

*Deloitte CFO Survey 2014*  
Comment les organisations  
calibrent-elles leurs activités ?



# Sommaire

<i>Deloitte CFO Survey 2014</i>	3
Les tableaux de bord comme source d'information pour le pilotage de l'entreprise	4
Les tableaux de bord, des outils de travail nécessaires et pertinents, mais parfois trop complexes	6
Des indicateurs de performance financiers et opérationnels variés mais pas suffisamment renouvelés ?	8
Les indicateurs de performance comme lien entre la stratégie et les opérations	10
Des processus de mise à jour des tableaux de bord clairs et documentés mais une fiabilité des données et des outils insuffisante	12
Pour conclure	13

---

“De l’information naît la connaissance, qui donne la capacité d’agir”

# Deloitte CFO Survey 2014

## Introduction

L'année passée, notre *Deloitte CFO Survey* avait mis l'accent sur ce qui est pour le CFO un challenge de tous les jours dans un contexte économique difficile : la gestion de trésorerie et du financement. Pour cela, nous avons interrogés les CFOs sur leur gestion du financement de l'entreprise, leur relation avec les banques et les investisseurs, ainsi que sur les impacts de la crise économique.

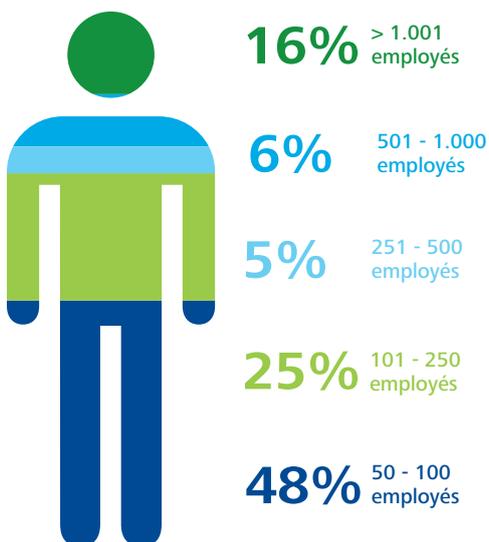
En 2014, l'étude de Deloitte se penche sur la mise en place et l'utilisation par les sociétés des tableaux de bord et des indicateurs de performance en tant qu'outils stratégiques. Nous avons souhaité aborder ce sujet afin de comprendre l'importance qui est accordée aux outils de pilotage par les professionnels qui les mettent en place : quels indicateurs sont suivis par les entreprises, et à quel point ces indicateurs sont utiles dans l'amélioration de leur performance.

## Méthodologie

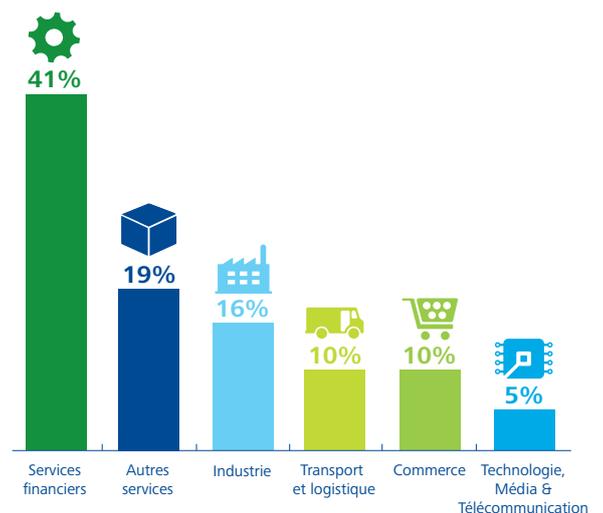
Notre sondage nous a permis de collecter plus de 80 réponses auprès d'un panel d'entreprises non financières et du secteur financier situées au Luxembourg et employant un minimum de 50 salariés équivalents temps plein.

Cette année encore, et comme l'indiquent les tableaux suivants, les réponses obtenues proviennent d'une population relativement diversifiée, tant en termes de secteur d'activité, qu'en termes de taille d'entreprise.

## Taille de l'entreprise



## Secteurs d'activité



# Les tableaux de bord comme source d'information pour le pilotage de l'entreprise

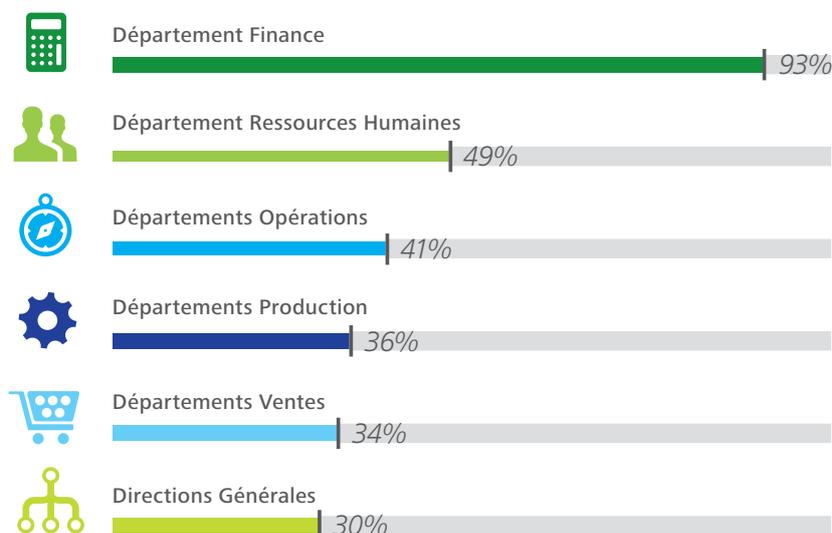
Le Département Finance doit être considéré comme un « *trusted business partner* », fournisseur d'une information de qualité, et moteur du contrôle de la performance financière et opérationnelle.

Selon notre étude, les tableaux de bord sont considérés dans l'entreprise comme des documents de synthèse qui fournissent aux opérationnels et aux dirigeants les données nécessaires au contrôle de l'activité. Ils contiennent des indicateurs de performance financiers et non financiers, qui permettent un pilotage précis des activités clefs de l'entreprise.

En revanche, l'étude indique aussi que le Département Finance n'est pas encore suffisamment perçu comme le moteur principal du contrôle de la performance financière et opérationnelle de l'entreprise. Il existe une marge d'amélioration afin que le reporting produit au sein de l'organisation ait un impact plus important.

Dans les faits, le Département Finance produit des tableaux de bord ou définit des indicateurs de performance dans 93% des entreprises interrogées. Près de 50% des Départements Finance gèrent plus de 3 tableaux de bord. En outre, l'enquête montre aussi que dans la majorité des cas, d'autres départements produisent de tels outils, notamment le Département Ressources Humaines.

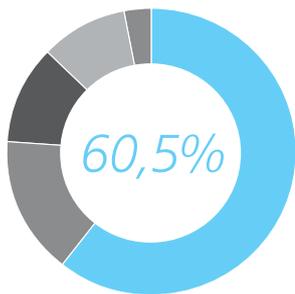
## Qui produit des tableaux de bord ?



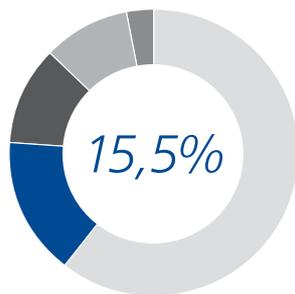


Il est à noter que pour seulement 14% des répondants, les indicateurs de performance sont définis par le Département Finance seul, sans concertation avec les autres départements ou acteurs de la société. Enfin, il ressort de l'étude que la mise à jour des tableaux de bord s'effectue sur une base mensuelle pour la majorité des entreprises interrogées.

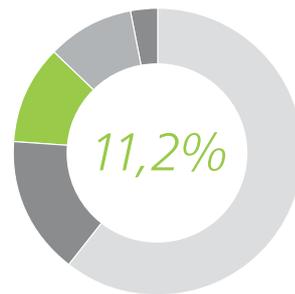
#### Fréquence de mise à jour des tableaux de bord



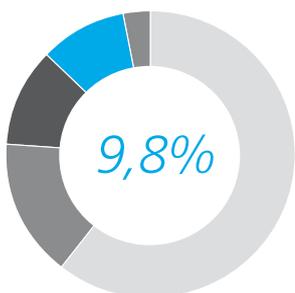
Mensuel



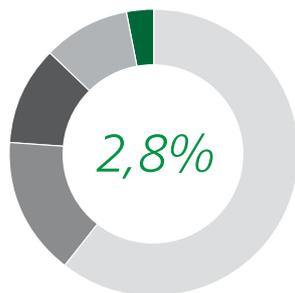
En fonction du tableau



Au moins hebdomadaire



Trimestriel



Pas de mise à jour régulière

# Les tableaux de bord, des outils de travail nécessaires et pertinents, mais parfois trop complexes

Les tableaux de bord concrétisent le rapport entre la planification stratégique, les prévisions budgétaires et le reporting. Ils doivent aider, à chaque niveau de management, à connaître la performance de l'activité, à faciliter l'analyse des résultats et la prise de décisions correctrices si nécessaire.

L'étude a démontré que tous les départements suivent les tableaux de bord en place au sein de l'entreprise et que presque l'ensemble des répondants les considèrent comme des outils de travail pertinents car ils sont jugés utiles, facilement utilisables et fréquemment utilisés.

Par contre, 7% des entreprises interrogées considèrent que les différences entre les objectifs fixés et les niveaux réels des indicateurs ne sont pas facilement identifiables ou explicables.

Dans 6% des cas, les tableaux de bord ne sont pas analysés et ainsi n'engendrent pas d'actions ni de décisions concrètes.

Ainsi, pour plus d'un tiers des répondants, la direction a déjà été contrainte de prendre des décisions dans l'urgence alors qu'une telle situation aurait pu être évitée et les décisions anticipées si un indicateur particulier avait été suivi.

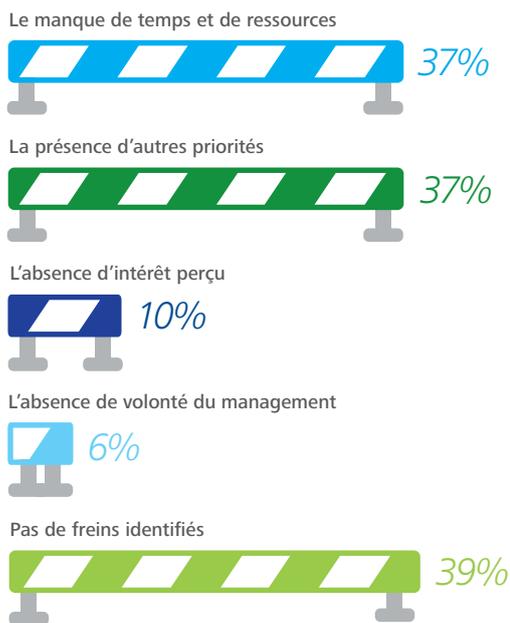
Le processus de définition des indicateurs et de leurs objectifs est clair, efficace et bien compris



Quand nous avons demandé quelles sont les éventuelles barrières à l'établissement d'un processus de mesure de la performance, plus d'un tiers des CFOs citent comme principales barrières le manque de temps et de ressources, et la présence d'autres priorités.

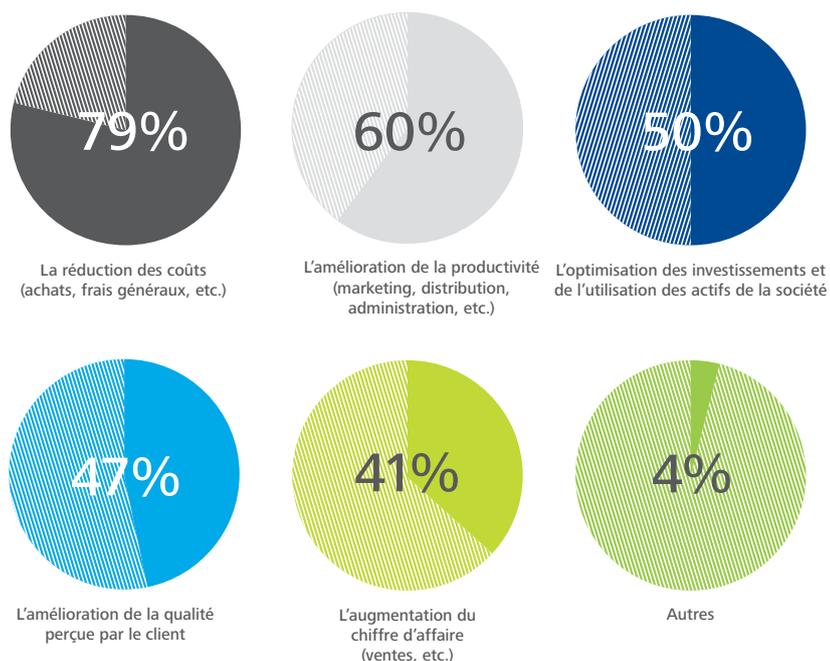
Même si les CFOs interrogés évoquent l'existence de barrières pour établir un processus de mesure de la performance, une vaste majorité d'entre eux indiquent cependant qu'une réduction des coûts, une amélioration de la productivité et une optimisation des investissements et de l'utilisation des actifs de la société seraient les principaux résultats attendus suite à la mise en place d'un tel processus.

### Barrières à l'établissement d'un processus de mesure de la performance



37% des CFOs citent principalement le manque de temps et de ressources ainsi que la présence d'autres priorités comme barrières à l'établissement d'un processus de suivi de la performance

### Impact attendu d'un processus de mesure de la performance efficace basé sur la définition et le contrôle des indicateurs



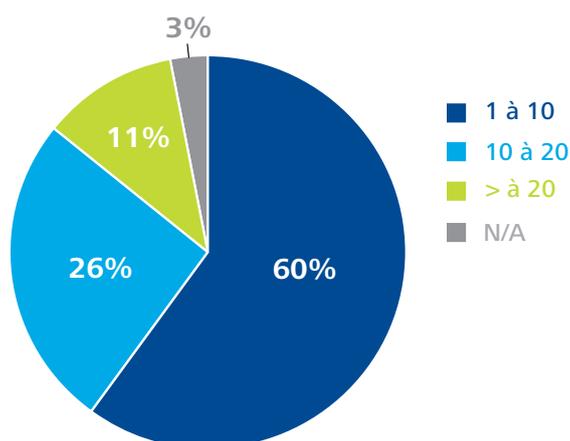
4 CFOs sur 5 confirment une réduction des coûts comme impact attendu d'un processus de mesure de la performance

# Des indicateurs de performance financiers et opérationnels variés mais pas suffisamment renouvelés ?

De l'information naît la connaissance, qui donne la capacité d'agir. Les Départements Finance ont la capacité de fournir de l'information qui combine des données financières et opérationnelles stratégiques au reste de l'entreprise. L'information fournie doit répondre à quatre critères clefs : elle doit être fiable, actuelle, pertinente et claire.

L'enquête montre que 60% des entreprises ayant répondu incluent entre 1 et 10 indicateurs dans les tableaux de bord utilisés alors qu'elles sont 26% à inclure entre 10 et 20 indicateurs et 11% à prendre en compte plus de 20 indicateurs.

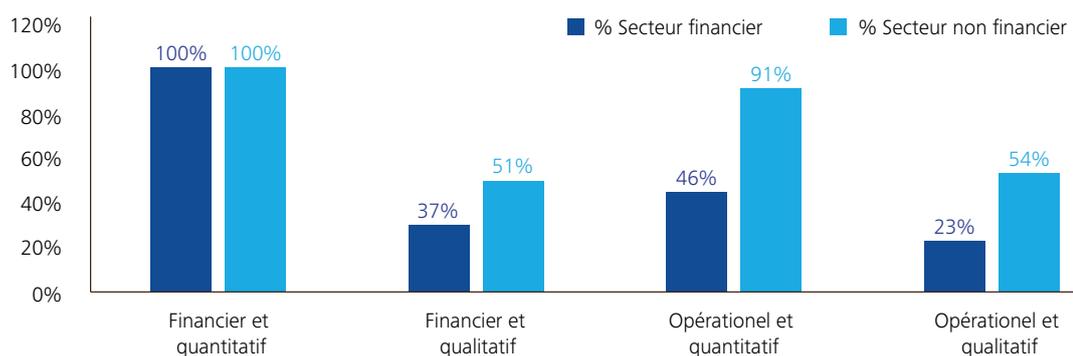
Nombre d'indicateurs composant les tableaux de bord



Les Départements Finance interrogés déclarent suivre différentes variations [réels vs budget vs année Y-1] grâce à ces tableaux de bord, notamment entre le « Réel » et le « Budget » (pour 90% des répondants) ou entre le « Réel » et « l'année passée » (Y-1), (pour 77% des répondants).

En interrogeant les entreprises sur la nature des indicateurs utilisés, il ressort que la totalité des répondants de l'étude utilisent des indicateurs qui sont à la fois financiers et quantitatifs. Cependant, pour les autres natures d'indicateurs, notamment opérationnels, on observe que les entreprises non financières utilisent plus fréquemment des indicateurs qualitatifs.

Nature des indicateurs utilisés

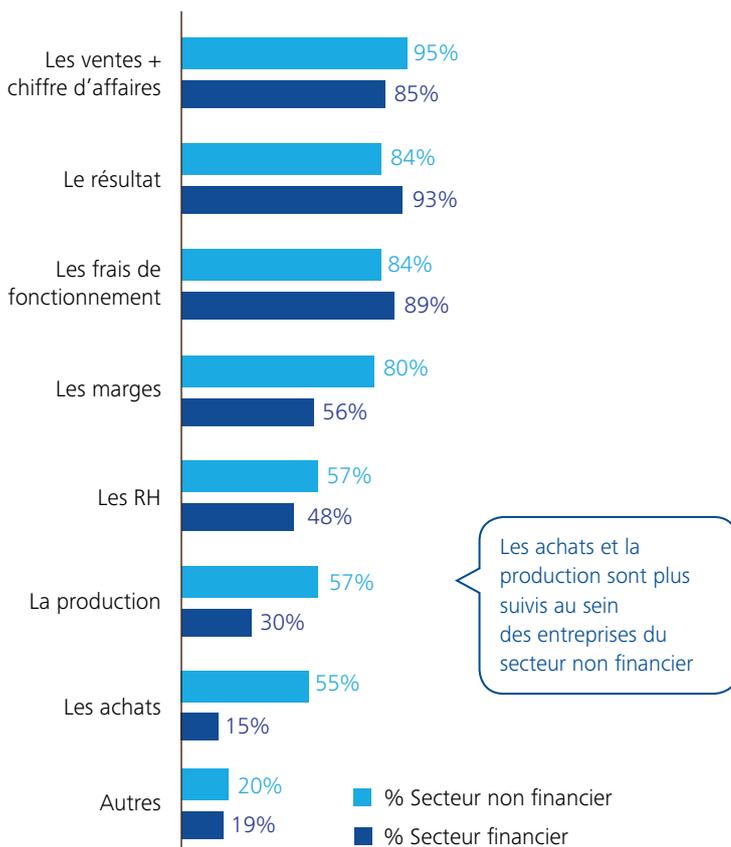


Les indicateurs dits « qualitatifs », sont généralement peu utilisés par le panel des répondants

Nous observons une claire différence dans la nature des indicateurs utilisés selon le secteur d'activité. En effet, si le chiffre d'affaires, les frais de fonctionnement et le résultat sont les indicateurs les plus suivis tous secteurs confondus, les achats, les marges et la production sont logiquement suivis avec plus d'attention par les entreprises non financières du panel.

Enfin, si une grande majorité des répondants considère que les indicateurs utilisés actuellement sont clairement identifiés et communiqués au sein de l'entreprise, 1 CFO interrogé sur 3 pense qu'ils pourraient cependant être renouvelés plus fréquemment.

#### Types d'indicateurs mesurés



Le département Finance identifie régulièrement de nouveaux indicateurs pour le suivi des activités et de la performance de la société



# Les indicateurs de performance comme lien entre la stratégie et les opérations

Les indicateurs de performance, financiers ou opérationnels qui permettent de mesurer la performance des activités, doivent être définis en rapport avec la stratégie de l'entreprise et reliés à des objectifs à moyen ou long terme. Ainsi ils assurent la bonne déclinaison de la stratégie jusqu'au cœur des opérations.

Dans les faits, l'étude montre que si presque tous les CFOs interrogés confirment que les objectifs définis sont en accord avec la stratégie globale de l'entreprise certains répondants indiquent cependant que les indicateurs ne permettent pas toujours de bien mesurer la performance de l'entreprise (efficacité des processus, des opérations et des activités de l'organisation) et plus d'un tiers confirment utiliser des indicateurs qui sont plutôt associés à des objectifs à court terme.

L'accent est mis sur la définition d'objectifs à moyen ou long terme plutôt que court terme

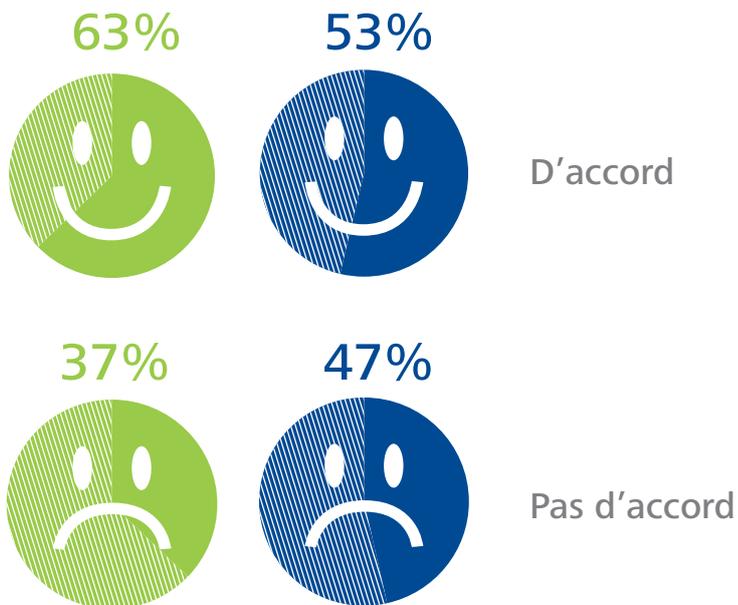




Néanmoins, 85% des répondants confirment que les objectifs sont généralement focalisés sur les moteurs principaux de la performance plutôt que sur des points de détails de l'activité et 70% du panel a indiqué qu'il existe des éléments de motivation pour l'atteinte des objectifs définis.

Enfin, l'étude montre aussi que les facteurs externes (marché, économie, clients, distributeurs, etc.) pouvant impacter l'activité ne sont pas systématiquement pris en considération pour la définition des objectifs de performance comme indiqué par une part importante de répondants, et plus particulièrement pour les entreprises non financières.

Les objectifs intègrent des données externes qui impactent l'activité (marchés, économie, clients, distributeurs, etc.)



■ % Secteur financier    ■ % Secteur non financier

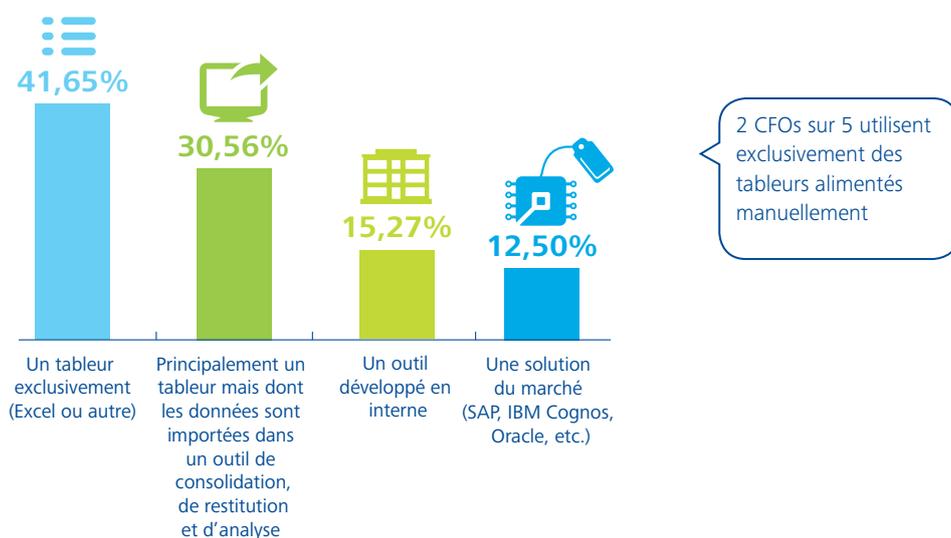
# Des processus de mise à jour des tableaux de bord clairs et documentés mais une fiabilité des données et des outils insuffisante

Les informations disponibles sont la clef du succès. Pour cela, le Département Finance doit s'assurer de leur fiabilité, de leur actualité et de leur pertinence afin qu'elles soient réellement utiles aux décideurs et investisseurs de l'entreprise dans un environnement de plus en plus changeant.

L'étude montre que pour 90% des répondants, les données alimentant le tableau de bord sont disponibles, de bonne qualité et régulièrement mises à jour selon un processus clairement documenté et respecté. Ces données permettent aussi au management d'adapter les opérations aux changements de l'environnement.

Cependant, les entreprises interrogées indiquent utiliser principalement des tableurs alimentés manuellement pour produire et suivre leurs tableaux de bord et leurs indicateurs, et seule une faible proportion des entreprises interrogées indiquent utiliser des solutions automatisées et sécurisées du marché (SAP, Cognos, Oracle, etc.) ou encore un outil développé en interne.

## Outils utilisés pour la réalisation et le suivi du tableau de bord ou des indicateurs de performance



Cela démontre qu'il existe une marge de progression certaine pour la réalisation et le suivi des tableaux de bord notamment pour le tiers des CFOs interrogés ayant indiqué ne pas disposer d'outils efficaces et appropriés ou d'un niveau de fiabilité suffisant.

# Pour conclure

Si les tableaux de bord et les indicateurs clés de performance sont bien présents dans les entreprises au Luxembourg, ils ne permettent pas encore systématiquement un pilotage suffisamment précis des activités de l'entreprise.

Ainsi notre étude démontre que, si les indicateurs composant les tableaux de bord peuvent ne pas être suffisamment renouvelés ou que les facteurs externes ne sont pas intégrés dans leurs objectifs, elle indique cependant que ces tableaux de bord sont généralement associés à des processus robustes et clairs de contrôle de la performance. Ils ne rencontrent que peu de résistance lors de leur mise en place au sein de l'entreprise et les résultats potentiels du pilotage de la performance de l'entreprise sont significatifs.

La pertinence des indicateurs doit donc être adaptée à l'activité et le suivi des indicateurs doit devenir une priorité.

Seule réelle ombre au tableau de ce Deloitte CFO Survey 2014, la sécurisation insuffisante des outils et des systèmes permettant l'élaboration de ces tableaux de bord et le suivi des indicateurs de performance qui les composent. Ceci est d'importance stratégique et devrait donc être parmi les premiers points à l'agenda du CFO.



---

“Les CFOs - “trusted business partner” et fournisseur d’une information de qualité”





# Contacts

## CFO Services



**Petra Hazenberg**  
Partner - CFO Services  
+352 451 452 689  
phazenberg@deloitte.lu



**Georges Kioes**  
Partner - CFO Services  
+352 451 452 249  
gkioes@deloitte.lu

## Advisory & Consulting



**Benjamin Collette**  
Partner - Strategy, Regulatory &  
Corporate Finance Leader  
+352 451 452 809  
bcollette@deloitte.lu



**Pierre Masset**  
Partner - Corporate Finance  
+352 451 452 756  
pmasset@deloitte.lu



**Basil Sommerfeld**  
Partner - Operations Excellence &  
Human Capital Leader  
+352 451 452 646  
bsommerfeld@deloitte.lu

## Audit



**Tom Pfeiffer**  
Partner - Audit  
+352 451 454 246  
topfeiffer@deloitte.lu

## Deloitte Luxembourg

560, rue de Neudorf  
L-2220 Luxembourg  
Grand-Duché de Luxembourg

Tél. : +352 451 451

Fax : +352 451 452 401

[www.deloitte.lu](http://www.deloitte.lu)

## Tax



**Henri Prijot**  
Partner - Cross-Border Tax  
+352 451 452 878  
hprijot@deloitte.lu



**Jean-Philippe Bill**  
Director - Cross-Border Tax  
+352 451 454 073  
jpbill@deloitte.lu

## Accounting



**Jean-Philippe Foury**  
Partner - Accounting Leader  
+352 451 452 418  
jpfoury@deloitte.lu

## Investment Management



**Vincent Gouverneur**  
Partner - EMEA Investment  
Management Leader  
+352 451 452 451  
vgouverneur@deloitte.lu

## Life Sciences & Healthcare



**Luc Brucher**  
Partner - Life Sciences &  
Healthcare Leader  
+352 451 454 704  
lbrucher@deloitte.lu

## Banking & Securities



**Martin Flaunet**  
Partner - Banking & Securities Leader  
+352 451 452 334  
mflaunet@deloitte.lu

Deloitte refers to one or more of Deloitte Touche Tohmatsu Limited, a UK private company limited by guarantee ("DTTL"), its network of member firms, and their related entities. DTTL and each of its member firms are legally separate and independent entities. DTTL (also referred to as "Deloitte Global") does not provide services to clients. Please see [www.deloitte.com/about](http://www.deloitte.com/about) for a more detailed description of DTTL and its member firms.

Deloitte provides audit, tax, consulting, and financial advisory services to public and private clients spanning multiple industries. With a globally connected network of member firms in more than 150 countries and territories, Deloitte brings world-class capabilities and high-quality service to clients, delivering the insights they need to address their most complex business challenges. Deloitte's more than 200,000 professionals are committed to becoming the standard of excellence.

This communication contains general information only, and none of Deloitte Touche Tohmatsu Limited, its member firms, or their related entities (collectively, the "Deloitte Network") is, by means of this communication, rendering professional advice or services. No entity in the Deloitte network shall be responsible for any loss whatsoever sustained by any person who relies on this communication.

© 2014. For information, contact Deloitte Touche Tohmatsu Limited.  
Designed and produced by MarCom at Deloitte Luxembourg.

