

# Master Contrôle de Gestion et Audit Organisationnel

Mesure de la Performance  
Marion Voisin Soulerot

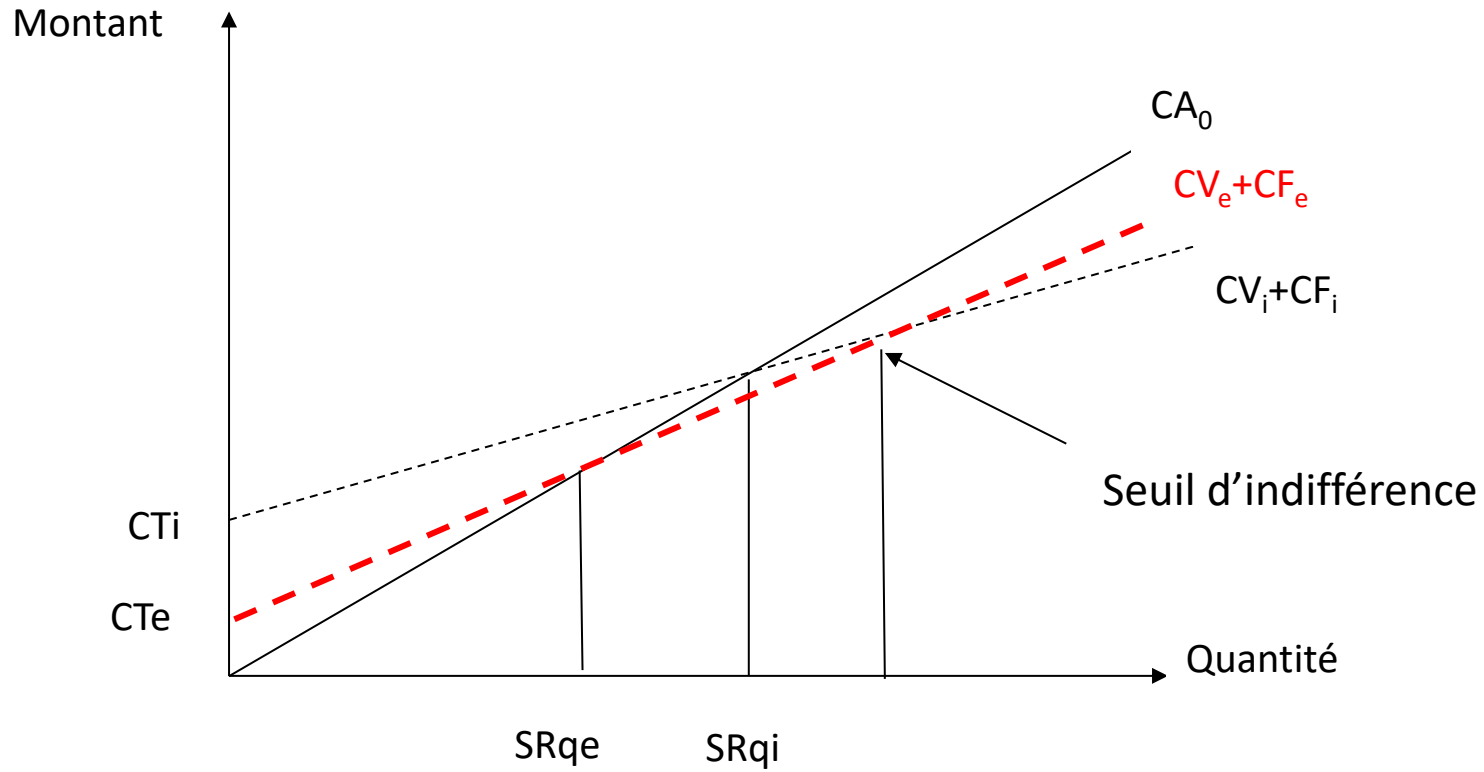
- Choix du scénario:
  - ✓ Bâtir un budget n'est pas la reconduction du passé
  - ✓ L'exercice budgétaire permet de valider que les plans d'action sont cohérents par rapport aux objectifs
  - ✓ Le budget d'une entité doit être construit en coordination avec les autres entités
- Changement de la politique de rémunération:
  - ✓ Un budget exige un effort de remise à plat des variables d'action et de créativité pour identifier les actions de progrès
  - ✓ Le budget suit une logique volontariste
  - ✓ Planification  $\neq$  prévision

- Choix d'investissement en machines:
  - ✓ Nécessité d'une cohérence entre le budget et les plans opérationnels
  - ✓ Nécessité de combiner des objectifs de résultat et des contraintes de trésorerie
- Recours à la sous-traitance:
  - ✓ Problème de cohérence entre les choix court terme induits par le budget et l'intérêt à moyen terme de l'entreprise
  - ✓ Le budget met l'accent sur les objectifs de type financier, éventuellement au détriment d'objectifs plus qualitatifs

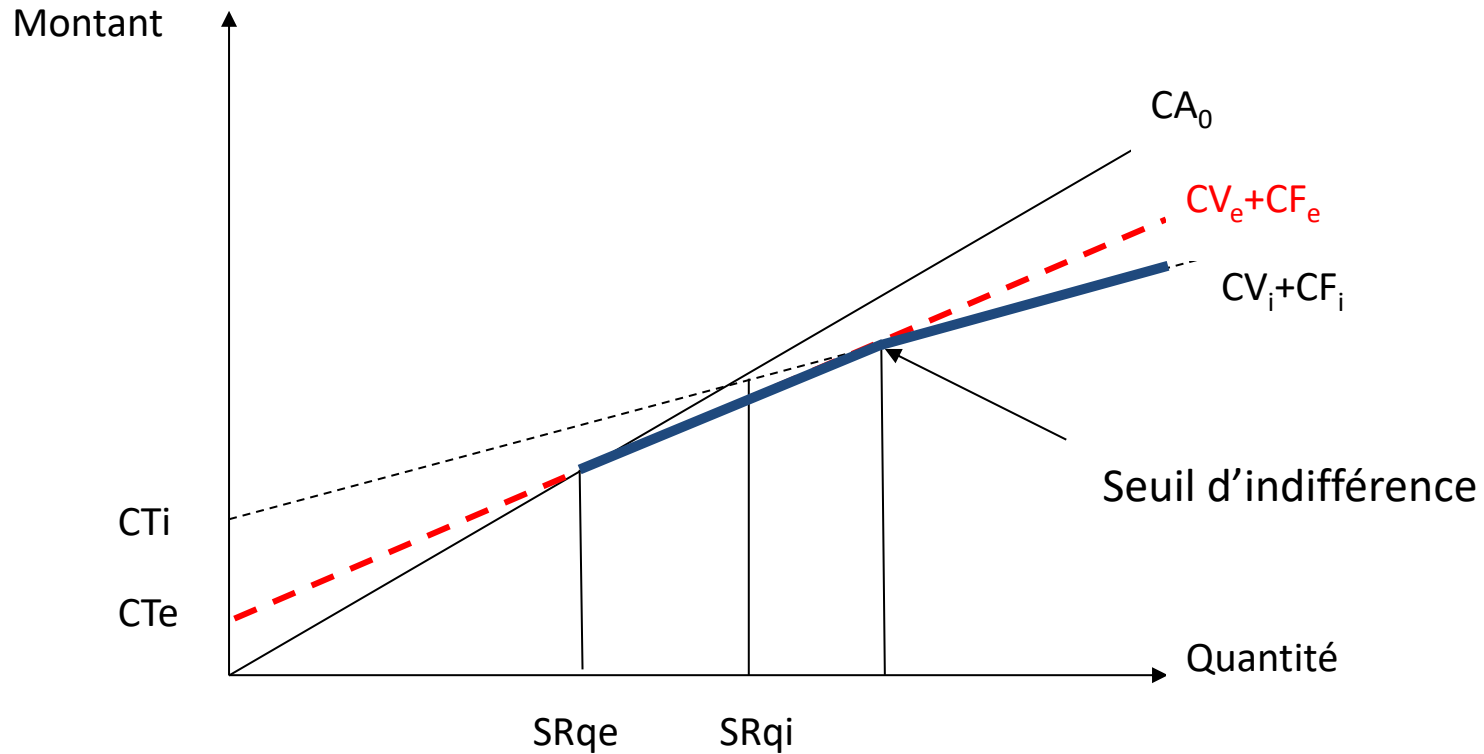
# Le budget du siège

- Nécessité de gérer la séquentialité du processus budgétaire:
  - ✓ Gestion d'un calendrier
  - ✓ Simuler en parallèle plusieurs scénarii tout en assurant la coordination ( $\Rightarrow$  importance de la procédure)
- Choix d'investissement et décisions d'embauche:
  - ✓ Le budget est à la fois une réflexion décentralisées sur les plans d'action...
  - ✓ Et la gestion des grands équilibres
- Le budget exige une clarification préalable des termes utilisés (par exemple: coût horaire, coûts et contributions...)

# Intégrer ou externaliser: un arbitrage risque/bénéfice



# Intégrer ou externaliser: un arbitrage risque/bénéfice



# Entreprise automatisée/entreprise à prédominance de main d'œuvre

| Élément                                                                                     | Entreprise automatisée | Entreprise à prédominance de main-d'œuvre | Commentaires                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|---------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------|-------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Le ratio de la marge sur coûts variables tend à être relativement . . .                     | Élevé                  | Faible                                    | Dans une entreprise automatisée, les coûts variables ont tendance à être inférieurs à ceux d'une entreprise à prédominance de main-d'œuvre, de sorte que le ratio de la marge sur coûts variables d'un produit donné est plus élevé.                                                                                                                                                                                |
| Le levier d'exploitation tend à être . . .                                                  | Élevé                  | Faible                                    | Le levier d'exploitation est plus élevé dans l'entreprise automatisée que dans l'entreprise à prédominance de main-d'œuvre parce que, dans le cas où les deux sont similaires en tout, sauf en ce qui a trait à leur structure de coûts, l'entreprise automatisée a des coûts variables moins élevés et, par conséquent, une marge sur coûts variables plus grande que l'entreprise à prédominance de main-d'œuvre. |
| Lorsque les ventes augmentent, le bénéfice tend à augmenter . . .                           | Rapidement             | Lentement                                 | Comme le levier d'exploitation et le ratio de la marge sur coûts variables ont tendance à être plus élevés dans l'entreprise automatisée que dans l'entreprise à prédominance de main-d'œuvre, son résultat augmente plus rapidement.                                                                                                                                                                               |
| Lorsque les ventes diminuent, le bénéfice tend à diminuer . . .                             | Rapidement             | Lentement                                 | De même que le résultat augmente plus vite dans une entreprise automatisée, il diminue plus vite à mesure que les ventes diminuent.                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| La volatilité du bénéfice en fonction des variations des ventes tend à être . . .           | Plus grande            | Plus petite                               | Comme le levier d'exploitation est plus grand dans une entreprise automatisée, le résultat a tendance à être davantage influencé par la variation des ventes que dans une entreprise à prédominance de main-d'œuvre.                                                                                                                                                                                                |
| Le seuil de rentabilité tend à être . . .                                                   | Plus élevé             | Moins élevé                               | Le seuil de rentabilité d'une entreprise automatisée a tendance à être plus élevé parce que ses coûts fixes sont plus importants, bien que ce désavantage puisse dans certains cas être compensé par un ratio de la marge sur coûts variables plus élevé que celui de l'entreprise à prédominance de main-d'œuvre.                                                                                                  |
| La marge de sécurité à un niveau donné des ventes tend à être . . .                         | Plus faible            | Plus élevée                               | La marge de sécurité d'une entreprise automatisée a tendance à être moins grande que celle de l'entreprise à prédominance de main-d'œuvre en raison de son seuil de rentabilité plus élevé.                                                                                                                                                                                                                         |
| La latitude dont dispose la direction en période économiquement difficile tend à être . . . | Moins grande           | Plus grande                               | Avec des coûts fixes plus élevés, la direction de l'entreprise automatisée a moins de marge de manœuvre et dispose de moins de choix lorsque les conditions économiques changent par rapport à l'entreprise à prédominance de main-d'œuvre.                                                                                                                                                                         |

# Les états financiers prévisionnels

- L'objectif global visé par le directeur général (ratio résultat d'exploitation/CA > 18%) n'est pas atteint (17%).
- Le processus budgétaire est ponctué par des navettes budgétaires permettant d'envisager des ajustements:
  - réduction de l'objectif global,
  - augmentation des ressources attribuées aux entités (par exemple sur les investissements possibles),
  - création de nouveaux plans d'action (par exemple, être plus incisif en termes de réduction des coûts).



- Parmi les rôles du contrôleur de gestion dans le processus budgétaire:
  - ✓ Définir la structure de chaque budget
  - ✓ Organiser les échanges d'informations
- Le contrôleur de gestion est un homme de terrain:
  - ✓ Connaissance des données opérationnelles
  - ✓ Articulation des données opérationnelles et économiques
  - ✓ Vision d'ensemble

**Contact :**

Marion VOISIN SOULEROT

+33 (0)1.89.96.18.62

[marion.soulerot@iae.panthéonsorbonne.fr](mailto:marion.soulerot@iae.panthéonsorbonne.fr)