

LA BOÎTE À OUTILS

DU

CONTRÔLE DE GESTION

Caroline Selmer

59

outils

clés en main

+

2

vidéos

d'approfondissement

DUNOD

Suivi éditorial : Marie-Cécile de Vienne et Garance Moëlle
Fabrication : Martine Pierron
Mise en page : Belle Page
Conception de couverture : mokmok.agency

NOUS NOUS ENGAGEONS EN FAVEUR DE L'ENVIRONNEMENT :



Nos livres sont imprimés sur des papiers certifiés pour réduire notre impact sur l'environnement.



Le format de nos ouvrages est pensé afin d'optimiser l'utilisation du papier.



Depuis plus de 30 ans, nous imprimons 70 % de nos livres en France et 25 % en Europe et nous mettons tout en œuvre pour augmenter cet engagement auprès des imprimeurs français.



Nous limitons l'utilisation du plastique sur nos ouvrages (film sur les couvertures et les livres).

© Dunod, 2024
11 rue Paul Bert, 92240 Malakoff
www.dunod.com
ISBN 978-2-10-086533-8

VOUS AUSSI, AYEZ LE RÉFLEXE

Boîte à outils

Des outils classés par dossiers thématiques

5 DOSSIER

IMAGE DE MARQUE ET NOTORIÉTÉ

“ Être le meilleur est bien, car tu es le premier. Être unique est encore mieux car tu es le seul. ”

Wilson Kanadi

Une présentation visuelle de chaque outil

Exercices



EXERCICE 1 : PHÉNOMÈNE DE CONCENTRATION

- Formez les yeux, représentez-vous le chiffre 1.
- Lorsque vous le voyez clairement en pensée, effacez de votre esprit l'image du chiffre 1.
- Représentez-vous le chiffre 2. Continuez ainsi jusqu'à 10.

EXERCICE 2 : LA MÉTHODE DE « L'ÉCOUTE AVEC LE CŒUR »

La technique se résume en cinq questions

- Que vous réjouisse ?

Quelle émotion avez-vous ressentie ?

Qu'est-ce qui est le plus difficile pour vous ?

Outil 33 Le Personal Branding

Aujourd'hui, à l'ère de l'individu, vous devez être votre propre marque. *Sam Pearce*

En quelques mots

Le Personal Branding ou la gestion de sa marque personnelle est un outil de réflexion et de mise en œuvre d'actions définies visant à contribuer à la construction de son image personnelle. En marketing de soi, le Personal Branding est l'ensemble des moyens, techniques et canaux que l'on va utiliser afin de construire son identité, se rendre visible et se promouvoir de façon pertinente et efficace. À l'instar des entreprises qui créent des marques, les rendent visibles, développent leur notoriété et travaillent leur image, il est possible et utile de construire et mettre en avant sa propre « marque ».

LES COMPOSANTES DE LA VALEUR DE L'EXPÉRIENCE POUR LE CLIENT

Composante de la valeur perçue	Résultats apportés par l'entreprise à l'égard de cette valeur
Professionnel Sait économiser ou gagner de l'argent	Des offres spéciales, des services personnalisés, des cadeaux, des événements ou des dispositifs gratuits.
Empathique Sait gagner du temps ou respecter le matériel/le budget du client	Une expertise basée sur l'expérience.

Des exemples, cas ou exercices pour approfondir



Avant-propos

Le contrôle de gestion est considéré comme une discipline du management. Il est apparu dans les années 30 dans les grandes entreprises industrielles, afin de communiquer des informations à la direction pour l'aider à planifier et contrôler les opérations. Il a été introduit dans les entreprises industrielles en Europe dans les années 50. Il s'est adapté aux entreprises de services plus tardivement. Depuis la Loi Organique relative aux Lois de Finance (LOLF) publiée en 2001 pour application définitive en 2006, il investit l'ensemble du secteur public. Et plus récemment, il s'insère dans les petites entreprises qui ont besoin de traquer les dépenses inutiles et de rationaliser leur gestion.

Les enjeux du contrôle de gestion

Le contrôle de gestion est d'abord un langage commun qui s'est traduit dans des pratiques normalisées (référentiels, normes, procédures). Il est utilisé par les dirigeants comme courroie de transmission des informations afin de coordonner les actions des différents acteurs. Il formalise les liens entre la stratégie et les opérations, permettant à chacun de comprendre les objectifs de l'organisation et son rôle dans la structure. Il procure une certaine cohérence à l'organisation et accompagne son développement.

Le contrôle de gestion se matérialise par des outils, orchestrés par les contrôleurs de gestion et les managers. Ces outils traduisent le business model de l'entreprise afin de modéliser les facteurs déterminants de la performance, d'évaluer la performance de l'entreprise et son efficacité sur le marché.

Les premiers outils du contrôle de gestion (contrôle du cash, des stocks, reporting, coût standard, analyse des écarts, ROI) répondaient à un besoin de gestion stratégique.

Au cours des années 50–60, le contrôle de gestion a migré vers un besoin de gestion scientifique en s'appuyant sur des outils de modélisation et de planification, un découpage en centres de décision et la gestion par objectifs.

Dans les années 70, le besoin d'une gestion budgétaire a entraîné le développement du contrôle budgétaire, du budget base zéro, des analyses multicritères (coût, qualité, délai) avec l'apparition des tableaux de bord. Au cours des années 80–90 le besoin s'est recentré sur la gestion stratégique en mettant l'accent sur la méthode ABC-ABM, la création de valeur, le *balanced scorecard*.

Durant les années 90–2000 s'est développé un contrôle de gestion intégré s'appuyant sur l'informatique décisionnelle.

Au cours de ces 20 dernières années, le contrôle de gestion s'est élargi à d'autres domaines de la performance, avec le développement du contrôle de gestion sociale, du management des risques, et de l'importance croissante donnée au développement durable et à la responsabilité sociale et environnementale.

Les solutions apportées

Aujourd'hui, tous ces outils coexistent avec plus ou moins de succès au sein des entreprises. Nous allons tenter d'y voir clair en parcourant l'ensemble de ces outils. Pour chacun, nous verrons pourquoi et comment l'utiliser, afin que les lecteurs puissent identifier les outils dont ils ont besoin pour répondre aux attentes des dirigeants de leurs entreprises.

La deuxième édition de la *Boîte à outils du contrôle de gestion* répond à ce besoin en présentant 59 outils directement opérationnels, avec de nouveaux outils de pilotage et un dossier consacré à la performance extra-financière.

Les outils sélectionnés sont regroupés en onze dossiers qui couvrent les principaux champs du contrôle de gestion.

Organisation, compétences et procédures

- Le rôle du contrôle de gestion
- Les règles et les procédures de gestion
- Accompagner le progrès

Exploitation des données de gestion

- La performance au bilan
- La performance au compte de résultat
- Coûts et décisions
- La performance extra-financière

Système d'information et pilotage

- Le pilotage de la performance
- Le diagnostic de gestion
- Prévoir et anticiper
- Le système d'information décisionnel

Sommaire des vidéos

Certains dossiers sont accompagnés de vidéos, accessibles par QR codes, qui complètent, développent ou illustrent le propos :

- Outil 36 : Le budget base zéro.
- Outil 54 : La revue de gestion.

Sommaire

	Avant-propos	4
DOSSIER 1	LE RÔLE DU CONTRÔLE DE GESTION	8
	• <i>Outil 1</i> Le processus de contrôle de gestion	10
	• <i>Outil 2</i> Le contrôle de gestion et la performance	12
	• <i>Outil 3</i> Le contrôleur de gestion et le contrôle de gestion	16
	• <i>Outil 4</i> La pertinence des objectifs	18
	• <i>Outil 5</i> La véracité des mesures	20
DOSSIER 2	LA PERFORMANCE AU BILAN	22
	• <i>Outil 6</i> La variation de trésorerie	24
	• <i>Outil 7</i> La rentabilité des investissements	28
	• <i>Outil 8</i> Le besoin en fonds de roulement (BFR)	32
	• <i>Outil 9</i> La cartographie des stocks	36
DOSSIER 3	LA PERFORMANCE AU COMPTE DE RÉSULTAT	38
	• <i>Outil 10</i> La profitabilité	40
	• <i>Outil 11</i> Le chiffre d'affaires	44
	• <i>Outil 12</i> Le seuil de rentabilité	48
	• <i>Outil 13</i> Les gains sur achats	50
	• <i>Outil 14</i> La masse salariale	52
DOSSIER 4	LES COÛTS ET DÉCISIONS	56
	• <i>Outil 15</i> Le coût complet	58
	• <i>Outil 16</i> Activity Based Costing (ABC)	62
	• <i>Outil 17</i> Le coût partiel	66
	• <i>Outil 18</i> Le coût standard	70
	• <i>Outil 19</i> Le coût cible et l'analyse de la valeur	72
	• <i>Outil 20</i> Le coût total de possession (TCO)	76
DOSSIER 5	LA PERFORMANCE EXTRA-FINANCIÈRE	78
	• <i>Outil 21</i> Le reporting de durabilité (CSRD)	80
	• <i>Outil 22</i> Les ratios verts	84
	• <i>Outil 23</i> Le bilan carbone	86
	• <i>Outil 24</i> Les indicateurs ESG	88
DOSSIER 6	LE PILOTAGE DE LA PERFORMANCE	90
	• <i>Outil 25</i> Le tableau de bord stratégique	92
	• <i>Outil 26</i> Le tableau de bord opérationnel	96
	• <i>Outil 27</i> Le reporting de gestion	100
	• <i>Outil 28</i> Le budget ajusté	104
	• <i>Outil 29</i> L'analyse des écarts	106
	• <i>Outil 30</i> Le suivi de projet	110
	• <i>Outil 31</i> Les risques et les opportunités	114

DOSSIER 7	LE DIAGNOSTIC DE GESTION	116
	• <i>Outil 32</i> Le <i>business model</i> CANVAS	118
	• <i>Outil 33</i> La matrice SWOT	120
	• <i>Outil 34</i> Le diagramme d'Ishikawa	122
	• <i>Outil 35</i> La méthode DMAIC	124
	• <i>Outil 36</i> Le budget base zéro (BBZ) (avec vidéo)	126
DOSSIER 8	PRÉVOIR ET ANTICIPER	128
	• <i>Outil 37</i> Le modèle de simulation	130
	• <i>Outil 38</i> Le <i>business plan</i>	134
	• <i>Outil 39</i> Le budget	138
	• <i>Outil 40</i> Le <i>rolling forecast</i>	142
	• <i>Outil 41</i> La prévision glissante	144
	• <i>Outil 42</i> Les indicateurs prédictifs	146
DOSSIER 9	LES RÈGLES ET PROCÉDURES DE GESTION	148
	• <i>Outil 43</i> Le calendrier de gestion	150
	• <i>Outil 44</i> La maille d'analyse	152
	• <i>Outil 45</i> L'organisation budgétaire	154
	• <i>Outil 46</i> Les cessions internes	156
	• <i>Outil 47</i> Le découpage analytique	158
	• <i>Outil 48</i> Les unités d'œuvre	160
DOSSIER 10	LE SYSTÈME D'INFORMATION DÉCISIONNEL	162
	• <i>Outil 49</i> L'analyse multidimensionnelle	164
	• <i>Outil 50</i> La gouvernance des données	166
	• <i>Outil 51</i> Le dictionnaire des indicateurs	168
	• <i>Outil 52</i> La qualité des données de gestion	170
	• <i>Outil 53</i> Le dispositif de contrôle interne	172
DOSSIER 11	ACCOMPAGNER LE PROGRÈS	174
	• <i>Outil 54</i> La revue de gestion (avec vidéo)	176
	• <i>Outil 55</i> Le <i>data storytelling</i>	178
	• <i>Outil 56</i> Le progrès continu	180
	• <i>Outil 57</i> Le plan d'action	182
	• <i>Outil 58</i> L'apprentissage organisationnel	186
	• <i>Outil 59</i> La conduite de projet	188
	Ressources bibliographiques	190

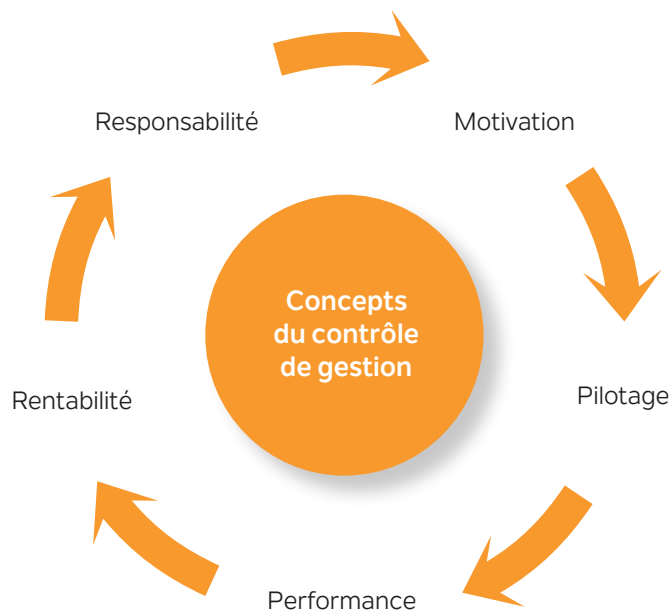
1

DOSSIER

LE RÔLE DU CONTRÔLE DE GESTION

“

Un langage commun qui permet à tous les services d'une entreprise de se parler.



Quelles sont les attentes des dirigeants ?

Le contrôle de gestion est avant tout un processus, au service des dirigeants, dont la responsabilité incombe à l'ensemble de la ligne managériale qui doit s'approprier ses outils et les utiliser. Le contrôle de gestion permet de :

- s'assurer de l'atteinte de la performance et de la bonne utilisation des ressources ;
- s'assurer de la déclinaison de la stratégie et évaluer sa pertinence ;
- accompagner le pilotage et le développement de l'organisation.

Les outils de contrôle de gestion procurent beaucoup d'informations qui doivent circuler dans le sens vertical *top-down* (environnement économique, orientations stratégiques) ou *bottom-up* (résultats financiers et non financiers), comme dans le sens horizontal (données transversales).

Quel est l'apport du contrôle de gestion au management ?

La mise en œuvre du projet d'entreprise suppose l'adhésion de tous au projet. La motivation, la satisfaction au travail et l'implication du personnel s'appuient sur des critères pertinents de résultats. L'évaluation des performances nécessite de définir des objectifs individuels et collectifs, de procéder

à une appréciation objective des résultats des responsables et des collaborateurs. Les résultats doivent pouvoir être comparés à des prévisions, à chaque échelon de responsabilité.

Quelle est la valeur ajoutée des contrôleurs de gestion ?

Le processus de contrôle de gestion est orchestré par les contrôleurs de gestion qui conçoivent, formalisent et traitent les informations. Ils ont un rôle d'observatoire sur l'ensemble des chiffres internes et externes à l'entreprise, qu'il leur incombe de faire parler.

Pour faire parler les chiffres, on attend des contrôleurs de gestion de :

- s'ouvrir à l'ensemble des domaines afin de délivrer des analyses qui aient du sens, proposer des alternatives et des solutions ;
- connaître la stratégie de leur entreprise et celle des principaux concurrents pour aider la réflexion sur ce qui est « possible » et « impossible » ;
- faire des analyses prospectives et prédictives, des benchmarks par rapport aux concurrents afin de trouver où améliorer la performance ;
- alerter sur les incohérences ou insuffisances des informations disponibles.

Les outils

1	Le processus de contrôle de gestion	10
2	Le contrôle de gestion et la performance	12
3	Le contrôleur de gestion et le contrôle de gestion	16
4	La pertinence des objectifs	18
5	La véracité des mesures	20



Outil

1

“

Faire progresser le processus par apprentissage : ne pas répéter les erreurs et capitaliser les points forts.

Le processus de contrôle de gestion

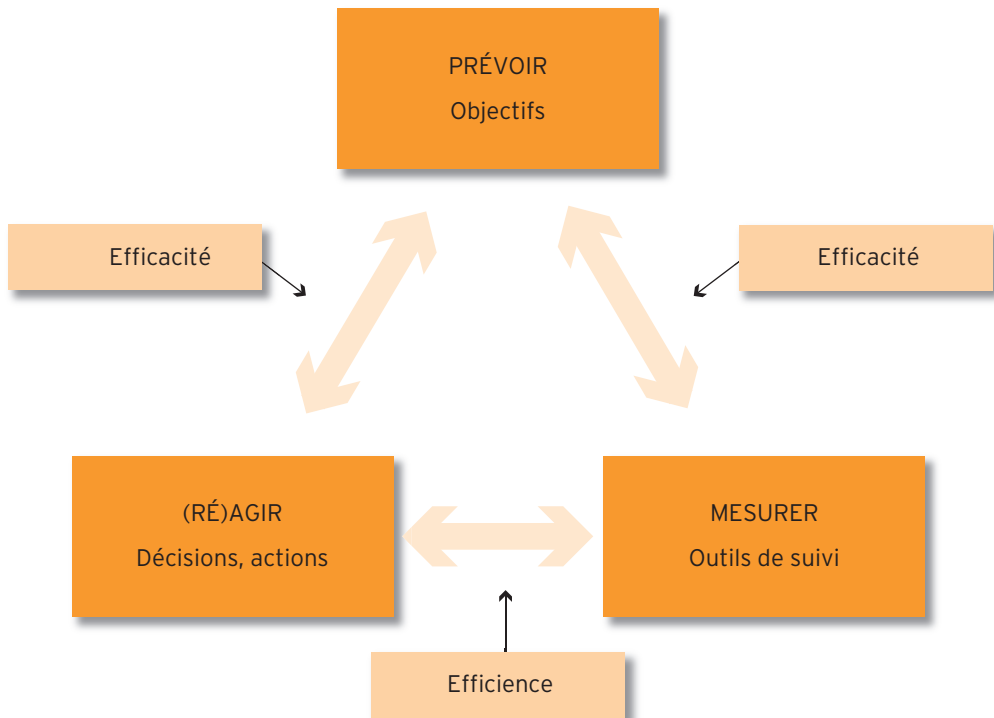
En quelques mots

Dans le vocabulaire anglais, le mot *control* exprime une notion que l'on trouve dans des expressions telles que : *budgetary control*, *cost control*, *processus under control*.

Dans ce sens, le mot « contrôle » désigne un résultat, le fait qu'une activité n'échappe pas à la direction qu'on lui désigne.

Le **contrôle de gestion** se définit comme un ensemble de moyens, (remontées d'informations, management de la performance, vision transversale, référentiels de gestion...) destinés à comprendre et orienter les actions pour, à terme, atteindre les objectifs fixés par la stratégie.

LES FONDEMENTS DU CONTRÔLE DE GESTION





POURQUOI L'UTILISER ?

Objectif

Le contrôle de gestion fournit des outils (tableaux de bord, indicateurs...) au service d'une démarche (définition des objectifs, maîtrise budgétaire), destinée à maîtriser le cheminement d'une organisation vers ses objectifs, tout en s'assurant que les ressources sont utilisées au plus juste, dans le but d'accroître la richesse de l'entreprise.

Contexte

Le degré de formalisme du contrôle de gestion dépend de la culture des dirigeants et de la taille de l'entreprise. Plus une entreprise est importante et décentralisée, plus le besoin de délégation et l'obligation de rendre des comptes sont élevés. Le formalisme qui en découle s'exprime au travers des procédures, des outils et du pouvoir accordé aux contrôleurs de gestion.



COMMENT L'UTILISER ?

Étapes

1. Prévoir, c'est simuler, évaluer, chiffrer des objectifs, des plans d'action, des moyens... tout en identifiant les risques et les opportunités sur l'activité. Une fois définis, ces éléments sont traduits financièrement dans le plan à trois ans, dans le budget et dans les prévisions mensuelles.

2. Mesurer consiste à se situer, à contrôler, à vérifier la bonne exécution des opérations afin d'en évaluer :

- l'efficacité ou la capacité à atteindre les objectifs : les résultats ont-ils permis d'atteindre les objectifs fixés initialement ?
- l'efficacité ou les moyens financiers mis en œuvre : les résultats obtenus sont-ils satisfaisants compte tenu des moyens mis en œuvre ?
- la pertinence ou la correspondance des objectifs avec les enjeux : ont-ils une forte probabilité d'être atteints compte tenu des moyens mis en œuvre ?

- Les outils de mesure sont nombreux : bilan, compte de résultat, comptabilité analytique, reporting, tableaux de bord...

3. Agir, c'est identifier, comprendre, analyser les écarts entre le réalisé et le prévu, dans l'avancement des objectifs et dans l'utilisation des moyens. C'est anticiper l'avenir pour évaluer ce qu'il reste à parcourir. C'est aussi décider d'ajustement des moyens et de nouvelles actions afin de se rapprocher des objectifs de départ.

Méthodologie et conseils

Le processus de contrôle de gestion se déploie sur trois niveaux :

- **la stratégie**, afin de piloter et évaluer les axes de développement que la direction générale souhaite mettre en œuvre au cours des prochaines années, compte tenu de l'évolution qu'elle anticipe de son environnement ;
- **la gestion**, afin d'assurer la cohérence entre la stratégie et le quotidien, pour garantir que les buts de l'entreprise sont correctement déclinés au sein de la structure ;
- **l'exploitation**, afin de garantir aux opérationnels que les actions relevant de leur autorité ont été mises en œuvre, conformément aux finalités confiées, tout en les dispensant de piloter directement ces actions.

Avant de vous lancer...

- ✓ **Vérifier que tous les acteurs travaillent dans le sens des objectifs.**
- ✓ **Être assuré que les ressources sont obtenues et utilisées de manière efficiente.**
- ✓ **Le rôle du contrôle de gestion est souvent mal compris et génère une certaine méfiance au sein de l'organisation.**

Outil

2

“

La performance mesure la valeur ajoutée créée par un projet, un processus, un centre de profit, une fonction...

Le contrôle de gestion et la performance

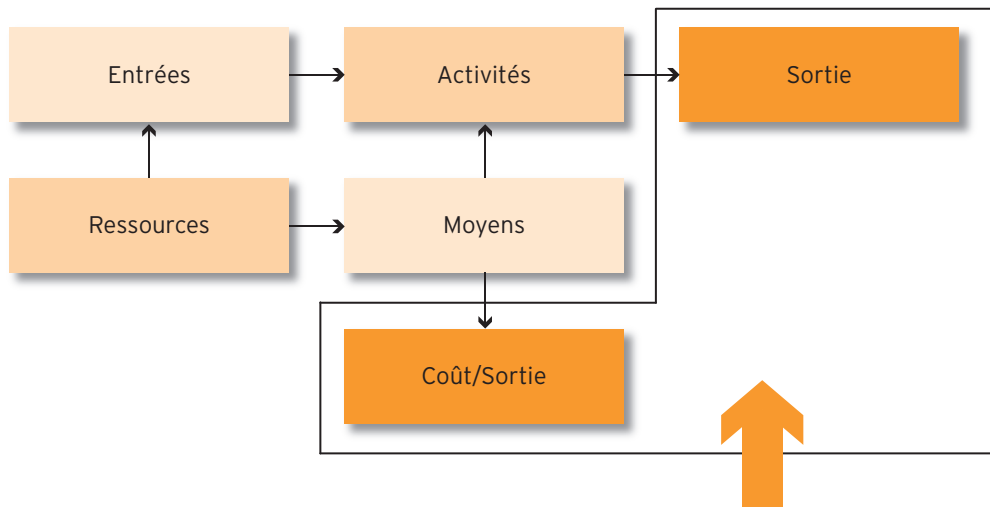
En quelques mots

La **performance** se définit par un résultat obtenu dans un domaine précis.

Toute activité peut être évaluée en termes de performance :

- Est-ce que le livrable de l'activité est conforme aux attentes des clients internes et externes ?
- Est-ce que ce livrable a été obtenu dans des conditions économiques acceptables ?
- La performance financière rend compte de la rentabilité et de la rentabilité des activités de l'entreprise. Celle-ci traduit les performances opérationnelles des processus métiers. La réglementation européenne renforce l'importance de prendre également en compte la performance extra-financière.

LA NOTION DE PERFORMANCE



PERFORMANCE = EFFICACITÉ + EFFICIENCE

EFFICACITÉ = « qui produit l'effet attendu » = SORTIE

EFFICIENCE = « qui aboutit à de bons résultats » = COÛT/SORTIE



POURQUOI L'UTILISER ?

Objectif

Le contrôle de gestion a pour mission d'accompagner la performance à tous les niveaux de l'organisation. Il doit se donner les moyens de soutenir deux dimensions :

- dimension financière orientée vers une vision consolidée de la performance dont l'objectif est de construire et d'éclairer les décisions stratégiques,
- dimension opérationnelle orientée vers une vision locale de la performance dont l'objectif est d'éclairer et d'orienter l'action.

Contexte

Il faut rechercher une articulation harmonieuse des performances stratégiques et opérationnelles afin que l'entreprise crée de la valeur et soit pérenne.



COMMENT L'UTILISER ?

Étapes

1. Définir la performance attendue.

Le contrôle de gestion contribue à la définition des objectifs de performance de l'organisation et s'assure du déploiement des objectifs globaux de l'entreprise à chaque niveau de la structure.

2. Définir les indicateurs là où la performance est attendue.

Les indicateurs d'efficacité mesurent les résultats à atteindre afin de satisfaire les clients internes ou externes. La satisfaction client est multiple ; elle s'exprime en termes de coût (coût d'achat), de qualité (conformité des prestations) et de délai (rapidité de livraison).

Les indicateurs d'efficience mesurent les conditions dans lesquelles les résultats ont été atteints (temps passé par dossier).

3. Expliquer les différents leviers pouvant affecter la performance future.

Le contrôle de gestion identifie les relations de cause à effet des activités (programme de fidélisation de clients) et des ressources (qualité du sous-traitant) sur la performance (fidélité des clients).

Il valorise l'impact de ces leviers d'action sur la performance attendue. Des indicateurs de pilotage mesurent le bon déroulement des plans d'action.

4. Rapprocher les prévisions de réalisations.

C'est l'opportunité de tester les relations de cause à effet. Si les actions se sont déroulées, sans que la performance s'améliore, alors, il faut revoir le plan d'action.

Méthodologie et conseils

La performance est mesurée par des indicateurs financiers (plus nombreux en vision consolidée) et non financiers (privilégiés en vision locale). Elle est toujours valorisée par des données chiffrées, soit en valeur absolue (résultat), soit en valeur relatives (ratios).

Une mesure de performance ne prend du sens que lorsqu'elle est :

- analysée sur une période temps suffisamment longue pour révéler la tendance de son évolution ;
- comparée à un référentiel qui peut être un objectif fixé, une performance antérieure ou future, une norme métier, la performance d'autres entreprises du même secteur d'activité (benchmark interne ou externe).

Suite outil 2 →

Avant de vous lancer...

- ✓ La revue régulière de performance permet de vérifier que l'entreprise se dirige vers les objectifs définis par les dirigeants et de réorienter l'action en cas de dérive.
- ✓ Certaines mesures peuvent entraîner des effets pervers (pilotage de l'indicateur au lieu de l'objectif).

Le contrôle de gestion et la performance



COMMENT ÊTRE PLUS EFFICACE ?

Vision consolidée de la performance

Une organisation performante a la capacité de créer de la valeur et du cash. Cette capacité est souvent appréciée par le retour sur les capitaux employés et/ou par le cash flow disponible.

Retour sur les capitaux employés (ROCE)

Cet indicateur mesure la valeur créée par les activités. C'est un indicateur de rentabilité.

$$\text{ROCE} = \frac{\text{RO}}{\text{CE}} = \frac{\text{RO}}{\text{CA}} \times \frac{\text{CA}}{\text{CE}}$$

Rentabilité
opérationnelle

Rotation des
capitaux

RO = résultat opérationnel
CA = chiffre d'affaires

CE = capitaux employés
CMPC = coût moyen des capitaux

ROCE > CMPC entreprise créant de la valeur

ROCE < CMPC entreprise détruisant de la valeur

Cash flow disponible (CFD)

Cet indicateur mesure la création de cash (ou flux de trésorerie) générée par les activités. C'est un indicateur de sécurité financière.

$$\text{CFD} = \text{RN} - \text{DA} - \text{varBFR} - \text{varI}$$

RN = résultat net DA = dotation aux amortissements

BFR = besoin en fonds de roulement

I = investissements opérationnels

CFD > 0 entreprise libre vis-à-vis des bailleurs de fonds

CFD < 0 entreprise dépendante de ses bailleurs de fonds

Vision locale de la performance

Au niveau local, il est important de traduire ces indicateurs financiers en indicateurs de business, afin de mobiliser les équipes. Par exemple, pour apprécier la rotation des actifs, on peut suivre un taux de remplissage, un taux d'utilisation des équipements...

Localement, les équipes travaillent sur des projets, des actions visant à améliorer la rentabilité des capitaux employés et le cash flow disponible, ce qui consiste à :

- développer la rentabilité opérationnelle en augmentant les ventes et en optimisant les coûts nécessaires à l'activité ;
- accroître la rotation des actifs en diminuant le besoin en fonds de roulement et le montant des immobilisations nécessaires.

Les leviers d'action à disposition des opérationnels sont nombreux (voir ci-dessous).

Le retour sur les capitaux employés et le cash flow disponible regroupent les mêmes notions. Les leviers d'action pour les améliorer sont identiques. Le contrôle de gestion est promoteur de plan de progrès sur toutes les dimensions de ces indicateurs.

Marge
opérationnelle

Croissance du marché
Variation de la part de marché
Fidélisation des clients
Productivité
Rentabilité des investissements
Réduction des coûts
Variabilisation des frais fixes

Rotation
des actifs

Augmentation de la rotation des stocks
Réduction des délais de paiement des clients
Gestion des acomptes fournisseurs
Utilisation de la capacité de production
Investissement dans des projets rentables



La lecture de la performance

La performance d'une entreprise s'apprécie à la lecture des documents comptables, mais aussi des documents de gestion et des documents prévisionnels.

Documents comptables

Performance passée

- **Bilan** : image instantanée de tout ce que l'entreprise possède (actif) et des moyens financiers qui lui ont permis de l'acquérir (passif) ; synthèse du patrimoine de l'entreprise à la clôture de la période comptable ;
- **Compte de résultat** : film de l'évolution de l'activité entre deux bilans ; synthèse des revenus et des coûts de la période ;
- **Tableau des flux de trésorerie** : film de l'évolution de la trésorerie entre deux bilans ; synthèse des flux de trésorerie de la période.

Documents de gestion

Performance présente

- **Reporting** : donne une information des performances réelles des unités à la hiérarchie ; synthèse des données pertinentes ;
- **Tableau de bord** : donne à un responsable d'unité les informations propres à son unité ; synthèse des données utiles à l'auto-contrôle ;
- **Key Performance Indicators (KPI)** : mise en évidence des performances réelles et potentielles avec priorité au cash (CFD), à la valeur créée (ROCE), au carnet de commandes, au cycle de revenu à l'EBITDA, à l'endettement, à la satisfaction client, à l'innovation...

Documents prévisionnels

Performance future

- **Business plan** : description de l'ensemble du projet d'entreprise à moyen terme pour savoir où l'on va ; plutôt dans une optique de prévision de revenu ;
- **Budget** : liste des produits et des charges planifiés sur la période future ; plutôt dans une optique de prévision de cash ;
- **Prévision** : anticipation de l'atterrissage de fin de période ; plutôt axée cash, revenu et prises de commandes.