



# Le tableau de bord de pilotage

KPMG ENTREPRISES

# Sommaire

---

- ◆ **Le tableau de bord financier**
- ◆ **Le pilotage**
- ◆ **Les outils du pilotage : plan d'action et tableau de bord**

# Le tableau de bord financier

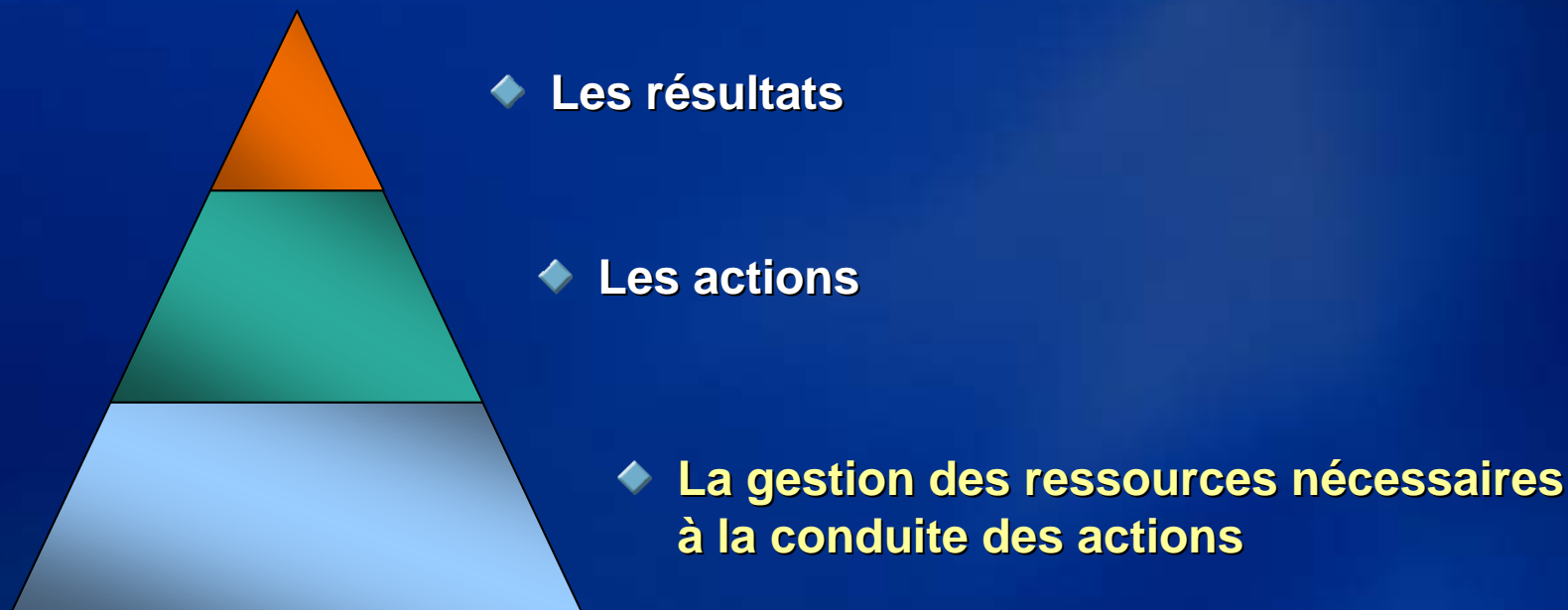
L'analyse des instruments de pilotage que sont les tableaux de bord financiers (TBF) met en évidence trois points-clés :

- ◆ Les TBF sont centrés sur les résultats et leur formation
- ◆ Les TBF inscrivent la conduite de l'action dans un horizon à court terme 12 mois mxm)
- ◆ Les TBF ne prennent pas en compte les actions conduisant aux résultats

Période de traitement : 7 - 2004	Période			Cumul		
	Prévisions	Réalisations	Ecarts	Prévisions	Réalisations	Ecarts
Chiffre d'affaires	534	488	-46	7 622	7 586	-36
Remise						
<b>Chiffre d'affaires net</b>	<b>534</b>	<b>488</b>	<b>-46</b>	<b>7 622</b>	<b>7 586</b>	<b>-36</b>
Variation de produits finis et d'en-cours						
<b>Production</b>	<b>534</b>	<b>488</b>	<b>-46</b>	<b>7 622</b>	<b>7 586</b>	<b>-36</b>
Achats	249	237	-12	3 558	3 706	149
Variation des stocks de matières premières						
<b>Marge sur production</b>	<b>285</b>	<b>250</b>	<b>-34</b>	<b>4 064</b>	<b>3 880</b>	<b>-185</b>
Achats externes	14	20	7	164	167	3
Services extérieurs	43	37	-6	520	549	29
Autres services extérieurs	52	44	-8	713	700	-13
Produits annexes						
<b>Valeur ajoutée</b>	<b>176</b>	<b>149</b>	<b>-27</b>	<b>2 667</b>	<b>2 464</b>	<b>-203</b>
Impôts et taxes	13	13	-0	159	159	-0
Frais de personnel	152	155	4	1 877	1 888	12
Cotisation personnel exploitant						
Autres charges de gestion courante						
Provisions d'exploitation						
Subvention d'exploitation						
<b>Excédent brut d'exploitation</b>	<b>11</b>	<b>-20</b>	<b>-31</b>	<b>632</b>	<b>417</b>	<b>-215</b>
Dotations amortissements	13	13		155	155	
<b>Résultat d'exploitation</b>	<b>-2</b>	<b>-33</b>	<b>-31</b>	<b>477</b>	<b>262</b>	<b>-215</b>
Résultat financier	-5	-5		-62	-62	
Résultat exceptionnel		-9	-9		-70	-70
Impôts sur les bénéfices	-11		11	34	43	9
Participation					-49	-49
<b>Résultat net</b>	<b>4</b>	<b>-47</b>	<b>-51</b>	<b>381</b>	<b>136</b>	<b>-245</b>
<b>CAF cumulée</b>	<b>17</b>	<b>-34</b>	<b>-51</b>	<b>536</b>	<b>291</b>	<b>-245</b>
CA Point mort mensuel	538	552	14	6 728	7 074	
CA Point mort cumulé	6 728	7 074	346			
CA prévu cumulé	7 622	7 586	-36			

# Tableau de bord financier et pilotage

Le tableau de bord financier ne présente pas dans une même perspective :



---

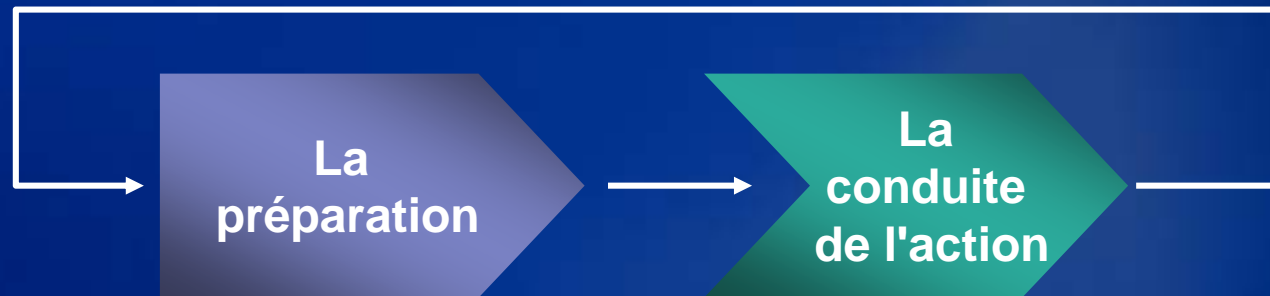
◆ Le tableau de bord financier

◆ **Le pilotage**

◆ Les outils du pilotage : plan d'action et tableau de bord

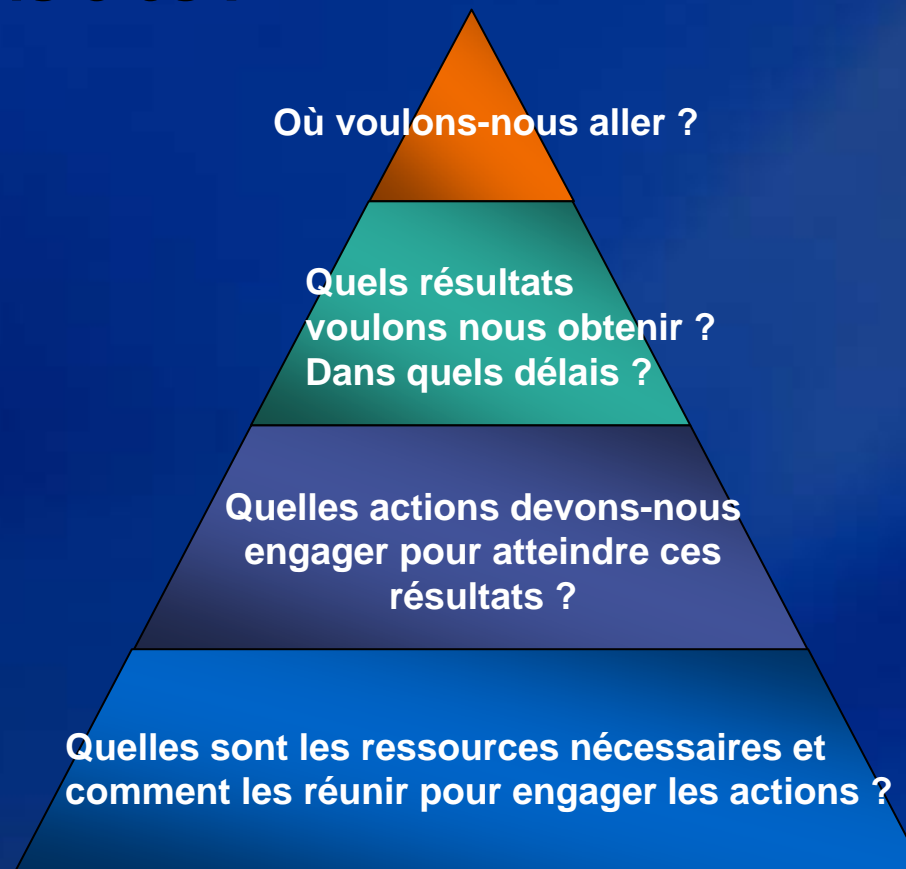
# Les phases

- ◆ Le pilotage nécessite deux phases



# La préparation

- ◆ La préparation doit permettre de répondre à 4 questions clés :



# La conduite de l'action

- ◆ La conduite de l'action est fondée sur les différentes phases de la préparation et favorisée par le degré de consensus obtenu
- ◆ Elle porte sur le suivi, l'accompagnement et l'adaptation des actions prévues dans l'ordre inverse de celui de la préparation





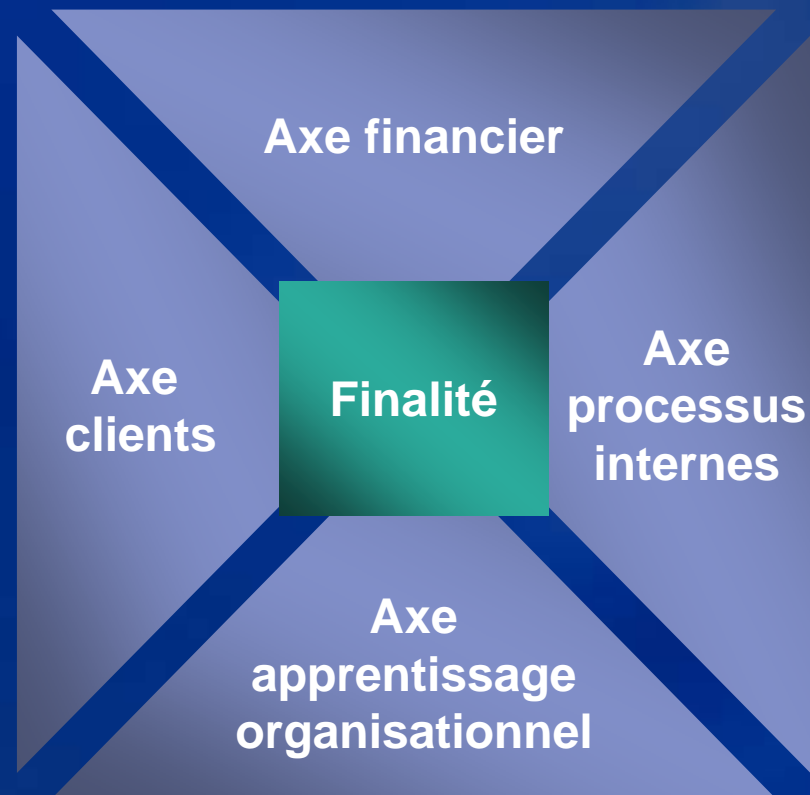
◆ Le tableau de bord financier

◆ Le pilotage

◆ **Les outils du pilotage : plan d'action et tableau de bord**

# Plan d'action et tableau de bord

- ◆ La préparation et la conduite de l'action s'appuient sur une structure unique (inspiré du TBP de Kaplan et Norton) comportant 4 axes



# L'axe financier

## *La fixation des objectifs*

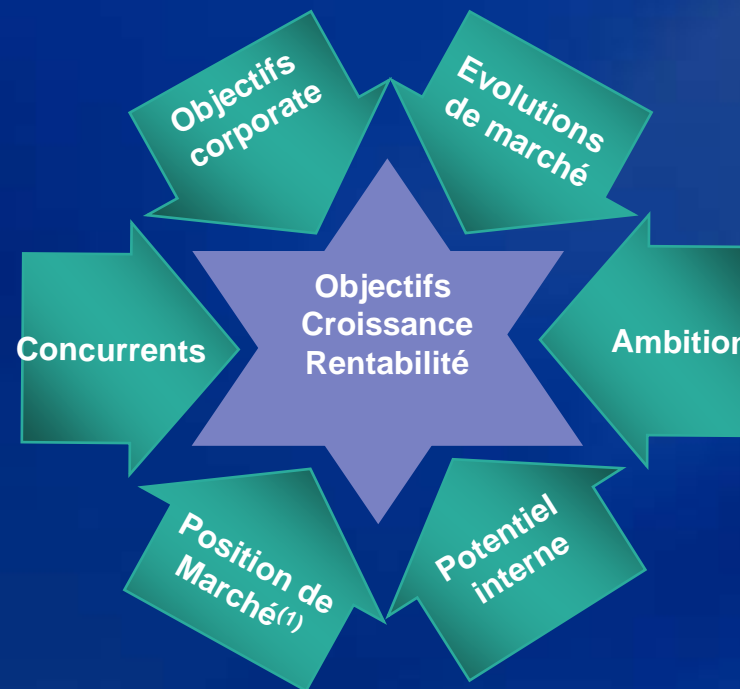
Objectifs

Clients

Actions

Gestion des ressources

- ◆ Ils indiquent la destination à atteindre ensemble. Ils doivent être construits et justifiés
- ◆ Ils établissent un compromis entre position/ambition



# L'axe clients

## ◆ Il traite les questions suivantes :

- Avec quels clients (segments marketing) pouvons-nous atteindre les objectifs ? Quels sont les segments les plus sensibles à notre proposition de valeur
- Comment fixer les objectifs par segment ?
- Comment s'assurer que notre offre est cohérente avec notre proposition de valeur ?

# L'axe processus internes

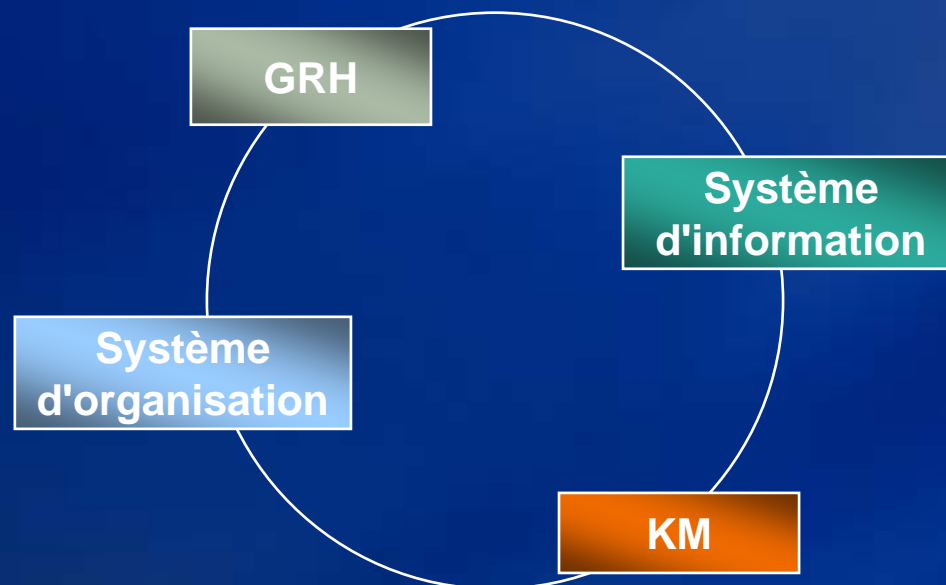
- ◆ Il décrit les actions permettant d'atteindre les objectifs clients (corrélation : actions → objectifs)
- ◆ Les actions sont reliées à la stratégie  
Elles portent sur les processus clés



- ◆ Chaque action comporte :
  - = un objectif (ou valeur-cible)
  - = une échéance
  - = un indicateur de performance

# L'axe apprentissage organisationnel

- ◆ Il prend en compte la gestion des ressources nécessaires au bon déroulement des actions et à l'atteinte des performances recherchées
- ◆ Il concerne



# Synthèse

◆ Cette structure en 4 axes favorise



## Contact

**Gwénaél Le Guellaut**

**KPMG Entreprises**

**Tél. : 02.23.46.34.00**

**[gleguellaut@kpmg.fr](mailto:gleguellaut@kpmg.fr)**

**[www.kpmg.fr](http://www.kpmg.fr)**

Les informations contenues dans ce document sont d'ordre général, elles ne peuvent ni ne doivent servir de support à des décisions sans validation préalable par les professionnels ad hoc.

Conformément aux règles déontologiques de la profession, nous vous prions de bien vouloir réserver ce document à votre usage personnel. KPMG S.A., société anonyme d'expertise comptable et de commissariat aux comptes à directoire et conseil de surveillance au capital social de 5 497 100 euros - 775 726 417 RCS Nanterre, Siège social : Immeuble Le Palatin 3 cours du Triangle 92939 Paris La Défense Cedex.

KPMG International est une coopérative de droit suisse qui ne propose pas de services à des clients. Les services décrits dans les présentes sont fournis par les cabinets membres. KPMG International et ses cabinets membres légalement distincts ne sont pas des sociétés parentes, des filiales, des agents, des partenaires ou des joint-ventures, et rien de ce qui est stipulé dans les présentes ne doit être interprété comme établissant une telle relation entre les parties. Aucun cabinet membre n'a le droit d'engager KPMG International ou les autres cabinets membres.