

Repenser le budget : la voie de l'informatique décisionnelle

Simon Doucet, Olivier de La Villarmois

▶ **To cite this version:**

Simon Doucet, Olivier de La Villarmois. Repenser le budget : la voie de l'informatique décisionnelle. "COMPTABILITE ET ENVIRONNEMENT ", May 2007, France. pp.CD-Rom. halshs-00543117

HAL Id: halshs-00543117
https://shs.hal.science/halshs-00543117

Submitted on 5 Dec 2010

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Repenser le budget : la voie de l'informatique décisionnelle

Simon DOUCET

GREMCO / LEM (UMR CNRS 8179)
104, avenue du Peuple Belge - 59043 Lille Cedex - France
Tél. : 33 (0) 672 39 36 21- Fax. : 33 (0) 320 12 34 00

Olivier de LA VILLARMOIS

GREMCO / LEM (UMR CNRS 8179)
104, avenue du Peuple Belge - 59043 Lille Cedex - France
Tél. : 33 (0) 320 12 34 63 - Fax. : 33 (0) 320 12 34 00
Olivier.de-La-Villarmois@univ-lille1.fr

Résumé

Depuis de nombreuses années le budget est fortement critiqué, voire remis en cause. Les critiques les plus fréquentes portent sur la lourdeur de la démarche et sa rigidité qui ne permettraient pas d'adapter le budget aux évolutions de l'environnement ou qui conduiraient à des représentations simplifiées de l'organisation, pour ne pas dire simplistes. Aujourd'hui, l'informatique décisionnelle propose des outils spécifiques (BPM ou Business Process Management) qui pourraient modifier la démarche budgétaire.
Après avoir décrit ces outils de *Business Intelligence* nous tenterons d'apprécier, au moyen d'une étude cas, leur impact sur la démarche budgétaire. Pour reprendre la terminologie de Simons, le budget qui n'est plus qu'un outil de diagnostic parmi de nombreux autres peut-il, grâce à ces technologies, redevenir l'outil interactif qu'il était à l'origine ?

Mots clés

Budget, informatique décisionnelle, contrôle interactif, BPM.

1. INTRODUCTION[1]

La renaissance du budget passerait par sa disparition dans sa forme traditionnelle. Très fortement critiqué, parfois considéré comme un outil en voie de marginalisation, il est toujours utilisé (Berland, 2002, 2004 ; Bescos *et al.*, 2004).

La compréhension de la démarche budgétaire[2] et de ses évolutions passe par la prise en compte des évolutions technologiques, en particulier de l'informatique décisionnelle. Ainsi, Villesèque-Dubus (2005, p.134) formule la proposition suivante : « les standards budgétaires transversaux devraient être moins maniables, donc révisés de manière plus espacée qu'ils ne le sont dans le cadre des budgets par centre de responsabilités ». Effectivement, si les budgets sont construits au moyen d'outils qui ne sont pas développés pour faire de la planification, un tableur le plus souvent, la lourdeur de l'approche transversale induira des rigidités. Toutefois, nous verrons que de nombreux éditeurs développent aujourd'hui des outils spécifiques. Il serait alors possible de formuler une proposition complémentaire, illustrant le poids du facteur technologique : « un 'budget par centres de responsabilité' développé avec un tableur sera plus délicat à réviser qu'un 'budget transversal' développé au moyen d'applications spécifiques, toutes choses égales par ailleurs ».

La rigidité des approches traditionnelles associée à des technologies inappropriées a relégué le budget d'une place centrale à une place marginale. Pour reprendre la terminologie de Simons (1995), la démarche budgétaire n'est plus qu'un système de diagnostic parmi d'autres. Avec les nouveaux outils, le budget pourrait reprendre sa place centrale, redevenir le système interactif de contrôle qu'il était à l'origine. C'est le mouvement que nous tenterons d'appréhender au moyen d'une étude de cas.

Après avoir passé en revue les critiques les plus fréquemment formulées à l'encontre de la démarche budgétaire, nous présenterons les outils d'informatique décisionnelle qui peuvent induire une évolution de la démarche budgétaire. L'étude du cas d'une entreprise illustrera les apports de ces outils à la transformation de la démarche budgétaire.

---

[1]Les auteurs tiennent à remercier les deux lecteurs pour leurs commentaires qui seront pris en considérations dans la prochaine version de cette communication.

[2]Nous utiliserons indifféremment les expressions « budget » et « démarche budgétaire », même si la première renvoie de manière assez restrictive à l'outil et la seconde à l'outil et aux pratiques organisationnelles associées (négociations, évaluations, échanges d'informations…).

2. LE BUDGET : UN OUTIL FAISANT L'OBJET DE NOMBREUSES CRITIQUES

Au cours des dernières années, la démarche budgétaire a fait l'objet de très nombreuses critiques. Elles ont conduit à la promotion d'une approche différente du budget, le « *beyond budgeting* » (Hope et Fraser, 1997, 2003), peut-être un peu rapidement traduite par la « gestion sans budget ». Le tableau suivant propose une synthèse des critiques formulées dans différents travaux :

Auteur	Critiques
Cam-I (1999)[3]	Le budget n'est qu'un référentiel interne La stratégie ne se fait pas une fois par an Le budget renforce le conformisme Le budget est souvent construit sans lien avec la stratégie Le budget donne lieu à des négociations stériles Le budget est un exercice de minimisation des charges Le budget est souvent la reprise des chiffres de l'année passée Le budget est trop complexe et uniquement financier Le budget encourage les comportements égoïstes et la constitution de matelas budgétaires Le budget enferme les managers dans des contraintes trop fortes
Beth et Zrihen (2000)	Le budget est un outil peu opérationnel Pour les « non financiers », la vision comptable n'est pas conforme à la réalité des opérations Pour les financiers, la vision est partielle, trop focalisée sur le compte de résultat L'analyse « comptable » des écarts La gestion budgétaire est un processus bureaucratique, centralisé, avec une faible participation des acteurs
Berland (2002)	Le manque de pertinence de l'articulation stratégie/ budget La faible fiabilité des prévisions Le problème d'affectation des écarts La difficulté à définir les centres de responsabilité Le problème de fixation des objectifs (contradiction des objectifs de planification et d'évaluation)
Bescos *et al.* (2004)	La lourdeur et le formalisme excessif L'inutilité liée au caractère incertain des prévisions Induit une forme de conservatisme Induit une prédominance de la performance financière Repose sur un découpage fonctionnel (nie la transversalité)

Tableau 1 : Critiques de la démarche budgétaire

En somme, le budget est décrit comme mobilisant des ressources considérables pour une utilité discutée. Pour être plus dynamique et en adéquation avec les orientations stratégiques, il devrait :

- être réactualisé plus fréquemment ;
- développer des modélisations plus conformes aux réalités organisationnelles (transversales par exemple) ;
- ne pas être focalisé uniquement sur la performance financière.

A priori, la réponse à ces différentes critiques passerait par l'allocation de ressources supplémentaires à la démarche budgétaire alors qu'elle est déjà considérée comme mobilisant trop de ressources.

Les évolutions de l'informatique décisionnelle semblent pouvoir fournir une réponse à ces objectifs contradictoires.

[3]Cité par Berland (2004).

3. DES ERP A L'INFORMATIQUE DECISIONNELLE

Le développement des ERP au cours de la dernière décennie représente une évolution majeure du contexte dans lequel évoluent les acteurs des fonctions comptables financières (Tondeur et La Villarmois, 2003). Si les apports des ERP dans le domaine de la comptabilité financière sont indiscutables pour ce qui est de la comptabilité de gestion, ou plus généralement du contrôle de gestion, les contributions sont plus nuancées.

Après avoir évoqué les apports des ERP à la démarche budgétaire, nous développerons les évolutions et les apports de l'informatique décisionnelle et plus spécifiquement des BPM (*Business Performance Management*) qui comblent certaines des lacunes des ERP. Les fonctionnalités et spécificités des BPM seront détaillées même si, en conclusion, nous remarquerons que les BPM sont aujourd'hui délicat à dissocier des ERP. En effet, les BPM qui se sont développés, entre autres, sur la base des faiblesses des ERP commencent à y être intégrés.

3.1. LES ERP OU LA RECHECHE DE L'INTEGRATION

Les ERP sont parfois présentés comme une solution à la pertinence perdue de la démarche budgétaire (Berland, 2002)[4]. Une définition classique permet en effet d'entrevoir des promesses d'un logiciel permettant l'automatisation et l'intégration des processus de l'entreprise, l'accès à des données homogènes à l'ensemble de l'organisation et la possibilité d'utiliser des modèles préexistants (souvent appelés meilleures pratiques) (Gattiker et Goodhue, 2005, p.560). Les ERP ont radicalement modifié les pratiques en matière de comptabilité financière, en induisant une formalisation des opérations, une automatisation et une sécurisation de l'enregistrement des opérations. Les ERP ont permis la mise en pratique de l'approche événementielle de la comptabilité (Tondeur et La Villarmois, 2003).

La collecte des données représente la principale contribution des ERP au contrôle de gestion. Ils ont permis une avancée indéniable vers l'harmonisation et l'affinement de l'information budgétaire. Mais ces systèmes sont stériles s'ils restent enfermés sur des données historiques et internes à l'entreprise. Selon les recommandations du Cam-I (1999), il est indispensable que les décideurs adoptent un processus budgétaire résolument prospectif, c'est-à-dire ouvert sur des données externes à l'entreprise et préparant les orientations futures par des simulations.

[4]Berland (2002) ne manque pas de rappeler les conditions dans lesquelles les ERP constituent effectivement une réponse aux critiques formulées à l'encontre de la démarche budgétaire.

Pour ce qui est des contributions des ERP aux approches ou aux visions du contrôle de gestion, elles seraient plus marginales (Meyssonnier et Pourtier, 2005). Si les ERP contiennent des modules de budgétisation plus ou moins riches en fonctionnalités, le plus souvent les données extraites de l'ERP sont traitées au moyen d'applications spécifiques qui ne sont pas nécessairement interfacées, tel un tableur. Selon (Cooper et Kaplan, 1998), le risque principal réside dans la capacité des ERP à intégrer les dimensions stratégiques et opérationnelles. A défaut, ces outils auraient la capacité de fournir des informations fausses… en temps réel !

Des facteurs contingents sont parfois avancés pour conditionner le succès de l'implantation d'un ERP : la forte interdépendance des unités de l'organisation et une faible différentiation (Gattiker et Goodhue, 2005). Ces systèmes tendent à enfermer les utilisateurs dans une démarche cybernétique peu compatible avec une dynamique de changement. Trott et Hoecht (2004) montrent que les systèmes intégrés, à cause d'un cadre formel appauvri, réduisent les savoirs, induisent des comportements routiniers, s'interposent entre les acteurs et leur fonction, formatent les liens entre les individus et freinent l'adaptation aux évolutions de l'environnement. De plus, ces effets ne sont pas sans conséquences sur le moral et la productivité des acteurs.

Pourtant, les systèmes de comptabilité et de contrôle ne devraient-ils pas, au contraire, favoriser l'innovation en mettant dans une perspective dynamique la stratégie et l'action collective (Bouquin, 2000)?

3.2. LES BPM

La contribution des ERP à l'intégration des données est indiscutable. Par contre leur rigidité suscite des interrogations ; elle est probablement à l'origine des observations réalisées par Meyssonnier et Pourtier (2005). Face à ces rigidités, des applications spécifiques ont été développées ; nous les appellerons BPM (*Business Performance Management*). Cependant, face aux apports de ces outils qui mettent en exergue les faiblesses des ERP, les éditeurs d'ERP commencent à les intégrer dans leurs propres produits. Ce mouvement étant récent, nous décrirons les BPM comme des applicatifs interfacés avec les ERP tout en étant conscients du fait qu'ils commencent à y être intégrés. Cette indépendance des BPM est aussi un gage de souplesse, facteur qui est à l'origine de leur succès.

Avant de décrire les BPM ainsi que les applicatifs présents sur le marché, il convient d'évoquer les outils qui les ont précédés.

3.2.1. L'émergence des outils décisionnels

Les systèmes décisionnels (ou DSS *pour Decision Support System*) sont au sens large « un ensemble organisé de personnes, procédures, logiciels, bases de données et outils utilisés pour faciliter le processus décisionnel et l'émergence de solutions face à des problèmes complexes » (Stair et Reynolds, 2006, p.243). Ces mêmes auteurs précisent en particulier que les outils d'aide à la décision ont pour objet d'« aider les managers à atteindre leurs buts et objectifs dans des problématiques peu voire non structurées ».

Frolick et Ariyachandra (2006) présentent les BPM comme une évolution des DSS (*Decision Support System*), EIS (Executive information System), DW (Datawarehouse) et des outils de BI (*Business Intelligence*). Les DSS sont les premiers outils de support à la décision destinés à aider les managers à traiter des problèmes semi structurés au début des années 1970. Au milieu des années 1980, les EIS sont venus s'ajouter afin d'aider les cadres dirigeants à manipuler aisément ces informations, sans nécessairement les retraiter, par des accès rapides, synthétique et visuels. L'explosion des systèmes informatiques a favorisé l'émergence des DW. Ces derniers révolutionnent les outils décisionnels en rassemblant les données dans une base unique, orientée objet, permettant une grande souplesse et une grande précision dans la production d'information. Quelques années plus tard, les technologies Intranet et Internet donnent naissance aux outils de BI ; Ils rassemblent toutes les infrastructures nécessaires au stockage des informations (exemple : les DW) et les nouveaux outils d'analyse de type OLAP (*OnLine Analytical Processing*) et *SQL Server*, facilitant l'intégration et l'analyse des données.

Decision Support System (DSS)	Système informatique aidant les managers dans leurs prises de décision (à tous niveaux)
Executive Information System (EIS)	Système informatique qui fournit aux dirigeants l'information dont ils ont besoin
Data Warehouse (DW)	Base de données intégrée, actualisée en temps réel, structurée aident à la prise de décision
Business Intelligence (DI)	Une grande variété de technologies et d'applications pour collecter, stocker, analyser et fournir un accès aux informations pour aider les mangers à prendre de meilleures décisions
Business Performance Management (BPM)	Série de processus et d'applications conçus pour la formalisation de la stratégie et sa mise en œuvre.

Tableau 2 : un historique de l'évolution des systèmes d'aide à la décision – D'après Frolick Ariyachandra (2005)

Ces outils ne fournissent aucun moyen systématique de planifier, piloter, contrôler, gérer la mise en place des objectifs stratégiques ; se sont des aides à la décision.

3.2.2. Les caractéristiques des BPM

Les BPM sont des outils de décisionnel budgétaire fondés sur la modélisation des processus de l'entreprise. Alors que les outils de BI ne concernent habituellement que certaines parties de l'organisation et sont focalisés sur les données historiques, les BPM ont un spectre beaucoup plus large en intégrant tous les processus de l'entreprise et en facilitant la simulation. Les fonctionnalités suivantes caractérisent ces outils :

Fonctionnalité	Description
La structuration des informations et de la démarche	Modélisation des différents « métiers » de l'entreprise, facteurs clés de succès, ressources et relations avec les autres « métiers ». Synchronisation des variables financières et opérationnelles. Evolution des modèles au gré des stratégies (acquisition, restructuration, projet etc.) et de la compréhension des processus.
Gestion de processus itératifs et simulation	Automatisation et sécurisation des itérations facilitant les simulations. Décomposition des phénomènes par étapes. Simulations bottom up et top down (causes ou conséquences) pour l'analyse des FCS.
Interface tableur (native)	Conservation du tableur comme outil d'interface et de travail, ce qui constitue une incitation à la créativité par la possibilité d'introduire des éléments externes ou de modifier les modèles.
Un fonctionnement en réseau	Fonctionnement en technologie OLAP et SQL Server (base de données unique), partage des projets et des données associées, interactivité des données (tous lieux, tout moment) et traitements en temps réel.
Versioning	Les versions budgétaires sont automatiquement codifiées et classées afin de conserver une traçabilité de la progression du raisonnement et des engagements respectifs.
Outils financiers pré paramétrés	Restitutions d'états financiers réels ou simulés (bilan, compte de résultat, flux de trésorerie, soldes intermédiaires de gestion, tableau de financement…).
Synthèses multi-analytiques	Restitution d'états analytiques (axes stratégiques, produits, financiers, commerciaux, managériaux etc.), selon différentes formes (tableaux, graphiques) et de manière interactive (zoom avant / arrière / transversal et réel / simulé). Ces états donnent aux acteurs (managers ou opérationnels) une vision intégrée des stratégies, des résultats réels et des perspectives envisagées.

Tableau 3 : les fonctionnalités des BPM

Shiff (2003) met en exergue quatre caractéristiques essentielles :

- la formalisation des processus budgétaires et de planification, permettant la réduction des itérations et une maîtrise des délais ;
- la centralisation des données stratégiques (internes et externes, réelles ou simulées, opérationnelles ou fonctionnelles), donnant une vue commune des axes de performances, présents et futures ;
- la restitution de ces informations et des objectifs stratégiques, permettant un accès facile et immédiat à tous des dernières simulations, des nouveaux projets ou modèles ;

- l'identification et la traçabilité des sources de profits ou de pertes[5], permettant un recadrage immédiat des opérations ou des options stratégiques.

De nombreuses applications offrent aujourd'hui ces fonctionnalités.

3.2.3. Les applications de BPM

L'offre en outils de BPM connaît une croissance exponentielle. Comme souvent sur les marchés récents, les termes et acronymes ne sont pas encore stabilisés ; ils pourraient révéler des positionnements technologiques légèrement différents. A partir des acronymes commerciaux, Schiff (2005) distingue trois sous marchés :

BPM (Business Performance Management)	CPM (Corporate Performance Management)	EPM (Enterprise Performance Management)
Applix, BPM Partners, Cartesis, GEAC, Hyperion, IBM BCS, IDC, Longview (nouvelle version), OutlookSoft (ancienne version), Softreport.	Aberdeen, Cognos, Gartner, Longview (ancienne version), OutlookSoft (nouvelle version), Oracle, SRC Software.	AMR Research, Business Objects, PeopleSoft (ancienne version)

Tableau 4 : Les acteurs du marché et la dénomination de leur outil – d'après Schiff (2005)

Selon Schiff (2005) cette distinction reflète plus un souci de positionnement marketing qu'une réelle distinction fonctionnelle des outils. En effets, leurs finalités semblent relativement identiques. L'objectif est de donner au client les moyens de mieux piloter ses opérations en accord avec la stratégie par une analyse précise et cohérente des processus. Ainsi, chacun est plus à même de comprendre les objectifs généraux et dispose des moyens pour ajuster son activité et formuler des propositions.

Les choix technologiques peuvent varier. Le BPM d'Hypérion se distingue par sa solution web qui facilite l'élaboration participative des prévisions. Everest, le BPM de Microsoft / OutlookSoft joue sur la carte de l'intégration naturelle de son tableur Excel avec ses propres outils internet… Enfin, il convient de relever que les BPM dépassent largement le cadre de l'environnement financier. Au-delà des applications financières (*reporting*, élaboration budgétaire, planification, consolidation statutaire...), les problématiques de l'analyse marketing, de l'analyse de ventes, des ressources humaines ou de la planification stratégique sont abordées. Les échanges sont facilités par le recours à un référentiel unifié, un socle unique pour toutes les applications d'aide à la décision.

[5]La possibilité de « tracer les sources de profits et de perte » est ici énoncée par un spécialiste des systèmes d'information. Les spécialistes de la comptabilité de gestion seront beaucoup plus septiques. Si les BPM offrent un accès facilité à ses informations, les fondements de ces modélisations seront toujours discutés et discutables.

Aujourd'hui, certains ERP intègrent les fonctionnalités des BPM. C'est par exemple le cas de SAP avec la combinaison des solutions *NetWeaver* et *Financial Analytics* et de SAS avec sa solution *Financial Intelligence*.

Il semble légitime de se poser maintenant la question de l'impact des fonctionnalités de ces outils sur la démarche budgétaire.

4. LES IMPACTS DES BPM SUR LA DEMARCHE BUDGETAIRE : PROPOSITIONS

Comme de nombreux outils, les BPM peuvent être utilisés de différentes manières ; leurs impacts sur la démarche budgétaire seront très variables d'une organisation à l'autre. Par exemple, les BPM permettent d'introduire des données externes et non comptables dans la démarche budgétaire mais ne l'imposent pas. Il est aussi possible de multiplier les simulations budgétaires mais rien ne garanti l'utilisation de cette fonctionnalité ni l'intérêt des modèles développés.

La contribution des BPM peut être appréhendée de deux manières complémentaires. Permettent-ils de répondre aux critiques faites au budget ou, plus globalement, contribuent-ils à répondre aux objectifs assignés au contrôle de gestion ?

La présentation des BPM qui vient d'être faite permet de penser qu'ils pourraient répondre à certaines des critiques formulées à l'encontre de la démarche budgétaire : introduire des données externes et non financières, envisager des mises à jour régulières, développer des modélisations plus complexes, en relation avec la stratégie, simplifier la démarche budgétaire, développer des modélisations acceptées par les opérationnels et accroître la participation des acteurs. Par contre, les implications sur certaines pratiques sont plus difficiles à appréhender :

- les BPM permettent-ils d'éviter les comportements égoïstes et la constitution de matelas budgétaires ?
- si les BPM permettent d'enrichir les négociations budgétaires, évitent-ils pour autant le conformisme ? Une fois les processus formalisés, est-on certain qu'ils évolueront, même si l'outil reste ouvert ?
- l'approche ne permet en aucun cas de lever la contradiction qui existe entre planification et fixation d'objectifs.

Il est possible d'utiliser la grille développée par Bouquin (1996) pour décrire les finalités du contrôle de gestion afin d'apprécier la contribution des BPM à la démarche budgétaire. Les budgets développés au moyen de BPM, permettent-ils de :

- mieux orienter les actions et les comportements des acteurs ?

- mieux modéliser les relations entre les ressources et les finalités ?
- mieux interconnecter la stratégie et le quotidien ?

A priori, il semble possible de répondre par l'affirmative à ces trois questions.

Enfin, la place de l'outil BPM peut aussi être appréhendée au travers de la grille proposée par Simons (1995). Simons appelle outils de diagnostic, les outils traditionnellement regroupés sous l'expression d'outils de contrôle (budget, tableaux de bord, systèmes d'évaluation de coûts…). Parmi ces outils il y en aurait un qui jouerait un rôle particulier, celui de stimuler le débat et le dialogue pour faire émerger de nouvelles idées, de nouvelles stratégies. Simons l'appelle système interactif. Il est possible de penser que les BPM permettront au budget de prendre cette place de système interactif.

Notre approche étant exploratoire, nous nous contenterons de formuler ces quatre propositions générales relatives aux modifications de l'utilisation du budget. En effet, des propositions complémentaires concernant certaines critiques faites à l'encontre du budget auraient pu être développées.

P 1.1. : Les BPM permettent au budget de mieux orienter les actions et les comportements des acteurs.
P 1.2. : Les BPM permettent au budget de mieux modéliser la relation entre ressources et finalités.
P 1.3. : Les BPM permettent au budget de mieux interconnecter la stratégie et le quotidien.
P 2. : Les BPM font du budget le système interactif de contrôle de l'organisation.

Tableau 5 : synthèse des propositions

5. METHODOLOGIE

Plusieurs facteurs ont guidé notre choix méthodologique : le caractère exploratoire de la recherche, un objet d'analyse (les BPM) flou et mouvant, ainsi que la complexité des phénomènes étudiés. Seule l'étude de cas permet de fournir des données suffisamment riches et contextualisées pour progresser. Pour appuyer ce choix, il est possible de faire le parallèle avec les travaux relatifs aux ERP.

Ces travaux sont rares. Selon Meyssonnier et Pourtier (2004, p.2), « le thème des ERP est encore peu abordé par la communauté comptable ; les études concernant leur impact organisationnel sont encore limitées ; très rares sont les auteurs qui s'intéressent à l'influence des ERP sur la fonction contrôle de gestion ». Meyssonier et Pourtier utilisent cet argument pour expliquer le caractère exploratoire de leur recherche et le recours à l'étude de cas. Notre recherche portant non seulement sur un outil généralement interfacé avec l'ERP de l'entreprise (développé pour introduire de la souplesse) mais aussi sur son impact sur un outils de contrôle particulier, le budget (et non pas le contrôle de gestion en général), le choix de l'étude de cas s'imposait.

Nos investigations ont porté sur deux domaines interdépendants : le marché des éditeurs de BPM et le cas d'un utilisateur.

Notre prise de connaissance du marché a débuté par des échanges avec un des tout premiers éditeurs français ayant proposé un produit BPM. Nous avons tout d'abord réalisé des entretiens avec le directeur général (3)[6], la directrice commerciale (1) et les développeurs (2). Les copies de logiciels fournies nous ont permis de découvrir et d'appréhender les produits développés par cet éditeur (finalités, fonctionnalités, convivialité etc.). Ainsi, le produit BPM a été mieux appréhendé tout comme les attentes des utilisateurs. Ensuite, les principaux acteurs du marché (commerciaux et développeurs) ont été rencontrés lors du salon des progiciels de gestion (Progiforum). Même si d'un éditeur à l'autre les termes et les présentations peuvent différer, nous nous sommes assurés de la relative homogénéité des offres et complété notre connaissance technique des produits.

Afin d'étudier la mise en œuvre d'un BPM et ses implications sur la démarche budgétaire, un cas parmi les clients de l'éditeur a été identifié. Ce cas[7] a été choisi pour au moins deux raisons :

- une taille significative : 1.100 salariés et un patrimoine géré évalué à 3,5 milliards d'euros ;
- une structure organisationnelle singulière : l'entreprise opère dans un seul métier ce qui permet de développer des modélisations relativement fines mais dans des environnements variés. Ces environnements induisent une diversité de tactiques, des décalages temporels (une agence peut aujourd'hui être confrontée à une situation rencontrée ailleurs quelques années auparavant) ce qui rend particulièrement enrichissantes les confrontations d'expériences.

Quatre entretiens ont été menés dans cette entreprise. Le premier, ouvert, a été réalisé auprès du directeur du patrimoine, poste clef dans les sociétés immobilières, qui était également responsable du projet de changement de méthode budgétaire. L'objectif de ce premier entretien était de cerner la démarche budgétaire de la société et son évolution suite à l'adoption d'un BPM afin de bâtir notre grille d'entretien. Ensuite, trois entretiens semi-directifs ont été menés avec le Directeur du Patrimoine, un Directeur technique régional et un Adjoint de Direction Régionale.

---

[6]A ces 3 entretiens, il convient d'ajouter de nombreux échanges informels.

[7]Pour des raisons de confidentialité, le nom de la société a été dissimulé. Les informations chiffrées sont approximatives.

Ces entretiens ont été enregistrés et retranscrits, puis codifiés (type d'entretien, ordre d'apparition des éléments d'analyse, thèmes et intérêt). Les extraits retranscrits reprennent par thème les éléments les plus déterminants, la codification rappelle le type d'entretien Libre (L) ou Dirigé (D) et l'ordre d'apparition. Par exemple, L1 correspond au premier paragraphe de l'entretien libre ; DX2 correspond au deuxième paragraphe de l'entretien dirigé effectué auprès de X.

6. ETUDE DE CAS

La SIF est une société immobilière spécialisée dans la gestion patrimoniale et locative. Le groupe emploie plus de 1 100 personnes et gère plus de 70 000 logements (20% de maisons et 80% d'appartements). Elle a été fondée après la seconde guerre. Elle est constituée d'un siège, de plus de deux cents agences locales regroupées en directions régionales. Chaque agence gère des ensembles immobiliers qui constituent les unités de base de la gestion de la SIF. En 2005, son chiffre d'affaires consolidé est de l'ordre 400 millions d'euros pour un résultat d'exploitation de 100 millions. Le montant brut des actifs est évalué à environ 3,5 milliards.

Au cours de la dernière décennie, l'évolution des pratiques budgétaires de la SIF se décompose en trois phases que nous allons décrire avant de nous attarder sur les évolutions induites par l'adoption d'une application de type BPM sur ces pratiques.

6.1. L'EVOLUTION DES PRATIQUES BUDGETAIRES DE LA SIF

Jusqu'au milieu des années 1990, la SIF est caractérisée par un fonctionnement plutôt administratif et centralisé. Les décisions se prennent dans les limites d'une culture budgétaire plus technique que financière (le comite de direction est essentiellement constitué d'ingénieurs) fondée sur un logiciel de planification plutôt inadapté (complexe et rigide) et un ajustement conflictuel des ressources opposant tantôt les centres opérationnels entre eux, tantôt les centres opérationnels avec la direction financière. Dans ce contexte, la démarche budgétaire suscite plus le conflit que le dialogue. Elle est orchestrée par la direction financière sur la base des données comptables des exercices antérieurs. Le budget n'est pas nécessairement aligné avec les objectifs à long terme.

Les prévisions d'entretiens et les loyers sont saisis dans le logiciel de gestion de patrimoine. Celui-ci fournit une base de données au logiciel comptable qui retraduit ces éléments d'information sous une forme budgétaire comptable annualisée. Les deux cents agences locales retraitent manuellement ce budget sous Excel en fonction de la lettre de cadrage de la Direction Générale et de leurs contraintes locales. Les directions régionales valident les

budgets locaux, un contrôleur de gestion assurant la cohérence des décisions locales et nationales.

En 1997, une partie de la Direction change. La stratégie est redéfinie avec en particulier la mise en avant de la performance financière. La Direction fait réaliser un audit du patrimoine puis un audit marketing stratégique débouchant sur la formalisation de critères de performance commerciale et financière. Compte tenu des nouveaux objectifs assignés, la démarche budgétaire est amendée pour être en phase avec la stratégie, déclinée au travers de ces indicateurs de performance. C'est à cette période que la SIF recherche sur le marché son premier outil d'aide à la décision budgétaire. A l'aide de son outil, l'entreprise conçoit ses premières modélisations commerciales et financières en formalisant les composantes de ses marchés au moyen d'une grille de caractéristiques qui font l'objet d'une évaluation. En parallèle, les responsables opérationnels régionaux et locaux reçoivent une formation sur la nouvelle stratégie de l'entreprise et sur les modèles d'analyse de marché et de rentabilité qu'ils auront à utiliser. Le taux de rendement interne, indicateur central de la performance financière de l'entreprise, est ainsi évalué. Les simulations mettent en évidence les choix budgétaires possibles. Ces simulations son faites au niveau national, les directions régionales et locales n'y ayant pas accès. Le nouveau système budgétaire permet d'évaluer relativement rapidement et précisément les implications de choix stratégiques au niveau local et au niveau national en les consolidant.

En 2004, prenant conscience de la capacité des opérationnels à proposer des solutions locales, à faire remonter des propositions ou à identifier les faiblesses des propositions formulées par le siège, la direction générale décide de modifier radicalement le processus budgétaire. Elle perçoit la nécessité de prendre en compte les connaissances des opérationnels qui passe par leur accès à l'information financière. Ainsi, les équipes opérationnelles occupent une place centrale dans la démarche budgétaire. Le rôle de la direction financière, et plus particulièrement du contrôle de gestion, se limite surtout à assurer la qualité des informations financière et leur circulation dans l'organisation. La direction financière gardant la main mise sur la réalisation de travaux « cœur de métier » propre à la fiscalité, la consolidation, la trésorerie et la comptabilité légale. Ce changement est rendu possible par l'adoption d'un BPM et de ses technologies OLAP et SQL Server. Les budgets des 2.200 ensembles immobiliers sont gérés directement par les agences auxquelles ils sont rattachés. Les directeurs d'agence sont maîtres des modélisations et des simulations budgétaires. Le BPM supprime les tâches de centralisation et consolidation de la DAF. Les grilles d'évaluation de marchés et les calculs de taux internes de rentabilités modifient en temps réel les simulations.

L'information est disponible à tous les niveaux, en temps réel, sans pour autant perdre les différentes versions (conservation des hypothèses). Enfin, l'analyse des écarts se fait plutôt *a priori*, par les opérationnels, sur la base des simulations qu'*a posteriori* par les contrôleurs de gestion.

6.2. L'IMPACTS DES BPM SUR LES PRATIQUES BUDGETAIRES

L'évolution de la démarche budgétaire à la SIF ayant été retracée, nous allons analyser l'impact de l'adoption d'un BPM sur la démarche budgétaire. L'analyse de nos quatre entretiens fait apparaître huit thèmes relatifs à l'impact des BPM : modéliser, simuler, interagir et innover, manager, apprendre, contrôler et piloter. Certains thèmes présentant des interactions fortes, nous avons choisi de les regrouper pour éviter les redondances dans la restitution et donner une vision plus cohérente de la démarche budgétaire de la SIF.

Modéliser	Modéliser pour simuler. Le BPM repose sur le développement de modélisations qui sont utilisées pour identifier des causalités et envisager des simulations.
Simuler	
Apprendre	Apprendre pour innover. Le BPM permet une dynamique d'apprentissage indispensable à l'innovation.
Innover	
Manager	La participation comme mode de management. Le BPM induit de très nombreuses interactions qui favorisent la convergence des objectifs individuels et collectifs.
Interagir	
Contrôler	D'un contrôle opérationnel au contrôle « stratégique ». Le BPM permet de sécuriser les opérations (contrôle interne) et de mettre en œuvre la stratégie (contrôle de gestion ou « stratégique »).
Piloter	

Tableau 6 : thèmes identifiés dans les entretiens et regroupement adoptés pour la restitution

6.2.1. Modéliser pour simuler

La modélisation des métiers (DJ37[8]) sous forme de grilles d'analyse (DJ19) respecte les processus opérationnels, avec un niveau d'analyse très fin (DJ3). Le couplage des données opérationnelles aux données financières (DH27) permet d'obtenir une double lecture. Les modèles sont construits sur mesure en conformité avec la stratégie (L13) ou pour traiter des projets spécifiques (DJ31). La valeur ajoutée d'un modèle se concrétise par le suivi d'indicateurs clés (DL12).

Des possibilités de simulation sont associées à ces modélisations. Le budget est construit sur la base de simulations d'opérations à réaliser (DJ28, DL3, DH26). Les simulations permettent d'appréhender la complexité de certains programmes, mais pour la majorité des programmes

[8]Cette numérotation renvoie aux citations qui apparaissent dans les encadrés *infra*. La lettre L renvoie à l'entretien ouvert et la lettre D à l'entretien semi directif. Le numéro qui suit est un numéro d'ordre chronologique qui permettrait, si toutes les citations avaient été retenues de reconstituer les entretiens. Les citations retenues pour illustrer nos propos ont été classées dans huit encadrés correspondant aux thèmes identifiés. Les citations apparaissent dans l'encadré par ordre décroissant de pertinence par rapport au thème évoqué.

quelques ajustements suffisent (DJ30). Cette démarche contribue à faciliter la prise de décision en se focalisant sur les aspects essentiels (DH31).

DJ37 : « D'une part ce système est un système très ouvert [qui s'appuie sur] des modules métiers qui sont à construire, un peu comme un mécano ou un jeu de Légo pour modéliser l'activité et simuler des stratégies. C'est ainsi que nous avons mis au point au début le module trésorerie qui vient en aval des modules métiers, en complément du bilan simplifié. Puis nous avons créée le module d'analyse financière, et enfin nous interfaçons la grille d'analyse de marché au modèle financier. »

DJ19 : « Les grilles que nous utilisons depuis 2004 sont en revanche des grilles purement SIF, bâties en interne, avec le personnel, avec des coefficients de pondération dont nous avons discuté. Ce sont des choses qui se sont pas mal éloignées des premières grilles. Et on colle beaucoup plus à l'attente de la clientèle grâce à celles-ci. (...) On arrive à la traduire en notes, on arrive à mettre pour chaque bâtiment une note d'attractivité, une note de marché de façon beaucoup plus fiable. ».

DJ3 : « Un taux de rentabilité est toujours sujet à débat. Prenez par exemple le même immeuble acheté il y a 15 ans. Suivant qu'il se situe à Paris, ou au fond de la Creuse, sa valeur vénale résiduelle ne sera pas la même. On peut même penser que l'immeuble de Paris aura pris de la valeur. En dehors de cet exemple caricatural, on peut dire que le choix de l'indice de dépréciation, qui parfois peut donc être un indice d'appréciation, est sujet d'un débat intense. »

DH27 : « Xelos compare l'ensemble immobilier à un marché privé : information du canon, de la chambre des notaires, etc... Il va nous remonter des données par rapport à la démographie des quartiers (revenu par habitant par exemple). Ensuite, il va nous juger par rapport à des critères société : l'ensemble immobilier est-il dans nos critères de dépenses d'entretien, de dépenses courantes, etc... ? »

L13 : « Ce n'est pas une chose que l'on a mise en place en 1998 et 1999. C'est une grille qui est remise à jours tous les ans. Tous les ans, nous avons une séance dite d'« arbitrage patrimoniale » durant laquelle nous repassons au peigne fin la totalité de notre parc. Certains produits évoluent, certains produits qui avant étaient une vache à lait peuvent être catégorisés différemment. .Nous revoyons chacun de nos produits ».

DJ31 : « Je vais parler du projet de l'opération de 1 900 logements de Viry Châtillon. On a voulu commencer à le traiter comme un ensemble mais nous avons vite changé compte tenu de la taille du projet. Nous l'avons donc coupé en une vingtaine de sous ensembles que nous consolidons ensuite. Chaque sous ensemble comprend un pavé de maisons qui a sa logique d'être, pavé qui a lui même entre 70 et 150 logements. Pour chaque pavé, on a bâti une stratégie, on a des pavés à réhabiliter, des pavés à démolir. Puis on consolide le tout et on regarde à nouveau la cohérence de l'ensemble ».

DL12 : « On regarde surtout les opérations dont le TRI est inférieur à 4,5%, dont la trésorerie est inférieure à 10 000 euros par logement, ou les opérations dont le montant de travaux annuels ne sont pas assez important. »

Encadré 1 : BPM et modélisation.

DJ28 : « Les simulations sont au cœur de notre démarche budgétaire. Une décision de vente ou d'investissement d'un ensemble immobilier n'est jamais qu'une comparaison de scénarii. »

DL3 : « Xélos récupère toutes les données patrimoniales pour les intégrer dans les simulations. Cela nous permet de voir si les travaux ou les réhabilitations initialement prévus sont financièrement équilibrés. »

DH26 : « Dans un premier temps, Xélos va nous sortir un résultat « brut de décoffrage ». Ensuite, on va arbitrer en répondant aux questions : « quelle solution pour augmenter le résultat ? Peut on faire une réhabilitation, de combien augmenter les loyers, quelle serait ma situation dans 15 ans etc. » ? On prend ainsi notre décision. »

DJ30 : « Nous demandons à ce que soient bâtis plusieurs scénarii de réhabilitation, voire dans certains cas des ventes et on choisit le scénario qui nous semble être le meilleur. Pour certains, la solution terrain semble simple donc on bâtit deux scénarii entre le fil de l'eau et la réhabilitation. Mais pour des projets complexes de réhabilitation de zone urbaine, un seul projet peut faire l'objet de plusieurs centaines de simulations ».

DH31 : « On va chercher dans Xélos les leviers d'amélioration. On peut en l'espace d'une seconde voir ce que donne le produit dans le temps : si j'augmente mon loyer de 0,5 euro du mètre carré, si je baisse le montant des travaux ou si je recule les travaux de 1 an, qu'est-ce que cela donne ? »

Encadré 2 : BPM et simulation.

6.2.2. Apprendre pour innover

Le phénomène d'apprentissage est continu (DJ33), il concerne particulièrement les aspects financiers (DJ34 et DJ4). Impulsée par les consultants et les développeurs (DJ5), la nouvelle méthode budgétaire passe par un travail d'explicitation formelle du savoir des agents immobiliers (DH17).

L'apprentissage n'est pas une finalité ; l'objectif est de transformer ces connaissances en innovations qui vont permettre à la SIF de créer de la valeur. L'autonomisation des acteurs (DJ38) facilite l'innovation (DL23), dans une dynamique budgétaire que l'on ne souhaite pas figer (DJ43). L'analyse de la valeur se détache ainsi du cadre comptable (DJ54) imposé par la direction financière (DJ10), révélant parfois des tactiques fructueuses (DJ55).

DJ33 : « Quand nous avons commencé au début avec Ouria, nous étions dans une démarche nouvelle mais encore relativement imprécise en termes de formalisation des connaissances sur le marché. A force de travailler nos modélisations, nos simulations, nous sommes parvenus à un business model relativement fin. Ce qui ne veut pas dire que nous arrêtons d'apprendre, au contraire, mais nous avons déjà appris beaucoup en renversant notre approche budgétaire traditionnelle ».

DJ34 : « La filière technique et commerciale semble avoir beaucoup mieux compris les soucis de la Direction Financière. C'est là où l'apprentissage a été très fort. Aujourd'hui nos chargés de clientèle et nos ingénieurs d'opération comprennent beaucoup mieux notre approche financière. Ils sont capables de mieux y répondre, de mieux écouter ».

DJ4 : « On a, à travers ce problème, un véritable sujet d'analyse. Dans toute l'entreprise nous avons formé tout le monde sur le terrain à raisonner économiquement, tous les chargés de clientèle ont adopté un raisonnement financier pour monter les opérations d'acquisition et monter les opérations de réhabilitation. Mais nous avons aussi formé toute la filière technique et notamment tous les ingénieurs de la filière».

DJ5 : « Grâce au consultant et grâce aux développeurs de la Direction Financière, nous avons fait passer ce message et aujourd'hui, ils savent tous faire fonctionner ce schéma, ils savent tous les expliquer, ils savent comment notre business fonctionne (...). Ils sont tous devenus des bacs + 5 en économie finance, sans s'en rendre compte ».

DH17 : « Ce sont nos collaborateurs eux-mêmes qui, en visitant nos ensembles immobiliers et en répondant à des questions sur la façade, le toit, les appartements etc. vont donner une note »

Encadré 3 : BPM et apprentissage.

DJ38 : « Les acteurs sur le terrain apprennent ainsi à se focaliser eux mêmes sur les programmes qui peuvent poser un problème. Nous sommes ainsi devenus plus efficaces sur la partie du parc qui méritait plus d'attention. On a aussi acquis en savoir faire en matière de grille de lecture du marché, nous avons réellement créé une nouvelle façon de percevoir le marché du HLM en France, elle n'est peut être pas la plus juste mais c'est aujourd'hui celle qui nous convient le mieux avant d'en changer demain ».

DL23 : « Je peux dire à mon Directeur qu'il n'est pas judicieux de tout réhabiliter mais qu'il faut faire à la fois de la réhabilitation et à la fois de la vente, ou qu'il faut tout vendre. Cela permet de mettre en place plusieurs scénarios et d'en voir les conséquences à long terme, c'est cela qui est génial »

DJ43 : « Ce qui est intéressant, c'est la possibilité de modifier, si nécessaire, notre démarche sur tel ou tel ensemble parce que nous nous étions trompés. Le recadrage est plus facile à réaliser car l'information remonte plus facilement, dans une grille pré-formatée qui a du sens dans notre approche terrain ».

DJ54 : « Cela concerne par exemple l'analyse des niveaux de dépréciation. Quelle est la valeur ajoutée supplémentaire d'un ensemble immobilier lorsque l'on réalise des travaux ? La comptabilité nous dit qu'il faut prendre la totalité de la valeur, puis retirer de celle-ci périodiquement une décote identique due à l'usure du bien, selon x années. Nous faisons tout autre chose. Nous sommes arrivées à la conclusion que lorsque nous faisons des travaux il y a deux types d'intervention : de grosses réparations nécessaires et des investissements

d'amélioration. Les grosses réparations n'apportent aucune valeur ajoutée, aucune valeur vénale donc il faut les identifier comme telles et en tenir compte à 100% dans les coûts mais à 0% dans la valeur vénale. En ce qui concerne les travaux d'investissement, il semble trop ambitieux de reporter 100% du coût global dans la valeur vénale mais plus juste de n'en prendre que 60%. Vous voyez bien ici que nous nous dégageons vraiment des données comptables et financière. Nous ne pouvons les ignorer à la base mais nous rajoutons ici de l'intelligence technique, c'est aussi l'approche terrain qui nous dit ce qu'est vraiment la valeur d'un bien ».

DJ10 : « Mais les Directeurs Opérationnels commençaient déjà à proposer autre chose. Par exemple, en disant que plutôt que d'investir sur cet immeuble, pourquoi ne pas faire glisser une partie de la clientèle sur tel autre bien, et puis substituer telle rénovation par telle autre etc. Bref, ils finissaient par imaginer plein d'autres éventualités techniques, subtiles, émanant du terrain, dont par nature la DAF ne disposait pas et ne pourra jamais disposer ».

DJ55 : « L'identification des leviers nous permet aussi de renverser notre stratégie : le terrain nous a appris par prudence à diminuer la valeur vénale de nos investissements par une décote de 60%. Mais il nous a aussi appris que certains investissements connaissent l'effet inverse, ce sont des cas exceptionnels. Un investissement de 100 peut générer une valeur vénale de 150, 200 ou plus. Cela n'ont plus n'est pas une approche comptable et ne le sera d'ailleurs jamais ! Je poursuis, nous disposons d'immeubles sur la Côte avec vue sur la mer. Nous avons fait faire des balcons, et là, les coûts des travaux sont très nettement moins élevés que la survaleur que prennent les biens de ce fait. Et cela peut être très facilement mesuré. Nous avons demandé à des évaluateurs fonciers d'estimer la valeur locative d'un bien avec balcon donnant sur la mer. Le balcon coûtait à l'époque 7 500 euros, la survaleur était de 30 000 euros soit 4 fois plus. Cela vaut la peine de faire des balcons, imaginez la valeur d'un bien qui prend 22 500 euros par appartement lorsque votre ensemble immobilier comporte plusieurs dizaines d'appartements de ce type. Nous avons ensuite dupliqué cette pratique sur d'autres immeubles».

Encadré 4 : BPM et innovation.

6.2.3. La participation comme mode de management

Les décisions patrimoniales de la SNI sont prises durant les réunions budgétaires de pré-arbitrage (régionales) et d'arbitrage (nationales) ou le BPM est au centre du réseau d'échange (DH10). Par ailleurs, les simulations permettent un auto diagnostic et une relative autonomie dans le processus budgétaire (DJ46). Le rôle de la DAF s'en trouve modifié (DJ47, DJ48).

Une des bases de cette méthode de management et la participation de tous les acteurs (DH28). Le processus budgétaire permet aux décideurs opérationnels d'anticiper eux-mêmes les conséquences de leurs décisions sur l'organisation (DL22). Dans cette démarche, les opérationnels sont les agents les plus aptes à saisir les phénomènes nouveaux (DJ13), les problématiques financières étant abordées ultérieurement (DJ14). Les opérationnels sont invités à faire évoluer les outils d'analyse stratégique (DJ52, DJ53).

DH10 : « Sur la base des simulations Xélos, on fait des réunions de préparations aux pré-arbitrages au niveau local et des réunions de pré-arbitrage au niveau régional. Les propositions finales sont remontées au niveau national pour consolidation lors des réunions d'arbitrage patrimonial qui font l'objet de comptes-rendus ou les décisions finales sont prises ».

DJ46 : « Je dirais, plutôt que de parler de self audit, que cela permet de faire du self management. Mais c'est encore mieux ; mais c'est comme cela que nous l'avons pensé. On part du principe que tous nos directeurs d'agence ou d'établissement s'autocontrôlent, s'auto auditent, bref s'auto managent. (…) L'outil leur permet de voir en temps réel l'impact qu'une décision peut avoir sur leur activité ou sur l'ensemble de l'activité au niveau régional ou national. Donc cela leur permet de mieux anticiper et éventuellement de modifier leur point de vue. Ils font ainsi eux-mêmes le constat, ils peuvent prendre d'eux-mêmes les bonnes initiatives car ils disposent des mêmes informations que nous en termes de base de données mais en plus ils connaissent le terrain ».

DJ47 : « La DAF est là pour leur donner des moyens financiers. La Direction Financière ne doit plus être une direction ou l'on reporte sans cesse. La DAF a eu l'impression à un moment donné de ne faire plus que du

reporting. On a arrêté cela en disant que le reporting devait se faire sur le terrain et qu'ils étaient les principaux responsables de leurs analyses et de leurs décisions. La DAF devait être là en soutien pour fournir les moyens nécessaires mais plus pour traiter du reporting. Si par ailleurs la DAF veut s'informer, elle peut le faire en toute liberté sur le système, et de façon très rapide et très précise, en toute autonomie ».

DJ48 : « Forcement, la DAF reste toujours un centre de pouvoir fort et c'est bien comme cela. En revanche, quand un dossier remonte et qu'il est bien justifié, le travail de la DAF devient alors d'arbitrer entre toutes les demandes qui remontent. Sachant que toutes les demandes deviennent plus pertinentes, la tâche devient plus compliquée. »

Encadré 5 : BPM et management.

DH28 : « L'interaction entre le système et les collaborateurs sur le terrain est indéniable. En remplissant les fiches de visite des ensembles immobiliers sur lesquels ils disposent de nombreux éléments, ils vont peser sur la représentation de leurs ensembles dans Xélos, dans la grille d'analyse BCG».

DL22 : «Je peux dire à mon Directeur Général que la démolition d'un ensemble fait perdre de l'argent mais en contrepartie dégage du foncier qui permet de construire un nouvel immeuble plus adapté à la demande avec un taux de rendement interne (TRI) plus élevé et une trésorerie au logement permettant de financer l'opération. Cela me permet d'avoir une belle vision d'ensemble des actions programmées ! ».

DJ13 : « Il y a des gens de terrain qui connaissent mieux que nous le terrain. C'est à eux de faire remonter les explications et ensuite, et seulement ensuite, c'est un arbitrage, avec notamment la Direction Financière. Il est parfaitement compréhensible que la DAF ait son mot à dire mais, ce que l'on refuse maintenant, c'est que les séances d'arbitrage soient faites a priori, par des financiers, sans connaissance précise du terrain ».

DJ14 : « Ces séances doivent intervenir mais dans un second temps, avec les responsables terrains, qui doivent disposer au préalable des informations financières pour construire leurs raisonnements. L'arbitrage financier, si nécessaire, doit venir après ».

DJ52 : « Nous avons fait s'exprimer [toutes les parties prenantes] du dossier en interne. Nous leur avons justement donné l'occasion fin 2004 de peser sur ces grilles, de repenser eux-mêmes les indicateurs des grilles d'analyse du marché sur lesquels ils noteront leur ensembles immobiliers.».

DJ53 : « Les Directeurs ont ensuite demandé à ce que les liens soient dynamiques à savoir que si l'on change les notations pour un ensemble immobilier donné, il fallait que cela impact automatiquement les indices d'analyse, nos leviers stratégiques, tels que les loyers, les niveaux de dépréciation,, et du coup que cela influe sur les modélisations financières des bâtiments. Ces points sont venus grâce à l'écoute de nos personnels de terrain ».

Encadré 6 : BPM et participation.

6.2.4. Du contrôle opérationnel au « contrôle stratégique »

La nouvelle démarche budgétaire offre un cadre de contrôle interne renforçant l'environnement de contrôle (DH22) et la supervision (DJ40) avec une grande richesse de détails (DJ23), conforme aux pratiques d'audit (DJ41 et DJ45). Elle permet de sécuriser les opérations.

Mais il s'agit également d'un moyen de mise en œuvre de la stratégie[9] : les grilles d'analyse des produits sont à la base du processus budgétaire (LJ13), le client tient une place déterminante (DJ17), mais équilibrée avec l'approche financière (DJ42). Le contrôle « ex-ante» des conséquences à moyen et long terme des décisions est privilégié (DL18).

[9]La mise en œuvre de la stratégie est une des finalités premières du contrôle de gestion. Nous aurions donc pu intituler le paragraphe du contrôle opérationnel au contrôle de gestion. Cependant cette finalité de mise en œuvre de la stratégie étant souvent négligée (Bouquin, 1996), nous avons préféré parler de « contrôle stratégique ».

DH22 : «On a développé une culture du contrôle et une culture de la dépense juste et justifiable ; Les gens s'interrogent et ils ont la vraie notion du contrôle et de l'utiklité de l'action qu'ils font ».

DJ40 : « En cas de problèmes, et nous en rencontrons malheureusement de temps en temps compte tenu de la dimension de notre parc, nous sommes à même de remonter instantanément et très précisément dans le temps pour comprendre les décisions passées et juger s'il y a eu ou non une erreur technique ou une erreur d'appréciation ».

DJ23 : « La note finale d'attractivité attribuée est donc un peu moins subjective car on est capable dans le système de connaître les caractéristiques qui la compose, quel directeur l'a renseignée, comment les notes sont justifiées via un commentaire. Cela ne veut pas dire qu'il n'y a jamais de dérapage, mais cela limite de beaucoup les erreurs et les abus.».

DJ41 : « La transparence est ici un facteur clé. Nous travaillons d'ailleurs en très bonne intelligence avec le Service d'Audit Interne. Celui-ci a d'ailleurs été parti prenante dans le déploiement des outils (…). Toutes les simulations sont conservées donc il est très facile de voir a posteriori *si une agence en interne ou un fournisseur en externe a rempli ou non son contrat. Tout simplement. La démarche d'audit est totalement intégrée ».*

DJ45 : « L'audit ne peut plus être coercitif à notre niveau car nous n'avons par nature rien a cacher, tout au contraire notre démarche consiste à tout montrer pour que chacun puisse travailler en bonne intelligence. Dans une maison de verre, l'audit ne gène plus personne, il est parfaitement admis ».

Encadré 7 : BPM et contrôle opérationnel.

LJ13 : « Nous avons acquis du savoir, et nous avons aussi appris à le faire vivre. Ce n'est pas une chose que l'on a mise en place en 1998 et 1999. C'est une grille qui est remise à jours tous les ans. Tous les ans, nous avons une séance dite d'« arbitrage patrimoniale » durant laquelle nous passons au peigne fin la totalité de notre parc, et certains produits évoluent, certains produits qui avant étaient une vache à lait peuvent être catégorisés différemment etc. Nous revoyons chacun de nos produits ».

DJ17 : « Il faut à un moment donné retourner vers le client pour le satisfaire, pour qu'il ne fuit pas. Le client qui paye chère aujourd'hui une prestation qui ne le satisfait pas est un client qui est perdu pour demain. Hors, le pari que nous faisons est un pari sur des loyers assez élevés pour une relation à long terme. Pour cela il faut une relation de qualité ou le client se sente compris et reconnu. Il faut revenir vers une situation où l'on sécurise notre clientèle, ou on la garde. Cette approche qualitative du portefeuille de la clientèle n'est pas une approche facilement 'financiarisable'. »

DJ42 : « En termes de risques de pilotage, pour ne pas parler de risques stratégiques, comme vous l'avez vu, notre meilleure connaissance des enjeux sur notre marché nous a permis de faire un grand pas. Nous gérons mieux nos coûts et nous gérons mieux nos loyers, surtout parce que nous avons développé une vision globale de la valeur d'un ensemble immobilier ».

DL18 : « Le gros avantage de Xélos est d'apporter une vision sur l'avenir de la société et de justifier comment ».

Encadré 8 : BPM et « contrôle stratégique ».

7. DISCUSSION

Quels enseignements se dégagent de l'étude du cas de la SIF quant à l'impact des outils décisionnels sur la démarche budgétaire ? En retenant la grille d'analyse développée par Bouquin (1996), nous allons apprécier les apports des BPM à l'orientation des actions et des comportements des acteurs, à la modélisation des relations entre ressources et finalités, ainsi qu'à l'interconnexion de la stratégie et du quotidien.

7.1. LE BPM ORIENTE LE COMPORTEMENT DES ACTEURS

La convergence des objectifs individuels et collectifs s'opère en deux temps : un premier travail autonome mobilisant un cadre structuré, puis un second temps d'échanges autour des projets.

Les responsables opérationnels planifient leur activité selon une structure type. Ils utilisent les grilles d'analyses stratégiques qui guident leur démarche de travail et structurent leur raisonnement conformément aux orientations globales de la SIF, mais ils restent relativement autonomes dans l'élaboration des projets. Cette cohérence est atteinte par la prise en compte dans les modèles d'objectifs clients, produits, techniques ou encore financiers. Ainsi, tous les projets de la SIF sont conçus de la même manière, en prenant en compte les contraintes de tous les métiers de l'organisation dans le respect des orientations générales.

Ensuite, un projet jugé acceptable au niveau local est mis en ligne par son instigateur, avec ses commentaires. Il devient un objet d'analyse pour sa direction régionale puis pour les autres directions, notamment financière et commerciale, qui pourront l'étudier et exiger des amendements si nécessaire. Chaque projet doit faire l'objet de validations plus ou moins complexe en fonction de leur taille. Nous voyons ici que le BPM facilite la diffusion de l'information autour d'un cadre d'analyse commun et précis, promeut le débat interne, et finalement favorise la concertation lors des prises de décision.

Des objectifs mieux partagés et mieux intégrés ont induit les résultats attendus comme l'illustrent l'augmentation rapide du TRI ou l'évolution du portefeuilles produits et clients.

7.2. LE BPM PERMET DE MODELISER L'ACTIVITE, DE RENDRE COMPTE DES RELATION ENTRE LES RESSOURCES ET FINALITES

Le BPM ressemble en beaucoup de points aux feuilles de tableur traditionnelles à quatre exceptions près. (1) Les modèles sont fondés sur les processus physiques et non sur leur traduction comptable ce qui permet aux opérationnels de saisir les enjeux et les contraintes. (2) Les modèles sont cohérents et structurés. Ils sont verrouillés de telle sorte que les règles de calcul et la nature des variables soient identiques et la traduction comptable automatique (flux de trésorerie, bilan et compte de résultat…). (3) Concernant les processus opérationnels critiques comme la gestion des immeubles, les modèles sont accompagnés de grilles d'analyses qui permettent aux responsables de positionner leurs produits et d'expliciter leurs contraintes opérationnelles. (4) Enfin, l'analyse des relations entre ressources et finalités est facilitée par les fonctionnalités de simulation (que l'on peut obtenir dans les deux sens cause/effet et effet/cause) et par les fonctionnalités de *versioning*.

7.3. LE BPM STIMULE LES INTERACTIONS ENTRE LA STRATEGIE ET LE QUOTIDIEN

Le BPM permet à la SIF de formaliser la stratégie, de la diffuser et de la mettre en œuvre au moyen d'outils (modèles de métiers et grilles d'analyse) qui mettent en exergue les leviers d'action. Les responsables opérationnels sont ainsi aidés pour bâtir leur budget, en cohérence avec la stratégie du groupe. Suivre les phases du processus stratégique

La mise en place du BPM à la SIF a été précédée par l'intervention d'un cabinet de conseil pour accompagner l'entreprise dans la formalisation de sa stratégie puis par une action de formation d'envergure pour la diffuser. Ces actions ont été engagées avant l'acquisition du BPM qui s'est réalisée peu de temps après les premières formations. *A posteriori*, il est probable que toute mise en place de BPM doit être précédée par ces actions. Ce préalable est indispensable pour que le budget soit réellement un moyen de mise en œuvre de la stratégie.

Une fois implanté, le BPM facilite la convergence des opérations avec la stratégie par sa capacité à raccourcir les délais de transfert d'information. Les décisions nationales se traduisent par des modèles qui sont immédiatement communiqués. Cette fonctionnalité permet une plus grande réactivité face aux aléas de la conjoncture et finalement induit une plus grande capacité d'ajustement tactique.

La nouvelle démarche budgétaire de la SIF accorde une plus grande place aux recadrages temporaires. D'un côté, les grilles d'analyse de marché font l'objet de fréquentes modifications permettant à l'entreprise de mieux coller aux changements du marché (hausse du prix de l'immobilier, du coût du chauffage...). D'un autre, les responsables locaux sont amenés à modifier leurs projets plus fréquemment afin d'accompagner les évolutions des besoins de leurs clients et les évolutions stratégiques. L'exemple des « balcons » (DJ55) impactant le loyer illustre le cas d'une initiative locale à forte valeur ajoutée qui peut être immédiatement diffusée au niveau national ; il s'agit d'un moyen d'opérationnaliser la stratégie de valorisation du patrimoine.

Il étonnant de relever qu'un seul outil, le budget établi au moyen d'un BPM, semble remplir simultanément toutes les finalités assignées au contrôle de gestion dans sa globalité par Bouquin (1996). Au sein de la SIF, l'attention de tous les acteurs se porte sur le budget (au sens large) ce qui permet d'affirmer qu'il joue un rôle bien particulier, celui de système interactif au sens de Simons (1995).

8. CONCLUSION

Nos observations nous conduisent à ne rejeter aucune des propositions formulées concernant les apports des BPM à la démarche budgétaire. Les BPM apparaissent comme une technologie permettant de renouveler la démarche budgétaire. Les difficultés techniques étant surmontées, l'attention peut se focaliser sur les vraies questions. Le budget (et les outils associés, telles les grilles d'analyse) devient un moyen privilégié pour diffuser la stratégie, le support technologique permet d'avoir des modélisations fines sans pour autant nécessiter la mobilisation de ressources (principalement le temps) disproportionnées et, enfin, les comportements induits sont orientés vers la création de valeur (le taux interne de rentabilité est l'indicateur de performance central[10]). Ce cas illustre également l'importance de la variable technologique pour la bonne compréhension de la démarche budgétaire. La mise en oeuvre d'applications spécifiques modifie fondamentalement l'utilisation du budget. Par exemple, alors qu'un système de budget glissant paraît inimaginable dans de nombreuses organisations compte tenu du temps imparti à la finalisation d'un budget annuel, l'adoption d'un BPM induira quasi-naturellement une telle pratique, les prévisions obsolètes pouvant aisément être mises à jour.

Ces conclusions doivent cependant être interprétées avec beaucoup de précautions pour au moins quatre raisons. (1) Non seulement un cas unique a été observé mais (2) ce cas appartient aussi à un secteur d'activité singulier. En effet, dans le domaine de la gestion immobilière, le métier est relativement simple à modéliser en termes de loyers, charges financières d'acquisition, charges d'entretiens voire de grosses réparations. Le secteur immobilier présente une autre limite, le principe de « décomposabilité » stipulant que le tout serait égal à la somme des parties s'appliquerait mieux que dans de nombreux autres domaines d'activité. Il existe en effet peu d'interactions entre deux projets immobiliers. (3) Par ailleurs, nous n'avons utilisé qu'un nombre limité de sources d'information ; il semble nécessaire d'approfondir l'analyse en collectant des informations auprès de toutes les parties prenantes au processus budgétaire. (4) Enfin, il faut relever les contours encore flous de l'objet analysé, les BPM : la terminologie n'est pas fixée et les fonctionnalités de l'outil diffèrent d'un éditeur à l'autre.

Ces limites étant énoncées, des questions restent à approfondir ; l'identification de ces questions était un des objectifs initiaux de cette étude exploratoire. Les BPM reposent sur la

[10]Cet indicateur est imparfait mais son utilisation représente une évolution considérable par rapport aux pratiques antérieures.

modélisation des métiers et de leur environnement en un certain nombre de grilles d'analyse interdépendantes. Cette modélisation, cette codification, est probablement limitée à certaines caractéristiques organisationnelles. Quelles sont ces limites ? Est-il possible de formaliser tous les métiers ? Les réponses à ces questions pourraient amener à formuler des restrictions au domaine d'utilisation des BPM. Le concept de l'apprentissage organisationnel pourrait être mobilisée encore plus directement pour étudier les conditions favorables à l'émergence de nouvelles stratégies, d'innovations. Le cas illustre l'importance de l'engagement de la direction en termes de formation (aux concepts financiers, stratégiques et marketing), d'information des équipes (diffusion de la stratégie, des objectifs et des indicateurs de performance) et d'ouverture au débat et aux échanges au travers de la diffusion des modèles et des simulations. La question du rôle du contrôle dans les processus d'apprentissage était identifiée par Bouquin (2000) comme une voie de recherche prometteuse encore peu explorée. Quelle est la dynamique créée par l'adoption des BPM ? Quels sont les processus d'apprentissages qui sont à l'œuvre ?

9. BIBLIOGRAPHIE

Barrett L. B., Fraser M. E. III (1977), « Conflicting roles in budgeting for operations », *Harvard Business Review*, July/August, Vol. 55, Issue 4, pp.137-146.

Berland N. (2004), « La gestion sans budget : évaluation de la pertinence des critiques et interprétation théorique », *Finance, Contrôle, Stratégie*, Vol.7, n°4, décembre, pp.37-58.

Berland N. (2002), *Le contrôle budgétaire*, La Découverte.

Bescos P.-L., Cauvin E., Langevin P., Mendoza C. (2004), « Critiques du budget : une approche contingente », *Comptabilité, Contrôle, Audit*, Tome 10, Vol.1, juin, pp.165-185.

Beth Ch., Zrihen R. (2000), « Les 'mythes budgétaires' : dégageons le bon grain de l'ivraie », *Echanges*, mai, pp.26-29.

Bouquin H, (2000), « Contrôle et stratégie » in Colasse B., *Encyclopédie de comptabilité contrôle audit*, Economica, pp.534-543.

Bouquin H. (1996), "Pourquoi le contrôle de gestion existe-t-il encore", *Gestion*, Vol.21, n°3, pp.97-103, septembre.

Cam-I (1999), « Beyond Budgeting », *White Paper*, May.

Cooper R., Kaplan R.S. (1998), « The Promise – and Peril – of Integrated Cost Systems », *Harvard Business Review*, July-August, pp.109-119.

Frolick M., Ariyachandra T. (2005), « Business Performance Management: One Truth », *Information System Management*, Winter, pp.41-48.

Gattiker T., Goodhue D, (2005), « What Happens After ERP Implementation: Understanding the Impact of Inter-dependance and Différentiation on Plant Level Outcomes », *MIS Quaterly*, september, Vol. 29, n°3, pp.559-585.

Hope J., Fraser R. (2003), « Who Needs Budgets? », *Harvard Business Review*, February, pp.108-115.

Hope J., Fraser R. (1997), « Beyond Budgeting – Breaking Through the Barrier to 'the Fird Wave' », *Management Accounting*, December, pp.20-23.

Ko D et Al (2005), "Antecedent of knowledge transfer from consultants to clients in enterprise system implementation", *MIS Quaterly*, Vol.9, n°1, pp.59-85, 2005.

Marr B., Schiuma G. (2003), « Business Performance Measurement – Past, Present and Future », Management Decision, Vol.41, n°8, pp.680-687.

Meyssonnier F., Pourtier F. (2005), « Les ERP changent-ils le contrôle de gestion ? », *26ème Congrès de l'Association Francophone de Comptabilité*, Lille.

Meyssonnier F., Pourtier F. (2004), « ERP, changement organisationnel et contrôle de gestion », *25ème Congrès de l'Association Francophone de Comptabilité*, Orléans.

Schiff C. (2005), « Maximize Business Performance: What's In a Name? CPM vs. BPM vs. EPM », *DM Review Magazine*, August.

Schiff C. (2003), « Maximize Business Performance: BPM – The Real Benefits », in three parts, *DM Review Magazine*, October, November and December Issues.

Simons R. (1995), *Levers of Control: How Managers Use Innovative Control Systems to Drive Strategic Renewal*, Harvard Business School Press.

Stair R., Reynolds G. (2006), *Fundamentals of Information Systems*, Thomson Course Technology.

Tondeur H., La Villarmois O. de (2003), « L'organisation de la fonction comptable - Quelle forme de centralisation : centre de services partagés ou externalisation », *Comptabilité, Contrôle, Audit*, mai, Tome 9, Vol.1.

Trott P. et Hoecht A. (2004), « Enterprise Ressource Planning and the Price of Efficiency: the Trade off Between Business Efficiency and the Innovative Capability of Firms », *Technology Analysis & Strategic Management*, Vol.16, September, pp.367-379.

Villesèque-Dubus F. (2005), « Vers une transversalisation des budgets : un essai d'observation et d'interprétation », *Comptabilité, Contrôle, Audit*, Tome 11, Vol.2, décembre, pp.127-147.