



par  
**Christophe MARION**  
président, FinHarmony

## Les grands chantiers du DAF

LES ERP RÈGNENT AUJOURD'HUI EN MAÎTRES SUR LES PRINCIPAUX OUTILS DU DIRECTEUR FINANCIER. S'ILS LUI DONNENT UNE PARTIE DU SCHÉMA COMPTABLE, ILS NE PERMETTENT PAS À SES COLLABORATEURS D'ACQUÉRIR UNE VISION GLOBALE DES ÉTATS FINANCIERS. UN RISQUE À PRENDRE EN COMPTE. EXPLICATIONS.

# Les ERP 20 ans après

*« L'erreur est humaine, mais pour se planter vraiment, il faut un ordinateur. »<sup>1</sup>*

LES ERP SONT MAINTENANT SOLIDEMENT ANCRÉS dans le paysage. Qu'il s'agisse de SAP, leader du marché, d'Oracle Financials, son principal concurrent, ou des nombreux autres logiciels aux fonctionnalités proches ou équivalentes, ils règnent aujourd'hui en maîtres sur les principaux outils du directeur financier. Si le mouvement est plus récent dans les PME ou PMI, il y est néanmoins très avancé aussi.

On a déjà suffisamment chanté les avantages de ces outils, qui permettent de structurer autour d'une solution intégrée pratiquement tous les besoins informatiques de l'entreprise. On en a aussi largement décrit les inconvénients souvent liés aux difficultés de mise en œuvre que ces projets suscitent ; voire les fiascos terribles que certaines entreprises ont parfois rencontrés : surcoûts, délais dépassés de plusieurs années, solutions abandonnées en cours de déploiement...

La question n'est plus de lister les avantages et les inconvénients des ERP : ces outils sont aujourd'hui tout simplement incontournables. En revanche, il est intéressant prendre du recul par rapport à leur utilisation, pour identifier en quoi ils ont fait évoluer les comportements. On pourra en tirer quelques constats et identifier certains dangers auxquels le directeur financier doit faire face.

### Constat numéro 1 : Tous comptables !

En gérant les stocks dans l'outil comptable, on transforme le magasinier en employé aux écritures. Il s'agit d'une bonne nouvelle pour lui si cela lui permet de monter en compétence, mais un danger sinon ; et, dans tous les cas, une source de stress pour le directeur financier : les chiffres dont

il est responsable proviennent de transactions comptabilisées par des collaborateurs qui ne sont pas sous son autorité.

Dans un premier temps, ce transfert de la saisie comptable permet de produire les comptes en utilisant moins de ressources. Les comptables ainsi libérés peuvent être affectés à d'autres tâches. À nouveau, c'est une bonne nouvelle si, et seulement si, la montée en compétence est au rendez-vous pour les comptables concernés.

### Constat numéro 2 : Vive la partie simple !

Il est clair que la comptabilité en partie double trouve sa source à une époque bien antérieure aux ordinateurs. Il est facile de voir le gain de productivité résultant du passage à une comptabilité en partie simple, provenant de l'informatisation. Le gain de productivité est vite engrangé, mais les effets pervers se font sentir à plus long terme. Les nouvelles générations de comptables, n'ayant connu que les ERP, sont de plus en plus déboussolés quand il s'agit de « voir » les schémas comptables auxquels ils participent ou qu'ils sont chargés de revoir et de contrôler. Cette perte de maîtrise conduit à des erreurs non détectées et à une vraie difficulté à faire évoluer le système.

### Constat numéro 3 : Des frontières floues !

Puisqu'il n'existe plus qu'un seul système dans l'entreprise et que tout le monde y contribue, le champ de la comptabilité devient plus large et la frontière devient floue entre un événement comptable et les autres événements de la vie de l'entreprise. Une prise de commande est un événement

très important, mais pas encore un événement comptable. Or, elle génère une écriture dans l'ERP au même titre que sa livraison ou son règlement, qui, eux, sont de vrais événements comptables. Une certaine confusion s'installe. Du point de vue du magasinier, toutes les sorties de stocks se valent. Du point de vue du comptable, il y a un monde entre la vente et le déplacement d'un entrepôt à l'autre. Comme l'ERP gère à la fois les comptes sociaux et les comptes de gestion, la confusion atteint son maximum si la vente est intersociété ou inter-unité (d'un établissement à l'autre de la même entité juridique). Car dans ce dernier cas, la transaction n'a pas le même sens du point de vue fiscal et du point de vue de la gestion (sans parler du point de vue consolidé).

Entre le niveau de compétence du magasinier, qui enregistre la transaction, et le niveau de stress du directeur financier, qui en est responsable, lequel monte le plus vite ?

#### **Constat numéro 4 : La qualité peut déqualifier !**

À la lumière des constats précédents, on comprend que placer l'ERP sous assurance qualité soit une idée tentante : plutôt que de vérifier tous les chiffres et toutes les transactions dans le système, mieux vaut mettre en place un système d'assurance qualité en amont. De toute façon, pour de nombreuses entreprises, il ne s'agit pas d'un choix : la loi Sarbanes-Oxley a obligé les sociétés cotées aux États-Unis à se doter d'un système de contrôle interne formalisé pour les processus de production de l'information financière. Pour d'autres entreprises, cette exigence provient de la mise sous assurance qualité, dans le cadre des normes ISO par exemple. Dans ce contexte, la formalisation des opérations devient primordiale : on dit ce que l'on fait, on fait ce que l'on dit et on le prouve.

Cette action indispensable ne doit pas cacher quelques risques et effets pervers. La première étape de la démarche (dire ce que l'on fait) peut avoir un côté légèrement utopique. D'abord, il existera toujours des transactions non prévues à l'origine. Ensuite, celui qui décrit la procédure peut avoir une vision embellie de la réalité, qui entraîne un niveau d'exigence excessif sur les transactions réelles par la suite. La deuxième étape (faire ce que l'on dit) est bien sûr celle dans laquelle les collaborateurs passent l'écrasante majorité de leur temps et le risque est que l'attention finisse par se relâcher. La qualité devient alors une impression, due à la conformité à une description de la réalité, faite à un instant donné. Le réveil peut être douloureux.

#### **Constat numéro 5 : Le projet ERP n'est pas toujours durable !**

Pour tous ces constats, les avantages à court terme sont aisément visibles : plus de productivité pour le service comptable, des tâches plus riches

pour le magasinier, un outil qui va au-delà de la comptabilité traditionnelle et l'assurance de la qualité. Mais chaque médaille a son revers et des risques sont également présents. En général, l'organisation y prête une attention particulière lors de la phase projet. Ainsi, le magasinier suit une formation particulière pour comprendre les nouveaux enjeux de son action. Les comptables ne sont pas nécessairement formés pour leurs nouvelles fonctions, car ils peuvent vivre sur leurs acquis. En fait, le projet n'est pas durable, au sens où il ne s'auto-entretient pas, il vit sur un élan antérieur. Plus tard, un changement marginal du système ne justifie pas que tous les acteurs soient formés. La rotation des collaborateurs n'est pas suffisante pour lancer un nouveau round de formation. D'autant moins que les budgets ne sont pas extensibles et que les coûts de mise en place ont souvent explosé, ou que les bénéfices attendus ont été surestimés<sup>2</sup>. Quelques années plus tard, les personnes qui ont mis en place le système ne sont plus dans l'entreprise ou ont changé de fonction. Ceux qui le font tourner au quotidien ont été formés sur le tas ; ils savent donc accomplir les tâches existantes, mais pas faire face aux imprévus. Les utilisateurs n'ont pas de vision globale du système et de ses tenants et aboutissants. Les comptables, garants du système, sont d'une part, trop éloignés des transactions puisqu'elles sont saisies par différents intervenants et d'autre part, peu à l'aise avec la comptabilité en partie double, non évidente dans le système.

#### **Que faire ?**

Que doit faire le directeur financier ? D'abord être conscient du risque. Éviter de tomber dans la situation dégradée décrite ici n'est pas facile car elle s'installe progressivement. L'attention doit être constante. Il ne s'agit pas seulement de mettre à jour les versions de l'ERP, il faut entretenir les compétences. Lorsque la situation dégradée est présente, il faut redonner aux différents intervenants une vision transversale des transactions. La vision donnée par l'outil informatique est souvent parcellaire et à court terme. Il donne une partie du schéma comptable, mais ne permet pas de voir ses conséquences sur les états financiers et ne facilite pas l'acquisition de cette vision, pourtant indispensable. On ne peut donc pas compter sur l'expérience pour développer cette compétence. Paradoxalement, à l'heure des ERP, l'apprentissage de la comptabilité en partie double est plus que jamais d'actualité. ■

1. Citation fréquemment attribuée à Bill Gates, mais qui semble antérieure.

2. Voir dans le même dossier la mesure du ROI d'un ERP.