

Contenu du module

A- Du budget “chiffre” au budget “moteur de performance”

B- Budgéter le chiffre d’affaires

C- Marges et structure des coûts

D- EBITDA : indicateur clé... mais incomplet

E- Synthèse



A- Du budget “chiffre” au budget “moteur de performance”

Du budget “chiffre” au budget “moteur de performance”

1- Le budget d’exploitation n’est pas une projection comptable

Un budget d’exploitation n’est pas une extrapolation du compte de résultat N-1, mais une traduction chiffrée de décisions opérationnelles futures.

✂ Un budget peut être comptablement cohérent et stratégiquement faux.

A- Du budget “chiffre” au budget “moteur de performance”

Du budget “chiffre” au budget “moteur de performance”

2- Le budget repose sur des hypothèses opérationnelles, pas sur des chiffres

Un budget n’est pas un chiffre, c’est une hypothèse collective sur l’avenir: Volumes vendus, Prix moyens, Mix clients / produits, Productivité, Coûts unitaires, Organisation

✂ Quand une hypothèse opérationnelle change, le budget change. C’est un outil vivant, pas un tableau figé.

A- Du budget “chiffre” au budget “moteur de performance”

Du budget “chiffre” au budget “moteur de performance”

3- Le budget doit être cohérent avec le cadrage stratégique

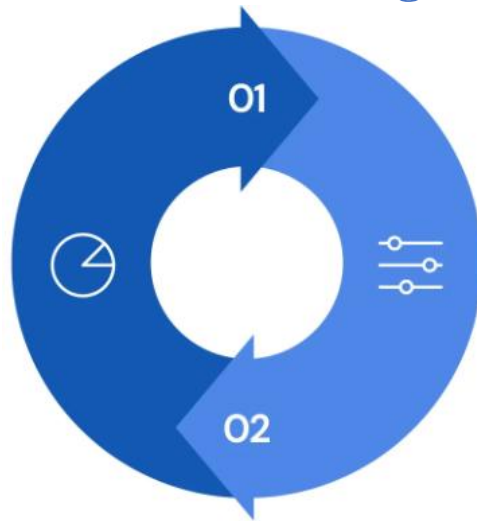
- un outil d’alignement stratégique, pas un exercice isolé de la finance.

- Traduire les priorités des actionnaires, les choix de positionnement, les arbitrages assumés

✂ Un “bon” budget n’est pas forcément un budget très rentable, mais un budget aligné avec la stratégie choisie.

A- Du budget “chiffre” au budget “moteur de performance”

Pourquoi et sous quelles contraintes nous budgétions



Comment la performance se fabrique réellement, opération par opération, décision par décision?



Quand votre EBITDA change, savez-vous précisément quels comportements opérationnels ont changé ?

A- Du budget “chiffre” au budget “moteur de performance”

Simulation 1

Vous êtes membre du comité de direction d’une entreprise de services. L’exercice N-1 s’est terminé avec les résultats suivants :

- CA N-1 : 100 M\$
- EBITDA N-1 : 12 M\$ (12 %)
- Trésorerie N-1 : 4 M\$

La Direction Générale vous fixe pour l’exercice N :

- CA +10 %
- Marge EBITDA \geq 13 %
- Trésorerie minimale : 5 M

Quelle est, selon vous, la première chose à faire pour construire le budget d’exploitation ?

B- Budgéter le chiffre d'affaires:

Passer d'un CA "objectif" à un CA "expliqué et pilotable"

1-Décomposition professionnelle du CA

Le chiffre d'affaires n'est pas un chiffre unique, c'est le résultat combiné de décisions commerciales et opérationnelles.

$$\text{Chiffre d'affaires} = \text{Volume} \times \text{Prix} \times \text{Mix}$$

✂️ **Piloter le CA, ce n'est pas "atteindre un montant", c'est piloter ces trois drivers.**

B- Budgéter le chiffre d'affaires:

Passer d'un CA "objectif" à un CA "expliqué et pilotable"

1-Décomposition professionnelle du CA

Le CA global est un mauvais indicateur de pilotage

- ❖ Un CA global :
- ❖ ne dit rien sur la rentabilité,
- ❖ ne dit rien sur la trésorerie,
- ❖ peut masquer des décisions destructrices de valeur.

B- Budgéter le chiffre d'affaires:

Passer d'un CA "objectif" à un CA "expliqué et pilotable"

2-Les erreurs fréquentes de budgétisation du CA

- ✗ La croissance "en pourcentage"
- ✗ Hypothèses commerciales non documentées
- ✗ Le mix supposé "stable"

B- Budgéter le chiffre d'affaires:

Passer d'un CA "objectif" à un CA "expliqué et pilotable"

Simulation 1

CA N-1 : 120 M\$

Objectif DG : 129,6 M\$ (+8 %)

Hypothèses directions :

- Volume : +9 %
- Prix : +1 %
- Mix : supposé stable

Segment	Description	CA N-1	Part CA
A	Grande distribution (volumes élevés, pression prix)	48 M\$	40 %
B	Agroalimentaire (flux réguliers)	42 M\$	35 %
C	E-commerce / services à valeur ajoutée	30 M\$	25 %
Total		120 M\$	100 %

B- Budgéter le chiffre d'affaires: *Passer d'un CA "objectif" à un CA "expliqué et pilotable"*

Simulation 1

CA N-1 : 120 M\$

Objectif DG : 129,6 M\$ (+8 %)

Hypothèses directions :

- Volume : +9 %
- Prix : +1 %
- Mix : supposé stable

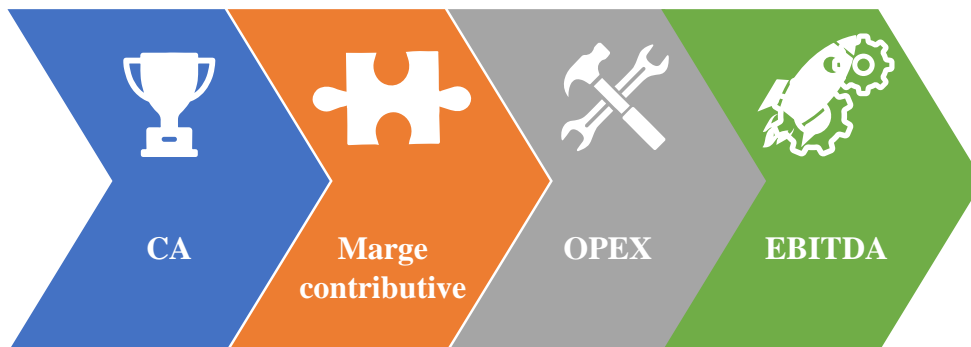
Segment	Description	CA N-1	Part CA
A	Grande distribution (volumes élevés, pression prix)	48 M\$	40 %
B	Agroalimentaire (flux réguliers)	42 M\$	35 %
C	E-commerce / services à valeur ajoutée	30 M\$	25 %
Total		120 M\$	100 %

« Si la croissance est de +8 %, sur quels segments va-t-elle se faire en priorité ? »

Segment	Marge EBITDA	DSO	Intensité opérationnelle
A	9 %	100 jours	Très élevée
B	13 %	90 jours	Moyenne
C	18 %	60 jours	Faible

C- Marges, OPEX et structure des coûts : *Comment la croissance devient (ou ne devient pas) de la rentabilité ?*

1-De la marge brute à l'EBITDA



 La marge n'est pas un pourcentage abstrait, c'est la trace financière de décisions opérationnelles

C- Marges, OPEX et structure des coûts :

Comment la croissance devient (ou ne devient pas) de la rentabilité ?

2-Comprendre et classer les OPEX

✗ Traiter les OPEX comme un bloc homogène

Type d'OPEX	Exemples	Pilotabilité
OPEX variables	énergie, sous-traitance, carburant	Pilotables par le volume et l'organisation
OPEX semi-fixes	effectifs, maintenance, IT	Pilotables avec délai
OPEX fixes	loyers, assurances, structures	Faiblement pilotables à court terme

 **Tous les coûts ne se pilotent pas de la même manière, ni avec le même horizon de décision.**

C- Marges, OPEX et structure des coûts :

Comment la croissance devient (ou ne devient pas) de la rentabilité ?

2-Comprendre et classer les OPEX

✗ Traiter les OPEX comme un bloc homogène

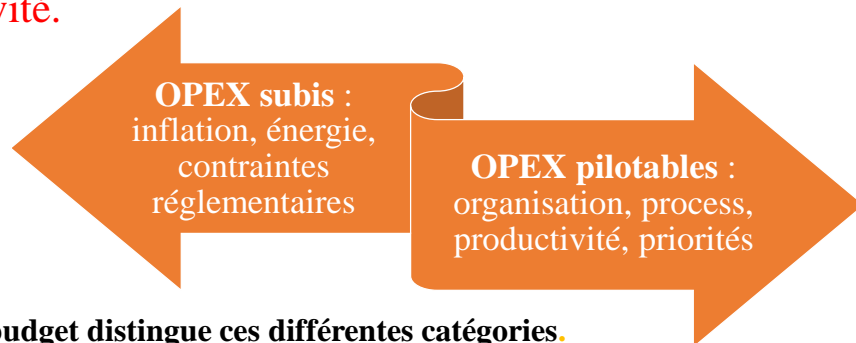
	Production 5000 unités	Production de 10 000 U
Prix de vente unitaire 100	500 000	1 000 000
Coût MP unitaire 60	300 000	600 000
Loyer 10000 Mois	10 000	10 000
Coût total	310 000	610 000
Résultat	190 000	390 000
Coût unitaire	62	61
Résultat unitaire	38	39

C- Marges, OPEX et structure des coûts :

Comment la croissance devient (ou ne devient pas) de la rentabilité ?

3- OPEX subis vs OPEX pilotables

✗ Compenser des OPEX subis par des hypothèses irréalistes de productivité.



📌 Un bon budget distingue ces différentes catégories.

C- Marges, OPEX et structure des coûts :

Comment la croissance devient (ou ne devient pas) de la rentabilité ?

3- OPEX subis vs OPEX pilotables

✗ la productivité magique

Face à une hausse des OPEX subis, le budget affiche :

- +3 % de productivité
- optimisation des équipes
- rationalisation des coûts

📌 Un gain de productivité non traduit en actions opérationnelles mesurables n'est pas une hypothèse budgétaire, mais une croyance

C- Marges, OPEX et structure des coûts :

Comment la croissance devient (ou ne devient pas) de la rentabilité ?

3- OPEX subis vs OPEX pilotables

Pour chaque OPEX, se poser 4 questions clés :

Question	OPEX subi	OPEX pilotable
Peut-on l'éviter à court terme ?	✗	⚠
Peut-on en réduire l'impact ?	⚠	☑
Existe-t-il un plan d'action ?	⚠	☑
Est-il mesuré par un indicateur ?	✗	☑



On ne pilote pas une inflation, On pilote une organisation.

Et on ne compense jamais une contrainte externe par une promesse interne non tenue.

C- Marges, OPEX et structure des coûts :

Comment la croissance devient (ou ne devient pas) de la rentabilité ?

3- OPEX subis vs OPEX pilotables

Simulation 3

« Vous êtes membres du comité de direction de LOGISTIS PRO SOLUTIONS.

Le budget d'exploitation est en construction. Les hypothèses suivantes sont proposées. »

Hypothèse proposée	Subi / Pilotable ?	Hypothèse acceptable ?	Action
Énergie +15 %			
Salaires +6 %			
Recrutement +15 ETP			
Productivité +3 %			
Sous-traitance +8 %			
Maintenance +5 %			

Travail à faire

1. Indiquez s'il est OPEX subi ou OPEX pilotable
2. Précisez si l'hypothèse est acceptable, fragile ou non recevable
3. Proposez UNE action

D- EBITDA: indicateur clé... mais insuffisant :

Quand la rentabilité rassure... et que le cash alerte

1- Ce que mesure réellement l'EBITDA

- EBITDA une construction en étages
- Ce que mesure réellement l'EBITDA

Chiffre d'affaires hors taxes	100 000 €
Achats	- 40 000 €
Charges externes	- 10 000 €
Autres charges d'exploitation	- 5 000 €
Charges du personnel	- 20 000 €
EBITDA	25 000 €

D- EBITDA: indicateur clé... mais insuffisant :

Quand la rentabilité rassure... et que le cash alerte

1- Ce que mesure réellement l'EBITDA

Niveau 1. Chiffre d'affaires

- Volumes vendus
- Prix pratiqués
- Mix clients / activités / contrats

✂ Un EBITDA faible peut être causé non pas par des coûts excessifs, mais par une croissance mal orientée (mauvais mix).

D- EBITDA: indicateur clé... mais insuffisant :

Quand la rentabilité rassure... et que le cash alerte

1- Ce que mesure réellement l'EBITDA

Niveau 2. Les coûts variables

La marge contributive représente ce que chaque euro de chiffre d'affaires "contribue" réellement à :

- couvrir les coûts fixes,
- puis générer de l'EBITDA.

$\text{Marge contributive} = \text{Chiffre d'affaires} - \text{Coûts variables}$

✂ Si la marge contributive est insuffisante, aucune discipline OPEX ne sauvera l'EBITDA

D- EBITDA: indicateur clé... mais insuffisant :

Quand la rentabilité rassure... et que le cash alerte

1- Ce que mesure réellement l'EBITDA

Niveau 3. Les OPEX de structure

Les OPEX de structure ne sont pas des coûts "subis". Ils sont le reflet direct des choix d'organisation, de gouvernance et de priorités managériales.

➔ Ressources nécessaires pour faire fonctionner l'organisation, indépendamment du volume immédiat d'activité.

✂ Si la marge contributive est insuffisante, aucune discipline OPEX ne sauvera l'EBITDA. Un processus inefficace consomme des OPEX invisibles.

D- EBITDA: indicateur clé... mais insuffisant :

Quand la rentabilité rassure... et que le cash alerte

1- Ce que mesure réellement l'EBITDA

Deux entreprises de services comparables

Indicateur	Entreprise A	Entreprise B
CA	100 M	100 M
Marge contributive	40 M	40 M
OPEX de structure	28 M	20 M
EBITDA	12 M	20 M
Marge EBITDA	12 %	20 %

 La différence d'EBITDA ne vient ni du marché, ni des clients, mais de l'organisation interne.

D- EBITDA: indicateur clé... mais insuffisant :

Quand la rentabilité rassure... et que le cash alerte

1- Ce que mesure réellement l'EBITDA

Niveau 3. Les OPEX de structure

Les erreurs fréquentes de pilotage des OPEX de structure

- ✗ Erreur 1. Couper uniformément:** -5 % sur tous les services
- ✗ Erreur 2. Sanctuariser la structure:** On ne touche pas à l'organisation
- ✗ Erreur 3. Promettre une productivité abstraite:** Les équipes feront mieux

D- EBITDA: indicateur clé... mais insuffisant :

Quand la rentabilité rassure... et que le cash alerte

2- Lorsque l'EBITDA devient trompeur

Situation 1. Croissance consommatrice de cash

CA ↑ → EBITDA ↑ → BFR ↑

Exemple. Faillite de Carillon en 2018.



📌 La croissance finance rarement elle-même sa trésorerie.

D- EBITDA: indicateur clé... mais insuffisant :

Quand la rentabilité rassure... et que le cash alerte

2- Lorsque l'EBITDA devient trompeur

Situation 2. EBITDA "tenu" par des hypothèses fragiles

- Hypothèses de productivité non documentées,
- Décalage de dépenses,
- Sous-investissement temporaire.

📌 Une hypothèse non traduite en plan d'action est un risque, pas une solution.

D- EBITDA: indicateur clé... mais insuffisant :

Quand la rentabilité rassure... et que le cash alerte

2- Lorsque l'EBITDA devient trompeur

Situation 3. EBITDA préservé au prix d'un sous-investissement

- l'obsolescence des actifs,
- la dégradation du service,
- les risques opérationnels futurs.

✂ Un EBITDA élevé obtenu en sacrifiant l'investissement est une illusion temporaire..

D- EBITDA: indicateur clé... mais insuffisant :

Quand la rentabilité rassure... et que le cash alerte

2- Lorsque l'EBITDA devient trompeur

Situation 3. EBITDA préservé au prix d'un sous-investissement

- l'obsolescence des actifs,
- la dégradation du service,
- les risques opérationnels futurs.

✂ Un EBITDA élevé obtenu en sacrifiant l'investissement est une illusion temporaire..

Merci pour votre attention

La parole est à vous !
Avez-vous des questions ?