

Etude de cas n°2- Suite

Nous sommes à la fin du mois de septembre (N). Suite aux premiers signaux de tension observés à mi-année, la Direction Générale de LOGISTIS PRO SOLUTIONS convoque un comité de direction exceptionnel afin de statuer sur la trajectoire de fin d'exercice.

Les directions opérationnelles ont transmis un reporting consolidé, mettant en évidence des évolutions contrastées selon les dimensions de la performance.

1. Situation actualisée à fin septembre (N)

1.1 Activité commerciale

- Le chiffre d'affaires cumulé atteint 92 M\$, contre 96 M\$ budgétés à ce stade.
- La croissance est principalement tirée par :
 - la grande distribution et certains clients e-commerce à forte intensité opérationnelle,
 - des contrats récemment signés avec des conditions de prix et de paiement plus contraignantes.
- Les segments historiquement les plus rentables progressent plus lentement que prévu.

1.2 Performance opérationnelle et marges

- L'EBITDA cumulé reste globalement conforme à la trajectoire budgétaire.
- Toutefois :
 - les coûts d'énergie et de carburant continuent d'augmenter au-delà des hypothèses initiales,
 - les gains de productivité annoncés en début d'exercice ne sont pas clairement observables dans les indicateurs opérationnels.
- Les responsables opérationnels estiment que la situation « reste maîtrisée » tant que l'EBITDA est préservé.

1.3 Trésorerie et cash

- La trésorerie disponible est désormais de 3,5 M\$, en dessous du seuil fixé par les actionnaires.
- Le BFR continue de se dégrader, sous l'effet combiné :
 - d'un allongement des délais clients,
 - d'un recours accru à la sous-traitance,
 - d'avances opérationnelles liées aux nouveaux contrats.

2. Positions exprimées lors du comité de direction

Position Direction commerciale : « *La priorité doit rester la croissance. Réduire l'activité maintenant serait un mauvais signal pour le marché. Les volumes finiront par compenser les tensions actuelles.* »

Position Direction des opérations : « *Les équipes sont sous tension, mais la situation reste gérable. Les gains de productivité vont apparaître au dernier trimestre. Il faut éviter toute remise en cause de l'organisation.* »

Position Direction financière : « *L'EBITDA ne reflète plus la réalité de la situation. La trésorerie devient critique et les hypothèses initiales sont manifestement dépassées. Un reforecast est nécessaire.* »

Position Direction générale : « *Les actionnaires attendent une trajectoire lisible et sécurisée. Nous devons décider rapidement, mais sans tomber dans des arbitrages politiques ou émotionnels.* »

3. Travail demandé

Question 1. Expliquez pourquoi un EBITDA conforme aux objectifs peut masquer une situation de risque pour LOGISTIS PRO SOLUTIONS.

Question 2. Pourquoi le CA global n'est-il plus un indicateur suffisant de pilotage dans cette situation ?

Question 3. Parmi les hypothèses initiales du budget :

- lesquelles apparaissent fragiles ou invalidées ?
- lesquelles doivent impérativement être révisées ?

Question 4. Expliquez en quoi l'absence de reforecast constitue un dysfonctionnement de gouvernance budgétaire.

Question 5. Sans entrer dans les chiffres, proposez 2 à 3 décisions prioritaires que la Direction Générale devrait prendre avant la fin de l'exercice, en justifiant leur logique.