

Quelles sont les pratiques du
secteur privé pour prévoir la
trajectoire financière ?
Peut-on s'en inspirer ?

AMUE

Table ronde GBCP

3 avril 2018, Bercy

Un exemple industriel : En finir avec le budget grâce au plan à moyen terme

Jean-Pierre Godbillon
Process Expert Controle de Gestion Solvay
MS CentraleSupélec

Les limites du budget face aux VUCA*

- Le désengagement des employés
- La déconnexion vis-à-vis du marché et de la stratégie
- La « fin du monde » du 31 décembre
- La “mort en bonne santé”

* Volatility, Uncertainty, Complexity,
Ambiguity

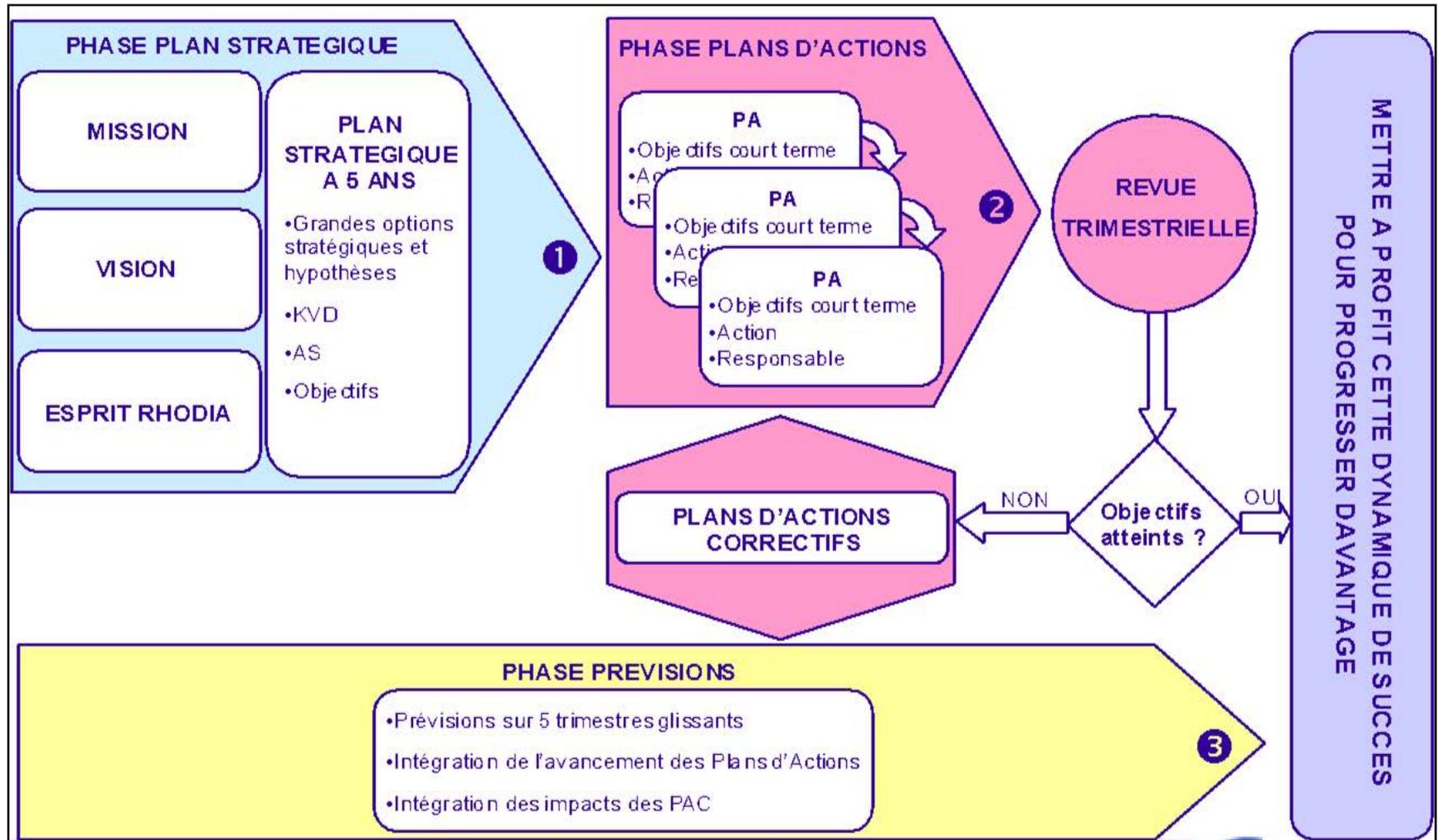
Une évolution, pas une révolution : le parcours de 2 groupes industriels



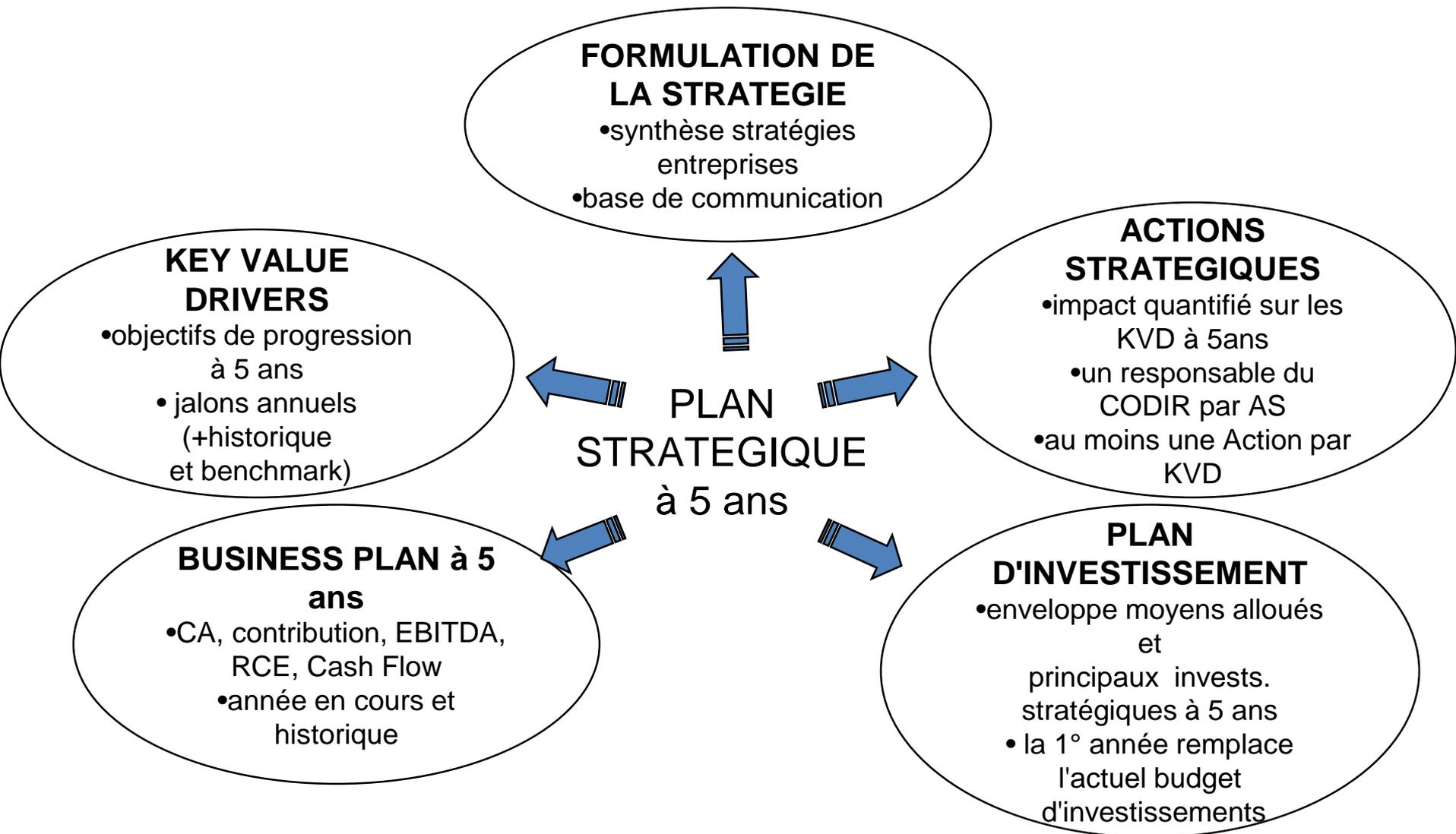
Environnement

1992			<input type="checkbox"/> ABC
1995		Rencontre Volvo 1er projet Borealis	Welch (GE) : “Ban of corporate America” CAM-I / BBRT
1998		Bogsnes rejoint le BBRT	<input type="checkbox"/> BSC (v1) BBRT Institute
1999	Rencontre Ciba Spring / pas de budget 2000		White paper BBRT (y/c BSC, ABC) avec Volvo, Ciba....
2002		Problèmes division INT	
2003	<input type="checkbox"/> Beyond Budgeting Budget 2004 « top down »		<input type="checkbox"/> Beyond Budgeting
2005		Ambition to Action	
2008		<input type="checkbox"/> Implementing beyond budgeting	<input type="checkbox"/> BSC avec refonte budget <input type="checkbox"/> Implementing beyond budgeting
2009	Budget 2009 remplacé par Cash Review hebdomadaire		
2010	Reprise du budget pour 2010	Remplacement de la gestion calendaire à la gestion par évènement	
2017	Réduction du cycle de gestion à 2 BFR		

Stratégie, actions, (re)prévisions : 3 cycles imbriqués



5 résultats du plan à 5 ans





Atteindre la cible, rater l'objectif

M Entreprises

ÉCONOMIE

ENTREPRISES

Banques/Finance/Assurance

Industrie

Distribution/Agrolimenta

Apple : des profits record mais une action en baisse

Malgré des profits record, l'entreprise américaine déçoit Wall Street qui s'attendait à des résultats nettement supérieurs à ses prédictions.

Le Monde.fr | 22.07.2015 à 06h30 • Mis à jour le 22.07.2015 à 12h01 |

Actionnaires et analystes valorise une entreprise sur sa stratégie
... et sa capacité à l'exécuter.

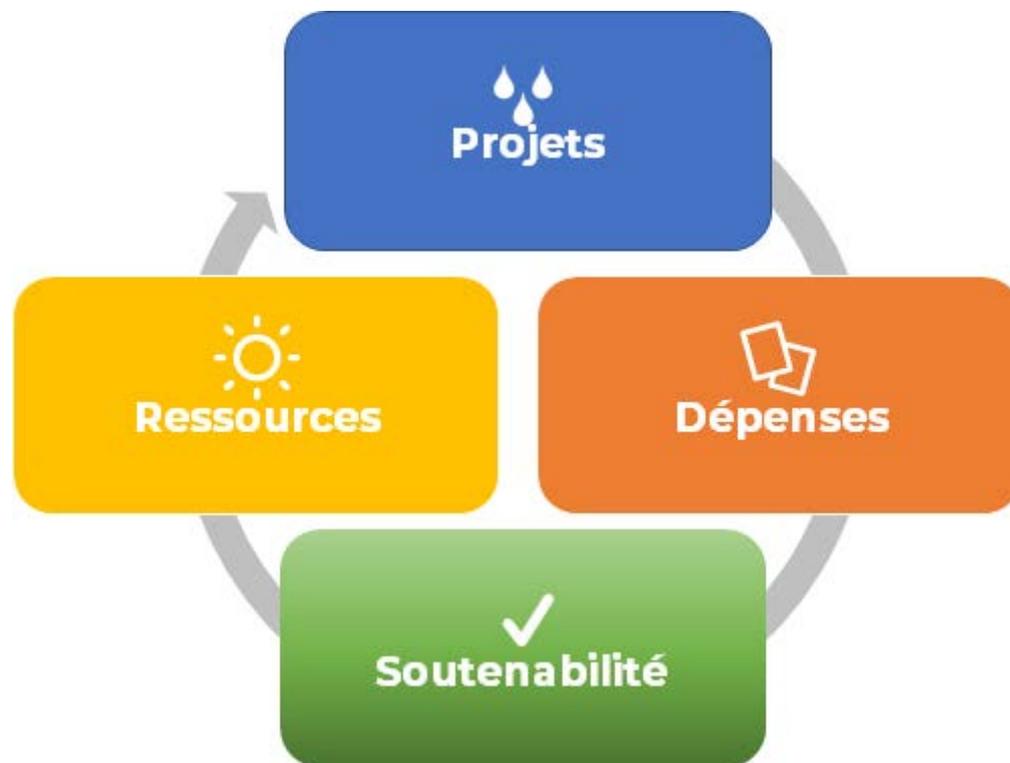
Soutenabilité et prévision prospective : l'apport de nouvelles pratiques dans les établissements publics

Esther Veaux
Dirigeante, Esclat Conseil

La nécessité d'élaborer une trajectoire

Finally, the budget is just the 1st year of the trajectory...

The sustainability analysis results in a prospective vision for the medium term (3-5 years), based on a defined strategy



Exemple type : plan d'investissement

Secteur privé :



CA, EBITDA, TRI économique, TRI actionnaire, VAN, ROCE ?

Secteur public :



Solde budgétaire, CAF, FDR, Trésorerie, AE/CP ?

Une méthodologie commune



Bâtir la stratégie

Nécessités
Ambition
Moyens
...

Validation CA

Prioriser les projets

En fonction de critères partagés :
Opportunités
Urgence
Coûts
Charge de travail
...

Validation CA

Développer les projets

Aspects techniques
Planning
Aspects économiques
Sourcing et achats
Go / noGo
...

Validation interne

Quantifier les impacts

Techniques et opérationnels
Economiques et financiers
Pluriannualité
Modèle financier
...

Validation interne

Synthèse financière

Trajectoire consolidée en fonctionnement, investissement, trésorerie, FDR
⇒ Confirmation de la soutenabilité
...

Validation CA

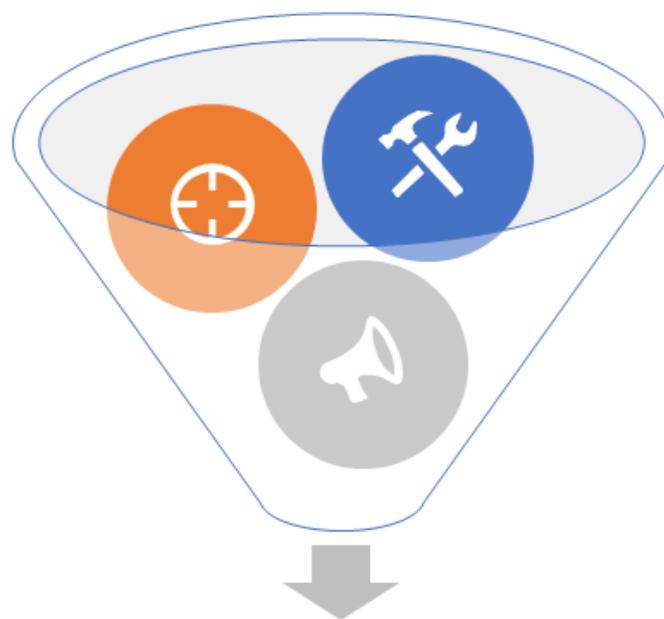


Quel cadrage ?

Cadrage

Global et coherent pour l'établissement,

Décliné par mission / activité



 **Données exogènes**

Inflation, taux d'intérêts, taxes, prix énergie / eau, ...

 **Objectifs macro**

Enveloppe d'investissements, charges fixes de fonctionnement, effectifs, niveau d'activité, qualité...

 **Interactions**

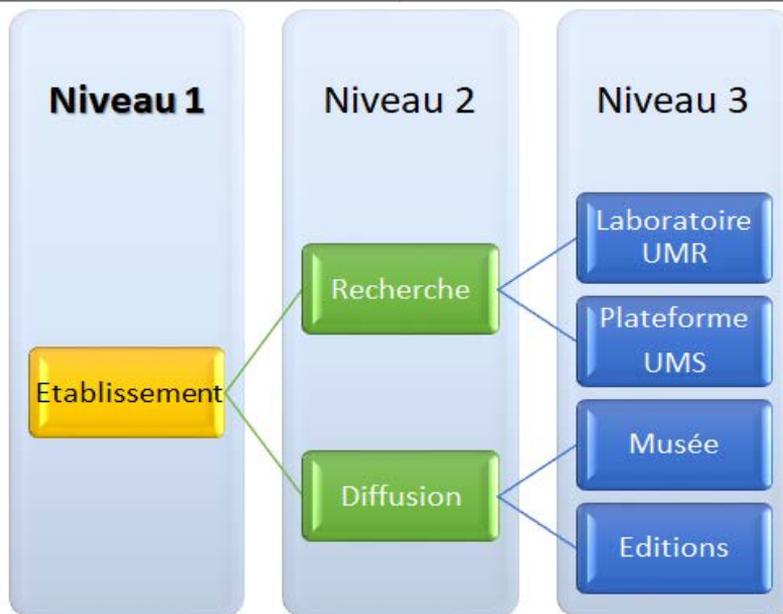
Financeurs (FEDER, PIA, partenaires, sponsors), subventions (ex : CPER), tutelles (SCSP), ...

Trajectoire pluriannuelle

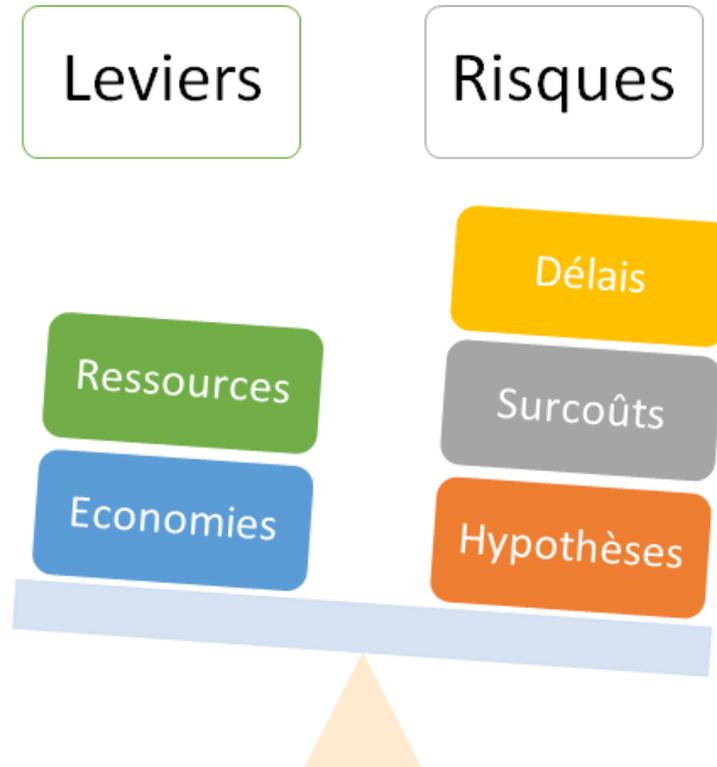
Quelle segmentation des activités

?

	Pas de segmentation	Segmentation par mission	Segmentation plus fine
+	Simplicité	Analyse des leviers par mission, Reconstitution des projets	OK si maille « concrète »
-	Pas d'analyse des leviers, pas de trajectoire par mission ou projet	Manque la maille analytique (activité, implantations, ...)	Quid de la frontière entre activités ? (parfois arbitraire) Risque de trop de flux internes



Quels leviers et risques ?



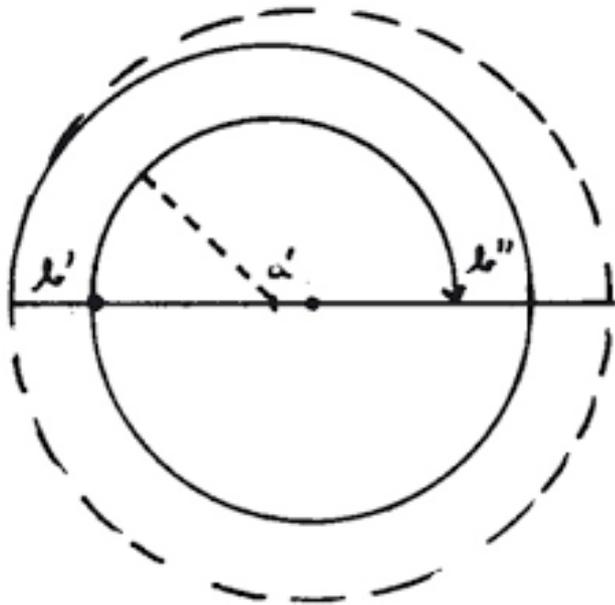
- => définir les sensibilités-clés de la trajectoire**
- => chiffrer leurs impacts**
- => prendre des mesures préventives**

Quels indicateurs de suivi / pilotage ?



- => définir les indicateurs-clés de la trajectoire**
- => caler leur niveau cible**
- => vérifier leurs valeur en infra-annuel / annuel**
- => prendre des mesures correctives**
- => recalculer la trajectoire prospective**

Un chantier permanent



Hâtez-vous lentement, et sans perdre courage,
Vingt fois sur le métier remettez votre ouvrage,
Polissez-le sans cesse, et le repolissez,
Ajoutez quelquefois, et souvent effacez.

Nicolas Boileau

Trajectoire financière - Bilan	2017	2018	2019	2020
Immobilisations nettes YC STOCKS	10 977 836	14 125 713	17 171 808	20 338 260
Créances Financières	2 329 013	2 663 715	2 872 824	2 914 716
B.F.R.	1 314 315	1 358 008	1 388 854	1 866 078
Trésorerie	12 542 084	6 278 080	34 621 618	28 513 216
Total Actif	27 163 248	24 425 516	56 055 103	53 632 269
Capital Social	1 000 000	1 000 000	1 000 000	1 000 000
Report à nouveau	-5 145 108	-7 882 840	-10 653 252	-13 076 087
Dette LT	29 733 000	29 733 000	64 133 000	64 133 000
Dettes CT	1 575 356	1 575 356	1 575 356	1 575 356
Total Passif	27 163 248	24 425 516	56 055 103	53 632 269

Un outil de communication puissant

En interne

Pour construire et susciter l'adhésion au projet
d'établissement

En externe

Pour discuter avec les tutelles, les parties prenantes...
et permettre leur prise de décision



