

Travail de Bachelor 2019

Développement d'un modèle de tableau de bord adapté à l'évolution du métier des fiduciaires



Etudiante : Fanny Vérolet

Professeur : Riccardo Bonazzi

Source de l'illustration de la page de titre :

Image récupérée sur :

<https://www.comptabilite.ca/megadonnees-et-comptabilite-le-futur-cest-maintenant/>

Résumé managérial

L'ère digitale et le développement de nouvelles technologies toujours plus perfectionnées telles que l'automatisation de processus (RPA) et les outils de Business Analytics (BA) ont profondément changé le quotidien des fiduciaires. Les documents papiers se font de plus en plus rares et ces entreprises ont aujourd'hui à leur disposition de nombreux programmes informatiques ainsi que des logiciels et des outils de gestion comme le tableau de bord. Ce travail a pour but de développer des indicateurs spécialement adaptés aux fiduciaires pour le logiciel de gestion myWinbiz.

Les indicateurs ont été définis suite à la réalisation d'une revue de la littérature et grâce à la contribution de dirigeants de cinq fiduciaires qui ont partagé leur expérience et exprimé leurs besoins au cours d'entretiens semi-structurés et au travers de questionnaires. La démarche a permis de réaliser un prototype papier de tableau de bord qui a été jugé par les entreprises participantes en tenant compte de leurs attentes de performance et d'effort, de leur attitude générale face au tableau et de leur intention de l'utiliser. Un expert en système d'information a également participé à cette étude en évaluant le prototype.

Le prototype de tableau de bord développé est composé de sept indicateurs ciblés pour la gestion d'une fiduciaire : « Avoirs en trésorerie », « Avance/Retard moyen des encaissements », « Chiffre d'affaire », « Masse salariale », « Anomalies relevées », « État des projets » et « Formation continue ». Le modèle a été globalement validé par les participants aux projets, fiduciaires et expert.

L'étude a cependant révélé que certains participants doutaient de la rapidité de mise en place de l'outil, ce qui pourrait être un frein à son utilisation. Il serait donc important de se pencher sur cette question. La limite principale de ce travail réside dans le fait que le prototype proposé soit en format papier et que les participants n'ont donc pas pu le tester de manière concrète.

Mots-clés : tableau de bord – fiduciaire – logiciel de comptabilité

Avant-propos et remerciements

Ce travail a été réalisé en vue de l'obtention du Bachelor HES en économie d'entreprise, suite à trois ans de formation. Il porte sur la conception d'un prototype papier de tableau de bord composé d'indicateurs adaptés à la gestion d'une fiduciaire pour le logiciel de gestion myWinbiz. Les fiduciaires sont témoins de grands changements dans leurs activités en raison des évolutions technologiques auxquelles elles sont confrontées.

À ce jour, il n'existe pas vraiment de littérature sur ce sujet spécifique ou de modèle de tableau de bord spécialement conçu pour les fiduciaires. Une des étapes importantes de ce travail a été de réunir des informations sur les évolutions qui touchent les fiduciaires ainsi que leur impact sur les professions comptables. Les besoins des fiduciaires ont été définis grâce à la participation de cinq entreprises représentatives des sociétés fiduciaires suisses, notamment par leur taille.

La démarche a conduit à la réalisation d'un prototype de tableau de bord. Ce dernier n'a cependant pas pu être testé par les participants à l'étude car il s'agit d'une version papier. Il a donc fallu trouver des moyens d'évaluer le modèle en prenant compte de cet élément. Ceci constitue la limite principale de ce travail. Il faut également relever que les entreprises ayant pris part au travail se situent toutes en suisse romande.

Je tiens à remercier toutes les personnes qui m'ont permis de réaliser ce travail :

- Monsieur Riccardo Bonazzi, professeur à la HES-SO de Sierre Valais-Wallis et professeur responsable du suivi de mon travail pour ses nombreux conseils et son aide tout au long de sa réalisation.
- Monsieur Paolo Secchi, responsable de la recherche et du développement chez Winbiz et mandant de ce travail pour sa disponibilité et sa confiance.
- Monsieur Charly Moulin, Madame Anicia Volluz, Monsieur Anthony Blanchard et Monsieur Christophe Simon, Madame Virginie Richard et Madame Anne Vouillamoz pour

avoir partagé avec moi leur expérience dans la direction de fiduciaire et de nombreux conseils pour la réalisation du prototype de tableau de bord au cours d'entretiens et au travers de questionnaires.

- Monsieur Jean-Fabrice Lebraty, professeur à IAELYon School of Management pour avoir accepté de jouer le rôle d'expert en jugeant le prototype de tableau de bord réalisé pour ce travail.
- Madame Jialu Shan, associée de recherche à IMD Business School pour m'avoir accordé un entretien et pour ses recommandations sur la manière de présenter mon travail.
- Monsieur Michael Yapa, assistant à la HEG-Genève pour m'avoir conseillée et aiguillée dans mes recherches de littérature pour l'état de l'art.
- Ma famille et mes amis pour la relecture de mon travail et leur bienveillance habituelle qui m'a permis de réaliser ce travail dans les meilleures conditions.

Table des matières

Liste des tableaux	VII
Liste des figures	VIII
Liste des abréviations	IX
Introduction.....	1
Contexte	1
Problématique.....	2
Méthodologie	2
Chapitre 1 : cadrage théorique.....	4
1.1 Fiduciaires.....	4
1.1.1 Une majorité de PME.....	4
1.1.2 Activité des PME fiduciaires.....	5
1.2 Evolutions technologiques	5
1.2.1 Robotic Process Automation (RPA).....	5
1.2.2 Base de données.....	7
1.2.3 Business Analytics (BA)	8
1.2.4 Évolution des professions financières et comptables.....	10
1.3 Le balanced scorecard (BSC)	12
1.3.1 Un tableau de bord aligné à la stratégie de l'entreprise.....	13
1.3.2 Poursuite d'objectifs de court et de long terme	13
1.3.4 Les 4 axes du BSC	14
1.3.5 Les indicateurs	16
1.3.6 Implantation du BSC dans une PME.....	16
1.4 Concurrents principaux de Winbiz	17
1.4.1 Bexio	17
1.4.2 Banana Accounting	18
1.4.3 Crésus.....	19
1.4.4 Abacus.....	20
1.4.5 Sage.....	21
Chapitre 2 : Entretiens auprès des fiduciaires	21
2.1 Entretiens	21
2.2 Participants.....	22
2.3 Premier questionnaire.....	22
2.4 Unified Theory of Acceptance and Use of Technology (UTAUT)	23
2.5 Deuxième questionnaire	24
Chapitre 3 : Analyses des données	24
3.1 Réponses au premier questionnaire	24
3.1.1 Évolutions observées par les participants.....	25
3.1.2 Classement des indicateurs	26
3.1.3 Autres indicateurs suggérés par les participants	29

3.2 Questionnaire 2	30
3.2.1 Acceptation de la technologie par les fiduciaires	30
3.2.2 Avis des fiduciaires sur la personnalisation du tableau de bord	34
3.2.3 Indicateur de suivi des projets	35
Chapitre 4 : Critères de sélection des indicateurs pour le tableau de bord	35
4.1 Nombre d'indicateurs.....	36
4.2 Selon le BSC	36
4.3 Évolutions technologiques	37
4.4 Indicateurs jugés pertinents par les participants	37
4.5 Présentation du tableau de bord	38
4.6 Tableau récapitulatif des critères de sélection.....	39
Chapitre 5 : Validation du prototype par un expert	39
5.1 Acceptation de la technologie par l'expert	39
5.2 Avis de l'expert sur la personnalisation du tableau de bord.....	40
5.3 Fonctions de Business Intelligence présentes dans le tableau de bord	42
Chapitre 6 : Prototype papier de tableau de bord final.....	43
6.1 Prototype papier du tableau de bord	43
6.2 Détail des indicateurs.....	44
6.3 Possibilité d'entrer des données manuellement	45
6.4 Accès aux informations et chiffres d'origine	45
6.5 Informations et pistes de mesures.....	45
6.6 Fiches d'indicateurs.....	46
6.7 Accès.....	46
Conclusion	47
Références	49
Annexe 1 : Tableau Etat de l'art	1
Annexe II : TDB0	3
Annexe III : TDB1	4
Annexe IV : Questionnaire 1.....	5
Annexe V : Guide d'entretien	9
Annexe VI : Entretiens : discussions autour des évolutions technologiques.....	10
Annexe VI : Résultats du questionnaire 1	17
Annexe VII : Commentaires des participants (fiduciaires) sur TDB0	5
Annexe VII : Questionnaire 2.....	10
Annexe XVIII : Résultats questionnaire 2	13
Annexe XIX : Questionnaire pour l'expert.....	14

<i>Annexe XX : Détails des indicateurs.....</i>	<i>10</i>
<i>Annexe XI : Fiches indicateurs</i>	<i>18</i>
<i>Annexe XII : Milestone</i>	<i>19</i>
<i>Annexe XIII : Mandat définitif.....</i>	<i>19</i>
<i>Annexe XIV : Commentaires</i>	<i>26</i>
<i>Annexe XV : Déclaration de l’auteur.....</i>	<i>27</i>

Liste des tableaux

Tableau 1 : Indicateurs suggérés par les fiduciaires.....	29
Tableau 2 : Temps nécessaire à la personnalisation du tableau de bord.....	34
Tableau 3 : Critères de sélection des indicateurs retenus pour le prototype final.....	39
Tableau 4 : Réponses de l'expert pour les items d'acceptation de la technologie.....	40
Tableau 5 : Réponses de l'expert sur les qualités du prototype de tableau de bord.....	41

Liste des figures

Figure 1 : Tableau de bord et indicateur « Recettes et dépenses » Bexio.....	18
Figure 2 : Fiancial Planning et Graphique Banana Accounting.....	19
Figure 3 : Tableau de bord et indicateur geo-report Crésus.....	20
Figure 4 : Tableau de bord Abacus.....	20
Figure 5 : Tableau de bord et indicateur « UO » Sage.....	21
Figure 6 : Échelle de Likert utilisée pour le classement des indicateurs.....	27
Figure 7 : Corrélation linéaire entre l'intention d'utiliser le TDB et l'indicateur « Délai d'encaissement ».....	29
Figure 8 : Espérance de performance du prototype de tableau de bord proposé.....	30
Figure 9 : Qualités du prototype de tableau de bord proposé (TDB1).....	31
Figure 10 : Espérance d'effort : évolution entre le tableau actuel myWinbiz (TDB0) et le prototype de tableau de bord proposé (TDB1).....	32
Figure 11 : Attitude face au tableau de bord: évolution entre le tableau actuel myWinbiz (TDB0) et le prototype de tableau de bord proposé (TDB1).....	33
Figure 12 : Intention d'utiliser le tableau: évolution entre le tableau actuel myWinbiz (TDB0) et le prototype de tableau de bord proposé (TDB1).....	34
Figure 13 : Note des indicateurs « État des projets » et « Avancement des dossiers prioritaires ».....	39
Figure 14 : Échelle de Likert utilisée pour les items d'acceptation du prototype de tableau de bord (TDB1).....	43
Figure 15 : Fonctionnalités de Business Intelligence présentes dans le tableau.....	44
Figure 16 : Prototype papier de tableau de bord final (TDB3).....	44
Figure 17 : Fiche indicateur « Formation continue ».....	46
Figure 18 : Exemple d'organigramme et destinataires pour les indicateurs du prototype papier de tableau de bord.....	46

Liste des abréviations

- CHF HT : Francs Suisses Hors Taxe.
- PME : Petites et Moyennes Entreprises.
- RPA: Robotic Process Automation (ou robotisation des processus automatisés)
- BSC : Balanced Scorecard (ou tableau prospectif en français).
- BA : Business Analytics.
- TDB0 : Tableau de Bord actuel de myWinbiz.
- TDB1 : premier prototype papier de Tableau de Bord.
- TDB2 : deuxième prototype papier de Tableau de Bord.
- UTAUT : Unified Theory of Acceptance and Use of Technology

Introduction

Contexte

Au cours des dernières années, les fiduciaires ont pu observer de grands changements dans leur activité en raison de l'apparition de nouvelles possibilités technologiques. Les tâches qui s'effectuaient autrefois sur papier ont été pour la plupart numérisées et ces entreprises ont aujourd'hui à leur disposition des logiciels qui les soutiennent non seulement dans la réalisation de leur travail, mais également dans la gestion de leur entreprise. Elles ont la possibilité d'utiliser des outils de gestion tels que des tableaux de bord qui leur permettent d'obtenir une vision synthétique de leurs activités et de mesurer leur niveau de performance. Le but de ce travail de Bachelor est de définir des indicateurs spécialement adaptés aux fiduciaires pour myWinbiz, le dernier logiciel de comptabilité Winbiz. Ils seront présentés sous la forme d'un prototype papier de tableau de bord.

Les premiers logiciels Winbiz ont été développés en 1992 à Martigny par la société La Gestion Electronique qui a été rachetée par le groupe international Fiducial en 2013. Ce groupe réalise un chiffre d'affaire annuel de 1,6 milliard au niveau mondial, dont 1,035 milliard en Europe et vend ses produits et services à plus de 316'000 clients à travers le monde (Fiducial, 2019).

À ce jour, plus de 40'000 PME suisses utilisent les logiciels Winbiz pour la gestion de leur entreprise, dont plus de 850 fiduciaires, principalement situées en Suisse romande. Disponible en version Cloud, ces logiciels sont proposés sous forme d'abonnements dont les prix varient entre 49 CHF HT et 89 CHF HT par mois et par utilisateur. Ils permettent notamment de gérer la comptabilité, les stocks, les salaires ainsi que le suivi de projets (Winbiz, 2019). Depuis 2019, Winbiz propose un nouveau logiciel de comptabilité, myWinbiz. Disponible en version bêta, ce logiciel offre une interface soignée et intuitive. Il est pré-configuré pour satisfaire les besoins d'une PME suisse et est proposé au prix de 49 CHF HT par mois et par utilisateur. La page d'accueil du logiciel offre à l'utilisateur un aperçu général des performances de l'entreprise grâce à un tableau de bord modulable composé de différents indicateurs. C'est sur cette fonction que se concentre ce travail de Bachelor.

Problématique

Un tableau de bord est un outil de gestion qui permet à l'entreprise d'obtenir une vision synthétique de ses activités et de ses performances au moyen d'indicateurs. Ceux-ci doivent être alignés à la stratégie de l'entreprise pour lui permettre d'atteindre ses objectifs à court terme d'une part, mais aussi d'assurer sa pérennité sur le long terme. Les tableaux de bord prospectifs (BSC) ont l'avantage de proposer des indicateurs financiers et d'offrir également d'autres informations concernant les clients, les processus internes, ainsi que la faculté de l'entreprise à innover et à apprendre. Le prototype papier de tableau de bord proposé dans ce travail tient compte de ces caractéristiques et est présenté sous forme d'un écran, composé d'indicateurs simples et visuels sur lesquels l'utilisateur peut cliquer pour obtenir davantage d'informations et accéder aux données.

MyWinbiz permet aux entreprises de personnaliser ce tableau en organisant, ajoutant ou supprimant des indicateurs, afin que le tableau reflète au mieux la stratégie propre des utilisateurs. Parmi ceux-ci, on compte un nombre important de fiduciaires et Winbiz désire leur proposer une sélection d'indicateurs spécialement adaptés à leur profession et aux évolutions technologiques qui changent leur manière de travailler. Pour répondre à la problématique « Quelle sont les indicateurs qui permettent à un tableau de bord d'être un outil de prise de décisions stratégiques pour une fiduciaire, en tenant compte des évolutions technologiques auxquelles elle fait face ? », ce travail adopte une méthodologie de Design Science.

Méthodologie

Dans un premier temps, un prototype papier de tableau de bord a été réalisé (TDB1) en se basant sur la littérature existante, ainsi que sur l'expérience de dirigeants de fiduciaires. La partie théorique prend en compte les évolutions technologiques qui transforment le quotidien des professionnels de la comptabilité, telles que l'automatisation, les bases de données et les outils de Business Analytics (BA) ainsi que leur impact sur la profession. Cette revue de la littérature s'intéresse également aux caractéristiques qui font d'un tableau de bord un outil de gestion stratégique en se basant sur le modèle du BSC. Les éléments ont pu être ensuite comparés aux observations de dirigeants de fiduciaires travaillant dans cinq entreprises représentatives des clients de Winbiz. Les observations ont été recueillies au cours de cinq entretiens semi-structurés qui ont également permis de comprendre les besoins des fiduciaires

en termes de tableau de bord. Lors des entretiens, un questionnaire a été rempli par les participants. Il a notamment permis de dresser une liste d'indicateurs jugés pertinents par les fiduciaires.

Le prototype papier de tableau de bord (TDB1) réalisé a ensuite été jugé par les cinq fiduciaires au travers d'un deuxième questionnaire. En un premier temps, celui-ci a permis de mesurer l'acceptation du tableau en prenant en compte les dimensions de performance et d'effort, l'attitude générale et l'intention d'utiliser l'outil selon *l'Unified Theory of Acceptance and Use of Technology* (UTAUT) (Venkatesh, Morris, Davis, & Davis, 2003). Lors des entretiens, les participants avaient répondu à des questions similaires en se basant sur le tableau de bord déjà présent dans myWinbiz (TDB0) qui n'est pas spécifiquement conçu pour les fiduciaires. La comparaison de ces résultats a permis de valider le prototype proposé (TDB1).

Le deuxième questionnaire a également eu pour but d'évaluer le temps nécessaire à la mise en place et à la personnalisation du tableau de bord et de départager deux indicateurs de suivi de projets proposés dans le prototype (TDB1).

Enfin, un questionnaire a été soumis à un expert en système d'information dans le but de valider le prototype et de définir la liste de fonctionnalités de Business Intelligence utiles à la gestion comptable qui se retrouvent dans le tableau de bord proposé (TDB1.) La liste adaptée de l'article *Impact of business analytics and enterprise systems on managerial accounting* permet au mandant de voir quelles fonctionnalités seront présentes dans le tableau de bord et celles qu'il pourrait ajouter par la suite (Appelbaum, Kogan, Vasarhelyi, & Yan, 2017).

La dernière partie du travail présente les sept indicateurs retenus présentés sous la forme d'un prototype papier de tableau de bord (TDB2). Pour chaque indicateur, une fiche détaillée a été rédigée et un écran représentant les informations qui apparaissent en cliquant sur l'indicateur a été imaginé.

Chapitre 1 : cadrage théorique

1.1 Fiduciaires

Les fiduciaires sont des entreprises dont l'activité principale réside dans la gestion du patrimoine de personnes physiques ou morales. Elles s'occupent de la tenue des comptes, de la gestion des salaires, la réalisation des boucllements comptables et l'élaboration de rapports financiers pour les clients (LPG, 2014). Elles réunissent notamment les professions d'aide-comptable, de comptable, d'expert diplômé en comptabilité ou finance et controlling.

En Suisse, il existe plusieurs milliers de cabinets de fiduciaires, indépendants ou en groupes, sous forme de personne morales ou de personnes physiques qui exercent l'activité en indépendant. L'annuaire téléphonique Local.ch propose 5'844 résultats pour l'entrée « Fiduciaire » (local.ch, 2019).

Le registre officiel de Fiduciaire Suisse recense 2027 fiduciaires réparties sur 23 cantons différents. Dans ce registre, 75% des fiduciaires travaillent en allemand, 20% en français et 5% en italien (Institut Fiduciaire 4.0, 2019). Trois cantons ne sont pas représentés dans le registre. Il s'agit d'un canton germanophone, Appenzell Rhodes-Intérieures, d'un canton bilingue, le Valais et de Neuchâtel, canton francophone. Selon l'annuaire Local.ch, ces trois cantons représentent le 7% des résultats pour la recherche « Fiduciaire », soit 376 résultats dont 290 pour le Valais, 68 pour Neuchâtel et 18 pour Appenzell.

1.1.1 Une majorité de PME

L'organisation faitière EXPERTsuisse, dont la mission est de « former, de soutenir et de représenter ses experts titulaires d'un diplôme fédéral » réunit environ 8000 membres qui dirigent ou travaillent dans 800 entreprises regroupant au total environ 18'000 collaborateurs (EXPERTsuisse, 2019a). Ces entreprises sont principalement des PME. En effet, 377 d'entre elles emploient moins de cinq collaborateurs à plein temps, 209 regroupent entre 6 et 10 collaborateurs, 147 entre 11 et 20 collaborateurs et seules les 113 entreprises restantes emploient un nombre de collaborateurs supérieur à 20, ce qui représente seulement le 9% de ces 800 entreprises (EXPERTsuisse, 2019b,p.14)

1.1.2 Activité des PME fiduciaires

Concernant les entreprises membres de EXPERTSuisse, la comptabilité et la présentation de compte sont les activités principales des petites et moyennes sociétés fiduciaires, puisqu'elles représentent en moyenne un tiers de leur chiffre d'affaire. L'audit se place en deuxième position à hauteur de 28% du chiffre d'affaire et le reste provient principalement d'activités de conseil.

Parmi le 28% de chiffre d'affaire réalisé par des activités d'audit dans les PME, les contrôles restreints représentent le 64% tandis que les contrôles ordinaires seulement 18%. Les 18% restant proviennent d'autres contrôles tels que les audits prudentiels (EXPERTsuisse, 2019b, p. 14)

1.2 Evolutions technologiques

Dans un rapport intitulé *Is the future of finance new technology or new people?*, le cabinet d'audit Ernst & Young présente les principales évolutions technologiques auxquelles les professionnels de la comptabilité et de la finance doivent s'adapter (EY, 2016). Parmi celles-ci, on retrouve la RPA, l'utilisation de bases de données et d'outils de Business Analytics (BA) qui sont les éléments retenus pour cet état de l'art. Le rapport comporte également un chapitre sur la Blockchain, mais ce thème ne sera pas abordé dans ce travail, car les entreprises qui ont participé aux entretiens ne l'ont jamais mentionné lors de discussions sur les évolutions technologiques observées et attendues.

1.2.1 Robotic Process Automation (RPA)

Apparu au début des années 2000, l'acronyme RPA fait référence à des logiciels informatiques capables d'effectuer certaines tâches de manière automatique et de remplacer le travail effectué manuellement par des hommes (Fernandez & Aman, 2018, p. 124). Il peut être traduit en français par « robotisation des processus automatisés ».

Bien que le terme robotisation puisse laisser penser à des robots au sens littéral comme on peut en voir par exemple dans les milieux industriels, il n'en est rien. En effet, la RPA désigne simplement un programme capable d'extraire des données d'un système informatique, de les traiter et de les entrer dans un autre en suivant des règles préalablement définies, de la même manière qu'un homme le ferait (Willcocks, 2015, p. 5). Son fonctionnement est comparable à celui des macros dans Excel, à l'exception d'une différence majeure : la RPA ne

se limite pas à un seul programme informatique mais est capable de transférer des données d'une interface à l'autre (Moffitt, Rozario, & Vasarhelyi, 2018,p.2).

1.2.1.1 LA RPA au service de la comptabilité et de l'audit

La RPA peut exécuter de manière autonome diverses tâches souvent répétitives et chronophages tout en écartant le risque d'erreurs d'inattention. Cette technologie permet par exemple de créer et d'envoyer des factures aux clients de manière automatique. (Fernandez & Aman, 2018, p. 124). Inversement, elle peut également extraire les informations d'une facture fournisseur en format PDF et les enregistrer dans le logiciel comptable ou faire la réconciliation entre deux documents et en ressortir les anomalies. La RPA peut également être configurée de manière à réaliser certains tests d'audit (Moffitt et al., 2018, p. 5). L'article *Enterprise systems and the re-shaping accounting systems* va encore plus loin puisqu'il suggère que cette technologie permette d'établir le bouclage des comptes ainsi que de générer les rapports financiers de manière automatique (G. Sutton, 2006, p. 3).

Ces diverses suggestions d'application de la RPA permettent de soulager les collaborateurs des tâches les plus répétitives de leur quotidien et ainsi de leur laisser plus de temps pour se concentrer sur des activités à plus grande valeur ajoutée (Fernandez & Aman, 2018, p. 126). On peut donc s'attendre à un grand bouleversement dans les professions comptables et de la finance. Dans un rapport intitulé *Is the future of finance new technology or new people?*, EY a relevé à ce sujet que le 65% des 769 directeurs financiers interrogés estimaient que la standardisation et l'automatisation des processus seraient des enjeux majeurs dans la fonction financière de demain (EY, 2016, p.9).

1.2.1.2 Avantages et désavantages de la PRA

Un des avantages de la RPA réside dans sa facilité d'utilisation. En effet, dans des logiciels d'automatisation tels que Blue Prism ou Automation Anywhere, l'utilisateur définit simplement le processus qu'il veut automatiser à l'aide d'icônes et le logiciel se charge de la programmation (Willcocks, 2015, p. 4).

Plus généralement, les principaux effets positifs de l'utilisation de l'automatisation résident dans la diminution de la charge de travail routinier dans les professions financières et

comptables, l'augmentation de la productivité et l'amélioration de la qualité des rapports et des analyses en évitant les erreurs humaines (Chen, Huang, Chiu, & Pai, 2011, p. 99). La RPA a également un impact positif par rapport à la collecte et le traitement de données qui peuvent être effectuées plus rapidement et plus facilement (Fernandez & Aman, 2018, p. 126).

Selon la société de consulting Accenture, la RPA permettrait aux services financiers d'économiser jusqu'à 80% de ses coûts et de réduire le temps de travail de 80% à 90% (Accenture, 2019). En revanche, si l'organisation peut augmenter son niveau de performance en réalisant d'importantes réductions des coûts et en optimisant ses processus, elle se heurte souvent à une résistance de la part des employés. En effet, ces derniers peuvent se montrer réfractaires quant à l'apprentissage d'une nouvelle technologie et peu enclins à modifier leurs habitudes de travail, même les plus monotones. On peut également relever la crainte de perdre son emploi au profit de robots. C'est pourquoi les entreprises doivent planifier minutieusement l'introduction d'une telle technologie afin de s'assurer qu'elle puisse être accueillie sereinement par les employés. (Fernandez & Aman, 2018, p. 126)

1.2.2 Base de données

La standardisation, la digitalisation, l'utilisation d'ERP ou encore l'automatisation permettent aux entreprises de réunir une quantité de données considérables. Celles-ci sont très précieuses pour l'entreprise qui peut en tirer un avantage compétitif important si elle possède les compétences et technologies nécessaires pour en tirer des analyses et des projections (Appelbaum et al., 2017, p. 32). Il existe plusieurs types de données. Elles peuvent être d'ordre financier ou non, statiques ou dynamiques, basées sur l'historique de l'entreprise ou être des données en temps réel. Les données en temps réel peuvent provenir de sources internes ou externes. On peut également faire la différence entre les données structurées et les données non structurées. (Nielsen, 2017, p. 13) Les données structurées peuvent être des dates, des coordonnées, des numéros de comptes et les données non-structurées sont, par exemple, des documents, des E-mails, des vidéos ou des enregistrements téléphoniques.

1.2.2.1 Big data

En plus de se baser sur des données internes, il est également possible de prendre en considération des données qui proviennent de l'extérieur. Le terme « big data » définit une

gigantesque quantité de données souvent non structurées, notamment issues des transactions par cartes de crédits, des cartes de fidélité proposées par les entreprises, d'internet, ou encore des réseaux sociaux (ACCA & IMA, 2013, p. 10). Il est souvent défini par quatre caractéristiques, appelées les quatre V : Volume pour l'immense quantité de données, Vélocité pour la rapidité d'apparition des données et de leur traitement, Variété pour la diversité dans le type de données et Véracité qui pose souvent problème, puisque ces données issues de diverses sources peuvent parfois s'avérer inexactes, fausses ou obsolètes (Appelbaum et al., 2017, p. 31).

En raison de l'infinité de formes et de sources de ces données, leur collecte et leur traitement nécessitent une grande charge de travail et des compétences, mais peuvent offrir à l'entreprise des renseignements précieux (Appelbaum et al., 2017, p. 21). Elles peuvent ainsi constituer une base de données unique qui peut devenir un réel avantage compétitif pour l'organisation (ACCA & IMA, 2013, p. 13). L'utilisation du big data à des fins d'analyses et d'aide à la décision n'est cependant pas réservée seulement aux grandes organisations, comme le souligne et l'illustre le rapport *From insight to impact, unlocking opportunities in big data* publié en 2013 (CGMA, 2013, p. 13).

La constitution d'une base de données complète et précise est un des enjeux actuels importants pour les organisations. En effet, des données de qualité sont la base nécessaire à l'utilisation d'outils de Business Analytics (BA) qui permettent aux entreprises de baser leurs décisions sur des faits et d'établir des prévisions grâce à une analyse efficace des données à leur disposition. Elles deviennent alors une ressource de grande valeur pour les entreprises capables de les traiter de manière optimale (Appelbaum et al., 2017, p. 40).

1.2.3 Business Analytics (BA)

L'expression Business Analytics est définie dans le livre *Competing on Analytics : The New Science of Winning* de la manière suivante : "The use of data, information technology, statistical analysis, quantitative methods, and mathematical or computer-based models to help managers gain improved insight about their operations, and make better, fact-based decisions" (Frederiksen, 2009, p. 7). Les outils développés à des fins de Business Analytics ont pour but d'aider les managers et directeurs d'entreprise à la prise de décisions plutôt que de simplement

automatiser les processus (Nielsen, 2017, p. 2). Les Business Analytics offrent aux entreprises des outils permettant de prendre des décisions basées sur des données factuelles. Ils fonctionnent grâce à des techniques telles que le Machine Learning, l'intelligence artificielle, ou le Deep Learning et peuvent se baser sur des données structurées ou non structurées (Appelbaum et al., 2017, p. 32). Ainsi, les prises de décisions peuvent inclure de nouveaux facteurs intangibles tels que la satisfaction de la clientèle ou encore l'engagement des employés dans l'organisation (Nielsen, 2017, p. 13).

1.2.3.1 Les trois orientations des Business Analytics

Les outils de Business Analytics permettent aux Management Accountants de proposer des aides à la prise de décision en adéquation avec les devoirs et les buts de l'organisation. Les analyses sont classées en trois dimensions : les analyses descriptives, prédictives ou prescriptives, en fonction des types de données en possession de l'organisation, des techniques qu'elle maîtrise, ainsi que de sa capacité à générer et traiter le big data (Appelbaum et al., 2017, p. 32).

Les analyses descriptives se basent sur des données historiques et informent sur ce qui s'est passé ultérieurement. C'est le type d'analyses que l'on retrouve le plus fréquemment et qui peut se présenter visuellement sous forme d'indicateurs et de tableaux de bord (Appelbaum et al., 2017, p. 32). Elles permettent d'obtenir une vision générale de la situation de la société. On les trouve sous forme de divers ratios tels que le ROI ou encore un ratio mesurant la satisfaction des clients. On peut également les utiliser afin d'établir une liste des employés les plus efficaces en s'intéressant à leur niveau de compétences ainsi que leur productivité (Appelbaum et al., 2017, p. 36).

Alors que les analyses descriptives répondent à la question « Qu'est-ce qui s'est passé ? », les analyses prédictives donnent des renseignements sur « Qu'est-ce qui pourrait se passer ? » (Nielsen, 2017, p. 2). Elles se basent sur les données historiques de l'organisation pour prévoir le futur. Pour effectuer une analyse prédictive, il est donc nécessaire d'avoir ultérieurement effectué une analyse descriptive. En se basant sur celle-ci, on tente alors d'imaginer ce qui pourrait se passer à l'avenir grâce à des statistiques, des calculs de probabilité, et des prévisions. On peut ainsi obtenir de nombreuses estimations de temps, de coût, de performance et de qualité (Appelbaum et al., 2017, p. 32). Les analyses prédictives en tant que

base de décision correspondent mieux au besoin des managers que les analyses descriptives (Nielsen, 2017, p. 3). Outre les managers, les rapports d'analyses prédictives peuvent intéresser tous les collaborateurs de l'entreprise qui pourront, grâce à ceux-ci, améliorer leur appréciation de la situation actuelle et de ce qui pourrait arriver dans le futur. (Appelbaum et al., 2017, p. 37)

Enfin, les analyses prescriptives permettent de proposer des solutions optimales en examinant différents scénarios possibles dans le but de maximiser les profits ou de minimiser les coûts (Nielsen, 2017, p. 2). Ce type d'analyses requiert une importante base de données contenant des informations internes et externes. Plus les données sont variées, plus l'analyse pourra prendre une orientation prescriptive. Elle utilise des calculs d'optimisation et des simulations afin de détecter les risques futurs et de proposer des moyens de les mitiger. Un budget marketing optimal peut par exemple être élaboré grâce à une analyse de publications et comportements sur les réseaux sociaux et donc de limiter le risque d'allouer trop de ressources à un segment de marché peu rentable (Appelbaum et al., 2017, p. 32). Ce type d'analyse peut également permettre d'aiguiller l'organisation sur de nouveaux marchés et de nouveaux clients (Appelbaum et al., 2017, p. 36).

1.2.4 Évolution des professions financières et comptables

L'introduction de ces nouvelles technologies apporte un changement significatif dans le quotidien des professionnels de la finance et de la comptabilité et remet en question leur rôle au sein d'une organisation. En effet, les tâches routinières comme la saisie de données ou la réconciliation de documents peuvent s'effectuer de manière automatique et les responsables financiers et comptables disposent de nouveaux outils d'analyse qui leur permettent de revêtir un rôle plus stratégique au sein de l'organisation (Appelbaum et al., 2017, p. 30). Cette transition vers un rôle plus stratégique peut déjà être observée, ainsi que le relève une enquête effectuée par CGMA et Oracle auprès de 744 cadres dirigeants. On y lit que plus de la moitié des personnes interrogées considère que le rôle du CFO a gagné en importance suite à l'arrivée des technologies de l'information et de la gestion de données (CGMA, 2015, p. 16).

1.2.4.1 De comptable à consultant

Le nouveau rôle du responsable comptable consiste toujours à préparer des rapports financiers et des budgets, mais aussi à mesurer les performances de l'organisation et fournir des informations d'aide à la prise de décision. Il participe à la gestion des coûts en poursuivant les objectifs à long terme de l'entreprise, ajoute des outils de contrôle au sein de l'organisation afin de pouvoir en calculer et améliorer la performance (Appelbaum et al., 2017, p. 30). La profession évolue ainsi d'une activité de soutien, une charge pour l'entreprise, à une source de création de valeur (Nielsen, 2017, p. 12). Le responsable comptable joue ainsi le rôle de consultant au sein de l'entreprise, en fournissant des suggestions stratégiques basées sur l'analyse des données à sa disposition (Chen et al., 2011, p. 98).

Pour accomplir sa nouvelle tâche de consultant et pour aider l'organisation à prendre des décisions d'ordre stratégique, le responsable financier ou le comptable doit dépasser le cadre de la fonction financière et avoir une vision holistique lui permettant une meilleure compréhension du fonctionnement général de la société (Appelbaum et al., 2017, p. 30). Il doit être capable de penser de manière intégrée, en prenant en compte tous les objectifs et les enjeux de l'organisation et pas seulement la réalité financière. En se basant sur des données notamment chiffrées, il apporte à l'organisation une base de décision objective, axée sur des faits. Il permet aux décideurs d'imaginer les différents scénarios futurs possibles et ainsi de prendre les meilleures décisions assurant les intérêts commerciaux de court terme de l'organisation autant que sa pérennité sur le long terme (CGMA, 2016, p. 32).

1.2.4.2 Nouvelles compétences recherchées

Un changement de rôle tel que celui-ci et l'utilisation de nouvelles technologies impliquent une modification dans le profil du collaborateur. Cela n'engendre pas forcément de suppression et de diminution d'emplois, mais provoque un changement de rôle radical pour le secteur financier et crée une demande pour de nouveaux profils de collaborateurs (Fernandez & Aman, 2018, p. 129).

En effet, le collaborateur doit être capable de traiter les données et de les analyser de manière à pouvoir apporter des éléments répondant aux enjeux stratégiques de l'entreprise. Afin

de pouvoir effectuer des analyses prescriptives, il doit posséder des compétences en informatique, en statistique et en économétrie, science qui a pour but de tester des modèles économiques (Nielsen, 2017, p. 17). Il pourra ainsi aider l'organisation dans la prise de décision stratégique, dans le management des risques, dans l'identification de nouveaux marchés grâce à l'analyse des données clients ou au big data, dans l'augmentation de performance au sein de l'organisation ainsi que dans la réduction des coûts (ACCA & IMA, 2013, p. 30). En 2008, Kaplan relevait déjà ce fait en déclarant lors d'une conférence que les responsables en comptabilité devraient suivre des formations en « modélisation, statistiques et économétriques » (cité dans Nielsen, 2017, p. 3).

Aujourd'hui, on peut observer une augmentation de la demande de data scientists ainsi que de dirigeants financiers ayant de solides connaissances en gestion de données (Nielsen, 2017, p. 8). Ces derniers ne doivent pas forcément connaître la structure des bases de données en profondeur mais être capables d'extraire les données nécessaires et de les analyser en sorte de pouvoir apporter des recommandations et des informations factuelles alignées avec les objectifs stratégiques de l'entreprise (Nielsen, 2017, p. 12).

Afin de pouvoir collaborer avec les différents secteurs de l'entreprise et de pouvoir délivrer ses suggestions aux parties dirigeantes, outre ses connaissances technologiques, le responsable comptable doit également développer ses compétences en communication (Chen et al., 2011, p. 96).

1.3 Le balanced scorecard (BSC)

Le balanced scorecard (BSC), appelé tableau prospectif en français, est un outil de management complet dont la particularité est de proposer des outils de mesure de performance sous forme d'indicateurs qui peuvent être financiers ou non financiers. Ces indicateurs sont répartis entre quatre axes (Thommen, 2011, p. 816).

Fruit d'une étude de douze mois dirigée par David P. Norton avec l'aide de Robert S. Kaplan en 1990, il s'agit d'un outil permettant de mettre en œuvre la stratégie de l'entreprise (Kaplan & Norton, 2003, p. 7). Il offre une vision complète de l'entreprise puisqu'il englobe toutes les parties prenantes de l'organisation, internes ou externes. Près de trente ans après son développement, le BSC fait aujourd'hui partie des outils de management les plus couramment

utilisés. En effet, un rapport du cabinet de stratégie Bain & Company de 2017 révèle que près de 30% des personnes interrogées utilisent cet outil (Rigby & Bilodeau, 2018, p. 3).

1.3.1 Un tableau de bord aligné à la stratégie de l'entreprise

La particularité du BSC est que ce type de tableau de bord s'aligne directement à la stratégie de l'entreprise. L'entreprise définit une stratégie qui lui est propre en se basant sur sa raison d'être, ses valeurs et sa mission et celle-ci est ensuite déclinée en objectifs (Kaplan & Norton, 2003, p. 36). Les indicateurs présentés dans le BSC témoignent alors de l'évolution de la performance de l'entreprise dans la réalisation de ces objectifs.

L'élaboration du BSC suit une démarche « top down » : le tableau de bord est mis en place par les dirigeants de l'organisation en se basant sur les objectifs stratégiques. Ceux-ci sont ensuite traduits en objectifs opérationnels sur lesquels les mesures de performance peuvent être calculées (Chabin, Naro, & Travaillé, 2003, p. 7). En fonction des résultats de performance obtenus par les indicateurs, les dirigeants peuvent ajuster la stratégie aux évolutions observées. Grâce à l'« apprentissage en double boucle », la stratégie se transforme en un « processus continu » (Kaplan, Davenport, Norton, 2001, pp. 337–338). Le BSC est donc un outil qui doit évoluer continuellement en prenant en compte les facteurs qui influencent l'entreprise et son environnement (Choffel & Meyssonier, 2005, p. 72).

1.3.2 Poursuite d'objectifs de court et de long terme

Le BSC calcule la performance de l'entreprise au travers d'indicateurs financiers et non financiers. Les indicateurs financiers peuvent être considérés comme des indicateurs « a posteriori » puisqu'ils illustrent des résultats déjà obtenus, en se basant sur des données historiques. Les indicateurs non financiers sont au contraire des indicateurs « a priori » puisqu'ils permettent à l'entreprise d'imaginer et anticiper l'évolution de ses performances dans le futur, notamment au travers d'analyses prescriptives (Choffel & Meyssonier, 2005, p. 62).

Les indicateurs du BSC permettent de prendre en compte autant les intérêts commerciaux de court terme de l'entreprise que sa stratégie de long terme (Kaplan & Norton, 2003, p. 36). L'axe financier, décliné en indicateurs tels que le ROE ou le taux de marge brute, permet à l'entreprise de calculer sa rentabilité, tandis que les indicateurs des autres axes lui permettent d'observer l'avancement d'objectifs stratégiques de long terme au niveau de ses processus, de sa relation avec la clientèle et de sa capacité à apprendre et à innover. Des études empiriques

ont d'ailleurs relevé une corrélation positive entre l'implémentation du BSC et la performance de long terme de l'organisation (Appelbaum et al., 2017, p. 34) .

1.3.4 Les 4 axes du BSC

L'équilibre évoqué dans le nom du tableau de bord en anglais « Balanced Scorecard » est possible grâce à la répartition des indicateurs en quatre axes qui prennent en considération les objectifs de court et de long terme, des données monétaires et non monétaires, internes ou externes (Thommen, n.d., p. 816). Dans les quatre axes du BSC, les intérêts de toutes les parties prenantes de l'entreprise sont pris en compte, des actionnaires et des investisseurs aux clients, en passant par les employés (Chabin et al., 2003, p. 7) Par cette approche holistique, le tableau de bord prospectif offre une vision globale des performances de l'entreprise (Andersen, Cobbold, & Lawrie, 2001, p. 9).

Les quatre axes du BSC permettent à l'entreprise d'évaluer comment elle est perçue par ses actionnaires grâce à l'axe financier et par ses clients grâce à l'axe client. L'axe des processus internes permet de savoir quelles sont les compétences nécessaires à l'entreprise et l'axe apprentissage et croissance indique à l'entreprise sa capacité de s'améliorer (Appelbaum et al., 2017, p. 34). De cette manière, tous les éléments nécessaires à la poursuite des objectifs stratégiques de l'organisation sont regroupés dans un unique tableau.

1.3.4.1 L'axe financier

La rentabilité financière d'une entreprise est un élément essentiel puisqu'elle permet à l'entreprise de rétribuer ses actionnaires. Cet axe regroupe tous les indicateurs qui permettent d'évaluer la situation financière de l'entreprise (Appelbaum et al., 2017, p. 35). La sélection des indicateurs de performance financière diffère en fonction de la phase du cycle de vie dans laquelle l'entreprise se situe. En phase de croissance, l'entreprise se concentre sur l'augmentation de son revenu. Arrivée en phase de maintien, l'entreprise tend à être rentable et son attention se porte sur les indicateurs liés à la marge brute et au résultat d'exploitation. Enfin, une entreprise en phase de maturité doit maîtriser sa trésorerie et réduire ses besoins en termes de fond de roulement (Kaplan & Norton, 2003, p. 63).

1.3.4.2 L'axe Client

L'axe Client englobe les indicateurs qui mesurent la satisfaction des clients, l'augmentation ou la diminution de leur nombre, le chiffre d'affaire, la qualité des prestations et les parts de marché de l'entreprise. Ces indicateurs permettent de comprendre ce que les clients attendent de l'entreprise. Ils permettent de mesurer sa performance dans sa relation avec ceux-ci en termes de temps, de qualité, de service et de coûts (Appelbaum et al., 2017, p. 36). Kaplan et Norton suggèrent également de segmenter la clientèle dans le but de pouvoir calculer la rentabilité de chaque segment. Grâce à ses mesures, l'organisation peut alors décider de conserver un segment ou de s'en défaire en fonction de ce qu'il lui apporte (Kaplan & Norton, 2003, p. 88).

1.3.4.3 L'axe Processus Internes

Au travers de cet axe, l'entreprise analyse les performances des processus internes dans le but d'améliorer la productivité, la qualité, de réduire les coûts, la durée des cycles ou d'augmenter la production (Kaplan & Norton, 2003, p. 108). En optimisant ces processus internes l'entreprise peut ainsi dégager un avantage concurrentiel (Choffel & Meyssonier, 2005, p. 62). L'entreprise ne doit pas prendre en compte seulement les processus de production, mais doit également prendre en compte tous les processus, de l'innovation au service après-vente afin d'obtenir une vision globale de ses activités internes (Kaplan & Norton, 2003, pp. 108–109).

1.3.4.3 L'axe Apprentissage et Innovation

L'axe apprentissage et innovation comprend des indicateurs qui calculent les performances de l'entreprise en termes d'innovation, de qualification du personnel et de système d'information. Cet axe permet de répondre à la question « Peut-on continuer de s'améliorer et de créer de la valeur ? » (Appelbaum et al., 2017, p. 37). En effet, tous les éléments de performance mesurés dans cet axe ont un rapport avec la capacité de l'entreprise à innover et à apprendre dans le but d'assurer sa pérennité dans le long terme. Kaplan et Norton ont appelé cet axe « Apprentissage organisationnel » et lui ont défini les trois dimensions suivantes : « le potentiel des salariés », « les capacités des systèmes d'information » et « la

motivation, la responsabilisation et l'alignement des objectifs de l'entreprise et des salariés » (Kaplan & Norton, 2003, p. 137).

1.3.5 Les indicateurs

Chaque axe du BSC est composé d'indicateurs de performance appelés KPI. Les KPI permettent au manager d'avoir une vue d'ensemble de la situation de l'entreprise. Pour permettre cette vue d'ensemble, les indicateurs doivent être choisis avec soin de manière à mettre en lumière les performances de l'entreprise tout en attirant l'attention sur les éléments qui méritent une attention particulière (Marr, 2012). Les indicateurs ne doivent pas être trop nombreux afin de permettre une lisibilité claire à l'utilisateur du tableau de bord. A ce sujet, de nombreux auteurs s'accordent à dire que le nombre d'indicateurs devrait se limiter à sept. Grâce à la particularité d'être séparé en quatre axes, le BSC peut cependant réunir plus d'indicateurs, environ 5 par axe (Choffel & Meyssonier, 2005, p. 71).

Les KPIS ont pour but de donner une vision du degré de performance de l'organisation par rapport aux objectifs qu'elle a fixés. C'est pourquoi Kaplan et Norton considèrent qu'un indicateur performant se doit d'être « complet, mesurable et contrôlable » (Kaplan et al., 2001). Chaque entreprise choisit les indicateurs en fonction de sa stratégie et d'autres facteurs, comme par exemple la taille de l'organisation. Il a été observé que les grandes entreprises utilisaient plus d'indicateurs non financier que les petites structures (Choffel & Meyssonier, 2005, p. 70).

1.3.6 Implantation du BSC dans une PME

Dans les petites et moyennes structures, on peut observer que les processus stratégiques et ceux touchant au management sont plus informels que dans les grandes organisations. Il en est de même pour l'utilisation d'outils de gestion. Les PME disposent souvent d'un nombre limité d'outils et ceux-ci sont moins perfectionnés que ceux utilisés dans les grandes entreprises. Elles s'intéressent principalement à des données financières ou en relation avec les clients, contrairement au BSC qui offre des indications monétaires et non monétaires au travers de ses quatre axes (Madsen, 2015, p. 2).

Kaplan et Norton considèrent que l'utilisation du BSC n'est pas réservé aux grandes organisations et que celui-ci peut être introduit avec succès dans une PME (Kaplan & Norton,

2001, p. 369). L'utilisation du BSC dans les petites structures permet à celles-ci d'avoir une meilleure vision de leurs objectifs de long terme et sa mise en place est tout à fait possible. Des études ont démontré à ce sujet que le processus d'implémentation du BSC dans une PME était similaire à celui prévu pour les grandes entreprises (Madsen, 2015, p. 4). Ce processus est même facilité dans les petites entreprises en raison du nombre réduit d'individus impliqués. En plus d'être facilitée, la mise en place du BSC est également plus rapide pour une petite entreprise. L'entreprise de consulting 2CG prévoit par exemple entre quatre et six semaines pour l'introduction du BSC dans une PME contre douze à quatorze pour une grande entreprise (Andersen, Cobbold, & Lawrie, 2001, p. 4).

Les PME peuvent toutefois se heurter à certains problèmes. Même si le BSC peut être plus rapidement implanté dans ce type d'entreprises, cela nécessite tout de même plusieurs semaines de travail et les petites structures n'ont pas toujours le temps ni les ressources nécessaires. Les collaborateurs de celles-ci doivent également avoir les compétences et les connaissances requises pour développer et utiliser le tableau de bord (Madsen, 2015, pp. 3–4).

1.4 Concurrents principaux de Winbiz

La plupart des fiduciaires utilisant Winbiz se situent en Suisse romande, mais les programmes sont proposés dans les trois langues officielles du pays les plus utilisées ainsi qu'en anglais. La société Logicial SA offre ses programmes de comptabilité Winbiz à plus de 850 bureaux fiduciaires Suisse. Cela représente une part de marché de 15% en se basant sur le total des fiduciaires inscrites dans l'annuaire local.ch sous le titre de « Fiduciaire » (Local.ch, 2019; Winbiz 2019).

Le reste de ce marché est occupé par d'autres entreprises offrant des logiciels de comptabilité. Les chapitres suivants présentent cinq autres logiciels comptables pour PME populaires en Suisse qui offrent une fonction tableau de bord aux utilisateurs. Les logiciels de Bexio, Crésus et Abacus ont été choisis en raison de leurs fourchettes de prix comparables à myWinbiz. Le logiciel Banana Accounting est une solution moins chère mais moins sophistiquée tandis que l'offre proposée par Sage est la plus onéreuse de ce bref benchmarking.

1.4.1 Bexio

Les logiciels de comptabilité proposés par Bexio SA sont utilisés par 25'000 entreprises suisses, en allemand, en français ou en anglais. Ils sont également populaires auprès des fiduciaires puisque 625 bureaux sont partenaires de l'entreprise, ce qui représente une part de 11% sur ce segment de marché. Ces fiduciaires sont principalement localisées en Suisse allemande. En effet, seul 76 d'entre-elles se trouvent en Suisse romande et trois en Suisse italienne (Bexio, 2019).

Bexio propose trois offres pour des logiciels Cloud dont les prix mensuels se situent entre 32 et 109 CHF hors TVA. Le programme de comptabilité Bexio Pro, le plus populaire, peut être utilisé par trois utilisateurs différents, propose des fonctionnalités d'E-banking, de gestion de projet et de gestion du stock. La fonction Pay-Roll pouvant être utilisée pour cinq salariés maximum est disponible contre un supplément de 22 CHFS hors TVA par mois (Bexio, 2019). Dans les logiciels Bexio, il existe un tableau de bord personnalisable. Il contient des indicateurs financiers qui donnent des indications sur les débiteurs, les créanciers, les recettes et les dépenses (Bexio, 2019)



Fig. 1 Tableau de bord et indicateur « Recettes et dépenses » Bexio , (Bexio.com, 2019)

1.4.2 Banana Accounting

Le logiciel de comptabilité Banana Accounting en est à sa neuvième version et a vendu plus de 300'000 licences dans 120 pays. Ce programme présenté sous une forme similaire à Excel est proposé en sept langues différentes dont le français, l'allemand, l'italien et l'anglais (Banana, 2019).

L'entreprise est active en suisse depuis 1989 et propose des solutions de comptabilité sous forme de licences permanentes. La dernière version est vendue au prix de 129 CHF. En plus de la comptabilité, d'autres fonctions sont comprises dans l'offre telles que la gestion

d'adresses ou le décompte des heures de travail (Banana, 2019). Le programme ne propose pas de tableau de bord présenté sous forme d'indicateurs mais une fonctionnalité « Financial Planning » qui permet d'établir des budgets, de générer des rapports financiers et qui propose de réaliser des projections dans le futur (Banana, 2019).

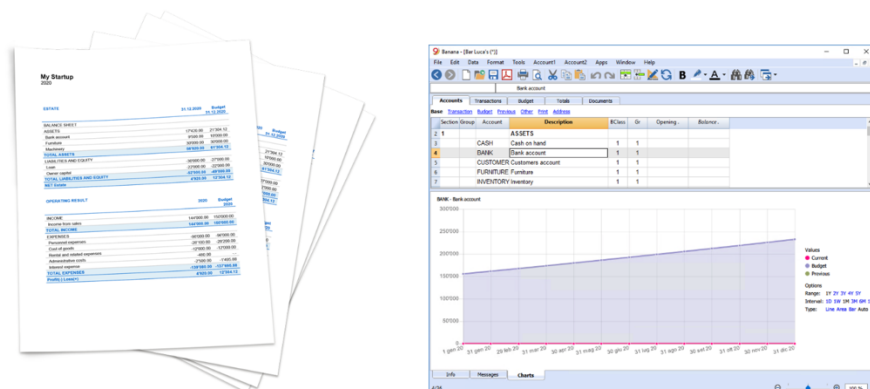


Fig. 2 Financial Planning et Graphique Banana Accounting (Banana.ch, 2019.)

1.4.3 Crésus

Les logiciels de gestion Crésus sont disponibles en français ou en allemand. Ce sont des produits de la société EPSITEC SA fondée en 1978. Crésus propose différents modules qui sont utilisables ensemble ou séparément. Les modules principaux concernent la comptabilité, la facturation et les salaires. Crésus Gestion PE, le pack qui comprend les trois modules, est proposé au prix de 1200 CHF HT à l'achat ou de 48 CHF HT par mois sous forme d'abonnement. Tous les modules peuvent être connectés aux comptes bancaires et une application mobile de scan de factures est également comprise (Crésus, 2019.; Epsitec, 2019).

Un tableau de bord est également proposé dans le pack, sous le nom de Crésus Horizon. La version actuelle du tableau ne permet pas encore beaucoup de personnalisation et les indicateurs sont essentiellement financiers. Le module propose également une fonctionnalité de geo-report qui invite à observer l'impact des campagnes publicitaires grâce à une représentation visuelle de la répartition du chiffre d'affaire sur une carte (Crésus, 2019).

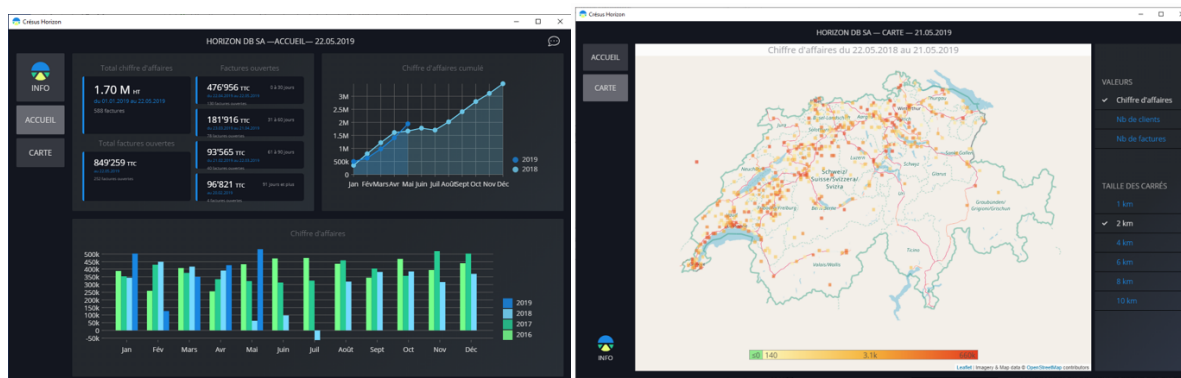


Fig. 3 Tableau de bord et indicateur geo-report Crésus (Cresus.ch, 2019)

1.4.4 Abacus

Les logiciels de l'entreprise Abacus Research SA, ont été adoptés par plus de 44'000 entreprises en Suisse. La version cloud Abaweb propose, tout comme Crésus, des modules disponibles séparément ou en packs. Ces derniers sont offerts sous forme d'abonnements dont les prix varient entre 21 CHF et 180 CHF. Pour les fiduciaires, le site internet de l'entreprise propose un module de comptabilité financière, un de paiement ainsi qu'un module salaire (Abacus, 2019).

Un tableau de bord est inclus avec toutes les licences. Il propose des indicateurs financiers et non financiers ainsi qu'une fonction drill-down qui permet de remonter à l'origine des chiffres et des informations. On retrouve également une fonctionnalité de géo-report (Abacus, 2019).

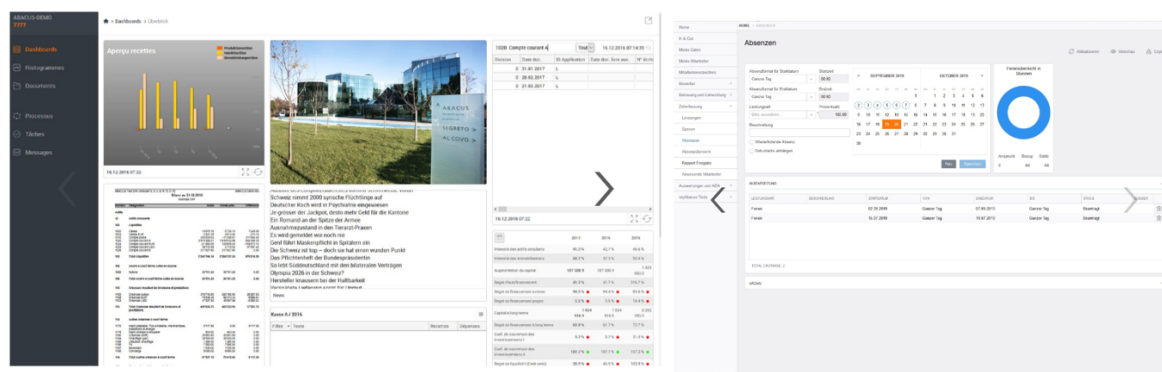


Fig. 4 Tableau de bord Abacus, (Abacus.ch, 2019)

1.4.5 Sage

Sage est une multinationale dont le siège se situe au Royaume-Uni. Elle comptabilise 6,1 millions de clients et est le troisième plus grand fournisseur d'ERP au niveau mondial. Elle propose des solutions cloud pour grandes et petites entreprises (Sage, 2019).

La version Sage 50 Extra est utilisée par 35'000 PME suisses. Les logiciels de comptabilité conseillés pour les fiduciaires coûtent entre 195 et 275 CHF HT par mois. Ils permettent de tenir la comptabilité et de gérer les mandats de l'utilisateur (Sage, 2019). Sage propose un logiciel appelé Sage Tableau de bord qui propose aux PME de construire un tableau de bord « en moins de 15 minutes » avec différents types d'indicateurs, dont des « UO » (Sage, 2019).



Fig. 5 Tableau de bord et indicateur « UO » Sage, (Sage.com, 2019)

Chapitre 2 : Entretiens auprès des fiduciaires

2.1 Entretiens

Afin de comprendre les exigences des fiduciaires en termes de tableau de bord, cinq entretiens semi-dirigés ont été conduits auprès de bureaux fiduciaires. Cela a permis de mieux cerner leurs besoins spécifiques et également de comparer les évolutions technologiques réellement observées avec celles relevées dans la littérature.

Les entretiens se sont basés sur un questionnaire qui a servi de fil conducteur aux discussions. Après une brève introduction expliquant le but du travail ainsi qu'un aperçu du prototype de tableau de bord proposé par myWinbiz, les participants ont répondu aux items du questionnaire tout en développant leurs observations, avis et suggestions.

À la fin du questionnaire, une discussion libre autour du prototype de tableau de bord a également été engagée. Si les points du questionnaire s'intéressent particulièrement à l'utilisation et au contenu du tableau de bord, cette dernière partie a permis de recueillir des informations plus générales quant aux attentes sur la présentation d'un tableau de bord. Les entretiens ont duré entre 40 minutes et une heure et demie et se sont déroulés entre le 12 août et le 17 septembre 2019.

2.2 Participants

Les cinq entreprises qui ont participé à l'enquête ont été sélectionnées par le mandant. Il s'agit de fiduciaires francophones situées dans cinq communes et villes du canton de Vaud et du Valais : Lausanne, Vevey, Orsières, Chamoson et Sion. Chacune d'entre-elles emploie au moins un titulaire de diplôme fédéral et le 80% de ces entreprises regroupe moins de dix collaborateurs, ce qui représente un échantillon assez représentatif des sociétés fiduciaires suisses. En effet, l'organisation EXPERTSuisse estime que les entreprises de moins de dix collaborateurs représentent plus du 70% des bureaux fiduciaires où travaillent ses membres (EXPERTSuisse, 2019).

Les personnes interrogées occupent les postes de membres de direction, assistants de direction et managers seniors au sein de leurs entreprises et sont titulaires d'un brevet fédéral ou d'un diplôme d'expert fédéral. Leurs nombreuses années d'expérience en comptabilité et en gestion de fiduciaire font de ces participants des conseillers de choix dans la création d'un tableau de bord pour fiduciaires.

2.3 Premier questionnaire

Après documentation sur les différentes évolutions relatives au métier des fiduciaires un questionnaire a été élaboré. Celui-ci est composé de trois sections. La première section interroge les fiduciaires sur leurs observations quant à l'évolution de leur métier d'un point de vue technologique. Elle est composée de trois questions à choix multiples ainsi que d'un espace commentaire. Cette section permet de faire un lien avec l'état de l'art et d'avoir un aperçu des changements concrets dans les professions exercées au sein des fiduciaires.

La deuxième section du questionnaire propose une liste d'indicateurs que les personnes interrogées notent sur une échelle de Likert allant de « tout à fait pertinent » à « pas du tout pertinent ». Les indicateurs choisis pour la liste sont des indicateurs financiers et non financiers

adaptés aux professions intellectuelles. Ils couvrent les quatre axes du balanced scorecard. À la fin de la liste, une question ouverte permet aux personnes interrogées de proposer d'autres indicateurs qui ne se retrouvent pas dans la liste.

2.4 Unified Theory of Acceptance and Use of Technology (UTAUT)

La troisième section du questionnaire vise à recueillir les impressions des participants par rapport au tableau de bord Mywinbiz ainsi que d'évaluer leur intention d'utiliser cet outil. Pour ce faire, ils se basent sur le prototype proposé par Winbiz (TDB0) dans lequel ils peuvent imaginer les indicateurs qu'ils ont eu l'occasion de noter dans la section précédente.

Les items de cette section-ci sont tirées du modèle UTAUT tel qu'il est présenté en page 460 du rapport *Usage Acceptance of Information Technology : Toward a Unified View*. Ainsi que le document précité l'explique, ce modèle a pour but de « mesurer la probabilité de réussite de l'introduction d'une nouvelle technologie » (ma traduction) (Venkatesh et al., 2003, p. 425).

Le modèle UTAUT reprend les éléments les plus déterminants de huit modèles antérieurs dans le but de mesurer la probabilité d'adoption et d'utilisation d'une nouvelle technologie. Le modèle a ensuite été testé et validé par le biais d'une étude empirique (Venkatesh et al., 2003, p. 426). Les différents items proposés dans ce modèle sont classés en huit catégories. Les quatre suivantes ont été sélectionnées pour le travail : espérance de performance (Performance expectancy), espérance d'effort (Effort Expectancy), influence sociale (Social Influence) et intention comportementale d'utiliser le système (Behavioral Intention to use the system).

La troisième section du questionnaire se base sur le prototype de tableau de bord proposé dans Mywinbiz (TDB0). Après observation du modèle, les personnes interrogées notent une série d'affirmations sur une échelle de Likert allant de « tout à fait d'accord » à « pas du tout d'accord ». Ces affirmations ont été reprises et adaptées depuis le document *Usage Acceptance of Information Technology : Toward a Unified View* et sont relatives aux performances attendues d'un tel tableau de bord, de la facilité d'utilisation perçue, de l'attitude générale par rapport à celui-ci ainsi qu'à l'influence de leur entourage quant à l'utilisation de cet outil. Il est important de noter que dans cette section, les personnes interrogées s'appuient seulement sur une capture d'écran du tableau de bord et qu'ils ne l'ont jamais utilisé.

2.5 Deuxième questionnaire

Une fois la première version papier du tableau de bord réalisée, elle a été envoyée aux fiduciaires, accompagnée d'un nouveau questionnaire. Plus court que le précédent, il est également divisé en trois sections. Pour répondre aux différentes questions, les participants se basent sur le prototype papier (TDB1).

La première section du questionnaire reprend des items de l'UTAUT utilisés lors du premier questionnaire dans le but de connaître l'opinion des participants sur le modèle réalisé. Ils répondent grâce à une échelle de Likert allant de « tout à fait d'accord » à « pas du tout d'accord ». Les items repris font partie des catégories Performance Expectancy, Effort Expectancy et Behavioral Intention to use the System. Trois questions ont été ajoutées pour savoir si le participant pense que le tableau de bord lui permet d'avoir une bonne vision globale des performances, de mieux organiser le travail et de gagner du temps.

La deuxième section du questionnaire a pour but d'estimer le temps nécessaire à l'utilisateur pour personnaliser le tableau de bord proposé. Il donne une estimation du nombre de minutes dont il aurait besoin pour réorganiser les éléments du tableau de bord proposé (TDB1), ajouter ou supprimer des indicateurs afin d'obtenir un tableau de bord en adéquation avec les objectifs et les besoins de son entreprise. Il répond également à cette même question en se basant sur le tableau de bord présenté lors de l'entretien (TDB0).

Dans la troisième section, le participant note des indicateurs du prototype papier de tableau de bord. Tout comme dans le premier questionnaire, les choix de réponses se situent entre « tout à fait pertinent » et « pas du tout pertinent ». Le participant se base sur un aperçu général du tableau de bord (TDB1) ainsi que d'écrans qui lui montrent les informations affichées lorsqu'il clique sur les indicateurs. Cette partie a pour but de sélectionner un seul des deux indicateurs de suivi des projets proposés.

Chapitre 3 : Analyses des données

3.1 Réponses au premier questionnaire

Une fois les entretiens terminés et les données rassemblées, des analyses ont été effectuées en se basant sur les réponses obtenues au premier questionnaire ainsi que sur les éléments retenus des conversations engagées lors des entretiens. Ces dernières ont permis de déceler des similarités entre les points de la théorie et la réalité quotidienne des fiduciaires au sujet des évolutions technologiques et de l'évolution du métier.

Grâce aux réponses du questionnaire, une liste d'indicateurs a été dressée en fonction de leur pertinence aux yeux des personnes interrogées. Dans un tableau de bord, chaque entreprise doit choisir ses indicateurs en fonction des orientations stratégiques qui lui sont propres. Les objectifs stratégiques des fiduciaires peuvent différer d'une entreprise à l'autre, mais cette liste propose des indicateurs qui satisfont la majorité des personnes interrogées, indépendamment de leurs stratégies respectives.

3.1.1 Évolutions observées par les participants

Les principales évolutions technologiques observées par les participants au cours des dernières années concernent la digitalisation. En effet, beaucoup de tâches qui se faisaient auparavant sur papier s'effectuent aujourd'hui numériquement, notamment au niveau des banques, des assurances, de la TVA et des charges sociales. Cette évolution semble être accueillie plutôt positivement dans l'ensemble et les outils existants sont accessibles et opérationnels bien que leur utilisation entraîne parfois une perte de temps, voire une charge de travail supplémentaire. Ces inconvénients peuvent être expliqués par la multitude de plateformes différentes entre lesquelles les fiduciaires doivent jongler quotidiennement. En effet, en plus de logiciels de comptabilité et de gestion, elles utilisent diverses applications proposées par leurs parties prenantes externes, telles que les banques ou les caisses sociales, qui ont chacune un système d'accès et des fonctionnements qui lui sont propre.

Les fiduciaires manient chaque jour une quantité importante de documents numériques et papier de types différents tels que des factures papiers, des décomptes sur Excel ou des mails. Ces derniers sont conservés dans divers emplacements, ce qui rend compliquée la constitution d'une base de données centralisée et à jour. Un des participants déplore le manque de qualité de celle-ci, ce qui limite les possibilités d'effectuer des analyses, même descriptives. Pour régler ce problème, deux autres participants se sont tournés vers des solutions de gestion électronique de documents (GED). La GED permet d'automatiser la gestion documentaire et de constituer une armoire électronique qui réunit tous les documents de l'entreprise en un seul et même endroit. Une autre entreprise interrogée s'intéresse à investir dans une application permettant d'enregistrer directement les notes de frais dans la comptabilité en scannant simplement des quittances. Hormis ces deux exemples, les personnes interrogées n'ont pas relevé d'autres automatisations de processus mais 60% d'entre elles s'attendent à ce que cela se développe fortement dans les années à venir.

Au cours de trois entretiens, les discussions autour des nouvelles solutions technologiques ont évolué sur la thématique de l'évolution des métiers fiduciaires. Tous les processus qui pourront être automatisés dans le futur vont soulager les fiduciaires dans l'accomplissement de tâches répétitives à faible valeur ajoutée. Cela pourrait avoir pour effet de faire disparaître, au moins en partie, certaines professions telles qu'aide-comptable. Ces entreprises ont également observé une augmentation de demande de conseils de la part des clients, particuliers ou entreprises. Par exemple, les personnes qui entament des procédures de divorce se tournent souvent vers une fiduciaire avant même de contacter un avocat afin de se renseigner sur les différentes manières de partager le patrimoine. Les cabinets fiduciaires sont également de plus en plus sollicités par les entreprises pour du coaching. Afin de s'adapter au mieux à ces changements, il est important de garantir aux employés une formation continue suffisante afin qu'ils puissent développer les compétences nécessaires pour travailler avec les nouvelles technologies ou jouer le rôle de consultant auprès de la clientèle, notamment au niveau fiscal.

3.1.2 Classement des indicateurs

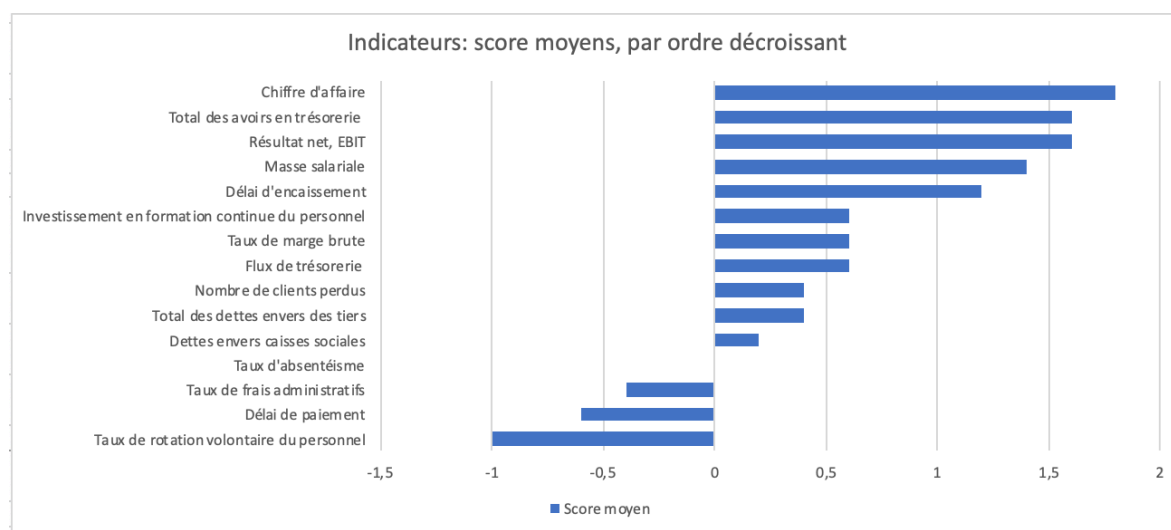


Fig. 5 : Classements d'indicateurs selon leur pertinence pour une fiduciaire (données de l'auteur)

Le tableau ci-dessus présente les résultats obtenus dans la section « Choix des Indicateurs » du questionnaire. Un score entre : 2 points et : -2 points a été attribué à chaque indicateur, un score de : 2 correspond à « tout à fait pertinent », de : 0 à « pertinent » et de : -2 à « pas du tout pertinent ».

2	1	0	-1	-2
Tout à fait pertinent	Plutôt pertinent	Pertinent	Plutôt pas pertinent	Pas du tout pertinent

Fig. 6 Échelle de Likert utilisée pour le classement des indicateurs (données de l'auteur)

On observe donc que onze indicateurs sur les quinze proposés ont obtenu un score moyen positif entre : 1,8 pour « Chiffre d'affaire » et : 0,2 pour « Dettes envers les caisses sociales ». L'indicateur « Taux d'absentéisme » a obtenu un score de : 0, tandis que trois indicateurs ont obtenu des scores négatifs compris entre : -0.4 et : -1.

Le classement des indicateurs montre que les fiduciaires sont particulièrement intéressées par des indicateurs financiers. En effet, les cinq indicateurs les mieux notés sont « Chiffre d'affaire », « Total des avoirs en trésorerie », « Résultat net », « Masse salariale » et « Délai d'encaissement ». Ils donnent des informations sur les liquidités, les ventes et les charges.

La majorité des fiduciaires interrogées aimeraient retrouver dans le tableau de bord des informations sur la masse salariale qui constitue la charge principale de ses entreprises. En effet, 60% des participants jugent cet indicateur « tout à fait pertinent », 20% « plutôt pertinent » et 20% « pertinent ». Les autres frais, appelés « coûts de structure » sont fixes et peu élevés. Comme les fiduciaires ne gèrent pas de stock ou d'outils de production, les charges d'amortissement sont peu élevées et prévisibles.

Les indicateurs reliés à la liquidité ont également été appréciés par les participants. Le « Total des avoirs en trésorerie » a été noté « tout à fait pertinent » par le 60% des participants et le reste pense qu'il est « plutôt pertinent ». Le délai d'encaissement a obtenu une seule réponse « pas du tout pertinent », mais le 80% restant des participants considère que c'est un élément « tout à fait pertinent ». Chaque mois, les fiduciaires doivent régler des factures et payer les salaires des employés, ce qui représente souvent un montant considérable. Si les fiduciaires paient leurs dettes à court terme de manière régulière, les entrées d'argent le sont moins. En effet, certains clients des fiduciaires s'acquittent des honoraires une fois que le mandat est terminé. Avant cette rentrée d'argent, les fiduciaires doivent tout de même payer les

charges de structure et les salaires. Il est donc important pour les fiduciaires de garder un œil attentif sur la gestion des liquidités.

Un des participant a remarqué que les délais d'encaissements variaient souvent en fonction des fluctuations de l'économie. Par exemple, lorsque le secteur de la construction subit une variation à la baisse, un rallongement dans le délai d'encaissement est directement observé. Pour les fiduciaires, il semble intéressant de garder un œil sur cet indicateur afin de s'assurer que l'entreprise assure sa solvabilité en encaissant les créances-clients de manière régulière, en fonction des délais accordés. La fiduciaire peut par exemple laisser seulement 15 jours aux nouveau clients pour le règlement de leur facture mais 30 jours à d'autres clients. Pour cette raison, cet indicateur sera plutôt présenté sous la forme « Avance ou Retard dans le délai d'encaissement »

L'indicateur « Résultat » a obtenu 60% de réponses « tout à fait pertinent » et 40% de « plutôt pertinent. » L'indicateur « Chiffre d'affaire » a reçu des notes encore plus positives puisque le 80% des participants le trouvent « tout à fait pertinent » et le 20% « plutôt pertinent ». Ce sont des indicateurs universels qui sont utiles à toutes les entreprises dont le but est de créer de la valeur pour les actionnaires. L'indicateur « Résultat » ne sera cependant pas représenté dans le tableau de bord car il fait déjà partie des indicateurs proposés par myWinbiz.

En cinquième position dans le classement, trois indicateurs se retrouvent ex aequo. Il s'agit de « Investissement en formation continue du personnel », « Taux de marge brute » et « Flux de trésorerie » qui ont obtenu une moyenne de 0,6. Parmi ceux-ci, c'est l'indicateur sur la formation continue du personnel qui a été retenu en raison de sa forte corrélation avec l'item d'acceptation de la technologie « J'ai l'intention d'utiliser le tableau de bord dans les 18 prochains mois. »

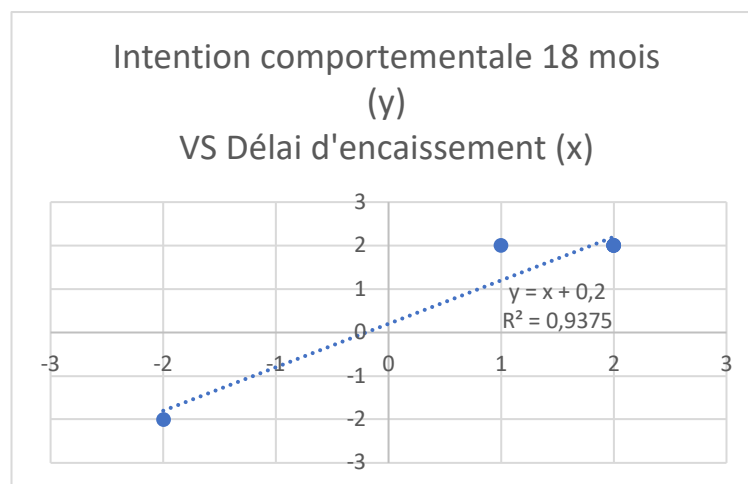


Fig. 7 Corrélation linéaire entre l'intention d'utiliser le TDB
Et l'indicateur « Délai d'encaissement », (données de l'auteur)

3.1.3 Autres indicateurs suggérés par les participants

Indicateur	Nombre de réponses
... comprenant la notion de "clients à facturer"	4
... comprenant la notion de "budget"	1
Degré d'avancement des projets prioritaires	1
Ratio heures productives/ heures non productives	1

Tableau 1 : Indicateurs suggérés par les fiduciaires, (données de l'auteur)

Après avoir noté les indicateurs proposés dans le questionnaire, les participants ont pu proposer des indicateurs qu'ils aimeraient trouver dans le tableau de bord mais qui ne figuraient pas dans la liste. 80% des participant ont exprimé le souhait d'avoir un indicateur qui comprenne la notion de « clients à facturer » afin de pouvoir se rendre compte du volume des travaux à facturer. Un des participant aimerait également qu'un indicateur soit relié au budget et une autre personne a proposé un indicateur « Ratio des heures productives / heures non productives ». Les heures productives sont les heures passées par les collaborateurs sur un mandat et qui seront facturées au client tandis que les heures non productives sont les heures qui ne sont reliées à aucun mandat particulier. Pour ces heures, l'entreprise doit payer le collaborateur même si elles n'ont pas généré de chiffre d'affaire.

L'indicateur « Degré d'avancement des projets prioritaires » a été proposé par un participant qui gère ses mandats grâce à un fichier Excel qu'il a créé. Ce document est disponible dans les annexes et a servi de base à la conception des indicateurs de suivi des projets proposés dans le prototype de tableau de bord.

3.2 Questionnaire 2

3.2.1 Acceptation de la technologie par les fiduciaires

Aussitôt le prototype papier du tableau de bord conçu, il a été renvoyé aux cinq fiduciaires avec un questionnaire. La première partie du questionnaire a permis de mesurer l'acceptation de la technologie sous quatre dimensions : la performance, l'utilité perçue, l'attitude générale face au tableau ainsi que l'intention de l'utiliser. Ces réponses ont également pu être comparées à celles récoltées lors du premier questionnaire.

3.2.1.1 Espérance de performance

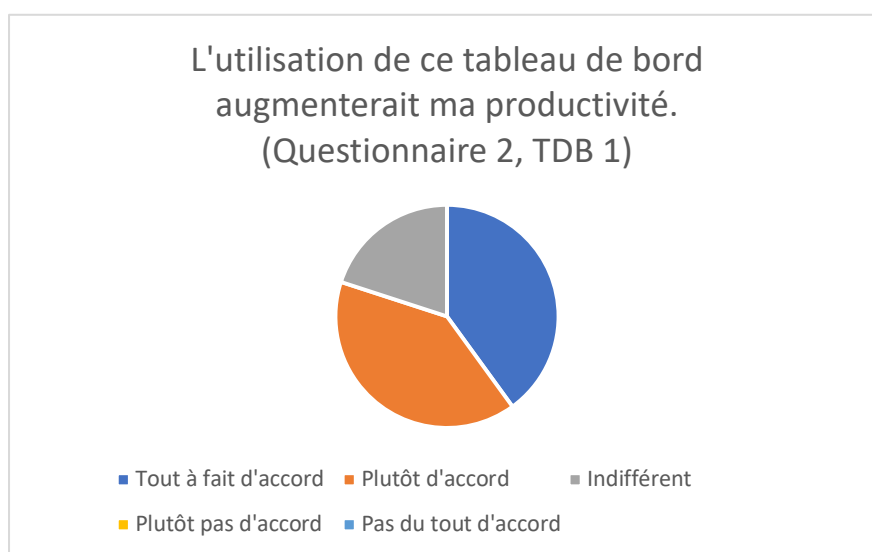


Fig. 8 Espérance de performance du prototype de tableau de bord proposé (TDB1), (données de l'auteur)

Les participants pensent globalement que l'utilisation d'un tableau de bord leur permettrait d'augmenter leur productivité. En effet, 40% d'entre eux ont répondu « tout à fait d'accord », 40% « plutôt d'accord » et 20% indifférent, lors du premier et du deuxième questionnaire.

Le deuxième questionnaire a permis de mieux comprendre les raisons pour lesquelles les participants considèrent que l'utilisation d'un tableau de bord peut leur permettre d'être plus productifs. Le 80% des participants sont « tout à fait d'accord » sur le fait que le tableau de bord (TDB 1) donne un bon aperçu de la situation de l'entreprise et un participant a répondu « plutôt d'accord ». Ils pensent globalement que ce tableau permet de mieux organiser le travail, comme en témoigne le deuxième graphique ci-dessous qui montre que 60% sont « tout à fait d'accord » et 40% « plutôt d'accord. » Enfin, ils s'accordent également sur le fait que ce tableau permet de gagner du temps, comme on peut le voir dans le troisième graphique ci-dessous qui comptabilise 40% de « tout à fait d'accord » et 60% de « plutôt d'accord ».



Fig. 9 Qualités du prototype de tableau de bord proposé (TDB1), (données de l'auteur)

3.2.1.2 Espérance d'effort

Pour qu'il soit utilisé, un tableau de bord doit être un outil facile à manier et à comprendre. En effet, il doit être perçu comme une aide à la gestion de l'entreprise et non un outil de travail compliqué qui apporte une charge de travail supplémentaire, en quel cas il risque de ne pas être utilisé. Lors des premiers entretiens, certains participants semblaient sceptiques quant à la facilité d'utilisation du tableau de bord. Comme on peut le voir dans le premier graphique ci-dessous, une personne interrogée avait répondu « indifférent » et une autre « plutôt pas d'accord » à la proposition « Je trouverais ce tableau de bord facile à utiliser. ». Un de ces participants avait à ce propos expliqué qu'un tableau devait être « convivial, épuré et aller à l'essentiel. » Il a ajouté que le tableau de bord devait contenir le moins d'indicateurs possible et ce commentaire est d'ailleurs revenu lors de plusieurs entretiens. Trois participants sur cinq considèrent que le tableau de bord devrait afficher le moins d'éléments possible et qu'il devrait être loisible de cliquer sur ceux-ci pour les développer au besoin.

Le deuxième tableau de bord proposé (TDB1), qui comporte moitié moins d'indicateurs que le premier semble plus facile à utiliser pour les participants. En effet, on observe que toutes les réponses se situent cette fois entre « tout à fait d'accord », à nouveau 40% et « plutôt d'accord » pour le 60% restant.

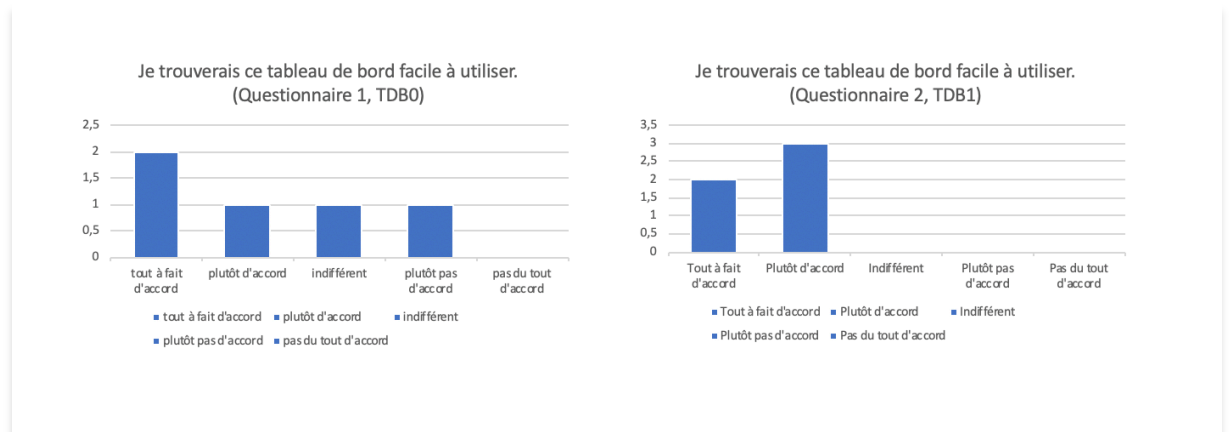


Fig. 10 : Espérance d'effort : évolution entre le tableau actuel myWinbiz (TDB0) et le prototype de tableau de bord proposé (TDB1), (données de l'auteur)

3.2.1.3 Attitude générale face au tableau de bord

Lors du premier questionnaire, les fiduciaires interrogées ont adopté une attitude plutôt positive face au tableau de bord. En effet, la plupart ont déclaré vouloir utiliser cet outil et ont considéré que l'utilisation du tableau de bord présenté (TDB 0) n'était pas une mauvaise idée. Malgré cela, 40% d'entre elles n'étaient « pas du tout d'accord » avec l'idée que le tableau de bord puisse rendre le travail plus intéressant, et 20% « plutôt pas d'accord ». Ces personnes ont expliqué que le tableau de bord pouvait être un outil de contrôle utile, mais qu'en revanche il ne changerait rien dans leur manière de travailler et dans l'exécution de leur tâches.

Ceci pourrait s'expliquer par le fait que le premier tableau de bord (TDB 0) n'est pas conçu pour la gestion d'une fiduciaire. En proposant le prototype papier (TDB 1) qui comporte des indicateurs spécialement destinés aux fiduciaires, on observe que les participants adoptent une attitude plus positive et qu'ils considèrent alors, de manière générale, que l'utilisation d'un tableau de bord peut rendre le travail plus intéressant.

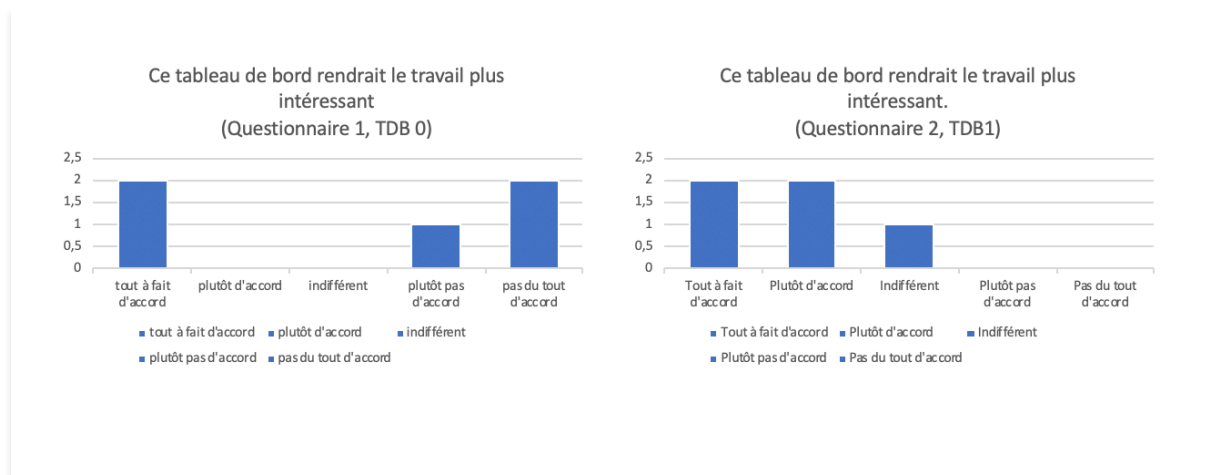


Fig. 11 : Attitude face au tableau de bord: évolution entre le tableau actuel myWinbiz (TDB0) et le prototype de tableau de bord proposé (TDB1), (données de l'auteur)

4.2.1.4 Intention comportementale

En conclusion des trois points précédents, on peut avancer que les participants sont plutôt désireux d'utiliser un tableau de bord et qu'ils partagent un avis favorable sur le prototype de papier proposé (TB1). En effet, ils considèrent que cet outil permettrait un gain de productivité, qu'il serait facile à utiliser et qu'il rendrait le travail plus intéressant. Cela a pu être confirmé grâce à l'item du deuxième questionnaire « Je prévois d'utiliser ce tableau de bord au cours des 18 prochains mois ». En effet, 60% des participants ont répondu « tout à fait d'accord », 20% « plutôt d'accord » et 20% « indifférent ».

La personne ayant répondu « indifférent » avait répondu « pas du tout d'accord » au cours du premier questionnaire. Elle avait alors expliqué qu'elle considérait que son entreprise était trop petite pour justifier l'utilisation d'un tableau de bord. Lors de la première itération, elle s'est montrée un peu plus favorable au tableau, ou du moins en partie. En effet, elle a déclaré prévoir utiliser certains indicateurs du tableau dans le futur. Ceci montre qu'il est important que le tableau soit facilement modifiable et personnalisable pour pouvoir s'adapter à chaque entreprise.

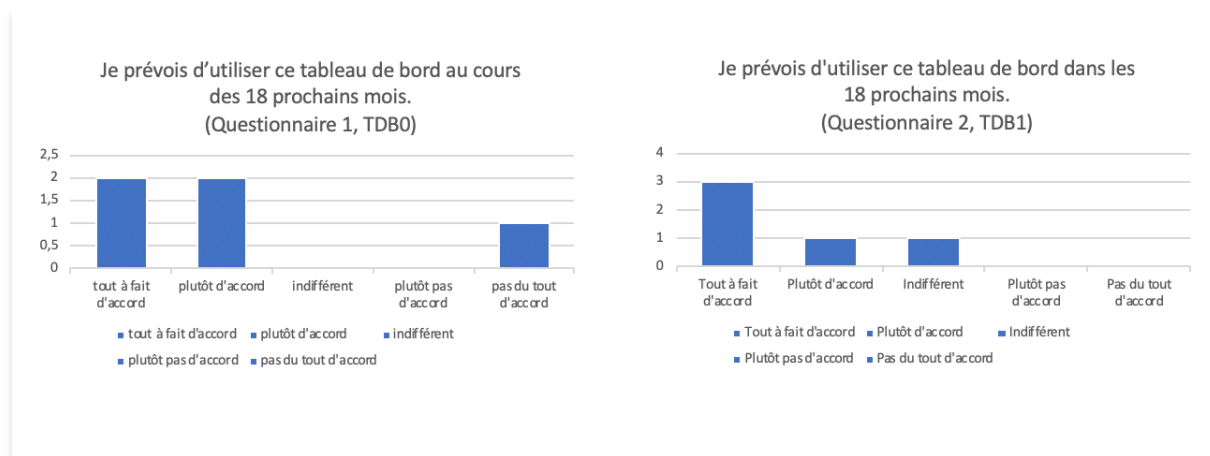


Fig. 12 : Intention d'utiliser le tableau: évolution entre le tableau actuel myWinbiz (TDB0) et le prototype de tableau de bord proposé (TDB1), (données de l'auteur)

3.2.2 Avis des fiduciaires sur la personnalisation du tableau de bord

Comme on a pu le constater, il est important que les utilisateurs aient la possibilité de modifier le tableau de bord afin qu'il corresponde à leurs besoins et qu'il puisse être aligné à leur stratégie. La mise en place du tableau devrait être rapide afin de ne pas décourager les utilisateurs dès son installation. Dans le deuxième questionnaire, il a été demandé aux fiduciaires d'estimer le temps nécessaire à personnaliser le tableau en réorganisant, en ajoutant et en supprimant des indicateurs. Cette estimation est réalisée en se basant seulement sur les prototypes papiers. Cette question a été posée pour chacun des tableaux de bord proposés (TB0 et TB1). Quatre participants ont répondu à cette question :

Temps nécessaire à la personnalisation de	TB0	TB1	Différence (%)
Réponse 1	< 12 minutes	< 7 minutes	-41,7%
Réponse 2	> 12 minutes	> 12 minutes	0%
Réponse 3	> 12 minutes	< 10 minutes	-16,7%
Réponse 4	> 12 minutes	> 12 minutes	0%
Moyenne			-19,5%

Tableau 2 : Temps nécessaire à la personnalisation du tableau de bord : comparaison entre le tableau actuel myWinbiz (TDB0) et le prototype de tableau de bord (TDB1), (données de l'auteur)

On observe que deux participants considèrent que la personnalisation nécessite plus de 12 minutes, indépendamment du tableau sur lequel ils se basent. Deux participants estiment que la mise en place à partir du deuxième tableau serait plus rapide que celle du premier comme en témoignent les réponses 1 et 3. Le temps économisé dans ces deux cas est de 5 minutes pour l'un et de 2 minutes pour l'autre, soit respectivement 42% et 17% par rapport au temps

nécessaire en se basant sur le premier modèle de tableau de bord. Cela représente une économie de temps moyenne de 20% à la personnalisation du tableau de bord.

3.2.3 Indicateur de suivi des projets

Le prototype TB1 comportait huit indicateurs, dont deux plutôt similaires : Etat des projets et Degré d'avancement des dossiers prioritaires. La dernière partie du deuxième questionnaire proposait aux entreprises de départager ces indicateurs en jugeant chacun d'eux sur une échelle allant de « tout à fait pertinent » à « pas du tout pertinent ». Cela permet d'obtenir un tableau de bord avec sept indicateurs, tel qu'il est conseillé dans la littérature (Choffel & Meyssonier, 2005, p. 71), et de rendre le tableau encore plus épuré, comme l'avaient demandé les participants lors des entretiens. Les résultats obtenus ont été les suivants (quatre participants ont répondu) :

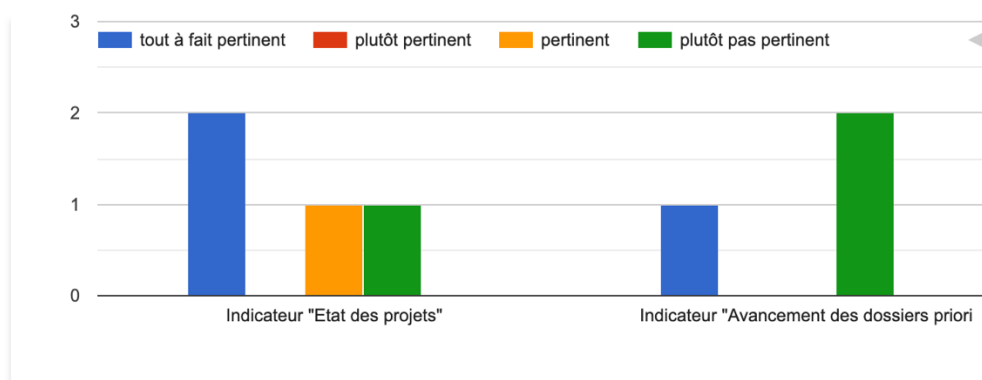


Fig. 13 : Note des indicateurs « État des projets » et « Avancement des dossiers prioritaires » du prototype de tableau (TDB1), (données de l'auteur)

L'indicateur de gestion des projets qui sera retenu dans le tableau sera donc « Etat des projets », puisqu'il a obtenu plus de réponses positives que l'indicateur « Avancement des dossiers prioritaires ».

Chapitre 4 : Critères de sélection des indicateurs pour le tableau de bord

L'analyse des données a permis de mieux comprendre les besoins des fiduciaires en termes de tableau de bord et de comprendre les évolutions technologiques auxquelles elles font

face. Pour développer le prototype du tableau de bord, des critères ont été établis afin de choisir au mieux les indicateurs.

4.1 Nombre d'indicateurs

La plupart des personnes interrogées ont déclaré préférer un tableau de bord avec le moins d'informations possibles. Concernant le nombre d'indicateurs, la littérature les conseille au nombre de sept afin d'assurer une bonne lisibilité et une compréhension rapide à l'utilisateur (Choffel & Meyssonnier, 2005, p. 71).

4.2 Selon le BSC

Bien que le prototype de tableau de bord ne soit pas présenté sous forme de BSC, il réunit plusieurs caractéristiques du tableau prospectif afin de permettre à l'entreprise de pouvoir aligner son tableau de bord à sa stratégie. Le prototype de tableau de bord contient des indicateurs financiers et non financiers ainsi qu'au moins un indicateur par axe du BSC.

Comme on a pu le lire dans la théorie, les petites entreprises privilégient l'utilisation d'indicateurs financiers (Madsen, 2015, p. 2). Lors des entretiens, plusieurs participants ont soutenu la même idée. En effet, ils considèrent que le fait de travailler dans une petite structure rend certains indicateurs tels que « rotation du personnel » ou « taux d'absentéisme » superflus puisque ces informations peuvent être très rapidement et naturellement observées sans tableau de bord. Un des défis importants pour le tableau de bord est de contenir des informations non financières qui puissent être tout de même utiles.

Kaplan et Norton préconisent des indicateurs « complets, mesurables et contrôlables » (Kaplan et al., 2001). Dans un BSC, les indicateurs sont toujours reliés à une valeur cible. Comme le prototype de tableau de bord est prévu dans le cadre d'un logiciel où les données sont mises à jour en temps réel, les valeurs cibles peuvent être des nombres fixes ou variables. Les valeurs cibles fixes peuvent être issues du budget tandis que les valeurs variables sont, par exemple, exprimées en pourcentage des charges mensuelles ou du nombre de mandats total géré par l'entreprise.

4.3 Évolutions technologiques

Les entreprises qui ont participé à cette étude sont témoins de grands changements dans leur profession, principalement sur le plan digital.

En pratique, les participants n'observent, à ce jour, que très peu d'automatisation de processus dans leurs tâches quotidiennes. Plusieurs personnes interrogées pensent cependant que les professions presque purement exécutives telles que celle d'aide-comptable sont menées à disparaître dans un futur proche en raison d'évolutions technologiques comme la RPA. Les recherches documentaires aboutissent aux mêmes conclusions : pour les tâches routinières et répétitives, le travail de l'homme pourrait être exécuté par un logiciel (Fernandez & Aman, 2018, p. 126). En se tenant à ce scénario, il pourrait être intéressant d'avoir un élément dans le tableau de bord qui relève les erreurs détectées par la RPA (Moffitt et al., 2018). L'utilisateur peut ainsi régler l'anomalie relevée ou détecter les faiblesses du logiciel en vue de l'améliorer.

La disruption observée dans le secteur ne va pas forcément mener à une diminution du nombre d'emplois, mais au moins un changement dans le profil des candidats recherchés (Fernandez & Aman, 2018, p. 129). Il est donc important pour les professionnels de la comptabilité et de la finance d'acquérir de nouvelles compétences afin de pouvoir continuer d'apporter de la valeur ajoutée à l'entreprise, notamment sous forme de formation continue.

4.4 Indicateurs jugés pertinents par les participants

Les personnes interrogées dans le cadre de ce travail jouissent d'une grande expérience dans la gestion d'une fiduciaire car ce sont des directeurs, des assistants de direction ou des managers seniors depuis de nombreuses années. Titulaires d'un brevet fédéral ou d'un diplôme d'expert, ils ont également des connaissances approfondies en comptabilité ou en finance. Ces éléments en font des conseillers précieux pour le choix des indicateurs.

Le questionnaire rempli lors du premier entretien a permis de dresser un classement de 16 indicateurs en fonction de leur pertinence pour la gestion d'une fiduciaire. Cinq d'entre eux ont obtenu un score compris entre 1,8 et 1,2. Un score de 2 correspond à « tout à fait pertinent » et 1 « plutôt pertinent ». Ces indicateurs seront donc sélectionnés pour ce travail, à l'exception de « Résultat » dans la mesure où cet indicateur a déjà été développé dans le tableau de bord original myWinbiz. Des suggestions de participants sur cet indicateur ont été retranscrites dans les annexes.

En sixième position, trois indicateurs ont obtenu le même score. C'est l'indicateur « Investissement en formation continue du personnel » qui a finalement été retenu en raison de la corrélation suivante : il a été observé que plus les participants sont désireux de travailler avec le tableau de bord, plus ils jugent pertinent l'indicateur « Investissement en formation continue du personnel » pertinent. Cet indicateur est en adéquation avec la littérature sur le sujet qui considère que les professionnels de la comptabilité et de la finance doivent développer de nouvelles compétences adaptées aux évolutions technologiques et à leur nouvelle fonction plus stratégique. En plus de connaissances approfondies en comptabilité, il est conseillé de développer ses connaissances et aptitudes notamment en gestion de données, en outils d'analyse prescriptive et en communication (Chen et al., 2011; Kaplan et al., 2001; Nielsen, 2017).

Les suggestions concernant les indicateurs proposées par les participants ont également été prises en compte dans le choix des indicateurs. Au cours de la première itération, le questionnaire 2 a permis de trancher entre deux indicateurs de suivi de projet assez similaires. C'est l'indicateur « État des projets » qui a été finalement retenu plutôt que « Degré d'avancement des dossiers prioritaires ».

4.5 Présentation du tableau de bord

Il est important que les indicateurs puissent être facilement et rapidement compris par l'utilisateur. Les tableaux de bord proposés dans les autres logiciels de gestion sont composés d'indicateurs présentés sous une multitude de formes différentes. Les types d'indicateurs les plus courants sont les histogrammes, les courbes, les données chiffrées et les diagrammes circulaires. Ces représentations ont l'avantage d'être familières pour la plupart des personnes.

Au cours des entretiens, lors de discussions ouvertes autour du tableau de bord proposé par myWinbiz, plusieurs participants ont émis le souhait de travailler avec un tableau de bord le plus épuré possible avec la possibilité de cliquer sur les éléments pour obtenir plus de détails. C'est pourquoi un système de drill-down a été imaginé pour chacun de ses indicateurs.

4.6 Tableau récapitulatif des critères de sélection

Critères de sélection / Indicateurs	Indicateurs financiers	Axe Financier (au moins 1)	Axe Client (au moins 1)	Axe Processus (au moins 1)	Axe Apprentissage et Innovation (au moins 1)	Adapté aux évolutions technologiques (au moins 1)	Indicateurs jugés pertinents par les participants (5)	Suggestion 1: comparaison avec budget (au moins 1)	Suggestion 2: suivi des projets (au moins 1)	Suggestion 3: rapport heures productives / heures non productives (au moins 1)	Suggestion 4: informations sur clients à facturer
Avoirs en trésorerie	x	x					x				
Retard/ Avance dans les encaissements	x			x			x				
Formation continue					x	x	x				
Chiffre d'affaire	x		x				x	x			
Masse Salariale	x	x					x			x	x
Anomalies relevées				x		x					
Etat des projets				x					x		

Tableau 3 : critère de sélection des indicateurs retenus pour le prototype final (TDB2), (données de l'auteur)

Chapitre 5 : Validation du prototype par un expert

Le prototype papier (TDB1) a été envoyé à un expert en système d'information accompagné d'un résumé de la problématique de ce travail, de la méthodologie utilisée ainsi que d'un questionnaire. Ce dernier avait trois objectifs principaux : juger le prototype en se basant sur des items de l'UTAUT relatifs à l'espérance de performance et d'effort, déterminer si le tableau de bord semblait être facilement et rapidement mis en place et dresser la liste des fonctions de Business Intelligence présents dans le tableau.

5.1 Acceptation de la technologie par l'expert

Les éléments suivants ont été notés sur la même échelle que celle utilisée dans les questionnaires destinés aux fiduciaires pour les items d'acceptation de la technologie :

2	1	0	-1	-2
tout à fait d'accord	plutôt d'accord	indifférent	plutôt pas d'accord	pas du tout d'accord

Fig. 14 Échelle de Likert utilisée pour les items d'acceptation du prototype de tableau de bord (TDB1), (données de l'auteur)

Dimension UTAUT	Item	réponse
Performance	L'utilisation de ce tableau de bord permet d'augmenter la productivité.	Tout à fait d'accord
Performance	Ce tableau de bord est utile.	Tout à fait d'accord
-	Le tableau de bord est "business driven".	Plutôt d'accord
Effort	L'interaction avec ce tableau est claire et nette.	Plutôt d'accord

Tableau 4 : Réponses de l'expert pour les items d'acceptation de la technologie, (données de l'auteur)

On observe que les items d'acceptation de la technologie proposés ont été notés de manière positive puisque l'expert a répondu « tout à fait d'accord » aux items concernant la performance et qu'il est « plutôt d'accord » avec « L'interaction avec ce tableau est claire et nette. »

L'item « L'utilisation de ce tableau de bord permet d'augmenter la productivité » avait également été jugé de manière globalement positive par les cinq fiduciaires. L'expert est également « plutôt d'accord » avec l'idée que le tableau de bord soit « business driven ». On peut en déduire que le tableau de bord proposé (TDB1) est adapté aux fiduciaires et que l'utiliser peut permettre à ces entreprises d'être plus performantes. De plus, le fonctionnement de cet outil de gestion semble plutôt clair pour l'expert et cela rejoint l'avis des fiduciaires qui ont toutes considéré que l'utilisation de ce tableau serait plutôt, voire tout à fait facile.

5.2 Avis de l'expert sur la personnalisation du tableau de bord

On peut retenir des entretiens avec les fiduciaires qu'il est important que le tableau de bord soit facile et rapide à mettre en place et à personnaliser pour correspondre aux besoins spécifiques de chaque entreprise. En effet, si cette action nécessite une importante charge de travail, le tableau de bord risque de ne pas être utilisé.

Qualité du TDB	Item	réponse
Mise en place rapide	La mise en place du tableau de bord est rapide.	plutôt pas d'accord
Modulable	Le tableau de bord est modulable.	Plutôt pas d'accord
Interactif	Le tableau de bord est interactif.	Indifférent
Évolutif	Le tableau de bord est évolutif.	Indifférent

Tableau 5 : réponses de l'expert sur les qualités du prototype de tableau de bord (TDB1), (données de l'auteur)

On remarque que ces éléments ont été notés de manière moins favorable que les précédents. En effet, l'expert considère que la mise en place de ce tableau de bord n'est pas vraiment rapide. Ceci correspond aux réponses de certaines fiduciaires à la question qui demandait d'évaluer le temps nécessaire à la personnalisation du tableau. Certains participants ont jugé qu'il leur faudrait peu de temps pour installer le tableau (moins de sept minutes à moins de cinq minutes) et d'autres ont estimé que cela nécessiterait plus de douze minutes. Le fait que le tableau ne soit pas vraiment perçu comme modulable peut expliquer cela.

Afin de trouver un moyen de rendre la mise en place du tableau plus rapide, on pourrait s'inspirer de la solution offerte par Sage qui promet une mise en place de son « Tableau de Bord Experts » en moins de quinze minutes. Pour ce faire, un « large éventail de modèles, rapidement adaptables » sont proposés à l'utilisateur (Sage, 2019). En suivant cette idée, il pourrait être intéressant de développer d'autres modèles de tableau de bord afin que les fiduciaires puissent simplement choisir comme base celui qui correspond le mieux à ses besoins spécifiques.

L'expert est resté plutôt neutre lorsqu'il a été interrogé sur l'interactivité et le caractère évolutif du tableau de bord. Ces qualités sont cependant nécessaires pour que l'outil puisse assister les utilisateurs (Appelbaum, et al, 2017,p.41). Lors de la conception du tableau de bord, il serait donc important de s'assurer que l'utilisateur puisse l'adapter à l'évolution de sa stratégie ou à la situation de son entreprise.

5.3 Fonctions de Business Intelligence présentes dans le tableau de bord

	présent	non présent	indéfini (le prototype papier du tableau ne permet pas de le dire.)
Utilisateur prédéfini	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
Suivi des performance au travers d'indicateurs	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
graphiques interactifs avec mises à jour en temps réel	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Analyse centrée sur les objectifs	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Analyse descriptive	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Drill down features	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
Envoi de rapport par E-mail	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Envoi de rapport en formats type Microsoft Office	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Fig. 15 : Fonctionnalités de Business Intelligence présentes dans le tableau, (données de l'auteur)

Les fonctionnalités présentes dans le tableau ci-dessus constituent une partie des fonctionnalités de Business Intelligence qui peuvent aider les comptables dans leur travail (Appelbaum et al., 2017, p. 41). On observe que l'expert les a toutes jugées présentes dans le tableau à l'exception de deux d'entre elles qui ne peuvent pas être validées en se basant seulement sur le prototype papier du tableau de bord. Il serait bien de les retrouver dans le tableau de bord final.

La première concerne la possibilité de définir des utilisateurs. C'est une préoccupation qui a d'ailleurs été mentionnées au cours des entretiens avec les fiduciaires. En effet, deux participants se sont inquiétés de savoir qui aurait accès aux indicateurs. Il serait donc important que les utilisateurs puissent définir les destinataires de chaque indicateur.

La deuxième fonctionnalité qui devrait être présente dans le tableau est le drilldown. Les drilldowns permettent à l'utilisateur d'afficher un menu en cliquant sur une information afin de la détailler et de remonter jusqu'à son origine. Le logiciel de gestion Abacus proposent d'ailleurs cette fonction dans son tableau de bord (Abacus, 2019).

En conclusion de cette partie, on observe que l'avis de l'expert technologique rejoint celui des fiduciaires. Le prototype de tableau de bord (TDB1) est validé compte tenu des items liés à la performance et à l'effort. Le tableau, serait un outil facile à utiliser, ciblé et utile aux fiduciaires, qui leur permettrait d'augmenter leur productivité. En plus de cela, les fiduciaires interrogées ont également adopté une attitude positive face aux tableau de bord et ont globalement exprimé leur volonté d'utiliser l'outil.

La question de la rapidité de mise en place du tableau mériterait d'être étudiée plus en profondeur. Les fiduciaires sont mitigées à ce sujet et l'expert a également exprimé un doute. Proposer plusieurs modèles de base de tableau de bord pourrait être une solution à envisager.

Enfin, lors du développement du tableau dans le logiciel, il semble important d'inclure la possibilité de désigner des destinataires pour chaque indicateur. Et de proposer des fonctions drilldowns.

Chapitre 6 : Prototype papier de tableau de bord final

6.1 Prototype papier du tableau de bord

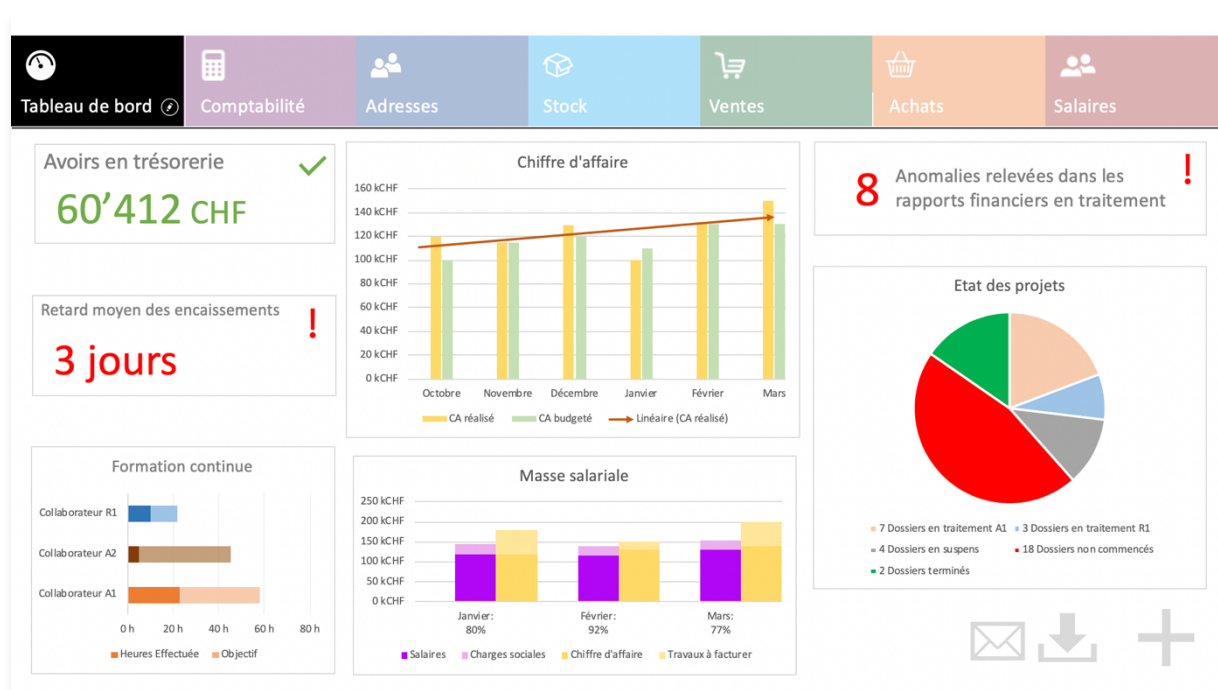


Fig. 16 : Prototype papier de tableau de bord final (TDB2)

Le prototype de tableau de bord proposé dans ce travail est composé de sept indicateurs spécialement adaptés pour la gestion d'une fiduciaire.

Au fond à gauche, des boutons proposent de modifier le tableau en ajoutant ou supprimant des indicateurs. Le temps nécessaire pour personnaliser ce tableau de bord selon les besoins de l'utilisateur n'a pas pu être précisément défini. Certains participants pensent qu'il faudrait moins de sept, voir cinq minutes, mais d'autres pensent que plus de douze minutes seraient nécessaires.

Il est également prévu de pouvoir exporter les données du tableau sous forme de rapport en le téléchargeant ou en l'envoyant par mail.

6.2 Détail des indicateurs

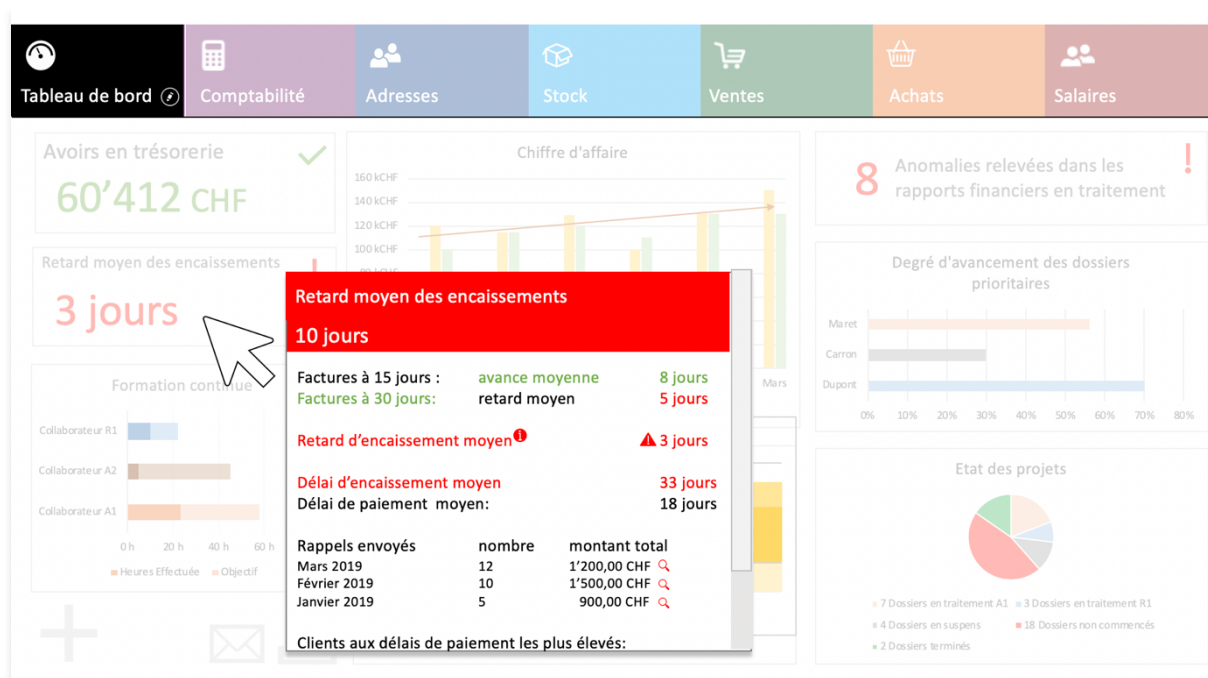


Fig. 16 : Prototype papier du détail de l'indicateur « Retard moyen des encaissements », (données de l'auteur)

Une version papier de l'écran affiché lorsque l'utilisateur clique sur l'indicateur a été imaginé. Il peut ainsi obtenir des informations plus détaillées.

Ci-dessus, l'exemple proposé pour l'indicateur « Avance/Retard moyen des encaissements ». Les autres écrans réalisés se trouvent dans les annexes.

6.3 Possibilité d'entrer des données manuellement

Pour certains indicateurs, l'utilisateur peut entrer des données manuellement. L'indicateur « Avoirs en trésorerie », par exemple, offre à l'utilisateur de choisir sa valeur cible.

Dans l'indicateur « Anomalies détectées », il peut désigner un responsable pour chaque anomalie détectée. On peut imaginer que ce dernier reçoive une notification.

6.4 Accès aux informations et chiffres d'origine

À côté de la plupart des montants et soldes de compte, une petite loupe permet à l'utilisateur d'atteindre directement les informations d'origine qui se trouvent par exemple dans la comptabilité.

L'indicateur « Formation continue » propose à l'utilisateur d'ouvrir le calendrier afin de pouvoir observer la planification des formations prévues pour chaque collaborateur et de pouvoir ainsi mieux organiser la répartition du travail en fonction des absences.

6.5 Informations et pistes de mesures

À côté des chiffres calculés, un petit bouton permet d'obtenir des informations sur la formule de calcul et la source des données.

Certains indicateurs donnent à l'utilisateur des pistes de solution qui peuvent être utilisées lorsque la performance calculée par l'indicateur n'est pas satisfaisante. Par exemple, l'indicateur « Avance/Retard des encaissements » propose de comparer le délai d'encaissement avec celui de paiement. Il rend l'utilisateur attentif à l'évolutions des rappels dans les trois derniers mois et dresse la liste des clients aux délais de paiement les plus élevés. L'utilisateur peut alors définir les mesures à prendre.

6.6 Fiches d'indicateurs

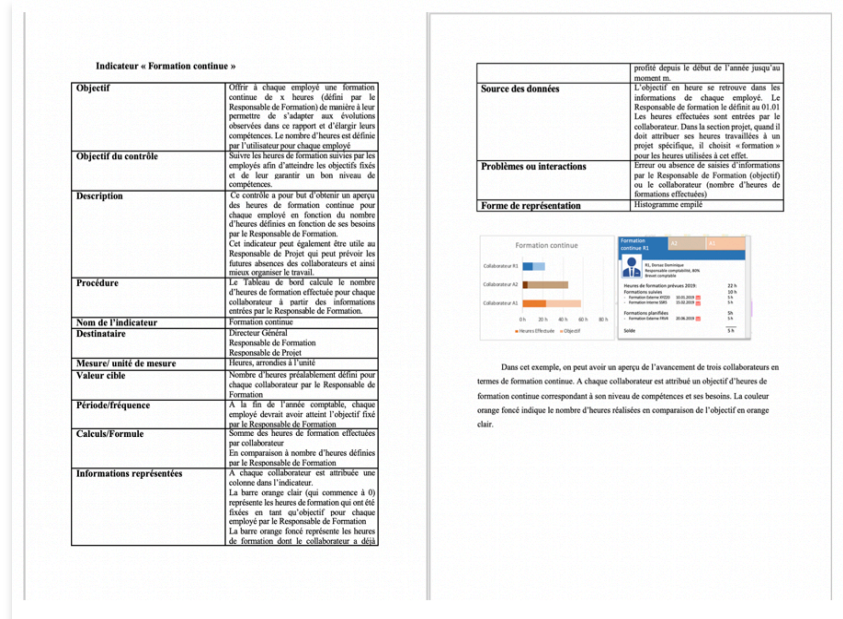


Fig. 17 : Fiche indicateur « Formation continue », (donnée de l'auteur)

Pour chaque indicateur du tableau, une fiche détaillée a été créée. Elle donne les informations nécessaires à la création de l'indicateur. Elles sont présentées dans les annexes.

6.7 Accès

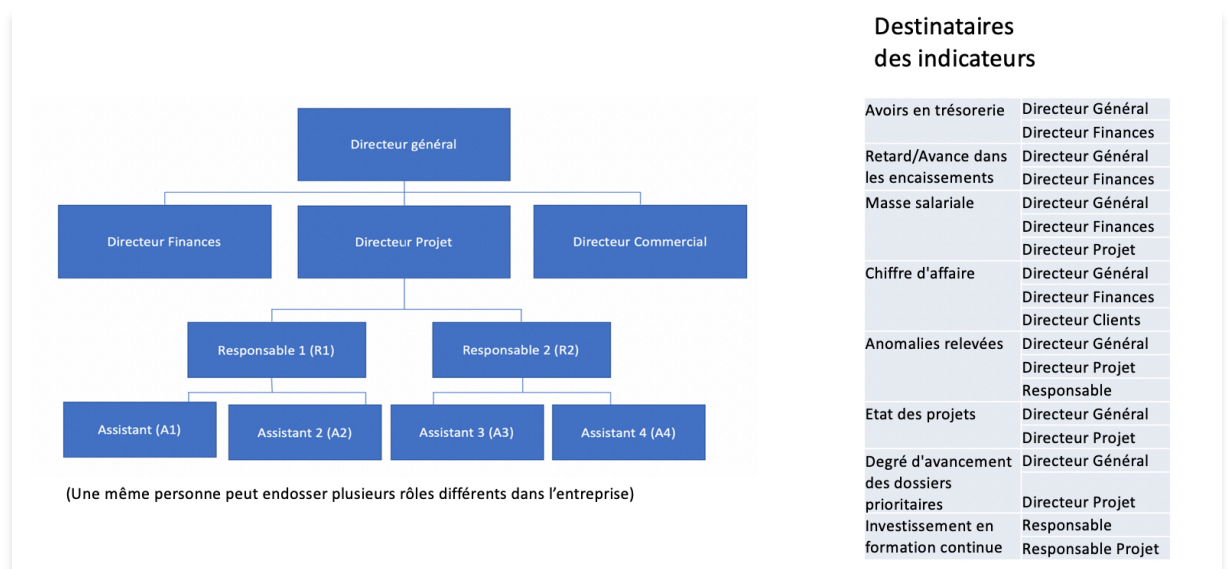


Fig. 18 : Exemple d'organigramme et destinataires pour les indicateurs du prototype papier de tableau de bord (TDB2)

L'organigramme permet de comprendre les différents noms de postes utilisés dans le prototype de tableau de bord (abréviations A1,A2, R1,...) et dans les fiches d'indicateurs. Comme la majorité des cabinets fiduciaires suisses emploient moins de dix personnes, on peut imaginer qu'un collaborateur peut endosser plusieurs rôles différents à la fois.

Au cours des entretiens, plusieurs participants se sont inquiétés de savoir qui aurait accès au tableau de bord au sein de l'entreprise. Le tableau de droite résume les accès à chaque indicateur. Le prototype du tableau de bord tel qu'il a été représenté plus haut correspond à la vision du « Directeur Général » qui a accès à toutes les informations et donc tous les indicateurs.

Conclusion

Cette étude a permis de retenir sept indicateurs adaptés à la gestion d'une fiduciaire :

- L'indicateur « Avoirs en trésorerie » permet à l'utilisateur de garder le contrôle de ses comptes de liquidité et d'assurer une trésorerie de sécurité.
- Grâce à l'indicateur « Avance/Retard moyen des encaissements », la fiduciaire peut comparer le délai réel d'encaissement des factures envoyées aux clients par rapport au délai demandé.
- L'indicateur « Chiffre d'affaire » donne à la fiduciaire la possibilité d'observer l'évolution mensuelle de celui-ci et de savoir si ses prévisions sont respectées.
- La fiduciaire peut se rendre compte de sa productivité au travers de l'indicateur « Masse salariale ». Celui-ci montre le chiffre d'affaire réalisé durant le mois ainsi que les honoraires à facturer aux clients et compare ces recettes à la masse de salaires que l'entreprise verse mensuellement à ses employés,
- Les anomalies relevées dans les mandats traités par la fiduciaire sont réunies sous l'indicateur « Anomalies relevées » et le directeur de projet peut nommer un responsable pour résoudre les problèmes.
- L'indicateur « Formation continue » permet à l'entreprise d'assurer une formation continue adéquate à ses employés selon les objectifs fixés.
- Enfin, au travers de l'indicateur « État des projets », la fiduciaire obtient une vision synthétique de son avancement dans l'exécution des mandats.

Le prototype de tableau de bord développé dans ce travail a été globalement validé par les participants ainsi que par l'expert sur quatre dimensions de l'UTAUT : la

performance, l'effort, l'attitude envers le tableau de bord et l'intention de l'utiliser. Il a néanmoins été relevé que le processus de mise en place du tableau devrait être amélioré afin d'assurer sa rapidité. Cela donnerait plus de chances à l'outil d'être adopté par les futurs utilisateurs. Une des possibilités à envisager serait de pouvoir proposer à l'utilisateur plusieurs modèles de tableau de bord personnalisables.

Enfin, le questionnaire rempli par l'expert a permis de relever deux points qui devraient être pris en compte lors du développement de l'interface : l'utilisateur devrait avoir la possibilité de définir des destinataires pour chaque indicateur et ceux-ci devraient offrir des fonctions drilldown.

Le prototype de tableau de bord réalisé semble répondre aux besoins des fiduciaires selon les différents critères d'acceptation mesurés. Une des limites principales de ce travail est qu'il s'est limité à la réalisation d'un prototype sur papier qui n'a pas pu être testé concrètement par les participants. La seconde réside dans le fait que les fiduciaires ayant pris part à l'étude sont toutes francophones, bien qu'environ 75% des fiduciaires suisses soient germanophones (Registre Fiduciaire 4.0, 2019). Les participants ont été sélectionnés car ils sont représentatifs des utilisateurs de Winbiz qui se situent principalement en Suisse romande. Il pourrait néanmoins être intéressant d'élargir cette étude à la Suisse allemande.

Références

Abacus (2019). *Découvrez la diversité des solutions Abacus*.

Récupéré sur <https://www.abacus.ch/fr/produits/>

ACCA, & IMA. (2013). *Big data: Its power and perils*.

Récupéré sur <https://www.imanet.org/insights-and-trends/technology-enablement/big-data-its-power-and-perils?ssopc=1>

Accenture. (2019). *Robotic Process Automation*.

Récupéré sur <https://www.accenture.com/no-en/insight-financial-services-robotic-process-automation>

Andersen, H., Cobbold, I., & Lawrie, G. (2001). *Balanced Scorecard implementation in SMEs: reflection in literature and practice*

Récupéré sur

<http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.183.8335&rep=rep1&type=pdf>

Appelbaum, D., Kogan, A., Vasarhelyi, M., & Yan, Z. (2017). Impact of business analytics and enterprise systems on managerial accounting. *International Journal of Accounting Information Systems*, 25, 29–44.

Bexio. (2019). *Besser im Business*

Récupéré sur <https://www.bexio.com/de-CH/produktuebersicht>

CGMA. (2013). *From insight to impact, unlocking opportunities in big data*.

Récupéré sur <https://www.cgma.org/resources/reports/insight-to-impact-big-data.html>

CGMA. (2015). *The digital finance imperative, measure and manage what matters next*.

Récupéré sur: <https://www.cgma.org/resources/reports/the-digital-finance-imperative.html>

CGMA. (2016). *Joining the dots, decision making for a new era*.

Récupéré sur: <http://integratedreportingsa.org/ircsa/wp-content/uploads/2017/05/Joining-The-Dots-Report.pdf>

Chabin, Y., Naro, G., & Travaillé, D. (2003). *Les Tableaux de bord stratégiques entre conception et action : Propos d'étape d'une recherche intervention*.

Récupéré sur: <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00582745>

Chen, H.-J., Huang, S. Y., Chiu, A.-A., & Pai, F.-C. P. (2011). The ERP System Impact on the Role of Accountants. *Industrial Management and Data Systems*, 112, 83–101.

- Choffel, D., & Meyssonier, F. (2005). Dix ans de débats autour du Balanced Scorecard. *Comptabilité - Contrôle - Audit, Tome 11*(2), 61–81.
- Crésus. (2019). *Logiciels de base*.
Récupéré sur <https://www.epsitec.ch/products/>
- EXPERTsuisse. (2019a). *Membres*.
Récupéré sur <https://www.expertsuisse.ch/fr-ch/membres>
- EXPERTsuisse. (2019b). *Brochure annuelle 2019*.
- EY. (2016). *Is the future of finance new technology or new people?*
- Fernandez, D., & Aman, A. (2018). Impacts of Robotic Process Automation on Global Accounting Services. *Asian Journal of Accounting and Governance* 9, 123–131.
- LPG. (2014). *Les fiduciaires en Suisse*.
Récupéré sur www.suisse.ch/fr/interventions/fiduciaire-de-suisse
- Local.ch. (2019). Résultats pour *Fiduciaires*.
Récupéré sur <https://yellow.local.ch/fr/q/Fiduciaire.html>
- Banana. (2019). *Banana comptabilité 2019*.
Récupéré sur [from https://www.banana.ch/en/node/10391](https://www.banana.ch/en/node/10391)
- Frederiksen, A. (2009). Competing on analytics: The new science of winning. *Total Quality Management & Business Excellence*, 20(5), 583–583.
- G. Sutton, S. (2006). Enterprise systems and the re-shaping of accounting systems: A call for research. *International Journal of Accounting Information Systems*, 7(1), 1–6.
- EPSITEC. (2019). *Histoire d'EPSITEC*.
Récupéré sur: <https://www.epsitec.ch/support/history/dates>
- Kaplan, R. S., Norton, D. P. (2001). *The Strategy-focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment*. Harvard Business Press.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2003). *Le tableau de bord prospectif*. Ed. d'Organisation.
- Madsen, D. Ø. (2015). *The Balanced Scorecard in the Context of SMEs: A Literature Review*
- Marr, B. (2012). *Key Performance Indicators (KPI): The 75 measures every manager needs to know*. Pearson UK.
- Moffitt, K. C., Rozario, A. M., & Vasarhelyi, M. A. (2018). Robotic Process Automation for Auditing. *Journal of Emerging Technologies in Accounting*, 15(1), 1–10.

Nielsen, S. (2017). *New and Interesting Perspectives for the Management Accountant in a World of Data*.

Registre fiduciaire 4.0. (2019). *Institut fiduciaire 4.0*.

Récupéré sur: <https://www.fiduciaire40.ch/registre-fiduciaire/>

Rigby, D., & Bilodeau, B. (2018). *Management tools & trends*.

Sage. (2019). *Sage Treuhand*.

Récupéré sur <https://www.sage.com/de-ch/>

Thommen, J.-P. (2011). *Introduction à la gestion d'entreprise*. Versus Verlag

Venkatesh, V., Morris, M. G., Davis, G. B., & Davis, F. D. (2003). User acceptance of information technology: Toward a unified view. *MIS Quarterly*, 425–478.

Willcocks, P. L. (2015). *Paper 15/05 The IT Function and Robotic Process Automation*. 38.

Winbiz. (2019). *Winbiz Cloud*.

récupéré sur <https://www.winbiz.ch/winbiz-cloud/>

Annexe 1 : Tableau Etat de l'art

Développement d'un modèle
de tableau de bord (BSC)
de bord adapté à l'évolution du
métier
des fiduciaire

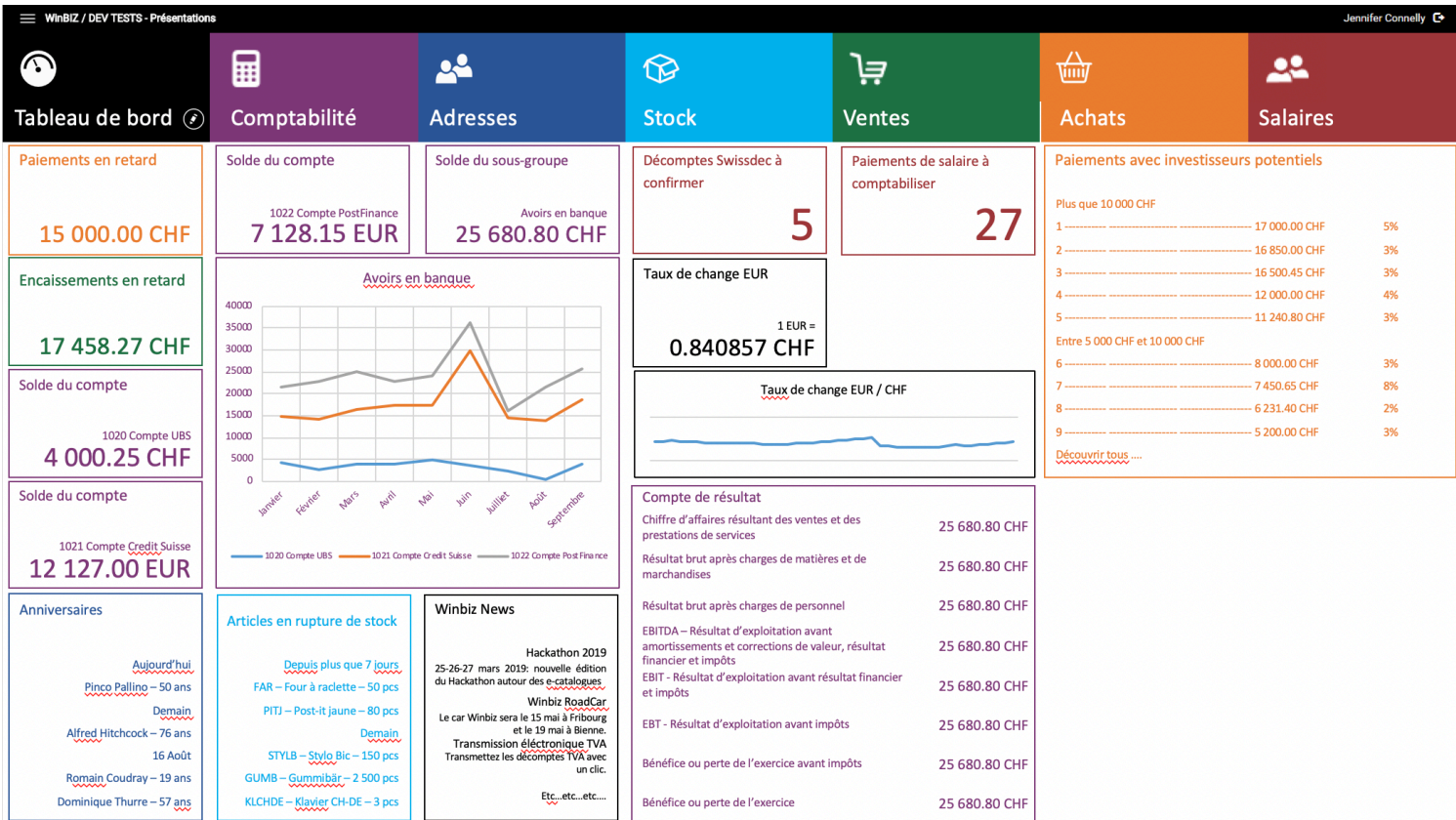
Etat de l'art	Concept	Structure	Idée	Source
Evolution technologiques	Intro RPA		RPA, bases de données, BA, (Blockchain) Définition Fonctionnement Fonctionnement Application concrète: paiement des factures Application concrète: test d'audit Application concrète: rapports financiers But: remplacer hommes dans tâches routinières RPA = enjeu majeur + facilité d'utilisation + autres avantages + collecte de données plus rapide et facile + réduction de 80% des coûts et 80/90% travail - Résistance des employés	EY,2016. Fernandez & Aman,2018. Willcocks,2015. Moffitt, Rozario, & Vasarhelyi,2018. Fernandez & Aman,2018. Moffitt, Rozario, & Vasarhelyi, 2018. G. Sutton, 2006. Fernandez & Aman,2018. EY,2016. Willcocks,2015. Chen, Huang, Chiu, & Pai, 2011. Fernandez & Aman,2018. Accenture,2019. Fernandez & Aman,2018.
	Bases de données	Généralités Big Data Conclusion : -> transition vers BA	données = avantage compétitif types de données Définition Les 4 V données = précieux données = avantage compétitif également utile pour PME Data = base pour BA	Appelbaum et al,2017. Nielsen,2017. Acca & IMA, 2013. Appelbaum et al,2017. Appelbaum et al,2017. Acca & IMA, 2013. CGMA,2013. Appelbaum et al,2017.
	BA	Généralités Les 3 orientations	Définition But: aide à la décision Différentes techniques utilisées Avantage: prise en compte de facteurs intangibles Descriptive: souvent sous forme de TDB Descriptive: exemple de ratios Predictive: "Qu'est-ce qui pourrait se passer?" Predictive: il faut d'abord avoir le niveau descriptif Prescriptive: solution optimale Prescriptive: exemple: budget marketing Prescriptive: pour aiguiller sur de nouveaux marchés	Frederiksen, 2009. Nielsen, 2017. Appelbaum et al, 2017. Nielsen, 2017. Appelbaum et al, 2017. Appelbaum et al, 2017. Nielsen, 2017. Appelbaum et al, 2017. Nielsen, 2017. Appelbaum et al, 2017. Nielsen, 2017.
Evolution des professions financières et comptables		Généralités De comptable à consultant Nouvelles compétences recherchées	Rôle + stratégique augmentation importance du CFO ajoute outils de contrôle dans l'organisation Création de valeur Suggestions stratégiques vision holistique Imaginer Scénarios futurs Nouveau profil recherché Compétences en analyse Participation au management des risques 2008 : Kaplan avait déjà prévu cela Augmentation demande de data scientist et financiers à l'aise avec analytics Communication	Appelbaum et al, 2017. CGMA,2015. Appelbaum et al, 2017. Nielsen, 2017. Chen et al, 2011. Appelbaum et al, 2017. CGMA, 2016 Fernandez & Aman,2018. Nielsen, 2017. ACCA & IMA, 2013. cité dans Nielsen, 2017. Nielsen, 2017. Chen et al, 2011.

Le tableau de bord prospectif (BSC)	Le BSC	généralités	Définition Histoire Utilisation en 2017	Thommen, 2011. Kaplan & Norton, 2003. Rigby & Bilodeau, 2018	
		Un TDB aligné à la stratégie de l'entreprise	Vision+ Missions + Valeur = stratégie Démarche Top down Apprentissage en double boucle Evolution continue	Kaplan & Norton, 2003. Chabin, Naro, & Travaillé, 2003. Kaplan & Norton, 2001. Choffel & Meyssonnier, 2005.	
		Poursuite d'objectifs de court et de long terme	indicateurs à priori et a posteriori Intérêts commerciaux de court terme + obj. LT Relation BSC et performance de LT prouvée	Choffel & Meyssonnier, 2005. Kaplan & Norton, 2003. Appelbaum et al, 2017.	
		Les 4 axes du BSC	équilibre par les 4 axes toutes les parties prenantes prises en compte Vision globale introduction des 4 axes L'axe financier	Thommen, 2011. Chabin et al., 2003, p. 7 Andersen, Cobbold, & Lawrie, 2001. Appelbaum et al, 2017. Appelbaum et al, 2017.	
			Axe Client	Kaplan & Norton, 2003. Appelbaum et al, 2017.	
			Axe Processus	Kaplan & Norton, 2003. Choffel & Meyssonnier, 2005.	
			Axe Innovation	Kaplan & Norton, 2003. Appelbaum et al, 2017.	
			Les indicateurs	Définition nombre d'indicateurs complets mesurables controlables indicateurs non financiers+ utilisés par grandes structures	Marr, 2012. Choffel & Meyssonnier, 2005. Kaplan & Norton, 2001. Choffel & Meyssonnier, 2005.
		BSC & PME	Introduction Mise en place	PME utilisent moins d'outils de gestion BSC aussi pour PME Même processus que dans grandes entreprises Plus facile et rapide car moins d'individus Problèmes	Madsen, 2015. Kaplan & Norton, 2011 Madsen, 2015. Andersen, Cobbold, & Lawrie, 2001. Madsen, 2015.

Fiduciaires		Généralités	Définition 5'844 fiduciaires dans l'annuaire (28 nov. 2019) 75% germanophones, 20% francophones, 5% ital.	LPG 2014. Local.ch,2019. Institut Fiduciaire 4.0,2019.
		Une majorité de PME	8'000 membres d'EXPERTsuisse Majorité de PMEs	EXPERTsuisse, 2019a. EXPERTsuisse, 2019b.
		Activités des PME fiduciaires	comptabilité et présentation des comptes = 1/3 de l'activité Audit: 64%=contrôles ordinaires	EXPERTsuisse, 2019b. EXPERTsuisse, 2019b.

Annexe II : TDB0

Le TDB0 est le tableau de bord actuel de myWinbiz sur lequel se sont basés les entretiens (questionnaire 1)



Annexe III : TDB1

Le TDB1 est la première version du prototype papier sur lequel se sont basés le deuxième questionnaire pour les fiduciaires et le questionnaire à l'expert.



Annexe IV : Questionnaire 1

17/11/2019

Travail de Bachelor

Travail de Bachelor

Bonjour,

Ce questionnaire vous est adressé dans le cadre de mon travail de Bachelor. Il consiste à élaborer un tableau de bord adapté à votre profession et aux évolutions auxquelles elle fait face. C'est pourquoi votre participation m'est très utile!

Dans ce projet mené avec Winbiz, nous tentons de cerner vos besoins afin de vous proposer un outil efficace dans myWinbiz, la nouvelle version du logiciel.

Les questions suivantes ont donc deux objectifs: connaître vos impressions sur les tableaux de bords Winbiz et mieux comprendre vos besoins.

Ce questionnaire est traité de façon anonyme et ne devrait pas vous prendre plus de 15 minutes.

Merci d'avance de votre participation !

Cette première section comporte trois questions relatives aux évolutions technologiques que vous avez pu observer ou que vous anticipez dans un avenir proche.
Les questions sont suivies d'un espace "Commentaire" qui vous permet de développer vos réponses.

1. Au cours des 5 dernières années, quelles évolutions avez-vous pu constater dans votre travail d'un point de vue technologique ?

Check all that apply.

- ☐ digitalisation
- ☐ automatisation
- ☐ analyse de données
- ☐ Other: _____

2. Vous considérez que l'analyse de données, au travers du tableau de bord, par exemple, permet

Check all that apply.

- ☐ D'avoir un aperçu de la situation actuelle de votre entreprise (descriptive)
- ☐ De savoir ce qu'il se passera dans le futur (predictive)
- ☐ De définir une solution optimale (prescriptive)
- ☐ Other: _____

3. Quelles seront, selon vous, les prochaines évolutions technologiques dans votre travail dans les 5 années à venir?

Check all that apply.

- ☐ digitalisation
- ☐ automatisation
- ☐ analyse de données
- ☐ Other: _____

5. Performance

Les questions suivantes ont pour but de déterminer le niveau de performance du nouveau tableau de bord myWinbiz tel que vous l'imaginez sur la base des aperçus.

Mark only one oval per row.

	Tout à fait d'accord	Plutôt d'accord	Indifférent	Plutôt pas d'accord	Pas du tout d'accord
Je trouverais ce tableau de bord utile dans mon travail.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
L'utilisation de ce tableau de bord me permettrait d'accomplir des tâches plus importantes.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
L'utilisation de ce tableau de bord augmenterait ma productivité.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Si j'utilise ce tableau de bord, je vais augmenter mes chances d'obtenir une augmentation de mon chiffre d'affaire	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

6. Effort

Les questions suivantes ont pour but de déterminer la simplicité d'utilisation du tableau de bord myWinbiz tel que vous l'imaginez sur la base des aperçus.

Mark only one oval per row.

	Tout à fait d'accord	Plutôt d'accord	Indifférent	Plutôt pas d'accord	Pas du tout d'accord
Mon interaction avec ce tableau de bord serait claire et nette	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Il me serait facile de devenir habile à utiliser	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Je trouverais ce tableau de bord facile à utiliser.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Apprendre à utiliser ce tableau de bord serait facile pour moi.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

7. Attitude à l'égard du tableau de bord

Les questions suivantes ont pour but de déterminer votre attitude à l'égard du nouveau tableau de bord myWinbiz, tel que vous l'imaginez sur la base des aperçus.

Mark only one oval per row.

	Tout à fait d'accord	Plutôt d'accord	Indifférent	Plutôt pas d'accord	Pas du tout d'accord
L'utilisation de ce tableau de bord est une mauvaise idée.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ce tableau de bord rendrait le travail plus intéressant	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Travailler avec ce tableau de bord serait amusant.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
J'aimerais travailler avec ce tableau de bord	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

17/11/2019

Travail de Bachelor

8. Influence sociale

Les questions suivantes ont pour but de déterminer l'influence sociale concernant tableau de bord myWinbiz tel que vous l'imaginez sur la base des aperçus.

Mark only one oval per row.

	Tout à fait d'accord	Plutôt d'accord	Indifférent	Plutôt pas d'accord	Pas du tout d'accord
Les personnes qui influencent mon comportement pensent que je devrais utiliser ce tableau de bord	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Les personnes qui sont importantes pour moi pensent que je devrais utiliser ce tableau de bord	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La direction de l'entreprise encourage l'utilisation de ce tableau de bord	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
En général, l'organisation soutient l'utilisation de ce tableau de bord	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

9. Intention comportementale d'utiliser le système

Les questions suivantes ont pour but de déterminer votre intention d'adopter le nouveau tableau de bord MyWinbiz.

Mark only one oval per row.

	Tout à fait d'accord	Plutôt d'accord	Indifférent	Plutôt pas d'accord	Pas du tout d'accord
J'ai l'intention d'utiliser ce tableau de bord dans les 18 mois à venir.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Je prédis que j'utiliserais ce tableau de bord dans les 18 prochains mois.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Je prévois d'utiliser ce tableau de bord au cours des 18 prochains mois.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Row 4	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Choix des indicateurs

Quelles informations aimeriez-vous trouver dans le nouveau tableau de bord?

Dans les questions suivantes, vous trouverez des listes d'indicateurs classés en quatre catégories: finance, clients, processus et apprentissage et innovation.

Pour chaque indicateur, veuillez dire si vous le trouvez "tout à fait pertinent" (tout à gauche), "plutôt pertinent", "pertinent", "plutôt pas pertinent" ou "pas du tout pertinent".

A la fin de la section, vous pouvez proposer d'autres indicateurs qui ne se trouvent pas dans les listes et qui vous paraissent pertinents.

17/11/2019

Travail de Bachelor

10. Finance: Les indicateurs suivants vous semblent-ils pertinents?*Mark only one oval per row.*

	tout à fait pertinent	plutôt pertinent	pertinent	plutôt pas pertinent	pas du tout pertinent
Résultat net, EBIT	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Flux de trésorerie	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Taux de marge brute	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Total des dettes envers des tiers	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Total des avoirs en trésorerie	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

11. Tiers : quels indicateurs vous semblent pertinents?*Mark only one oval per row.*

	tout à fait pertinent	plutôt pertinent	pertinent	plutôt pas pertinent	pas du tout pertinent
Chiffre d'affaire	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nombre de clients perdus (chum)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

12. Processus: quels indicateurs vous semblent pertinents?*Mark only one oval per row.*

	tout à fait pertinent	plutôt pertinent	pertinent	plutôt pas pertinent	pas du tout pertinent
Délai d'encaissement	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Délai de paiement	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Taux de frais administratifs	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Masse salariale	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dettes envers caisses sociales	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

13. Apprentissage et innovation: quels indicateurs vous semblent pertinents?*Mark only one oval per row.*

	tout à fait pertinent	plutôt pertinent	pertinent	plutôt pas pertinent	pas du tout pertinent
Taux d'absentéisme	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Taux de rotation volontaire du personnel	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Investissement en formation continue du personnel	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

14. Proposition d'indicateurs

Aimeriez-vous ajouter d'autres indicateurs à ces listes? Si oui, lesquels ?

Annexe V : Guide d'entretien

L'entretien avec les fiduciaires se déroule en trois étapes. En un premier temps, je leur présente le sujet de mon travail de Bachelor et leur propose un rapide aperçu du prototype de tableau de bord proposé par Winbiz.

La deuxième partie de l'entretien se concentre autour du questionnaire qui leur a été préalablement envoyé. Ce dernier est alors rempli et sert de guide pour la discussion.

Au cours de la première section du questionnaire, les entreprises me partagent leurs observations sur les évolutions technologiques auxquelles ils sont confrontés dans leur profession en se basant sur les questions suivantes :

- Au cours des 5 dernières années, quelles évolutions avez-vous pu constater dans votre travail d'un point de vue technologique ?
- Quelles seront, selon vous, les prochaines évolutions technologiques dans votre travail dans les 5 années à venir ?

La deuxième section du questionnaire propose une liste d'indicateurs pour le tableau de bord que les personnes interrogées notent sur une échelle de Likert allant de « tout à fait pertinent » à « pas du tout pertinent ». Ceci me permet de récolter leurs commentaires et suggestions à propos des indicateurs proposés. Suite à cela, j'invite les personnes interrogées à me proposer d'autres indicateurs qui ne figurent pas dans la liste. :

- Nous venons de noter une liste d'indicateurs. Avez-vous d'autres indicateurs à proposer ?

La troisième section du questionnaire porte sur le degré d'acceptation du tableau de bord et ne comporte pas de questions ouvertes.

La troisième partie de l'entretien se base sur le prototype de tableau de bord présenté en début d'entretien. Je recueille alors leurs impressions générales et divers conseils.

Annexe VI : Entretiens : discussions autour des évolutions technologiques

Entretien 1

Au cours des 5 dernières années, quelles évolutions avez-vous pu constater dans votre travail d'un point de vue technologique ?

Les évolutions observées concernent principalement la digitalisation. De plus en plus de chose qui étaient auparavant en format papier sont maintenant informatisées. L'informatique prend une place de plus en plus importante dans notre travail et est souvent une charge de travail supplémentaire, voire parfois une perte de temps. Pour les petites structures, un système informatique trop lourd et qui nécessite l'entrée d'une quantité de données importante fait perdre plus de temps aux collaborateurs qu'il n'en fait gagner.

Concernant l'automatisation, nous n'observons rien de concret dans notre travail.

Vous considérez que l'analyse de données, au travers du tableau de bord, par exemple, permet...

- **D'avoir un aperçu de la situation actuelle.**
- **De savoir ce qu'il se passera dans le futur.**
- **De définir une solution optimale.**

L'analyse de donnée permet d'avoir un aperçu de la situation actuelle puisqu'elle se base en comptabilité sur l'historique des opérations comptables.

Quelles seront, selon vous, les prochaines évolutions technologiques dans votre travail dans les 5 années à venir ?

La digitalisation déjà observée va prendre de plus en plus de place et risque d'apporter une charge de travail supplémentaire. Par exemple, le nouveau décompte Swissdec nécessite de rentrer une quantité de données très importantes qui sont souvent, au final, peu utiles.

Nous venons de noter une liste d'indicateurs. Avez-vous d'autres indicateurs à proposer ?

La liste comporte déjà la plupart des indicateurs clés. Dans la mesure où nous ne prévoyons pas d'utiliser un tableau de bord à l'avenir, nous n'avons pas d'indicateurs supplémentaires à vous proposer.

Entretien 2

Au cours des 5 dernières années, quelles évolutions avez-vous pu constater dans votre travail d'un point de vue technologique ?

Une importante digitalisation a été observée principalement au niveau des banques et des assurances, de la TVA et des charges sociales. Ce changement a certes des aspects pratiques mais nécessite de télécharger un important nombre d'applications différentes et de devoir jongler au quotidien entre celles-ci (cinq applications pour cinq banques différentes, trois applications pour trois assurances différentes, au niveau des caisses sociales : une pour le bureau des métiers, une pour la caisse AVS,). Il serait idéal de pouvoir regrouper toutes ces applications dans un seul programme car il peut être contraignant de se connecter avec un identifiant différent à chaque application qui ont également chacune un fonctionnement différent.

En revanche, je dirai qu'il y a encore très peu, voire pas du tout de tâches qui sont automatisées.

Vous considérez que l'analyse de données, au travers du tableau de bord, par exemple, permet...

- **D'avoir un aperçu de la situation actuelle.**
- **De savoir ce qu'il se passera dans le futur.**
- **De définir une solution optimale.**

Dans une PME, les outils à disposition permettent à ce jour de décrire la situation de l'entreprise.

Quelles seront, selon vous, les prochaines évolutions technologiques dans votre travail dans les 5 années à venir ?

Je pense que la digitalisation va continuer d'évoluer de manière importante et que l'automatisation va également changer notre travail au quotidien. Ces éléments vont faire progressivement disparaître le métier de comptable au profit de celui de réviseur, d'analyste financier et de fiscaliste. Cette transition a déjà commencé aujourd'hui.

Dans un futur assez proche, les entreprises pourront simplement scanner leur facture et celle-ci s'enregistrera directement dans leur comptabilité.

Les fiduciaires continueront de s'occuper des bouclements mais proposeront principalement du conseil. Aujourd'hui déjà, par exemple, un couple qui souhaite divorcer nous contacte souvent avant même l'avocat pour se renseigner sur la séparation de leur patrimoine,

Je ne suis pas certaine en revanche que l'analyse de donnée se développe de manière importante au niveau des PME.

Nous venons de noter une liste d'indicateurs. Avez-vous d'autres indicateurs à proposer ?

En plus de ces indicateurs, il serait intéressant d'avoir un indicateur concernant les clients à facturer.

Entretien 3

Au cours des 5 dernières années, quelles évolutions avez-vous pu constater dans votre travail d'un point de vue technologique ?

Il est évident que la digitalisation s'est développée de manière importante au cours de ces dernières années. Au niveau de l'automatisation, on entend beaucoup de choses, mais on ne voit peu d'application concrète pour l'instant. Des applications sont proposées, par exemple, pour prendre en photos les notes de frais et les enregistrer automatiquement dans la comptabilité.

L'analyse de donnée nécessite beaucoup d'informations. Le défi d'un fiduciaire aujourd'hui est d'obtenir ces informations.

Vous considérez que l'analyse de données, au travers du tableau de bord, par exemple, permet...

- **D'avoir un aperçu de la situation actuelle.**
- **De savoir ce qu'il se passera dans le futur.**
- **De définir une solution optimale.**

Aujourd'hui, l'analyse de donnée peut donner un aperçu de la situation actuelle, mais seulement en partie, en raison du manque d'informations. Il est encore difficile d'avoir une analyse

descriptive car les il est difficile d'avoir une base de données de qualité, avec des informations à jour et centralisées.

Beaucoup d'entreprises viennent nous proposer des Dashboards, mais le problème est que ces derniers ne parviennent pas encore à donner des informations en tout temps, en raison du problème de collecte de donné dont nous venons de discuter.

Quelles seront, selon vous, les prochaines évolutions technologiques dans votre travail dans les 5 années à venir ?

L'automatisation principalement. Cela a déjà commencé avec la banque par exemple. Aujourd'hui, on peut réconcilier le compte bancaire à la comptabilité de manière presque automatique.

L'analyse de donnée ne pourra se faire qu'une fois que les outils de digitalisation et d'automatisation seront suffisamment au point pour constituer une base de données de qualité.

Nous venons de noter une liste d'indicateurs. Avez-vous d'autres indicateurs à proposer ?

Dans la mesure où il y a la possibilité d'entrer un budget dans le programme Winbiz, nous pensons qu'il serait intéressant de pouvoir en avoir un aperçu dans le tableau de bord. Ainsi, nous pourrions savoir si la situation actuelle correspond au budget prévu. Ceci serait principalement intéressant au niveau du chiffre d'affaire et de la masse salariale.

Il serait aussi utile de pouvoir obtenir une information sur les travaux en cours (clients à facturer.)

Entretien 4

Au cours des 5 dernières années, quelles évolutions avez-vous pu constater dans votre travail d'un point de vue technologique ?

Les évolutions observées concernent principalement la digitalisation. Les outils existants sont plutôt opérationnels et faciles d'utilisation. Ils ne sont plus réservés aux personnes qui aiment la technologie.

Par exemple, la gestion des factures fournisseurs peut se faire aujourd'hui directement dans le logiciel comptable (Winbiz), à l'aide du lecteur optique, ce qui permet de gagner du temps. En revanche certaines tâches se font encore de manière traditionnelle, sur papier.

Vous considérez que l'analyse de données, au travers du tableau de bord, par exemple, permet...

- **D'avoir un aperçu de la situation actuelle.**
- **De savoir ce qu'il se passera dans le futur.**
- **De définir une solution optimale.**

On peut actuellement obtenir un aperçu descriptif de la situation. Celle-ci peut être ensuite utilisée comme base de réflexion pour imaginer l'avenir, anticiper.

Quelles seront, selon vous, les prochaines évolutions technologiques dans votre travail dans les 5 années à venir ?

Au niveau du métier de comptable, une importante partie du travail va pouvoir se faire de manière automatique dans le futur. Les factures pourront très bientôt être simplement scannées et seront automatiquement payées et comptabilisées. J'ai eu d'ailleurs contact avec une entreprise (GIT Business Software) qui propose des solutions de ce type, mais cela reste encore très onéreux.

Dans mon travail, qui concerne la gestion de la structure et l'analyse financière, le développement de l'analyse de donnée sera très intéressant.

Nous venons de noter une liste d'indicateurs. Avez-vous d'autres indicateurs à proposer ?

Pour moi, les indicateurs les plus importants seraient : le chiffre d'affaire, les liquidités, les travaux en cours ainsi que les clients en retard. Ce dernier élément constitue un souci majeur pour une fiduciaire.

Note : l'entreprise est en contact avec une entreprise pour une solution de GED

Au cours des 5 dernières années, quelles évolutions avez-vous pu constater dans votre travail d'un point de vue technologique ?

J'ai principalement observé des évolutions au niveau de la digitalisation et de l'automatisation. L'analyse de donnée n'a pas encore une place très importante dans notre métier

Vous considérez que l'analyse de données, au travers du tableau de bord, par exemple, permet...

- **D'avoir un aperçu de la situation actuelle.**
- **De savoir ce qu'il se passera dans le futur.**
- **De définir une solution optimale.**

L'analyse se base sur l'historique chiffré, les données que l'on peut trouver dans le rapport financier. Les données extracomptables ne sont pas prises en considération, je dirai donc que l'analyse est seulement descriptive. Au niveau prédictif, les outils tels que les budgets de trésorerie, d'investissement, d'exploitation et le fond de roulement peuvent donner des indications. Toutefois, une analyse prédictive devrait prendre en compte des données non-chiffrées, telles que l'historique de la société, ses stratégies ou encore la situation des actionnaires. Ces données peuvent fortement changer l'appréciation des comptes. Je pense qu'un tableau de bord restera une boîte à outil pour la réflexion.

Quelles seront, selon vous, les prochaines évolutions technologiques dans votre travail dans les 5 années à venir ?

Je pense que les prochaines évolutions seront principalement au niveau de l'automatisation. En effet, les logiciels de GED (gestion électronique de documents) deviennent de plus en plus efficaces et mèneront à la suppression partielle de certains postes d'exécution. Notre métier va de plus en plus évoluer sur le coaching et le conseil. C'est pour cette raison que notre société s'active à augmenter au maximum le niveau de compétences des collaborateurs.

Nous venons de noter une liste d'indicateurs. Avez-vous d'autres indicateurs à proposer ?

Je pense qu'il serait tout à fait pertinent d'ajouter des indicateurs qui concernent la gestion de projets grâce aux données présentes dans Winbiz Projet. Les indicateurs qui me viennent à

l'esprit sont les suivants : stade d'avancement des plus gros mandats, nombre d'heures productives/ non productives (dans une fiduciaire, on admet que l'on peut facturer jusqu'à 80% des heures effectuées. Toutes les heures qui ne sont donc pas liées à un mandat particulier sont un coût pour l'entreprise.). Il serait également intéressant de pouvoir avoir un aperçu des dossiers où les heures effectuées sont supérieures aux heures facturées. Un chiffre d'affaire par responsable serait également un indicateur intéressant.

Source : données récoltées par l'auteur, entretien 2019

Annexe VI : Résultats du questionnaire 1

Evolution Technologique	constatée au cours des cinq dernières années	attendue dans les 5 prochaines années
digitalisation	5	5
automatisation	1	3
analyse de données	0	1
L'analyse de donnée permet :		
nombre de réponses		
D'avoir un aperçu de la situation actuelle	5	
De savoir ce qui se passera dans le futur	2	
De définir une solution optimale	0	

Type d'indicateur	Indicateurs	tout à fait pertinent	plutôt pertinent	pertinent	plutôt pas pertinent	pas du tout pertinent	Contrôle: Total de réponses	Score par réponse	Score moyen
Financier	Compte de résultat	3	2	0	0	0	ok	8	1,6
Financier	Total des avoirs en trésorerie	3	2	0	0	0	ok	8	1,6
Financier	Flux de trésorerie	3	0	0	1	1	ok	3	0,6
Financier	Taux de marge brute	2	0	2	1	0	ok	3	0,6
Financier	Total des dettes envers des tiers	1	1	2	1	0	ok	2	0,4
Tiers	Chiffre d'affaire	4	1	0	0	0	ok	9	1,8
Tiers	Nombre de clients perdus	1	2	1	0	1	ok	2	0,4
Processus	Délai d'encaissement	4	0	0	0	1	ok	6	1,2
Processus	Délai de paiement	0	1	2	0	2	ok	-3	-0,6
Processus	Taux de frais administratifs	0	2	1	0	2	ok	-2	-0,4
Processus	Masse salariale	3	1	1	0	0	ok	7	1,4
Processus	Dettes envers caisses sociales	1	1	2	0	1	ok	1	0,2
Apprentissage et innovation	Taux d'absentéisme	1	1	1	1	1	ok	0	0
Apprentissage et innovation	Taux de rotation volontaire du personnel	0	0	2	1	2	ok	-5	-1
Apprentissage et innovation	Investissement en formation continue du personnel	2	1	1	0	1	ok	3	0,6

Type	Proposition	tout à fait d'accord	plutôt d'accord	indifférent	plutôt pas d'accord	pas du tout d'accord	Contrôle: Total de réponses	Score par réponse	Commentaires
Performance	Je trouverais ce tableau de bord utile dans mon travail.	4	0	1	0	0	ok	8	
Performance	L'utilisation de ce tableau de bord me permettrait d'accomplir des tâches plus importantes.	2	0	1	1	1	ok	1	
Performance	L'utilisation de ce tableau de bord augmenterait ma productivité.	2	2	1	0	0	ok	6	
Performance	Si j'utilise ce tableau de bord, je vais augmenter mes chances d'obtenir une augmentation de mon chiffre d'affaire	0	1	1	2	1	ok	-3	Selon les entreprises interrogées: l'utilisation du tableau de bord peut avoir un impact sur la marge et non sur le CA
Effort	Mon interaction avec ce tableau de bord serait claire et nette	3	1	1	0	0	ok	7	
Effort	Il me serait facile de devenir habile à utiliser	2	1	1	1	0	ok	4	
Effort	Je trouverais ce tableau de bord facile à utiliser.	2	1	1	1	0	ok	4	
Effort	Apprendre à utiliser ce tableau de bord serait facile pour moi.	2	2	0	1	0	ok	5	
Attitude	L'utilisation de ce tableau de bord est une mauvaise idée.	0	0	2	0	3	ok	-6	
Attitude	Ce tableau de bord rendrait le travail plus intéressant	2	0	0	1	2	ok	-1	
Attitude	Travailler avec ce tableau de bord serait amusant.	1	0	1	0	3	ok	-4	Le tableau de bord pourrait s'avérer utile, mais pas amusant.
Attitude	J'aimerais travailler avec ce tableau de bord	3	1	0	0	1	ok	5	
Influence sociale	Les personnes qui influencent mon comportement pensent que je devrais utiliser ce tableau de bord	2	1	0	0	2	ok	1	
Influence sociale	Les personnes qui sont importantes pour moi pensent que je devrais utiliser ce tableau de bord	3	0	0	0	2	ok	2	
Influence sociale	La direction de l'entreprise encourage l'utilisation de ce tableau de bord	3	1	0	0	1	ok	5	
Influence sociale	En général, l'organisation soutient l'utilisation de ce tableau de bord	3	1	0	0	1	ok	5	
Intention comportementale	J'ai l'intention d'utiliser ce tableau de bord dans les 18 mois à venir.	3	1	0	0	1	ok	5	
Intention comportementale	Je prédis que j'utiliserais ce tableau de bord dans les 18 prochains mois.	2	2	0	0	1	ok	4	
Intention comportementale	Je prévois d'utiliser ce tableau de bord au cours des 18 prochains mois.	2	2	0	0	1	ok	4	

Annexe VII : Commentaires des participants (fiduciaires) sur TDBO



Entretien 1



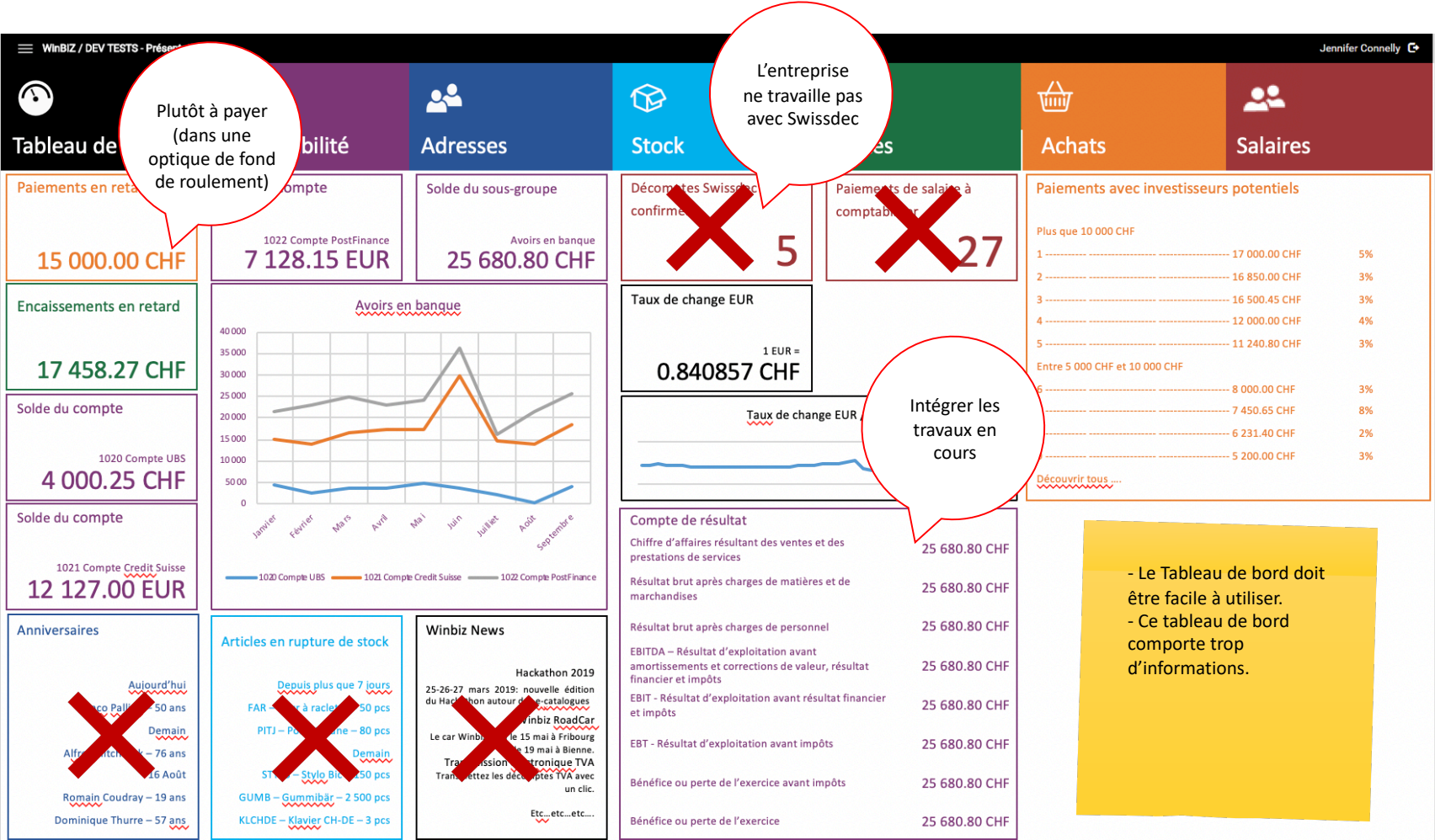
Commentaires généraux:

- Le nombre d'indicateurs sur le tableau de bord est parfait, mais pas plus.
- Il est préférable d'avoir peu d'informations et de pouvoir les développer au besoin.

Entretien 2



Entretien 4



Entretien 5

- Le Tableau de bord doit être facile à utiliser.
- Ce tableau de bord comporte trop d'informations.

Annexe VII : Questionnaire 2

(seulement les questions dont les résultats ont été utilisés dans le travail)

Travail de Bachelor - Tableau de bord

Questionnaire numéro 2

Dans l'annexe "Présentation du TDB", vous avez pu observer un prototype du tableau de bord ainsi que les écrans correspondant à chaque indicateur.

L'annexe 2 peut être lue en complément de l'annexe 1 si la présentation d'un indicateur n'est pas claire.

Les questions suivantes peuvent être notées de "tout à fait d'accord" à "pas du tout d'accord" sur une échelle de 5 points. Elles concernent le tableau de bord suivant:



1. Acceptation de la technologie

Mark only one oval per row.

	tout à fait d'accord	plutôt d'accord	indifférent	plutôt pas d'accord	pas du tout d'accord
J'aimerais travailler avec ce tableau de bord	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
L'utilisation de ce tableau de bord augmenterait ma productivité.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Si j'utilise ce tableau de bord, je vais augmenter mes chances d'obtenir une augmentation de mon chiffre d'affaire	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Je trouverais ce tableau de bord facile à utiliser.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
L'utilisation de ce tableau de bord est une mauvaise idée	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ce tableau de bord rendrait le travail plus intéressant	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Je prévois d'utiliser ce tableau de bord dans les 18 prochains mois	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

2. L'utilisation de ce tableau de bord me permettrait:

Mark only one oval per row.

	tout à fait d'accord	plutôt d'accord	indifférent	plutôt pas d'accord	pas du tout d'accord
d'avoir un bon aperçu de la situation	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
de mieux organiser le travail	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
de gagner du temps	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Personnalisation du tableau de bord

3. Sur chacun de ces tableaux de bord, vous pouvez ajouter/supprimer des indicateurs et les réorganiser. Combien de temps vous paraît nécessaire pour personnaliser votre tableau de bord?

Tableau de bord version 1
(tableau présenté lors de l'entretien)



Tableau de bord version 2
(Tableau réalisé suite aux entretiens)



Mark only one oval per row.

	< 3 minutes	< 5 minutes	< 7 minutes	< 10 minutes	< 12 minutes	> 12 minutes
En utilisant Tableau de bord version 1 comme base	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
En utilisant Tableau de bord version 2 comme base	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

10. Comment jugez-vous ces indicateurs?

Mark only one oval per row.

	tout à fait pertinent	plutôt pertinent	pertinent	plutôt pas pertinent	pas du tout pertinent
Indicateur "Etat des projets"	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Indicateur "Avancement des dossiers priori	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Annexe XVIII : Résultats questionnaire 2

Acceptation de la technologie - Questionnaire 2	Tout à fait d'accord	Plutôt d'accord	Indifférent	Plutôt pas d'accord	Pas du tout d'accord	Nombre de réponses
J'aimerais travailler avec ce tableau de bord	3	2	0	0	0	5
L'utilisation de ce tableau de bord augmenterait ma productivité.	2	2	1	0	0	5
Si j'utilise ce tableau de bord, je vais augmenter mes chances d'obtenir une augmentation de mon chiffre d'affaire	1	0	3	1	0	5
Je trouverais ce tableau de bord facile à utiliser.	2	3	0	0	0	5
L'utilisation de ce tableau de bord est une mauvaise idée	0	0	0	0	5	5
Ce tableau de bord rendrait le travail plus intéressant	2	2	1	0	0	5
Je prévois d'utiliser ce tableau de bord dans les 18 prochains mois	3	1	1	0	0	5
L'utilisation de ce tableau me permettrait...	Tout à fait d'accord	Plutôt d'accord	Indifférent	Plutôt pas d'accord	Pas du tout d'accord	Nombre de réponses
D'avoir un bon aperçu de la situation	4	1	0	0	0	5
de mieux organiser le travail	3	2	0	0	0	5
de gagner du temps	2	3	0	0	0	5

Annexe XIX : Questionnaire pour l'expert

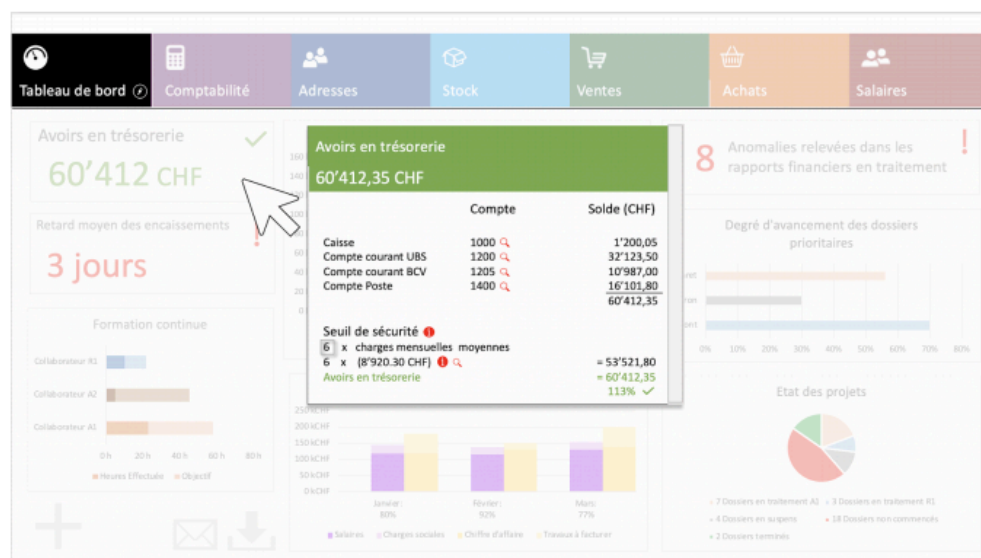
Travail de Bachelor - Tableau de bord

Mon travail de Bachelor consiste à la conception d'un prototype de tableau de bord pour fiduciaires dans le logiciel myWinbiz. Les indicateurs ont été sélectionnés suite à cinq entretiens semi-dirigés avec des responsables de fiduciaire ainsi que la lecture de la littérature existant à ce sujet. En annexe, vous obtenez un aperçu du tableau de bord que je propose dans le cadre de mon travail. La première page donne un aperçu général du tableau et les planches suivantes présentent chaque indicateur. La dernière page présente les accès aux tableaux de bord pour les différents membres de l'organisation.

Tableau de bord



Exemple Indicateur "Trésorerie"



1. Acceptance - Veuillez juger chacun des items suivants entre "tout à fait d'accord" et "pas du tout d'accord" en vous basant sur le prototype papier du tableau de bord.

Mark only one oval per row.

	tout à fait d'accord	plutôt d'accord	indifférent	plutôt pas d'accord	pas du tout d'accord
L'interaction avec le tableau de bord est claire et nette.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ce tableau de bord est utile.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
L'utilisation de ce tableau de bord permet d'augmenter la productivité.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La mise en place du tableau de bord est rapide.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Le tableau de bord est "business driven"	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Le tableau de bord est modulable	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Le tableau de bord est interactif	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Le tableau de bord est évolutif	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

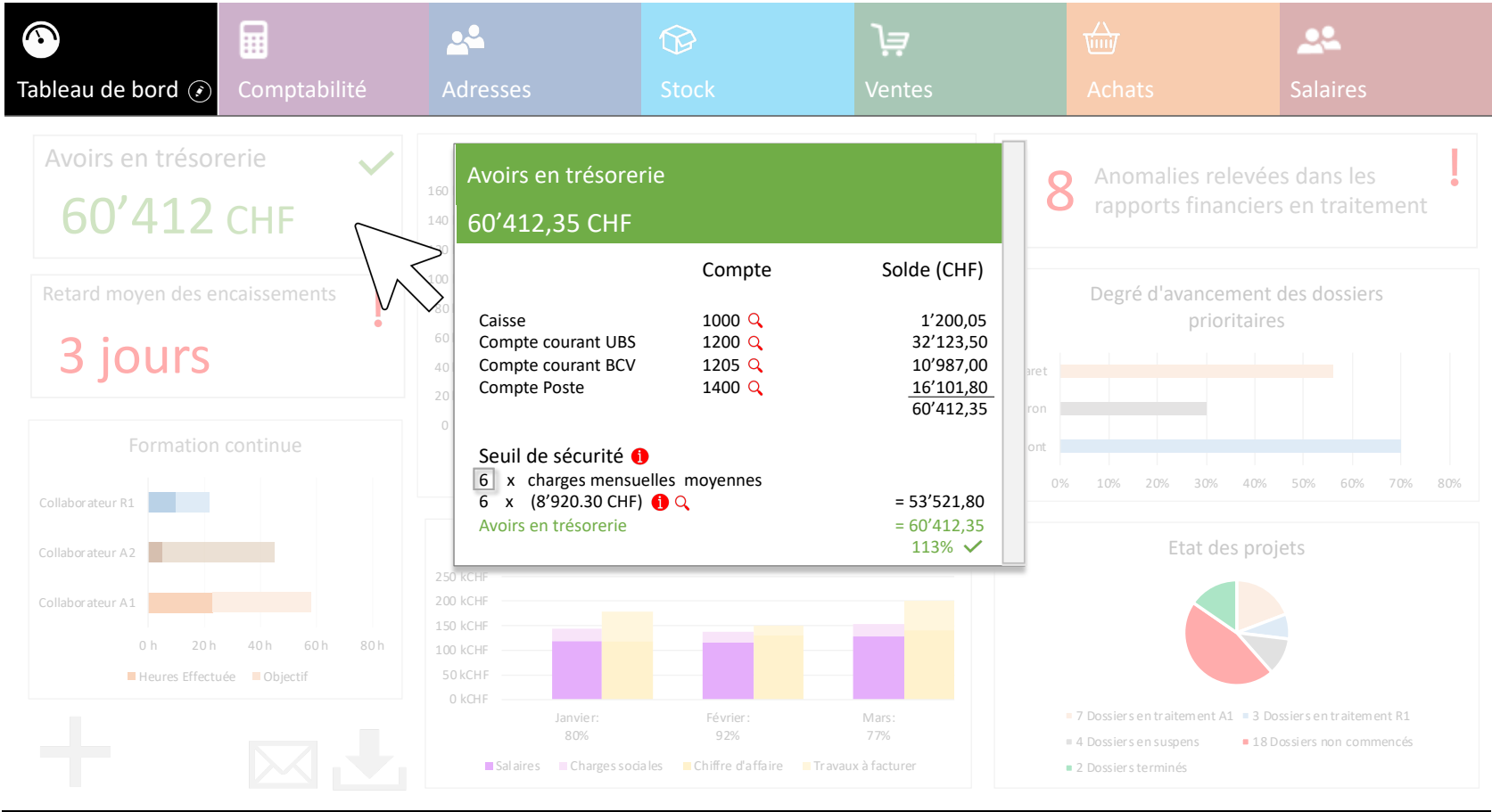
2. Veuillez définir si les fonctionnalités suivantes se retrouvent dans le tableau de bord en vous basant sur le prototype papier.

Mark only one oval per row.

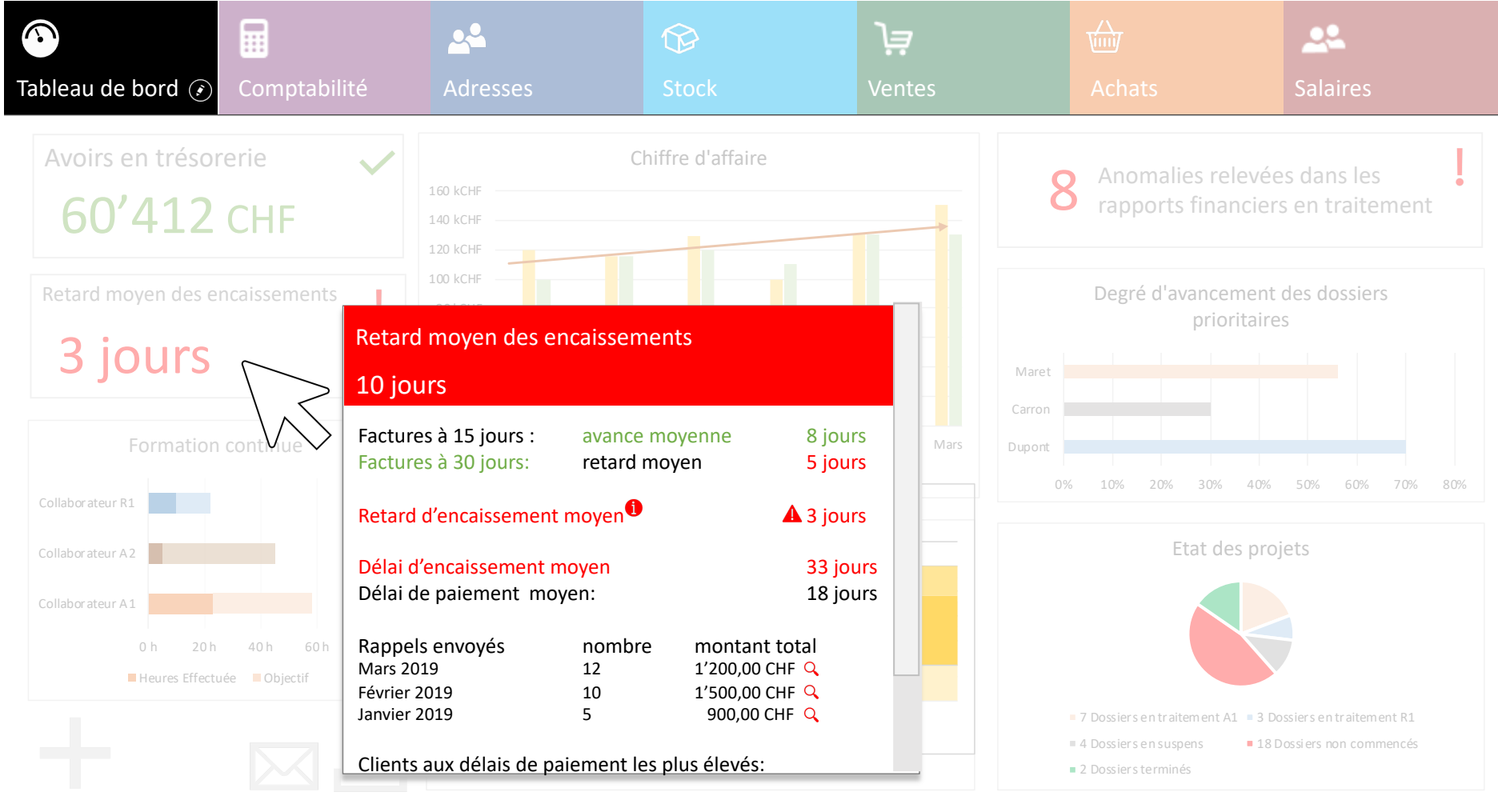
	présent	non présent	indéfini (le prototype papier du tableau ne permet pas de le dire.)
Utilisateur prédéfini	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Suivi des performance au travers d'indicateurs	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
graphiques interactifs avec mises à jour en temps réel	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Analyse centrée sur les objectifs	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Analyse descriptive	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Drill down features	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Envoi de rapport par E-mail	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Envoi de rapport en formats type Microsoft Office	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Annexe XX : Détails des indicateurs

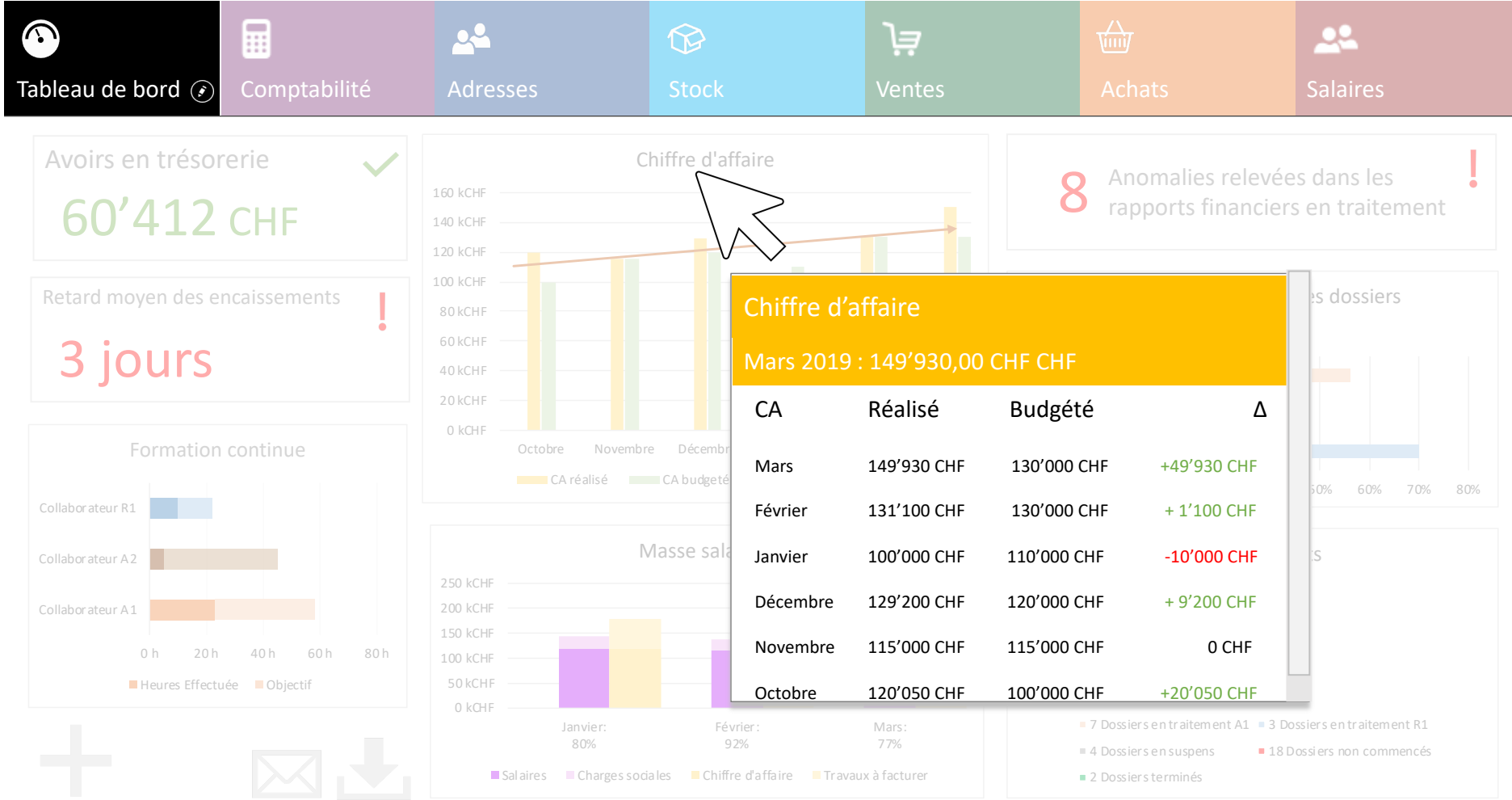
Avoirs en trésorerie



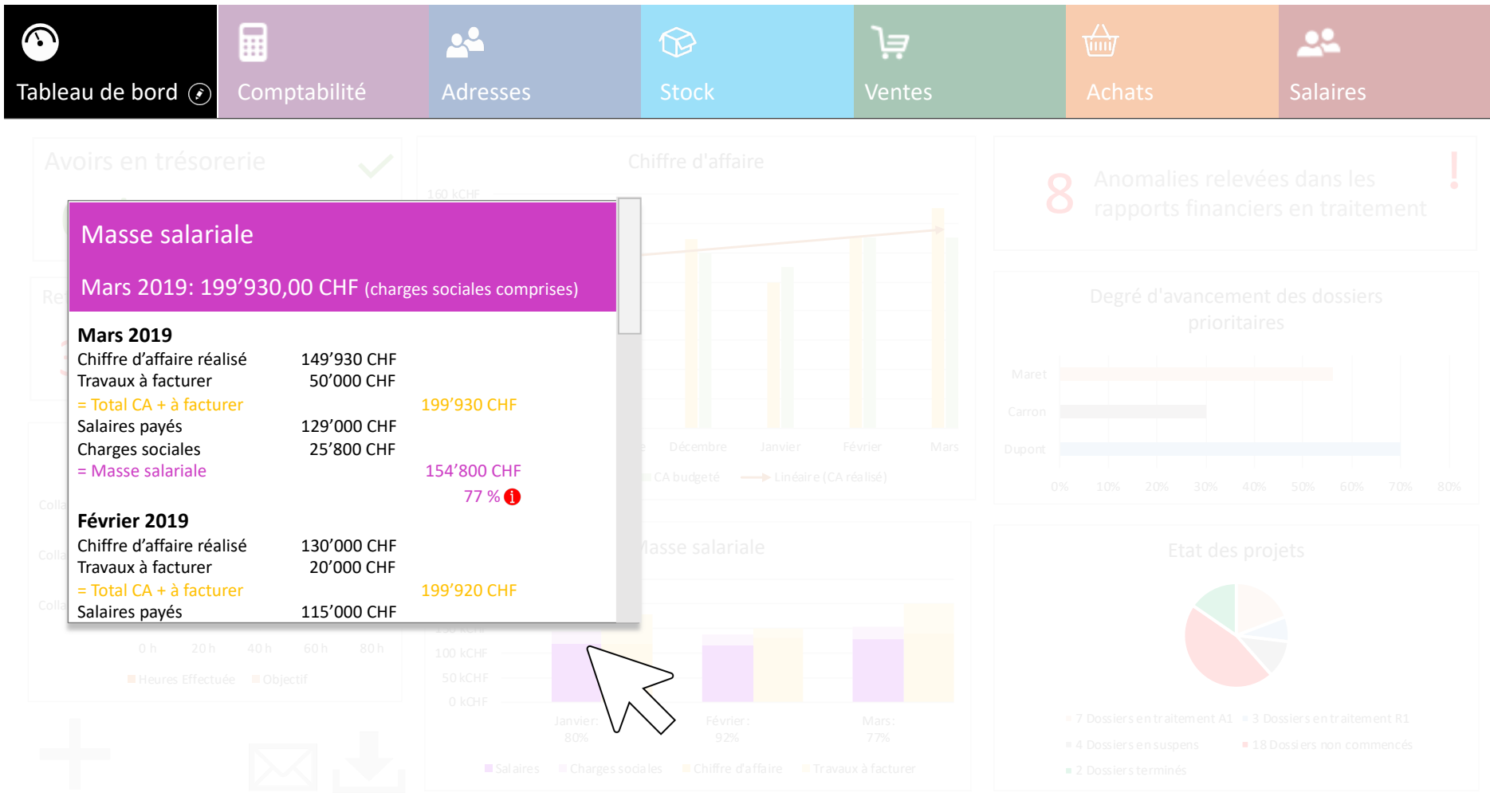
Retard moyen des encaissements



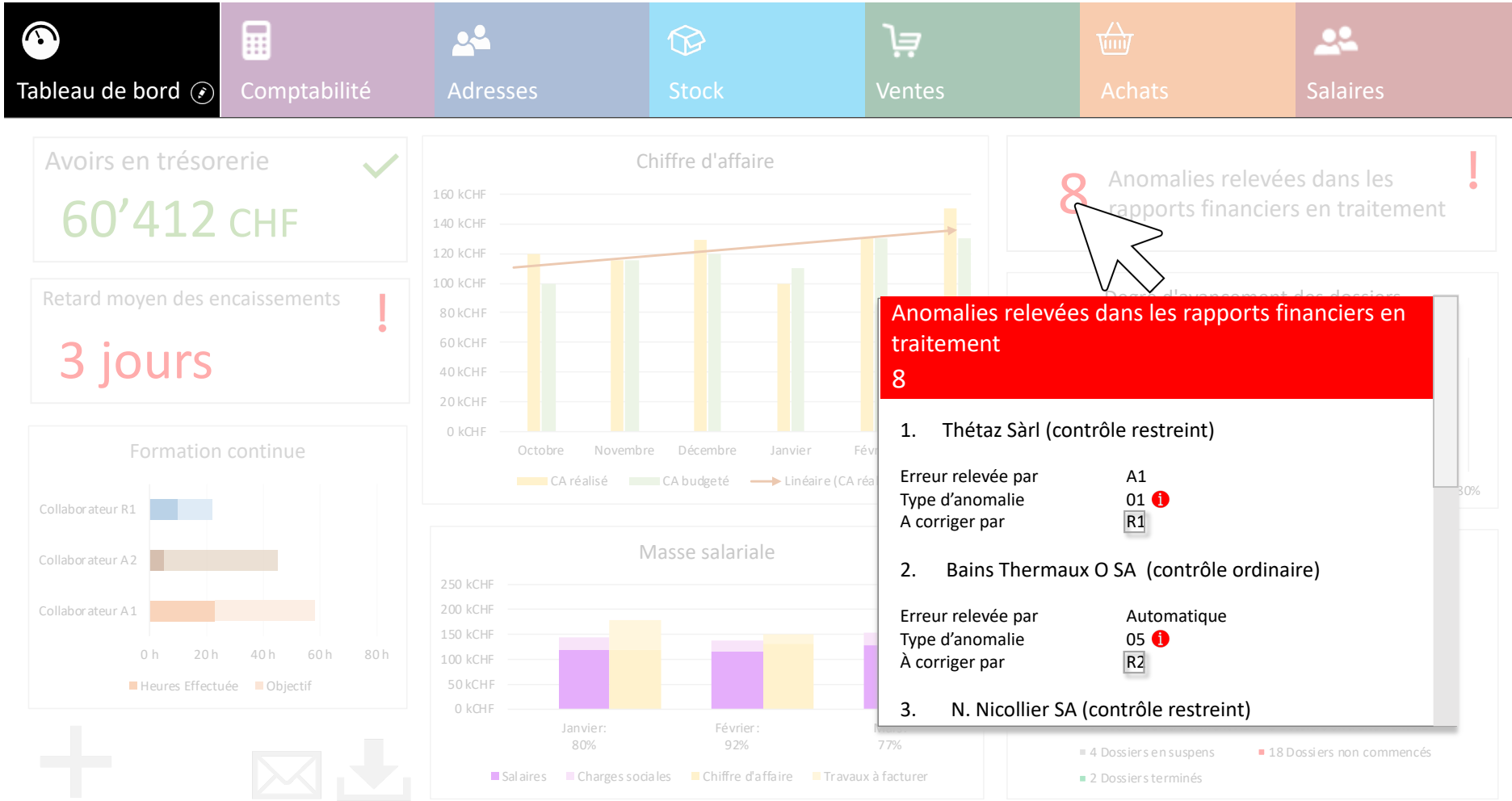
Chiffre d'affaire



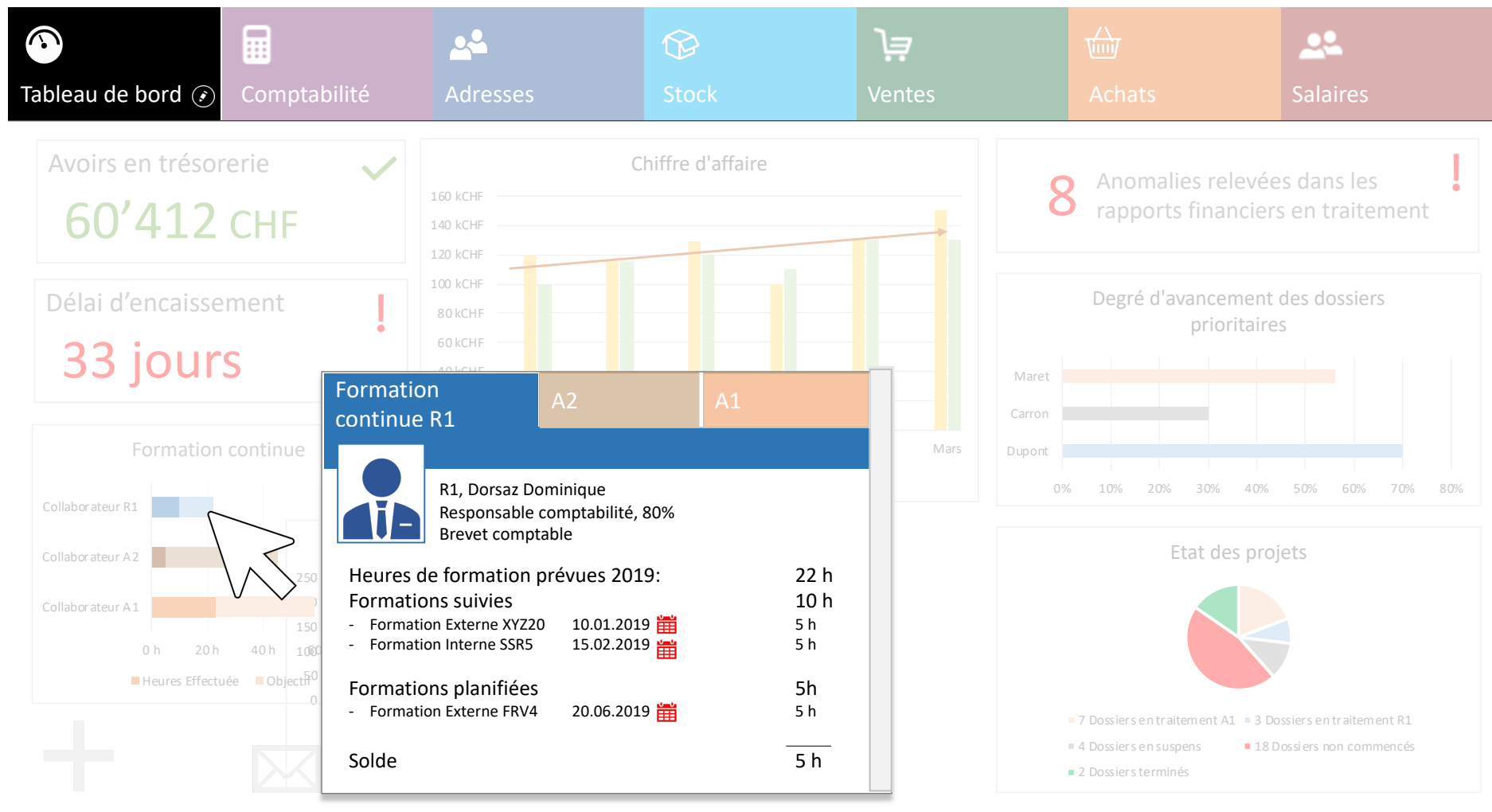
Masse salariale



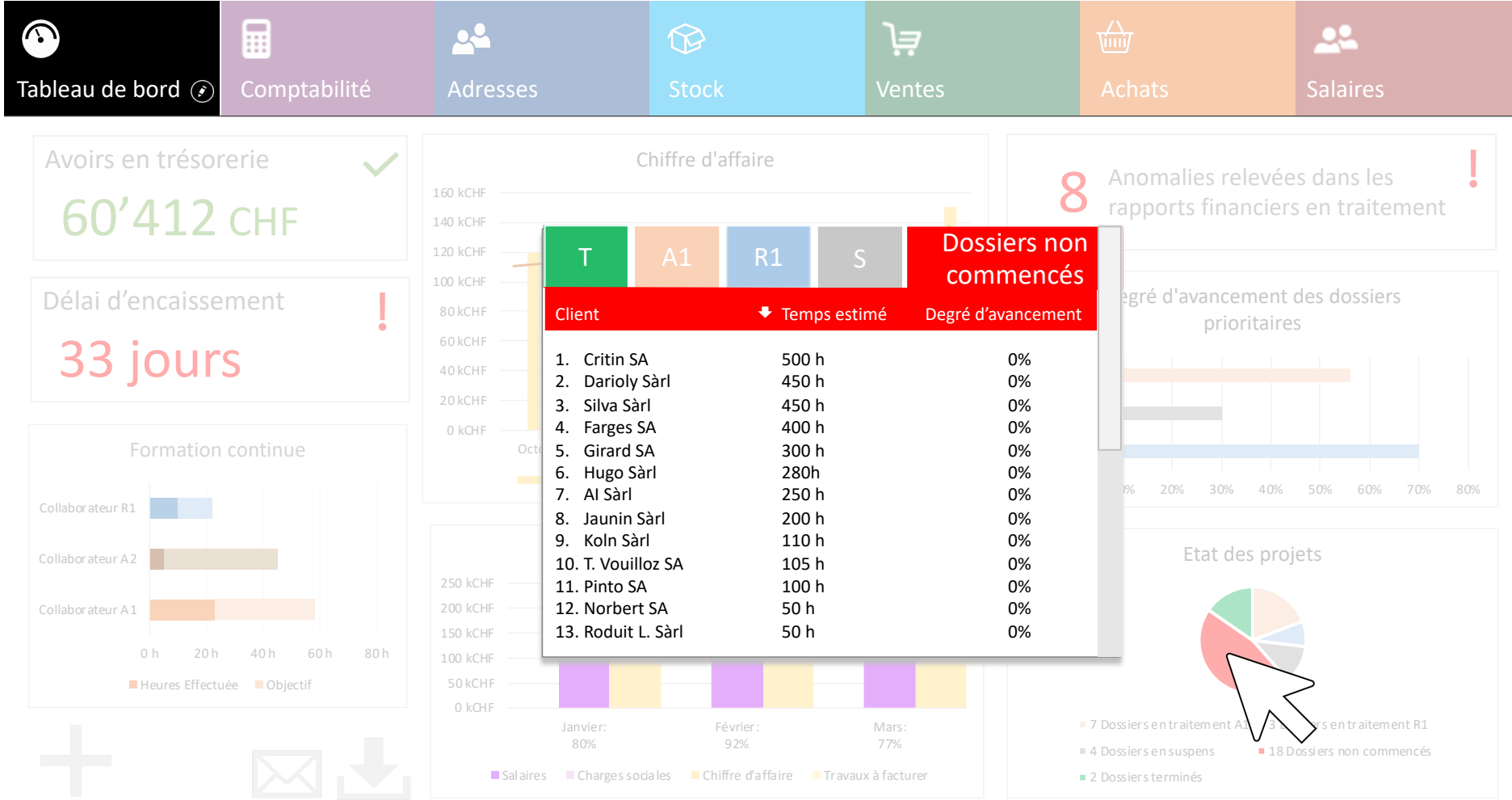
Anomalies relevées



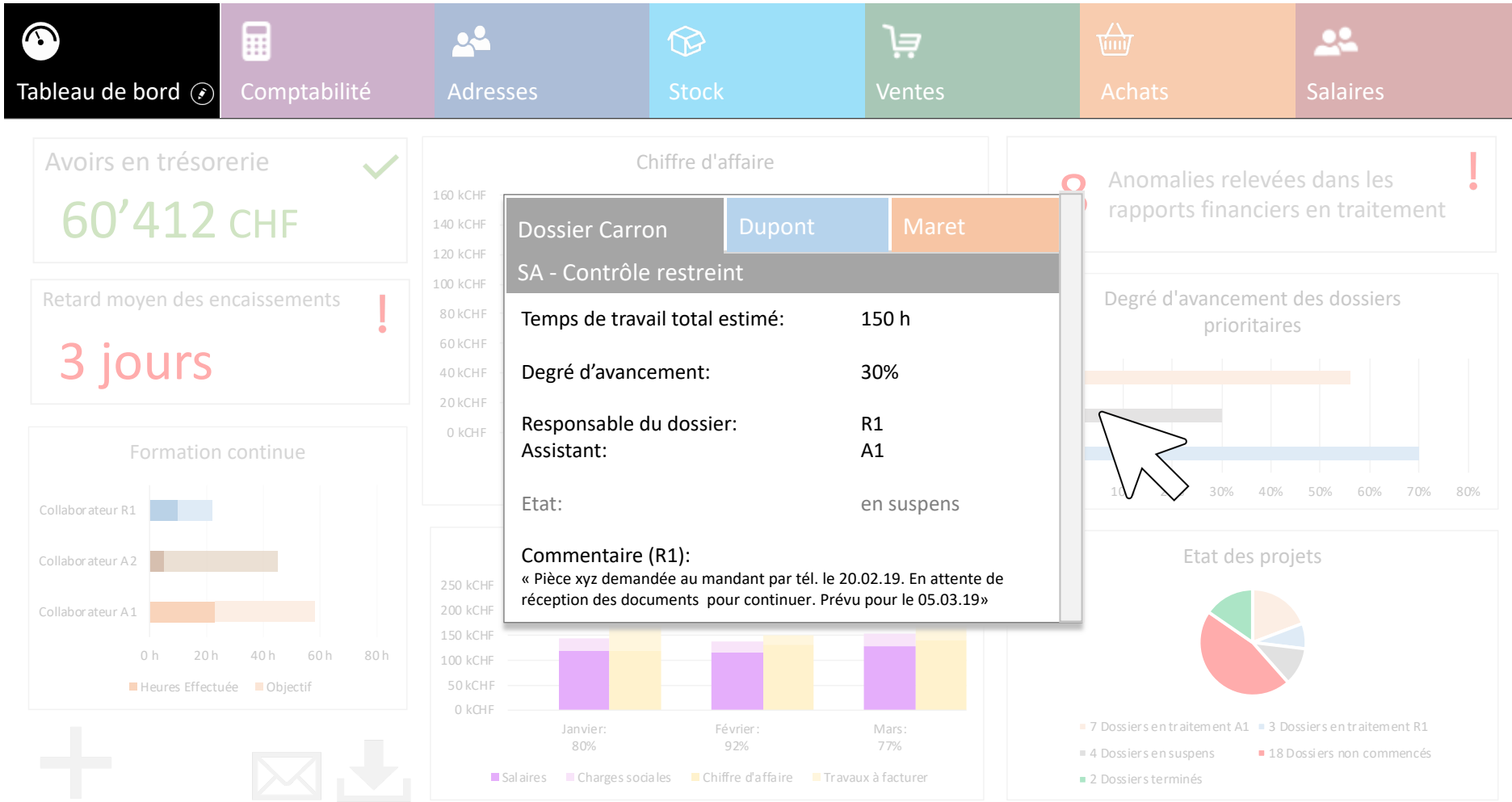
Formation continue



État des projets



Avancement des dossiers prioritaires (indicateur non retenu)



Annexe XI : Fiches indicateurs

Indicateur « Avoirs en trésorerie »

Objectif	Assurer une trésorerie de sécurité couvrant au minimum 6 mois de charges. L'utilisateur peut modifier le nombre dans le tableau de bord.
Objectif du contrôle	Suivre l'évolution de la trésorerie afin d'éviter de se retrouver en situation d'insolvabilité.
Description	Il est important pour les fiduciaires de garder un œil attentif sur leur trésorerie. En effet, elles doivent chaque mois s'acquitter du paiement des charges de structure ainsi que des salaires, ce qui représente un montant plus ou moins similaire chaque mois bien que les entrées d'argent soient moins régulières. En effet, les factures au client se font souvent une fois le mandat terminé. Les fiduciaires ont ainsi des comptes Clients à facturer et des Travaux en cours importants.
Procédure	Le Tableau de bord propose un aperçu du total des avoirs en trésorerie de la fiduciaire, somme des avoirs de tous les comptes de liquidité (caisse, poste, banque) Le tableau indique ce montant en vert si le seuil de sécurité est respecté, et sinon en rouge.
Nom de l'indicateur	Avoirs en trésorerie
Destinataire	Directeur général Responsable des finances
Mesure/ unité de mesure	CHF, arrondi à l'unité
Valeur cible	La somme du total des avoirs en trésorerie doit être supérieure ou égale à la moyenne de six mois de charges, calculée sur l'historique des 12 derniers mois. L'utilisateur peut également modifier cette valeur cible manuellement pour qu'elle corresponde aux besoins de son entreprise.
Période/fréquence	Mise à jour dans la comptabilité après chaque mouvement au niveau des liquidités, des dettes-fournisseurs, des salaires, charges sociales et paiement de charges.
Calculs/Formule	Cet indicateur indique la somme des avoirs en trésorerie, soit la totalité des liquidités qui se trouvent dans les comptes : caisse, poste, banque.

	Pour estimer les charges mensuelles moyennes, la moyenne des charges est calculée sur les 12 derniers mois en se basant sur les charges payées, dont les salaires.
Informations représentées	<ul style="list-style-type: none"> • La somme des avoirs en trésorerie • Si la somme apparaît en vert, cela signifie que le seuil de sécurité (équivalent au paiement de six mois de charges ou entré manuellement par l'utilisateur) est atteint. • Si la somme apparaît en rouge, le total des avoirs en trésorerie est inférieur au seuil de sécurité fixé. Le Responsable des Finances peut alors en chercher la raison et prendre les mesures nécessaires.
Source des données	<ul style="list-style-type: none"> • La somme des avoirs en trésorerie représente la somme du solde des comptes caisse poste banque • La moyenne des charges mensuelles est calculée sur la base des comptes charges (voir plan comptable pour ajouter no) des 12 derniers mois.
Problèmes ou interactions	Erreurs dans la saisie des écritures comptables dans les comptes de liquidité ou de charges.
Forme de représentation	<ul style="list-style-type: none"> • Représentation chiffrée, • Code couleur : vert = seuil de sécurité atteint, rouge = seuil de sécurité non atteint

Avoirs en trésorerie

60'412 CHF

Exemple d'indicateur « Avoirs en trésorerie » pour une entreprise qui possède 60'412.- entre tous ses comptes caisse, poste, banque (numéro des comptes)

La couleur verte indique que cette somme est supérieure au seuil de sécurité qui représente 6 mois de charges pour l'entreprise.

Indicateur « Retard moyen des encaissements »

Objectif	Un retard moyen d'encaissement nul
Objectif du contrôle	Comme toute entreprise, les fiduciaires doivent chaque mois payer des factures à leurs fournisseurs et encaisser celles envoyées à leurs clients. Ils doivent donc s'assurer que leurs clients les paient de manière régulière afin d'assurer leur fond de roulement et d'éviter de se retrouver en situation d'insolvabilité.
Description	Le Responsable des Finances doit suivre l'évolution des délais d'encaissement afin de s'assurer que l'entreprise soit en mesure de payer ses salaires et divers fournisseurs. Il faut donc s'assurer que le délai de paiement de la part du client soit respecté pour assurer une entrée de liquidités régulière.
Procédure	Le tableau de bord calcule le retard ou l'avance moyenne des encaissements selon leur délai (10, 15, 30 jours)
Nom de l'indicateur	Délai d'encaissement
Destinataire	Direction générale Directeur des Finances
Mesure/ unité de mesure	Jours, arrondis à l'unité
Valeur cible	Le retard ou l'avance d'encaissement moyen proposé par l'indicateur doit être idéalement égal à 0
Période/fréquence	L'indicateur est mis à jour après chaque envoi de factures et réception de paiement de la part des clients.
Calculs/Formule	<ul style="list-style-type: none"> Le retard ou l'avance de paiement est obtenu en calculant la différence entre la date d'échéance des factures et la date de réception du paiement de la part du client. Le délai d'encaissement est calculé en effectuant la moyenne de temps entre l'envoi des factures aux clients et l'encaissement de celles-ci. Ce délai est calculé sur les trois derniers mois. Le délai d'encaissement obtenu dans le calcul précédent est alors comparé au délai de 30 jours prévu par l'entreprise (ou autre délai choisi par l'utilisateur).

Informations représentées	<ul style="list-style-type: none"> • Si l'information est affichée en vert, l'entreprise note une avance dans les paiements. En rouge, un retard.
Source des données	Date des échéances des factures envoyées aux clients Date d'envoi des factures aux clients Date de réception des paiements de la part des clients sur les comptes banque, poste ou caisse (voir plan comptable pour trouver numéro) Délai de paiement de 30 jours ou défini par l'utilisateur.
Problèmes ou interactions	Erreur dans les entrées des factures Erreur de comptabilisation
Forme de représentation	Représentation chiffrée Code couleur : vert = objectif atteint Rouge = objectif non-atteint

Retard moyen des encaissements

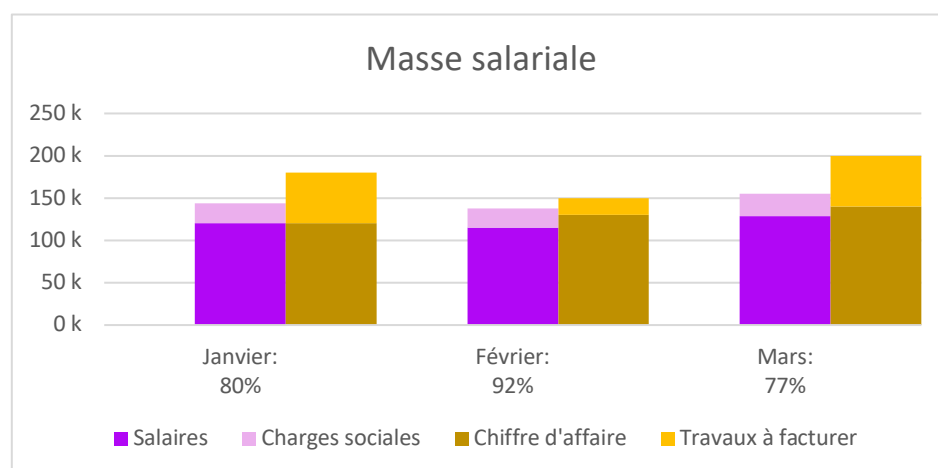
3 jours

Exemple d'indicateur où l'entreprise observe un retard dans les paiements de ses clients d'en moyenne trois jours. Le Responsable des Finances peut alors définir les clients retardataires et chercher les raisons du non-respect du délai afin de pouvoir ajuster la situation.

Indicateur « Masse salariale »

Objectif	Assurer un niveau de productivité suffisant en s'assurant que la masse salariale n'excède pas le 80% du chiffre d'affaire et des travaux à facturer (ou pourcentage défini par l'utilisateur)
Objectif du contrôle	L'entreprise contrôle que les salaires représentent au maximum 80% du chiffre d'affaire et des travaux en cours, ce qui laisse 20% pour le paiement des charges de structure, la rétribution des actionnaires ainsi que la constitution de réserves.
Description	L'indicateur permet au Responsable de Projet et au Responsable des Finances d'avoir un aperçu de l'importance de la masse salariale relativement au chiffre d'affaire réalisé et aux travaux à facturer dans le but de s'assurer que l'entreprise soit suffisamment productive et rentable pour les actionnaires.
Procédure	Le tableau de bord donne un aperçu de la masse de salaires et de charges sociales payés en comparaison du chiffre d'affaire et des travaux à facturer réalisés. Un aperçu des trois derniers mois permet de se rendre compte de l'évolution de ces chiffres.
Nom de l'indicateur	Masse salariale
Destinataire	Directeur Général Responsable de Projet Responsable Financier
Mesure/ unité de mesure	Les données de cet indicateur sont exprimées en CHF, arrondi à l'unité. La comparaison entre la masse salariale et la somme du chiffre d'affaire mensuel et des travaux en cours non facturés est exprimée en pourcent.
Valeur cible	La masse salariale devrait être égale ou inférieure à 80% de la somme du chiffre d'affaire et des travaux à facturer.
Période/fréquence	Mise à jour chaque mois après paiement des salaires
Calculs/Formule	<ul style="list-style-type: none"> Le total de la masse salariale est calculé en additionnant le montant de tous les salaires versés chaque mois et les charges sociales Le total du chiffre d'affaire estimé est calculé en additionnant le chiffre

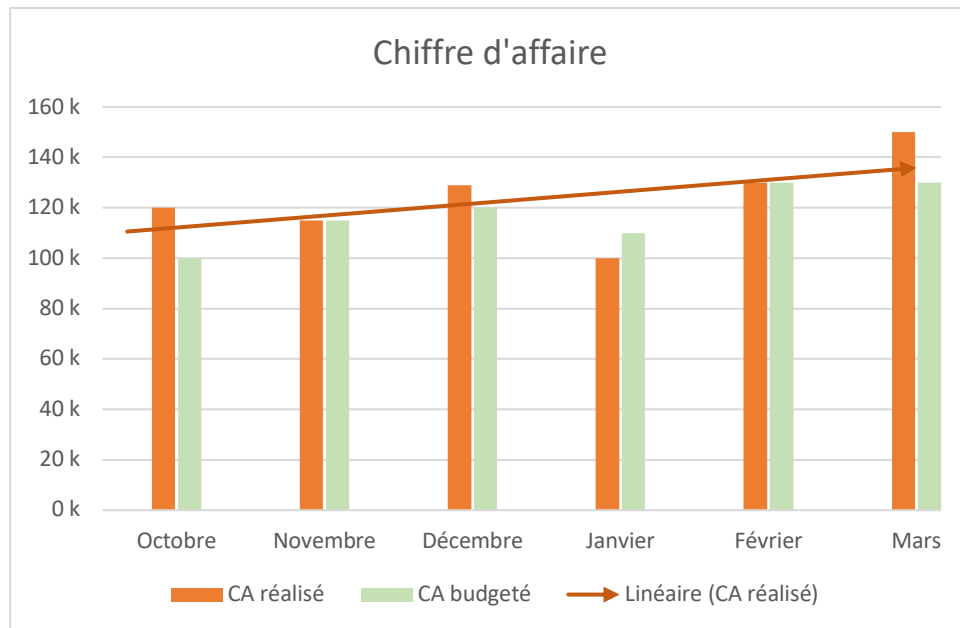
	d'affaire mensuel et les travaux à facturer réalisés pendant le même mois.
Informations représentées	<ul style="list-style-type: none"> • L'indicateur sous forme d'histogramme groupé et empilé donne un aperçu de la situation des trois derniers mois. • Le total de la masse salariale est composé des salaires payés et des charges sociales correspondantes. • La masse salariale est comparée à la somme du chiffre d'affaire et des charges sociales. • Le pourcentage de la masse salariale par rapport au chiffre d'affaire estimé est donné.
Source des données	<ul style="list-style-type: none"> • Salaire : dernier paiement des salaires • Charges sociales : dernier paiement des charges sociales • Chiffre d'affaire mensuel réalisé : total des services facturés • Travaux en cours : total des honoraires mensuels à facturer au client.
Problèmes ou interactions	Erreurs dans les entrées comptables
Forme de représentation	Histogramme groupé et empilé



Dans cet exemple, on peut observer que pour le mois de janvier, la masse salariale n'excédait pas 80% du total du chiffre d'affaire et des travaux à facturer. En revanche, en février la masse salariale correspondait à 92% (et 80% pour janvier.)

Indicateur « Chiffre d'affaire »

Objectif	S'assurer que le chiffre d'affaire estimé corresponde au moins au chiffre d'affaire budgété.
Objectif du contrôle	En s'assurant que l'évolution du chiffre d'affaire corresponde plus au moins aux prévisions établies dans le budget, l'entreprise s'assure qu'elle pourra dégager un profit.
Description	En suivant l'évolution du chiffre d'affaire et en le comparant au chiffre d'affaire budgété, le Responsable des Finance et le Commercial peuvent s'assurer que l'entreprise pourra assurer le paiement de ses charges, de ses éventuels futurs investissements tout en assurant une rentabilité suffisante pour rétribuer les actionnaires.
Procédure	Le tableau de bord propose un graphique qui montre l'évolution du chiffre d'affaire réalisé par l'entreprise en le comparant à celui établi dans le budget. Un aperçu de l'évolution des six derniers mois est proposé.
Nom de l'indicateur	Chiffre d'affaire
Destinataire	Directeur Général Responsable des Finances Responsable Clients
Mesure/ unité de mesure	CHFS, arrondi à l'unité
Valeur cible	Le chiffre d'affaire devrait au moins correspondre au chiffre d'affaire défini dans le budget.
Période/fréquence	Mise à jour chaque premier jour du mois, en ajoutant le mois précédent
Calculs/Formule	Total du compte chiffre d'affaire
Informations représentées	<ul style="list-style-type: none"> • Chiffre d'affaire réalisé • Chiffre d'affaire budgété • Courbe de tendance linéaire basée sur le chiffre d'affaire réalisé
Source des données	Chiffre d'affaire mensuel dans « budget » Chiffre d'affaire réalisé
Problèmes ou interactions	Erreur dans les entrées comptables Erreur ou absences de données dans le budget
Forme de représentation	Graphique



Dans cet exemple, on peut observer l'évolution du chiffre d'affaire sur les six derniers mois, en comparaison du chiffre d'affaire budgété par l'entreprise. On voit que certains mois, le chiffre d'affaire réalisé est inférieur à celui budgété, comme en octobre par exemple. En mars, le chiffre d'affaire réalisé est supérieur à celui budgété.

La courbe de tendance indique que le chiffre d'affaire réalisé suit une évolution positive.

Indicateur « Anomalies relevées dans les rapports »

Objectif	Éviter les erreurs dans les rapports financiers à 100%
Objectif du contrôle	Assurer la précision et la qualité des rapports financiers en répertoriant toutes les anomalies trouvées afin que celles-ci puissent être corrigées.
Description	<p>Il est primordial pour les fiduciaires d’offrir à leurs clients un service de qualité afin de les fidéliser. Les rapports financiers ne devraient donc contenir aucune erreur. Cet indicateur met en exergue les anomalies relevées dans les rapports de façon manuelle (par les Assistants) ou automatique.</p> <p>Les Responsables de dossier ont alors accès à la liste de ces anomalies et peuvent les corriger.</p> <p>De manière plus générale, le Responsable de Projet peut se faire une idée de la qualité du travail effectué par les Assistants, de leur éventuel manque de compétence ou de la qualité des processus automatisés.</p>
Procédure	Le tableau de bord relève le nombre d’erreurs ou anomalies trouvées dans les rapports, entrées de manière manuelle par les Assistants ou détectées dans les tâches automatisées.
Nom de l’indicateur	Anomalies relevées dans les rapports
Destinataire	<p>Directeur général</p> <p>Responsable de Projet</p> <p>Responsables de mandats où les anomalies ont été détectées.</p>
Mesure/ unité de mesure	Nombre entier
Valeur cible	0 erreur
Période/fréquence	Mise à jour dès qu’une erreur ou anomalie est détectée ou corrigée.
Calculs/Formule	Addition du nombre d’erreurs trouvées dans les rapports.
Informations représentées	Nombre d’anomalies relevées. Détail en cliquant sur l’indicateur
Source des données	<p>Erreurs reportées de manière manuelle dans un onglet de Projet sous le mandat correspondant.</p> <p>Erreurs corrigées par le Responsable du mandat et notées comme telles.</p> <p>Erreurs reportées de manière automatique suite au traitement automatique des rapports (RPA).</p>

Problèmes ou interactions	Problème informatique Erreurs de saisies manuelles, oublis
Forme de représentation	Représentation chiffrée

8

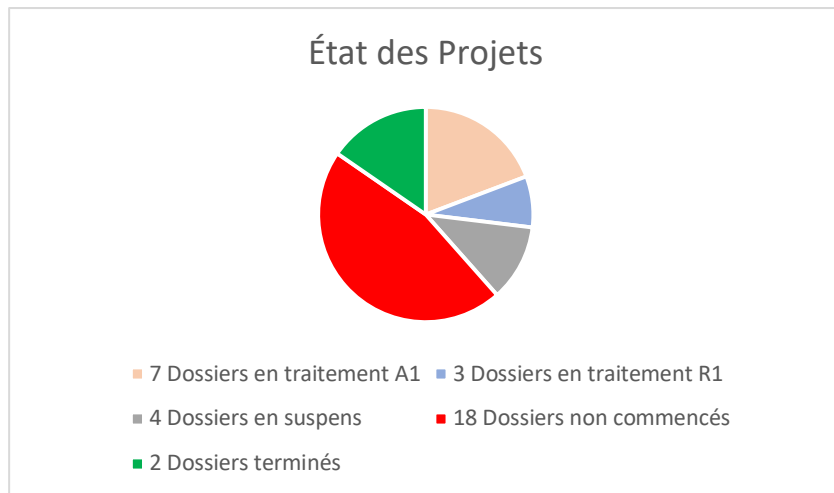
Anomalies relevées dans les
rapports financiers en traitement

Dans cet exemple, l'indicateur relève 8 anomalies trouvées dans les rapports financiers en traitement. En cliquant sur l'indicateur, on peut retrouver le détail de ces erreurs.

Indicateur « État des projets »

Objectif	S'assurer que le 100% des rapports financiers soit effectué dans les délais.
Objectif du contrôle	Les fiduciaires travaillent sur une quantité de mandats simultanément. Il est donc important d'avoir un aperçu général de l'avancée de ceux-ci afin d'assurer une bonne gestion des dossiers et de pouvoir les livrer à temps. Ce contrôle permet donc d'avoir un aperçu de l'avancement des dossiers et de gérer la répartition du travail, puisqu'il indique également le nombre de mandats en cours de traitement par chaque collaborateur.
Description	Une grande partie du travail des fiduciaires consiste à élaborer des rapports financiers pour leurs clients. Les fiduciaires travaillent donc simultanément sur une quantité de dossiers différents et il est donc important d'avoir un aperçu de l'état d'avancée de ceux-ci dans le but de pouvoir organiser le travail au mieux. Cet indicateur a donc pour but d'offrir une vision synthétique de l'avancement du travail sur les rapports financiers.
Procédure	Le tableau de bord donne un aperçu de l'état d'avancement des rapports financiers des clients en indiquant la part de mandats terminés, ceux non commencés ou en suspens. Il indique également le nombre de dossiers en traitement par chaque collaborateur.
Nom de l'indicateur	État des projets
Destinataire	Directeur général Responsable de Projet
Mesure/ unité de mesure	Nombres entiers (de rapports)
Valeur cible	100% de dossiers terminés
Période/fréquence	À la fin de l'année comptable
Calculs/Formule	<ul style="list-style-type: none"> La somme des rapports pour chaque catégorie (terminé, non commencé, en suspens, en cours d'exécution par le collaborateur A11, A2, R1, R2,...) L'angle de chaque catégorie pourrait représenter l'importance des dossiers calculée sur la base des estimations de travail nécessaire entrées dans Projet au début de chaque mandat. Ainsi, un dossier qui devrait nécessiter 500 heures de travail sur 5'000 heures

	prévues pour l'exécution des mandats représenterait 10% du diagramme.
Informations représentées	<p>L'indicateur propose un aperçu de l'état de tous les rapports financiers. Les catégories proposées sont :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dossiers terminés, en vert • Dossiers non commencés, en rouge • Dossiers en suspens, en gris. Il peut s'agir, par exemple, de dossiers qui nécessitent une information demandée au mandant nécessaire pour la suite de son exécution • Dossiers en traitement par A1,A2,R1,R2. Un code est assigné à chaque Responsable (R1,R2,...) et Assistant (A1, A2,...) ainsi qu'une couleur qui sera également utilisée dans l'indicateur « Degré d'avancement des dossiers prioritaires »
Source des données	<ul style="list-style-type: none"> • Les données nécessaires à cet indicateur se trouvent dans Projet. • L'importance des dossiers (qui représente sa part en % dans le diagramme) est calculée sur la base des estimations de temps de travail prévu entrées dans Projet au début de chaque mandat. • Les dossiers sur lesquels aucune durée de travail effectué n'a été enregistré apparaissent sous « Dossiers non-commencé ». • Les dossiers terminés sont ceux définis comme « Dossiers terminés » dans Projet. • Les « Dossiers en suspens » sont ceux définis comme tels dans Projet. • Les dossiers en traitements sont assignés à un collaborateur en se basant sur le nom du dernier collaborateur qui a entré des heures de travail sur le dossier.
Problèmes ou interactions	Erreurs dans les entrées dans Projet, ou manque d'informations.
Forme de représentation	Diagramme circulaire



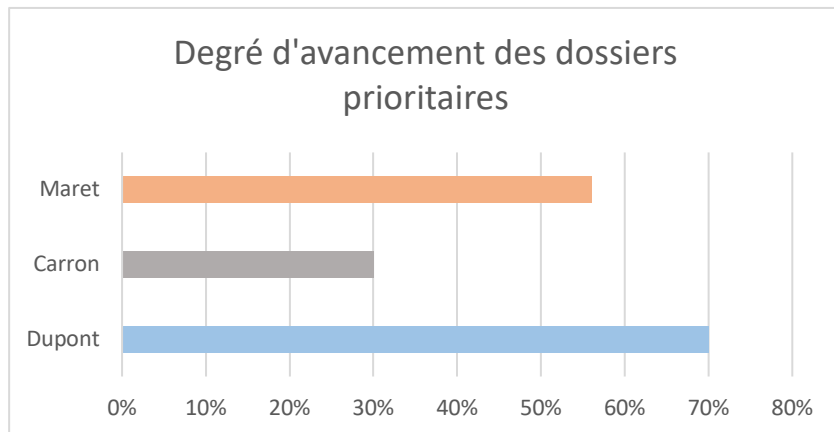
Dans ce diagramme, on peut voir que l'entreprise n'a pas encore commencé à travailler sur 18 dossiers qui représentent presque 50% des projets en termes d'importance (de temps). 2 dossiers ont été terminés et 4 dossiers sont en suspens.

On peut voir également que l'Assistant A1 est actuellement en train de travailler sur sept dossiers et le responsable R1 sur trois dossiers. Ces informations peuvent aider le Responsable de Projet à mieux gérer la répartition du travail.

Indicateur « Degré d'avancement des dossiers prioritaires »
(Indicateur non retenu pour TDB3)

Objectif	S'assurer que le 100% des dossiers prioritaires soit terminés à temps
Objectif du contrôle	S'assurer que les dossiers prioritaires soient terminés dans les délais prévus afin de satisfaire les exigences des clients prioritaires, d'encaisser les honoraires et d'assurer la pérennité des relations professionnelles.
Description	<p>Les dossiers des clients prioritaires sont définis par le Directeur Général ou le Directeur de projet ou de manière automatique sur la base des estimations d'heures de travail nécessaires entrées dans « Projet ».</p> <p>Il s'agit des dossiers qui demandent le plus d'investissement en termes de temps et d'effort pour les collaborateurs et qui représentent une partie importante du chiffre d'affaire de l'entreprise. Il est donc nécessaire de suivre ces dossiers avec une attention particulière.</p>
Procédure	<p>Le tableau de bord propose un aperçu du degré d'avancement des dossiers les plus importants en pourcentage selon le temps estimé pour chaque dossier et les heures effectivement effectuées.</p> <p>Un code couleur permet de savoir qui est actuellement en train de travailler sur le dossier, s'il est en suspens, terminé ou non commencé.</p>
Nom de l'indicateur	Degré d'avancement des dossiers prioritaires
Destinataire	Directeur Général Responsable de Projet
Mesure/ unité de mesure	Le degré d'avancement est exprimé en pourcentage %
Valeur cible	<p>Pour chaque dossier, la valeur cible est : 100% terminé.</p> <p>Les dossiers 100% terminés sont représentés sous la couleur verte, tout comme dans l'indicateur « État des Projet »</p>
Période/fréquence	Les dossiers doivent être 100% terminés à la fin de l'année comptable ou à une échéance convenue avec le client et inscrite dans Projet. L'échéance de chaque dossier peut

	être entrée de manière individuelle dans Projet.
Calculs/Formule	Le pourcentage correspond au total du nombre d'heures passées par les collaborateurs sur le dossier par rapport au nombre d'heures nécessaires estimé au début du mandat.
Informations représentées	<p>L'indicateur offre une vision du degré d'avancement des dossiers prioritaires exprimé en pourcentage. La longueur des barres donne une indication visuelle de cet avancement.</p> <p>Le même code couleur que celui de l'indicateur « État des Projets » est utilisé.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Le vert correspond à « Dossier terminé. • Le rouge correspond à « Dossier non commencé ». • Le gris correspond à « Dossier en suspens. » Il désigne par exemple un dossier mis sur pause dans l'attente d'une information demandée au mandant nécessaire à la suite de son exécution. • Les autres couleurs utilisées correspondent à « Dossier en traitement par A1/A2/R1/R2/... ». L'utilisateur peut assigner une couleur à chaque collaborateur assistant (A) ou responsable (R). Il sait ainsi qui est en train de travailler sur chaque dossier.
Source des données	<p>Les données nécessaires pour cet indicateur se trouvent dans Projet. Il s'agit de</p> <ul style="list-style-type: none"> • Estimation du temps à accorder au dossier prioritaire définie par le Responsable de Projet. Cette estimation peut être également utilisée pour définir les dossiers prioritaires de manière automatique • Le nombre d'heures effectuées sur le dossier par le collaborateur concerné. • L'État du dossier défini par le Responsable de Projet
Problèmes ou interactions	Erreurs dans la saisie des heures effectuées, l'estimation de temps ou de l'état du dossier.
Forme de représentation	Histogramme



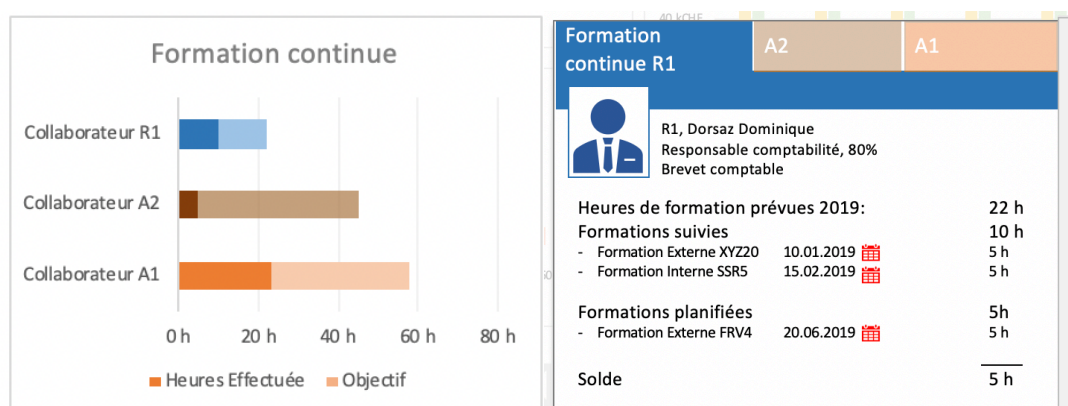
Dans cet exemple, on peut voir que le degré d'avancement des dossiers prioritaires Maret, Carron et Dupont, se monte respectivement à 56%, 30% et 70%.

La couleur orange, tout comme dans l'indicateur « État des Projets » indique que le l'Assistant A1 est actuellement en train de travailler sur le dossier. Le dossier Carron est en suspens et le dossier Dupont est entre les mains du Responsable 1.

Indicateur « Formation continue »

Objectif	Offrir à chaque employé une formation continue de x heures (défini par le Responsable de Formation) de manière à lui permettre de s'adapter aux évolutions observées dans ce rapport et d'élargir ses compétences. Le nombre d'heures est définie par l'utilisateur pour chaque employé
Objectif du contrôle	Suivre les heures de formation suivies par les employés afin d'atteindre les objectifs fixés et de leur garantir un bon niveau de compétences.
Description	Ce contrôle a pour but d'obtenir un aperçu des heures de formation continue pour chaque employé en fonction du nombre d'heures définies en fonction de ses besoins par le Responsable de Formation. Cet indicateur peut également être utile au Responsable de Projet qui peut prévoir les futures absences des collaborateurs et ainsi mieux organiser le travail.
Procédure	Le Tableau de bord calcule le nombre d'heures de formation effectuées pour chaque collaborateur à partir des informations entrées par le Responsable de Formation.
Nom de l'indicateur	Formation continue
Destinataire	Directeur Général Responsable de Formation Responsable de Projet
Mesure/ unité de mesure	Heures, arrondies à l'unité
Valeur cible	Nombre d'heures préalablement défini pour chaque collaborateur par le Responsable de Formation.
Période/fréquence	À la fin de l'année comptable, chaque employé devrait avoir atteint l'objectif fixé par le Responsable de Formation
Calculs/Formule	Somme des heures de formation effectuées par collaborateur En comparaison à nombre d'heures définies par le Responsable de Formation
Informations représentées	A chaque collaborateur est attribuée une colonne dans l'indicateur. La barre orange clair (qui commence à 0) représente les heures de formation qui ont été fixées en tant qu'objectif pour chaque employé par le Responsable de Formation

	La barre orange foncé représente les heures de formation dont le collaborateur a déjà profité depuis le début de l'année jusqu'au moment m.
Source des données	L'objectif en heures se retrouve dans les informations de chaque employé. Le Responsable de formation le définit au 01.01 Les heures effectuées sont entrées par le collaborateur. Dans la section projet, quand il doit attribuer ses heures travaillées à un projet spécifique, il choisit « formation » pour les heures utilisées à cet effet.
Problèmes ou interactions	Erreurs ou absence de saisies d'informations par le Responsable de Formation (objectif) ou le collaborateur (nombre d'heures de formations effectuées)
Forme de représentation	Histogramme empilé



Dans cet exemple, on peut avoir un aperçu de l'avancement de trois collaborateurs en termes de formation continue. A chaque collaborateur est attribué un objectif d'heures de formation continue correspondant à son niveau de compétences et ses besoins. La couleur orange foncé indique le nombre d'heures réalisées en comparaison de l'objectif en orange clair.

Annexe XII : Milestone

Milestone	Début	Fin	Heures Prévues
Etat de l'art	16.09.19	23.09.19	50h
Entretiens	24.09.19	04.10.19	70h
Traitement des données	05.10.19	17.10.19	80h
Phase de test	18.10.19	01.11.19	80h
Rédaction du rapport	02.11.19	14.11.19	70h
Relecture, mise en page et impression	15.11.19	18.11.19	10h
Total			360h

Milestone	Début	Fin	Heures travaillées	
Etat de l'art	23.07.19	30.10.19	50 h	La plupart des lectures ont été effectuées au début du travail, mais plusieurs textes se sont ajoutés au fil du travail.
Entretiens	23.07.19	19.09.19	50h	Env. 30h de préparation pour les deux questionnaires, 4 heures par entretiens, prise de contact, déplacement et entretien compris. Les entretiens se sont déroulés entre le 04.08.19 et le 17.09.19)
Traitement des données	20.09.19	30.10.19	100 h	Cette étape a duré plus de temps que prévu à cause de l'itération
Phase de test	31.10.19	13.10.19	80h	La phase de test a commencé plus tard que prévu à cause du traitement des données. Il a fallu attendre d'avoir le prototype avant d'envoyer un questionnaire aux experts
Rédaction du rapport	02.11.19	14.11.19	70h	
Relecture, mise en page et impression	15.11.19	18.11.19	10h	
Total			360h	

Annexe XIII : Mandat définitif

HES-SO Valais

EE	IG	TO
X		

**Sujet et Mandat Définitif
du travail de bachelor**FO.2.2.02.27.GF
mob/01/06/2017**Filière:** Economie d'entreprise, plein temps**Année** 2018/2019**Confidentiel** ☐ **Non confidentiel** ☒

La directive sur les travaux de bachelor DI2.2.02.01 décrit précisément l'engagement de la HES-SO Valais et celle du mandant selon que le sujet est confidentiel ou non

Etudiant-e NOM Prénom VEROLET Fanny Tél. +4179 667 98 96		Professeur NOM Prénom BONAZZI Riccardo	
Mandant-e NOM (raison sociale) LOGICIAL SA Adresse complète Rue des Prés-de-la-Scie 7 1920 Martigny Email paolo.secchi@winbiz.ch		Personne de contact NOM Prénom SECCHI Paolo Fonction Resp. Dev. IT Tél. +4179 239 37 22	
Titre du travail de bachelor Développement d'un modèle de tableau de bord adapté à l'évolution du métier des fiduciaires			
Echéancier des travaux de bachelor			
➤ Formation à plein temps	<input type="checkbox"/>	Variante 1	février – juillet
	<input checked="" type="checkbox"/>	Variante 2	septembre – novembre
➤ Formation en emploi	<input type="checkbox"/>	Variante 1	février – août
	<input type="checkbox"/>	Variante 2	septembre – janvier
➤ Type de tentative	<input checked="" type="checkbox"/>	Première tentative	
	<input type="checkbox"/>	Seconde tentative	

EE	IG	TO
X		

D'autre part le-la mandant-e confirme avoir pris bonne note :

- ☒ - de la directive du système qualité relatives au travail de bachelor
- ☒ - que le travail sera réalisé selon la variante choisie ci-dessus
- ☒ - que la recherche d'un sujet de travail de bachelor incombe à l'étudiant-e; ses contacts avec les entreprises susceptibles de fournir un mandat n'engagent pas la responsabilité de l'école.
- ☒ - que le travail reste propriété de la HES-SO Valais et que l'exemplaire qui est remis à l'entreprise par l'étudiant-e est destiné exclusivement à ses propres besoins
- ☒ - que la HES-SO Valais se réserve le droit de publier sur le site Internet de l'école, le nom de l'entreprise, de l'étudiant-e, le titre du travail de bachelor ainsi qu'un résumé (sauf travaux confidentiels)
- ☒ - que les travaux confidentiels ne sont pas publiés. Le nom de l'étudiant, accompagné de l'information "Confidentiel" est publié avec un résumé du travail de bachelor, ne contenant ni les chiffres, ni les données sensibles. Le nom de l'entreprise n'est pas publié.
- ☒ - que la défense orale n'est pas publique (assistent à la défense, le professeur, l'expert et un représentant de la filière)
- ☒ - que l'étudiant et le professeur planifient avec le représentant du mandant / de la mandante, une présentation du travail de bachelor à l'entreprise

Attestation d'originalité (à l'attention de l'entreprise mandante)

- ☒ - Le/la mandant-e atteste qu'aucune étude similaire n'a déjà été effectuée.
- ☐ - Lorsque des éléments relatifs au travail préexistent, ils doivent être mentionnés d'une manière explicite ci-après.

A la suite de ce formulaire, chaque étudiant-e doit fournir un rapport de 3 pages, comprenant les éléments suivants :

1. Titre du travail	Indiquez 1.1. Un titre pertinent qui fait référence au contexte, à l'objectif principal et éventuellement au nom de l'organisation / du projet.
2. Le contexte (l'entreprise) (max. 10 lignes)	Indiquez : 2.1. Quel est le contexte de votre entreprise et qu'attend-elle de votre travail de bachelor ? 2.2. Où votre travail va-t-il s'arrêter (ce que vous n'allez pas faire après discussion avec votre mandant) ?
3. L'état de l'art (15 - 20 lignes)	Indiquez 3.1. Rédigez un bref état de l'art sur la thématique de votre travail de bachelor (méthodes possibles, définition des concepts, contexte, secteur d'activités, etc.).
4. Les objectifs du travail (min. 4 objectifs au point 4.2)	Indiquez sous la forme d'objectifs spécifiques, mesurables, atteignables, réalistes et temporels : 4.1. Quelle est la question de recherche associée à votre problématique, à laquelle vous allez répondre à la fin de votre travail ? 4.2. Quels sont les objectifs que votre mandant cherche à atteindre avec votre travail ? 4.3. Quels sont les livrables que vous allez présenter à votre mandant à la fin de votre travail? (un livrable est un résultat tangible, mesurable et vérifiable d'un projet, comme par exemple un cahier de charges, une analyse SWOT, les résultats d'une enquête...) 4.4. Quelle sera la plus-value ainsi que l'impact de votre travail pour votre mandant ?
5. Les méthodologies (max. 10 lignes)	Indiquez 5.1. Quelles méthodologies vont vous permettre de répondre à votre question de recherche et d'atteindre les objectifs cités en point 4.2 ? 5.2. Comment allez-vous collecter les données nécessaires à votre travail et garantir leur qualité ?

Descriptif du mandat du travail de bachelor

1. Titre du travail

1.1 Titre

Etude du développement d'un modèle de tableau de bord adapté à l'évolution du métier des fiduciaires

2. Contexte de l'entreprise

2.1 Contexte et attentes

La marque Winbiz, propriété de la société LOGICIAL SA, crée, développe et commercialise des logiciels de comptabilité et de gestion d'entreprise destinés aux PME depuis plus de 25 ans. Certifiés par de nombreux organismes tels que Swisdec et Swissmade, les logiciels Winbiz sont à ce jour utilisés par plus de 800 bureaux fiduciaires ([lien](#)) et plus de 40'000 PME. La marque est actuellement en train de développer de nouveaux outils afin de s'adapter aux évolutions du secteur.

Ce travail portera sur la conception d'un prototype papier de Dashboard simple contenant des éléments pertinents et utiles à la prise de décision. Une analyse de l'interaction entre le logiciel et l'utilisateur ainsi que les effets du tableau de bord sur les processus sera également effectuée afin de mesurer la qualité de l'outil.

2.2 Limites du travail

Le travail va se limiter à soutenir l'entreprise pendant la conception de l'interface et il ne va pas s'intéresser à la dimension technique du développement logiciel. Les tests d'acceptation vont se limiter aux fiduciaires qui utilisent Winbiz, en se basant sur des prototypes papier.

3. Etat de l'art

Pendant longtemps, la gestion comptable a été considérée comme une activité de soutien dont le but se limitait à retranscrire les transactions monétaires ou non monétaires de l'entreprise, à donner des informations financières et à élaborer des budgets. Aujourd'hui, elle tend à revêtir un rôle plus stratégique au sein de l'entreprise en devenant un élément clé dans la prise de décision et la gestion du risque (Nielsen, 2017).

En effet, en entrant dans l'ère numérique, les bases de données, leur analyse et de nouveaux outils performants permettent à la gestion comptable de non seulement retranscrire et analyser les données historiques d'une société, mais également d'en prédire son évolution et de désigner les meilleures actions et solutions pour celle-ci. Ainsi, elle devient donc un réel outil de pilotage, une source de création de valeur plutôt qu'une simple activité de contrôle.

Un Dashboard est une représentation synthétique et dynamique des performances d'une entreprise. Il se présente sous forme d'indicateurs clés (KPI) qui découlent des objectifs.

Dans ce travail, nous nous baserons sur le modèle du Balanced Scorecard (Kaplan & Norton, 1992), qui propose de classer les indicateurs en quatre axes : finances, clients, processus internes, apprentissage et innovation. Ce modèle offre l'avantage d'être adapté aux nouvelles technologies puisqu'il peut par exemple être associé à des algorithmes de Machine Learning dans le but d'obtenir des prévisions à partir de données historiques et ainsi fournir des informations utiles au pilotage et à la prise de décision (Appelbaum, Kogan, Vasarhelyi, & Yan, 2017).

Les objectifs du travail

3.1 Questions de recherche

- Quels sont les éléments/indicateurs permettant à un Dashboard d'être un outil de prise de décision stratégique ?

3.2 Objectifs à atteindre

- Définition des besoins des fiduciaires en matière de tableau de bord.
- Sélection des 5 indicateurs les plus pertinents.

EE	IG	TO
X		

- c) Validation du prototype papier réalisé avec l'entreprise par 75% des experts .
d) Réduction de l'effort pour l'utilisateur : -15% de temps nécessaire pour compléter la saisie des données (selon estimation des données).

3.3 Livrables

Modèle de tableau de bord (prototype papier)
Questionnaire pour les experts (test)

3.4 Plus-value et impact du travail

Ce travail de bachelor proposera au mandant un prototype de tableau de bord adapté aux nouvelles technologies et aux besoins de ses clients puisqu'il se basera sur la littérature existante, les comptes rendus d'entretiens avec des entreprises ainsi que les résultats de tests effectués par des experts. Il lui donnera la possibilité de développer ce tableau de bord dans le cadre de son logiciel de comptabilité.

4. Les méthodologies

4.1 Types de méthodologies

Pour ce travail, la méthodologie choisie est le Design Science. Elle suivra une approche centrée sur le Design & Development (Peppers, Tuunanen, Rothenberger, & Chatterjee, 2007), dont les étapes clés sont :

- la définition de la problématique : questionnaire aux entreprises (utilisateurs).
- la définition des objectifs de solution : traitement des données.
- la conception d'une solution : selon les données recueillies, la littérature et les bonnes pratiques.
- le développement : le prototype de tableau de bord.
- l'évaluation : phase de test du prototype par quatre experts.
- la communication : rédaction du travail de bachelor.

4.2 Méthodes de collecte et garantie de qualité

L'élaboration du Dashboard se basera sur la littérature existante y relative, les modèles de tableaux de bord proposés par d'autres logiciels comptables comparables à Winbiz ainsi que le résultat des entretiens avec les entreprises.

La phase de test comportera un questionnaire rempli par les experts jugeant de la qualité du tableau de bord tant sur des aspects quantitatifs que qualitatifs. Ce questionnaire prendra notamment en compte les facteurs de succès (organisation, processus et technologie) ainsi que les principales fonctionnalités que l'on retrouve chez (Appelbaum et al., 2017).

Nous avons déjà identifié 5 fiduciaires intéressées à donner leur avis par rapport au tableau de bord et nous envisageons collecter au début de notre étude l'avis des experts provenant des autres universités (EPFL, HEC Lausanne, IMD).

HES-SO Valais

EE	IG	TO
X		

**Sujet et Mandat Définitif
du travail de bachelor**

FO.2.2.02.27.GF
mob/01/06/2017

Indiquez :	
6. La planification	6.1. Comment allez-vous répartir les 360 heures sur les étapes de votre travail en tenant compte de l'effort nécessaire pour implémenter la méthodologie (5.) et atteindre les objectifs (4.) ? 6.2. Quelles sont les principales dates / milestones dans le déroulement de votre travail ?
7. La liste des références	7.1. La référence complète des sources qui seront en priorité utilisés dans votre état de l'art et votre travail, selon les normes APA.
ATTENTION	avant restitution, le descriptif définitif du mandat doit être daté et signé, par: <u>l'entreprise mandante, le professeur et l'étudiant-e</u>

6. Planification

Milestone	Début	Fin	Heures
Etat de l'art	16/09/19	23/09/19	50h
Entretiens	24/09/19	04/10/19	70h
Traitement des données	05/10/19	17/10/19	80h
Phase de test	18/10/19	01/11/19	80h
Rédaction du travail	02/11/19	14/11/19	70h
Relecture, mise en page et impression	15/11/19	18/11/19	10h
Total			360h

7. Listes de références

7.1 Sources principales

Appelbaum, D., Kogan, A., Vasarhelyi, M., & Yan, Z. (2017). Impact of business analytics and enterprise systems on managerial accounting. *International Journal of Accounting Information Systems*, 25, 29–44.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). *The balanced scorecard: measures that drive performance*.

Nielsen, S. (2017). *New and Interesting Perspectives for the Management Accountant in a World of Data*.

Peffer, K., Tuunanen, T., Rothenberger, M. A., & Chatterjee, S. (2007). A design science research methodology for information systems research. *Journal of Management Information Systems*, 24(3), 45–77.

Commentaires du professeur responsable du suivi - thèmes à développer ou à exclure, exigences de l'école, outils à utiliser, remarques et recommandations, etc

HES-SO Valais

EE	IG	TD
X		

Sujet et Mandat Définitif
du travail de bachelor

FO.2.2.02.27.GF
mob/01/06/2017

@ OBJECTIFS MODIFIÉS

@ PERIMETRE CLARIFIÉ: ANALYSE DES BÉSOINS METIERS
ORIENTÉE STRATÉGIE

Date : 10.05.2019

Signature de l'étudiante-e :




Date : 10.05.2019

Signature du professeur/de la professeure :



Date : 07.05.2019

Signature du mandant/de la mandante :



Date :

Validation du Responsable de filière :

Annexe XIV : Commentaires

De: **Béatrice Girod Lehmann** beatrice.girod@hevs.ch @
Objet: EE - Sujet & mandat TB 2019
Date: 18 juin 2019 à 15:40
À: Fanny Vérolet fanny.verolet@students.hevs.ch
Cc: Riccardo Bonazzi riccardo.bonazzi@hevs.ch, Estelle Dayer estelle.dayer@hevs.ch

BL

Bonjour,

Suite à l'examen des formulaires "sujet & mandat définitif" de TB par le jury, nous vous informons que le vôtre est accepté.

Cependant le jury vous demande de prêter attention aux points suivants, et de les valider avec votre professeur et votre mandant avant le démarrage de votre TB:

- Etes-vous certaine que ce TB n'est pas confidentiel? Merci de me confirmer cela **par retour de mail**.
- Même remarque que lors du descriptif provisoire pour les objectifs "c" et "d" qui visent à quantifier l'acceptation et l'utilisation du tableau de bord. Est-ce que l'objectif d) est vraiment mesurable dans le cadre du TB ==> risque d'être éloigné de la réalité? C'est presque un indicateur. Et est-ce que c'est vraiment l'étudiante qui peut influencer ces indicateurs? Sinon à ne pas mettre.
- Dans la partie "méthodologie", il est mentionné : questionnaire aux entreprises et dans la partie "méthodes de collecte", il est écrit : entretiens avec les entreprises. S'agit-il d'une méthodologie quantitative ou qualitative qui va être déployée dans le TB? ==> confus
- Merci de préciser avec votre professeur, avant le démarrage du travail le type et le nombre d'enquêtes que vous allez mener de manière à éviter tout malentendu.
- Merci de bien définir avec votre professeur et votre mandant ce que vous entendez par "tableau de bord", car cela peut être vaste.

Ces commentaires devront être intégrés dans les annexes du TB.

Pour la suite du processus, après signature par le responsable de filière, un exemplaire du formulaire vous sera transmis. Merci de transmettre une copie à votre professeur et à votre mandant.

Votre travail de Bachelor débute officiellement le 16 septembre 2019. Pour cette date, les documents vous seront envoyés par poste.

Toutes les informations relatives au module du travail de Bachelor sont à disposition sur Cyberlearn.

Je reste à votre disposition pour toute question.

Cordiales salutations,

Béatrice Girod Lehmann
Adjointe scientifique - Formation Continue HEG
Institut Entrepreneurship & Management

Email : beatrice.girod@hevs.ch
Tél. / Tel. : 027 606 90 94

Hes-so VALAIS WALLIS

<http://www.hevs.ch>
www.hevs.ch/iem

Présente les mardis et vendredis.

www.masterQSM.ch



HES-SO Valais-Wallis / IEM • Le Foyer •

Techno-Pôle 1 • 3960 Sierre
+41 27 606 90 94 • info.iem@hevs.ch • www.hevs.ch

Annexe XV : Déclaration de l'auteur

« Je déclare, par ce document, que j'ai effectué le travail de Bachelor ci-annexé seul, sans autre aide que celles dûment signalées dans les références, et que je n'ai utilisé que les sources expressément mentionnées. Je ne donnerai aucune copie de ce rapport à un tiers sans l'autorisation conjointe du RF et du professeur chargé du suivi du travail de Bachelor, y compris au partenaire de recherche appliquée avec lequel j'ai collaboré, à l'exception des personnes qui m'ont fourni les principales informations nécessaires à la rédaction de ce travail et que je cite ci-après : Mr. Paolo Secchi, mandant et Mr Riccardo Bonazzi, professeur responsable de mon travail».

Sierre, le 18 novembre 2019

Fanny Vérolet