

FORUM FOR THE FUTURE.BE



expert-comptable
conseil fiscal
Atteignons nos qualités !



5.12.2013 | Tour & Taxis - Bruxelles

Les tableaux de bord

Wilfried NIESSEN

*Directeur académique et Professeur à HEC-ULg
Comptable-fiscaliste*



ACCOUNTANCY & BUSINESS TOGETHER

FORUM FOR THE
FUTURE.BE



expert-comptable
conseil fiscal
Atteignons nos qualités !



5.12.2013 | Tour & Taxis - Bruxelles

Introduction



ACCOUNTANCY & BUSINESS TOGETHER

Plan

1. Piloter une entreprise
2. Le plan opérationnel
3. Le processus budgétaire
4. Les tableaux de bord classiques
 - 4.1. Objectifs
 - 4.2. Construction
 - 4.3. Faiblesses
 - 4.4. Importance de la comptabilité
 - 4.5. Types de tableaux de bord
5. Pilotage de la performance
7. Conclusions

TABLEAU DE BORD

=

Outil de pilotage et d'aide à la décision (à tous les moments de la vie de l'entreprise) permettant de :

- » se positionner
- » coordonner les activités
- » mesurer la performance
- » se projeter dans le futur

TABLEAU DE BORD

- Analogie avec le tableau de bord d'une voiture → le conducteur souhaite :
 - planifier le trajet
 - vérifier si il est sur la bonne route
 - veiller au fonctionnement correct de la mécanique
 - anticiper les obstacles
 - réagir aux perturbations internes et externes
(→ actions techniques ou plus stratégiques)
- divers indicateurs et outils à disposition du conducteur

FORUM FOR THE FUTURE.BE



expert-comptable
conseil fiscal
Atteignons nos qualités !

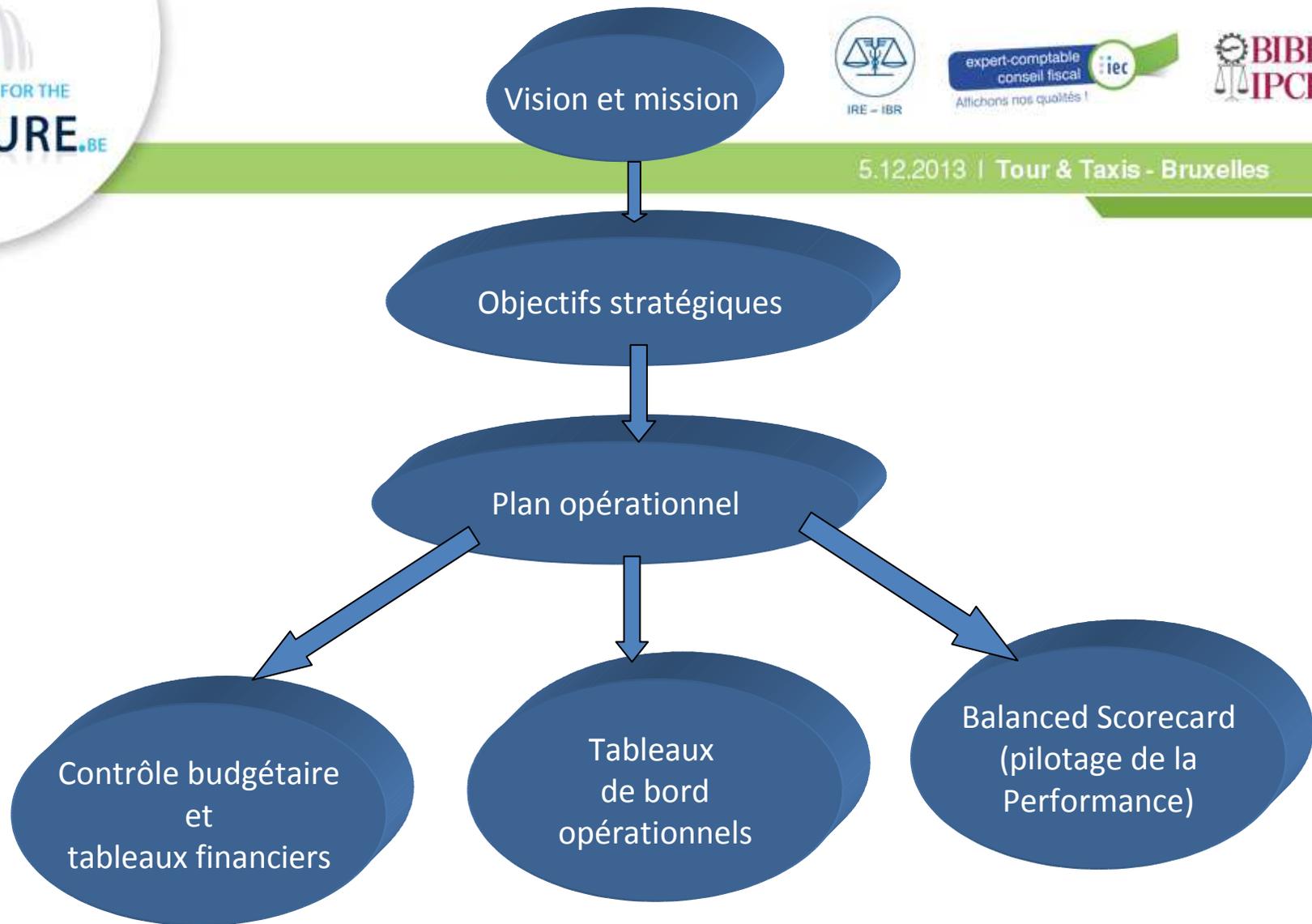


5.12.2013 | Tour & Taxis - Bruxelles

Piloter une entreprise



ACCOUNTANCY & BUSINESS TOGETHER



Piloter une entreprise

STRATEGIE

= adéquation entre les capacités internes de l'entreprise et son environnement extérieur

CHOISIR et FIXER DES PRIORITES

Démarche d'élaboration d'une stratégie d'entreprise

- analyse de l'évolution passée et future de l'environnement (demande ET offre)
- analyse SWOT

Piloter une entreprise

PILOTER UNE ENTREPRISE
=
L'AMENER VERS UNE SITUATION DETERMINEE

→ L'entreprise décide de se fixer une STRATEGIE
pour atteindre des OBJECTIFS
et doit ensuite la décliner en ACTIONS de tous les jours

Piloter une entreprise

Les tableaux de bord constituent un outil de suivi pour répondre à 2 questions essentielles :

- Est-on bien sur la bonne route ?
- A-t-on atteint (ou sommes-nous en train d'atteindre) les objectifs fixés ?

→ avant de parler de « tableaux de bord », il faut d'abord fixer les objectifs à LT et la stratégie.

FORUM FOR THE FUTURE.BE



expert-comptable
conseil fiscal
Atteignons nos qualités !

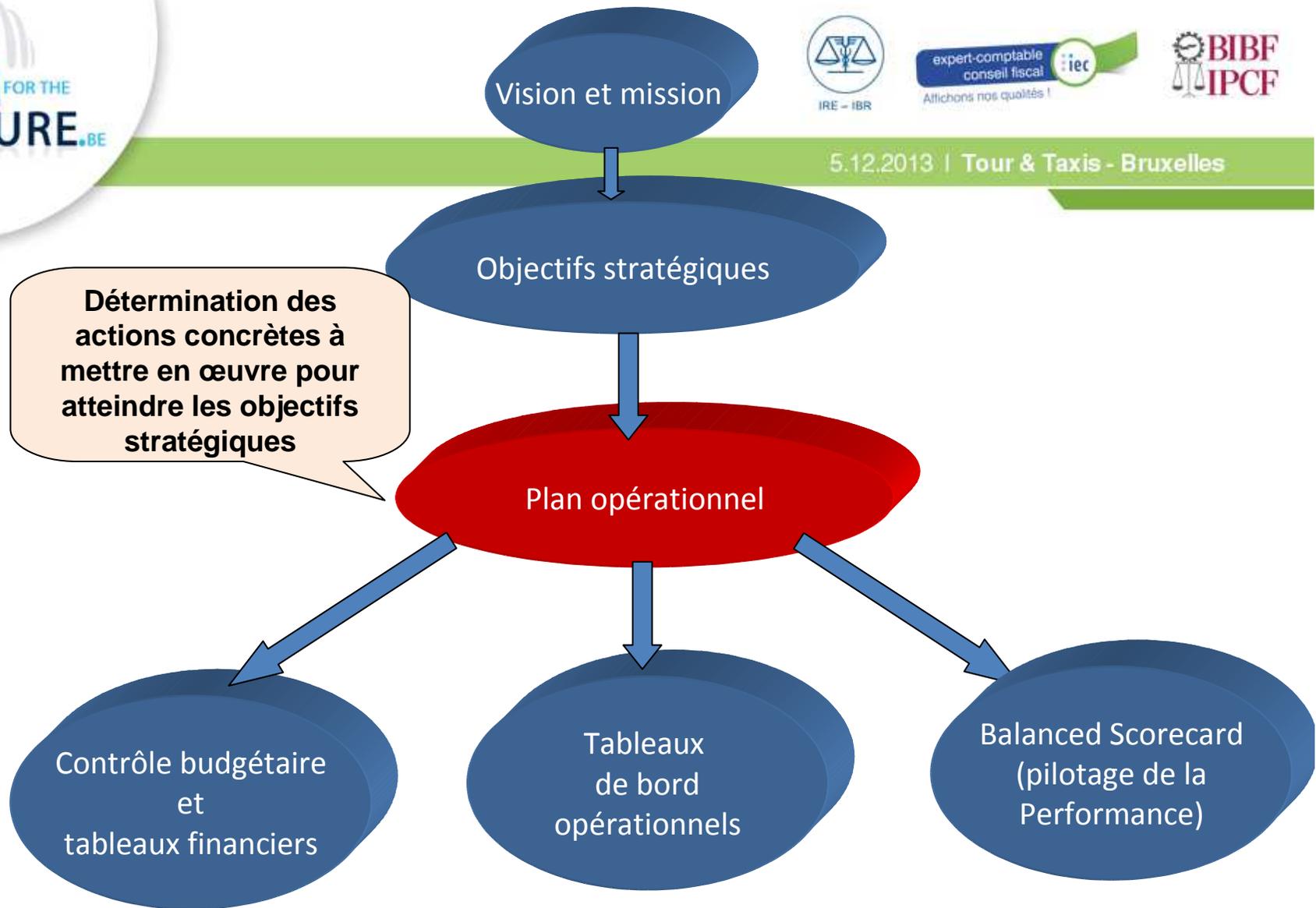


5.12.2013 | Tour & Taxis - Bruxelles

Le plan opérationnel



ACCOUNTANCY & BUSINESS TOGETHER



Le plan opérationnel

- Reprend les actions à mettre en œuvre pour atteindre les objectifs stratégiques
- Est à la base des prévisions budgétaires
- À court terme (sur 1 an)
 - Formaliser la stratégie et les objectifs
 - Expliquer la stratégie à tous
 - Orienter les actions de terrain dans le sens de la stratégie

FORUM FOR THE FUTURE.BE



expert-comptable
conseil fiscal
Atteignons nos qualités !



5.12.2013 | Tour & Taxis - Bruxelles

Le processus budgétaire

FiscalNet
© De Beeld Professional

WinBooks
Business Software

ING

securex
human capital matters

Trends

be
be.brussels

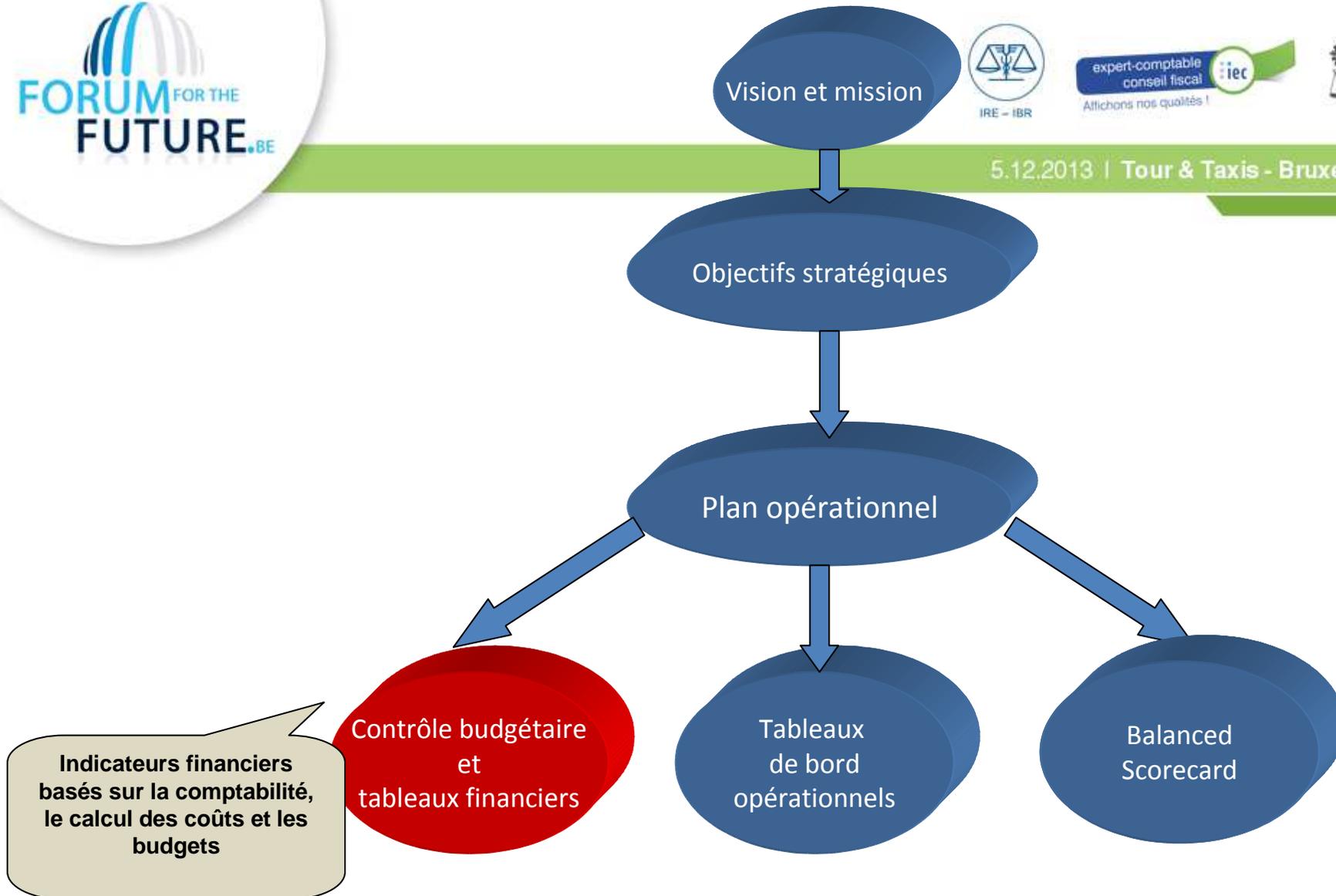
Agentschap
Ondernemen

as-e
Agentschap voor
de economie en
arbeidsmarkt

ASA

Vlaanderen
in Actie
Pact 2020

ACCOUNTANCY & BUSINESS TOGETHER



Le processus budgétaire

BUDGET =
Expression monétaire d'un plan d'action
pour une période de temps fixée
(en général sur l'horizon d'1 an)

→ CONCRETISATION A CT D'OBJECTIFS FIXES A + LT

→ OUTIL DE STRUCTURATION ET DE PRESENTATION

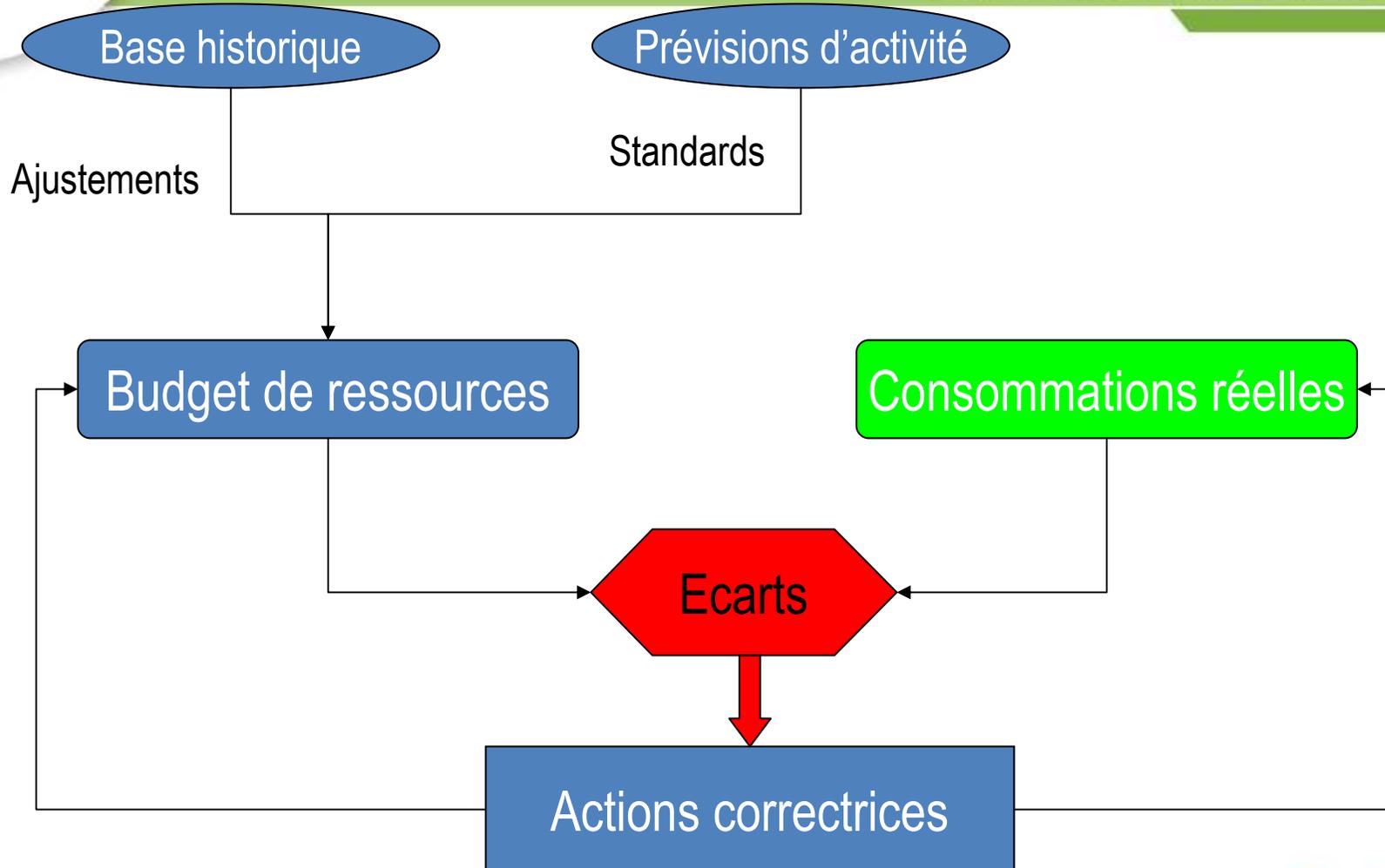
Le processus budgétaire

PHASE 1 : ELABORATION DES BUDGETS

Fixation d'objectifs détaillés et chiffrés pour l'année à venir (début septembre à fin novembre voire décembre)

PHASE 2 : CONTROLE DE GESTION

Confrontation des résultats réels avec les standards du budget
→ Calculs d'écarts + analyse et attribution des responsabilités
+ actions correctives
→ Contrôle de gestion dynamique plutôt que statique
(Processus d'amélioration continue !)



Le processus budgétaire

Faiblesses d'un budget

- Mise en évidence des seuls résultats financiers
- Tendance fréquente à reproduire les schémas d'hier, à planifier l'avenir comme une extrapolation du passé
- Focalisation sur l'allocation et le contrôle des ressources au détriment, dans certains cas, du contenu de l'action

Le processus budgétaire

Faiblesses d'un budget

- Accent mis sur la performance opérationnelle à court terme de type financier par le biais des comparaisons entre les résultats réels et ceux prévus dans les budgets (retour d'expérience tactique et non stratégique)
- En pratique, il y a souvent une absence de lien entre les budgets et les objectifs stratégiques.

- Un type particulier de « budget » :
LE PLAN FINANCIER
 - Partie du Business Plan
 - « Budget sur 3 ans »
 - Bien plus qu'une obligation légale à la création
 - Souvent 1^{ère} démarche prévisionnelle

FORUM FOR THE FUTURE.BE



expert-comptable
conseil fiscal
Atteignons nos qualités !

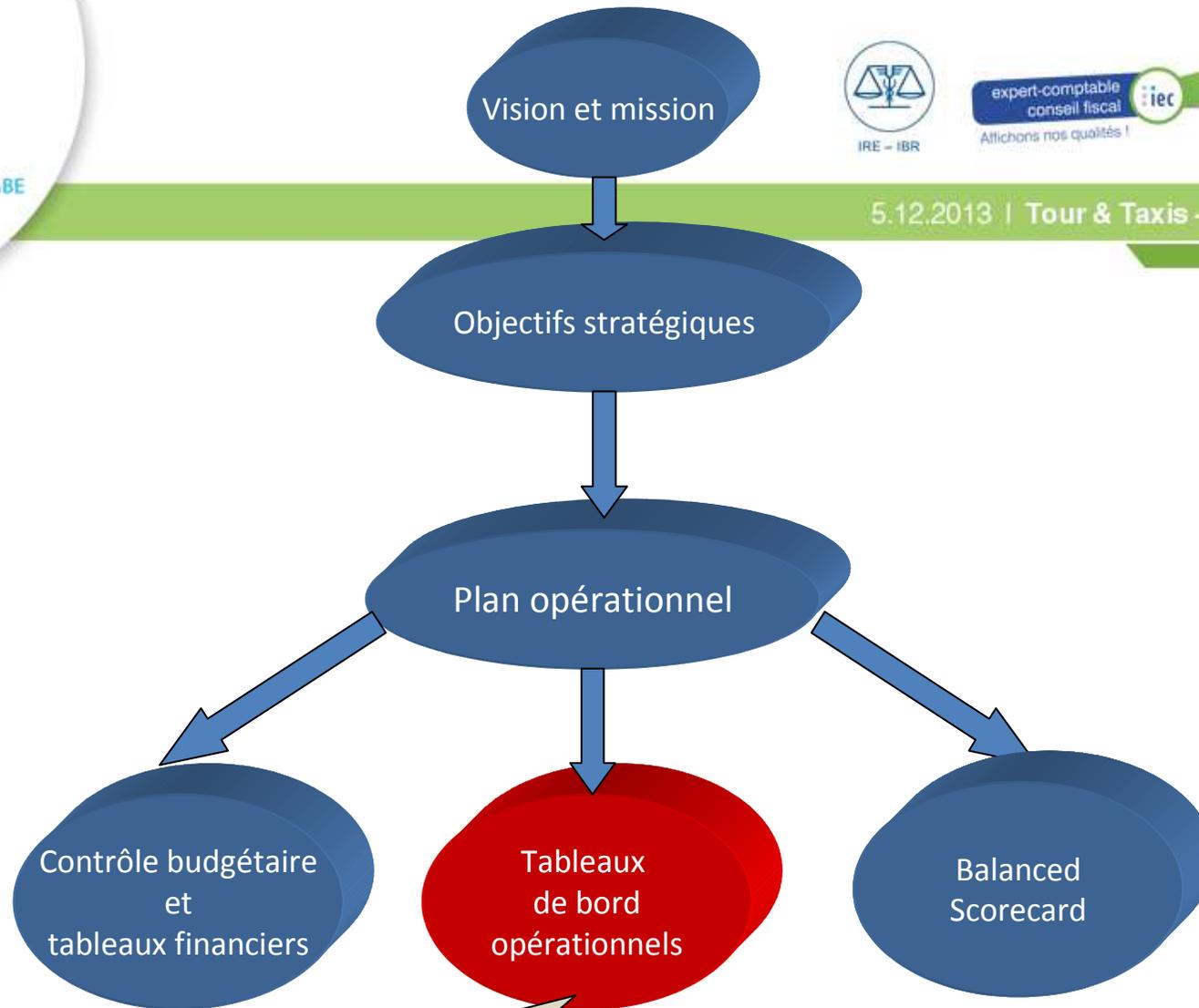


5.12.2013 | Tour & Taxis - Bruxelles

Les tableaux de bords classiques



ACCOUNTANCY & BUSINESS TOGETHER



Indicateurs opérationnels (quantitatifs monétaires ou non & qualitatifs)
→ pilotage des actions à court terme

Les tableaux de bord classiques

- Objectifs :
 - Le Tableau de bord est un outil
 - de **mesure des performances** par rapport aux objectifs
 - d'alerte et de **diagnostic**
 - de **dialogue**
 - d'**information**
 - de **motivation** des responsables

Les tableaux de bord classiques

- Construction
 - Établi dans des délais brefs
 - Construit pour chaque responsable
 - Centré sur facteurs clés (+/- 10 indicateurs/tableau)
 - Indicateurs physiques, économiques et qualitatifs

Les tableaux de bord classiques

- Construction
 - Périodicité (quotidienne, hebdomadaire, mensuelle...)
 - Réel – Prévu - Ecart
 - Importance de la présentation (lisibilité, langage...)
 - Principe gigogne

Les tableaux de bord classiques

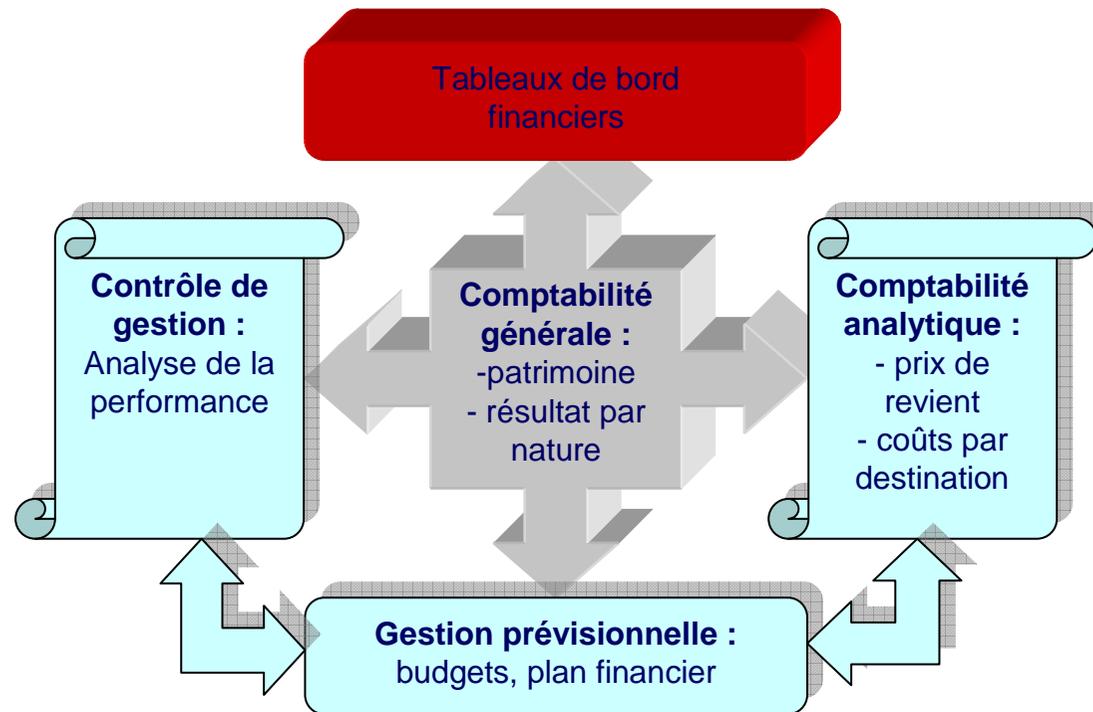
- Faiblesses
 - Indicateurs non liés aux objectifs stratégiques
 - Manque de liens entre les divers tableaux de bord
 - Mix d'indicateurs financiers et non financiers
 - MAIS prédominance des éléments financiers
 - Accent mis sur les résultats du passé plutôt que sur les potentialités futures

Les tableaux de bord classiques

- Importance de la comptabilité
 - Comptabilité analytique
 - Prix de revient
 - Mise à jour
 - Clôture périodique
 - Répartition périodique
 - Gestion des stocks
 - Ventilation des produits -> calcul des marges
 -

Les tableaux de bord classiques

- Les tableaux de bord financiers :
 - Les aspects financiers occupent une place importante dans la gestion d'entreprise.
 - But des tableaux de bord financiers globaux : avoir une idée de la situation financière générale de l'entreprise.
 - Souvent le point de départ d'un système de pilotage (et ce, pour diverses raisons : obligation comptable, sélection et calculs aisés, comparabilité des indicateurs,...)
 - Basés sur la comptabilité générale → techniques d'analyse → diagnostic financier (constat a posteriori)



Les tableaux de bord classiques

- Les tableaux de bord budgétaires :
 - But : comparer des valeurs et mettre à jour les écarts entre elles.
 - Ainsi, on peut vouloir comparer :
 - les données réelles d'un mois avec les prévisions budgétaires pour ce mois ;
 - les données réelles de plusieurs mois cumulés avec les prévisions budgétaires pour ces mêmes mois ;
 - les données réelles de plusieurs mois cumulés avec le budget annuel ;
 - les données réelles d'un mois avec les données réelles de ce même mois au cours de l'année précédente;
 - les données réelles de plusieurs mois cumulés avec les données réelles de ces mêmes mois au cours de l'année précédente ;

Les tableaux de bord classiques

- Les « tableaux de bord à la française »
 - But : gérer et piloter « au jour le jour » les actions de l'entreprise au départ d'indicateurs opérationnels
 - Comprennent des informations financières (coût unitaire, chiffre d'affaires par représentant,...) mais aussi et surtout plus techniques et quantitatives et/ou qualitatives (ex : nbre de tonnes produites, nbre de pannes, nbre de commandes livrées à temps, nbre de plaintes, taux d'absentéisme, indice de satisfaction des clients,...)
 - Pour être utile, un tableau de bord opérationnel doit être établi dans des délais très brefs → *la pertinence l'emporte sur la précision !*

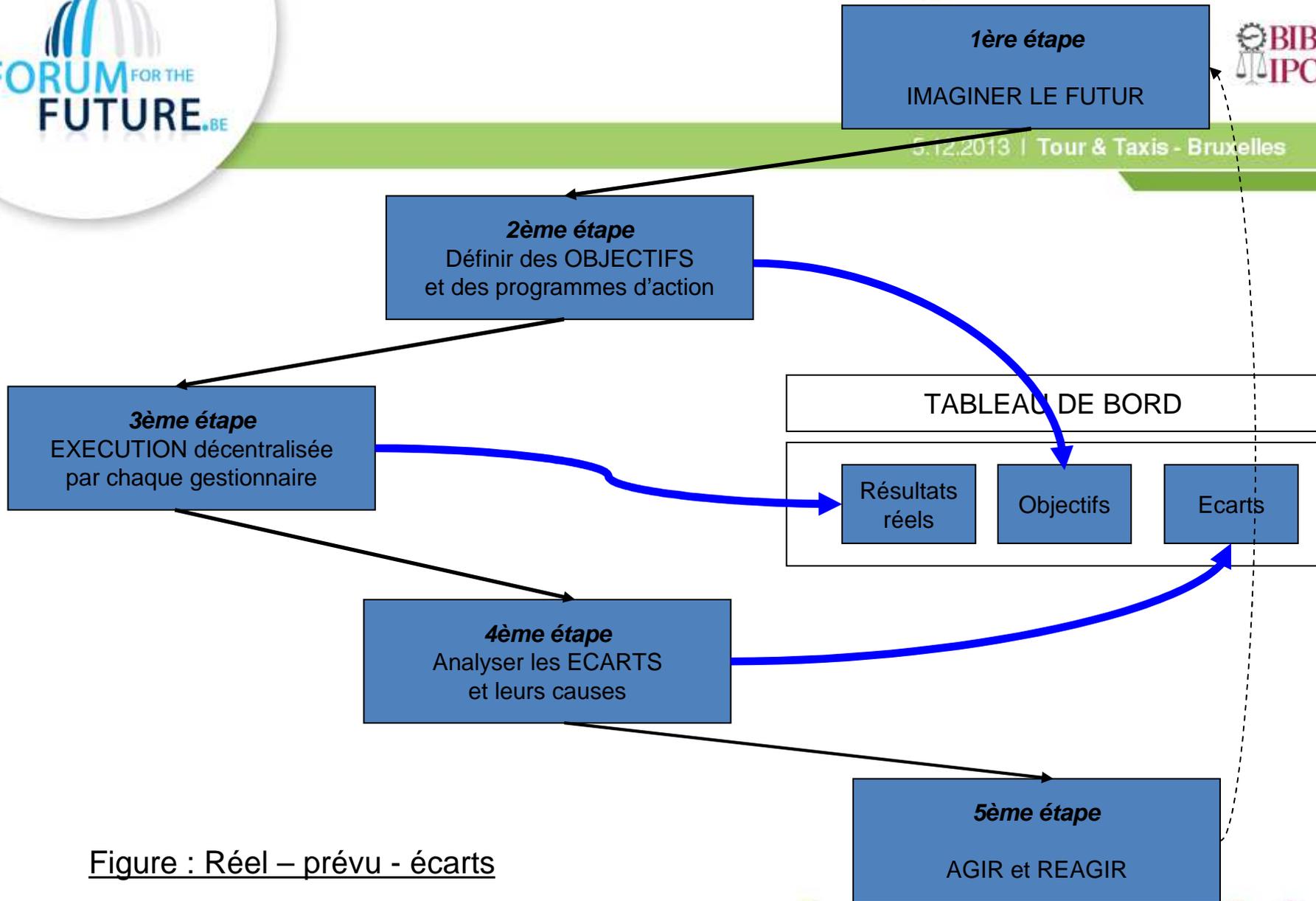


Figure : Réel – prévu - écarts

FORUM FOR THE
FUTURE.BE



expert-comptable
conseil fiscal
Attichons nos qualités !



5.12.2013 | Tour & Taxis - Bruxelles

Le pilotage de la performance

FiscalNet
© De Beeld-Professional

WinBooks
Business Software

ING

securex
human capital matters

Trends

be
be.brussels



Agentschap
Ondernemen

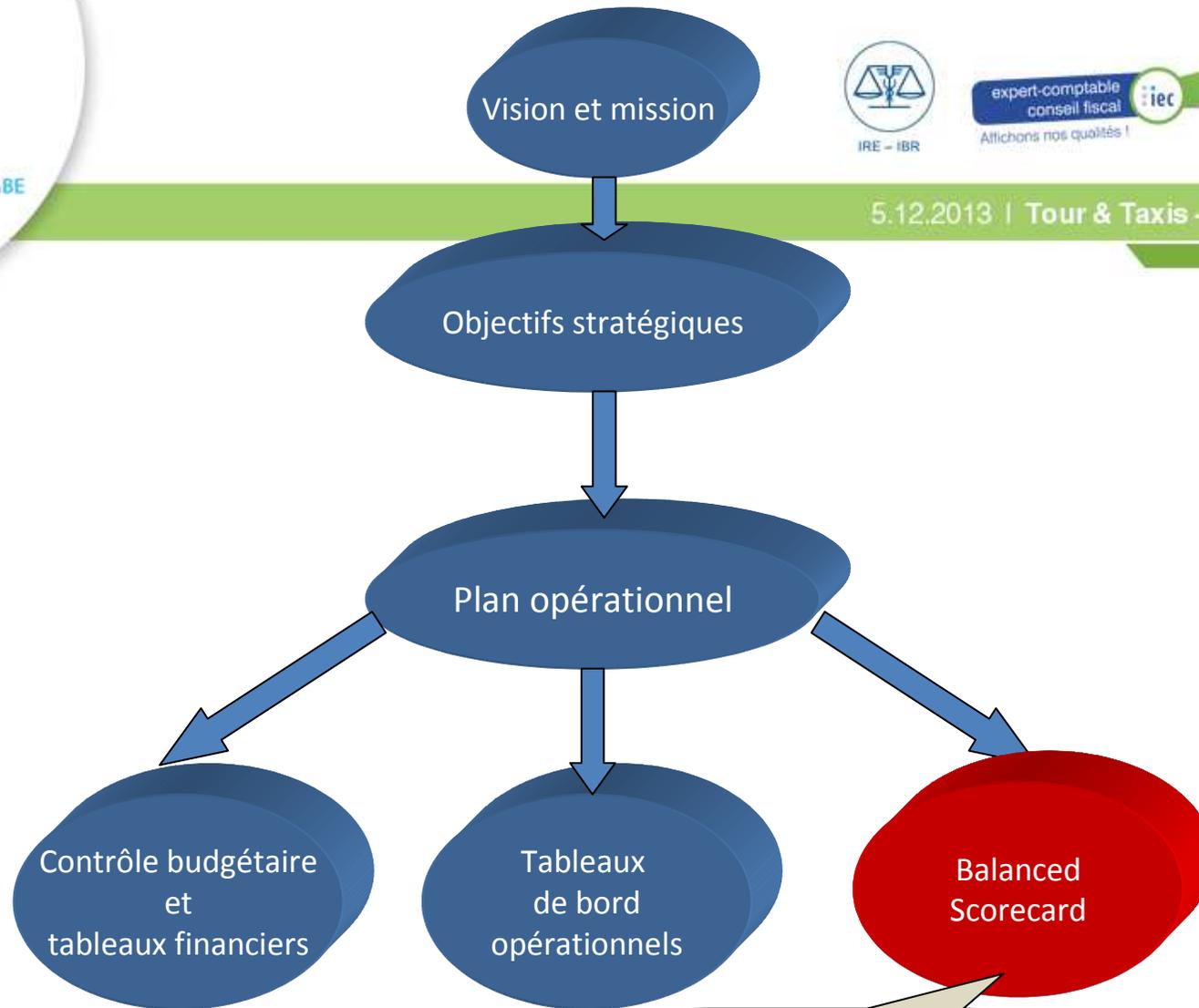
as-e
Agentschap voor
de Economie en
Innovatie



VIA

Vlaanderen
in Actie
Pact 2020

ACCOUNTANCY & BUSINESS TOGETHER



Outil de pilotage et de mesure de la performance
→ indicateurs stratégiques

FORUM FOR THE
FUTURE.BE



expert-comptable
conseil fiscal
Atteignons nos qualités !



5.12.2013 | Tour & Taxis - Bruxelles

Conclusions



ACCOUNTANCY & BUSINESS TOGETHER

UN TABLEAU DE BORD PERMET DONC DE SAVOIR A TOUT MOMENT

- » D'OÙ ON VIENT
- » OU ON EST
- » VERS OU ON VA

- COMPLEMENTARITE DES DIVERSES FORMES DE TABLEUX DE BORD

