

Master Administration des Entreprises



Thématique Pilotage de la performance
Marion Voisin Soulerot

Contenu de la thématique

- **Séance 1** : Piloter les performances – enjeux et perspectives (*Marion Voisin Soulerot*)
- **Séance 2** : Contrôle de gestion et projets (*Andreea Lecu*)
- **Séance 3** : Contrôle de gestion et projets (*Jean-Marie Bosson*)
- **Séance 4**: Tableau de bord et reporting : les outils du pilotage stratégique de l'entreprise (*Franck Zerafa*)
- **Séances 5 et 6** : Tableaux de bord et processus (*Hugues Morley-Pegge*)
- **Séances 7 et 10** : Pilotage par les programmes d'amélioration de la performance (*Marion Voisin Soulerot*)
- **Séances 8** : Pilotage et RSE (*Christophe Fonteneau*)
- **Séances 9** : SI et contrôle de gestion (*Anne-Céline Nicoud*)

Evaluation de la thématique

L'évaluation repose sur le travail réalisé dans le cadre des séances sur le pilotage des programmes d'amélioration de la performance.

Vous travaillerez par groupe de 4 ou 5 sur l'analyse d'un programme d'amélioration de la performance.

L'évaluation portera sur la présentation orale de ce programme.



Contrôle ou « Control » ?

Contrôle	Control
Vérification (check)	Maîtriser
Surveillance (monitoring)	Avoir le contrôle
S'exerce après l'acte	S'exerce avant l'acte
Ce que fait un contrôleur	Ce que recherche le manager

Gestion ou « Management » ?

Gestion	Management
Gérer des choses	Manager des personnes
Un gestionnaire	Un manager
Un gestionnaire administre des biens pour le compte d'autres personnes	Un manager fait agir les autres

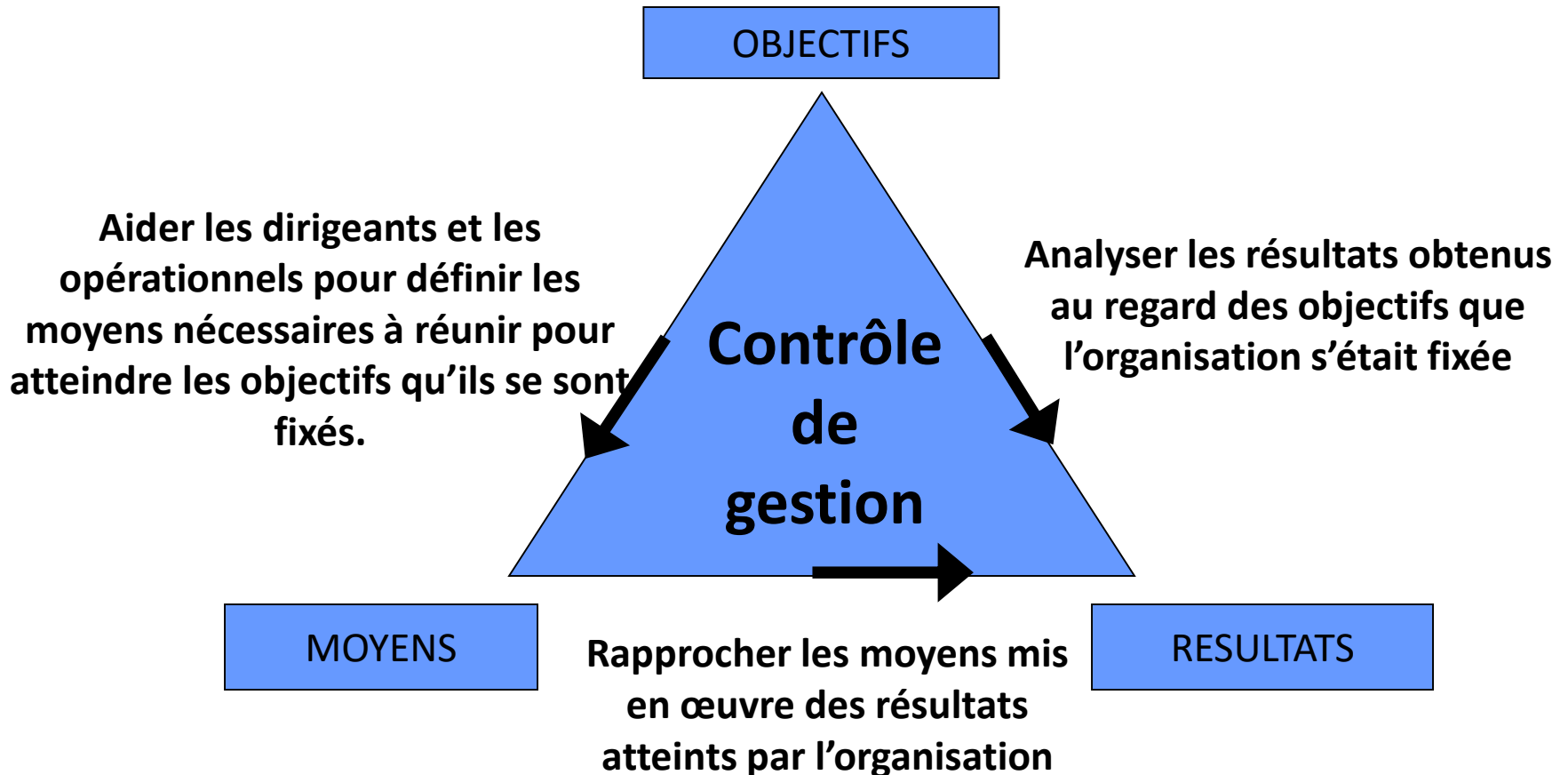


- « Le contrôle de gestion est le processus par lequel les managers obtiennent l'assurance que les ressources sont obtenues et utilisées de manière efficace et efficiente pour la réalisation des objectifs de l'organisation ». (Anthony, 1965)
- « Le contrôle de gestion est le processus par lequel les managers influencent d'autres membres de l'organisation pour mettre en œuvre les stratégies de l'organisation ». (Anthony, 1988)
- « Le contrôle de gestion est l'ensemble des processus et procédures formels, construits sur la base de l'information que les managers utilisent pour maintenir ou modifier certaines configurations des activités de l'organisation ». (Simons, 1995)
- « Le contrôle de gestion est l'ensemble des pratiques créatrices d'ordre et de sens reposant sur l'exploitation de données chiffrées financières et non-financières. » (Berland, 2013)

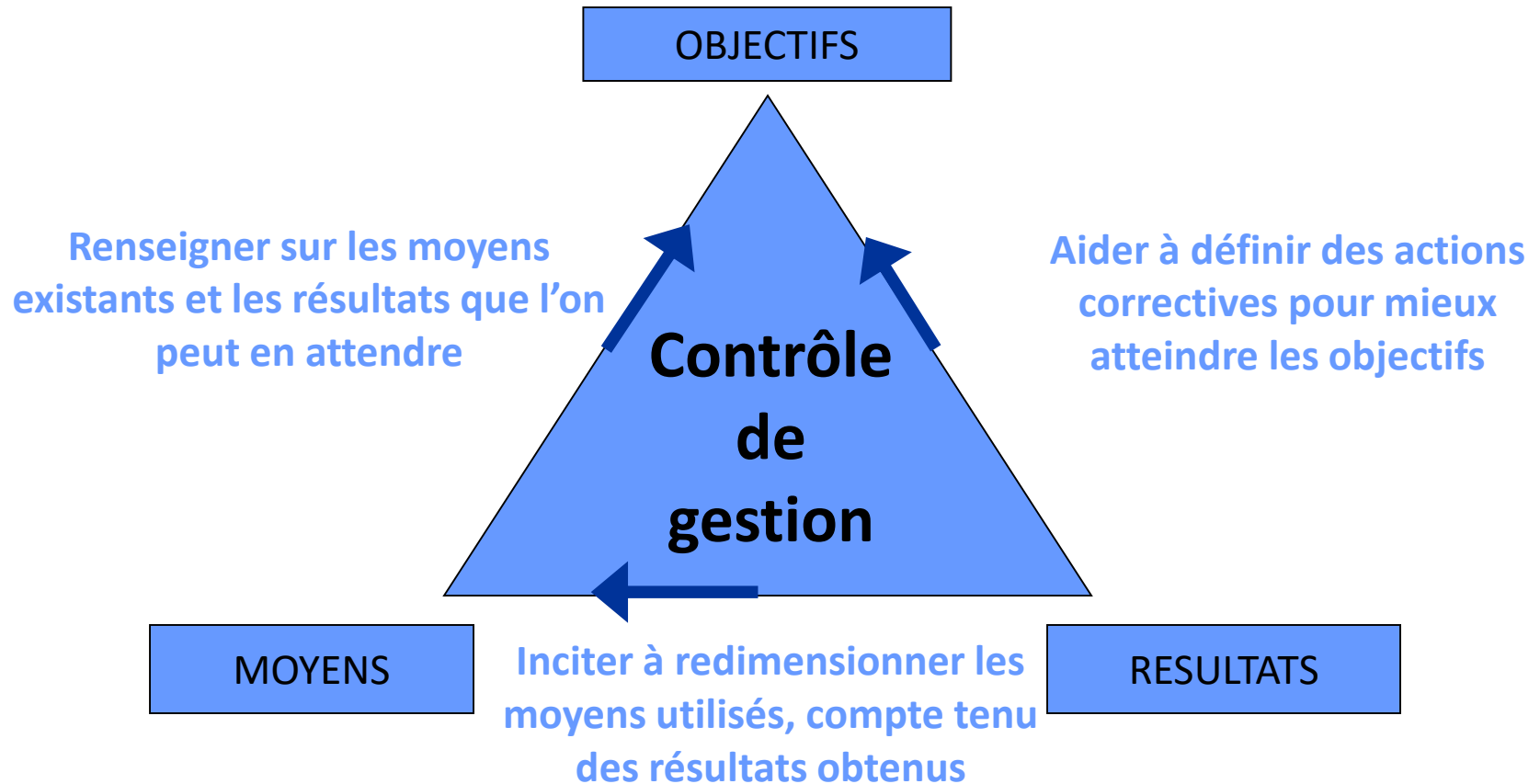
Les postulats du contrôle de gestion

- **Objectif des dirigeants d'une organisation** : la performance
 - **Objectif des propriétaires d'une entreprise** : dégager le maximum de bénéfices
- ☞ **Contrat de gestion** entre le manager et la hiérarchie : Celle-ci demande d'atteindre des **objectifs** et lui confie des **ressources** déterminées en lui déléguant le pilotage. Il est jugé sur ses **résultats**.

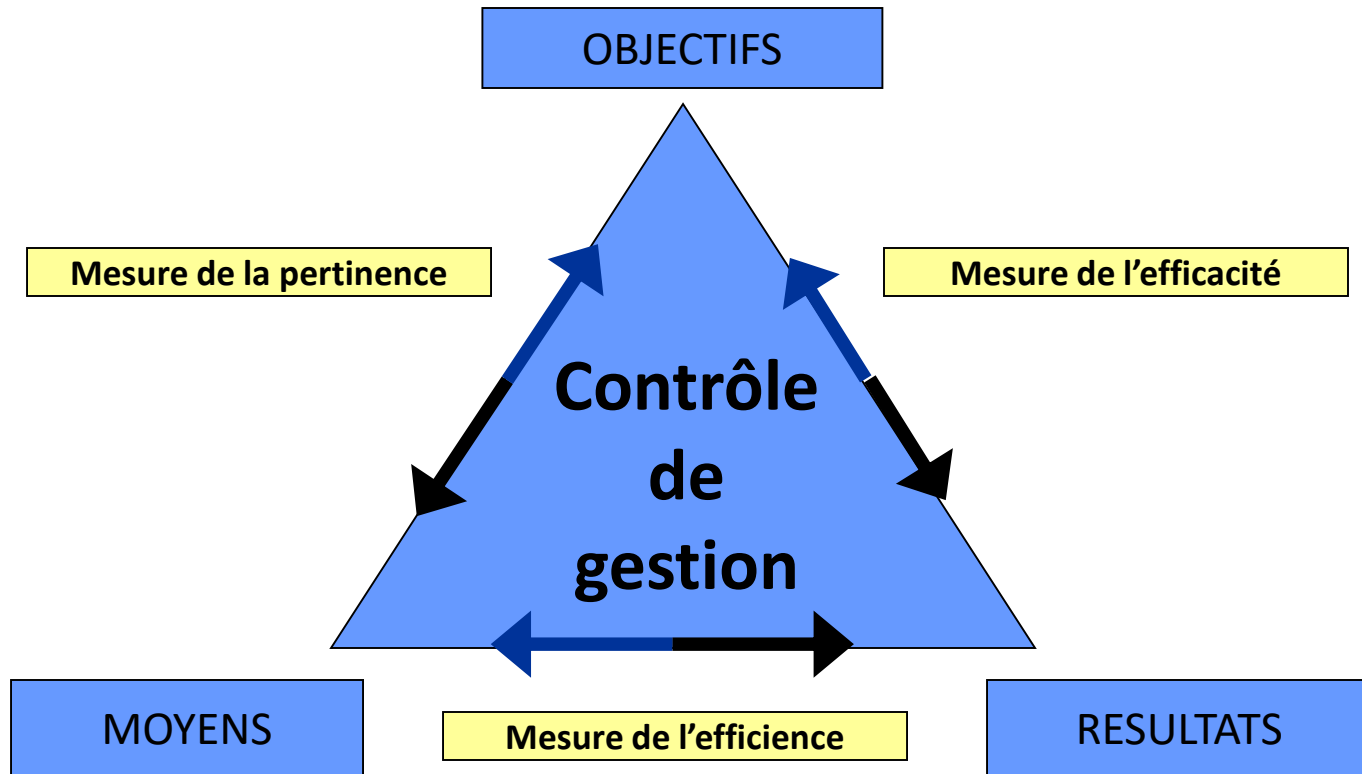
Rôles et missions du contrôle de gestion



Rôles et missions du contrôle de gestion



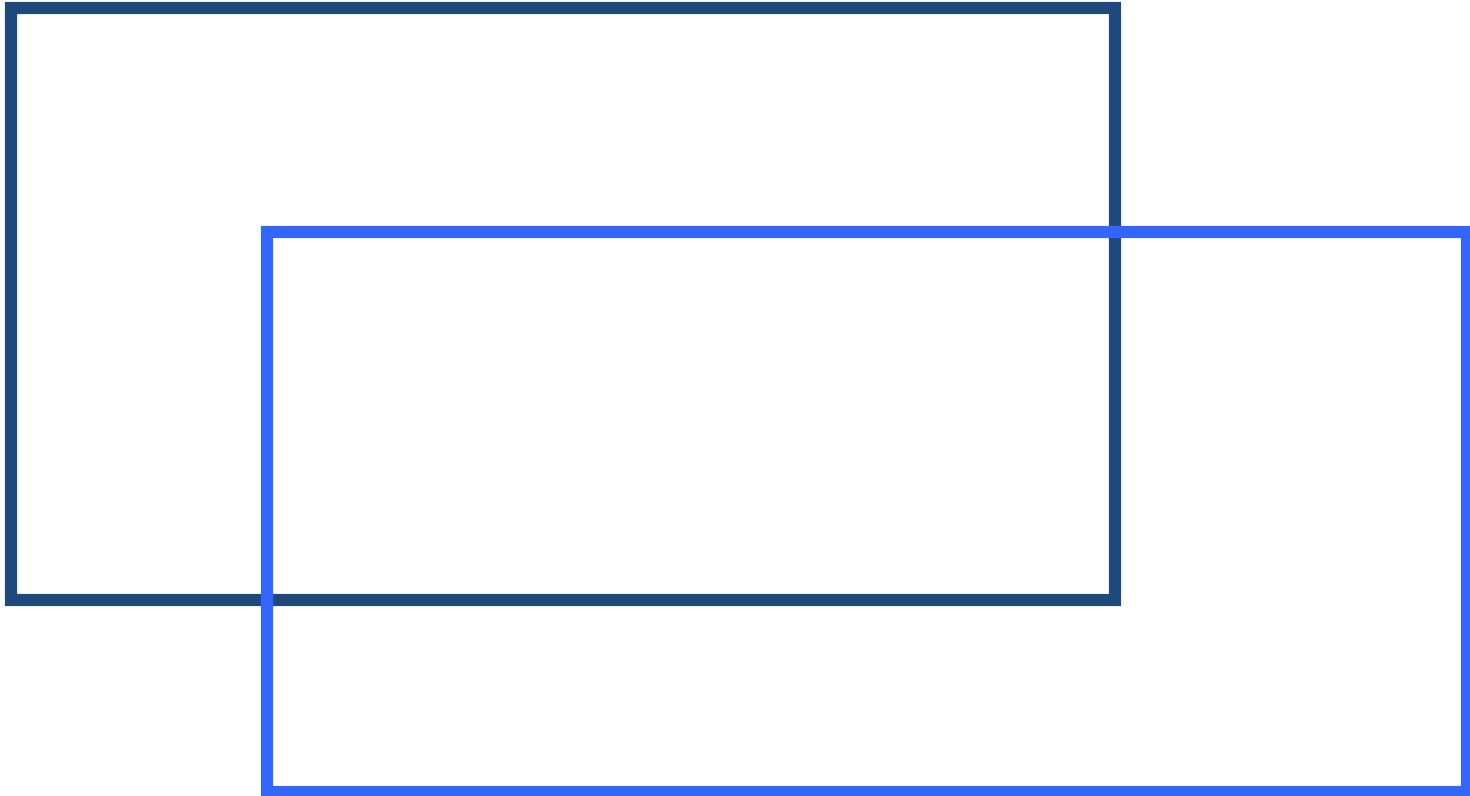
Rôles et missions du contrôle de gestion



Piloter la performance, cela suppose...

- **Définir la performance souhaitée** : objectif, norme, référentiel
- **Mettre en place des capteurs** pour mesurer l'atteinte des objectifs et/ou normes
 - ☞ Qu'est-ce que la performance ?
 - ☞ Quand sommes-nous performant ?
 - ☞ Comment mesurer la performance ?
 - ☞ Comment l'améliorer ?

Le contrôle de gestion



Ce que fait le contrôleur de gestion

Rôle du contrôleur de gestion


Le contrôleur de gestion **récolte des données** et **produit des reportings** pour tous les niveaux de l'organisation ("**scorekeeping**").

- Ce rôle répond à la question : "comment vont les affaires?"

Le contrôleur de gestion contribue à **orienter l'attention des managers** sur les éléments pertinents ("**attention directing**").

- Ce rôle répond à la question : "quelles opportunités doivent être saisies en priorité?"
- L'attention doit être portée sur toutes les opportunités créant de la valeur et pas seulement sur celles visant à réduire les coûts.

Le contrôleur de gestion est également sollicité pour **élaborer des hypothèses, analyser et comparer des solutions** afin d'aider à la prise de décision ("**Problem solving**").

- Ce rôle répond à la question : "parmi les options possibles, quelle est la meilleure?"
- 

Les différents types de reporting

- **Reporting interne régulier** : il contient les informations nécessaires à la prise de décision au quotidien:
 - Reporting journalier
 - Reporting hebdomadaire
 - Reporting mensuel
- **Reporting interne ponctuel** : il contient les informations nécessaires à des décisions ponctuelles ou inédites :
 - Externalisation
 - Mise en place d'un système de contrôle des coûts spécifiques pour une activité ponctuelle
- **Reporting externe** : il contient les informations fournies aux investisseurs, à l'Etat et aux autres parties prenantes sur des éléments financiers mais aussi parfois opérationnels de l'organisation.

Rôle du contrôleur par rapport aux responsables opérationnels

- **Les aider à gérer leurs entités :**
 - les informer sur leurs réalisations
 - les inciter à développer une réflexion de contrôle de gestion (a priori et a posteriori)
 - répondre à leurs besoins ponctuels d'analyse, d'outils, d'information
- **Les impliquer par rapport au système de contrôle de gestion :**
 - les aider à alimenter les outils du C.G.
 - les associer à la conception de certains outils de C.G.

Rôle du contrôleur par rapport à la direction générale

- Décliner la stratégie : « finalisation »
- Relayer dans le « pilotage » des responsabilités
- Informer sur les performances (rôle d'alerte) : « post-évaluation »

Contact :

Marion VOISIN SOULEROT

01.44.08.11.75

marion.soulerot@iae.pantheonsorbonne.fr