau de maîtrise d'EXCEL dans le cadre des activités que vous devez accomplir au sein du processus budgétaire

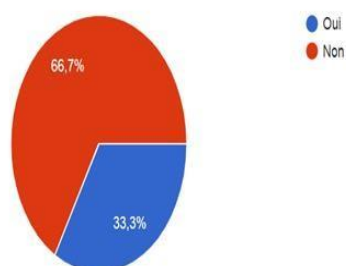


Les deux entreprises A et B déclarent qu'elles utilisent Excel mais comme une application complémentaire au système SAP dans le cadre du processus budgétaire mais pas comme un moyen d'élaboration ou du suivi budgétaire :

Figure N°21 : Faites-vous appel à d'autres applications que SAP dans le cadre de vos activités inhérentes au processus budgétaire ?

Faites-vous appel à d'autres applications que SAP dans le cadre de vos activités inhérentes au processus budgétaire ?

6 réponses



33% des répondants dans les deux entreprises A et B font appel à Excel pour compléter le SAP dans la gestion budgétaire, pour faire des calculs spécifiques, et parce que c'est un logiciel flexible qui présente l'information selon les besoins des gestionnaires.

Les 64% répondant semble que le SAP répond parfaitement à ses attentes et qu'ils n'ont pas besoin d'une autre application pour gérer le processus budgétaire.

Tous les répondants ont bénéficiés d'une formation SAP sauf un utilisateur cette formation pour assurer sa pérennité, une entreprise doit se doter d'outils efficaces, dont l'outil budgétaire. En effet, celui-ci permet de réaliser des contrôles et des prévisions aidant les dirigeants à prendre leurs décisions.

L'objectif est de :

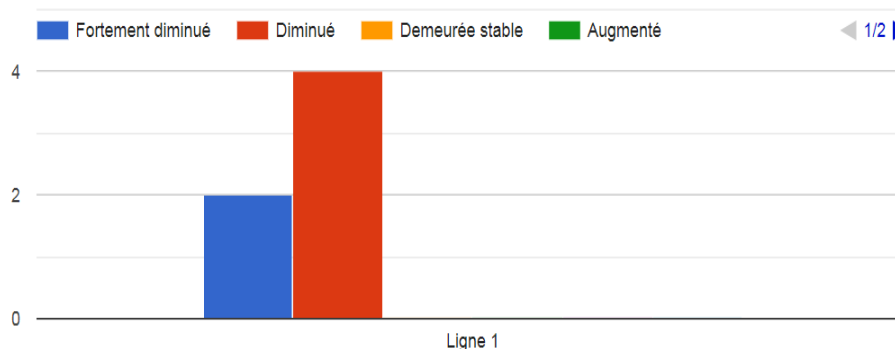
Maîtriser les fondements de la gestion budgétaire et l'organisation d'un contrôle budgétaire,

Déterminer les différentes modalités d'élaboration des prévisions budgétaires

Pratiquement tous répondant disent après l'implantation du SAP la charge de travail est fortement diminuée et diminuée le graphe ci-dessous montre l'effet du SAP sur la charge de travail

Figure N° 22: Suite à l'implantation du système SAP votre charge de travail est

Suite a l'implantation du système SAP votre charge de travail est



Les deux entreprises A et B utilisent une gestion budgétaire trimestrielle par contre SONATRACH utilise une gestion budgétaire annuelle donc chaque entreprise a une liberté de choisir l'horizon temporel du processus budgétaire.

Parlant maintenant de la durée du processus budgétaire

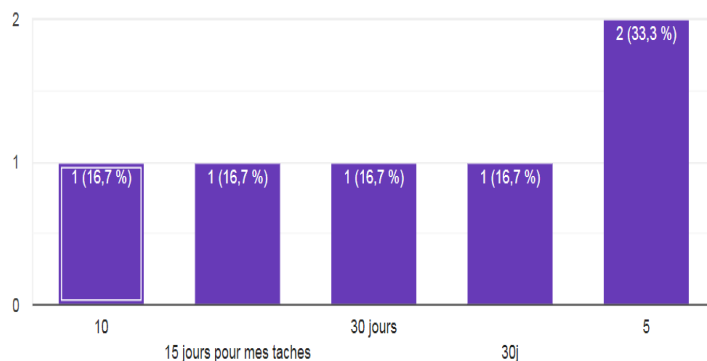
Les deux entreprises prennent entre 5 et 10 jours pour l'élaboration du budget et 30 jours pour le suivi budgétaire qui est fait au cours du moins et toute l'année.

Par contre SONATRACH prends 6 mois d'élaboration c'est une durée énorme par rapport aux autres entreprises A et B qui utilisent le SAP donc on peut dire que l'ERP nous fait gagner du temps, Un autre fait pertinent soulevé par les répondants concerne la réduction significative et importante du temps requis pour exécuter différentes tâches au sein du processus. En effet, d'importants gains de temps au niveau d'activités à valeur non ajoutée comme la conciliation des données réelles et budgétaires provenant de différents systèmes, la consolidation manuelle des budgets de l'entreprise, etc. ont été réalisées par les entreprises à l'étude. C'était de savoir qui dit vrai! Et le fait de se déplacer pour chercher l'information chez le comptable est-ce que il a enregistré une telle dépense pour l'enregistrer sur Excel afin de faire un suivi, cet inconvénient nous a fait perdre beaucoup de perte de temps et d'énergie investis.

Figure N° 23 la durée du processus budgétaire avec l'utilisation du système SAP

Quelle est la durée du processus budgétaire avec l'utilisation du système SAP ?

6 réponses



Les deux entreprises A et B prennent une durée de 30 jours jusqu'à 60 jours dans préparation du budget avec l'ancien système de gestion par contre, avec l'utilisation du SAP la durée a vraiment diminuée (entre 10 et 30 jours) cette diminution nous montre à quel point l'ERP nous fait gagner du temps dans la gestion budgétaire.

Le tableau N°15: niveau de satisfaction des répondants du SAP dans les deux entreprises A et B et Excel à SONATRACH à-propos les taches suivantes : (Recherche d'information,Analyse et sensibilisation et simulation, Préparation des budgets,Suivi budgétaire).

Dimension	Entreprise A	Entreprise B	SONATRACH
Recherche d'information	Très Satisfait	Très Satisfait	Insatisfait
Analyse et sensibilisation et simulation	Très Satisfait	Très Satisfait	Indifférent
Préparation des Budgets	Très Satisfait	Très Satisfait	Satisfait
Suivi budgétaire	Très Satisfait	Très Satisfait	Satisfait
Echelle : Fortement en désaccord---En désaccord---Neutre En accord---Fortement en accord			

L'utilisation du SAP pour l'exécution des activités de recherche d'information, Analyse et sensibilisation et simulation , Préparation des budgets, Suivi budgétaire montre que les employés qui utilisent le SAP sont très satisfait, par rapport aux attentes et à l'ancien système Par contre nous remarquons que les employés de SONATRACH ne sont pas vraiment satisfait spécialement les deux activités de recherche d'information, Analyse et sensibilisation et simulation. Par contre sont satisfait par rapport aux autres activités Préparation des budgets, Suivi budgétaire.

Figure N° 24 Avec l'utilisation d'Excel, le délai pour chacune des activités suivantes répond-il à vos attentes ?

Avec l'utilisation d'Excel, le délai pour chacune des activités suivantes répond-il à vos attentes ?

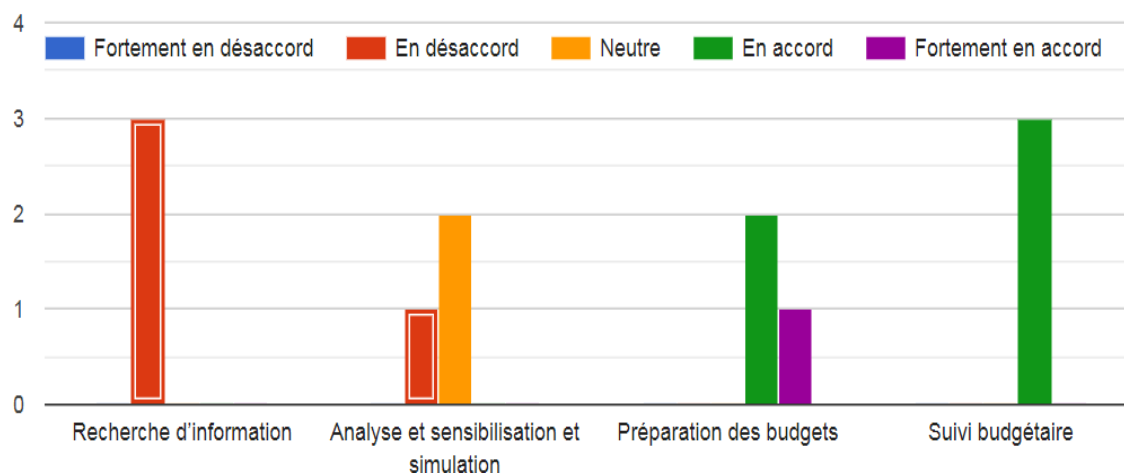


Figure N°25 : Le système SAP est sujet à des pannes fréquentes lorsque vous en avez besoin

Le système SAP est sujet à des pannes fréquentes lorsque vous en avez besoin ?

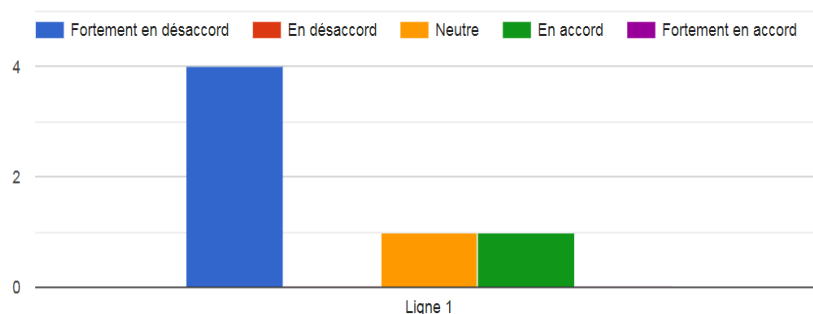
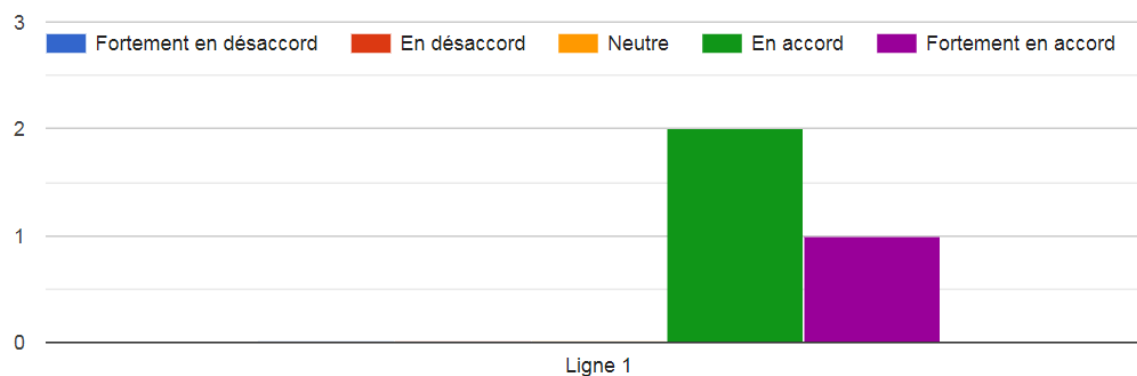


Figure N°26: Avez-vous rencontré des bugs ou le logiciel ne répond pas ou à des pannes fréquentes lorsque vous en avez besoin ?

Avez-vous rencontré des bugs ou le logiciel ne répond pas ou à des pannes fréquentes lorsque vous en avez besoin ?



Les utilisateurs de SAP : sont vraiment satisfait sur le SAP d'un point de vue pannes fréquentes, lors ils utilisent l'ERP en aucun cas un utilisateur a déclaré qu'il a rencontré un Bug du système par contre les employés de SONATRACH ont rencontrés un Bug du Logiciel Excel et la figure suivantes nous montre le niveau de satisfaction des logiciels utilisés dans la gestion budgétaire, cela veut dire que le SAP (ERP) nous fait éviter la perte de données (liée à des bugs informatiques).

Maintenant nous allons analyser les différentes tâches liées à la gestion budgétaire

1- La préparation du budget

Les utilisateurs du SAP ont répondu que la préparation du budget a été facilité avec le SAP par rapport à l'ancien système

Figure N° 27: La préparation du budget a été facilitée par l'utilisation du système SAP ?

La préparation du budget a été facilitée par l'utilisation du système SAP ?

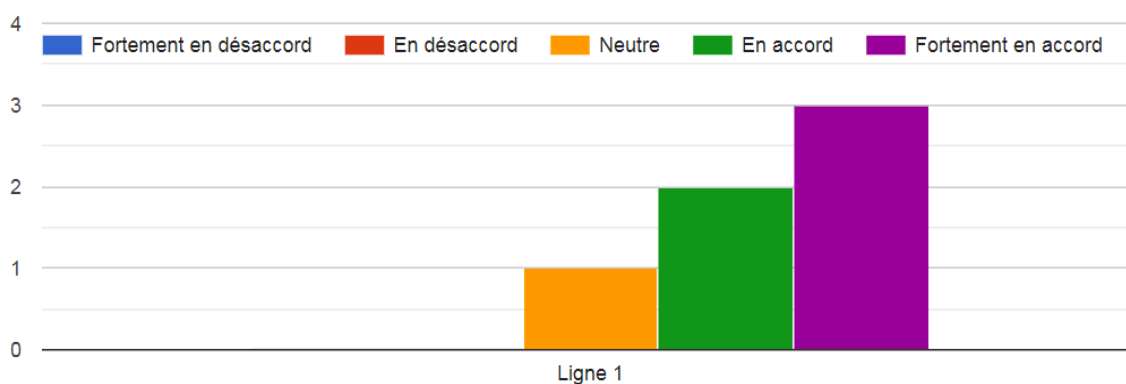
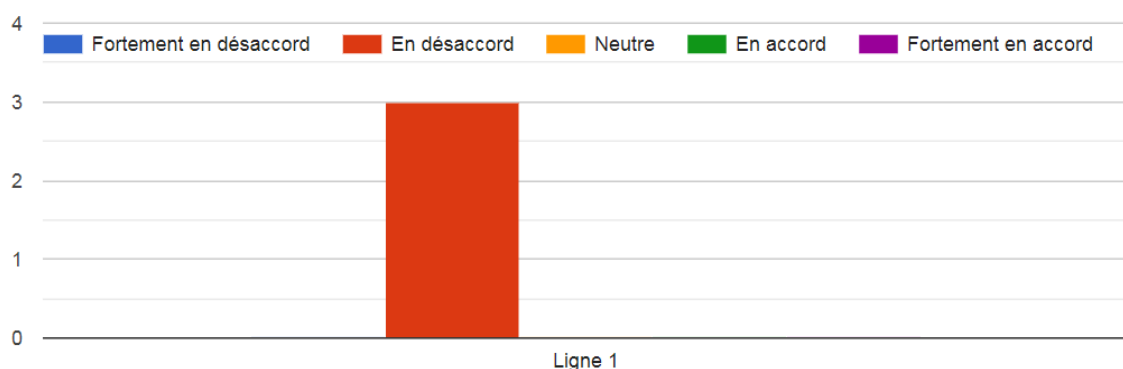


Figure N°28: La préparation du budget est-elle facile avec Excel ?

La préparation du budget est-elle facile avec Excel ?



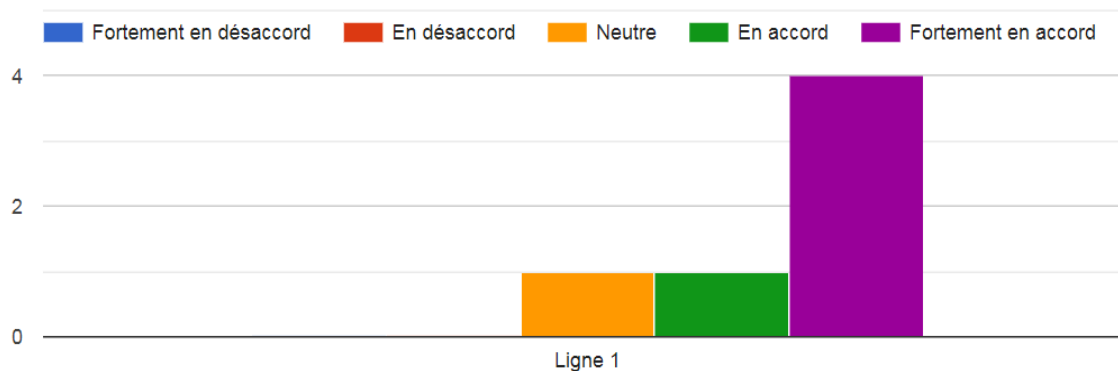
La Préparation du budget :

Les utilisateurs de SAP semblent satisfaits du logiciel concernant l'élaboration du budget sauf les utilisateurs de SONATRACH qui semblent plutôt insatisfait sur le logiciel Excel dans l'élaboration du budget, pouvons dire que la préparation du budget est plus facile avec l'ERP

(SAP)

Figure N° 29 : Le suivi budgétaire a été facilité avec l'utilisation du système SAP

Le suivi budgétaire a été facilité avec l'utilisation du système SAP



Le suivi budgétaire :

Le suivi budgétaire vous permet d'afficher le budget actuel d'un élément de structure budgétaire et de connaître le montant du budget épuisé et le montant encore disponible

La majorité des utilisateurs du SAP (3 répondants) sont très satisfaits sur le suivi budgétaire avec SAP et ils déclarent que le suivi budgétaire est beaucoup plus facile par rapport à l'ancien système (Excel) par contre le suivi budgétaire avec Excel beaucoup plus difficile alors que le responsable budgétaire se déplace vers un autre bureau qui est le bureau du comptable pour collecter les données, pour avoir les enregistrement comptable des dépenses pour les saisir dans un tableurs Excel afin de déterminer les réalisations et les comparer avec les prévisions faites au début pendant l'élaboration budgétaire

Figure N°30 : Le suivi budgétaire est-elle facile avec Excel ?

Le suivi budgétaire est-il facile avec Excel ?

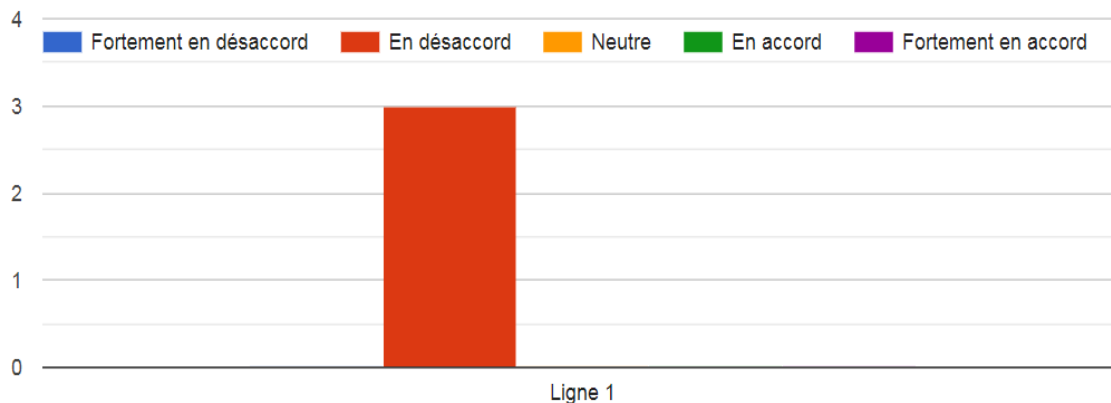
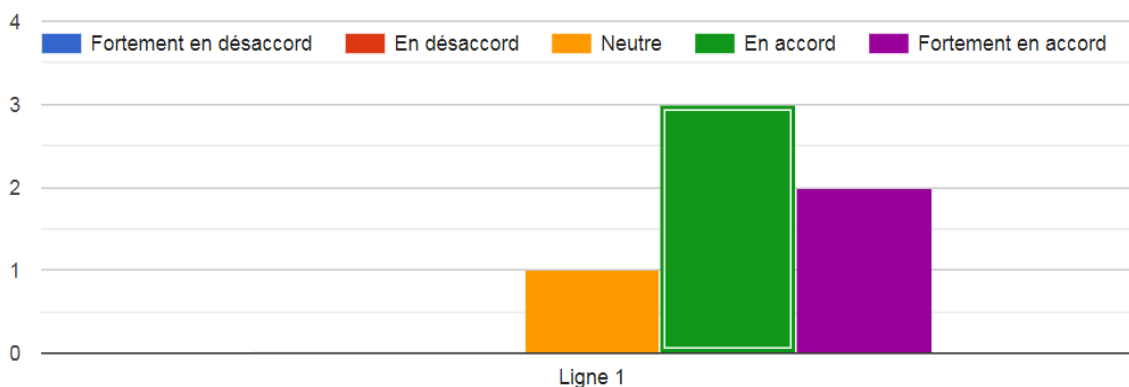


Figure N°31 : La documentation des écarts budgétaire a été facilitée avec l'utilisation du système SAP ?

La documentation des écarts budgétaire a été facilitée avec l'utilisation du système SAP ?



La documentation des écarts budgétaire :

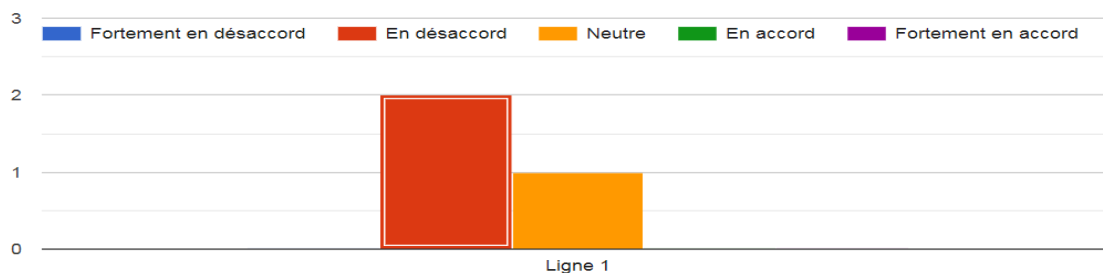
L'écart budgétaire est déterminé par la différence entre deux mesures de résultat, soit le résultat réel et le résultat budgété, ce dernier étant établi sur le même niveau réel d'activité que le premier (budget flexible), sans tenir compte du niveau d'activité prévu au budget original (budget fixe).

La documentation des écarts budgétaire a été facilitée avec l'utilisation du système SAP, 5 répondants étaient satisfaits et déclarent que la documentation des écarts budgétaire a été facilitée avec SAP

Par contre 2 répondant de Sonatrach ont répondu que La documentation des écarts budgétaire n'est pas aussi facile avec l'utilisation d'Excel

Figure N°32 : La documentation des écarts budgétaire est-il facile avec l'utilisation d'Excel

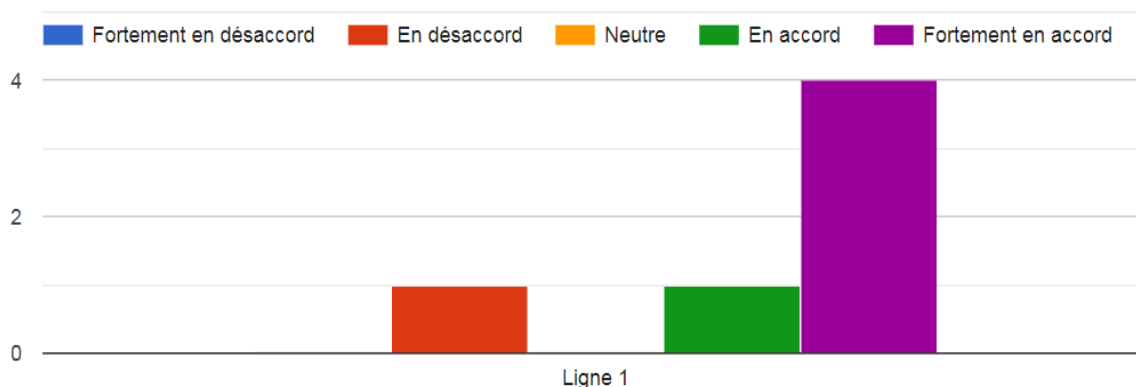
La documentation des écarts budgétaire est-elle facile avec Excel ?



Avec le SAP les écarts budgétaires sont devenus moins importants, la figure suivante nous montre les réponses des répondants sur ce sujet-là.

Figure N°33 : La documentation des écarts budgétaire est-il facile avec l'utilisation d'Excel

Si on fait une comparaison entre les deux logiciels de gestion nous constatons que l'utilisation des écarts budgétaires sont devenus moins importants avec l'utilisation du système SAP ?



du SAP fait diminuer les écarts budgétaires

Autres élément à considérer :

Lors des études de cas, certains éléments ont été soulevé qui ne sont pas directement lié à

l'impact des ERP et Excel sur la gestion budgétaire et quelle est la satisfaction des employés dans chaque système de gestion dans le contexte du processus budgétaire, mais qui méritent d'être mentionnés pour le bénéfice de recherches ultérieures et pour une meilleure compréhension de phénomène

3- Recommandations

A partir des résultats de recherche, on peut conclure que l'implantation d'un ERP au sein de SONATRACH et dans toutes les entreprises algériennes ainsi les PME est recommandée et indispensable pour une gestion meilleure et efficace. Et utiliser l'Excel comme un outil qui vous aide à faire des calculs personnalisés

4- Vérification des hypothèses

Conclusion partielle et vérification des hypothèses

Nous confirmons l'hypothèse H1 à travers notre étude pratique les deux étapes les plus importantes dans le processus budgétaire sont la préparation du budget et le suivi budgétaire on peut ajouter une étape très importante aussi c'est la documentation des écarts budgétaire.

Nous validons l'hypothèse de départ H2 l'ERP a une grande capacité de gérer plusieurs fonctionnalités (des modules) toutes les données seront stockées dans la même plateforme, pour faciliter l'accès aux données. Donc l'ERP gère très bien la gestion budgétaire en détail. Excel gère aussi le processus budgétaire avec des tableurs donc c'est nous qui saisisons les données.

D'après notre étude pratique nous validons notre H3 l'ERP a diminué les erreurs humaines et les informations redondantes et nous a fait gagner du temps.

Notre étude a permis d'infirmer notre hypothèse H4, les employés qui utilisent l'ERP semblent beaucoup plus satisfaits de la solution ERP qui a facilité la gestion budgétaire. Les employés qui travaillent avec Excel semblent moins satisfaits sur l'efficacité du logiciel

5- Conclusion :

Ce mémoire a tenté d'examiner l'impact des ERP et Excel sur la gestion budgétaire et quelle est la satisfaction des employés dans chaque système de gestion dans le contexte du processus budgétaire, sur les différentes catégories d'intervenants impliqués dans le processus budgétaire ainsi que sur les quatre activités de ce processus touchées par l'utilisation d'une telle application. Les trois études de cas ont permis de répondre à cet objectif de recherche en améliorant la compréhension des facteurs susceptibles d'influencer la satisfaction des utilisateurs du SAP ou Excel dans l'exécution d'activités liées au processus budgétaire.

Le cadre d'analyse a permis d'expliquer la performance des ERP dans la gestion budgétaire en comparant avec Excel, on constate que les caractéristique du système SAP semble avoir une influence directe et significative sur le niveau de satisfaction des répondants, tout le monde est content sur les fonctionnalités du SAP ses avantages et comment il réduit les coûts et le temps et il répond parfaitement à leurs exigences dans la cadre du processus budgétaire Notre étude nous permet de savoir quel est les principaux points forts de chaque système de gestion et connaitre les principales lacunes rencontrées dans les deux logiciels dans les différentes tâches liées au processus budgétaire ; la recherche d'information, Analyse et sensibilisation et simulation, Préparation des budgets, Suivi budgétaire A cet égard, l'étude semble suggérer de façon générale que l'ERP est meilleur qu'une simple gestion sur des tableurs Excel.

Excel possède des qualités, au premier rang desquelles sa simplicité et sa souplesse d'utilisation, mais il s'agit avant tout d'un bon outil de bureautique individuel et non d'une solution pour gérer et administrer des tâches complexes comme la gestion de stock, d'autant plus si l'entreprise souhaite que cette dernière soit rationalisée et optimisée.

Dans une perspective plus générale, l'étude soulève également des enjeux importants à considérer au moment d'implanter une telle application.

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

Ouvrages :

- **Berland N (1999) A quoi sert le contrôle budgétaire Université de Paris IX Dauphine**
- **Berland N (2002), le contrôle budgétaire, la découverte, paris,**
- **Bhimani, AlnoorDatar, Srikant M.Horngren, Charles, Foster, George, Langlois, Georges Contrôle de gestion et gestion budgétaire.**
- **François Blondel Bien gérer avec ERP, ED Dunod, 2009**
- **Françoise G, Olivier S, Carole B, Françoise F. Contrôle de gestion et pilotage de la performance 2ème édition**
- **Henri Bouquin La maîtrise des budgets dans l'entreprise 1992 Montréal EDICEF/AUPELF.**
- **Horngren C, Bhimani A Datar S, foster G (2009), contrôle de gestion budgétaire 4ème édition, Paris Pearson Education France.**
- **Jean-Louis Manager avec les ERP ED d'organisation, 1999.**
- **Jean-Louis Tomas ERP et progiciel de gestion intégrés ED Dunod 1998**
- **Jean-Louis Tomas Sélection, Méthodologie de déploiement et gestion du changement, 5ème édition, ED Dunod,**
- **Robert Reix Système d'information et management des organisations ED vuilbert 2004**
- **S Canevet-lehoux Information system in a business environment, fonction anD**

process, Traduit de l'anglais MSI de Laudon&Laudon Ed .E Fimbel 2008.

Article :

- **Analysis of ERP Systems Implementation in the Construction Enterprises Yuri Merkuryev Article (PDF Available) • January 2009**
- **Implanter un ERP est un chantier qui demande du temps, de l'argent et de l'énergie sans pour autant offrir un résultat assuré. Le point sur les bonnes pratiques du secteur. Ludovic TICHIT, JDN Solutions (31/07/2006)**
 - **Progiciels : aussi pour PME ? factiva-PME magazine, propos recueillis par serge Maillard 2010**
 - **Réussir son projet ERP**
- **Succès et échec d'un outil de gestion : le cas de la naissance des budgets et de la gestion sans budget, Simon Alcouffe, Nicolas Berland et Yves Levant article publié dans Revue française de gestion**

Thèses :

- **Quel processus de changement peut permettre une mise en œuvre et une utilisation efficace et efficiente d'un système d'information de type ERP dans les moyennes structures de production de biens et de services? Saint léger. G 2005**
- **Logiciel (édition et réalisations) Xerfi700**

Sites :

<https://www.adetef.fr/avantages-erp-gestion-entreprise.html>.

Autre :

PURSANG-BUDGET Logiciel de Gestion Budgétaire www.egccrm.comERP et PGI

ANNEXE-
QUESTIONNAIRE

Questionnaire Pour SONATRACH : utilisation d'Excel dans le processus budgétaire :

Modernisation du processus budgétaire au sein de l'entreprise

Madame, Monsieur, je suis étudiant en management stratégique et système d'information à l'ENSM, je réalise un mémoire de fin d'études sur la modernisation du processus budgétaire. Dans ce cadre, je vous remercie sincèrement d'avoir participé à mon projet et de consacrer quelques minutes pour répondre au questionnaire. Vos réponses sont anonymes.

Q01-Dans quelle tranche d'âge vous situez-vous? *

- 24-34
- 35-45
- 45-55
- 55-64

Q02- Êtes-vous ? *

- Homme.
- Femme

Q03-Dans quel type d'entreprise travaillez-vous ? *

- Start up
- Independent
- PME
- Multinationale
- Grande Entreprise
- Dans quel secteur d'activité travaillez-vous ? *
- Agriculture et agroalimentaire
- Industrie
- Energie
- Commerce et artisanat
- Tourisme
- Télécoms et Internet
- Recherche
- Finance et assurance
- Autre réponse

Q04-Quel est votre poste actuel ?

Q05-Quel est votre dernier diplôme obtenu ?

Q06- Quel est le nombre d'années au poste actuel

Q07- Depuis combien de temps utilisez-vous des outils informatiques dans le cadre du processus budgétaire

Q08- Pourquoi votre entreprise utilise Excel comme logiciel de gestion d'entreprise ? *

- Excel vous aide à gagner du temps
- vous offre une certaine flexibilité
- Logiciel Excel est un outil modifiable
- Parce qu'il est gratuit ?
- Facile à utiliser
- Autre :

Q09- Les principaux fichiers Excel que vous utilisez pour votre gestion budgétaire sont-ils protégés (impossible de modifier les formules, mots de passe, etc.)? *

- Oui
- Non

Q10- Vos fichiers Excel sont-ils automatisés ? *

- Oui
- Non

Q11- Vos fichiers Excel sont-ils personnalisés pour les besoins de leurs utilisateurs ? *

- Oui
- Non

Q12- Quels sont les inconvénients de l'utilisation de Microsoft Excel dans l'entreprise ? *

- Difficulté de partage de l'information :
- Manque d'interactivité
- Pas d'actualisation automatique
- Une absence de sécurité
- Une absence de vision globale

Q13- Depuis combien de temps utilisez-vous l'EXCEL dans le cadre du processus budgétaire ? *

Q14- Identifiez votre niveau de maîtrise d'EXCEL dans le cadre des activités que vous devez accomplir au sein du processus budgétaire

- Nul
- moyen
- bien

- très bien

Q15- Quel est votre rôle dans le cadre du processus budgétaire ? *

Q16- Es-ce qu'Excel est suffisant pour résoudre tous les problèmes rencontrés dans le cadre de vos activités inhérentes au processus budgétaire ? *

- Oui
- Non

Q17- Avez-vous bénéficié d'une formation concernant l'utilisation du logiciel Excel ? *

- Oui
- Non

Q18- Quelle est l'horizon temporel du processus budgétaire ? *

- Mensuel
- Trimestriel
- Semestriel
- Annuel

Q19- Suite à l'utilisation d'Excel le temps de préparation des budgets (nombre d'heures-investi dans la préparation du budget) *

- long
- Moyen
- Rapide

Question	Fortement en désaccord	En désaccord	Neutre	En accord	Fortement en accord
Q20 -Vous faite fréquemment face à des problèmes mal définis dans le cadre du processus budgétaire ? *					
Q21 -Avec l'utilisation d'Excel, le délai pour chacune des activités suivantes répond-il à vos attentes ? *					
Q22 -Quelle était la durée du processus budgétaire avec l'utilisation d'Excel (préparation du budget) ? *					
- Recherche d'information					
- Analyse et sensibilisation et simulation					
- Préparation des budgets					
- Suivi budgétaire					
- Recherche d'information					
- Analyse et sensibilisation et simulation					
Q23 -Les rapports produits par Excel correspondent suffisamment à vos besoins ? *					
Q24 -Excel contient une quantité suffisante d'information ? *					
Q25 -Avez-vous rencontré des bugs ou le logiciel ne répond pas ou à des pannes fréquentes lorsque vous en avez besoin ? *					
Q26 -La recherche d'information prévisionnelle est-elle facile avec Excel ? *					

Q27- Dans le cadre de votre processus budgétaire, le logiciel vous permet de procéder à des meilleures analyses de sensibilité ? *					
Q28- La préparation du budget est-elle facile avec Excel ? *					
Q29- Le suivi budgétaire est-il facile avec Excel ? *					
Q30- La documentation des écarts budgétaire est-elle facile avec Excel ? *					
Q31- Le délai pour obtenir les données comparatives est meilleur avec l'utilisation d'Excel ? *					

Q32- Vous comptez dans le futur d'implanter un système de gestion plus efficace ?

- Oui
- Non

Questionnaire pour les entreprise A et B qui utilisent le SAP dans la gestion budgétaire

Modernisation du processus budgétaire au sein de l'entreprise

Madame, Monsieur, je suis étudiant en management stratégique et système d'information à l'ENSM, je réalise un mémoire de fin d'études sur la modernisation du processus budgétaire. Dans ce cadre, je vous remercie sincèrement d'avoir participé à mon projet et de consacrer quelques minutes pour répondre au questionnaire. Vos réponses sont anonymes.

Q01-Dans quelle tranche d'âge vous situez-vous ? *

- 24-34
- 35-45
- 45-55
- 55-64

Q02- Êtes-vous ? *

- Homme.
- Femme

Q03-Dans quel type d'entreprise travaillez-vous ? *

- Start up
- Independent

- PME
- Multinationale
- Grande Entreprise
- Dans quel secteur d'activité travaillez-vous ? *
- Agriculture et agroalimentaire
- Industrie
- Energie
- Commerce et artisanat
- Tourisme
- Télécoms et Internet
- Recherche
- Finance et assurance
- Autre réponse

Q04- Quel est votre poste actuel ?

Q05- Quel est votre dernier diplôme obtenu ?

Q06- Quel est le nombre d'années au poste actuel

Q07- Depuis combien de temps utilisez-vous des outils informatiques dans le cadre du processus budgétaire

Q08- Identifiez votre niveau de maîtrise du système SAP dans le cadre des activités que vous devez accomplir au sein du processus budgétaire

- faiblement maîtrisé
- Moyennement maîtrisé
- maîtrisé
- fortement maîtrisé

Q09- Quel est votre rôle dans le cadre du processus budgétaire ?

Q10- Faites-vous appel à d'autres applications que SAP dans le cadre de vos activités inhérentes au processus budgétaire ? *

- Oui
- Non

Q11- Si oui, lesquelles ? Nom de l'application :

Q12- Avez-vous bénéficié d'une formation concernant l'utilisation du module financier SAP ?

Q13- Suite à l'implantation du système SAP votre charge de travail est :

- Fortement diminué
- Diminué
- Demeurée stable
- Augmenté
- Fortement augmenté
- Ne sais pas

Q14- Quelle est l'horizon temporel du processus budgétaire ?

Q15- Quelle était la durée du processus budgétaire avec l'utilisation de l'ancien système ?
(Nombre de jours)

Q16- Quelle est la durée du processus budgétaire avec l'utilisation du système SAP ?

Q17- Suite à l'utilisation du système SAP, le coût de préparation des budgets

- Fortement diminué
- Diminué
- Demeurée stable
- Augmenté
- Fortement augmenté

Q18-Quelle est l'horizon temporel du processus budgétaire ? *

- Mensuel
- Trimestriel
- Semestriel
- Annuel

Q19-Suite à l'utilisation d'Excel le temps de préparation des budgets (nombre d'heures-investi dans la préparation du budget) *

- long
- Moyen
- Rapide

Questions	Fortement en désaccord	En désaccord	Neutre	En accord	Fortement en accord
Q20- Vous faite fréquemment face à des problèmes mal définis dans le cadre du processus budgétaire ?					
Q22- Suite à l'implantation du système SAP, le délai pour chacune des activités suivantes répond-il à vos attentes ?					
- Recherche d'information					
- Analyse et sensibilisation et simulation					
- Préparation des budgets					
- Suivi budgétaire					
- Recherche d'information					
- Analyse et sensibilisation et simulation					
Q23- Les rapports produits par le système SAP correspondent suffisamment a vos besoins ?					
Q24- Le système SAP produit une quantité suffisante d'information ?					
Q25- Le système SAP est sujet à des pannes fréquentes lorsque vous en avez besoin ?					
Q26- les données que vous obtenez du système SAP sont suffisamment à jour pour répondre à vos besoin ?					
Q27- Le système SAP est sujet à des pannes fréquentes lorsque vous en avez besoin ?					
Q28- La recherche d'information prévisionnelle a été facilitée par l'utilisation du système SAP ?					
Q29- Par rapport à l'ancien système vous avez observé une diminution du nombre d'erreur au niveau de l'information disponible dans Le système SAP ?					

Q30- Dans le cadre de votre processus budgétaire, Le système SAP vous permet de procéder à des meilleures analyses de sensibilité ?					
Q31- La préparation du budget a été facilitée par l'utilisation du système SAP ?					
Q32- Par rapport à votre ancien système ?					
Q33- Suite à l'utilisation du système SAP le temps de préparation des budgets (nombre d'heures-investi dans la préparation du budget)					
Q34- Le suivi budgétaire a été facilité avec l'utilisation du système SAP					
Q35- Par rapport à votre ancien système ?					
Q36- La documentation des écarts budgétaire a été facilitée avec l'utilisation du système SAP ?					
Q37- Par rapport à votre ancien système ?					
Q38- Les écarts budgétaires sont devenus moins importants avec l'utilisation du système SAP ?					
Q39- Le délai pour obtenir les données comparatives est meilleur avec l'utilisation du système SAP ?					