



COMPTE-RENDU : CERCLE GOUVERNANCE - WS2



PILOTAGE DE LA PERFORMANCE : REPLACER LA GOUVERNANCE AU CŒUR DE LA DÉCISION

17 JUIN 2026 - LYON

implid ×

Entreprise
DU FUTUR



Pilotage de la performance : replacer la gouvernance au cœur de la décision

Dans un environnement économique marqué par l'incertitude, la volatilité des marchés et l'accélération des transformations, le pilotage de la performance ne peut plus se limiter à une lecture financière de l'entreprise. Longtemps associé au suivi budgétaire, à l'analyse des écarts entre prévisionnel et réalisé ou au reporting de gestion, il devient aujourd'hui un véritable enjeu de gouvernance.

C'est autour de cette conviction qu'a été introduit le workshop consacré au pilotage de la performance et à la gouvernance, animé par les équipes d'implid. Après une première séquence de cadrage sur les grandes tendances du pilotage, les participants ont été invités à confronter leurs pratiques en ateliers, avec l'objectif de partager leurs expériences et de faire émerger des enseignements collectifs.

La première évolution observée tient à l'élargissement du pilotage. Historiquement centré sur les indicateurs financiers, il intègre désormais des données opérationnelles permettant de mieux comprendre les écarts de performance : production, commerce, ressources humaines, trésorerie, investissements ou encore critères extra-financiers. Cette hybridation répond à un besoin croissant de visibilité. Dans un contexte de crises successives et de cycles de décision plus courts, les dirigeants doivent pouvoir identifier rapidement les leviers d'action et ajuster leur trajectoire.

La performance ne peut donc plus être seulement constatée a posteriori. Elle doit être pilotée de manière plus dynamique. C'est dans cette logique que se développent les pratiques de reprévision, ou rolling forecast. Leur fréquence dépend du modèle économique, de la variabilité de l'activité et de la capacité réelle de l'entreprise à agir à court terme. Reprévoir n'a de valeur que si cela permet d'arbitrer, de réallouer des ressources, d'ajuster les investissements ou de corriger une trajectoire.

Un autre enjeu central porte sur l'alignement entre la stratégie et l'exécution. Le pilotage de la performance ne peut être efficace que s'il relie la vision de long terme aux décisions opérationnelles.



CERCLE GOUVERNANCE - WORKSHOP 2

Trois niveaux doivent ainsi être articulés : le niveau stratégique, à horizon trois à cinq ans, centré sur la croissance, la résilience et la création de valeur ; le niveau tactique, généralement annuel, qui porte sur le compte de résultat, le cash ou les investissements ; et le niveau opérationnel, plus court terme, qui permet de suivre l'exécution au quotidien ou à la semaine.

Dans cette perspective, les modèles de pilotage évoluent. Aux approches budgétaires classiques peuvent s'ajouter des cadres comme la Balanced Scorecard ou les OKR. L'enjeu n'est pas d'empiler les méthodes, mais de construire un système cohérent permettant de passer de la vision à l'action. Un pilotage financier structuré, enrichi par des objectifs opérationnels clairs, peut contribuer à responsabiliser les équipes et à renforcer l'alignement collectif.

La question des outils a également été abordée. Les solutions CPM/EPM, les plateformes de reporting ou encore les apports de l'intelligence artificielle ouvrent de nouvelles perspectives, notamment en matière de simulation, de prévision et d'aide à la décision. Pour autant, une forte dépendance à Excel demeure dans de nombreuses organisations, ce qui pose des enjeux de fiabilité, de consolidation et de gouvernance de la donnée.

Avant même de choisir un outil, la priorité reste donc de définir les bons indicateurs, de s'assurer qu'ils sont compris de la même manière par tous et de fiabiliser les sources. Plusieurs organisations sont confrontées à des définitions divergentes d'un même indicateur, y compris sur des notions aussi structurantes que le chiffre d'affaires. La direction financière et le contrôle de gestion ont ici un rôle central à jouer comme garants de la cohérence des chiffres et de la qualité des référentiels.

Enfin, les échanges ont mis en évidence l'importance d'anticiper les freins internes à l'exécution. Les entreprises intègrent souvent les aléas externes dans leurs scénarios, mais moins systématiquement les facteurs internes : manque de compétences, turnover, tensions organisationnelles ou difficultés de coordination. Or ces éléments peuvent fortement impacter la capacité de l'entreprise à délivrer sa trajectoire



CERCLE GOUVERNANCE - WORKSHOP 2

Cette première séquence a ainsi posé une conviction forte : piloter la performance, ce n'est plus seulement mesurer ce qui a été fait. C'est organiser les conditions d'une décision plus éclairée, plus partagée et plus opérationnelle. Dans un environnement incertain, le pilotage devient un véritable outil de gouvernance, au service de la stratégie, de l'alignement des équipes et de l'action.