

ÉCOLE DES HAUTES ÉTUDES COMMERCIALES
AFFILIÉE À L'UNIVERSITÉ DE MONTRÉAL

**Évaluation de l'impact d'un système ERP
sur le processus budgétaire**

par
Bertrand Eustache

Sciences de la gestion

Mémoire présenté en vue de l'obtention
du grade de maîtrise ès sciences
(M.Sc.)

Octobre 2001

© Bertrand Eustache, 2001.

m 2001
No 130



Retrait d'une ou des pages pouvant contenir des renseignements personnels

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.

Je remercie premièrement mon directeur de thèse, Michel Vézina, professeur à l'École des Hautes Études Commerciales, pour sa grande disponibilité ainsi que ses commentaires qui ont su me guider dans cette démarche de recherche. Je remercie également Johanne Turbide et Carmen Bernier, professeures à l'École des Hautes Études Commerciales, d'avoir accepté d'être lectrices et pour leur apport dans la réalisation de ce document.

Je remercie les répondants des entreprises étudiées pour leur participation ainsi que leur grande disponibilité.

Je remercie le corps professoral du Service de l'enseignement des sciences comptables de l'École des Hautes Études Commerciales ainsi que mes collègues pour leur support tout au long de mes études de deuxième cycle.

Je voudrais également exprimer un grand merci aux membres de ma famille pour leur soutien et leurs encouragements. Je tiens à remercier tout particulièrement Vicky de son apport dans la réalisation de ce document, pour sa patience, sa compréhension, son amour inconditionnel et ce, tout au long de ma maîtrise. Voilà Vicky, en guise de reconnaissance, je voudrais te dédier ce mémoire. Je t'aime.

Bertrand Eustache

SOMMAIRE

À l'heure actuelle, il semble y avoir un réel engouement pour les investissements dans des systèmes de planification des ressources de l'entreprise (ERP¹). Cependant, parallèlement à cet engouement, une réflexion au sein des chercheurs et de plusieurs professionnels s'est entamée récemment afin de comprendre l'impact de tels systèmes sur l'organisation.

Le but poursuivi par cette étude est d'évaluer le niveau de satisfaction auprès d'utilisateurs d'un système ERP, en l'occurrence SAP² et ce, dans le cadre du processus budgétaire. Dans un premier temps, à l'aide de trois études de cas canadiennes, il sera évalué s'il y a eu une amélioration de la satisfaction des employés de la fonction finance utilisant SAP au sein du processus budgétaire. Dans un deuxième temps, les facteurs explicatifs de cette dimension du succès d'un système d'information seront identifiés et discutés.

L'analyse et l'interprétation des principaux résultats des trois études de cas révèlent que :

¹ Les systèmes ERP sont des applications modulaires qui permettent la gestion des différents processus de l'entreprise (financiers, approvisionnement, etc.) à l'aide d'une base de données unique.
² SAP est le logiciel de planification des ressources de l'entreprise détenant en 1999 la part de marché la plus importante de son secteur d'activités.

- Les résultats semblent démontrer que SAP améliore la satisfaction des trois catégories d'intervenants impliqués dans la fonction finance.
- De façon générale, l'étude révèle que SAP supporte adéquatement trois des quatre activités étudiées : la recherche d'information, la préparation des budgets et le suivi budgétaire.
- L'intégration de l'information opérationnelle et prévisionnelle semble se concrétiser en une plus grande autonomie des gestionnaires responsables des centres de coûts au niveau de la préparation des budgets et du suivi de leurs coûts.
- Les importants gains de temps au niveau d'activités à valeur non ajoutée³ découlant de l'utilisation de SAP ne se concrétisent pas nécessairement en une réduction de la durée du processus budgétaire.
- Le module FI-CO de SAP ne serait pas suffisant par lui-même pour améliorer significativement l'ensemble du processus budgétaire.
- Les trois entreprises étudiées projettent d'implanter un entrepôt de données multidimensionnel⁴ pour remédier à d'importantes limites du système transactionnel de SAP.
- Une importante limite du module FI-CO de SAP dans le cadre du processus budgétaire serait qu'il ne présente aucun budget flexible.

³ On entend par activité à valeur non ajoutée, les activités n'apportant pas un bénéfice quelconque à l'entreprise (ex. : double saisie, corrections d'erreurs, etc.)

⁴ Traduction libre de : Data Business Warehouse

Bien que SAP ne soit pas la panacée à tous les maux, les résultats de cette étude démontrent qu'il a permis aux entreprises étudiées d'améliorer leur processus budgétaire.

TABLE DES MATIÈRES

| | |
|---|-----|
| REMERCIEMENTS..... | III |
| SOMMAIRE..... | IV |
| INTRODUCTION..... | 12 |
| I. PROBLÉMATIQUE DE LA RECHERCHE | 12 |
| II. OBJECTIF DE RECHERCHE | 16 |
| III. CONTRIBUTIONS DE RECHERCHE | 17 |
| IV. STRUCTURE DE LA RECHERCHE..... | 17 |
| CHAPITRE 1..... | 19 |
| REVUE DE LA LITTÉRATURE..... | 19 |
| I. LES SYSTÈMES ERP | 20 |
| A. <i>Définition d'un système ERP</i> | 20 |
| B. <i>Le marché des systèmes ERP</i> | 22 |
| C. <i>Les caractéristiques des systèmes ERP</i> | 24 |
| D. <i>Les avantages et inconvénients d'un système ERP</i> | 25 |
| 1. Les avantages d'un système ERP | 25 |
| 2. Les inconvénients d'un système ERP..... | 26 |
| II. LE PROCESSUS BUDGÉTAIRE..... | 28 |
| A. <i>Rôles et principaux concepts liés au processus budgétaire</i> | 28 |
| B. <i>Les composantes du budget global</i> | 30 |
| C. <i>Les étapes du processus budgétaire</i> | 32 |
| III. LE CONSTRUIT DE LA SATISFACTION DES UTILISATEURS | 36 |
| A. <i>Définition du construit de la satisfaction</i> | 37 |
| B. <i>L'instrument d'évaluation de la satisfaction de Doll et Torkzadeh</i> | 40 |
| IV. FACTEURS CONTEXTUELS | 43 |
| A. <i>Les caractéristiques individuelles</i> | 43 |
| B. <i>Les caractéristiques organisationnelles</i> | 44 |
| C. <i>Les caractéristiques des TI</i> | 45 |
| D. <i>Les conditions facilitatrices</i> | 46 |
| 1. Sélection d'un logiciel ERP | 46 |
| 2. L'implantation | 47 |
| 3. Stratégie des TI..... | 48 |
| V. CADRE D'ANALYSE..... | 49 |
| A. <i>Caractéristiques du système ERP : module financier (FI-CO) de SAP</i> | 52 |
| B. <i>Caractéristiques du processus budgétaire</i> | 52 |
| 1. La recherche d'information..... | 54 |
| 2. L'analyse de sensibilité et les simulations | 54 |
| 3. La préparation des budgets | 54 |
| 4. Le suivi budgétaire | 54 |
| C. <i>Le niveau de satisfaction de l'utilisateur</i> | 55 |
| D. <i>Les facteurs contextuels</i> | 55 |

| | |
|---|-----|
| CHAPITRE 2..... | 57 |
| MÉTHODOLOGIE | 57 |
| I. NATURE DE LA RECHERCHE | 57 |
| II. CHOIX MÉTHODOLOGIQUE DE LA RECHERCHE | 58 |
| A. <i>Description de l'échantillon</i> | 59 |
| Présentation des trois entreprises à l'étude..... | 62 |
| 1. Entreprise A..... | 63 |
| 2. Entreprise B..... | 65 |
| 3. Entreprise C..... | 68 |
| III. DESCRIPTION DU QUESTIONNAIRE DE RECHERCHE ET D'UN GUIDE D'ENTREVUE..... | 71 |
| A. <i>Structure et contenu des trois questionnaires</i> | 73 |
| B. <i>Guide d'entrevue</i> | 77 |
| IV. LA COLLECTE DES DONNÉES..... | 78 |
| V. L'ANALYSE DES DONNÉES..... | 80 |
| CHAPITRE 3..... | 83 |
| PRÉSENTATION ET ANALYSE DES RÉSULTATS | 83 |
| I. INTRODUCTION | 83 |
| II. NIVEAU DE SATISFACTION DES RÉPONDANTS..... | 84 |
| A. <i>Les cadres supérieurs</i> | 85 |
| B. <i>Les responsables budgétaires et les utilisateurs</i> | 87 |
| 1. Les responsables budgétaires..... | 88 |
| 2. Les utilisateurs..... | 91 |
| 3. Responsables budgétaires vs utilisateurs | 95 |
| III. CARACTÉRISTIQUES DE SAP ET LE PROCESSUS BUDGÉTAIRE..... | 100 |
| IV. AUTRES ÉLÉMENTS À CONSIDÉRER..... | 108 |
| V. CONCLUSION..... | 112 |
| CONCLUSION..... | 114 |
| I. INTRODUCTION | 114 |
| II. RETOUR SUR LE CADRE D'ANALYSE..... | 115 |
| III. IMPACTS DES RÉSULTATS AU NIVEAU DE LA PRATIQUE | 116 |
| IV. LIMITES MÉTHODOLOGIQUES | 117 |
| V. PISTES DE RECHERCHE..... | 119 |
| BIBLIOGRAPHIE..... | 121 |
| ANNEXES..... | 129 |

LISTE DES FIGURES

| | |
|--|----|
| FIGURE 1.1 : LE MARCHÉ DES SYSTÈME ERP EN 1999 | 22 |
| FIGURE 1.2 : LES MODULES SAP | 23 |
| FIGURE 1.3 : LE FLUX DE L'ÉTABLISSEMENT DES BUDGETS | 31 |
| FIGURE 1.4 : LES TECHNOLOGIES DE L'INFORMATION UTILISÉES À..... | 34 |
| CHAQUE ÉTAPE DU PROCESSUS BUDGÉTAIRE..... | 34 |
| FIGURE 1.5 : MODÈLE DE DELONE & MCLEAN (1992) | 37 |
| FIGURE 1.6 : EXTENSION DU MODÈLE DE SUCCÈS EN SI DE DELONE & MCLEAN..... | 38 |
| D'APRÈS LES MODIFICATIONS DE SANDERS & GARRITY..... | 38 |
| FIGURE 1.7 : MODÈLE DE DOLL ET TORKZADEH (1988) | 42 |
| FIGURE 1.8 : CADRE D'ANALYSE | 50 |

LISTE DES TABLEAUX

| | |
|---|-----|
| TABLEAU 1.1 : LES ÉTAPES DU PROCESSUS BUDGÉTAIRE..... | 33 |
| TABLEAU 1.2 : CARACTÉRISTIQUES INDIVIDUELLES..... | 44 |
| TABLEAU 1.3 : CARACTÉRISTIQUES ORGANISATIONNELLES..... | 45 |
| TABLEAU 1.4 : CORRESPONDANCE ENTRE LES VARIABLES DU CADRE D'ANALYSE ET LA REVUE DE LA LITTÉRATURE..... | 51 |
| TABLEAU 1.5 : CARACTÉRISTIQUES DE LA TÂCHE..... | 53 |
| TABLEAU 2.1 : PROFIL COMPARATIF DES ENTREPRISES ÉTUDIÉES..... | 62 |
| TABLEAU 2.2 : RENSEIGNEMENTS COMPARATIFS SUR LE SYSTÈME SAP..... | 63 |
| TABLEAU 2.3 : DÉMARCHÉ MÉTHODOLOGIQUE..... | 82 |
| TABLEAU 3.1 : NIVEAU DE SATISFACTION COMPARATIF - CADRES SUPÉRIEURS..... | 85 |
| TABLEAU 3.2 : NIVEAU DE SATISFACTION COMPARATIF - RESPONSABLES BUDGÉTAIRES..... | 89 |
| TABLEAU 3.3 : NIVEAU DE SATISFACTION COMPARATIF – UTILISATEURS..... | 92 |
| TABLEAU 3.4 : SOMMAIRE DU NIVEAU DE SATISFACTION DES RÉPONDANTS..... | 100 |
| TABLEAU 3.5 : UTILISATION D'APPLICATIONS SPÉCIALISÉES..... | 106 |
| TABLEAU 3.6 : SOMMAIRE DES FORCES ET FAIBLESSES DE SAP DANS LE CONTEXTE DU PROCESSUS BUDGÉTAIRE..... | 108 |
| TABLEAU 3.7 : SOMMAIRE DE L'ANALYSE DES RÉSULTATS..... | 113 |

LISTE DES GRAPHIQUES

| | |
|---|----|
| GRAPHIQUE 3.1 : NIVEAU DE SATISFACTION SPÉCIFIQUE AU PROCESSUS BUDGÉTAIRE : RESPONSABLES BUDGÉTAIRES | 90 |
| GRAPHIQUE 3.2 : NIVEAU DE SATISFACTION SPÉCIFIQUE AU PROCESSUS BUDGÉTAIRE PAR RAPPORT AUX ATTENTES : RESPONSABLES BUDGÉTAIRES..... | 90 |
| GRAPHIQUE 3.3 : NIVEAU DE SATISFACTION SPÉCIFIQUE AU PROCESSUS BUDGÉTAIRE PAR RAPPORT À L'ANCIEN SYSTÈME : RESPONSABLES BUDGÉTAIRES..... | 91 |
| GRAPHIQUE 3.4 : NIVEAU DE SATISFACTION SPÉCIFIQUE AU PROCESSUS BUDGÉTAIRE : UTILISATEURS..... | 93 |
| GRAPHIQUE 3.5 : NIVEAU DE SATISFACTION SPÉCIFIQUE AU PROCESSUS BUDGÉTAIRE PAR RAPPORT AUX ATTENTES : UTILISATEURS | 93 |
| GRAPHIQUE 3.6 : NIVEAU DE SATISFACTION SPÉCIFIQUE AU PROCESSUS BUDGÉTAIRE PAR RAPPORT À L'ANCIEN SYSTÈME : UTILISATEURS | 94 |

INTRODUCTION

I. PROBLÉMATIQUE DE LA RECHERCHE

Face à l'accroissement de la concurrence, les investissements souvent considérables dans les systèmes de planification des ressources de l'entreprise (ERP) sont-ils justifiés ? À l'heure actuelle, il semble y avoir un réel engouement pour de tels systèmes intégrés de gestion [Bingi, Sharma & Godla, 1999]. Cependant, parallèlement à cet engouement, une profonde réflexion au sein des chercheurs et de plusieurs professionnels a été entamée depuis quelques années dans le but d'essayer de comprendre le phénomène.

Certains [Bingi, Sharma & Godla, 1999] avanceront que de tels systèmes, bien qu'ils soient coûteux, comportent plusieurs avantages. Il semble en effet que les systèmes ERP constituent d'excellents moyens d'analyser les coûts, de prévenir les pénuries de matériel, d'avoir une allocation des ressources efficiente, d'accroître la productivité, d'améliorer la qualité, d'accéder aux informations clés, ceci en intégrant les fonctions organisationnelles dans une perspective de processus. Mais ces bénéfices se réalisent-ils et se concrétisent-ils par la satisfaction des utilisateurs ?

D'un autre côté, d'autres auteurs [Barki, Rivard & Talbot, 1999] stipulent qu'un très grand nombre de projets ERP se sont conclus en échecs, notamment en raison de l'incapacité de tels systèmes à répondre aux besoins espérés. Bien qu'offrant une large gamme de fonctionnalités, les systèmes ERP ne répondent pas nécessairement adéquatement aux processus clés de l'entreprise. Toujours selon les auteurs, l'utilisation de logiciels analytiques spécialisés répondant aux divers besoins clés organisationnels rendrait un meilleur service aux organisations, et ce à moindre coût.

De nombreux arguments justifient une étude des systèmes intégrés de gestion. Tout d'abord, le marché des systèmes ERP est en plein essor depuis quelques années et semble avoir un futur très prometteur [Fahy, 1999]. A cet égard, d'après Minahan (1998) et Bingi, Sharma & Godla (1999), 70% des entreprises classées par le magazine Fortune 1000 ont déjà débuté l'implantation d'un système ERP ou encore planifient d'y avoir recours à moyen terme. L'actualité du sujet de la présente étude est donc apparente.

D'autre part, il existe une certaine ambiguïté et une absence de consensus entourant l'impact réel des systèmes ERP [Fahy, 1999]. Plusieurs des arguments avancés en faveur des systèmes ERP l'ont été au niveau de l'automatisation du processus de collecte des données [Fahy, 1999]. Peut-on s'attendre à ce que cette automatisation des processus ait un impact favorable au niveau de tous les processus d'affaires clés de l'entreprise, particulièrement au niveau du processus budgétaire ? De plus, une

certaine confusion existe au niveau de l'appréciation des bénéfices réels (tangibles et intangibles) issus de ces importants investissements [Smith, 1999]. Bien qu'indirectement, la présente étude abordera ces préoccupations.

Troisièmement, l'attrait de mener cette étude spécifiquement au sein de la fonction financière des entreprises se justifie par l'accroissement de l'intérêt soulevé par la littérature et le secteur professionnel à rendre de plus en plus performante et efficiente cette fonction de l'entreprise en matière de coûts [Boisvert et al., 1995; SCMC, 1997]. Il s'avère plus particulièrement intéressant de considérer les logiciels de gestion intégrés (système ERP) dans le cadre du processus de budgétisation. En effet, selon une étude réalisée par Fortin, Mandron et Vézina (1999), lorsque de tels logiciels sont utilisés dans ce processus, ils monopolisent 30% du temps d'utilisation des TI⁵. Les systèmes ERP semblent donc très présents au sein du processus budgétaire. De plus, on reconnaît encore aujourd'hui l'importance de ce processus au sein de la fonction finance en tenant compte qu'il exige en moyenne huit semaines par année [Fortin, Mandron & Vézina, 1999]. Toujours selon ces auteurs, le processus budgétaire occupe, en moyenne, 23 % du temps total du personnel de la fonction comptabilité/finance.

Ensuite, la mesure et l'analyse de la satisfaction des utilisateurs est motivée par le désir des gestionnaires d'améliorer la productivité des systèmes d'information [Bailey & Pearson, 1983]. De plus, la littérature en système d'information présente

un nombre important d'études ayant utilisé la dimension satisfaction afin de qualifier le succès d'un système d'information [DeLone & McLean, 1992; Melone, 1990; Shayo, Guthrie & Igbaria, 1998; Ives, Olson & Baroudi, 1983; Bailey & Pearson, 1983]. L'utilisation d'une mesure perceptuelle comme la satisfaction s'explique, selon Ives, Olson et Baroudi (1983), par la non disponibilité de mesures d'efficacité objectives sur l'évaluation du succès d'un système d'information. Toujours selon DeLone & McLean (1992), la satisfaction des utilisateurs constitue la mesure de succès d'un SI la plus répandue au sein de la littérature en système d'information, ce qui, à leurs yeux, en fait un construit de haute validité méthodologique. Il s'avère d'ailleurs assez difficile de nier le succès d'un système si les utilisateurs en sont satisfaits. De plus, le construit de la satisfaction des utilisateurs semble très approprié dans un contexte d'étude où l'utilisation d'un système d'information, en l'occurrence les systèmes ERP, est obligatoire en opposition à une utilisation volontaire [DeLone & McLean, 1992; Seddon, 1997; Woodroof & Kapser, 1998; Ives et al., 1983; Doll & Torkzadeh, 1988]. De plus, comme le rapportent DeLone & McLean (1992), plusieurs chercheurs ont reconnu la pertinence de l'utilisation de la mesure de satisfaction dans l'étude d'un système d'information spécifique comme celui étudié dans la présente recherche. Finalement, de nombreuses études suggèrent que la satisfaction semble constituer un substitut adéquat pour juger de la performance d'un système d'information [DeLone & McLean, 1992; Seddon, 1997; Woodroof & Kapser, 1998; Ives et al., 1983; Doll & Torkzadeh, 1988].

⁵ TI : Technologies de l'information

Pour terminer, à l'heure actuelle et à notre connaissance, il n'existe aucune recherche tentant de comprendre l'impact de tels systèmes sur la satisfaction des employés de la fonction finance, plus particulièrement au niveau du processus budgétaire. Les études sur ce sujet se sont en grande partie intéressées à l'impact de ces logiciels sur la chaîne d'approvisionnement [Ptak & Schragenheim, 1999; Al-Mashari & Zairi, 2000].

II. OBJECTIF DE RECHERCHE

L'objectif de cette étude se résume par la question de recherche suivante :

L'utilisation d'un système ERP améliore-t-elle la satisfaction des employés de la fonction finance impliqués dans le processus budgétaire ?

Cette question amènera dans un premier temps à caractériser le niveau de satisfaction des employés de la fonction finance face à l'utilisation d'un système ERP dans le cadre du processus budgétaire. Dans un deuxième temps, les facteurs qui expliquent cette dimension du succès d'un système d'information dans le cadre de trois études de cas seront expliqués.

III. CONTRIBUTIONS DE RECHERCHE

Les contributions de la recherche se feront essentiellement à trois niveaux. Tout d'abord, au niveau théorique, cette étude permettra de raffiner certains cadres théoriques proposés au sein de la littérature. Un apport au niveau méthodologique se fera par le développement d'un questionnaire adapté au contexte d'étude à l'aide d'un instrument existant et d'une grille d'entrevue qui seront validés auprès d'intervenants ciblés. Finalement, la recherche permettra d'identifier des avenues ainsi que des facteurs susceptibles d'améliorer l'utilisation des ERP au sein du processus budgétaire.

IV. STRUCTURE DE LA RECHERCHE

Ce rapport de recherche comprend cinq chapitres divisés en sous sections. Le présent chapitre situera le lecteur par rapport à la problématique de la recherche en exposant le problème, le but et les objectifs du projet de recherche ainsi que les contributions anticipées de l'étude.

Le chapitre suivant, pour sa part, répertoriera les recherches antérieures effectuées sur les systèmes ERP, décrira le processus budgétaire, le construit de la satisfaction, les facteurs contextuels et présentera le cadre d'analyse de la recherche qui s'appuie sur la revue de la littérature. Le chapitre deux exposera la méthodologie privilégiée

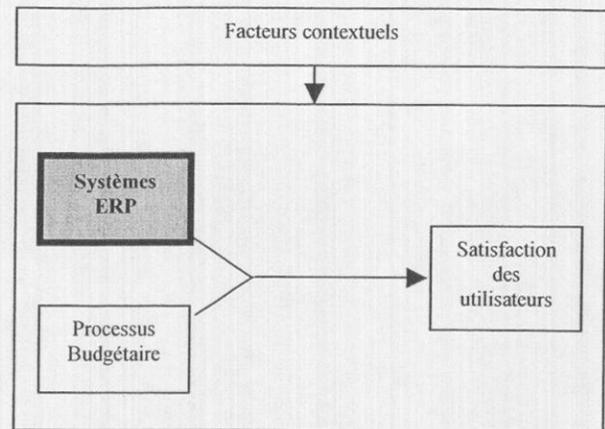
pour réaliser la présente étude. Y seront expliqués la nature et le design de la recherche, la description des questionnaires et guides d'entrevues, la collecte et l'analyse des données recueillies. Le chapitre trois présentera et analysera les résultats des trois études de cas. Dans un premier temps, le niveau de satisfaction par catégorie de répondant sera présenté et sera suivi par les caractéristiques de SAP ayant un impact sur le processus budgétaire.

Enfin, le dernier chapitre présentera une conclusion des éléments importants de cette recherche en traitant, entre autres, des contributions, des limites méthodologiques et des pistes de recherche offertes par cette étude.

CHAPITRE 1

REVUE DE LA LITTÉRATURE

L'objectif de cette revue de littérature est de clarifier et de présenter les concepts qui permettront de mieux comprendre les facteurs critiques influençant la satisfaction des utilisateurs de systèmes ERP impliqués au sein du processus budgétaire. Il y sera traité dans un premier temps des systèmes ERP. La description du processus budgétaire sera ensuite abordée. Elle sera suivie du construit de la satisfaction des utilisateurs, puis des principaux facteurs contextuels susceptibles d'avoir une influence sur le niveau de satisfaction des utilisateurs. Cela synthétisera les facteurs susceptibles d'avoir un impact sur la satisfaction qu'apporte l'utilisation d'un système ERP chez ses utilisateurs. Il sera alors possible d'établir un cadre d'analyse afin de caractériser cette satisfaction, particulièrement au sein du processus budgétaire, puis d'interpréter et d'analyser les résultats des études de cas.



I. LES SYSTÈMES ERP

Il s'avère pertinent de débiter cette revue de littérature en définissant ce qu'on entend par système ERP. Comme le souligne Chokron (1994), il est essentiel de bien comprendre ce qu'est une technologie de l'information avant d'être en mesure d'en apprécier son impact sur les utilisateurs et l'organisation. Bien que la littérature sur le sujet de l'ERP soit plutôt jeune, elle permettra néanmoins de cerner cette technologie.

A. Définition d'un système ERP

Les systèmes ERP sont considérés par plusieurs comme constituant l'épine dorsale « backbone » des activités transactionnelles de l'entreprise. Ils donnent aux gestionnaires accès à l'information nécessaire et éclairent la prise de décisions [Minahan, 1998]. Bingi, Sharma & Godla (1999) synthétisent bien l'essence informationnelle même d'un système ERP :

« An ERP system can be thought of as a companywide information system that integrates all aspects of the business. »

Fahy (1999) nous en présente une définition complémentaire :

« Les logiciels ERP sont conçus pour modéliser et automatiser plusieurs processus de base des entreprises, de la finance au plancher de production, dans le but d'intégrer l'information des diverses fonctions organisationnelles et d'éliminer les liens complexes et dispendieux entre les différentes interfaces incompatibles utilisées au sein de l'organisation. » [Traduction libre]

Toujours selon Fahy (1999), une description physique des systèmes ERP peut également s'avérer pertinente pour mieux saisir sa fonction ainsi que son impact sur les processus impliqués par une implantation de ce type de logiciel. L'architecture des systèmes ERP repose sur un environnement client/serveur utilisant une technologie appuyée sur une base de données relationnelle. Cette technologie permet d'intégrer les éléments d'un système d'information organisationnel. On retrouve au cœur de la majorité des systèmes ERP une bibliothèque répertoriant plus de 1000 processus d'affaires prédéterminés représentant chaque fonction de l'organisation. Ces systèmes, multi-sites, multi-entreprises et multi-devises, ont changé la relation entre les systèmes comptables et les autres systèmes d'information de gestion. Auparavant, les systèmes comptables constituaient la fondation sur laquelle reposait les systèmes d'information corporatifs, fondation à laquelle étaient greffés les besoins des systèmes d'appoint [Scapens, 1998]. Avec l'arrivée des systèmes ERP, le système comptable est désormais compris dans un module distinct intégré directement au système d'information global de l'entreprise supporté par une base de

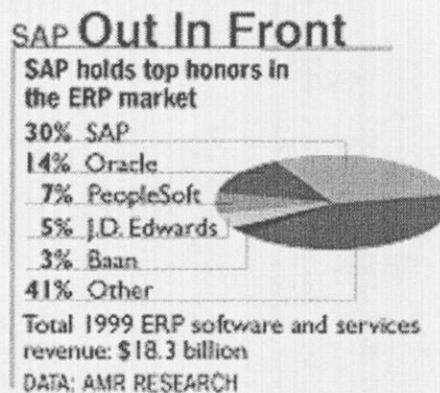
données unique assurant une information consistante pour un usage multiple [Fahy, 1999].

B. Le marché des systèmes ERP

Cette présente section se veut une description du marché des systèmes ERP. Selon AMR Research (voir la figure 1.1), le marché des applications et des services ERP est en pleine croissance et représentait en 1999 18,3 milliards de dollars. Parmi les plus importants fournisseurs de telles applications, on retrouve SAP, Peoplesoft, Oracle, J.D. Edwards et Baan, représentant près de 59% du marché en 1999.

Figure 1.1 : Le marché des système ERP en 1999

Source : ARM Research 1999

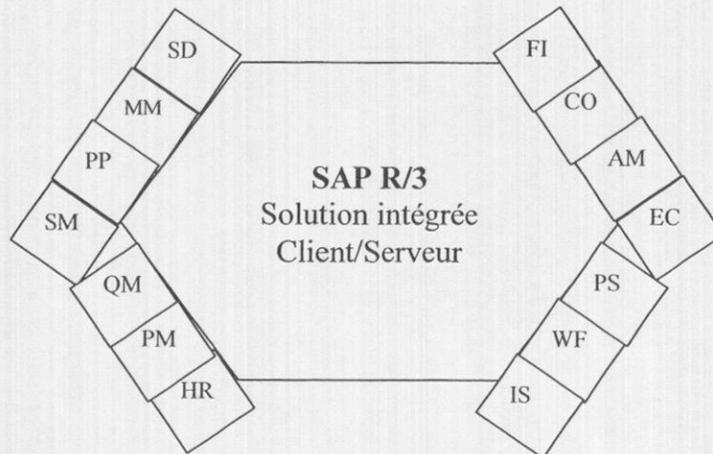


Selon Tuteja (2000), bien que les principales applications proposent des caractéristiques légèrement différentes, la majorité des principaux modules offerts par les fournisseurs sont semblables. À cet égard, la figure 1.2 présente les modules

offerts par le leader, SAP (30%⁶ des parts de marché) qui fait l'objet de la présente étude :

Figure 1.2 : Les modules SAP

Source : SAP (2000)



- FI (Financial Accounting)
- CO (Controlling)
- AM (Fixed Asset Mgmt)
- SD (Sales & distribution)
- MM (Material Mgmt)
- PP (Production Planning)
- SM (Service Mgmt)
- QM (Quality Mgmt)
- PM (Plant Maintenance)
- HR (Human Resources)
- EC (Enterprise Controlling)
- PS (Project System)
- WF (Workflow)
- IS (Industry Solutions)

⁶ Selon ARM research (1999)

Notons que pour les besoins de l'étude, on s'intéressera particulièrement aux modules financiers FI-CO (Comptabilité financière - contrôle de gestion), ces derniers constituant le cœur de la budgétisation au sein de SAP [SAP, 2000]. Il faut toutefois garder à l'esprit qu'il est difficile de soustraire l'impact éventuel des autres modules étant donné la nature intégrée de l'application. Le module comptabilité financière (FI)⁷ supporte principalement les activités de *reporting*, c'est-à-dire toutes les activités relatives à la génération des états financiers pour les acteurs externes à l'entreprise. Il contient principalement le grand livre général, supporte la saisie des écritures de journal ainsi que la valorisation du coût standard. De son côté, le module contrôle de gestion (CO) supporte davantage les activités de contrôle de l'entreprise, dont le processus budgétaire. On y retrouve principalement les fonctionnalités pour gérer le budget, la gestion de la facturation interne (ordres internes), des centres de coûts et de profits, l'imputation des ordres de processus et l'analyse de rentabilité.

C. Les caractéristiques des systèmes ERP

Selon Davenport (2000), Brown & Vessey (1999) et Hammer (1998), les systèmes ERP se distinguent des autres logiciels principalement par l'intégration des données à l'échelle de l'entreprise qui permet une utilisation de ce type d'application par l'ensemble des acteurs de l'organisation. De plus, Tuteja (2000) souligne que ces systèmes sont flexibles, modulaires, qu'ils possèdent une architecture ouverte,

⁷ Cette information a été obtenue auprès d'un consultant SAP et sur le site Internet www.sap.com

supportent les meilleures pratiques d'affaires, tout en étant une simulation de la réalité fonctionnant en temps réel.

D. Les avantages et inconvénients d'un système ERP

Cette section se veut un résumé des avantages et inconvénients relevés dans la littérature au sujet des systèmes étudiés. Comme il sera possible de le constater, ces systèmes, bien que profitant d'une popularité croissante, ne font pas l'unanimité.

1. Les avantages d'un système ERP

Selon la littérature, les avantages inhérents à l'utilisation d'un ERP se situeraient à plusieurs niveaux.[Fahy, 1999; Davenport, 1998; Bingi, Sharma & Godla, 1999].

Tout d'abord, les systèmes ERP semblent améliorer l'accès des données transactionnelles ou opérationnelles aux activités de contrôle opérationnel, de planification et de gestion stratégique [Fahy, 1999; Davenport, 1998]. De plus, étant des systèmes d'intégration globale de l'information, ils favorisent la standardisation et la rationalisation de l'information, ce qui conduit, selon Davenport (1998), à une meilleure intégrité des données. Toujours selon Davenport (1998), l'accès plus rapide à une information en temps réel a permis à nombre d'entreprises de réaliser d'importants gains au niveau de la productivité. Ces systèmes conduisent également à une amélioration des prévisions de production, la distribution étant basée sur une intégration en temps réel avec les fournisseurs et clients. Notons que de tels systèmes

sont perçus par plusieurs comme un support au changement organisationnel, ces derniers intégrant étroitement les fonctions via une gestion par processus [Davenport, 1998; Boisvert & Caron, 1995]. Enfin, les bénéfices de l'intégration peuvent se concrétiser par la production de rapports de gestion plus pertinents [Bingi, Sharma & Godla, 1999; Davenport, 1998].

2. Les inconvénients d'un système ERP

Malgré tous les avantages qu'ont à offrir les systèmes ERP, il n'en demeure pas moins que 35% de la clientèle de tels systèmes sont insatisfaits en terme de livraison du produit et de ses fonctionnalités [Hunter, 1999]. En effet, Gattiker & Goodhue (2000) constatent un écart entre les attentes formulées à l'égard de ces applications et les résultats obtenus.

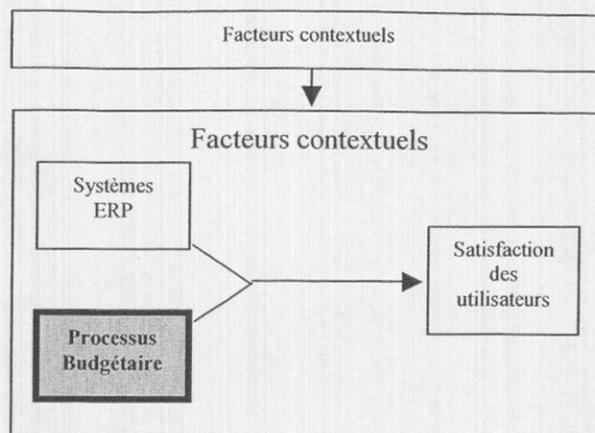
Les projets d'implantation de système ERP sont très dispendieux. Une implantation typique peut s'échelonner sur deux à trois ans, tandis que celles plus complexes et de plus grande envergure peuvent se compléter en cinq ou six ans [Minahan, 1998]. Ces applications exigent d'importants efforts au niveau de la paramétrisation⁸, en plus de nécessiter d'importants changements organisationnels. Elles peuvent donc s'avérer des solutions rigides exigeant de l'entreprise qu'elle change radicalement ses façons de faire, parfois au détriment des processus clés. Ces applications modifient

⁸ La paramétrisation signifie la configuration des fonctionnalités pré-programmées de l'application ERP selon les besoins spécifiques de l'entreprise.

également d'une manière significative le rôle des employés sans que ces derniers n'y soient nécessairement bien préparés. De plus, toujours selon Minahan (1998), un grand nombre de ces systèmes sont très peu conviviaux. Finalement, ces applications attirent davantage l'attention au niveau du contrôle opérationnel, ceci au détriment de la planification stratégique [Fahy, 1999].

Cette section a présenté les principaux modules du système ERP étudié, soit SAP. De plus, les principales caractéristiques offertes par de telles applications ont été résumées. Enfin, la présentation des avantages et des inconvénients de ces applications présentés par la littérature révèle qu'il n'existe pas de consensus en ce qui a trait aux systèmes ERP. La section suivante s'attardera au processus budgétaire.

II. LE PROCESSUS BUDGÉTAIRE



Dans le but d'amener le lecteur à bien comprendre le processus budgétaire, l'objet de notre étude, nous définirons dans un premier temps les principaux rôles ainsi que les différents concepts qui lui sont liés. Les sections suivantes présenteront les différentes composantes du budget global et les étapes du processus budgétaire.

A. Rôles et principaux concepts liés au processus budgétaire

Il est essentiel de saisir les différents rôles du processus budgétaire afin d'être en mesure de comprendre son utilité et son importance au sein de l'organisation. Bien que la littérature en contrôle de gestion recense plusieurs auteurs ayant étudié le processus budgétaire, il semble exister un certain consensus sur les finalités d'un tel processus organisationnel. En effet, ce processus poursuit des buts de planification, de communication, de coordination et de contrôle [Malo & Mathé, 1998; Fortin, Mandron & Vézina, 1999; Lochard, 1991]. En terme de **planification**, on entend entre autres les choix stratégiques et l'établissement d'objectifs communs et spécifiques aux différents niveaux organisationnels permettant la mise en œuvre de la stratégie d'entreprise. De plus, ce processus sert de véhicule de **communication** des objectifs à l'ensemble des intervenants afin de **coordonner** le travail de tous les

employés vers un objectif commun. Finalement, le **contrôle** permet de vérifier l'atteinte des objectifs et le cas échéant, la mise en place d'actions correctrices.

Selon Lochard (1991), il s'avère pertinent de définir un certain nombre de concepts inhérents au processus budgétaire puisqu'une certaine confusion existe quant à l'utilisation de ces termes. Soulignons avant tout que la gestion budgétaire (établissement des budgets), le contrôle budgétaire (suivi des budgets) et le contrôle de gestion (management de l'économie de l'entreprise) bien que distincts, constituent des notions complémentaires. Tout d'abord, on peut situer le processus budgétaire comme un élément du **contrôle de gestion**. Selon Lochard (1991), le contrôle de gestion est un processus assurant la convergence des objectifs décentralisés et la cohérence des actions pour atteindre les objectifs globaux de l'entreprise, ceci en fonction d'une éthique préalablement acceptée par les responsables et, parfois, par les clients et l'environnement. Il s'agit donc, dans le cadre de cette étude, de la gestion globale du processus budgétaire.

La **gestion budgétaire (établissement des budgets)**, toujours selon Lochard (1991), consiste à traduire le programme d'actions chiffré en unités monétaires : décisions résultant ou non d'une négociation par la direction générale et les responsables, en vue d'atteindre des objectifs, souvent dans un horizon temporel à court terme (6 à 18 mois). Margerin (1998) définit l'extrait de l'établissement des budgets (gestion budgétaire) par le terme « budget-instrumentum » qui représente le résultat chiffré de

l'ensemble du processus budgétaire. À cet égard, Fortin, Mandron et Vézina (1999) définissent le budget chiffré comme suit :

« Document synthèse qui permet d'accumuler en un endroit précis aussi bien des objectifs de l'organisation (chiffres d'affaires, niveau d'activités, bénéfice net, rendement de l'avoir des actionnaires ou de l'actif utilisé) que les moyens que l'on entend prendre pour atteindre les objectifs de l'organisation. Le tout se présente habituellement sous forme d'états financiers prévisionnels.»

Pour sa part, le **contrôle budgétaire** (suivi des budgets), toujours selon Lochar (1991), est un ensemble de techniques qui consiste à mettre en évidence et à interpréter périodiquement les écarts entre les prévisions et les résultats, en vue d'entreprendre les actions correctives et d'atteindre les objectifs préalablement fixés. À cela, Margerin (1998) propose une définition complémentaire mettant en lumière certaines activités de cette étape : rechercher les causes d'écart, informer les différents niveaux hiérarchiques, prendre les mesures correctives éventuellement nécessaires et évaluer les responsables budgétaires. Il est à noter que la communication, l'analyse, ainsi que les actions correctrices, s'il y a lieu, constituent des dimensions importantes de cette étape.

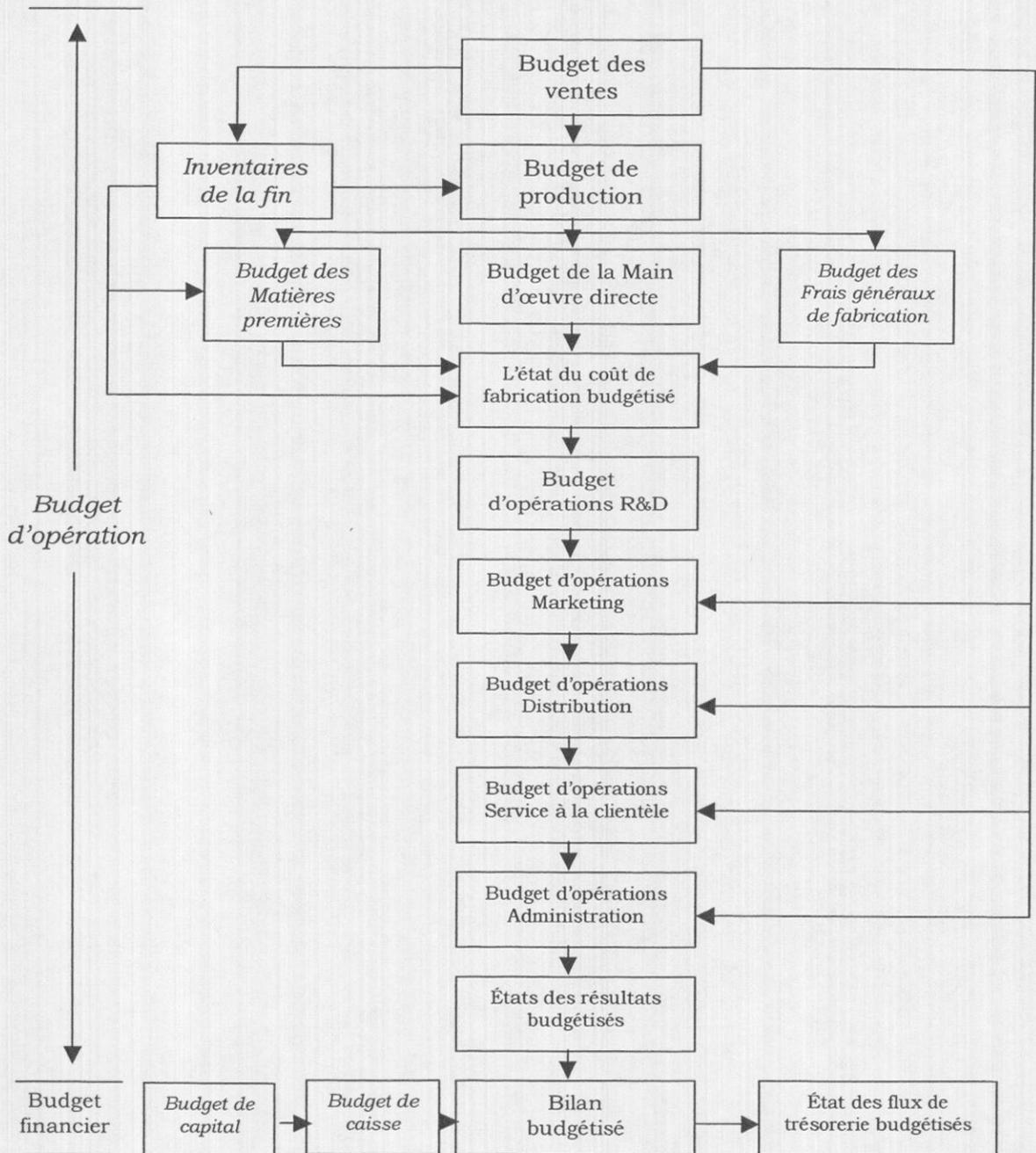
B. Les composantes du budget global

Plusieurs composantes sont contenues dans le budget global ou « budget-instrumentum » selon Margerin (1998). Comme le présente la figure 1.3, il est possible de classer les composantes en deux catégories : budget d'opération et budget financier. Le schéma proposé par Horngren, Foster & Datar (1994) illustre les interrelations existant entre les différents éléments du budget global. Ces

interrelations suggèrent qu'il est essentiel de préserver une certaine séquence entre l'exécution des éléments afin d'assurer une cohérence des données budgétées.

Figure 1.3 : Le flux de l'établissement des budgets

Source : Horngren, Foster et Datar (1994)



Pour le bénéfice de la présente étude, les composantes du budget d'opération, c'est-à-dire les budgets des ventes, de la production (Budget de la MOD⁹ et Budget MP¹⁰, Budget des FGF¹¹), des frais de vente ainsi que des frais d'administration seront traités. Ce type de budget est plus susceptible d'être utilisé fréquemment par les intervenants du processus budgétaire visés par l'étude, ce dernier impliquant des transactions courantes des activités d'exploitation de l'entreprise.

C. Les étapes du processus budgétaire

Bien que le processus budgétaire ne constitue pas un processus parfaitement linéaire, la littérature y distingue des étapes bien définies. Dans cette optique, Fortin, Mandron et Vézina (1999) identifient essentiellement deux étapes regroupant les activités nécessaires à la réalisation du budget d'exploitation : une phase de planification et une phase de contrôle. Le tableau 1.1 résume l'ensemble de ces activités.

⁹ Budget de la main d'œuvre directe

¹⁰ Budget des matières premières

¹¹ Budget des frais généraux de fabrication

Tableau 1.1 : Les étapes du processus budgétaire

| |
|---|
| <i>Planification</i> |
| 1. Élaboration de la stratégie et détermination des objectifs |
| 2. Établissement des prévisions relatives aux revenus ou aux niveaux d'activité |
| 3. Établissement des prévisions relatives aux coûts |
| 4. Élaboration et adoption des budgets |
| <i>Contrôle</i> |
| 5. Calcul et analyse des écarts |
| 6. Réajustements et corrections |
| 7. Évaluation de la performance |

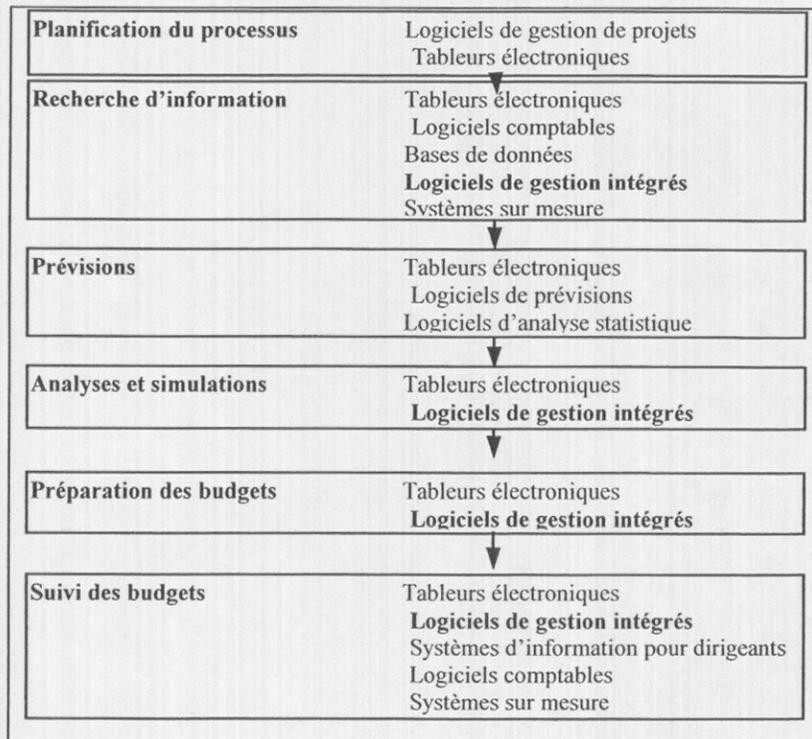
Selon Norwood (1993) et Fortin, Mandron et Vézina (1999), il faut éviter de confondre la planification et l'élaboration des prévisions. La planification consiste principalement à établir les objectifs, les priorités, les stratégies et les plans d'actions pour permettre l'atteinte de ces objectifs. Ce n'est donc qu'une fois les objectifs fixés que les intervenants établissent les prévisions de ventes et de coûts qui assureront l'atteinte de ces objectifs, notamment par la **recherche d'information** dans les systèmes, par des **analyses** statistiques et de sensibilité et par des projections et **simulations**. Quant à **l'élaboration** et l'adoption des prévisions budgétaires, cette étape consiste principalement en la consolidation de l'information budgétaire qui mènera à l'établissement d'un budget global et à l'acceptation de celui-ci par la haute direction et les intervenants concernés. Une fois ces étapes réalisées, l'entreprise entre dans la phase du contrôle ou du **suivi budgétaire**. Dans le cadre de la présente étude, cette phase consiste essentiellement à comparer les résultats réels avec ceux

budgetés par des calculs et analyses d'écart afin d'amener des actions correctives au besoin.

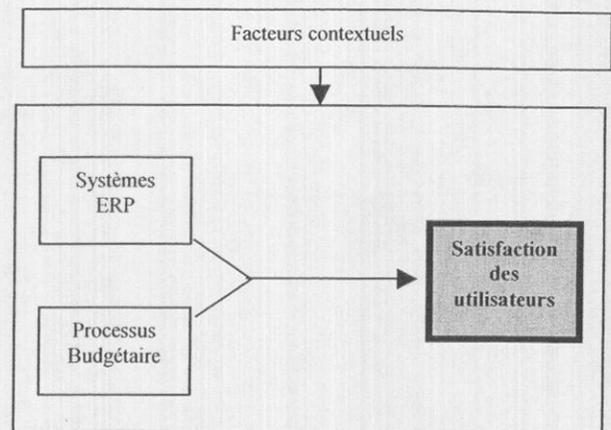
Enfin, l'étude s'attardera spécialement aux étapes suivantes : l'établissement des prévisions relatives aux revenus ou aux niveaux d'activité, l'établissement des prévisions relatives aux coûts, l'élaboration et l'adoption des budgets et finalement le calcul et l'analyse des écarts. Une étude menée par Fortin, Mandron & Vézina (1999), montre que les systèmes ERP sont utilisés au sein de ces étapes du processus budgétaire comme le suggère la figure 1.4.

Figure 1.4 : Les technologies de l'information utilisées à chaque étape du processus budgétaire

Source : Pratiques de contrôle budgétaire (1999), Guérin, p 91.



Selon la littérature, il semble donc y avoir quatre étapes du processus budgétaire supportées par SAP. Par conséquent, les activités de recherche d'information, d'analyse et simulation, de préparation des budgets et du suivi budgétaire seront étudiées dans le cadre de la présente étude. Maintenant que les concepts liés au processus budgétaire, ses composantes et les étapes de ce processus ont été définis par la littérature, la section qui suit présentera le construit de la satisfaction des utilisateurs, soit l'objet de la présente étude.



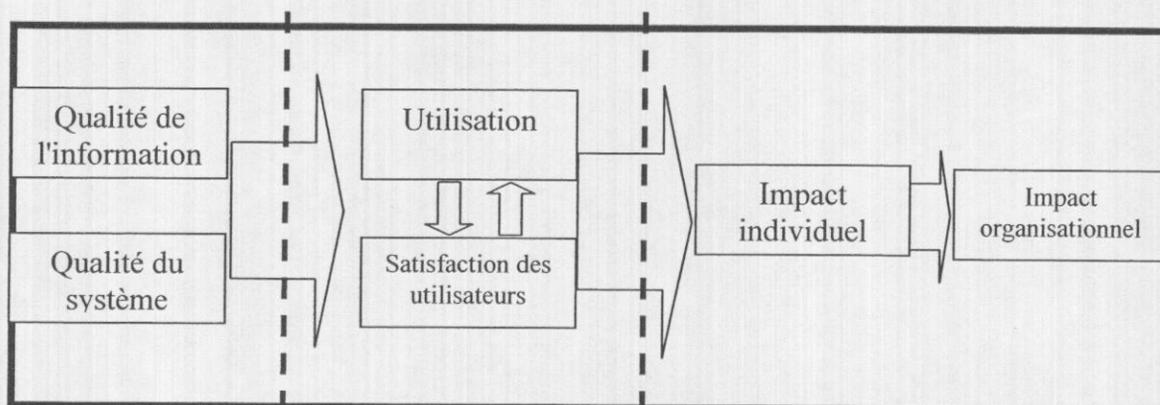
III. LE CONSTRUIT DE LA SATISFACTION DES UTILISATEURS

Le but premier de cette section est de situer la dimension satisfaction par rapport aux autres variables de succès utilisées au sein de la littérature en système d'information. Dans un deuxième temps, il sera question du construit de la satisfaction des utilisateurs, ce qui mènera à la présentation du modèle de recherche retenu.

DeLone et McLean (1992), suite à une revue de la littérature de 180 articles portant sur le succès des TI, proposent le cadre conceptuel présenté à la Figure 1.5. Ce cadre conceptuel générique présente une taxonomie du succès des TI en identifiant six dimensions : la qualité du système, la qualité de l'information, l'utilisation, la satisfaction des utilisateurs, l'impact individuel et l'impact organisationnel. Le modèle, mettant en relation les différentes dimensions du succès, suggère que la qualité du système et de l'information produite influencent le degré d'utilisation des TI ainsi que la satisfaction des utilisateurs, dimension étudiée dans le cadre de la présente recherche. L'effet combiné de la qualité du système et de la qualité de l'information conditionnerait l'impact individuel des TI, ce dernier ayant une influence d'ordre organisationnel. Bien que ce cadre théorique proposé par DeLone et McLean (1992) ait fait l'objet de certaines critiques au niveau des interrelations entre les différentes dimensions (notamment entre l'utilisation et la satisfaction [Seddon, 1997] et au niveau de l'éclatement plus détaillé de la dimension satisfaction [McLone, 1990; Sanders & Garrity, 1995; Woodroof & Kasper, 1998]), il demeure

qu'un nombre important de recherches s'y réfèrent. Enfin, étant donné que la présente recherche s'attarde à la mesure de la satisfaction des utilisateurs du processus budgétaire, elle ne tentera pas de cerner l'impact individuel et organisationnel du système ERP.

Figure 1.5 : Modèle de DeLone & McLean (1992)



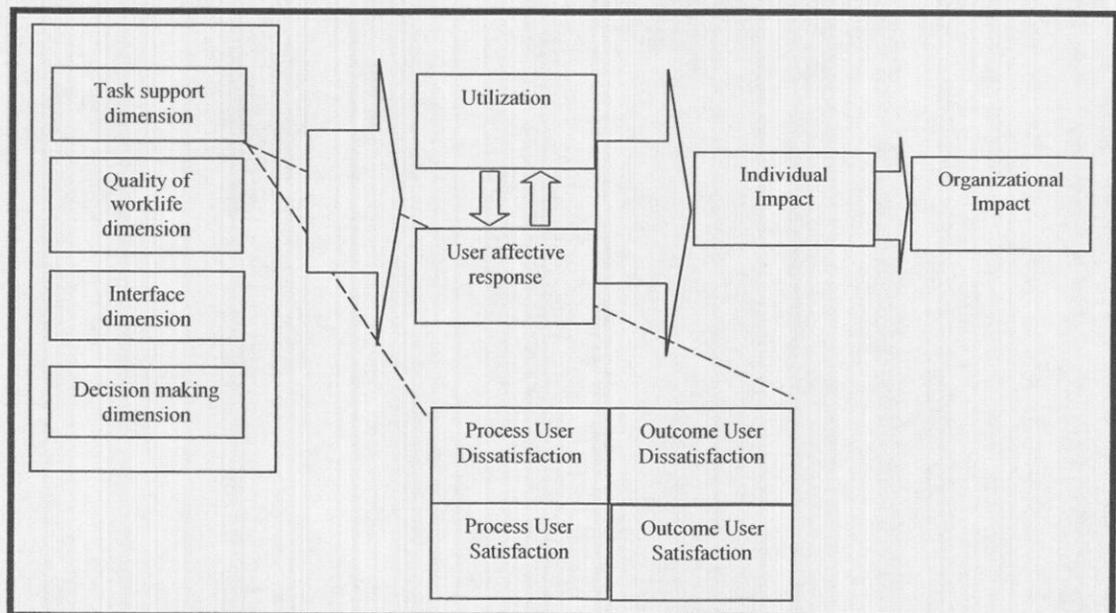
A. Définition du construit de la satisfaction

Dans les deux dernières décennies, malgré un nombre important de recherches portant sur la satisfaction des utilisateurs par rapport à leur système d'information, il ne semble pas y avoir consensus au niveau de la définition du construit de la satisfaction [Melone, 1990; Ives, Olson & Baroudi, 1983; Shirani, Aiken & Reithel, 1994; Sanders & Garrity, 1995; Woodroof & Kasper, 1998]. Entre autres, Ives, Olson et Baroudi (1983) proposent que la satisfaction envers un système d'information (SI) est accrue lorsque celui-ci rencontre les besoins de l'utilisateur. C'est donc dire qu'un système ne rencontrant pas les différents besoins de l'utilisateur causera chez lui de l'insatisfaction. Par contre, comme Sanders et Garrity (1995) et Woodroof et Kasper (1998) l'ont souligné, la satisfaction n'est pas déterminée uniquement par cette dimension. À cet égard, certains chercheurs en SI ont fait appel à des

fondations conceptuelles plus riches pour le construit de la satisfaction de l'utilisateur [MeLone, 1990; Klenke, 1992].

Afin de remédier à ce manque de cohésion de la littérature en système d'information sur la satisfaction de l'utilisateur, Sanders et Garrity (1995) ainsi que Woodroof et Kasper (1998) proposent un construit de la satisfaction de l'utilisateur. Bien qu'aucun instrument n'ait été lié à ce construit, il demeure pertinent en ce qu'il enrichit les instruments de mesure déjà validés en matière de satisfaction des utilisateurs.

Figure 1.6 : Extension du modèle de succès en SI de DeLone & McLean d'après les modifications de Sanders & Garrity



En se basant sur le construit de Sanders et Garrity (1995), Woodroof et Kasper (1998) proposent que la réponse affective de l'utilisateur (satisfaction ou insatisfaction) peut être expliquée par quatre dimensions. Tout d'abord, le *support* à

la tâche qui se définit comme l'adéquation entre la tâche à exécuter et les fonctionnalités offertes par l'application. Cette dimension cherche à mesurer si les fonctionnalités du système répondent aux exigences de la tâche devant être réalisée par l'individu. La dimension de la *qualité de l'environnement* tente de mesurer comment le système affecte la qualité de vie de l'environnement de l'individu. La dimension *interface* quant à elle, évalue les caractéristiques de l'interface en terme de présentation, format et efficience. Finalement, la dimension *prise de décision* s'attarde à savoir si l'application supporte la prise de décision et les activités de résolution de problèmes. Il est à noter que le cadre de la recherche s'intéressera particulièrement à la dimension support à la tâche, à la réponse affective de l'utilisateur et à l'utilisation. L'utilisation ne sera toutefois pas mesurée étant donné qu'elle est obligatoire dans le présent contexte d'étude.

L'apport de Woodroof et Kasper (1998) se situe principalement dans le fait qu'ils intègrent une perspective *processus* et *extrant* à chacune des dimensions mentionnées en faisant appel aux théories d'équité des attentes et des besoins provenant de disciplines étudiant le comportement organisationnel. La perspective processus est définie par les auteurs comme le niveau d'effort nécessaire à l'utilisateur pour exécuter une même tâche à l'aide de la nouvelle application. La perspective *extrant* concerne l'information générée par le système. Selon les auteurs, la satisfaction d'un utilisateur par rapport à la facilité d'apprendre à utiliser une application (*processus*) peut s'avérer significativement différente de la satisfaction d'un utilisateur concernant les rapports générés par le système (*extrant*). Dans cette

perspective, ces auteurs, tout comme Gattiker et Goodhue (2000), soulignent que les attentes créées par les fournisseurs d'applications informatiques ainsi que les fonctionnalités de l'ancien système risquent d'influencer le niveau de satisfaction des utilisateurs.

Le construit de la satisfaction ayant été explicité, la prochaine section présentera l'instrument de mesure de la satisfaction de Doll et Torkzadeh (1988), celui-ci répondant aux besoins du cadre de recherche actuel.

B. L'instrument d'évaluation de la satisfaction de Doll et Torkzadeh

Avant de présenter l'instrument de Doll et Torkzadeh (1988), notons les éléments de la littérature qui ont guidé ce choix. Selon Shayo, Guthrie et Igbaria (1998), on retrouve essentiellement deux types d'instruments d'évaluation de la satisfaction des utilisateurs au sein de la littérature. Certains instruments offrent une mesure générale de la satisfaction [Bailey & Pearson, 1983; Ives, Olson & Baroudi, 1983] et d'autres une mesure plus spécifique [Doll & Torkzadeh, 1988]. Contrairement à l'instrument de Doll & Torkzadeh (1988), les instruments de Bailey & Pearson (1983) et Ives, Olson et Baroudi (1983) ne tentent pas de mesurer la satisfaction de l'utilisateur final d'une application spécifique, comme par exemple un système ERP. De plus, d'après Klenke (1992), qui fait une revue des différents instruments de mesure de la satisfaction des utilisateurs, les évalue et les critique en fonction de critères traditionnels de psychométrie. L'instrument Doll et Torkzadeh (1988) est l'un des

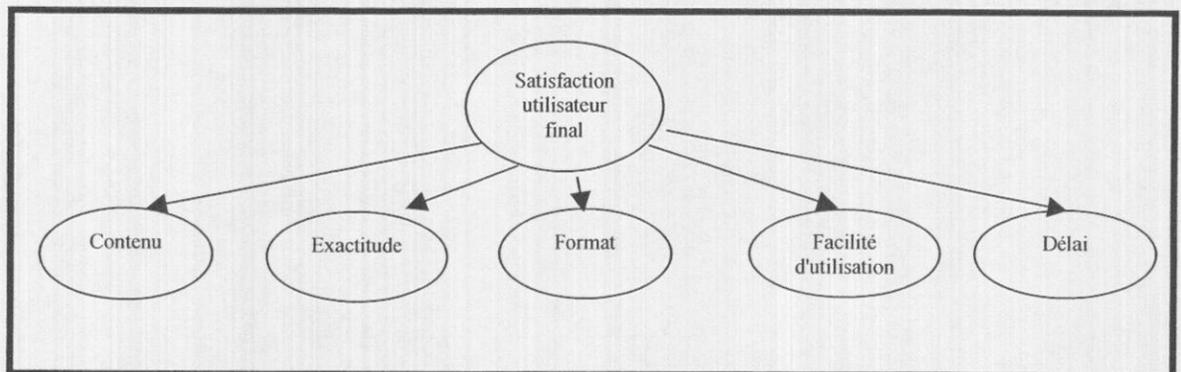
instruments les plus appropriés à l'environnement actuel et pour lequel il existe un degré de validité assez élevé [Doll et Torkzadeh, 1988, 1991, 1994; Klenke, 1992].

Doll et Torkzadeh (1988, 1991, 1994) argumentent que les instruments de mesure générale de la satisfaction des utilisateurs développés pour les environnements traditionnels des SI ne sont plus désormais appropriés pour un environnement d'utilisateurs finaux qui interagissent directement avec une application spécifique comme c'est le cas des utilisateurs de systèmes ERP. Les auteurs se réfèrent aux mesures traditionnelles comme « *measures of user information satisfaction* » (UIS). À cet égard, les auteurs proposent l'utilisation du concept de « satisfaction de l'utilisateur final » (EUC¹²) qui doit être réservé uniquement aux utilisateurs finaux (directs) d'une application spécifique. Selon Doll et Torkzadeh (1988), la satisfaction d'un utilisateur final est définie comme l'attitude d'un utilisateur qui interagit directement avec une application. Les auteurs critiquent le fait qu'un instrument à portée générale comme celui de Ives, Olson et Baroudi (1983) omet de mesurer la satisfaction spécifique d'une application au profit d'une mesure de satisfaction générale. Comme le présente la figure 1.7, Doll et Torkzadeh (1988) proposent cinq facteurs pertinents à mesurer afin de comprendre le niveau de satisfaction des utilisateurs finaux : le contenu, l'exactitude, le format des rapports, la facilité d'utilisation de l'application et le délai de réponse du système. Notons que les deux premières dimensions cherchent respectivement à mesurer la quantité et la qualité de

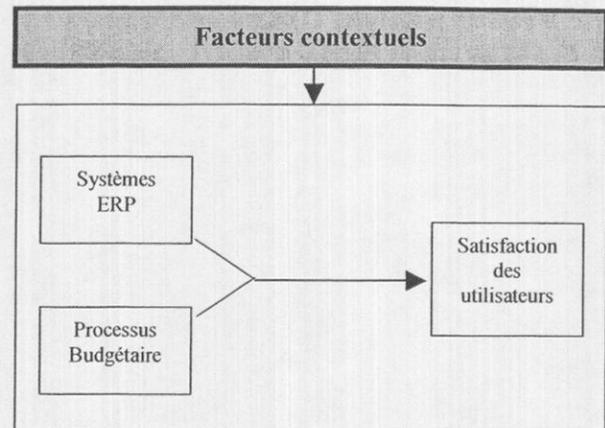
¹² Traduction libre de *End User Computer Satisfaction*.

l'information. Suite à plusieurs études en entreprise, ce sont ces dimensions qui ont été relevées comme pertinentes par les chercheurs pour mesurer le niveau de satisfaction d'utilisateurs d'application spécifique [Doll et Torkzadeh, 1988, 1991, 1994, Klenke, 1992].

Figure 1.7 : Modèle de Doll et Torkzadeh (1988)



Cette section a permis la familiarisation avec le construit de la satisfaction, notamment celui proposé par Woodroof et Kasper (1998). L'apport du construit proposé par ces auteurs se situe surtout au niveau de l'importance de prendre en considération les attentes de l'utilisateur envers la nouvelle application et l'ancien système utilisé. Rappelons également que l'étude s'attardera à la dimension support de l'application à la tâche. Enfin, l'instrument de Doll et Torkzadeh (1988) suggère des facteurs essentiels à mesurer pour déterminer le niveau de satisfaction d'un utilisateur d'une application spécifique. Pour faire suite, la prochaine section identifiera d'autres facteurs susceptibles d'avoir un impact sur le niveau de satisfaction des utilisateurs.



IV. FACTEURS CONTEXTUELS

Bien que les sections précédentes aient défini les variables étudiées, le système ERP et le processus budgétaire, il demeure que la littérature identifie d'autres facteurs contextuels susceptibles d'influencer le niveau de satisfaction des répondants. La présente section résume donc ces principaux facteurs contextuels : les caractéristiques individuelles, les caractéristiques organisationnelles, les caractéristiques des technologies de l'information et les conditions facilitatrices¹³.

A. Les caractéristiques individuelles

La revue de la littérature a permis d'identifier les principales mesures des caractéristiques individuelles privilégiées par plusieurs chercheurs dans un contexte d'évaluation de la performance de systèmes d'information [Goodhue & Thompson,

1995; Blili, 1992; Desq, 1992; Vézina, 1995]. Ces mesures, présentées au tableau 1.2 sont répertoriées essentiellement en deux catégories, soit les caractéristiques personnelles qui sont intrinsèques aux individus et les caractéristiques professionnelles qui font référence à leur carrière. La littérature suggère que de telles variables sont susceptibles d'expliquer l'impact que peut avoir un système d'information sur un individu [Desq, 1992; Vézina, 1995].

Tableau 1.2 : Caractéristiques individuelles

| Variables | Dimensions | Mesures |
|--------------------------------|------------------|--|
| Caractéristiques individuelles | Personnelles | Âge Sexe Formation/ éducation Besoins/motivations Style décisionnel Style cognitif Attitudes et perception |
| | Professionnelles | Formation/expérience avec les TI Poste occupé Expérience/compétence Catégorie professionnelle |

Source : Vézina (1995) p.138

B. Les caractéristiques organisationnelles

La revue de la littérature identifie également un certain nombre de variables organisationnelles susceptibles d'expliquer l'impact d'un système d'information sur l'organisation et les individus y travaillant [Bergeron, Raymond & Rivard, 1993; Raymond, Paré & Bergeron, 1993, Udo & Davis, 1992, Kim, 1990]. Une synthèse

¹³ Selon la littérature, on entend par conditions facilitatrices, les facteurs susceptibles d'avoir une influence positive sur le niveau de satisfaction des utilisateurs ou l'appropriation par ceux-ci d'un nouveau système d'information.

des ces facteurs est présentée au tableau 1.3. Notons que selon Vézina (1995), la taille de l'organisation est la variable la plus souvent mesurée par les chercheurs. Il s'avère donc pertinent de tenir compte de tels facteurs lors de l'évaluation de l'impact d'un système d'information sur les membres d'une organisation par rapport à ceux d'une autre.

Tableau 1.3 : Caractéristiques organisationnelles

| Variable | Mesures |
|--|--|
| Caractéristiques organisationnelles | Taille Structure organisationnelle Expérience et maturité avec les TI Nombre, taille et nature des clients actuels Valeurs de la direction Stratégie globale Ressources Interdépendance des unités administratives Degré de décentralisation Diffusion des innovations Ancienneté Localisation Turbulence politique Nature des activités Système d'évaluation et de contrôle |

Source : Adaptation de Vézina (1995) p.140

C. Les caractéristiques des TI

Les chercheurs en système d'information perçoivent l'infrastructure des TI comme une ressource cruciale de toute entreprise [Weill & Broadbent, 1998; Keen, 1991; Armstrong & Sambamurthy, 1999; Henderson & Venkatraman, 1993]. Armstrong & Sambamurth (1999) définissent la sophistication de l'infrastructure des TI comme le degré par lequel une entreprise a su diffuser des technologies de l'information clé

pour supporter adéquatement ces applications d'entreprise. C'est pourquoi ces auteurs suggèrent que le degré de sophistication de l'infrastructure des TI aura une influence positive sur l'assimilation par l'entreprise de nouvelles technologies. Dans une même perspective, les caractéristiques des technologies existant au sein d'une organisation sont susceptibles d'avoir un impact sur le niveau d'appropriation et de satisfaction d'une nouvelle technologie par les utilisateurs. Il est possible que les caractéristiques passées aient également une influence sur le niveau de satisfaction d'une nouvelle technologie, ce que l'étude tentera d'observer.

D. Les conditions facilitatrices

La revue de la littérature permet d'identifier le processus de sélection d'un logiciel, son implantation et la formulation de la stratégie des TI comme des facteurs pouvant être qualifiés de conditions facilitatrices pour l'adoption ou l'appropriation d'un système d'information par les utilisateurs d'une organisation [Hetch, 1997; Bingi, Sharma & Godla, 1999; Henderson & Venkatraman, 1993].

1. Sélection d'un logiciel ERP

Selon plusieurs auteurs, la sélection d'un système intégré de gestion constitue une étape cruciale pour l'organisation qui décide d'en implanter un [Kuiper, 1998; Shankarnarayanan, 1999; Hetch, 1997]. Comme pour la majorité des technologies, il est impératif que le système ERP réponde le mieux possible aux besoins organisationnels, étant donné qu'une telle application a un impact significatif sur la

structure d'une entreprise [Kuiper, 1998; Hetch, 1997]. Hetch (1997) suggère également que l'entreprise se dote d'une méthodologie de sélection rigoureuse identifiant des critères de sélection précis. Toujours selon Hetch (1997), l'entreprise devrait cibler au moins six critères majeurs : les fonctionnalités offertes par l'application, l'adéquation entre l'architecture technique nécessaire pour répondre aux besoins des utilisateurs et celle requise par l'application, l'établissement d'un budget, le support et le service offerts par le fournisseur, sa capacité d'exécuter le projet et finalement la vision du fournisseur quant à l'amélioration et au développement de son application. Enfin, une entreprise ne se dotant pas d'une stratégie de sélection rigoureuse s'expose selon les auteurs à d'importants risques d'échec.

2. L'implantation

Le modèle de Bingi, Sharma & Godla (1999) suggère que l'implantation d'une solution intégrée ERP n'est pas tellement un exercice technologique mais plutôt une révolution organisationnelle. Selon ces derniers, une planification élaborée est indispensable pour une implantation réussie. Bingi, Sharma & Godla (1999) mentionnent **cinq** enjeux critiques qui sont susceptibles d'influencer l'implantation du système ERP : l'engagement de la haute direction, la réingénierie des processus existants, l'intégration du système ERP avec les autres systèmes d'information de l'entreprise, la sélection et la gestion de l'équipe de consultants et des employés et finalement, la formation des employés pour faire face au nouveau système.

3. Stratégie des TI

Selon le modèle de Henderson & Venkatraman (1993) et Chan (1992), un manque de cohérence (fit) entre la stratégie organisationnelle et la stratégie relative aux TI a un impact sur la capacité de l'entreprise à rendre profitable un investissement dans les TI. Notons que la stratégie organisationnelle n'a pas été retenue étant donné qu'on regarde une application spécifique et non l'ensemble des systèmes informatiques utilisés par l'entreprise. Henderson & Venkatraman (1993) décrivent l'interrelation qui devrait exister entre ces deux types de stratégies, l'infrastructure organisationnelle, l'infrastructure des systèmes d'information et les processus. Toujours selon ces auteurs, la stratégie des TI doit tenir compte du rôle des TI au sein de l'organisation, de leurs qualités et attributs fondamentaux et des principaux mécanismes de gestion utilisés pour promouvoir leur développement et évolution. En somme, une entreprise ayant une stratégie des TI cohérente avec les dimensions contextuelles mentionnées par les auteurs facilitera l'adoption par les utilisateurs de nouveaux investissements en TI, permettant ainsi la matérialisation des bénéfices d'une telle implantation.

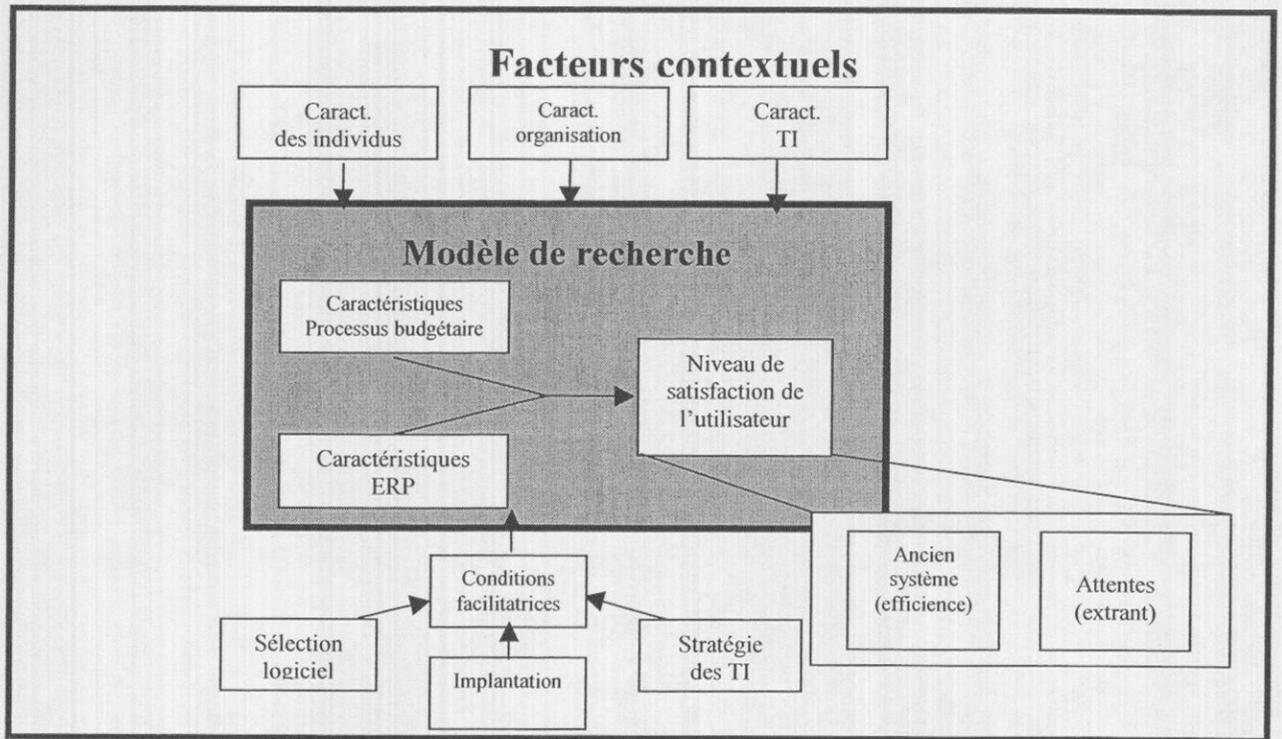
Ceci conclut cette section qui résumait les principaux facteurs contextuels identifiés par la littérature qui sont susceptible d'influencer le niveau de satisfaction des utilisateurs de systèmes d'information. Ces facteurs sont les caractéristiques individuelles, les caractéristiques organisationnelles, les caractéristiques des technologies de l'information et les conditions facilitatrices. La section qui suit

mettra en relation les éléments soulevés par la revue de la littérature dans un cadre d'analyse qui permettra l'analyse et l'interprétation des résultats de l'étude.

V. CADRE D'ANALYSE

Cette section se veut la présentation du cadre d'analyse qui met en relation les facteurs cités par la revue de la littérature sur le sujet étudié. La figure 1.8 présente à cet effet les interrelations entre les différentes variables suggérées par la littérature. Au cœur du cadre d'analyse, on note le modèle de recherche qui définit les facteurs explicatifs du niveau de satisfaction des utilisateurs. Quant aux facteurs contextuels, rappelons que ceux-ci ont été identifiés par la littérature comme pouvant influencer également la variable dépendante étudiée, soit le niveau de satisfaction. Pour cette raison, il a été jugé pertinent de les inclure dans ce cadre d'analyse. Toutefois, dans cette section, il sera plus précisément question des variables directement reliées au modèle de recherche.

Figure 1.8 : Cadre d'analyse



Enfin, le tableau 1.4 fait un rappel des variables présentées dans le cadre d'analyse en relation avec les auteurs traitant de ces sujets au sein de la littérature.

Tableau 1.4 : Correspondance entre les variables du cadre d'analyse et
la revue de la littérature

| Variables | Auteurs |
|--|--|
| Caractéristiques des systèmes ERP | Goodhue & Thompson (1995), Vézina (1995), Fahy (1999), Minahan (1998), Scapens (1998), Tujeta (2000), Davenport (2000), Brown & Vessey (1999), Hammer (1998), Hunter (1999) |
| Caractéristiques de la tâche et du processus budgétaire | Goodhue & Thompson (1995), Vézina (1995), Woodroof & Kasper (1998), Goodhue & Thompson (1995), Sanders & Garrity (1995), Fortin, Mandron & Vézina (1999), Malo & Mathé (1998), Lochard (1991), Margerin (1998), Norwood (1993) |
| Satisfaction des utilisateurs | Ives, Olson & Baroudi (1983), Bailey & Pearson (1983), Doll & Torkzadeh (1988) (1991), (1994), |
| Caractéristiques des individus | Goodhue & Thompson (1995), Vézina (1995) |
| Caractéristiques de l'organisation | Vézina (1995), Kim (1990), Bailey & Pearson (1983), Ives, Olson & Baroudi (1983), Sanders (1984), Miller & Doyle (1987), Raymond (1987) |
| Caractéristiques des technologies de l'information | Weill & Broadbent (1998), Keen (1991), Armstrong & Sambamurthy (1999), Henderson & Venkatraman (1993) |
| Conditions facilitatrices | Goodhue & Thompson (1995), Bingi, Sharma & Godla (1999), Barki, Rivard & Talbot (1999) |
| Sélection de logiciel | Kuiper (1998), Shankarnarayanan (1999), Hetch (1997) |
| Implantation | Bingi, Sharma & Godla (1999) |
| Stratégie des SI | Vézina (1995), Henderson & Venkatraman (1993), Chan (1992) |

A. Caractéristiques du système ERP : module financier (FI-CO) de SAP

Le but de cette section n'est pas de présenter une liste exhaustive des fonctionnalités des modules FI-CO mais plutôt d'en faire ressortir les principales caractéristiques susceptibles d'avoir une influence sur les activités du processus budgétaire. La principale caractéristique du module FI-CO d'un système ERP est le fait qu'il permet l'intégration de l'ensemble de l'information financière et non financière disponible dans l'entreprise lorsqu'il est implanté avec d'autres modules SAP. L'application permet également d'offrir un suivi en temps réel des résultats versus le budget. De plus, selon SAP¹⁴, ces modules offrent la majorité des fonctionnalités supportées par des applications budgétaires¹⁵. L'étude cherchera donc à comprendre comment l'application étudiée supporte les activités de recherche d'information, d'analyse de sensibilité, de préparation des budgets et de suivi budgétaire.

B. Caractéristiques du processus budgétaire

La présente étude se faisant dans le cadre du processus budgétaire, il devient nécessaire d'en définir les principales caractéristiques afin de bien comprendre l'objet de l'étude. À cet égard, Fortin, Mandron et Vézina (1999) définissent les caractéristiques suivantes comme étant les principales de ce processus : le niveau de décentralisation du budget, l'horizon temporel (mensuel, annuel, trimestriel), la

¹⁴ www.SAP.com

¹⁵ Annexe G : Principales fonctionnalités de logiciels de budgétisation

durée du processus avant l'implantation et suite à celle-ci, le nombre d'unités administratives et d'intervenants impliqués, le type d'intervenants impliqués et le type de rapports générés. Notons qu'en plus de ces caractéristiques spécifiques au processus budgétaire, la littérature suggère un certain nombre de variables à considérer lorsqu'on tente d'évaluer un système d'information par rapport à des tâches spécifiques comme le présente le tableau 1.5.

Tableau 1.5 : Caractéristiques de la tâche

| Variables | Dimensions | Mesures |
|-------------------------------------|--|---------------------------------------|
| Caractéristiques de la tâche | Variables inhérentes à la tâche | Incertitude de la tâche |
| | | Degré de structure |
| | | Fréquence de la tâche |
| | | Variété |
| | | Complexité |
| | | Nature de la tâche |
| | | Horizon temporel de la tâche |
| | | Importance de la tâche |
| | | Taille de la tâche |
| | Variables inhérentes à l'environnement de la tâche | Besoin de coopération |
| | | Attributs des collaborateurs (groupe) |
| | | Attitude supérieure |
| | | Assistance technique |
| | | |
| | | |

Source : Vézina (1995) p.139

L'étude de Fortin, Mandron et Vézina (1999), menée auprès de 365 experts-comptables, révèle que les entreprises ayant implanté un système de gestion intégré (ERP) l'utilisent dans le processus budgétaire au niveau de quatre étapes. Ces étapes sont la recherche d'information, l'analyse et les simulations, la préparation des budgets ainsi que le suivi budgétaire. Dans le cadre de la présente recherche, l'impact d'un système ERP sur la satisfaction des utilisateurs sera examiné, et ce au

niveau des activités supportées par une telle application. Une définition de ces activités suit.

1. La recherche d'information

Cette activité concerne principalement la recherche d'information historique dans le système SAP permettant l'élaboration des budgets. Elle regroupe également les recherches exécutées au sein de ce système afin de mieux comprendre les causes des coûts.

2. L'analyse de sensibilité et les simulations

Cette activité se résume à faire des analyses de sensibilité ou encore des scénarios afin de quantifier l'impact de différentes hypothèses budgétaires.

3. La préparation des budgets

La préparation des budgets se veut le processus dans lequel les différents composants du budget d'exploitation sont consolidés afin de produire le document final : le budget d'exploitation.

4. Le suivi budgétaire

Dans le cadre de la présente étude, le suivi budgétaire est l'activité lors de laquelle on procède à l'analyse des écarts budgétaires entre les données prévisionnelles et les résultats d'exploitation de l'entreprise à l'aide des techniques ou fonctionnalités offertes par le système SAP.

C. Le niveau de satisfaction de l'utilisateur

Le niveau de satisfaction de l'utilisateur correspond au construit de Woodroof et Kasper (1998). Dans cette perspective, l'étude mesure en terme de satisfaction ou d'insatisfaction dans quelle mesure le module financier FI-CO répond aux besoins des activités étudiées et permet aux répondants d'exécuter la recherche d'information, les analyses de sensibilité et les simulations, la préparation des budgets et le suivi budgétaire. Comme le suggèrent Woodroof et Kasper (1998), cette dimension est étudiée en privilégiant deux perspectives : le niveau de satisfaction de l'utilisateur par rapport à ses attentes et le niveau de satisfaction de l'utilisateur par rapport à l'ancien système. Ceci permettra de mesurer d'une façon plus complète le niveau de satisfaction des utilisateurs interrogés. En effet, un utilisateur pourrait être insatisfait par rapport à SAP en fonction de ses attentes tout en considérant cette application plus performante que l'ancien système pour exécuter une activité donnée du processus budgétaire.

D. Les facteurs contextuels

Comme il en a été question à la section précédente, la littérature identifie certains facteurs contextuels susceptibles d'influencer le niveau de satisfaction des répondants : les caractéristiques individuelles, les caractéristiques organisationnelles, les caractéristiques des technologies de l'information et les conditions facilitatrices.

À cet égard, il a donc été jugé pertinent de mesurer les variables présentées aux tableaux 1.2 et 1.3 qui représentent respectivement les caractéristiques individuelles et organisationnelles. Pour ce qui est des caractéristiques des TI, une description sommaire des principales caractéristiques peut être relevée d'après celles offertes par l'application étudiée. En effet, une approche globale peut s'avérer suffisante étant donné l'orientation exploratoire de l'étude. Parmi les conditions facilitatrices, la littérature identifie notamment le processus de sélection d'un logiciel, son implantation et la formulation de la stratégie des TI. Bien que la présente étude s'intéresse directement à l'impact sur le niveau de satisfaction des fonctionnalités de SAP sur les activités du processus budgétaire, il semble fort probable que d'autres facteurs indirects aient une influence sur cet état de satisfaction. D'où l'importance d'inclure ces facteurs dans le cadre d'analyse et de les mesurer dans le cadre de l'étude afin, au besoin, d'améliorer la compréhension du niveau de satisfaction des répondants.

La définition des variables du modèle de recherche étant complétée, la prochaine section expliquera la méthodologie privilégiée en fonction de la nature de la recherche.

CHAPITRE 2

MÉTHODOLOGIE

Ce chapitre décrit la méthodologie utilisée pour réaliser le présent travail de recherche. Tout d'abord, la nature de la recherche sera présentée. Par la suite, la structure de l'étude, l'élaboration du questionnaire et du guide d'entrevue, la collecte de données et l'analyse des données seront décrites.

I. NATURE DE LA RECHERCHE

Cette recherche est de nature exploratoire et descriptive. Tout d'abord, la recherche est exploratoire puisqu'elle propose un cadre conceptuel d'évaluation de la satisfaction des utilisateurs spécifique au processus sans l'avoir préalablement testée statistiquement. Par ailleurs, elle s'avère être descriptive étant donné qu'elle décrit un phénomène précis, soit le niveau de satisfaction auprès d'utilisateurs de SAP dans le contexte du processus budgétaire. Elle identifie les attributs de la satisfaction de différentes catégories d'utilisateurs à l'égard de SAP. De plus, elle examine comment SAP supporte ou non les activités du processus budgétaire.

Enfin, les concepts de la partie exploratoire de cette recherche sont utilisés au développement de la partie descriptive. Ainsi, le cadre d'analyse n'est pas testé statistiquement, mais il est plutôt utilisé pour élaborer le questionnaire, le guide d'entrevue ainsi que pour effectuer l'analyse et l'interprétation des résultats.

II. CHOIX MÉTHODOLOGIQUE DE LA RECHERCHE

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. Cette méthode permettra de tenir compte d'éléments contextuels pertinents à la compréhension du phénomène étudié qui ne peuvent être captés par une étude statistique [Yin, 1994]. De plus, le fait d'étudier plus d'une entreprise permettra une compréhension enrichie du phénomène étudié étant donné qu'il n'existe, à notre connaissance, pas de recherche complétée sur SAP dans le contexte particulier du processus budgétaire.

L'implantation de SAP ayant déjà été réalisée, l'étude aura un contrôle *Ex post facto* sur le phénomène étudié. Elle sera descriptive et visera dans un premier temps à caractériser la satisfaction puis à comprendre les facteurs expliquant la satisfaction ou l'insatisfaction des utilisateurs de SAP dans le cadre du processus budgétaire. L'horizon temporel de l'étude sera de type transversal, c'est-à-dire que les données sont recueillies à une seule période dans le temps. De plus, selon Vézina (1995),

l'étude transversale permet de recueillir des mesures perceptuelles. Par souci de corroboration des faits analysés, plusieurs sources d'information seront considérées [Yin, 1994].

L'unité d'analyse de la recherche est l'individu. Cette unité d'analyse a été retenue dans le cadre d'études antérieures pour les mesures perceptuelles [Vézina, 1995]. Finalement, puisqu'il s'agit d'une étude de cas, l'analyse des données impliquera une analyse de contenu¹⁶ permettant l'identification d'éléments clés à la compréhension du phénomène étudié

A. Description 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. Comme le mentionnent Miles et Huberman (1994), 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, il s'avérait pertinent de vouloir identifier des tendances ou différences entre les organisations étudiées par le biais d'une analyse

¹⁶ L'analyse de contenu sera définie dans la section intitulée « *L'analyse des résultats* »

comparative. En ce sens, la grande diversité des entreprises choisies saura amener à l'étude une plus grande richesse dans la compréhension du phénomène étudié.

Les entreprises retenues devaient premièrement avoir implanté SAP, plus particulièrement le module FI-CO, ce dernier supportant les principales fonctionnalités nécessaires au déploiement budgétaire. Les entreprises l'ayant implanté depuis au moins deux ans ont été privilégiées. À ce propos, l'étude de Jurison (1996), suggère que la deuxième année suivant l'implantation d'une technologie correspond à la matérialisation de la plus forte proportion des bénéfices inhérents à l'implantation. Deuxièmement, les entreprises devaient utiliser SAP dans le cadre de leur processus budgétaire puisque selon Goodhue & Thompson (1995), on ne peut mesurer la *performance* d'un SI (dans le présent cas la *satisfaction*) que si le SI est utilisé.

Au sein des entreprises étudiées, trois catégories d'individus ont fait l'objet de l'étude. Selon Fortin, Mandron & Vézina (1999), le personnel du département comptabilité et finance est presque toujours impliqué au niveau du processus budgétaire. Ainsi, les trois catégories de répondants proviennent essentiellement de cette fonction de l'entreprise. De plus, selon DeLone & McLean (1992), l'utilisation et la satisfaction des utilisateurs peuvent être explorées par rapport aux preneurs de décisions et/ou à l'utilisateur direct du SI. Ceci explique pourquoi les cadres supérieurs, les responsables budgétaires ainsi que les utilisateurs directs de SAP

impliqués dans le processus budgétaire ont été ciblés. Voici une brève description de chacune des trois catégories de répondants étudiées :

- Profil du cadre supérieur : Le cadre supérieur doit être un membre de la haute direction et si possible avoir été impliqué dans la décision d'implantation du système SAP. Il utilise l'information prévisionnelle produite par le système SAP pour des fins décisionnelles. Finalement, il n'est pas nécessaire qu'un usage fréquent de l'application soit fait par ce dernier.
- Profil du responsable budgétaire : Le responsable budgétaire est la personne ressource et responsable de la gestion du processus budgétaire. De préférence, le responsable a été impliqué dans le choix et la décision d'implantation du système SAP. De plus, il utilise l'information produite par le système pour des fins de décisions. Finalement, il n'utilise pas nécessairement le système SAP fréquemment mais peut y faire appel pour les activités suivantes du processus budgétaire : la recherche d'information, l'analyse de sensibilité et simulation, la préparation des budgets et le suivi budgétaire.
- Profil de l'utilisateur : L'utilisateur du système SAP peut être responsable du budget pour une unité d'affaires ou encore un centre de coûts. On s'attend à ce qu'il utilise le système SAP pour les activités suivantes du processus budgétaire : la recherche d'information, l'analyse de sensibilité et simulation, la préparation des budgets et le suivi budgétaire.

Finalement, afin de circonscrire l'étendue de la recherche, la recherche s'attardera particulièrement au niveau du module financier, FI-CO, ce dernier supportant principalement la budgétisation. Notons que puisque SAP est un système de gestion intégré, il est difficile de faire abstraction du système dans son ensemble.

Présentation des trois entreprises à l'étude

Cette section décrira les trois entreprises à l'étude. Elle a pour objectif de mieux dépeindre le contexte d'étude 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. Enfin, les tableaux 2.1 et 2.2 résumant respectivement le profil des entreprises étudiées et les renseignements comparatifs sur le système SAP utilisé.

Tableau 2.1 : Profil comparatif des entreprises étudiées

| | A | B | C |
|--|----------|----------|-------------|
| Chiffres d'affaires (million \$) | 180 | 11 000 | 400 |
| Secteur d'activité | Acier | Énergie | Pétrochimie |
| Nombre d'employés équivalent temps-plein [fonction finance-contrôle] | 2 à 5 | 350 | 13 |
| Nombre d'unités administratives | 6 | 12 | 2 |
| Degré de décentralisation des décisions | Faible | Élevé | Moyen |

Tableau 2.2 : Renseignements comparatifs sur le système SAP

| | A | B | C |
|--|--------|---------|---------|
| Version SAP | 3.1 H | 3.1 H | 3.1 H |
| Durée d'implantation des modules FI-CO | 8 mois | 18 mois | 10 mois |
| Modules implantés | | | |
| FI (Financial Accounting) | X | X | X |
| CO (Controlling) | X | X | X |
| AM (Fixed Asset Mgmt) | X | X | |
| SD (Sales & distribution) | X | | X |
| MM (Material Mgmt) | X | X | X |
| PP (Production Planning) | X* | | X |
| SM (Service Mgmt) | | | |
| QM (Quality Mgmt) | X* | | X |
| PM (Plant Maintenance) | X | | |
| HR (Human Resources) | | X | |
| EC (Enterprise Controlling) | | | |
| PS (Project System) | | | |
| WF (Workflow) | | | |
| IS (Industry Solutions) | | | |
| *Implanté seulement dans la division étudiée | | | |

1. *Entreprise A*

Comme en témoigne le tableau 2.1, l'entreprise A est une entreprise manufacturière œuvrant dans le secteur de l'acier qui génère un chiffre d'affaires annuel de 180 millions \$. Mentionnons que dans ce type d'industrie les prix de vente fluctuent beaucoup et sont dictés par le marché, ce qui oblige l'entreprise à exercer un contrôle serré de ses dépenses. La division étudiée emploie de deux à cinq personnes à temps plein au sein de sa fonction finance-contrôle.

La principale motivation pour implanter SAP était la désuétude de l'ancien système financier qui datait des années 70. L'ancien système d'information était principalement composé de deux systèmes non compatibles, celui financier de base et statistique de la production. L'information sur les produits y était peu détaillée sans compter qu'il n'existait pas de forage de données. L'information était exclusivement produite sur support papier et mise à jour mensuellement. De plus, selon le responsable budgétaire, il y avait beaucoup d'énergie investie pour s'assurer de l'intégrité des données.

L'annexe F présente le profil détaillé des répondants de l'entreprise A. Le cadre supérieur (contrôleur corporatif) est le seul des trois répondants affectés à la division corporative alors que le responsable budgétaire (contrôleur de l'usine) et l'utilisateur (comptable de gestion) sont tous deux employés au sein d'une des douze unités d'affaires de l'entreprise. Toujours d'après l'annexe F, on constate que les trois répondants possèdent une très bonne expérience des outils informatiques dans le cadre du processus budgétaire. Enfin, ces deux répondants ont bénéficié d'une formation et en sont dans l'ensemble satisfaits.

Selon le cadre supérieur, l'implantation de SAP s'est bien déroulée pour l'ensemble du projet. L'implantation des modules FI-CO a duré huit mois. L'entreprise a opté d'implanter SAP module par module afin d'éviter les « horreurs » vécues par

d'autres entreprises. De son côté, l'unité d'affaires étudiée a implanté en plus du FI-CO les modules suivants : AM, SD,MM, PP, PM et HR¹⁷.

Plusieurs caractéristiques de SAP ont été soulevées lors des entrevues. Selon le cadre supérieur, les modules implantés supportent bien les opérations transactionnelles. Toutefois, toujours selon ce dernier, SAP ne supporte pas adéquatement les activités de gestion, une importante lacune selon lui. À son avis, un entrepôt de données rendrait la recherche plus conviviale et permettrait d'utiliser plus facilement l'information pour la gestion. La philosophie « utilisateur » de SAP implique une saisie des données budgétaires faite directement au niveau opérationnel dans SAP, évitant ainsi la double saisie. Enfin, les écritures comptables sont générées automatiquement dans le module FI-CO et le système est mis à jour en temps réel.

Pour terminer, on peut constater d'après l'annexe E que l'horizon temporel du processus budgétaire se veut annuel et que le processus s'échelonne sur une durée de 90 jours. Quant au nombre d'employés impliqués au sein de ce processus il s'élève entre 20 et 25. Une trentaine de rapports budgétaires sont générés à chaque fin de mois.

¹⁷ La définition de ces modules est faite au Chapitre 1 p.23 et dans le tableau 2.2 p.63.

2. Entreprise B

L'entreprise B œuvre dans le secteur de l'énergie et réalise annuellement un chiffre d'affaires oscillant aux environs de 11 milliards \$. Elle emploie environ 350 personnes à temps plein au sein de sa fonction finance-contrôle. Dans le cadre de l'étude, l'attention a été portée sur une unité corporative qui chapeaute les 12 unités d'affaires dans le processus budgétaire.

Lors des entrevues, deux principales motivations semblent expliquer l'implantation de SAP. La première relevait de la désuétude des anciens systèmes, et par conséquent d'une crainte pour le passage à l'an 2000. L'autre motivation exprimée se référait à un désir de centraliser les activités d'approvisionnement et de planification.

Auparavant, chaque unité d'affaires utilisait les trois mêmes systèmes financiers¹⁸ développés à l'interne, indépendants l'un de l'autre. Ces systèmes ne permettaient pas la saisie aux postes de travail, ce qui faisait en sorte qu'il y avait énormément de formulaires traités en « batch ». Plus particulièrement, le système comptable était indépendant du système budgétaire, rendant ainsi les redditions de comptes (réels vs budgets) problématiques.

Comme le montre l'annexe F, les trois répondants¹⁹ occupent des postes assez élevés au sein de la société B. Le cadre supérieur occupe le poste de Directeur principal, la responsable budgétaire remplit les fonctions de Chef plans et revues de gestion alors que l'utilisateur est Chef support aux unités d'affaires. Toujours selon le profil détaillé présenté à l'annexe F, on constate que le responsable budgétaire possède moins d'expérience avec les outils informatiques que les deux autres répondants. De plus, cette annexe révèle que le responsable budgétaire a une faible maîtrise de SAP contrairement à l'utilisateur. Finalement, le responsable budgétaire n'a pas bénéficié de formation alors que l'utilisateur en a reçu une qu'il juge très adéquate.

La culture de l'entreprise ayant pour politique de développer tous les systèmes informatiques à l'interne, la décision d'opter pour un progiciel développé à l'externe s'est révélée importante. Puisque SAP était en mesure de supporter de nouvelles orientations, son implantation a été jumelée à l'instauration de nouveaux concepts²⁰. Le processus a été qualifié d'intense par les répondants étant donné l'implantation simultanée de plusieurs modules et les courts délais. Le projet d'implantation des modules FI-CO s'est échelonné sur une période de 18 mois. Les gens chez B étaient réticents aux changements, ce qui a rendu pénible l'adaptation au nouveau système. Enfin, l'entreprise évalue présentement la possibilité de mettre en place un entrepôt de données à l'aide des outils Hypériions afin de faire un lien entre les unités

¹⁸ Les trois systèmes étaient : suivi de l'exploitation, suivi des investissements et suivi des postes (employés et non les natures comptables)

¹⁹ Ils sont tous considérés par l'employeur comme des cadres.

²⁰ Ces nouveaux concepts sont : la facturation interne et le coût complet.

d'affaires ayant SAP et les autres systèmes de leurs filiales. Un tel entrepôt permettrait entre autres d'obtenir un portrait global de l'entité et de rendre plus conviviale la recherche et l'analyse de l'information. L'entreprise est actuellement en attente d'une nouvelle version de SAP pour octobre 2001.

L'entreprise B a opté pour l'implantation des modules SAP suivants : FI, CO, AM, MM et HR. Il a été choisi de ne pas acheter les rapports standards de SAP mais plutôt d'en développer sur mesure. Enfin, cette solution n'a pu être implantée dans leurs filiales qui n'étaient pas adaptées. Cela a pour conséquence que l'entreprise ne peut actuellement intégrer son information financière à 100%. Enfin, SAP ne répondant pas à tous les besoins des gestionnaires, plusieurs outils ont été développés en parallèle selon le responsable budgétaire.

Le processus budgétaire s'échelonne actuellement sur 90 jours et implique environ 500 employés. L'horizon temporel du budget quant à lui est annuel. Chaque unité est responsable de son suivi budgétaire et une vingtaine de rapports budgétaires sont utilisés au niveau corporatif.

3. Entreprise C

L'entreprise C réalise annuellement un chiffre d'affaires d'environ 400 millions \$. Elle œuvre dans le secteur de la pétrochimie, secteur dans lequel on ne peut contrôler

que les coûts fixes. Ayant 13 employés au sein de sa fonction finance-contrôle, l'entreprise étudiée est l'une des deux unités d'affaires de son entité.

Plusieurs facteurs semblent avoir motivé l'entreprise à implanter SAP. D'après le cadre supérieur, le but premier était d'avoir une base de données unique au sein de l'entreprise afin de procéder à de meilleures analyses et d'améliorer la prise de décisions. De plus, toujours selon ce dernier, l'implantation de SAP permettait l'automatisation des processus et une augmentation de l'efficacité. Le responsable budgétaire a soulevé qu'il y avait aussi une importante crainte que leurs systèmes ne passeraient pas l'an 2000.

L'ancien système comptable datait d'une douzaine d'années. Le budget n'étant pas intégré au système comptable, le processus en entier était manuel et se faisait à l'aide de Lotus²¹, d'Excel et d'un logiciel d'optimisation de la production. La majorité des logiciels étaient développés à l'interne et n'étaient pas compatibles, ce qui rendait le processus ardu au niveau de la conciliation et de la recherche de l'information.

C'est une équipe composée de consultants et de membres de l'interne qui a procédé à temps plein, sur une période de 2 ans, à l'implantation du projet global de SAP. Une personne était dédiée seulement à la gestion du changement. Bien que l'implantation ait suscité beaucoup de résistance, le cadre supérieur la qualifie de succès. Plus particulièrement, le responsable budgétaire a été fortement impliqué dans la

paramétrisation de SAP. L'entreprise a maintenant pour projet de migrer à la nouvelle version de SAP au premier trimestre 2002. De plus, elle vise à optimiser le système SAP transactionnel par l'addition d'un entrepôt de données, Infocube de SAP, un logiciel semblable à Hypérian.

Les répondants interrogés au sein de l'entreprise C étaient tous impliqués au niveau corporatif de l'entreprise. L'annexe F détaille leur profil. Pour sa part, le cadre supérieur est le VP-Finance et TI de l'entreprise, le responsable budgétaire est au poste de Directeur planification financière tandis que l'utilisateur est le Directeur distribution, satisfaction et clientèle. Ces répondants possèdent une bonne expérience des outils informatiques, celle-ci variant de 5 ans à plus de 10 ans. Pour leur part, le responsable budgétaire et l'utilisateur ont bénéficié d'une formation qu'ils jugent adéquate.

En plus des modules FI-CO, l'entreprise C a opté pour l'implantation des modules suivants : SD, MM, PP et QM. L'entreprise n'a plus besoin d'améliorer le système avec les ressources internes, recevant des « patchs » mensuellement. SAP sert d'outil de saisie pour les coûts variables tandis que le système est également utilisé pour le suivi des coûts fixes. Étant donné la satisfaction du suivi des coûts fixes effectuée par leur ancien système, le responsable budgétaire a reproduit un modèle de suivi semblable dans SAP. Pour l'instant, au niveau du processus budgétaire, ils

²¹ Lotus est un tableau électronique au même titre qu'Excel.

continuent, selon le responsable budgétaire, à recourir fréquemment à d'autres applications comme un logiciel spécialisé. Finalement, comme SAP le suggérait, l'entreprise a opté pour les meilleures pratiques en faisant en sorte que les modifications soient effectuées à la source par les gestionnaires, éliminant ainsi la double saisie.

Le processus budgétaire chez C implique de 40 à 60 personnes. L'horizon temporel du processus budgétaire est annuel, sur une base de 12 mois. Quant à sa durée, le processus s'échelonne sur une période de 60 jours. Notons que les différents intervenants opérationnels sont impliqués surtout dans le premier mois, tandis que l'autre mois se résume principalement à de la compilation et de la révision des données dans SAP par le responsable budgétaire. Finalement, moins de 10 rapports budgétaires sont utilisés par l'entreprise et les rapports de SAP sont reformatés à l'aide de Powerpoint²² pour des fins de présentation.

III. DESCRIPTION DU QUESTIONNAIRE DE RECHERCHE ET D'UN GUIDE D'ENTREVUE

Cette section permettra dans un premier temps de justifier l'utilisation du questionnaire et d'un guide d'entrevue. Par la suite, la structure ainsi que le contenu des questions du questionnaire seront abordés, pour clôturer avec les éléments concernant le guide d'entrevue.

²² Powerpoint est un logiciel de présentation de la suite Microsoft Office.

Tout d'abord, il s'avère essentiel de préciser la motivation de recourir à un questionnaire et un guide d'entrevue. La principale raison expliquant ce choix est la disponibilité limitée des professionnels en entreprise. Le questionnaire répertorie principalement des questions succinctes pouvant être répondues par le répondant sans support direct du chercheur. D'un autre côté, l'entrevue s'avérait nécessaire pour approfondir la compréhension des éléments de réponse du questionnaire, et ce 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 utilisateurs dans le contexte spécifique du processus budgétaire. Enfin, Yin (1994) suggère fortement le recours à plus d'une source d'information dans un objectif de validation, ce qui permet d'augmenter le degré de confiance de l'information recueillie qui sera à la base de l'analyse des résultats.

Il a été jugé pertinent d'élaborer trois questionnaires, soit un questionnaire spécifique à chaque type de répondant. Ceci s'explique principalement par le fait qu'il était possible de cibler un certain nombre de questions spécifiques aux fonctions majeures d'un type de répondants pouvant être non pertinentes ou redondantes pour une autre catégorie de répondants. Finalement, l'élaboration des questionnaires et des guides d'entrevues fut basée sur les éléments de la revue de la littérature à l'origine du cadre conceptuel présenté au chapitre 1. Ces principaux éléments sont les caractéristiques

de SAP, du processus budgétaire, la satisfaction des utilisateurs, les facteurs contextuels et les conditions facilitatrices.

Enfin, pour les raisons mentionnées à la section III du chapitre 1, l'instrument de Doll et Torkzadeh (1988) a été retenu pour mesurer la satisfaction générale des trois catégories d'utilisateurs. Par contre, pour la satisfaction spécifique à l'utilisation de SAP dans le cadre du processus budgétaire, il s'est avéré nécessaire d'adapter l'instrument de Doll et Torkzadeh (1988), ce dernier n'ayant pas été réalisé pour le présent contexte d'étude [Goodhue, 1995]. Rappelons que la satisfaction spécifique au processus budgétaire ne touche que deux des trois catégories de répondants, soit le responsable budgétaire et l'utilisateur, comme l'indique le profil des répondants à la section précédente. Ceci s'explique principalement par le fait que les cadres supérieurs, de par leur niveau hiérarchique élevé, ne sont pas directement impliqués dans les quatre activités du processus budgétaire à l'étude. Enfin, les questionnaires et guides d'entrevue furent présentés uniquement en version française (Annexes A, B, C et D) étant donné qu'ils s'adressaient à un nombre restreint de répondants au Québec. Cependant, l'utilisation d'un questionnaire uniquement en français offre l'avantage de limiter le risque lié au biais dans la traduction et l'interprétation des questions par les répondants.

A. Structure et contenu des trois questionnaires

Dans un premier temps, la présentation de la structure et du contenu de chacun des trois types de questionnaire sera faite, pour enchaîner avec le processus de validation retenu pour les trois questionnaires et conclure avec les différences notoires entre les trois types de questionnaires.

Tout d'abord, soulignons que les trois questionnaires regroupent les types de structures de questions proposés par Dillman (1978). Ces types de structures sont : ouvertes, fermées avec des choix de réponse ordonnées, fermées avec des choix de réponse désordonnés et partiellement fermées. Il est à noter qu'une échelle de Likert de 1 à 5 a été choisie pour les questions à choix de réponses ordonnées. Cette échelle répondait à l'objectif de l'étude qui vise à comprendre les facteurs explicatifs du niveau de satisfaction générale et spécifique aux activités du processus budgétaire.

Le questionnaire destiné aux cadres supérieurs présenté à l'annexe A est composé de 18 questions répertoriées en deux sections. La première section répertorie des questions permettant de déterminer le profil du cadre supérieur. Ces questions ont été rédigées d'après les principales mesures utilisées par les chercheurs dans un contexte d'évaluation de la performance de systèmes d'information²³. Pour leur part, les questions de la deuxième section concernent les facteurs explicatifs de la satisfaction ou de l'insatisfaction générale face au système SAP. Ces questions sont une traduction libre de l'instrument de mesure de Doll et Torkzadeh (1988) qui a été retenu pour les raisons évoquées au chapitre 1. Le questionnaire se devait d'être

assez succinct étant donné le manque de disponibilité de ce type de répondant dont le niveau hiérarchique est très élevé dans l'organisation.

Pour sa part, le questionnaire élaboré pour les responsables budgétaires et présenté à l'annexe B est composé de trois sections pour un total de 70 questions. La première section vise à définir le profil de l'individu, de l'entreprise, du système SAP et du processus budgétaire. Les questions de cette première section ont été rédigées d'après les facteurs relevés par la revue de la littérature au chapitre 1²⁴. La section suivante identifie le niveau de satisfaction générale²⁵ des répondants. Finalement, la dernière section cherche à mesurer le niveau de satisfaction spécifique à l'utilisation de SAP dans le cadre des activités du processus budgétaire suivantes : la recherche d'information, l'analyse de sensibilité et simulation, la préparation des budgets et le suivi budgétaire. Les questions de cette section ont été rédigées d'après les caractéristiques de chacune des activités relevées dans le chapitre 1 et auprès d'un professeur agrégé de l'École des Hautes Études Commerciales spécialisé au niveau du processus budgétaire. Après quoi, en accord avec le construit de la satisfaction de Woodroof et Kasper (1998) présenté à la section III du chapitre 1, les questions ont été élaborées en fonction de deux dimensions : la satisfaction par rapport aux attentes des utilisateurs et la satisfaction par rapport à l'ancien système. Ce deuxième

²³ Le tableau 1.3 du chapitre 1 présente un résumé des principales variables individuelles.

²⁴ Les tableaux 1.3 et 1.4 du chapitre 1 présentent respectivement un résumé des principales variables individuelles et organisationnelles. Les caractéristiques d'un ERP et du processus budgétaire sont présentées respectivement aux sections I et II du chapitre 1.

²⁵ La source des questions est idem que pour les cadres supérieurs.

questionnaire se devait d'être plus élaboré étant donné que ce groupe possède une bonne connaissance de l'organisation et du processus étudié.

La troisième version du questionnaire (Annexe C) a été conçue pour les utilisateurs de SAP impliqués dans les activités du processus budgétaire. Ce questionnaire compte 43 questions regroupées en trois sections : la première identifiant le profil de l'utilisateur, la deuxième mesurant le niveau de satisfaction générale du système SAP et la dernière mesurant le niveau de satisfaction spécifique de SAP dans l'exécution des activités du processus budgétaire. Le contenu de chacune de ces sections est identique à la version destinée aux responsables budgétaires afin d'être en mesure d'effectuer des analyses comparatives entre ces deux types de répondants.

Maintenant qu'une brève description des trois questionnaires a été faite, une référence au processus de validation des questionnaires s'impose. Même si l'objectif de l'étude se voulait exploratoire (mieux comprendre les facteurs explicatifs du niveau de satisfaction des intervenants du processus budgétaire), il importait de s'assurer d'un niveau de validation acceptable afin d'être en mesure de conduire une analyse et une interprétation adéquate des résultats. Ainsi, ces instruments de cueillette ont été pré-testés principalement auprès de trois intervenants : un professeur agrégé de l'École des Hautes Études Commerciales qui est spécialisé au niveau des budgets, un gestionnaire d'une grande compagnie de transport utilisant un système ERP et un étudiant de maîtrise de l'École des Hautes Études Commerciales

complétant un projet de recherche sur la budgétisation. Cette révision a permis de faciliter la tâche des répondants, de raccourcir les questionnaires et de les rendre plus clairs et compréhensibles.

Enfin, certaines différences notoires entre les trois questionnaires sont observables, ces derniers étant adressés à une catégorie spécifique d'individus impliqués au sein du processus budgétaire. Contrairement aux questionnaires à l'attention des responsables budgétaires et des utilisateurs, le questionnaire destiné aux cadres supérieurs visait davantage à comprendre leur niveau de satisfaction par rapport à SAP uniquement dans une perspective générale : ces derniers n'utilisent pas d'une manière exhaustive le système dans le cadre des activités budgétaires étudiées étant donné leur niveau élevé de responsabilité. Par contre, les questionnaires destinés aux deux autres catégories de répondants (responsables budgétaires et utilisateurs), visaient à comprendre leur niveau de satisfaction non seulement à l'endroit de caractéristiques génériques du système, mais également en fonction de quatre activités particulières du processus budgétaire. Finalement, le questionnaire adressé aux responsables budgétaires recueillait de l'information sur l'organisation et le processus budgétaire de l'entreprise afin de documenter et d'expliquer le contexte organisationnel.

B. Guide d'entrevue

Les questionnaires structurés ont été complétés par des entrevues semi-structurées à l'aide de trois guides d'entrevue présentés à l'annexe D. Comme pour les questionnaires, un guide d'entrevue a été élaboré pour chacun des trois types de répondants dans le but de mieux comprendre leur situation particulière. Essentiellement, bien qu'à des niveaux différents, le contenu des trois guides d'entrevue vise à comprendre le niveau de satisfaction des répondants face à l'ancien système, comment ils ont vécu l'implantation de SAP, les avantages et les inconvénients découlant de son utilisation dans le processus budgétaire, les raisons expliquant leur niveau de satisfaction et le recours à d'autres logiciels dans le cadre du processus budgétaire. Enfin, le guide d'entrevue a subi la même démarche de validation que les questionnaires, quoique moins rigoureuse étant donné que l'entrevue se voulait davantage centrée sur l'individu et son expérience personnelle dans le cadre de son travail lié au processus budgétaire.

IV. LA COLLECTE DES DONNÉES

Les données ont été recueillies auprès de trois entreprises au cours des mois de mai et juin 2001. Au départ, quatre entreprises devaient participer, mais pour des contraintes d'horaire, l'une d'entre elles dut s'y soustraire. Les entreprises participant à l'étude, A, B et C, œuvrent dans trois secteurs d'activités différents. Une

description de ces entreprises est réalisée à la section II et le tableau 2.1 en fait un résumé. La cueillette d'information comportait deux volets : dans un premier temps, l'envoi par courriel d'un questionnaire électronique²⁶, suivi d'une entrevue individuelle pour chaque participant. Le choix de procéder à des entrevues individuelles s'explique par le fait qu'un répondant pourrait voir ses réponses influencées par celles du groupe. Ceci aurait probablement pour conséquence de biaiser les résultats. Neuf participants se sont prêtés à l'étude, soit trois par entreprise : un cadre supérieur, un responsable budgétaire et un utilisateur. Il est à noter que le cadre supérieur de l'entreprise B n'a rempli que le questionnaire. Il n'a pu être disponible pour l'entrevue.

La cueillette des données a débuté auprès de chaque entreprise par un envoi électronique du questionnaire sur format Excel²⁷. Les répondants avaient alors le choix d'y répondre par support informatique et de le retourner par courriel une fois complété ou encore de l'imprimer et le retourner par télécopieur. La majorité des répondants ont opté pour la première option. Sur réception des questionnaires, une brève analyse du profil des répondants était réalisée afin de guider le cadre de l'entrevue. Cette analyse préliminaire des questionnaires a permis d'éclaircir les réponses des questionnaires et ainsi de mieux cibler les questions à aborder en entrevue. Par la suite, un rendez-vous avec le répondant était fixé dans la semaine suivant la réception du questionnaire. Les entrevues ont duré en moyenne une heure.

²⁶ Le questionnaire électronique a été conçu sur Excel afin de faciliter la compilation et l'analyse statistique des données recueillies auprès des répondants.

Elles ont été enregistrées afin d'offrir un support supplémentaire à la reconstitution intégrale des propos des répondants. Finalement, pour faciliter la reconstitution et l'analyse de contenu des entrevues, une transcription intégrale de ces huit entretiens a été effectuée.

V. L'ANALYSE DES DONNÉES

L'analyse des données d'une étude de cas n'est pas chose facile. À cet égard, Johanne Turbide (1997) a cité un auteur qui met bien en évidence l'essence d'une telle analyse :

« The analysis of case study evidence is one of the least developed and most difficult aspects of doing case studies...Unlike statistical analysis, there are few fixed formulas or cookbook recipes to guide the novice... Instead, much depends on an investigator's own style of rigorous thinking, along with sufficient presentation of evidence and careful consideration of alternative explanations (Yin, 1989, p.105) »

C'est pourquoi, de par sa nature, l'étude de cas nous oriente vers une analyse de contenu pour les entrevues. Cette analyse de contenu a été possible par la retranscription intégrale des entrevues. Une fois cette retranscription terminée, le regroupement des sujets abordés par le répondant a été réalisé d'après le cadre d'analyse présenté au chapitre précédent. Cela a permis de relever plus systématiquement les éléments déterminants qui expliquent le niveau de satisfaction des répondants d'après les facteurs identifiés par la littérature. L'analyse des entrevues permettra donc d'enrichir la compréhension des résultats obtenus par le

²⁷ Excel est l'un des chiffriers ou tableurs électroniques les plus utilisés en entreprise.

questionnaire. Quant à l'analyse du questionnaire, une statistique descriptive synthèse, la moyenne, a été utilisée pour catégoriser le niveau de satisfaction des répondants à l'égard de l'application et plus particulièrement en fonction des quatre activités étudiées du processus budgétaire.

Il importe de mentionner également que les variables contextuelles présentées dans le cadre d'analyse ne seront pas systématiquement mises en relation avec le niveau de satisfaction des utilisateurs. Le but poursuivi par cette étude n'est pas de mesurer ces variables à tout prix, mais plutôt de permettre au besoin un enrichissement de la compréhension du niveau de satisfaction des utilisateurs. Enfin, une analyse par catégorie de répondants sera réalisée étant donné que le niveau de satisfaction des cadres supérieurs n'a pas été mesuré avec le même outil que le niveau de satisfaction des responsables budgétaires et des utilisateurs comme cela a été mentionné dans la section III du chapitre 1.

Enfin, le tableau 2.3 qui suit résume l'essentiel de la démarche méthodologique privilégiée dans le cadre de cette recherche.

Tableau 2.3 : Démarche méthodologique

| Paramètres | Choix relatifs à cette recherche | Justification |
|---|--|---|
| Méthodologique | | |
| Objectif 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 | Selon Vézina (1995), cela permet de bien cerner la nature et la complexité des relations entre les différentes variables. |
| Questions/hypothèses | Questions | Selon Vézina (1995), les questions permettent d'orienter la recherche et sont à la base de la méthodologie utilisée. |
| Type d'étude | Transversale (<i>cross-sectionnal</i>) | L'étude transversale permet de recueillir des mesures perceptuelles. |
| Secteur d'activité | Aucun 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. |
| Desing de l'étude de cas (unique ou 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-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. |
| Étendue des TI | Application spécifique (ERP) | Une mesure de l'impact d'une application en occurrence les systèmes ERP, permettra de faciliter la compréhension du phénomène étudié. |
| Collecte des données | Questionnaires et entrevues | Afin de catégoriser la satisfaction des utilisateurs, nous aurons recours à un questionnaire déjà validé. Les entrevues permettront de mieux comprendre les facteurs influençant le phénomène étudié. |
| Méthode d'analyse | Analyse de contenu | Étant donné la taille de l'échantillon étudié et l'objectif exploratoire de la recherche, cette méthode semble adéquate. |

CHAPITRE 3

PRÉSENTATION ET ANALYSE DES RÉSULTATS

I. INTRODUCTION

Ce chapitre présente et analyse l'information recueillie auprès 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 le niveau de satisfaction des différentes catégories d'utilisateurs du système intégré de gestion SAP dans le cadre des activités du processus budgétaire. Cette section permettra donc de répondre à la question de recherche de ce mémoire :

L'utilisation d'un système ERP améliore-t-elle la satisfaction des employés de la fonction finance impliqués dans le processus budgétaire ?

Comme le lecteur sera en mesure de le constater dans les sections suivantes, les résultats de l'étude suggèrent que l'utilisation de SAP améliore la satisfaction des cadres supérieurs de la fonction finance impliqués dans le processus budgétaire. De leur côté, les responsables budgétaires et la majorité des utilisateurs semblent satisfaits de

l'utilisation de SAP pour trois activités étudiées. Fait surprenant, seule l'utilisation de SAP pour l'exécution de l'activité d'analyse de sensibilité semble à l'unanimité ne pas procurer de satisfaction auprès des répondants. Les résultats suggèrent également que SAP ne serait pas suffisant par lui-même pour améliorer de façon significative l'ensemble du processus budgétaire. La totalité des répondants ont donc recours à l'utilisation de logiciels spécialisés. Enfin, comme le suggère le construit de la satisfaction privilégié dans notre étude, il semble exister une différence entre le niveau de satisfaction par rapport aux attentes et celui par rapport à l'ancien système.

La présentation et l'analyse de ces résultats seront possibles en abordant, tout d'abord, le niveau de satisfaction des répondants qui permettra de relever les facteurs explicatifs de ce niveau de satisfaction ainsi que les tendances, notamment entre les responsables budgétaires et les utilisateurs. Suivront la présentation et l'analyse des principales forces et faiblesses de l'application SAP 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 systèmes ERP sur l'entreprise seront présentés.

II. NIVEAU DE SATISFACTION DES RÉPONDANTS

Cette section présentera dans un premier temps le niveau de satisfaction des cadres supérieurs, qui sera suivi par celui des responsables budgétaires et des utilisateurs. Rappelons que l'analyse du niveau de satisfaction par catégorie de répondants est

nécessaire afin de répondre au cadre méthodologique de notre étude. Comme il en a été question au chapitre précédent, le niveau de satisfaction des cadres supérieurs n'a pas été mesuré avec le même instrument que celui des deux autres catégories. Enfin, spécifions que chacune des sous-sections présente le niveau de satisfaction par catégorie de répondant. De plus, ces sections incluent respectivement les tableaux synthèses 3.1, 3.2 et 3.3 qui caractérisent le niveau de satisfaction par catégorie de répondant d'après l'information recueillie par les questionnaires.

A. Les cadres supérieurs

On observe d'après le tableau 3.1 que les cadres supérieurs démontrent un niveau de satisfaction semblable. En effet, toujours selon le tableau 3.1, on constate qu'ils sont tous satisfaits des fonctionnalités générales du système SAP dans le cadre du processus budgétaire.

Tableau 3.1 : Niveau de satisfaction comparatif - Cadres supérieurs

| Dimensions | | | A | B | C |
|--|------------------|-------------|-------------|-----------|----------------|
| Niveau de satisfaction générale de SAP | | | Satisfait | Satisfait | Satisfait |
| Échelle : | -2.5 et moins | -2.5 > 0 | 0 | 0 > 2.5 | 2.5 et plus |
| | Très insatisfait | Insatisfait | Indifférent | Satisfait | Très satisfait |

Pour expliquer ces résultats, le cadre d'analyse présenté au chapitre 1 suggère que les caractéristiques du système SAP influencent directement le niveau de satisfaction des utilisateurs. En ce sens, les résultats des questionnaires révèlent un consensus

auprès des cadres supérieurs à l'égard de trois caractéristiques de SAP qui semblent influencer positivement leur niveau de satisfaction. Tout d'abord, l'exactitude de l'information générée par le système SAP et le fait qu'elle soit plus complète qu'auparavant semblent être en partie à l'origine de cette satisfaction.

De plus, comme on pouvait l'anticiper d'après Tujeta (2000), la capacité de SAP de générer une information à jour a également été soulignée par les répondants dans le questionnaire comme ayant un impact définitif sur leur niveau de satisfaction. Selon les entrevues, il s'agit d'une nette amélioration par rapport à leurs anciens systèmes qui procédaient à un traitement de l'information par « batch ». Cela est d'autant plus compréhensible lorsqu'on sait que l'une des caractéristiques organisationnelles soulevées en entrevue par les répondants des entreprises A et C concerne l'importance de la gestion quotidienne des coûts, élément crucial dans leur secteur d'activité.

Toutefois, une réserve quant à l'utilité du format des rapports générés par SAP a été soulevée par les trois répondants dans leur questionnaire respectif, faiblesse qui, d'après le tableau 3.1, n'a pas eu d'incidence notable sur leur niveau de satisfaction. Enfin, le cadre d'analyse propose que les caractéristiques individuelles seraient susceptibles d'influencer le niveau de satisfaction des utilisateurs. Dans le présent cas, le profil détaillé des cadres supérieurs présenté à l'annexe F montre une certaine homogénéité du profil des répondants. Un fait intéressant qui se dégage de ce tableau est le haut niveau d'expérience des cadres supérieurs en matière d'outils

informatiques conjugué avec une satisfaction des fonctionnalités générales de SAP. Ce fait est d'autant plus intéressant qu'il vient appuyer l'hypothèse formulée par plusieurs études de la littérature, laquelle voulant que les compétences informatiques d'un individu aient une influence positive sur son niveau de satisfaction [Desq, 1992; Blili, 1992; Vézina, 1995].

Pour conclure cette section, à la lumière des résultats de l'étude de cas multiples, il est possible de répondre par l'affirmative à la question de recherche. En effet, l'utilisation de SAP améliore la satisfaction des cadres supérieurs de la fonction finance impliqués dans le processus budgétaire. D'après le cadre d'analyse, ces résultats s'expliquent principalement par les caractéristiques offertes par SAP ainsi que par des similitudes au niveau des caractéristiques organisationnelles et individuelles, notamment le haut niveau d'expérience avec les outils informatiques.

B. Les responsables budgétaires et les utilisateurs

Cette section présente le niveau de satisfaction des responsables budgétaires qui sera suivi par celui des utilisateurs. Comme le modèle de recherche présenté à la section V du chapitre 1 le suggère, le niveau de satisfaction de ces répondants a été mesuré respectivement par rapport aux attentes et à l'ancien système. À cet égard, il a été jugé pertinent d'inclure dans cette section les graphiques 3.1 à 3.6 qui mettent en évidence certaines tendances du niveau de satisfaction en fonction des quatre activités étudiées, tendances qui ne sont pas facilement observables dans les

tableaux²⁸ 3.2 et 3.3. Comme les tableaux synthèses, ces graphiques ont été générés par les mêmes données extraites des questionnaires. En résumé, les graphiques 3.1 et 3.3 mettent en relation le niveau de satisfaction globale des répondants en fonction des quatre activités étudiées. Quant aux graphiques 3.2 et 3.4, ceux-ci décortiquent ce niveau de satisfaction globale par rapport aux attentes des répondants. Finalement, les graphiques 3.3 et 3.6 s'attardent à l'autre dimension de la satisfaction globale, soit celle en fonction de l'ancien système.

1. Les responsables budgétaires

Le tableau 3.2 nous indique que les trois responsables budgétaires, sans exception, sont généralement satisfaits ou très satisfaits de l'utilisation de SAP pour l'exécution des activités de recherche d'information, de préparation des budgets et de suivi budgétaire. On constate de façon générale d'après le graphique 3.3, qui s'attarde au niveau de satisfaction par rapport à l'ancien système, que le responsable budgétaire de l'entreprise A bénéficie d'un niveau de satisfaction par rapport à l'ancien système sensiblement plus élevé que les autres répondants. De plus, le graphique 3.2 indique un niveau de satisfaction par rapport aux attentes inférieur aux autres répondants pour ce responsable budgétaire. Par ailleurs, le graphique 3.1 montre un niveau de satisfaction globale sensiblement inférieur pour le responsable budgétaire de l'entreprise C. Enfin, d'après le tableau 3.2, seule l'activité d'analyse de sensibilité et

²⁸ Rappelons que les tableaux 3.2 et 3.3 présentent respectivement le niveau de satisfaction des responsables budgétaires et des utilisateurs.

de simulation ne semble pas avoir d'impact positif sur le niveau de satisfaction des responsables budgétaires.

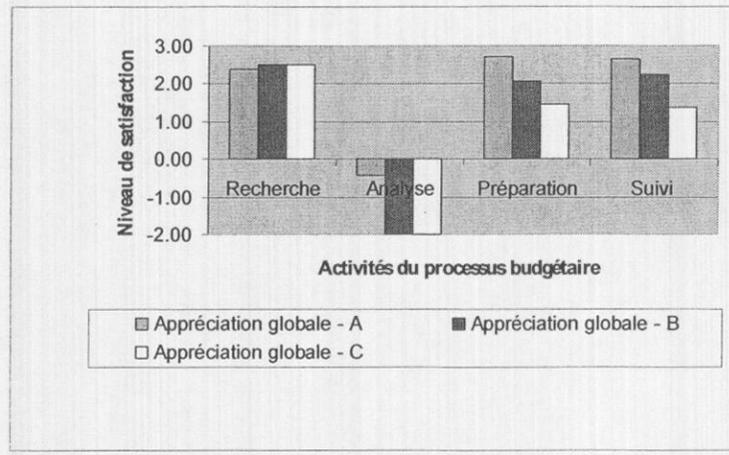
Tableau 3.2 : Niveau de satisfaction comparatif - Responsables budgétaires

| Dimensions | A | B | C | | |
|--|-----------------------|-------------------------|-------------------------|-----------|----------------|
| Niveau de satisfaction spécifique de SAP p/r au PB ²⁹ | | | | | |
| Recherche d'information | Très satisfait | Très satisfait | Très satisfait | | |
| Par rapport aux attentes | Satisfait | Très satisfait | Très satisfait | | |
| Par rapport à l'ancien système | Très satisfait | Très satisfait | Très satisfait | | |
| Analyse de sensibilité et simulation ³⁰ | Indifférent | Très insatisfait | Très insatisfait | | |
| Par rapport aux attentes | Très insatisfait | Très insatisfait | Très insatisfait | | |
| Par rapport à l'ancien système | Satisfait | Très insatisfait | Très insatisfait | | |
| Préparation des budgets | Très satisfait | Satisfait | Satisfait | | |
| Par rapport aux attentes | Très satisfait | Très satisfait | Très satisfait | | |
| Par rapport à l'ancien système | Très satisfait | Satisfait | Indifférent | | |
| Suivi budgétaire | Très satisfait | Très satisfait | Satisfait | | |
| Par rapport aux attentes | Très satisfait | Très satisfait | Satisfait | | |
| Par rapport à l'ancien système | Satisfait | Très satisfait | Satisfait | | |
| Échelle : | -2.5 et moins | -2.5 > 0 | 0 | 0 > 2.5 | 2.5 et plus |
| | Très insatisfait | Insatisfait | Indifférent | Satisfait | Très satisfait |

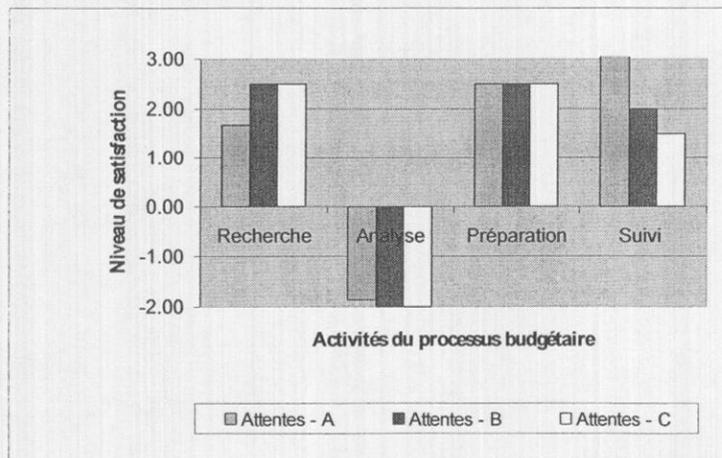
²⁹ Tel que mentionné au Chapitre 2, le niveau de satisfaction spécifique au processus budgétaire s'applique exclusivement aux responsables budgétaires et aux utilisateurs.

³⁰ Les répondants des entreprises B et C ne se servent pas de cette fonctionnalité de SAP, le système ne rencontrant à aucun égard leurs besoins. Leur niveau de satisfaction a donc été considéré comme très insatisfaisant.

Graphique 3.1 : Niveau de satisfaction spécifique au processus budgétaire : Responsables budgétaires³¹

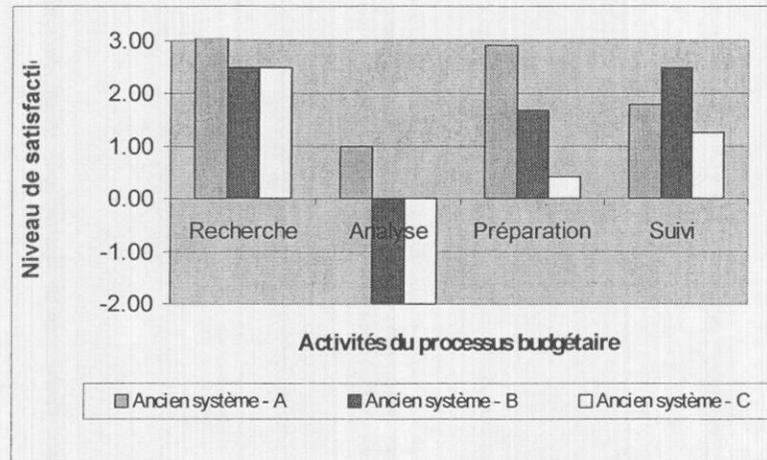


Graphique 3.2 : Niveau de satisfaction spécifique au processus budgétaire par rapport aux attentes : Responsables budgétaires



³¹ Le niveau de satisfaction globale représente la somme des niveaux de satisfaction des répondants par rapport à leurs attentes et à l'ancien système. Le paragraphe d'introduction de la présente section explique plus en détail les graphiques.

Graphique 3.3 : Niveau de satisfaction spécifique au processus budgétaire par rapport à l'ancien système : Responsables budgétaires



En conclusion, l'utilisation de SAP pour l'exécution des activités de recherche d'information, de préparation des budgets et de suivi budgétaire a amélioré la satisfaction de tous les responsables budgétaires. De plus, on constate, tel que cela a été souligné par le construit de la satisfaction de Woodroof et Kasper (1998), qu'il peut exister une différence entre le niveau de satisfaction par rapport aux attentes et à l'ancien système. Finalement, il y a consensus auprès des responsables budgétaires pour dire que SAP ne procure pas une amélioration de leur satisfaction pour l'exécution des analyses de sensibilité et des simulations.

2. Les utilisateurs

Il est intéressant de constater d'après le tableau 3.3 qu'il ne semble pas y avoir de consensus aussi évident chez les utilisateurs que chez les responsables budgétaires.

En effet, on observe un niveau de satisfaction nettement plus faible chez l'utilisateur de l'entreprise C qu'après des deux autres répondants, et ce pour l'ensemble des activités du processus budgétaire.

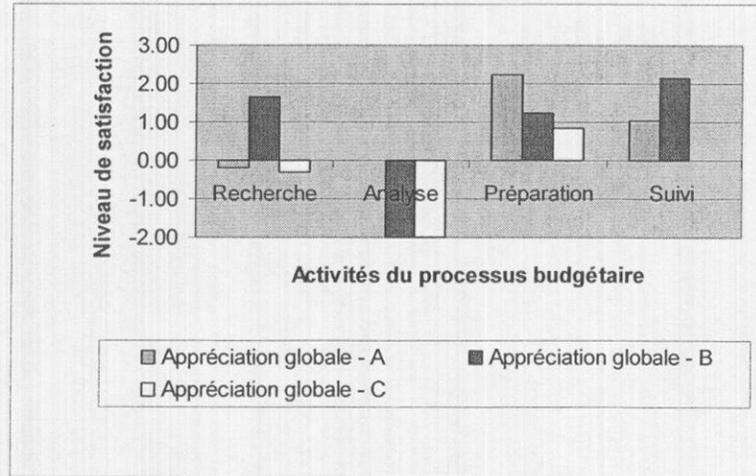
Tableau 3.3 : Niveau de satisfaction comparatif – Utilisateurs

| Dimensions | A | B | C | | |
|--|-----------------------|-------------------------|-------------------------|-----------|----------------|
| Niveau de satisfaction spécifique de SAP p/r au PB | | | | | |
| Recherche d'information | Insatisfait | Très satisfait | Insatisfait | | |
| Par rapport aux attentes | Insatisfait | Satisfait | Indifférent | | |
| Par rapport à l'ancien système | Satisfait | Très satisfait | Insatisfait | | |
| Analyse de sensibilité et simulation ³² | Indifférent | Très insatisfait | Très insatisfait | | |
| Par rapport aux attentes | Indifférent | Très insatisfait | Très insatisfait | | |
| Par rapport à l'ancien système | Indifférent | Très insatisfait | Très insatisfait | | |
| Préparation des budgets | Très satisfait | Très satisfait | Indifférent | | |
| Par rapport aux attentes | Très satisfait | Très satisfait | Satisfait | | |
| Par rapport à l'ancien système | Très satisfait | Indifférent | Indifférent | | |
| Suivi budgétaire | Satisfait | Très satisfait | Indifférent | | |
| Par rapport aux attentes | Satisfait | Très satisfait | Indifférent | | |
| Par rapport à l'ancien système | Satisfait | Satisfait | Indifférent | | |
| Échelle : | -2.5 et moins | -2.5 > 0 | 0 | 0 > 2.5 | 2.5 et plus |
| | Très insatisfait | Insatisfait | Indifférent | Satisfait | Très satisfait |

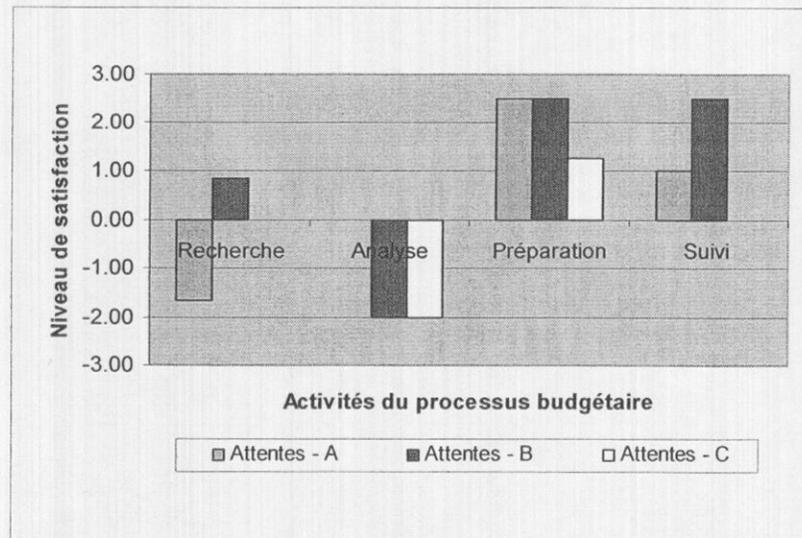
³² Les répondants des entreprises B et C ne se servent pas de cette fonctionnalité de SAP, le système ne rencontrant à aucun égard leurs besoins. Leur niveau de satisfaction a donc été considéré comme très insatisfaisant.

Graphique 3.4 : Niveau de satisfaction spécifique au processus budgétaire :

Utilisateurs³³

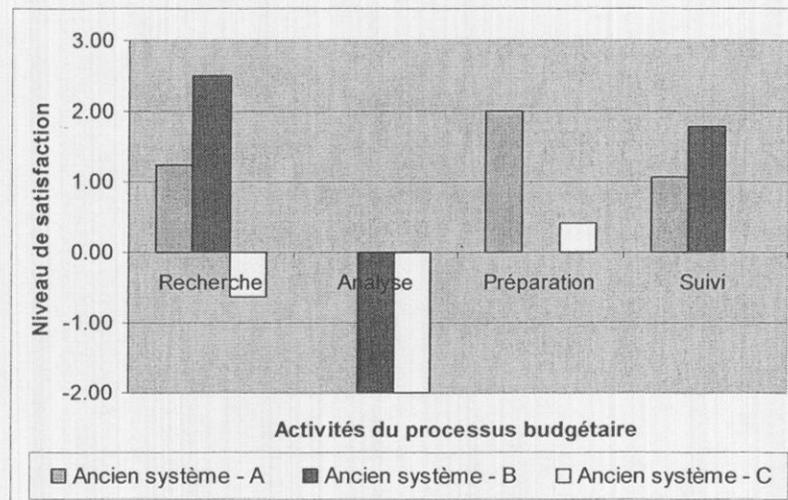


Graphique 3.5 : Niveau de satisfaction spécifique au processus budgétaire par rapport aux attentes : Utilisateurs



³³ Le niveau de satisfaction globale représente la somme des niveaux de satisfaction des répondants par rapport à leurs attentes et à l'ancien système. Le paragraphe d'introduction de la présente section explique plus en détail les graphiques.

Graphique 3.6 : Niveau de satisfaction spécifique au processus budgétaire par rapport à l'ancien système : Utilisateurs



Toujours selon le tableau 3.3, seulement les utilisateurs des entreprises B et A semblent satisfaits ou très satisfaits de SAP pour l'exécution des activités de préparation des budgets et de suivi budgétaire. Toujours selon le tableau 3.3 il ne semble y avoir de consensus qu'au niveau de l'activité d'analyse de sensibilité et de simulation. Les répondants semblent s'entendre pour dire que l'utilisation de SAP pour cette activité ne procure pas une amélioration du niveau de satisfaction. Enfin, soulignons qu'il existe pour les trois utilisateurs une différence notable en ce qui a trait au niveau de la satisfaction par rapport à leurs attentes et à l'ancien système, particulièrement pour l'activité de recherche d'information.

On retient pour la majorité des utilisateurs que SAP améliore leur niveau de satisfaction à l'égard des activités de préparation des budgets et de suivi budgétaire.

Tout comme les responsables budgétaires, on constate que les utilisateurs sont plutôt

insatisfaits pour ce qui est des analyses de sensibilité. Finalement, une différence entre le niveau de satisfaction par rapport aux attentes et à l'ancien système a également été soulevée, similitude observée auprès des responsables budgétaires.

3. Responsables budgétaires vs utilisateurs

Maintenant qu'ont été présentés le niveau de satisfaction des responsables budgétaires et des utilisateurs, certaines observations s'imposent.

Tout d'abord, il est intéressant de noter, d'après la comparaison des graphiques 3.1 et 3.4 que **le niveau de satisfaction, de façon générale, semble significativement plus élevé auprès des responsables budgétaires que des utilisateurs**. Fait surprenant, les responsables budgétaires, bien qu'ayant un niveau de satisfaction supérieur aux utilisateurs, possèdent en moyenne moins d'expérience avec les outils informatiques que ceux-ci, d'après le profil détaillé des répondants présenté à l'annexe F. Le niveau d'expérience en informatique ne semble donc pas expliquer significativement cette différence. Par contre, comme le suggère le modèle de recherche, il est probablement justifié de penser que cet écart soit attribuable à la nature différente des tâches réalisées par ces deux types de répondants [Vézina, 1995]. En ce sens, les utilisateurs ont probablement recours à SAP de manière plus régulière et surtout plus spécifique que les responsables budgétaires, d'après leur niveau hiérarchique. Cela aurait pour conséquence que les utilisateurs sont davantage en contact avec les limites de l'application, ce qui affecte leur niveau de satisfaction.

Dans le même sens, le manque de consensus auprès des utilisateurs observé au

tableau 3.3 pourrait provenir des exigences particulières de leur entreprise auxquelles les utilisateurs doivent se conformer. Ces exigences particulières amèneraient les utilisateurs à prendre conscience des différentes limites de SAP. En somme, l'utilisation plus spécifique de SAP par les utilisateurs pourrait expliquer leur niveau de satisfaction inférieur aux responsables budgétaires.

Un autre constat intéressant découlant des résultats de l'étude est que **tous les répondants semblent indifférents ou insatisfaits des fonctionnalités offertes dans SAP pour effectuer des analyses de sensibilité et des simulations.** Les entrevues ont permis de comprendre qu'aucun des répondants ne réalise ces activités à l'aide de SAP sauf les répondants de l'entreprise A qui semblent plutôt insatisfaits du logiciel par rapport à leurs attentes. Cet état d'indifférence ou d'insatisfaction chez les répondants semble révéler d'après le cadre d'analyse que la technologie SAP ne procure pas les fonctionnalités et le support nécessaire à l'exécution des analyses de sensibilité, par exemple la comparaison de scénarios multiples, l'analyse de seuil de rentabilité découlant de requêtes ad-hocs, etc. [Goodhue & Thompson, 1995; Woodroof & Kasper, 1998]. Pour y remédier, ces répondants font appel à d'autres logiciels plus flexibles tel que Excel, par exemple. Enfin, selon les entrevues, les responsables budgétaires des entreprises B et A s'accordent pour dire que cette situation s'améliorera avec l'implantation d'un entrepôt de données multidimensionnel qui permettra de générer des rapports d'analyse flexibles.

La présentation des résultats des responsables et des utilisateurs semble indiquer que **le niveau de satisfaction varie en fonction des entreprises**. En effet, d'après les résultats présentés aux deux sections précédentes, les répondants de l'entreprise C semblent avoir un niveau de satisfaction inférieur aux autres répondants. Cette constatation était prévisible selon la littérature et le cadre d'analyse retenu pour notre étude [Bergeron, Raymond & Rivard, 1993; Vézina, 1995]. Ni le profil des entreprises³⁴, ni celui des répondants³⁵ ne semblent identifier des facteurs distinctifs aux répondants de l'entreprise C qui répondraient à ce constat. Par contre, une piste extraite de l'analyse des entrevues semble fournir une raison valable : l'implication active de ces répondants à l'élaboration et la mise sur pied des anciens systèmes expliquerait pourquoi la satisfaction de ces derniers serait plutôt faible par rapport à l'ancien système. En ce sens, la comparaison entre les graphiques³⁶ 3.2 et 3.3 et les graphiques³⁷ 3.5 et 3.6 semble valider cette hypothèse. En somme, il semblerait que plus un utilisateur d'une application ERP a été impliqué au niveau de la conception des anciens systèmes, moins sa satisfaction d'un ERP par rapport à l'ancien système sera importante.

Les résultats suggèrent également **une amélioration de la satisfaction pour la majorité des répondants face aux activités de recherche d'information, de préparation des budgets et du suivi budgétaire**. L'analyse des entrevues a permis

³⁴ Voir annexe E pour plus de détails et chapitre II, section II.

³⁵ Voir annexe F pour plus de détails.

³⁶ Les graphiques 3.2 et 3.3 présentent respectivement le niveau de satisfaction des responsables budgétaires par rapport à ses attentes et par rapport à l'ancien.

de recenser des facteurs significatifs aux yeux des répondants expliquant ce niveau de satisfaction. En effet, l'intégration des données a procuré plus d'indicateurs de gestion, l'accès à une même information et cela en temps réel, facilitant du même coup la recherche d'information, la préparation des budgets et le suivi budgétaire. De plus, le forage des données est mentionné par la majorité des répondants comme étant déterminant de leur niveau de satisfaction pour l'activité de recherche d'information. Ceci est particulièrement vrai au sein des responsables budgétaires, comme en témoigne les tableaux 3.1 et 3.2. Notons également que d'après les entrevues, l'automatisation de plusieurs processus, entre autre la collecte des données, semble expliquer la satisfaction des utilisateurs à l'égard des activités de préparation et de suivi budgétaire. Selon les entrevues auprès des utilisateurs, ceci s'explique probablement par le fait qu'auparavant ces activités étaient très consommatrices de temps et d'énergie pour ces derniers. En somme, comme on pouvait l'anticiper d'après la littérature, l'intégration, le forage des données et l'automatisation de plusieurs processus ont un impact positif et important sur la satisfaction des utilisateurs d'applications ERP [Fahy, 1999; Davenport, 1998; Bingi, Sharma & Godla, 1999].

Pour terminer, comme le suggère le construit de la satisfaction de Woodroof et Kasper (1998), **il semble exister une différence entre le niveau de satisfaction par rapport aux attentes et à l'ancien système.** En effet, on constate d'après les

³⁷ Les graphiques 3.5 et 3.6 présentent respectivement le niveau de satisfaction des utilisateurs par rapport à ses attentes et par rapport à l'ancien.

graphiques 3.2, 3.3, 3.5 et 3.6 que les répondants de l'entreprise A ont tendance à avoir un niveau de satisfaction par rapport à l'ancien système supérieur à leurs attentes et vice-versa. La constatation inverse semble être généralement vérifiée pour les répondants des entreprises B et C qui utilisaient des applications relativement plus récentes et développées sur mesure. Une hypothèse à cette divergence se base sur les caractéristiques des TI présentées par le cadre d'analyse. Il semblerait que la divergence puisse être due à l'utilisation par l'entreprise A de systèmes financiers désuets au niveau du processus budgétaire. Il était normal pour les répondants de cette entreprise d'avoir d'importantes attentes par rapport à SAP, ce système étant supporté par de nouvelles technologies beaucoup plus performantes que celles de leurs anciens systèmes. Toutefois, ces attentes étaient peut-être tellement élevées que leurs espoirs ont été déçus par les limites importantes que pouvait comporter un système d'applications génériques. Cela ne les empêche cependant pas de réaliser que SAP est plus performant que leurs anciens systèmes, ce qui explique leur appréciation positive par rapport à l'ancien système et le fait qu'ils ne voudraient pas revenir en arrière.

« SAP n'est pas l'idéal dont on peut rêver, mais il est proche comparativement à l'ancien système. Ce qui a valu la peine, ce n'est pas nécessairement d'implanter SAP mais de moderniser le système informatique. »

L'utilisateur de l'entreprise A

Enfin, le tableau 3.4 résume les conclusions majeures à retenir à l'égard du niveau de satisfaction des répondants de l'étude qui ont été traitées dans cette section.

Tableau 3.4 : Sommaire du niveau de satisfaction des répondants

| Résultats à retenir à l'égard du niveau de satisfaction |
|--|
| Les cadres supérieurs |
| <ul style="list-style-type: none"> ➤ L'utilisation de SAP améliore la satisfaction des cadres supérieurs de la fonction finance impliqués dans le processus budgétaire. ➤ Les résultats semblent suggérer, tout comme la littérature, que la forte expérience informatique des cadres supérieurs influence positivement leur niveau de satisfaction. |
| Les responsables budgétaires |
| <ul style="list-style-type: none"> ➤ Les responsables budgétaires sont satisfaits de l'utilisation de SAP pour les activités suivantes : la recherche d'information, la préparation des budgets et le suivi budgétaire. ➤ Les responsables budgétaires s'entendent pour dire que SAP ne procure pas une amélioration de leur satisfaction pour l'exécution des analyses de sensibilité et des simulations. |
| Les utilisateurs |
| <ul style="list-style-type: none"> ➤ Il ne semble pas exister de consensus au niveau de la satisfaction aussi convaincant chez les utilisateurs qu'auprès des responsables budgétaires. ➤ La majorité des utilisateurs semblent satisfaits de l'utilisation de SAP pour les activités suivantes : la préparation des budgets et le suivi budgétaire. |
| Les responsables budgétaires et les utilisateurs |
| <ul style="list-style-type: none"> ➤ Le niveau de satisfaction varie en fonction des catégories d'utilisateurs. En effet, les responsables budgétaires ont un niveau de satisfaction plus élevé que les utilisateurs. ➤ L'utilisation plus spécifique de SAP par les utilisateurs pourrait expliquer leur niveau de satisfaction inférieur aux responsables budgétaires. ➤ Les résultats semblent démontrer que plus un utilisateur d'une application ERP a été impliqué au niveau de la conception des anciens systèmes, moins sa satisfaction d'un ERP par rapport à l'ancien système sera importante. ➤ L'intégration, le forage des données et l'automatisation des processus ont un impact positif et notoire sur les utilisateurs d'applications ERP. ➤ Comme le suggère le construit de la satisfaction de Woodroof et Kasper (1998), il peut exister une différence entre le niveau de satisfaction par rapport aux attentes et à l'ancien système. |

III. CARACTÉRISTIQUES DE SAP ET LE PROCESSUS BUDGÉTAIRE

Cette section exposera les forces et les limites de SAP dans le cadre du processus budgétaire à la lumière des entrevues effectuées au sein des entreprises étudiées.

Notons que ces forces et limites n'ont pas nécessairement été abordées dans les sections précédentes. Bien que la section précédente ait permis de caractériser le niveau de satisfaction des répondants, soit l'objectif principal de notre étude, il s'avère essentiel de mieux comprendre les caractéristiques propres à SAP ayant une incidence directe sur le niveau de satisfaction des répondants impliqués dans le processus budgétaire.

Il est intéressant de constater que l'une des principales caractéristiques des systèmes ERP citées par plusieurs auteurs de la littérature, dont Davenport (2000), Brown & Vessey (1999) et Hammer (1999), a été mentionnée, sans exception, par tous les répondants en entrevue.

« Le plus grand bénéfice de SAP a été le ménage de **tous les vieux** systèmes et d'avoir **une seule** plate-forme intégrée. »

Le responsable budgétaire : Entreprise B

L'intégration offerte par SAP semble amener d'autant plus de répercussions favorables étant donné que ce processus implique les différentes fonctions de l'entreprise. Toujours dans cette perspective, **il semblerait que plus une entreprise a implanté de modules de SAP, plus le processus budgétaire semble en être facilité.** À cet égard, le responsable budgétaire de l'entreprise A a mentionné lors de l'entrevue que toute la saisie des budgets et des transactions, tant au niveau de la production que des ventes et de l'administration, a été automatisée et est faite au sein

de son unité d'affaires dans SAP. Ceci confirme le constat avancé par Fahy (1999) selon lequel les logiciels ERP automatisent le processus de collecte d'information. Cette façon de procéder élimine du même coup la perte de temps au niveau de la conciliation de l'information provenant des différents systèmes et la saisie manuelle de l'information. Le responsable budgétaire se fie aux témoignages de ses confrères des autres unités d'affaires qui ont seulement implanté le module FI-CO, la synergie provenant de l'intégration des systèmes n'étant pas aussi présente que pour lui. En somme, plus une entreprise implantera de modules SAP, plus son processus budgétaire devrait en être amélioré significativement.

Il est également intéressant d'observer que **cette intégration de l'information opérationnelle et prévisionnelle, le forage de données et la mise à jour en temps réel de l'information semblent se concrétiser en une plus grande autonomie des gestionnaires responsables des centres de coûts** au niveau de la préparation des budgets et du suivi de leurs coûts. En effet, avec son orientation « *utilisateur* » mentionnée par plusieurs répondants en entrevue, SAP permet aux gestionnaires de non seulement saisir directement leur budget dans le système, mais encore plus important, il permet un suivi en temps réel de l'évolution des coûts, facteur clé des entreprises étudiées.

« Auparavant, je gérais comme un aveugle »

Cadre supérieur de C

En somme, l'utilisation de SAP facilite la gestion financière des gestionnaires responsables des centres de coûts.

Un autre fait pertinent soulevé par les répondants en entrevue 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! Il y avait beaucoup de perte de temps et d'énergie investis pour expliquer pourquoi les chiffres ne concordaient pas. »

Utilisateur de B

« Auparavant, on s'obstinait plus sur des chiffres de base que sur les résultats d'analyse. »

Cadre supérieur de C

Une illustration frappante de ce phénomène a été soulignée par le cadre supérieur de l'entreprise C. Selon ce dernier, l'implantation de SAP aurait eu pour effet d'inverser la proportion de temps affecté aux activités cléricales et d'analyses en ayant maintenant 30% du personnel affecté aux tâches cléricales et 70% à celles d'analyse. Encore plus intéressant, contrairement à ce qu'on aurait pu anticiper d'après les résultats des études de Fortin, Mandron et Vézina (1999) et Vézina et Boisvert

(1995), ces gains de temps au niveau des activités ne se sont pas concrétisés en une réduction de la durée du processus budgétaire. Entre autres, ceci semble s'expliquer par le fait que les trois entreprises à l'étude ont décidé de transférer ces gains vers des activités à valeur ajoutée comme l'analyse des écarts et de l'information prévisionnelle. En somme, les résultats de l'étude suggèrent que **les gains de temps sont investis avant tout dans des activités à valeur ajoutées et non dans une réduction du cycle budgétaire.**

Une limite importante du module FI-CO de SAP rapporté lors des entrevues est qu'il n'offre aucun budget flexible. Ceci s'avère selon eux une faiblesse significative dans le cadre du processus budgétaire puisque le suivi budgétaire, le calcul des écarts entre les résultats réels et budgétés, ne peut être réalisé entièrement dans SAP. Il y a donc nécessité d'extraire l'information de SAP vers un tableur électronique comme le suggère le tableau 3.4. Enfin, ces manipulations supplémentaires mettent en jeu l'intégrité de l'information. Rappelons toutefois que cette limite ne semble pas avoir d'impact significatif sur le niveau de satisfaction des répondants³⁸, la majorité de ceux-ci étant satisfaits de SAP pour l'exécution de cette activité. En somme, le module FI-CO de SAP n'est donc pas suffisant par lui-même pour assurer le suivi budgétaire.

La littérature a souvent fait référence à une autre limite : la rigidité des solutions ERP [Minahan, 1998; Barki, Talbot & Rivard, 1999]. Cette limite a

également été évoquée par la majorité des répondants lors des entrevues. Les rapports de SAP sont statiques et n'évoluent pas selon les besoins de l'entreprise en matière de contrôle budgétaire comme le soulignait le cadre supérieur de l'entreprise A. Les propos recueillis auprès du responsable budgétaire et du cadre supérieur de l'entreprise A ainsi que du cadre supérieur de l'entreprise C, stipulent que le développement dans SAP de rapports correspondant aux besoins de l'entreprise s'avère un important investissement en énergie et en argent. Ce constat va dans le même sens que celui de Barki, Talbot & Rivard (1999). Ainsi, en raison de cette limite « irritante », chacune des trois entreprises a pour projet d'implanter un entrepôt de données multidimensionnel qui faciliterait la conception par les gestionnaires de rapports flexibles correspondant à leurs besoins. En somme, bien que l'entreprise B ait accès à plus d'indicateurs de gestion qu'auparavant, la production de rapports de gestion plus pertinents par SAP n'a pas suivi comme le suggère Bingi, Sharma & Godla (1999) et Davenport (1998).

La limite précédente nous amène à nous attarder un peu plus longuement sur les trois projets futurs d'implantation d'un entrepôt de données multidimensionnel. Les cadres supérieurs des entreprises C et A ainsi que la responsable budgétaire de l'entreprise B ont tous soulevé lors des entrevues qu'ils étaient en sérieuse réflexion quant à l'implantation d'une telle base de données. Essentiellement une raison semble être à l'origine de ces mêmes projets, la littérature en système d'information y fait référence : les systèmes ERP comme SAP sont des applications génériques qui

³⁸ Responsables budgétaires et utilisateurs

ne peuvent, comme les logiciels spécialisés, répondre à 100% aux besoins organisationnels d'une entreprise [Barki, Rivard & Talbot, 1999]. Les résultats de l'étude le démontrent également. Comme en témoigne le tableau 3.5, la totalité des répondants font appel à d'autres applications spécialisées pour remédier aux faiblesses de SAP dans l'exécution de leurs tâches inhérentes au processus budgétaire ou tout simplement pour combler des besoins impossibles à satisfaire avec l'application.

Tableau 3.5 : Utilisation d'applications spécialisées
dans le processus budgétaire

| Applications | Explications |
|---------------------------|--|
| Cognos | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Faciliter l'accès à l'information ➤ Permet à l'utilisateur de générer des rapports selon ses besoins. |
| Excel | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Soumettre une présentation plus pertinente ➤ Permettre l'accès à une information plus pertinente ➤ Historiques et allocations des coûts ➤ Calculs spécifiques : coûts de fabrication, marge sur coûts variables ➤ Il est impossible de développer SAP à 100% (ex. budget d'énergie, des salaires) ➤ Procéder aux analyses : <ul style="list-style-type: none"> ➤ Profitabilité des clients ➤ Écarts budgétaires (SAP ne contient qu'un budget fixe) ➤ Flexible : présente l'information selon les besoins des gestionnaires. ➤ Permet la validation de l'information provenant de SAP (ex. : rapports statistiques erronés dû aux erreurs) ➤ Excel permet une présentation agrégée de l'information ➤ Excel sert de « backup » |
| Applications spécialisées | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Les modèles d'optimisation en rapport avec la séparation des molécules ne peuvent se gérer dans SAP ➤ Le calcul des frais financiers |

Deux objectifs semblent donc privilégiés avec l'implantation d'une base de données multidimensionnelle. Tout d'abord, selon le responsable budgétaire de l'entreprise B, une telle application permettrait d'intégrer à SAP les autres systèmes fonctionnant en parallèle afin de conserver les bénéfices de l'intégration amenés par les ERP. D'autre part, selon le cadre supérieur de l'entreprise C, il serait absolument impératif d'optimiser SAP par le biais d'une base de données multidimensionnelle afin de rendre plus conviviales et flexibles la recherche et l'analyse de l'information, tant prévisionnelle que les résultats, conduisant ainsi à un meilleur support aux prises de décisions stratégiques. En somme, il semblerait, conformément à Davenport (1998) et Fahy (1999), que SAP soit un outil très performant pour automatiser et gérer l'aspect transactionnel d'une entreprise aux dires des cadres supérieurs de l'entreprise A et C. Toutefois, SAP aurait un impact encore plus significatif et positif avec l'addition d'une application gérant une base de données multidimensionnelle, particulièrement au sein du processus budgétaire, lequel nécessite une grande part d'analyse de l'information.

L'analyse des caractéristiques de SAP a permis d'identifier plusieurs facteurs spécifiques à SAP susceptibles d'avoir une incidence sur le niveau de satisfaction des utilisateurs de telles applications. Les principales conclusions à retenir à cet égard sont présentées dans le tableau 3.6 qui suit.

Tableau 3.6 : Sommaire des forces et faiblesses de SAP dans le contexte du processus budgétaire

| Résultats à retenir à l'égard des caractéristiques de SAP | |
|--|--|
| ➤ | L'intégration est le bénéfice le plus apprécié des utilisateurs. Il a un impact positif sur la majorité des activités du processus budgétaire : la recherche d'information, la préparation des budgets et le suivi budgétaire. |
| ➤ | Les résultats suggèrent que plus une entreprise implante de modules SAP, plus le processus budgétaire devrait en être amélioré. |
| ➤ | SAP n'est pas suffisant par lui-même pour améliorer de façon significative l'ensemble du processus budgétaire. |
| ➤ | La totalité des répondants a recours à l'utilisation de logiciels spécialisés (ex. :tableurs électroniques) spécialement pour l'exécution d'analyse de sensibilité et de simulation. |
| ➤ | Les gains de temps dus à l'automatisation des aspects transactionnels du processus budgétaire ne se sont pas traduits en une réduction du cycle budgétaire, mais sont plutôt investis dans des activités à valeur ajoutée. |
| ➤ | L'implantation d'un entrepôt de données multidimensionnel pour optimiser SAP semble essentiel pour le rendre plus flexible et performant pour les activités de recherche d'information et d'analyse. |

IV. AUTRES ÉLÉMENTS À CONSIDÉRER

Lors des études de cas, certains éléments ont été soulevés qui ne sont pas directement reliés à la satisfaction des utilisateurs de SAP mais qui méritent d'être mentionnés pour le bénéfice de recherches ultérieures et une meilleure compréhension de l'impact général de systèmes ERP sur l'entreprise. Ces éléments concernent essentiellement la phase d'implantation de SAP.

Tout d'abord, comme cela a été soulevé lors des entrevues auprès des répondants de l'entreprise B, SAP semble avoir été utilisé davantage comme un support à un important changement organisationnel plutôt que comme une simple amélioration périodique des systèmes informatiques. En effet, les systèmes ERP peuvent être

appelés à supporter un changement organisationnel, intégrant étroitement les fonctions de l'entreprise via une gestion par processus [Davenport, 1998; Boisvert & Caron, 1995].

D'autre part, l'étude semble révéler, particulièrement pour l'entreprise B, que les facteurs contextuels jouent un rôle déterminant sur le degré de satisfaction des intervenants du processus budgétaire, comme le suggèrent les conditions facilitatrices du cadre d'analyse de la recherche. Les répondants de l'entreprise B ont mentionné en entrevue que l'ampleur du changement, la culture de l'entreprise, la résistance des employés, etc., ont influencé la phase d'adaptation des employés. Toujours selon eux, cela expliquerait la lenteur de leur phase d'adaptation. Par ailleurs, comme le souligne la littérature [Davenport, 1998; Boisvert & Caron, 1995; Bingi, Sharma & Godla, 1999] et le cadre d'analyse de la présente étude, la gestion du changement semble également un facteur très important et ayant un impact significatif sur le niveau de satisfaction des utilisateurs de telles applications. En somme, comme plusieurs répondants l'ont souligné, SAP vient considérablement changer les façons de faire à l'intérieur de l'entreprise :

« Il faut que les gens comprennent et se mettent d'accord qu'acheter un processus c'est comme changer d'entreprise. »

L'utilisateur de l'entreprise B

Dans un même ordre d'idées, il semblerait selon les entrevues, que les entreprises C et B, qui auparavant développaient leurs applications informatiques à l'interne, ont

connu une adaptation plus difficile à SAP que l'entreprise A qui possédait des applications génériques désuètes. Les utilisateurs des entreprises C et B étaient habitués à un très grand niveau d'adéquation entre les logiciels développés à l'interne et leurs besoins de gestion. Or, ce n'est pas nécessairement le cas avec SAP qui n'offre le choix en terme de fonctionnalités qu'entre les dix meilleures pratiques en vigueur dans l'industrie. Bien que l'entreprise A ait dû implanter le même système, les intervenants n'ont pas semblé aussi affectés par le changement, et cela vraisemblablement du fait que leur ancien système était tellement désuet que les inconvénients occasionnés par SAP semblaient bien inférieurs aux avantages procurés par ce dernier³⁹. Pour terminer, il semblerait que l'adaptation des utilisateurs à une application ERP soit beaucoup plus simple au sein d'une entreprise ne possédant qu'un système désuet. De plus, les résultats laissent croire que l'adoption par les employés d'un tel logiciel sera facilitée dans une entreprise n'ayant pas une culture orientée sur le développement d'applications à l'interne comme le suggèrent les témoignages des répondants des entreprises B et C.

Finalement, un point qui a ressorti lors des entrevues des cadres supérieurs et de certains responsables budgétaires concerne les possibilités de modifier SAP, un enjeu traité entre autres par Bingi, Sharma et Godla (1999). Bien qu'il soit possible de modifier sur mesure SAP afin de répondre aux besoins spécifiques de l'entreprise, ni l'entreprise A ou C n'ont choisi cette option. En effet, mis à part la

³⁹ Selon l'utilisateur de l'entreprise A : « SAP n'est pas l'idéal dont on peut rêver, mais il est proche comparativement à l'ancien système. »

paramétrisation⁴⁰ du logiciel, ils n'ont pas développé de nouvelles fonctionnalités en plus de celles déjà pré-programmées dans le système. Ils sont d'avis qu'il est normal d'avoir à s'adapter à de nouvelles façons de faire avec une application intégrant l'organisation dans son ensemble. De plus, comme le souligne Bingi, Sharma et Godla (1999), de telles modifications engendrent d'importants coûts de mise à jour, fait partagé en entrevue par ces deux entreprises. Par contre, bien que l'entreprise B avait cette même optique au début du projet, il semble qu'en cours de route, elle ait modelé SAP à ses besoins. Le responsable budgétaire de cette entreprise a reconnu en entrevue que cet élément contribuera à compliquer l'implantation d'une nouvelle version de SAP, prévue pour l'automne prochain.

En somme, à l'instar des expériences des entreprises étudiées, les applications ERP semblent avoir la capacité de supporter des initiatives de changement organisationnel. De plus, il faut que les entreprises ayant implanté une application ERP s'attendent à voir changer de façon significative leurs processus existants. La direction devrait donc préparer ses employés à cette éventualité afin de faciliter la phase d'adaptation de ces derniers [Bingi, Sharma et Godla, 1999]. De plus, une entreprise ayant un système désuet ou encore n'ayant pas une culture orientée sur le développement à l'interne de logiciels, devrait voir selon les résultats son adaptation au système ERP facilitée. Enfin, il semble y avoir un consensus auprès des entreprises étudiées pour ne pas modifier de telles applications.

⁴⁰ La paramétrisation consiste à configurer les fonctionnalités pré-programmées du logiciel ERP (SAP) afin qu'il réponde le mieux possible aux besoins de l'entreprise.

V. CONCLUSION

En guise de conclusion au sujet de l'analyse des résultats, on se rappellera que la question de recherche suivante a été répondue dans le cadre des trois études de cas :

L'utilisation d'un système ERP améliore-t-elle la satisfaction des employés de la fonction finance impliqués dans le processus budgétaire ?

Il semble assez clair à la lumière des résultats que SAP améliore la satisfaction des employés de la fonction finance, soit les cadres supérieurs, les responsables budgétaires et la majorité des utilisateurs, impliqués dans le processus budgétaire. On constate plus particulièrement, selon les théories sur la satisfaction des utilisateurs de systèmes, que SAP semble bien supporter trois des quatre activités du processus budgétaire : la recherche d'information, la préparation des budgets et le suivi budgétaire. Pour ce qui est de l'activité d'analyse de sensibilité, SAP ne semble pas procurer les fonctionnalités nécessaires à sa bonne exécution, contrairement aux applications spécialisées telles que des tableurs électroniques. Enfin, le tableau 3.7 résume les principaux résultats de l'étude.

Tableau 3.7 : Sommaire de l'analyse des résultats

| Résultats à retenir | |
|----------------------------|--|
| ➤ | L'utilisation de SAP améliore la satisfaction des cadres supérieurs de la fonction finance impliqués dans le processus budgétaire. |
| ➤ | Le niveau de satisfaction varie en fonction des catégories d'utilisateurs. En effet, les responsables budgétaires ont un niveau de satisfaction plus élevé que les utilisateurs. |
| ➤ | Les responsables budgétaires et la majorité des utilisateurs semblent satisfaits de l'utilisation de SAP pour les activités suivantes : la recherche d'information, la préparation des budgets et le suivi budgétaire. |
| ➤ | L'utilisation plus spécifique de SAP par les utilisateurs pourrait expliquer leur niveau de satisfaction inférieur à celui des responsables budgétaires. |
| ➤ | L'intégration, le forage des données et l'automatisation des processus ont un impact positif et notoire sur les utilisateurs d'applications ERP. |
| ➤ | Comme le suggère le construit de la satisfaction de Woodroof et Kasper (1998), il peut exister une différence entre le niveau de satisfaction par rapport aux attentes et celui face à l'ancien système. |
| ➤ | L'intégration est le bénéfice le plus apprécié des utilisateurs. Il a un impact positif sur la majorité des activités du processus budgétaire : la recherche d'information, la préparation des budgets et le suivi budgétaire. |
| ➤ | Les résultats suggèrent que plus une entreprise implante de modules SAP, plus le processus budgétaire devrait en être amélioré. |
| ➤ | SAP n'est pas suffisant par lui-même pour améliorer de façon significative l'ensemble du processus budgétaire. La totalité des répondants a donc recours à l'utilisation de logiciels spécialisés. |
| ➤ | Les gains de temps dus à l'automatisation des aspects transactionnels du processus budgétaire ne se sont pas traduits en une réduction du cycle budgétaire, mais sont plutôt investis dans des activités à valeur ajoutée. |
| ➤ | L'implantation d'un entrepôt de données multidimensionnel pour optimiser SAP semble essentiel pour le rendre plus flexible et performant pour les activités de recherche d'information et d'analyse. |

Le chapitre suivant présentera les conclusions de l'étude notamment en abordant les contributions de cette recherche, les limites méthodologiques et les avenues de recherche pour de futures études.

CONCLUSION

I. INTRODUCTION

Ce mémoire a tenté d'examiner l'impact de l'utilisation du système intégré SAP sur 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 de SAP dans l'exécution d'activités liées au processus budgétaire. La première section de ce mémoire a donc identifié et défini les objets de l'étude soit, les systèmes ERP, le processus budgétaire, le construit de la satisfaction ainsi que les facteurs contextuels susceptibles d'avoir un impact sur le niveau de satisfaction des répondants.

Tout d'abord, la première section de ce chapitre cherchera à évaluer les contributions de ce projet d'étude d'après les objectifs fixés en introduction. Dans un deuxième temps, les limites méthodologiques seront identifiées pour finalement conclure avec les avenues de recherches ouvertes par les résultats de la présente étude.

Avant tout, il serait pertinent de remettre en perspective l'utilisation du cadre d'analyse proposé dans la présente recherche. D'après les résultats de l'étude, il semblerait que le cadre conceptuel couvrait de façon générale la majorité des facteurs explicatifs du niveau de satisfaction évoqués par les répondants. Bien que l'étude se voulait circonscrire davantage l'adéquation entre les caractéristiques du processus budgétaire et celles de SAP, la présence des facteurs contextuels a amélioré la compréhension du niveau de satisfaction des répondants à l'égard de SAP dans le processus budgétaire.

II. RETOUR SUR LE CADRE D'ANALYSE

Le cadre d'analyse a permis d'expliquer les niveaux de satisfaction auprès des répondants. On constate que les caractéristiques du système SAP semblent avoir une influence directe et significative sur le niveau de satisfaction des répondants. De plus, les résultats révèlent l'importance de l'adéquation entre ces fonctionnalités du système SAP et les exigences des activités liées au processus budgétaire tout comme Goodhue & Thompson (1995) et Woodroof & Kasper (1998) le suggèrent. Les résultats de l'étude révèlent toutefois que certains facteurs contextuels ne semblent pas avoir été aussi déterminants que la littérature le suggérait. Parmi ces facteurs, le processus de sélection, bien que mesuré dans le cadre des entrevues, n'a été soulevé par aucun des répondants comme un facteur explicatif ou déterminant de leur niveau de satisfaction. Le construit de la satisfaction avancé par Woodroof & Kasper (1998) identifiant la dimension attente et ancien système a également été vérifié

d'après les résultats de l'étude de cas. Finalement, il faut toutefois garder à l'esprit que l'échantillon de par sa petite taille, ne peut être considéré comme étant représentatif de l'ensemble des entreprises ayant implanté SAP.

III. IMPACTS DES RÉSULTATS AU NIVEAU DE LA PRATIQUE

Tout d'abord, la présente étude a permis de mieux comprendre l'impact d'un système ERP (SAP), sur le niveau de satisfaction des utilisateurs impliqués au sein du processus budgétaire. Elle a relevé les principaux points forts et les principales lacunes de ce type de système pour une utilisation dans ce processus. À notre connaissance, il s'agirait de la première étude qui permette de cerner la façon dont SAP vient supporter trois catégories d'intervenants au niveau de l'exécution de leurs tâches inhérentes au processus budgétaire : la recherche d'information, l'analyse de sensibilité et simulation, la préparation des budgets et le suivi budgétaire. À cet égard, l'étude semble suggérer de façon générale que SAP supporte adéquatement les activités de recherche d'information, de préparation des budgets et de suivi budgétaire.

Dans une perspective plus générale, l'étude soulève également des enjeux importants à considérer au moment d'implanter une telle application afin d'en favoriser l'adoption par les utilisateurs impliqués au sein du processus budgétaire. Les études de cas ont permis de partager l'expérience de trois entreprises par rapport au niveau de satisfaction des utilisateurs à l'égard de l'adéquation de SAP aux activités qu'ils

exécutent au sein du processus budgétaire, tout en mettant en évidence les facteurs explicatifs de cette satisfaction.

De plus, ce projet de recherche pourrait guider de futurs gestionnaires dans la compréhension de l'impact d'un logiciel comme SAP sur leurs acteurs du processus budgétaire. Il permettrait d'aider ces derniers à anticiper les facteurs susceptibles de contribuer à la satisfaction du personnel travaillant dans ce processus et ainsi de mieux cerner les éléments susceptibles de favoriser une utilisation efficace de cette application dans le cadre de leurs tâches.

Finalement, la conception d'un outil de cueillette informatisé adapté à l'évaluation de la satisfaction et de l'adéquation de SAP au contexte spécifique du processus budgétaire constitue également une contribution de ce mémoire. Il pourrait non seulement être déployé dans le cadre d'une même étude à plus grande échelle ou encore aiderait des professionnels à cerner aussi bien le niveau de satisfaction mais également les principaux facteurs l'expliquant.

IV. LIMITES MÉTHODOLOGIQUES

Malgré les précautions mises en place pour son bon déroulement, la présente étude comporte certaines limites méthodologiques. Une de celles-ci est que les facteurs choisis au départ pour expliquer la satisfaction des répondants ne sont peut être pas

les plus pertinents ou encore ceux ayant le plus d'impact pour expliquer la satisfaction de ces derniers. Une telle limite risquait de créer une distorsion dans l'interprétation des causes de la satisfaction. Toutefois, ce risque a été diminué par la consolidation des facteurs les plus critiques relevés dans la littérature pour ce type de recherche. C'est pourquoi les facteurs explicatifs sont dans une forte majorité pertinents dans le cadre de l'étude, d'autant plus que les entrevues ne sont pas venues contredire les aspects traités dans le questionnaire.

Une seconde limite se situerait au niveau de la non confidentialité de l'identité des répondants à l'intérieur d'une même entreprise. Certains répondants ont pu être tentés de ne pas exprimer leurs vraies opinions en entrevue, insérant du même coup un biais dans leurs réponses. Ce risque aurait toutefois été réduit par le fait que la majorité des répondants jouissaient d'une autonomie hiérarchique. Dans une même optique, certains répondants ont pu répondre au questionnaire en calquant davantage l'opinion générale au sein de l'entreprise au lieu d'exprimer la leur, étant généralement dans des postes hiérarchiques assez élevés.

Une troisième limite a été soulevée par le responsable budgétaire de l'entreprise B en entrevue. Selon lui, il s'avère souvent difficile pour les gestionnaires d'attribuer le niveau de satisfaction à la bonne cause : aux importants changements amenés par l'arrivée de l'application ou à l'application elle-même. De plus, il n'est pas nécessairement évident pour un répondant de différencier son niveau de satisfaction par rapport à ses attentes versus sa satisfaction par rapport à l'ancien système. Donc,

malgré cette dichotomie effectuée par le construit de la satisfaction de Woodroof & Kasper (1998), un biais peut s'introduire en pratique lorsque l'on tente de mesurer ces deux dimensions séparément.

Finalement, une limite sans contredit de l'étude est le nombre restreint d'entreprises ayant accepté de participer à la recherche. Il s'agit d'ailleurs de la raison pour laquelle les résultats ne peuvent être généralisés à l'ensemble des entreprises ayant implanté SAP. Là n'était toutefois pas le but de l'étude. D'autre part, la diversité à certains niveaux des entreprises a sûrement permis d'enrichir la compréhension de l'impact de SAP au niveau de certaines tâches du processus budgétaire. Enfin, les résultats ne peuvent être généralisés aux autres applications étant donné que l'étude a seulement été réalisée auprès d'utilisateurs de SAP. Là n'était toutefois pas le but de l'étude.

V. PISTES DE RECHERCHE

Il serait intéressant dans une étape future de tenter de valider certaines des tendances soulevées dans cette étude auprès d'un nombre plus significatif d'entreprises et de répondants. Il serait également pertinent de vérifier s'il y a une différence entre le niveau de satisfaction globale de SAP chez des utilisateurs qui n'ont jamais connu un ancien système financier comparativement à d'autres en ayant utilisé un. On peut penser qu'un employé utilisant un système ERP et n'ayant jamais connu l'ancien système de l'entreprise n'aura probablement pas les mêmes attentes vis-à-vis celui-

ci, ce qui influencerait peut être du même coup son niveau de satisfaction. À la lumière des résultats de notre étude, il serait également pertinent, dans le cadre de futures recherches, de mesurer de quelle façon les caractéristiques des anciens systèmes influencent les attentes des utilisateurs. De plus, il serait enrichissant dans l'avenir de procéder à une étude semblable avec des applications ERP autres que SAP et de comparer les résultats ainsi obtenus. Ceci permettrait de vérifier s'il existe des caractéristiques propres à SAP (ou aux systèmes ERP en général) ayant un impact sur le processus budgétaire. Il a été soulevé en entrevue par le responsable budgétaire de l'entreprise C que SAP, en raison de sa vision opérationnelle, aurait davantage d'impact auprès des gens impliqués dans les activités opérationnelles. Il serait donc intéressant de procéder à une étude du niveau de satisfaction de gestionnaires qui ne sont pas employés par la fonction finance mais impliqués au sein du processus budgétaire avec le système ERP. Finalement, il serait intéressant de vérifier si les projets d'entrepôt de données prévus par les trois entreprises étudiées remédient aux faiblesses notées par les répondants.

BIBLIOGRAPHIE

1. AL-MASHARI, M., ZAIRI, M. (2000), « *Supply-chain Re-engineering Using Enterprise Resource Planning (ERP) Systems : An Analysis of a SAP R/3 Implementation Case* », International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, Vol.30, No.3/4, pp.296-313.
2. ARMSTRONG, C. & SAMBAMURTHY, V. (1999), « *Information Technology Assimilation in Firms : The Influence of Senior Leadership and IT Infrastructure* », Information Systems Research, Décembre, Vol.10, No. 4, pp.304-327.
3. BAILEY, J.L., PEARSON, S.W. (1983), « *Development of a Tool for Measuring Computer User Satisfaction* », Management Science, Vol.29, No.5, Mai, pp530-545.
4. BARKI, Henri, RIVARD, Suzanne, TALBOT, Jean (1999), « *Contingency Model(s) of Software Project Risk Management* », Work Paper, École des Hautes Études Commerciales, pp1-44.
5. BERGERON, RAYMOND & RIVARD, 1993, « *Organizational benefits of electronic data interchange : an empirical study* », École des hautes études commerciales, Groupe de recherche en système[s] d'information, pp1-20.

6. BINGI, P., SHARMA, M., GODLA J. (1999), « *Critical Issues Affecting an ERP Implementation* », *Information Systems Management*, Été, Vol.16, No.3, pp7-14.
7. BLILI, 1992, « *Sophistication et succès de l'informatique-utilisateur : impact de la tâche et de l'implication* », École des hautes études commerciales (Montréal, Québec), P1-277.
8. BOISVERT, H., CARON, M-A, et collab. (1995), « *Redéfinir la fonction finance-contrôle en vue du 21^{ème} siècle* », 1^{ère} éd., Les Éditions Transcontinental inc.
9. BROWN, C. & VESSEY, I. (1999), « *Enterprise resource planning systems : an investigation of the adoption decision and implementation strategies* », Lattanze Center for Executive Studies in Information Systems, Loyola University, Baltimore .
10. CHAN, Y.E. (1992),), « *Business Strategy, Information Systems Strategy and Strategic Fit: Measurement and Performance Impacts* », Thèse de doctorat, School of Business Administration, University of Western Ontario, London, Ontario, 591pp.
11. CHOKRON, Michel (1994), « *Les rôles de l'information dans l'entreprise* », Codex No. 6710C, HEC, pp1-7.
12. DAVENPORT, T. (2000), « *Mission Critical : Realizing the Promise of Enterprise Systems* », Harvard Business School Press, (Boston, Mass.).
13. DAVENPORT, T. (1998), « *Putting the Enterprise into the Enterprise System* », Harvard Business Review, Boston, Juil./Août, Vol.76, No.4, pp121-131.

14. DELONE, William H., MCLEAN, Ephraim R. (1992), « *Information Systems Success : The Quest for the Dependent Variable* », *Information Systems Research*, Vol.3, No.1, pp60-95.
15. DESQ, 1992, « *Le succès de l'informatique utilisateur : une étude empirique* », École des Hautes Études Commerciales, Groupe de recherche en système[s] d'information, p1-13.
16. DILLMAN, D.A (1978), « *Mail and Telephone Surveys : The Total Desing Method* », John & Son, New York.
17. DOLL, William J., TORKZADEH, Gholamreza (1988), « *The Measurement of End-User Computing Satisfaction* », *MIS Quartely*, June, pp259-274.
18. DOLL, William J., TORKZADEH, Gholamreza (1991), « *Test-Retest Reliability of the End-User Computing Satisfaction Instrument* », *Decision Science*, Vol. 22, Hiver, pp26-37.
19. DOLL, William J., TORKZADEH, Gholamreza (1991), « *The Measurement of End-User Computing Satisfaction : Theoretical and Methodological Issues* », *MIS Quartely*, Mars, pp5-10.
20. DOLL, William J., XIA, Weidong et TORKZADEH, Gholamreza (1994), « *A Confirmatory Factor Analysis of the End-User Computing Satisfaction Instrument* », *MIS Quartely*, Décembre, pp453-461.
21. FAHY, Martin J., LYNCH, Rosemary (1999), « *Enterprise Resource Planning (ERP) Systems and Strategic Management Accounting* », National University of Ireland, Galway, Working Paper, pp171-185.

22. FORTIN, Jacques, MANDRON, Alix, VEZINA, Michel (1999), « *Pratiques de contrôle budgétaire* », Guérin, pp1-239.
23. GATTIKER, T. F., & GOODHUE, D. L. (2000), « *Understanding the plant level cost and benefits of ERP : will the ugly duckling always turn into a swan ?* », Proceedings of the 33rd Hawaii International Conference on System Science.
24. GOODHUE, Dale L., THOMPSON, Ronald L. (1995), « *Task-technology fit and individual performance* », MIS Quarterly, Juin, pp213-235.
25. HAMMER, M. (1998), « *Succeeding with SAP* » (enregistrement vidéo). Woburn, Mass. : John Mernit for Hammer Videos (société productrice).
26. HENDERSON, J.C & VENKATRAMAN, N. (1993) « *Strategic Alignment : Leveraging Information Technology for transforming Organizations* », IBM Systems Journal, Vol.32, No.1, pp4-16.
27. HETCH, B. (1997), « *Choose de right ERP software* », Datamation, Printemps, pp1-5. (www.datamation.com/PlugIn/Issues/1997/march/03gart.html)
28. HORNGREN, C.T., FOSTER, G., DATAR, S.M. (1994), « *Cos Accounting : a managerial emphasis* », Prentice-Hall, Englewood Cliffs, N.J.
29. HUNTER, R (1999), « *Is ERP delivery so bad ?* », Gartner Group Strategic Research Note.
30. IVES, Blake, OLSON, Margrethe, BAROUDI, Jack (1983), « *The Measurement of User Information Satisfaction* », Communications of the ACM, Vol.26, No.10, pp785-793.
31. JURISON, Jaak (1996), « *The Temporal nature of IS benefits: A longitudinal study* », Information & Management, Vol. ?, No.?, pp75-79.

32. KEEN, P. (1991), « *Shaping the Future* », Harvard Business School Press, Boston, Ma.
33. KIM, Kyu K. (1990), « *User Information Satisfaction : Toward Conceptual Clarity* », Proceedings of the 11th International Conference on Information Systems, Decembre, pp183-191.
34. KLENKE, Karin (1992), « *Construct Measurement in Management Information Systems : A Review and Critique of User Satisfaction and User Involvement Instruments* », INFOR, Vol. 30, No.4, Novembre, p325.
35. KUIPER, D. (1998), « *The Key to a custom fit* », Evolving Enterprise, Printemps, Vol.1, No.1, pp1-5.
36. LOCHARD, Jean (1991), « *Le contrôle budgétaire ou le jeu de la vérité* », Pierre Dubois, S.A., p1-160.
37. MALO ET MATHÉ (1998), « *L'essentiel du contrôle de gestion* », Éditions d'organisation, Paris, 303p.
38. MARGERIN (1998), « *Bases de la gestion budgétaire* », La Tronche, France : SEDIFOR, p1-177.
39. MARTINSONS, M., DAVISON, R., TSE, D. (1999), « *The balanced scorecard: a foundation for the strategic management of information systems* », Decision Support Systems, Vol.25, No, pp71-88.
40. MELONE, Nancy P. (1990), « *A Theoretical assessment of the User-Satisfaction Construct in Information Systems Resarch* », Management Science, Vol.36, No.1, Janvier, pp76-91.

41. MILES, M.B. et HUBERMAN, A.M. (1994), « *Qualitative Data Analysis, An Expanded Sourcebook* », Sage Publications, 2^e édition, 338 pages.
42. MILLER, J. & BOYLE, B. (1987), « *Measuring the Effectiveness of Computer-Based Information Systems in the Financial Services Sector* », *MIS Quarterly*, Vol.11, No.1, Mars, pp107-124.
43. MINAHAN, T., (1998), « *Enterprise Resource Planning: Strategies not included* », *Purchasing*, Juillet, Vol.16, pp1-9.
44. NORWOOD S.W., auteur du chapitre 4 du volume de Rachlin R. et H.W.A Sweeny, « *Handbook of budgeting* », Ed. Wiley, 1993.
45. PTAK, Carol, SCHRAGENHEIM, Eli (1999), « *ERP tools, techniques, and Applications for Integrating the Supply Chain* », APICS, pp1-424.
46. RAYMOND, L. (1987), « *Validating and Applying User Satisfaction as a Measure of MIS Success in Small Organisations* », *Information & Management*, Vo.12, pp173-179.
47. RAYMOND, PARÉ & BERGERON (1993), « *The effects of information technology and organizational structure on performance* », Direction de la recherche, Faculté des sciences de l'administration, Université Laval, p1-18.
48. SANDERS, G. L. (1984), « *MIS/DSS Success Measure* », *Systems, Objectives, Solutions*, Vol.4, pp29-34.
49. SANDERS, G. L. & GARRITY, E. J. (1995), « *Dimensions of Information Systems Success* », Working Paper, Jacobs School of Management, State University of New York at Buffalo.

50. SCAPENS, R. (1998), « *SAP : Integrated Information Systems and the Implications for Management Accountants* », *Management Accounting*, London, Septembre, Vol.76, No.8, pp46-48.
51. SHANKARNARAYANAN, S. (1999), « *ERP Systems – Using IT to gain competitive advantage* », www.expressindia.com.
52. SEDDON, Peter B. (1997), « *A Respecification and Extension of the DeLone and McLean Model of IS Success* », *Information Systems Research*, Vol. 8, No. 3, September, pp240-253.
53. SHAYO, Conrad, GUTHRIE, Ruth, IGBARIA, Magid (1998), « *Exploring the Measurement of End User Computing Success* », *Journal of End User Computing*, Vol.11, No.1, pp5-14.
54. SHIRANI, AIKEN, REITHEL (1994), « *A Model of User Information Satisfaction* », *Database*, Vol.25, No.4, pp17-23.
55. SMITH, M. (1999), « *Realising the Benefits from Investment in ERP* », *Management Accounting*, Nov. 1999, pp1.
56. THE HACKETT GROUP (1995), « *Reengineering the Finance Function* », Morristown, New Jersey, Financial Executives Research Foundation.
57. TREMBLAY, A. (2001), « *Développement d'un gabarit budgétaire à l'aide de la chaîne de valeur de Porter* », École des Hautes Études Commerciales, Mémoire, pp118.
58. TURBIDE, J. (1997), « *Management Accounting Systems and the Exercise of Interpersonal Power in Organizations : The Case of Not-for-Profit performing*

- Arts Organizations* », Dissertation, Warwick Business School, March 1997, pp1-220.
59. TUTEJA, A. (2000), « *Enterprise Resource Planning : What's there in it !* », <http://www.geocities.com/CollegePark/Library/6045/erp.html>, p1-5.
60. UDO, G. & DAVIS, J.S (1992), « *Factors Affecting Decision Support Systems Benefits* », Information and Management, North-Holland, Vol.23, pp359-371.
61. VÉZINA, M. (1995), « *L'impact de l'utilisation des technologies de l'information sur la performance : le cas des professionnels de la comptabilité* », Thèse de doctorat, Université de Montpellier II, Vol. 1, pp1-310.
62. VÉZINA, M., BOISVERT, H. (1995), « *Les technologies de l'information : des outils essentiels pour les professionnels de la fonction finance-contrôle* », Revue Gestion, École des Hautes Études Commerciales, Numéro spécial, Septembre, pp1-11.
63. WEILL, P. & BROADBENT, M. (1998), « *Leveraging the New Infrastructure : How Market Leaders Capitalize on Information Technology* », Harvard Business School Press, Cambridge, MA.
64. WOODROOF, Jonathan B., KASPER, George M. (1998), « *A Conceptual Development of Process and Outcome User Satisfaction* », Information Resources Management Journal, Printemps, pp37-43.
65. YIN, Robert K. (1994), « *Case Study Research : Design and Methods* », Oaks, CA., Sage Publications, Inc.
66. Site web de SAP : www.sap.com

ANNEXES

LISTE DES ANNEXES

| | |
|---|-----|
| ANNEXE A | 131 |
| Questionnaire et réponses : Cadres supérieurs..... | 131 |
| ANNEXE B | 136 |
| Questionnaire et réponses : Resp. budgétaires..... | 136 |
| ANNEXE C | 150 |
| Questionnaire et réponses : Utilisateurs..... | 150 |
| ANNEXE D | 161 |
| Guides d'entrevue | 161 |
| ANNEXE D1 | 162 |
| Guide d'entrevue : Cadres supérieurs | 162 |
| ANNEXE D2 | 164 |
| Guide d'entrevue : Responsables budgétaires | 164 |
| ANNEXE D3 | 166 |
| Guide d'entrevue : Utilisateurs | 166 |
| ANNEXE E..... | 168 |
| Profil comparatif du processus budgétaire..... | 168 |
| ANNEXE F | 169 |
| Profil détaillé des répondants..... | 169 |
| ANNEXE F1 | 170 |
| Profil détaillé des cadres supérieurs..... | 170 |
| ANNEXE F2..... | 171 |
| Profil détaillé des responsables budgétaires | 171 |
| ANNEXE F3 | 172 |
| Profil détaillé des utilisateurs..... | 172 |
| ANNEXE G | 173 |
| Principales fonctionnalités de logiciels de budgétisation | 173 |

ANNEXE A

Questionnaire et réponses : Cadres supérieurs

MENU DE NAVIGATION

N'HÉSITEZ PAS D'AJUSTER LA RÉOLUTION (%) DE VOTRE ÉCRAN (droite de votre barre d'outils)

ÉTAPE 1 : DESCRIPTION ET OBJECTIF DE L'ÉTUDE

Vous y trouverez les **directives** et l'**objectif** de l'étude.

ÉTAPE 2 : QUESTIONNAIRE

Nombre de questions : 18 **Temps total approximatif :** 10 minutes

Ce questionnaire vous offre deux modes de présentation : une version Excel ou une version papier. Il est important que vous choisissiez le mode de réponse qui vous convient le mieux.

Version Excel

Une fois le questionnaire complété et **sauvegardé**, merci de l'expédier par courriel à l'adresse suivante : bertrand.eustache@hec.ca

Version papier

Après avoir accédé au questionnaire, il vous suffit de cliquer sur l'icône "**Imprimer**" (barre d'outils) pour avoir accès à la version papier du questionnaire. Une fois le questionnaire complété, merci de l'expédier par télécopieur à l'attention de B. Eustache au numéro suivant : 514-340-5633.

ÉTAPE 3 : GUIDE D'ENTREVUE

Nombre de questions : 8 **Temps total approximatif :** 20- 30 minutes

Cette section vous est présentée **seulement à titre indicatif**. Les questions feront l'objet d'une entrevue à la date convenue afin de compléter l'information recueillie par le questionnaire.

Je vous remercie sincèrement d'avoir participé à mon projet d'études

Bertrand Eustache bertrand.eustache@hec.ca
340-6547

DESCRIPTION DE L'ÉTUDE

La recherche garantit la confidentialité des informations recueillies (engagement de confidentialité)

QUESTIONNAIRE

Le questionnaire comporte **trois** pages ainsi que **deux** sections : renseignements généraux sur le répondant et l'appréciation générale du système SAP.

| Sections | Nombre de questions |
|--------------------------------------|---------------------|
| Renseignements généraux : | 7 |
| Appréciation générale du système SAP | 11 |

Objectif de l'étude

L'objectif de l'étude est de déterminer l'impact d'un système SAP sur le processus budgétaire. L'étude permettra de mieux comprendre les facteurs susceptibles d'influencer l'adéquation d'un système SAP aux activités liées au processus budgétaire.

Définition de l'objet de l'étude

Le **budget d'opérations** est l'objet de l'étude. Nous définissons le processus budgétaire y afférent en quatre étapes :

- 1 recherche d'information ;
- 2 analyse de sensibilité et simulation ;
- 3 préparation des budgets ;
- 4 suivi budgétaire.

Profil du répondant idéal :

De préférence être un membre de la haute direction

Ne pas être directement impliqué dans le processus budgétaire

De préférence, avoir été impliqué dans la décision d'implantation du système SAP

Utiliser l'information prévisionnelle produite par le système SAP pour des fins décisionnelles

Ne pas utiliser nécessairement le système SAP directement.

Résultats

Une copie des résultats de l'étude vous sera transmise dans les prochains mois.

N'hésitez pas à contacter Bertrand Eustache pour toute question.

bertrand.eustache@hec.ca

340-6547

PROFIL DU RÉPONDANT : CADRE SUPÉRIEUR DE LA FONCTION FINANCE

La recherche **garantit la confidentialité** des informations recueillies.

Merci de répondre à toutes les questions.

Pour chaque question, le répondant doit sélectionner la case [cliquez à l'aide de votre souris ou si version papier, cochez simplement] qui décrit le mieux sa situation. Pour les questions à court développement, saisir votre réponse dans la cellule identifiée par un soulignement.

SECTION I

RENSEIGNEMENTS GÉNÉRAUX SUR LE RÉPONDANT

Cette section permet de déterminer le profil des répondants.

| | | | | | | REP | | |
|--|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|---|-----|---|---|
| | | | | | | H | S | P |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | | | |
| 1 Nom de l'entreprise : _____ | | | | | | | | |
| 2 Âge du répondant : | | | | | | | | |
| 20-29 | 30-39 | 40-49 | 50-59 | 60-69 | | | | |
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | | | | |
| 3 Poste occupé : _____ | | | | | | | | |
| 4 Dernier diplôme obtenu : | | | | | | | | |
| Collégial | Certificat | Baccalauréat | Maîtrise / MBA | Doctorat | | | | |
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | | | | |
| 5 Depuis combien de temps utilisez-vous des outils informatiques dans le cadre du processus budgétaire ? | | | | | | | | |
| Moins d'un an | 1 à 3 ans | 3 à 5 ans | 5 à 10 ans | plus de 10 ans | | | | |
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | | | | |
| 6 Nombre d'années au poste actuel | | | | | | | | |
| Moins d'un an | 1 à 3 ans | 3 à 5 ans | 5 à 10 ans | plus de 10 ans | | | | |
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | | | | |
| 7 Quel est votre rôle dans le cadre du processus budgétaire ? _____ | | | | | | | | |
| _____ | | | | | | | | |
| _____ | | | | | | | | |

SECTION II

APPRÉCIATION GÉNÉRALE DU SYSTÈME SAP

1 Le système SAP vous procure l'information dont vous avez besoin :

| | | | | | | | | |
|------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|--|--|--|--|
| Fortement en désaccord | En désaccord | Neutre | En accord | Fortement en accord | | | | |
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | | | | |

2 L'exactitude de l'information provenant du système SAP vous satisfait :

| | | | | | | | | |
|------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|--|--|--|--|
| Fortement en désaccord | En désaccord | Neutre | En accord | Fortement en accord | | | | |
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | | | | |

3 Le système SAP omet des **données critiques** qui seraient très utiles dans l'exécution de votre travail.

| Fortement en désaccord | En désaccord | Neutre | En accord | Fortement en accord |
|------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

| |
|-------|
| REP. |
| H S P |
| |
| 2 2 3 |

4 Le système SAP produit des **rapports** qui correspondent **suffisamment** à vos besoins :

| Fortement en désaccord | En désaccord | Neutre | En accord | Fortement en accord |
|------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

| |
|-------|
| |
| 4 2 3 |

5 Les **rapports** générés par le système SAP sont présentés dans un **format utile** :

| Fortement en désaccord | En désaccord | Neutre | En accord | Fortement en accord |
|------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

| |
|-------|
| |
| 2 2 4 |

6 Les **données** obtenues du système SAP sont **suffisamment à jour** pour répondre à vos besoins :

| Fortement en désaccord | En désaccord | Neutre | En accord | Fortement en accord |
|------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

| |
|-------|
| |
| 5 4 4 |

7 Le système SAP vous donne accès à une **information plus complète** qu'auparavant ?

| Fortement en désaccord | En désaccord | Neutre | En accord | Fortement en accord | Ne sais pas |
|------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

| |
|-------|
| |
| 5 5 4 |

8 Le système SAP vous donne accès à une **meilleure information** qu'auparavant ?

| Fortement en désaccord | En désaccord | Neutre | En accord | Fortement en accord | Ne sais pas |
|------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

| |
|-------|
| |
| 5 5 4 |

9 Le **délai** pour obtenir les **données comparatives** générées par le système SAP est **acceptable** :

| Fortement en désaccord | En désaccord | Neutre | En accord | Fortement en accord |
|------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

| |
|-------|
| |
| 4 4 4 |

10 Le **délai** pour obtenir les **données comparatives** s'est **amélioré** suite à l'utilisation du système SAP :

| Fortement en désaccord | En désaccord | Neutre | En accord | Fortement en accord | Ne sais pas |
|------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

| |
|-------|
| |
| 3 5 4 |

11 Suite à l'implantation du système SAP, la **motivation** des employés impliqués dans le processus budgétaire a (est) :

| Fortement diminué | Diminué | Demeurée stable | Augmenté | Fortement augmenté |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| <input type="radio"/> |

| |
|-------|
| |
| 4 3 3 |

N'oubliez pas de sauvegarder le fichier

ANNEXE B

Questionnaire et réponses : Resp. budgétaires

MENU DE NAVIGATION

N'HÉSITEZ PAS D'AJUSTER LA RÉOLUTION (%) DE VOTRE ÉCRAN (droite de votre barre d'outils)

ÉTAPE 1 : DESCRIPTION ET OBJECTIF DE L'ÉTUDE

Vous y trouverez les **directives** et l'**objectif** de l'étude.

ÉTAPE 2 : QUESTIONNAIRE

Nombre de questions : 70 **Temps total approximatif :** 45 minutes

Ce questionnaire vous offre deux modes de présentation : une version Excel ou une version papier. Il est important que vous choisissiez le mode de réponse qui vous convient le mieux.

Version Excel

Une fois le questionnaire complété et **sauvegardé** merci de l'expédier par courriel à l'adresse suivante : bertrand.eustache@hec.ca

Version papier

Après avoir accédé au questionnaire, il vous suffit de cliquer sur l'icône "**Imprimer**" (barre d'outils) pour avoir accès à la version papier du questionnaire. Une fois le questionnaire complété, merci de l'expédier par télécopieur à l'attention de B. Eustache au numéro suivant : 514-340-5633.

ÉTAPE 3 : GUIDE D'ENTREVUE

Nombre de questions : 16 **Temps total approximatif :** 1 heure

Cette section vous est présentée **seulement à titre indicatif**. Les questions feront l'objet d'une entrevue à la date convenue afin de compléter l'information recueillie par le questionnaire.

Je vous remercie sincèrement d'avoir participé à mon projet d'études

Bertrand Eustache bertrand.eustache@hec.ca
340-6547

DESCRIPTION DE L'ÉTUDE

L'étude **garantit la confidentialité** des informations recueillies (engagement de confidentialité).

QUESTIONNAIRE

Le questionnaire comporte **trois** sections réparties sur **onze** pages : renseignements généraux, l'appréciation générale du système SAP et l'adéquation entre le processus budgétaire et le système SAP.

| Sections | Nombre de questions |
|---|---------------------|
| Renseignements généraux : | 45 |
| Appréciation générale du système SAP | 10 |
| Adéquation entre processus budgétaire et système SAP: | 15 |

Objectif de l'étude

L'objectif de l'étude est d'identifier l'impact d'un système SAP sur le processus budgétaire. L'étude permettra de mieux comprendre les facteurs susceptibles d'influencer l'adéquation d'un système SAP aux activités liées au processus budgétaire.

Définition de l'objet de l'étude

Le **budget d'opérations** est l'objet de l'étude. Nous définissons le processus budgétaire y afférent en quatre étapes :

- 1 recherche d'information ;
- 2 analyse de sensibilité et simulation ;
- 3 préparation des budgets ;
- 4 suivi budgétaire.

Profil du répondant idéal :

Être le responsable de la gestion du processus budgétaire

De préférence avoir été impliqué dans le processus de décision lié à l'implantation du système SAP

Utiliser l'information produite par le système pour des fins de décisions

Ne pas utiliser nécessairement le système SAP directement.

Résultats

Une copie des résultats de l'étude vous sera transmise dans les prochains mois.

N'hésitez pas à contacter Bertrand Eustache pour toute question.

bertrand.eustache@hec.ca

PROFIL DU RÉPONDANT : RESPONSABLE BUDGÉTAIRE

L'étude **garantit la confidentialité** des informations recueillies. **Merci de répondre à toutes les questions.**

Pour chaque question, le répondant doit sélectionner la case [cliquez à l'aide de votre souris ou si version papier, cochez simplement] qui décrit le mieux sa situation. Pour les questions à court développement, saisir votre réponse dans la cellule identifiée par un soulignement.

SECTION I

RENSEIGNEMENTS GÉNÉRAUX

Cette section permet de déterminer le profil des répondants et de l'entreprise.

| RENSEIGNEMENTS GÉNÉRAUX SUR LES RÉPONDANTS ET LEUR IMPLICATION AVEC SAP | | | | | | REP. | | |
|---|---|---|---|---|---|------|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | H | S | P |
| 1 Nom de l'entreprise : _____ | | | | | | | | |
| 2 Âge du répondant : | | | | | | | | |
| 20-29 30-39 40-49 50-59 60-69 <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> | | | | | | 3 | 3 | 3 |
| 3 Poste occupé : _____ | | | | | | | | |
| 4 Dernier diplôme obtenu : | | | | | | | | |
| Collégial Certificat Baccalauréat Maîtrise / MBA Doctorat <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> | | | | | | 4 | 4 | 2 |
| 5 Nombre d'années au poste actuel : | | | | | | | | |
| Moins d'un an 1 à 3 ans 3 à 5 ans 5 à 10 ans plus de 10 ans <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> | | | | | | 2 | 5 | 2 |
| 6 Depuis combien de temps utilisez-vous des outils informatiques dans le cadre du processus budgétaire ? | | | | | | | | |
| Moins d'un an 1 à 3 ans 3 à 5 ans 5 à 10 ans plus de 10 ans <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> | | | | | | 2 | 5 | 4 |
| 7 Identifiez votre niveau de maîtrise du système SAP dans le cadre des activités que vous devez accomplir au sein du processus budgétaire : | | | | | | | | |
| Faiblement maîtrisé Maîtrise moyenne Fortement maîtrisé <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> | | | | | | 1 | 4 | 4 |
| 8 Quel est votre rôle dans le cadre du processus budgétaire ? | | | | | | | | |
| 8 Quel est votre rôle dans le cadre du processus budgétaire ? | | | | | | | | |
| 9 Vous faites fréquemment face à des problèmes mal définis dans le cadre du processus budgétaire : | | | | | | | | |
| Fortement en désaccord En désaccord Neutre En accord Fortement en accord <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> | | | | | | 3 | 3 | 3 |

Évaluation de l'impact des systèmes SAP sur le processus budgétaire

10 Dans le cadre du processus budgétaire, vous devez fréquemment faire face à des tâches ou requêtes non routinières et sur une base ad-hoc :

| | | | | |
|------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Fortement en désaccord | En désaccord | Neutre | En accord | Fortement en accord |
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

| | | |
|-----|---|---|
| REP | | |
| H | S | P |
| 4 | 4 | 4 |

11 Dans le cadre du processus budgétaire, les décisions auxquelles vous devez faire face impliquent fréquemment plus d'une unité d'affaires :

| | | | | |
|------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Fortement en désaccord | En désaccord | Neutre | En accord | Fortement en accord |
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

| | | |
|---|---|---|
| 5 | 4 | 4 |
|---|---|---|

12 Dans quelle mesure utilisez-vous le module financier SAP dans le cadre de vos tâches liées au processus budgétaire :

| | | |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Pas du tout | Partiellement | Entièrement |
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

| | | |
|---|---|---|
| 3 | 4 | 4 |
|---|---|---|

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

Oui Non

14 Si oui, lesquelles ?
Nom de l'application

Pourquoi ?

| | |
|--|--|
| | |
| | |
| | |

15 Dans quelle mesure utilisez-vous d'autres applications que SAP dans le cadre de vos tâches liées au processus budgétaire?

| | | |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Pas du tout | Partiellement | Entièrement |
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

| | | |
|---|---|---|
| 3 | 4 | 3 |
|---|---|---|

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

Oui Non

Si oui, combien d'heures ? _____

Par qui ? Fournisseurs SAP Consultants indépendants À l'interne

16 Si oui, comment évaluez-vous la formation concernant l'utilisation du module financier SAP ?

| | | |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Peu adéquate | Adéquate | Très adéquate |
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

| | | |
|---|---|---|
| 0 | 5 | 4 |
|---|---|---|

17 Suite à l'implantation du système SAP, votre charge de travail (est) :

| | | | | | |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Fortement diminué | Diminué | Demeurée stable | Augmenté | Fortement augmenté | Ne sais pas |
| <input type="radio"/> |

| | | |
|---|---|---|
| 4 | 4 | 6 |
|---|---|---|

N'oubliez pas de sauvegarder le fichier

RENSEIGNEMENTS GÉNÉRAUX SUR L'ENTREPRISE

- 1 Nom de l'entreprise : _____
- 2 Secteur d'activités : _____
- 3 Chiffre d'affaires : _____
- 4 Nombre d'employés : _____
- 5 Quelle est la taille actuelle de la fonction finance-contrôle en équivalent temps plein ?

- 6 Combien d'unités administratives l'organisation compte-t-elle ?

- 7 L'entreprise est géographiquement dispersée ?
Oui Non
- 8 Dans le cadre du processus budgétaire, quel est le degré de décentralisation des décisions ?

| | | | | |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Extrêmement faible | Faible | Moyen | Élevé | Extrêmement élevé |
| <input type="radio"/> |

| REP | | |
|--|---|---|
| H | S | P |
| Voir tableau 3.5 pour les réponses de cette section | | |

RENSEIGNEMENTS GÉNÉRAUX SUR LE SYSTÈME SAP

1 Quels modules SAP ont été implantés au sein de l'entreprise ?

| Nom des modules | Date (mm-aa) | Nom des modules | Date (mm-aa) |
|---|--------------|---|--------------|
| <input type="checkbox"/> Advanced Planner and Optimizer | _____ | <input type="checkbox"/> Knowledge Warehouse | _____ |
| <input type="checkbox"/> Business-to-Business Procurement | _____ | <input type="checkbox"/> Logistics Execution System | _____ |
| <input type="checkbox"/> Business Information Warehouse | _____ | <input type="checkbox"/> Online Store | _____ |
| <input type="checkbox"/> Corporate Finance Management | _____ | <input type="checkbox"/> R/3 Enterprise Resource Planning | _____ |
| <input type="checkbox"/> Customer Relationship Management | _____ | <input type="checkbox"/> R/3 Financials | _____ |
| <input type="checkbox"/> Employee Self-Service | _____ | <input type="checkbox"/> R/3 Human Resources | _____ |
| <input type="checkbox"/> Environment Health & Safety | _____ | <input type="checkbox"/> R/3 Logistics | _____ |
| <input type="checkbox"/> Complementary Software | _____ | <input type="checkbox"/> Real Estate Management | _____ |
| <input type="checkbox"/> Internet Sales | _____ | <input type="checkbox"/> Strategic Enterprise Management | _____ |
| | | <input type="checkbox"/> Travel Management | _____ |

| | | |
|---|--|--|
| Voir tableau 3.4 pour les réponses de cette question | | |
|---|--|--|

2 Version utilisée du module financier de SAP : _____

| | | |
|------|------|------|
| 3.1H | 3.1H | 3.1H |
|------|------|------|

3 Quelle a été la durée de l'implantation du module financier ?
_____ (mois)

| | | |
|----|---|----|
| 18 | 8 | 10 |
|----|---|----|

4 Dans le cadre du processus budgétaire, l'entreprise a-t-elle utilisé d'autres logiciels que SAP par le passé ?

Oui Non

| | | |
|-----|-----|-----|
| Oui | Oui | Oui |
|-----|-----|-----|

5 Si oui, lesquels ?

Nom de l'application : _____ Pourquoi ? _____
: _____
: _____

6 L'entreprise a-t-elle utilisé une version antérieure du module financier de SAP ?

Oui Non

| | | |
|-----|-----|-----|
| Non | Non | Non |
|-----|-----|-----|

RENSEIGNEMENTS GÉNÉRAUX SUR LE PROCESSUS BUDGETAIRE

1 Quelle est la philosophie du contrôle budgétaire dans l'organisation ?

Descendant (Top down) Ascendant (Bottom up)
 Objectifs imposés Objectifs négociés

2 Quelle est l'horizon temporel du processus budgétaire ?

Mensuel Trimestriel Semestriel Annuel

3 Combien de personnes utilisent le système SAP dans le cadre du processus budgétaire ?

4 Y a-t-il eu une réingénierie (réorganisation) du processus budgétaire avant ou suite à l'implantation de votre système ERP ?

Avant l'implantation : Suite à l'implantation : Aucune réingénierie :

5 S'il y a eu une réingénierie du processus budgétaire, est-ce qu'elle a été :

Formelle Informelle Complète Partielle
 F I C P

6 Quelle était la durée du processus budgétaire avec l'utilisation de l'ancien système ?

Nombre de jours: _____

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

Nombre de jours: _____

8 Suite à l'implantation du système SAP, la motivation des employés impliqués dans le processus budgétaire a (est) :

Fortement diminué Diminué Demeurée stable Augmenté Fortement augmenté

9 Suite à l'implantation du système SAP, le nombre d'employés affectés au processus budgétaire a-t-il :

Diminué Demeuré stable Augmenté

De combien ? _____

N'oubliez pas de sauvegarder le fichier

| REP. | | |
|------|-------|-------|
| H | S | P |
| | | |
| Des | Des | Des |
| | | |
| An | An | An |
| | | |
| 500 | 20-25 | 40-60 |
| | | |
| Ap | Av | Ap |
| | | |
| I-P | F-P | F-C |
| | | |
| 90 | 90 | 60 |
| | | |
| 90 | 90 | 60 |
| | | |
| | | |
| 3 | 3 | 3 |
| | | |
| | | |
| 3 | 3 | 3 |

SECTION II
APPRECIATION GÉNÉRALE DU SYSTÈME SAP

| REP | | |
|-----|---|---|
| H | S | P |
| | | |
| 3 | 4 | 4 |
| | | |
| 3 | 4 | 4 |
| | | |
| 4 | 4 | 4 |
| | | |
| 3 | 5 | 4 |
| | | |
| 2 | 2 | 3 |
| | | |
| 3 | 3 | 4 |
| | | |
| 4 | 4 | 4 |
| | | |
| 3 | 4 | 4 |

1 Les **rapports** produits par le système SAP correspondent **suffisamment** à vos besoins :

| | | | | |
|------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Fortement en désaccord | En désaccord | Neutre | En accord | Fortement en accord |
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

2 Le système SAP maintient les données à **un niveau de détail approprié** pour l'ensemble de vos tâches.

| | | | | |
|------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Fortement en désaccord | En désaccord | Neutre | En accord | Fortement en accord |
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

3 Le système SAP produit une **quantité suffisante** d'information :

| | | | | |
|------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Fortement en désaccord | En désaccord | Neutre | En accord | Fortement en accord |
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

4 L'**exactitude** de l'information provenant du système SAP vous satisfait :

| | | | | |
|------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Fortement en désaccord | En désaccord | Neutre | En accord | Fortement en accord |
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

5 L'information générée par le système SAP est présentée dans **un format utile** :

| | | | | |
|------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Fortement en désaccord | En désaccord | Neutre | En accord | Fortement en accord |
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

6 L'interface du système SAP est **convivial**

| | | | | |
|------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Fortement en désaccord | En désaccord | Neutre | En accord | Fortement en accord |
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

7 Les données que vous obtenez du système SAP sont **suffisamment à jour** pour répondre à vos besoins.

| | | | | |
|------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Fortement en désaccord | En désaccord | Neutre | En accord | Fortement en accord |
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

8 Le système SAP est sujet à des **pannes fréquentes** lorsque vous en avez besoin :

| | | | | |
|------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Fortement en désaccord | En désaccord | Neutre | En accord | Fortement en accord |
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

N'oubliez pas de sauvegarder le fichier

SECTION III
ADÉQUATION DU SYSTÈME SAP AU PROCESSUS BUDGÉTAIRE

| REP | | |
|-----|---|---|
| H | S | P |

RECHERCHE D'INFORMATION

1 Il y existe une **meilleure adéquation** (fit) entre le système SAP utilisé actuellement et vos besoins en matière de recherche d'information :

A. Par rapport à vos attentes :

| | | | | |
|------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Fortement en désaccord | En désaccord | Neutre | En accord | Fortement en accord |
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

| | | |
|---|---|---|
| 4 | 4 | 4 |
|---|---|---|

B. Par rapport à votre ancien système :

| | | | | | |
|------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Fortement en désaccord | En désaccord | Neutre | En accord | Fortement en accord | Ne sais pas |
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

| | | |
|---|---|---|
| 4 | 5 | 5 |
|---|---|---|

2 La **recherche d'information** prévisionnelle a été **facilitée** par l'utilisation du système SAP :

A. Par rapport à vos attentes :

| | | | | |
|------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Fortement en désaccord | En désaccord | Neutre | En accord | Fortement en accord |
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

| | | |
|---|---|---|
| 4 | 4 | 4 |
|---|---|---|

B. Par rapport à votre ancien système :

| | | | | | |
|------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Fortement en désaccord | En désaccord | Neutre | En accord | Fortement en accord | Ne sais pas |
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

| | | |
|---|---|---|
| 4 | 4 | 3 |
|---|---|---|

3 Le système SAP vous permet d'accéder à une **meilleure information** prévisionnelle :

A. Par rapport à vos attentes :

| | | | | |
|------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Fortement en désaccord | En désaccord | Neutre | En accord | Fortement en accord |
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

| | | |
|---|---|---|
| 4 | 3 | 4 |
|---|---|---|

B. Par rapport à votre ancien système :

| | | | | | |
|------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Fortement en désaccord | En désaccord | Neutre | En accord | Fortement en accord | Ne sais pas |
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

| | | |
|---|---|---|
| 4 | 4 | 4 |
|---|---|---|

4 **Par rapport à l'ancien système** vous avez observé une **diminution** du nombre d'**erreurs** au niveau de l'information disponible dans le système SAP :

| | | | | | |
|------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Fortement en désaccord | En désaccord | Neutre | En accord | Fortement en accord | Ne sais pas |
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

| | | |
|---|---|---|
| 4 | 4 | 4 |
|---|---|---|

ANALYSE DE SENSIBILITÉ ET SIMULATION (What if scenarios)

| REP | | |
|-----|---|---|
| H | S | P |
| | | |
| 0 | 2 | 3 |
| | | |
| 0 | 3 | 3 |
| | | |
| 0 | 3 | 3 |
| | | |
| 0 | 2 | 3 |
| | | |
| 0 | 3 | 3 |
| | | |
| 0 | 2 | 3 |
| | | |
| 0 | 5 | 3 |

1 Il existe une **meilleure adéquation** (fit) entre votre système SAP actuel et vos besoins en matière d'analyse de sensibilité et de simulation :

A. Par rapport à vos attentes :

| | | | | |
|------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Fortement en désaccord | En désaccord | Neutre | En accord | Fortement en accord |
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

B. Par rapport à votre ancien système :

| | | | | | |
|------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Fortement en désaccord | En désaccord | Neutre | En accord | Fortement en accord | Ne sais pas |
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

2 L'exécution des **analyses de sensibilité** des simulations a été **facilité** avec l'utilisation du système SAP :

A. Par rapport à vos attentes :

| | | | | |
|------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Fortement en désaccord | En désaccord | Neutre | En accord | Fortement en accord |
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

B. Par rapport à votre ancien système :

| | | | | |
|------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Fortement en désaccord | En désaccord | Neutre | En accord | Fortement en accord |
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

3 La **comparaison** entre plusieurs **analyses de sensibilité** simulations a été **facilité** avec l'utilisation du système SAP :

A. Par rapport à vos attentes :

| | | | | |
|------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Fortement en désaccord | En désaccord | Neutre | En accord | Fortement en accord |
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

B. Par rapport à votre ancien système :

| | | | | | |
|------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Fortement en désaccord | En désaccord | Neutre | En accord | Fortement en accord | Ne sais pas |
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

4 Dans le cadre de votre processus budgétaire, le système SAP vous permet de procéder à de **meilleures analyses de sensibilité** :

A. Par rapport à vos attentes :

| | | | | |
|------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Fortement en désaccord | En désaccord | Neutre | En accord | Fortement en accord |
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

B. Par rapport à votre ancien système :

| | | | | | |
|------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Fortement en désaccord | En désaccord | Neutre | En accord | Fortement en accord | Ne sais pas |
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

5 Par rapport à votre ancien système vous avez observé une diminution du nombre d'erreurs au niveau des analyses de sensibilité :

| Fortement en désaccord | En désaccord | Neutre | En accord | Fortement en accord |
|------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

| | | |
|-----|---|---|
| REP | | |
| H | S | P |
| 0 | 3 | 3 |

PRÉPARATION DES BUDGETS

1 Il existe une meilleure adéquation (fit) entre votre système SAP actuel et vos besoins en matière de préparation des budgets :

A. Par rapport à vos attentes :

| Fortement en désaccord | En désaccord | Neutre | En accord | Fortement en accord |
|------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

| | | |
|---|---|---|
| 4 | 4 | 4 |
|---|---|---|

B. Par rapport à votre ancien système :

| Fortement en désaccord | En désaccord | Neutre | En accord | Fortement en accord | Ne sais pas |
|------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

| | | |
|---|---|---|
| 4 | 4 | 4 |
|---|---|---|

2 La préparation des budgets a été facilité par l'utilisation du système SAP :

A. Par rapport à vos attentes :

| Fortement en désaccord | En désaccord | Neutre | En accord | Fortement en accord |
|------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

| | | |
|---|---|---|
| 4 | 4 | 4 |
|---|---|---|

B. Par rapport à votre ancien système :

| Fortement en désaccord | En désaccord | Neutre | En accord | Fortement en accord | Ne sais pas |
|------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

| | | |
|---|---|---|
| 4 | 4 | 4 |
|---|---|---|

3 L'adoption des budgets a été facilité par l'utilisation du système SAP :

| Fortement en désaccord | En désaccord | Neutre | En accord | Fortement en accord | Ne sais pas |
|------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

| | | |
|---|---|---|
| 4 | 4 | 3 |
|---|---|---|

4 Par rapport à votre ancien système vous avez observé une diminution du nombre de corrections au niveau de la préparation des budgets :

| Fortement en désaccord | En désaccord | Neutre | En accord | Fortement en accord | Ne sais pas |
|------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

| | | |
|---|---|---|
| 4 | 5 | 3 |
|---|---|---|

5 Suite à l'utilisation du système SAP, le coût de préparation des budgets a :

| Fortement diminué | Diminué | Demeuré stable | Augmenté | Fortement augmenté | Ne sais pas |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| <input type="radio"/> |

| | | |
|---|---|---|
| 3 | 4 | 3 |
|---|---|---|

N'oubliez pas de sauvegarder le fichier

Évaluation de l'impact des systèmes SAP sur le processus budgétaire

6 Suite à l'utilisation du système SAP, le **temps** de préparation des budgets (nbre d'heures-personnes investi dans la préparation des budgets) a :

| | | | | | |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Fortement diminué | Diminué | Demeuré stable | Augmenté | Fortement augmenté | Ne sais pas |
| <input type="radio"/> |

SUIVI BUDGÉTAIRE

1 Il existe une **meilleure adéquation**(fit) entre votre système SAP actuel et vos besoins en matière de suivi budgétaire:

A. Par rapport à vos attentes :

| | | | | |
|------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Fortement en désaccord | En désaccord | Neutre | En accord | Fortement en accord |
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

B. Par rapport à votre ancien système :

| | | | | | |
|------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Fortement en désaccord | En désaccord | Neutre | En accord | Fortement en accord | Ne sais pas |
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

2 Le **suivi budgétaire** a été **facilité** par l'utilisation du système SAP :

A. Par rapport à vos attentes :

| | | | | |
|------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Fortement en désaccord | En désaccord | Neutre | En accord | Fortement en accord |
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

B. Par rapport à votre ancien système :

| | | | | | |
|------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Fortement en désaccord | En désaccord | Neutre | En accord | Fortement en accord | Ne sais pas |
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

3 Le **forage** de données a été **facilité** avec l'utilisation du système SAP :

A. Par rapport à vos attentes :

| | | | | |
|------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Fortement en désaccord | En désaccord | Neutre | En accord | Fortement en accord |
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

B. Par rapport à votre ancien système :

| | | | | | |
|------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Fortement en désaccord | En désaccord | Neutre | En accord | Fortement en accord | Ne sais pas |
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

| REP. | | |
|------|---|---|
| H | S | P |
| | | |
| 3 | 4 | 2 |
| | | |
| 4 | 3 | 3 |
| | | |
| 4 | 5 | 3 |
| | | |
| 4 | 5 | 3 |
| | | |
| 5 | 5 | 3 |
| | | |
| 4 | 5 | 5 |
| | | |
| 4 | 5 | 5 |

Évaluation de l'impact des systèmes SAP sur le processus budgétaire

4 La documentation des écarts budgétaires a été **facilité** avec l'utilisation du système SAP :

A. Par rapport à vos attentes :

| | | | | |
|---------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Fortement en désaccord | En désaccord | Neutre | En accord | Fortement en accord |
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

B. Par rapport à votre ancien système :

| | | | | | |
|---------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Fortement en désaccord | En désaccord | Neutre | En accord | Fortement en accord | Ne sais pas |
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

5 Les écarts budgétaires sont devenus **moins importants** avec l'utilisation du système SAP :

| | | | | | |
|---------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Fortement en désaccord | En désaccord | Neutre | En accord | Fortement en accord | Ne sais pas |
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

6 Le système SAP vous permet de procéder au **suivi d'indicateurs de performance** que vous n'étiez pas capable de suivre auparavant (financiers, non financiers, ratios, etc.) :

| | | | | | |
|---------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Fortement en désaccord | En désaccord | Neutre | En accord | Fortement en accord | Ne sais pas |
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

7 Le **déla**i pour obtenir les **données comparatives** est **meilleur** avec l'utilisation du système SAP :

A. Par rapport à vos attentes :

| | | | | |
|---------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Fortement en désaccord | En désaccord | Neutre | En accord | Fortement en accord |
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

B. Par rapport à votre ancien système :

| | | | | | |
|---------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Fortement en désaccord | En désaccord | Neutre | En accord | Fortement en accord | Ne sais pas |
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

N'oubliez pas de sauvegarder le fichier

| REP | | |
|-----|---|---|
| H | S | P |
| | | |
| 4 | 4 | 3 |
| | | |
| 4 | 3 | 3 |
| | | |
| 3 | 2 | 3 |
| | | |
| 4 | 2 | 6 |
| | | |
| 3 | 5 | 4 |
| | | |
| 4 | 4 | 4 |

ANNEXE C

Questionnaire et réponses : Utilisateurs

MENU DE NAVIGATION

N'HÉSITEZ PAS D'AJUSTER LA RÉOLUTION (%) DE VOTRE ÉCRAN (droite de votre barre d'outils)

ÉTAPE 1 : DESCRIPTION ET OBJECTIF DE L'ÉTUDE

Vous y trouverez les **directives** et l'**objectif** de l'étude.

ÉTAPE 2 : QUESTIONNAIRE

Nombre de questions : 43

Temps total approximatif : 30 minutes

Ce questionnaire vous offre deux modes de présentation : une version Excel ou une version papier. Il est important que vous choisissiez le mode de réponse qui vous convient le mieux.

Version Excel

Une fois le questionnaire complété et **sauvegardé** merci de l'expédier par courriel à l'adresse suivante :

bertrand.eustache@hec.ca

Version papier

Après avoir accédé au questionnaire, il vous suffit de cliquer sur l'icône "**Imprimer**" (barre d'outils) pour avoir accès à la version papier du questionnaire. Une fois le questionnaire complété, merci de l'expédier par télécopieur à l'attention de B. Eustache au numéro suivant : 514-340-5633.

ÉTAPE 3 : GUIDE D'ENTREVUE

Nombre de questions : 13

Temps total approximatif : 1 heure

Cette section vous est présentée **seulement à titre indicatif**. Les questions feront l'objet d'une entrevue à la date convenue afin de compléter l'information recueillie par le questionnaire.

Je vous remercie sincèrement d'avoir participé à mon projet d'études

Bertrand Eustache
340-6547

bertrand.eustache@hec.ca

DESCRIPTION DE L'ÉTUDE

L'étude **garantit la confidentialité** des informations recueillies (engagement de confidentialité).

QUESTIONNAIRE

Le questionnaire comporte **trois** sections réparties sur **huit** pages : renseignements généraux, l'appréciation générale du système SAP et l'adéquation entre le processus budgétaire et le système SAP.

| Sections | Nombre de questions |
|---|---------------------|
| Renseignements généraux : | 18 |
| Appréciation générale du système SAP | 10 |
| Adéquation entre processus budgétaire et système SAP: | 15 |

Objectif de l'étude

L'objectif de l'étude est d'identifier l'impact d'un système SAP sur le processus budgétaire. L'étude permettra de mieux comprendre les facteurs susceptibles d'influencer l'adéquation d'un système SAP aux activités liées au processus budgétaire.

Définition de l'objet de l'étude

Le **budget d'opérations** est l'objet de l'étude. Nous définissons le processus budgétaire y afférent en quatre étapes :

- 1 recherche d'information ;
- 2 analyse de sensibilité et simulation ;
- 3 préparation des budgets ;
- 4 suivi budgétaire.

Profil du répondant idéal :

L'utilisateur du système SAP doit être responsable de préférence d'une unité d'affaires

On s'attend à ce qu'il utilise le système SAP pour les activités suivantes du processus budgétaire :

- 1 recherche d'information ;
- 2 analyse de sensibilité et simulation ;
- 3 préparation des budgets ;
- 4 suivi budgétaire.

Résultats

Une copie des résultats de l'étude vous sera transmise dans les prochains mois.

N'hésitez pas à contacter Bertrand Eustache pour toute question.

bertrand.eustache@hec.ca

340-6547

PROFIL DU RÉPONDANT : UTILISATEUR DU SYSTÈME SAP

L'étude **garantit la confidentialité** des informations recueillies.

Merci de répondre à toutes les questions.

Pour chaque question, le répondant doit sélectionner la case [cliquez à l'aide de votre souris ou si version papier, cochez simplement] qui décrit le mieux sa situation. Pour les questions à court développement, saisir votre réponse dans la cellule identifiée par un soulignement.

SECTION I

RENSEIGNEMENTS GÉNÉRAUX

Cette section permet de déterminer le profil des répondants et de l'entreprise.

| RENSEIGNEMENTS GÉNÉRAUX SUR LES RÉPONDANTS ET LEUR IMPLICATION AVEC SAP | | | | | | REP. | | | | | | | | | | | | |
|---|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|---|------------------------|--------------|------------------|----------------|---------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | H | S | P | | | | | | | | | | |
| 1 Nom de l'entreprise : _____ | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2 Âge du répondant : | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| <table border="0" style="width:100%; text-align:center;"> <tr> <td>20-29</td> <td>30-39</td> <td>40-49</td> <td>50-59</td> <td>60-69</td> </tr> <tr> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> </tr> </table> | | | | | | 20-29 | 30-39 | 40-49 | 50-59 | 60-69 | <input type="radio"/> | 4 | 3 | 3 |
| 20-29 | 30-39 | 40-49 | 50-59 | 60-69 | | | | | | | | | | | | | | |
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | | | | | | | | | | | | | | |
| 3 Poste occupé : _____ | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 4 Dernier diplôme obtenu : | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| <table border="0" style="width:100%; text-align:center;"> <tr> <td>Collégial</td> <td>Certificat</td> <td>Baccalauréat</td> <td>Maîtrise / MBA</td> <td>Doctorat</td> </tr> <tr> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> </tr> </table> | | | | | | Collégial | Certificat | Baccalauréat | Maîtrise / MBA | Doctorat | <input type="radio"/> | 3 | 1 | 2 |
| Collégial | Certificat | Baccalauréat | Maîtrise / MBA | Doctorat | | | | | | | | | | | | | | |
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | | | | | | | | | | | | | | |
| 5 Nombre d'années au poste actuel : | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| <table border="0" style="width:100%; text-align:center;"> <tr> <td>Moins d'un an</td> <td>1 à 3 ans</td> <td>3 à 5 ans</td> <td>5 à 10 ans</td> <td>plus de 10 ans</td> </tr> <tr> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> </tr> </table> | | | | | | Moins d'un an | 1 à 3 ans | 3 à 5 ans | 5 à 10 ans | plus de 10 ans | <input type="radio"/> | 3 | 5 | 2 |
| Moins d'un an | 1 à 3 ans | 3 à 5 ans | 5 à 10 ans | plus de 10 ans | | | | | | | | | | | | | | |
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | | | | | | | | | | | | | | |
| 6 Depuis combien de temps utilisez-vous des outils informatiques dans le cadre du processus budgétaire ? | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| <table border="0" style="width:100%; text-align:center;"> <tr> <td>Moins d'un an</td> <td>1 à 3 ans</td> <td>3 à 5 ans</td> <td>5 à 10 ans</td> <td>plus de 10 ans</td> </tr> <tr> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> </tr> </table> | | | | | | Moins d'un an | 1 à 3 ans | 3 à 5 ans | 5 à 10 ans | plus de 10 ans | <input type="radio"/> | 4 | 5 | 4 |
| Moins d'un an | 1 à 3 ans | 3 à 5 ans | 5 à 10 ans | plus de 10 ans | | | | | | | | | | | | | | |
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | | | | | | | | | | | | | | |
| 7 Identifiez votre niveau de maîtrise du système SAP dans le cadre des activités que vous devez accomplir au sein du processus budgétaire : | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| <table border="0" style="width:100%; text-align:center;"> <tr> <td>Faiblement maîtrisé</td> <td></td> <td>Maîtrise moyenne</td> <td></td> <td>Fortement maîtrisé</td> </tr> <tr> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> </tr> </table> | | | | | | Faiblement maîtrisé | | Maîtrise moyenne | | Fortement maîtrisé | <input type="radio"/> | 3 | 2 | 4 |
| Faiblement maîtrisé | | Maîtrise moyenne | | Fortement maîtrisé | | | | | | | | | | | | | | |
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | | | | | | | | | | | | | | |
| 8 Quel est votre rôle dans le cadre du processus budgétaire ? _____ | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 9 Vous faites fréquemment face à des problèmes mal définis dans le cadre du processus budgétaire : | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| <table border="0" style="width:100%; text-align:center;"> <tr> <td>Fortement en désaccord</td> <td>En désaccord</td> <td>Neutre</td> <td>En accord</td> <td>Fortement en accord</td> </tr> <tr> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> </tr> </table> | | | | | | Fortement en désaccord | En désaccord | Neutre | En accord | Fortement en accord | <input type="radio"/> | 3 | 3 | 3 |
| Fortement en désaccord | En désaccord | Neutre | En accord | Fortement en accord | | | | | | | | | | | | | | |
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | | | | | | | | | | | | | | |

Évaluation de l'impact des systèmes SAP sur le processus budgétaire

10 Dans le cadre du processus budgétaire, vous devez fréquemment faire face à des tâches ou requêtes non routinières et sur une base ad-hoc :

| | | | | |
|------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Fortement en désaccord | En désaccord | Neutre | En accord | Fortement en accord |
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

| |
|-------|
| REP |
| H S P |
| 4 2 4 |

11 Dans le cadre du processus budgétaire, les décisions auxquelles vous devez faire face impliquent fréquemment plus d'une unité d'affaires :

| | | | | |
|------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Fortement en désaccord | En désaccord | Neutre | En accord | Fortement en accord |
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

| |
|-------|
| 4 3 4 |
|-------|

12 Dans quelle mesure utilisez-vous le module financier SAP dans le cadre de vos tâches liées au processus budgétaire :

| | | |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Pas du tout | Partiellement | Entièrement |
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

| |
|-------|
| 5 3 4 |
|-------|

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

Oui Non

14 Si oui, lesquelles ?

Nom de l'application : _____

Pourquoi ?

15 Dans quelle mesure utilisez-vous d'autres applications que SAP dans le cadre de vos tâches liées au processus budgétaire ?

| | | |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Pas du tout | Partiellement | Entièrement |
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

| |
|-------|
| 3 4 3 |
|-------|

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

Oui Non

Si oui, combien d'heures ? _____

Par qui ? Fournisseurs SAP Consultants indépendants À l'interne

16.1 Si oui, comment évaluez-vous la formation concernant l'utilisation du module financier SAP ?

| | | |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Peu adéquate | Adéquate | Très adéquate |
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

| |
|-------|
| 3 3 4 |
|-------|

17 Suite à l'implantation du système SAP, votre charge de travail (est) :

| | | | | | |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Fortement diminué | Diminué | Demeurée stable | Augmenté | Fortement augmenté | Ne sais pas |
| <input type="radio"/> |

| |
|-------|
| 4 3 6 |
|-------|

N'oubliez pas de sauvegarder le fichier

SECTION II
APPRÉCIATION GÉNÉRALE DU SYSTÈME SAP

1 Les **rapports** produits par le système SAP correspondent **suffisamment** à vos besoins :

| | | | | |
|------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Fortement en désaccord | En désaccord | Neutre | En accord | Fortement en accord |
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

| | | |
|-----|---|---|
| REP | | |
| H | S | P |
| | | |
| 3 | 4 | 4 |

2 Le système SAP maintient les données à **un niveau de détail approprié** pour l'ensemble de vos tâches.

| | | | | |
|------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Fortement en désaccord | En désaccord | Neutre | En accord | Fortement en accord |
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

| | | |
|---|---|---|
| | | |
| 4 | 4 | 2 |

3 Le système SAP produit une **quantité suffisante** d'information :

| | | | | |
|------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Fortement en désaccord | En désaccord | Neutre | En accord | Fortement en accord |
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

| | | |
|---|---|---|
| | | |
| 5 | 4 | 4 |

4 L'**exactitude** de l'information provenant du système SAP vous satisfait :

| | | | | |
|------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Fortement en désaccord | En désaccord | Neutre | En accord | Fortement en accord |
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

| | | |
|---|---|---|
| | | |
| 4 | 4 | 4 |

5 L'information générée par le système SAP est présentée dans **un format utile** :

| | | | | |
|------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Fortement en désaccord | En désaccord | Neutre | En accord | Fortement en accord |
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

| | | |
|---|---|---|
| | | |
| 3 | 3 | 3 |

6 L'interface du système SAP est **convivial**

| | | | | |
|------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Fortement en désaccord | En désaccord | Neutre | En accord | Fortement en accord |
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

| | | |
|---|---|---|
| | | |
| 4 | 3 | 4 |

7 Les données que vous obtenez du système SAP sont **suffisamment à jour** pour répondre à vos besoins.

| | | | | |
|------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Fortement en désaccord | En désaccord | Neutre | En accord | Fortement en accord |
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

| | | |
|---|---|---|
| | | |
| 4 | 4 | 4 |

8 Le système SAP est sujet à des **pannes fréquentes** lorsque vous en avez besoin :

| | | | | |
|------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Fortement en désaccord | En désaccord | Neutre | En accord | Fortement en accord |
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

| | | |
|---|---|---|
| | | |
| 4 | 4 | 4 |

N'oubliez pas de sauvegarder le fichier

SECTION III
ADÉQUATION DU SYSTÈME SAP AU PROCESSUS BUDGÉTAIRE

REP
H S P

RECHERCHE D'INFORMATION

1 Il y existe une **meilleure adéquation**(fit) entre le système SAP utilisé actuellement et vos besoins en matière de recherche d'information :

A. Par rapport à vos attentes :

| | | | | |
|------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Fortement en désaccord | En désaccord | Neutre | En accord | Fortement en accord |
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

4 3 4

B. Par rapport à votre ancien système :

| | | | | | |
|------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Fortement en désaccord | En désaccord | Neutre | En accord | Fortement en accord | Ne sais pas |
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

4 4 2

2 La **recherche d'information** prévisionnelle a été **facilité** par l'utilisation du système SAP :

A. Par rapport à vos attentes :

| | | | | |
|------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Fortement en désaccord | En désaccord | Neutre | En accord | Fortement en accord |
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

3 2 3

B. Par rapport à votre ancien système :

| | | | | | |
|------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Fortement en désaccord | En désaccord | Neutre | En accord | Fortement en accord | Ne sais pas |
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

4 3 4

3 Le système SAP vous permet d'accéder à une **meilleure information** prévisionnelle :

A. Par rapport à vos attentes :

| | | | | |
|------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Fortement en désaccord | En désaccord | Neutre | En accord | Fortement en accord |
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

3 2 2

B. Par rapport à votre ancien système :

| | | | | | |
|------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Fortement en désaccord | En désaccord | Neutre | En accord | Fortement en accord | Ne sais pas |
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

4 3 2

4 **Par rapport à l'ancien système**, vous avez observé une **diminution** du nombre d'**erreurs** au niveau de l'information disponible dans le système SAP :

| | | | | | |
|------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Fortement en désaccord | En désaccord | Neutre | En accord | Fortement en accord | Ne sais pas |
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

4 4 3

ANALYSE DE SENSIBILITÉ ET SIMULATION (What if scenarios)

REP
H S P

1 Il existe une **meilleure adéquation**(fit) entre votre système SAP actuel et vos besoins en matière d'analyse de sensibilité et de simulation :

A. Par rapport à vos attentes :

| | | | | |
|------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Fortement en désaccord | En désaccord | Neutre | En accord | Fortement en accord |
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

3 3 3

B. Par rapport à votre ancien système :

| | | | | | |
|------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Fortement en désaccord | En désaccord | Neutre | En accord | Fortement en accord | Ne sais pas |
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

3 3 3

2 L'exécution des **analyses de sensibilité** des simulations a été **facilité** avec l'utilisation du système SAP :

A. Par rapport à vos attentes :

| | | | | |
|------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Fortement en désaccord | En désaccord | Neutre | En accord | Fortement en accord |
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

3 3 3

B. Par rapport à votre ancien système :

| | | | | |
|------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Fortement en désaccord | En désaccord | Neutre | En accord | Fortement en accord |
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

3 3 3

3 La **comparaison** entre plusieurs **analyses de sensibilité** simulations a été **facilité** avec l'utilisation du système SAP :

A. Par rapport à vos attentes :

| | | | | |
|------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Fortement en désaccord | En désaccord | Neutre | En accord | Fortement en accord |
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

3 3 3

B. Par rapport à votre ancien système :

| | | | | | |
|------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Fortement en désaccord | En désaccord | Neutre | En accord | Fortement en accord | Ne sais pas |
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

3 3 3

4 Dans le cadre de votre processus budgétaire, le système SAP vous permet de procéder à de **meilleures analyses de sensibilité**:

A. Par rapport à vos attentes :

| | | | | |
|------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Fortement en désaccord | En désaccord | Neutre | En accord | Fortement en accord |
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

3 3 3

B. Par rapport à votre ancien système :

| | | | | | |
|------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Fortement en désaccord | En désaccord | Neutre | En accord | Fortement en accord | Ne sais pas |
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

3 3 3

Évaluation de l'impact des systèmes SAP sur le processus budgétaire

5 Par rapport à votre ancien système vous avez observé une diminution du nombre d'erreurs au niveau des analyses de sensibilité :

| | | | | |
|------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Fortement en désaccord | En désaccord | Neutre | En accord | Fortement en accord |
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

| | | |
|-----|---|---|
| REP | | |
| H | S | P |
| 3 | 3 | 3 |

PRÉPARATION DES BUDGETS

1 Il existe une meilleure adéquation (fit) entre votre système SAP actuel et vos besoins en matière de préparation des budgets :

A. Par rapport à vos attentes :

| | | | | |
|------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Fortement en désaccord | En désaccord | Neutre | En accord | Fortement en accord |
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

| | | |
|---|---|---|
| 4 | 4 | 3 |
|---|---|---|

B. Par rapport à votre ancien système :

| | | | | | |
|------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Fortement en désaccord | En désaccord | Neutre | En accord | Fortement en accord | Ne sais pas |
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

| | | |
|---|---|---|
| 4 | 4 | 3 |
|---|---|---|

2 La préparation des budgets a été facilité par l'utilisation du système SAP :

A. Par rapport à vos attentes :

| | | | | |
|------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Fortement en désaccord | En désaccord | Neutre | En accord | Fortement en accord |
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

| | | |
|---|---|---|
| 4 | 4 | 4 |
|---|---|---|

B. Par rapport à votre ancien système :

| | | | | | |
|------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Fortement en désaccord | En désaccord | Neutre | En accord | Fortement en accord | Ne sais pas |
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

| | | |
|---|---|---|
| 4 | 4 | 4 |
|---|---|---|

3 L'adoption des budgets a été facilité par l'utilisation du système SAP :

| | | | | | |
|------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Fortement en désaccord | En désaccord | Neutre | En accord | Fortement en accord | Ne sais pas |
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

| | | |
|---|---|---|
| 3 | 4 | 3 |
|---|---|---|

4 Par rapport à votre ancien système, vous avez observé une diminution du nombre de corrections au niveau de la préparation des budgets :

| | | | | | |
|------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Fortement en désaccord | En désaccord | Neutre | En accord | Fortement en accord | Ne sais pas |
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

| | | |
|---|---|---|
| 3 | 4 | 2 |
|---|---|---|

Évaluation de l'impact des systèmes SAP sur le processus budgétaire

5 Suite à l'utilisation du système SAP, le **coût** de préparation des budgets a :

| Fortement diminué | Diminué | Demeuré stable | Augmenté | Fortement augmenté | Ne sais pas |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| <input type="radio"/> |

| |
|-------|
| REP |
| H S P |
| 2 6 3 |

6 Suite à l'utilisation du système SAP, le **temps** de préparation des budgets (nbre d'heures-personnes investi dans la préparation des budgets) a :

| Fortement diminué | Diminué | Demeuré stable | Augmenté | Fortement augmenté | Ne sais pas |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| <input type="radio"/> |

| |
|-------|
| 2 3 4 |
|-------|

SUIVI BUDGÉTAIRE

1 Il existe une **meilleure adéquation**(fit) entre votre système SAP actuel et vos besoins en matière de suivi budgétaire:
A. Par rapport à vos attentes :

| Fortement en désaccord | En désaccord | Neutre | En accord | Fortement en accord |
|------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

| |
|-------|
| 4 4 3 |
|-------|

B. Par rapport à votre ancien système :

| Fortement en désaccord | En désaccord | Neutre | En accord | Fortement en accord | Ne sais pas |
|------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

| |
|-------|
| 4 4 3 |
|-------|

2 Le **suivi budgétaire** a été **facilité** par l'utilisation du système SAP :

A. Par rapport à vos attentes :

| Fortement en désaccord | En désaccord | Neutre | En accord | Fortement en accord |
|------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

| |
|-------|
| 4 3 2 |
|-------|

B. Par rapport à votre ancien système :

| Fortement en désaccord | En désaccord | Neutre | En accord | Fortement en accord | Ne sais pas |
|------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

| |
|-------|
| 4 4 2 |
|-------|

Évaluation de l'impact des systèmes SAP sur le processus budgétaire

3 Le forage de données a été **facilité** avec l'utilisation du système SAP :

A. Par rapport à vos attentes :

| | | | | |
|------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Fortement en désaccord | En désaccord | Neutre | En accord | Fortement en accord |
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

B. Par rapport à votre ancien système :

| | | | | | |
|------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Fortement en désaccord | En désaccord | Neutre | En accord | Fortement en accord | Ne sais pas |
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

| | | |
|-----|---|---|
| REP | | |
| H | S | P |
| | | |
| 4 | 4 | 4 |
| | | |
| 4 | 4 | 5 |
| | | |
| 4 | 3 | 3 |
| | | |
| 4 | 3 | 3 |
| | | |
| 2 | 3 | 2 |
| | | |
| 4 | 3 | 2 |
| | | |
| 4 | 3 | 0 |
| | | |
| 4 | 3 | 4 |

4 La documentation des écarts budgétaires a été **facilité** avec l'utilisation du système SAP :

A. Par rapport à vos attentes :

| | | | | |
|------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Fortement en désaccord | En désaccord | Neutre | En accord | Fortement en accord |
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

B. Par rapport à votre ancien système :

| | | | | | |
|------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Fortement en désaccord | En désaccord | Neutre | En accord | Fortement en accord | Ne sais pas |
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

5 Les écarts budgétaires sont devenus **moins importants** avec l'utilisation du système SAP :

| | | | | | |
|------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Fortement en désaccord | En désaccord | Neutre | En accord | Fortement en accord | Ne sais pas |
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

6 Le système SAP vous permet de procéder au **suivi d'indicateurs de performance** que vous n'étiez pas capable de suivre auparavant (financiers, non financiers, ratios, etc.) :

| | | | | | |
|------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Fortement en désaccord | En désaccord | Neutre | En accord | Fortement en accord | Ne sais pas |
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

7 Le **délai** pour obtenir les **données comparatives** est **mieux** avec l'utilisation du système SAP :

A. Par rapport à vos attentes :

| | | | | |
|------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Fortement en désaccord | En désaccord | Neutre | En accord | Fortement en accord |
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

B. Par rapport à votre ancien système :

| | | | | | |
|------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Fortement en désaccord | En désaccord | Neutre | En accord | Fortement en accord | Ne sais pas |
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

N'oubliez pas de sauvegarder le fichier

ANNEXE D

Guides d'entrevue

ANNEXE D1

Guide d'entrevue : Cadres supérieurs

Évaluation de l'impact des systèmes ERP sur le processus budgétaire

PROFIL DU RÉPONDANT : CADRE SUPÉRIEUR

Cette section présente les questions qui feront l'objet d'une entrevue avec le chercheur principal, Bertrand Eustache, qui aura lieu à la date convenue afin de compléter l'information recueillie par le questionnaire. Ces questions sont présentées à titre indicatif seulement.

Nombre de questions : 8 Temps approximatif : 20- 30 minutes

GUIDE D'ENTREVUE

Nom de l'entreprise: _____

- 1 Comment décriez-vous la structure organisationnelle de votre entreprise ?
- 2 Étiez-vous satisfait de l'ancien système ? Pourquoi ?
- 3 Dans quel but avez-vous implanté le système SAP ?
- 4 Comment s'est fait la sélection du logiciel SAP ?
- 5 Comment s'est déroulé l'implantation du système SAP (résistance, etc.) ?
- 6 Avez-vous une plus grande confiance dans les données générées par le système SAP qu'avec votre ancien système ?
- 7 Êtes-vous satisfait de votre processus budgétaire et pourquoi ?
- 8 En avez-vous pour votre argent avec SAP ?

ANNEXE D2

Guide d'entrevue : Responsables budgétaires

PROFIL DU RÉPONDANT : RESPONSABLE BUDGÉTAIRE

Cette section présente les questions qui feront l'objet d'une entrevue avec Bertrand Eustache, étudiant M.Sc., qui aura lieu à la date convenue afin de compléter l'information recueillie par le questionnaire. Ces questions sont présentées seulement à titre indicatif.

Nombre de questions : 16 Temps approximatif : 1 hre

GUIDE D'ENTREVUE

Nom de l'entreprise: _____

- 1 Quel était le système utilisé avant l'implantation du système SAP ?
(principales caractéristiques, etc.)
- 2 Étiez-vous satisfait de l'ancien système ? Pourquoi ?
- 3 Dans quel but avez-vous implanté le système SAP ?
- 4 Avez-vous été impliqué dans la sélection et l'implantation du logiciel SAP ?
- 5 Comment s'est déroulé l'implantation du système SAP ?
- 6 Qui a participé à la paramétrisation du logiciel SAP ?
- 7 Êtes-vous satisfait de l'utilisation du système SAP dans le cadre vos activités liées au processus budgétaire ? Pourquoi ?
- 8 Quels sont les bénéfices retirés du logiciel SAP dans le cadre de vos activités liées au processus budgétaire?
- 9 Quels sont les inconvénients découlant de l'utilisation du logiciel SAP dans le cadre de vos activités liées au processus budgétaire?
- 10 Quels sont vos besoins auxquels le système SAP ne répond pas dans le cadre de vos activités liées au processus budgétaire ?
- 11 Faites-vous appel à Excel ou tout autre outil informatique dans le cadre du processus budgétaire ? Pourquoi ?
- 12 L'utilisation du système SAP a-t-elle modifié votre rôle dans le cadre du processus budgétaire ? Pourquoi ?
- 13 Comment se déroule le processus budgétaire au sein de votre organisation ? En êtes-vous satisfait ? Pourquoi ?
- 14 Avez-vous une plus grande confiance dans les données générées par le système SAP qu'avec votre ancien système ?
- 15 En avez-vous eu pour votre argent avec SAP ?
- 16 Suite à l'implantation du système SAP, a-t-on tenté de mesurer l'amélioration du processus budgétaire ?

ANNEXE D3

Guide d'entrevue : Utilisateurs

Évaluation de l'impact des systèmes ERP sur le processus budgétaire

PROFIL DU RÉPONDANT : UTILISATEUR DU SYSTÈME SAP

Cette section présente les questions qui **feront l'objet d'une entrevue** avec Bertrand Eustache, étudiant M.Sc., qui aura lieu à la date convenue afin de compléter l'information recueillie par le questionnaire. Ces questions sont présentées à **titre indicatif seulement**.

Nombre de questions : 13 Temps approximatif : 1 hre

GUIDE D'ENTREVUE

Nom de l'entreprise: _____

- 1 Étiez-vous satisfait de l'ancien système ? Pourquoi ?
- 2 Qu'est-ce qui a motivé l'implantation du système SAP ?
- 3 Avez-vous participé à la sélection ou l'implantation du logiciel SAP ?
- 4 Comment s'est déroulé l'implantation du système SAP ?
- 5 Êtes-vous satisfait de l'utilisation du système SAP dans le cadre vos activités liées au processus budgétaire ? Pourquoi ?
- 6 Quels sont les bénéfices retirés du logiciel SAP dans le cadre de vos activités liées au processus budgétaire ?
- 7 Quels sont les inconvénients découlant de l'utilisation du logiciel SAP dans le cadre de vos activités liées au processus budgétaire ?
- 8 Quels sont vos besoins auxquels le système SAP ne répond pas dans le cadre de vos activités liées au processus budgétaire ?
- 9 Avez-vous une plus grande confiance dans les données générées par le système SAP qu'avec votre ancien système ?
- 10 L'utilisation du système SAP a-t-elle modifié votre rôle dans le cadre du processus budgétaire ?
- 11 Êtes-vous satisfait de votre processus budgétaire et pourquoi ?
- 12 Pensez-vous que l'implantation du système SAP a valu la peine pour gérer vos tâches liées au processus budgétaire ?
- 13 Faites-vous appel à Excel ou tout autre outil informatique dans le cadre du processus budgétaire ? Pourquoi ?

ANNEXE E

Profil comparatif du processus budgétaire

Profil comparatif du processus budgétaire

| | A | B | C |
|---|-----------------|----------------|-----------------|
| Philosophie du contrôle budgétaire | Descendant | Descendant | Descendant |
| Horizon temporel du PB | Annuel | Annuel | Annuel |
| Nombre personnes impliquées dans PB | 20 à 25 | Environ 500 | 40 à 60 |
| Réingénierie du PB | Avant | Après | Après |
| Durée du PB avant SAP (jours) | 90 | 180 | 60 |
| Durée du PB après SAP (jours) | 90 | 90 | 60 |
| Motivation des employés avec SAP | Augmentée | Diminuée | Demeurée stable |
| Nombre d'employés affectés au PB | Demeuré stable | Demeuré stable | Demeuré stable |
| Nombre d'employés affectés au support technique | Augmenté de 20% | Demeuré stable | Diminué de 25% |

ANNEXE F

Profil détaillé des répondants

ANNEXE F1

Profil détaillé des cadres supérieurs

Profil détaillé des répondants : Cadres supérieurs

| Références (questions) | Variables | A | B | C |
|------------------------|--------------------------------------|--------------------|---------------------|------------------|
| Q.2 | Âge | 50-59 | 50-59 | 40-49 |
| Q.3 | Poste | Contrôleur général | Directeur principal | VP Finance et TI |
| Q.4 | Diplôme | Baccalauréat | Maîtrise | Baccalauréat |
| Q.5 | Expérience avec outils informatiques | plus de 10 ans | plus de 10 ans | plus de 10 ans |
| Q.6 | Ancienneté au poste actuel | 5 à 10 ans | 3 à 5 ans | 3 à 5 ans |

ANNEXE F2

Profil détaillé des responsables budgétaires

Profil détaillé des répondants : Responsables budgétaires

| Références (questions) | Variables | A | B | C |
|------------------------|---|----------------------------|---------------------------------|------------------------------------|
| Q.2 | Âge | 40-49 | 40-49 | 40-49 |
| Q.3 | Poste | Contrôleur | Chef plans et revues de gestion | Directeur planification financière |
| Q.4 | Diplôme | Maîtrise | Maîtrise | Certificat |
| Q.5 | Ancienneté au poste actuel | plus de 10 ans | 1 à 3 ans | 1 à 3 ans |
| Q.6 | Expérience avec outils informatiques | plus de 10 ans | 1 à 3 ans | 5 à 10 ans |
| Q.7 | Maîtrise de SAP | Maitrisé | Faiblement maitrisé | Maitrisé |
| Q.9 | Niveau de complexité de la tâche | Pas de problème mal défini | Pas de problème mal défini | Pas de problème mal défini |
| Q.10 | Fréquence des tâches non routinières | Fréquentes | Fréquentes | Fréquentes |
| Q.11 | Implication de d'autres unités d'affaires | Fréquente | Très fréquente | Fréquente |
| Q.12 | Utilisation de SAP | Souvent | Partielle | Souvent |
| Q.15 | Utilisation de d'autres applications | Souvent | Partielle | Partielle |
| Q.16.1 | Évaluation de la formation | Très adéquate | Aucune formation | Adéquate |
| Q.18 | Charge de travail | Augmentée | Augmentée | Ne sais pas |

ANNEXE F3

Profil détaillé des utilisateurs

Profil détaillé des répondants : Utilisateurs

| Références (questions) | Variables | A | B | C |
|------------------------|--|----------------------------|------------------------------------|---|
| Q.2 | Âge | 40-49 | 50-59 | 50-59 |
| Q.3 | Poste | Comptable de gestion | Chef support aux unités d'affaires | Directeur satisfaction, distribution, clientèle |
| Q.4 | Diplôme | Collégial | Baccalauréat | Baccalauréat |
| Q.5 | Ancienneté au poste actuel | Plus de 10 ans | 3 à 5 ans | Moins de 1 an |
| Q.6 | Expérience avec outils informatiques | Plus de 10 ans | 5 à 10 ans | Plus de 10 ans |
| Q.7 | Maîtrise de SAP | Faible-moyen | Moyenne | Moyenne |
| Q.9 | Niveau de complexité de la tâche | Pas de problème mal défini | Pas de problème mal défini | Pas de problème mal défini |
| Q.10 | Fréquence des tâches non routinières | Peu fréquentes | Fréquentes | Fréquentes |
| Q.11 | Implication d'autres unités d'affaires | Non fréquente | Fréquente | Fréquente |
| Q.12 | Utilisation de SAP | Partielle | Entièrement | Entièrement |
| Q.15 | Utilisation de d'autres applications | Souvent | Partielle | Rarement |
| Q.16.1 | Évaluation de la formation | Adéquate | Adéquate | Adéquate- Très adéquate |
| Q.18 | Charge de travail | Demeurée stable | Augmentée | Augmentée |

ANNEXE G

Principales fonctionnalités de logiciels de budgétisation

| Principales fonctionnalités de logiciels de budgétisation | | |
|---|--|--|
| Généralités | Structure et entrée de données | Structure et entrée de données (suite) |
| Facile d'utilisation | Structure de comptes prédéfinis | Section immobilisation et calcul de l'amortissement |
| Prix | Proposition d'une démarche à suivre | Section immobilisation et calcul de l'amortissement |
| Possibilités de sécurité par utilisateur | Possibilité de modifier les dénominations des comptes | Section dette et amortissement de la dette (capital, intérêts...) |
| Multi-usagers | Possibilité de télécharger la charte de comptes utilisées par l'entreprise | Permet plusieurs versions de budgets et la comparaison |
| Fonction d'aide en ligne | Possibilité de modification de la structure préétablie | Budgétisation de la main d'œuvre selon les contraintes, augmentation de salaire, bonis..., par employé |
| Documentation sur les différents modules inclus dans le logiciel | Possibilité d'établissement des budgets par départements, centre de coûts, canaux de distribution | Possibilité de budgétisation très détaillée (line detail) |
| Suivi du processus de budgétisation | Possibilité de processus budgétaire décentralisé | Optimisation de la main d'œuvre de production |
| Possibilité de planification sur une base annuelle | Possibilités de budgétisation sur une base de comptabilité par activités | Choix de la période de budgétisation (mensuelle, trimestrielle, annuelle) |
| Possibilité de lien avec une feuille de travail Excel | Support au coût de revient, établissement des coûts des produits | Rapports |
| Outil de messagerie pour indiquer des informations supplémentaires aux autres intervenants du processus | Répartition des FGF selon des règles d'imputation prédéfinis | Choix d'un bon nombre de rapports et graphiques prédéfinis |
| Multi devises | Possibilité d'entrée de données selon différente base (% des ventes, manuellement, en fonction d'une autre dépense...) | Modification des rapports existants |
| Possibilité d'importation / exportation de fichiers | Gestion de la trésorerie | Facilité de configurer les rapports et graphiques selon les besoins de l'utilisateur |
| Conservation du budget historique et possibilité de rapports entre nouveau et ancien budget | « What-if analysis » (simulation) | Formatage des rapports pour impression |
| | Outil permettant de calculer VAN et TRI | Possibilité de forage de données à partir des rapports |

Source : Adaptation de Tremblay (2001)