

PMP



PERFORMANCE MANAGEMENT PARTNER



# Comment façonner une organisation orientée durablement cash

Retour Expérience – 4 Mai 2010





# Comment façonner une organisation orientée durablement cash ?

Présentation synthétique d'Iléos, Sogétrel et Kéolis



# Adapter les outils de pilotage est un préalable à la diffusion de la culture du cash

## Des indicateurs fiables et simples

- Fixer des objectifs aux équipes sur le BFR ou le niveau de cash-flow nécessite de disposer :
  - **De données fiables** : ils doivent focaliser les énergies sur les actions à mener et ne pas enclencher de polémiques contreproductives sur la validation des chiffres
  - **D'outils Simples et pertinents** : ils doivent permettre d'établir facilement un lien entre les actions menées par le manager et leur effet sur le cash

## Eviter la polarisation

- **Changer régulièrement les indicateurs** sur lesquels la performance cash est évaluée (variation de BFR, position moyenne du cash ...) permet :
  - De développer la culture des équipes sur les différents leviers d'amélioration du cash
  - De limiter les effets pervers de certains indicateurs

## Préserver une mesure terrain du cash

- **L'optimisation des charges et produits financiers**, notamment par le cash pooling, ne doit pas se traduire par une perte de la **capacité de mesurer le cash flow au niveau des business units**  
Ainsi la mise en place d'un cash-pooling peut nécessiter la reconstitution extracomptable d'une trésorerie par BU

## Le forecast un outil essentiel mais complexe

- **Le forecast est un levier fort** pour anticiper et piloter les atterrissages de cash de fin d'exercice  
**Sa mise en place nécessite une maturité de l'entreprise** afin de fiabiliser :
  - Les informations fournies par les fournisseurs et les clients
  - Les informations de managers voire d'équipes financières ayant parfois du mal à maîtriser des logiques de P&L et de Cash Flow parfois contre intuitives

- **Les outils de pilotage doivent être adaptés à la maturité du management**
- **Les opérationnels doivent être en mesure d'expliquer leur performance**



# Développer la culture cash du management : une démarche dans la durée

## Former puis incentiver

- La diffusion de la culture du cash doit **s'inscrire dans la durée**, l'appropriation des logiques « financières » et des leviers nécessitant un travail d'explication en profondeur souvent renouvelé
- La mise en place d'incentives collectifs ou individuels ne peut se faire qu'après **information, formation et appropriation par chacun**
- La mise en place de rémunérations variables axées sur la cash n'est pas un impératif, elle peut se heurter à la difficulté de fixer des objectifs équitables dans des contextes commerciaux hétérogènes

## Développer des réflexes

- La formation doit être très opérationnelle afin de développer les réflexes cash du management :
  - Sogetrel a **capitalisé sur la culture cash bien développée de managers issus du BTP**
  - Pour sa **croissance externe** Kéolis s'est organisée pour **préserver la culture « patron PME »** déjà bien en place au sein du management des sociétés rachetées  
Ainsi **chaque responsable de concession a la responsabilité de son cash flow**

## Le LBO facteur accélérateur

- Le passage en **LBO peut être un accélérateur du déploiement** de la culture du cash, les principaux cadres devenant directement « intéressés au cash »
- La **dynamique d'amélioration du BFR doit pouvoir être maintenue dans le temps**

- **La culture du cash doit venir d'en haut avec un alignement du Comité de Direction**
- **Une organisation mettant le management en position de « patron de PME » est un levier fort de diffusion de cette culture**



# Challenger le business modèle

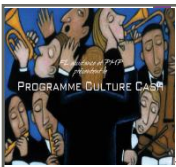
Remettre en question les habitudes

Le cash comme juge de paix

Une démarche itérative

- L'optimisation du business modèle passe par une **remise en question des arbitrages au regard de leur impact sur le cash. Iléos a ainsi mis en place des groupes de travail :**
  - Sur les investissements en les mettant au regard de solutions de location, de sous-traitance ?
  - Sur les stocks pour évaluer les risques réels associés à leur réduction ?
- La **remise en question des habitudes prises doit devenir un réflexe** par tous les managers
- **Le cash est un des principaux critères de sélection des projets ou concessions :**
  - Pour Kéolis le business modèle est fondé sur la nécessité de ne pas alourdir les actifs immobilisés du Groupe en se limitant à une pure activité d'opérateur de transport, le financement des investissements étant à la charge du client
  - Pour Sogetrel les projets sont évalués au regard de leur courbe de cash
- Pour concilier cet impératif avec une stratégie de développement à l'international, Kéolis met en place des **montages spécifiques lui permettant de ne pas consolider au niveau du groupe les éventuels investissements à financer**
- **L'amélioration du BFR passe par une démarche progressive de l'aval à l'amont.** Ainsi pour le poste client les priorités peuvent être successivement :
  - Se faire payer à l'heure (enjeu collectif fonctionnels/opérationnels)
  - Facturer à l'heure puis en avance (savoir-faire à inculquer aux opérationnels)
  - Négocier de meilleures conditions de paiement (motivation du commercial)
  - Remettre en cause les clés de facturation distordue (changer la culture des clients...)

- **Challenger le business modèle doit être un réflexe pour tous les managers, la Direction Générale veillant à la cohérence d'ensemble**



# Les limites d'un pilotage par le cash

**L'entreprise ne doit pas devenir « cash obsessionnelle »** au risque de développer des effets collatéraux pervers

**Certains arbitrages ne doivent pas être réalisés au regard des seuls aspects cash** et notamment ceux relatifs à la sécurité et à la réglementation

La problématique cash doit être replacée dans un **contexte global de création de marge ou de création de valeur**

Certains arbitrages pris en 2009 priorisant **les économies de cash ne peuvent pas s'inscrire dans une stratégie à long terme**

Ainsi **le report d'investissements**, s'il permet de maintenir la trésorerie, **est aussi un report de croissance**

A moyen terme, une **communication trop centrée sur le cash pour entraîner un manque d'adhésion des salariés** pour le projet de l'entreprise

Dans un contexte de LBO, les Dirigeants doivent mettre en regard :

- Leur **responsabilité vis-à-vis des financeurs** au travers du respects des covenants
- Leur **responsabilité vis-à-vis des salariés** au travers de la pérennité à Long Terme de l'entreprise



# Comment façonner une organisation orientée durablement cash ?

Présentation synthétique d'Iléos, Sogétrel et Kéolis



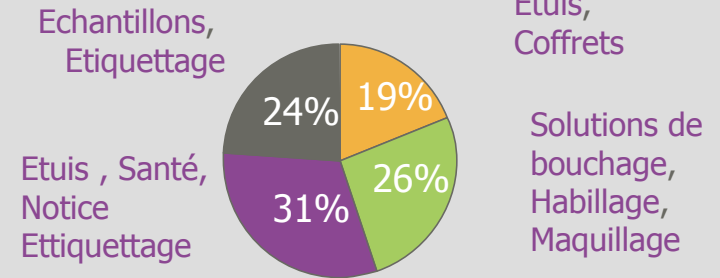
# Présentation NORD EST / ILEOS

## Activité et chiffres clés

Conception et production de packaging:

- Effectifs : ~3000 personnes
- BFR / CA : ~12% (BFR Brut total / CA TTC)

Chiffre d'affaires : ~250 M€ (2009)



## Historique

2007

Holding industrielle diversifiée:

- Fabrication composants passifs
- Exploitation mine de plomb argentifère

LBO

Recentrage sur le pôle Packaging ILEOS, constitué par build up

## Actionnariat

Fonds d'investissement 21 Centrale Partners via LBO	100%
--------------------------------------------------------	------

## Clients

Secteur Luxe –cosmétique:

- Référence pour L'Oréal, LVMH, Estée Lauder
- Lancements de produits, approvisionnement nouveaux produits

Secteur Pharma:

- Contrats tri-annuels avec laboratoires ou façonniers pharmaceutiques.

© 2010 All rights reserved



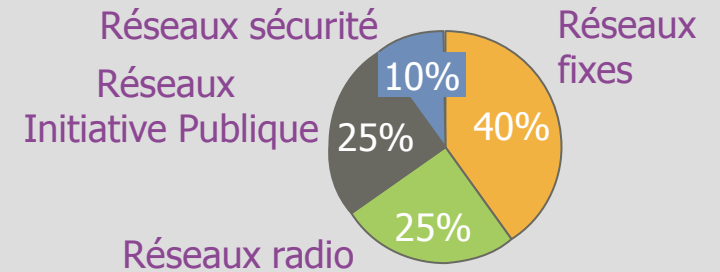
# Présentation SOGETREL

## Activité

Intégrateur de réseaux télécoms (conception/construction/maintenance)

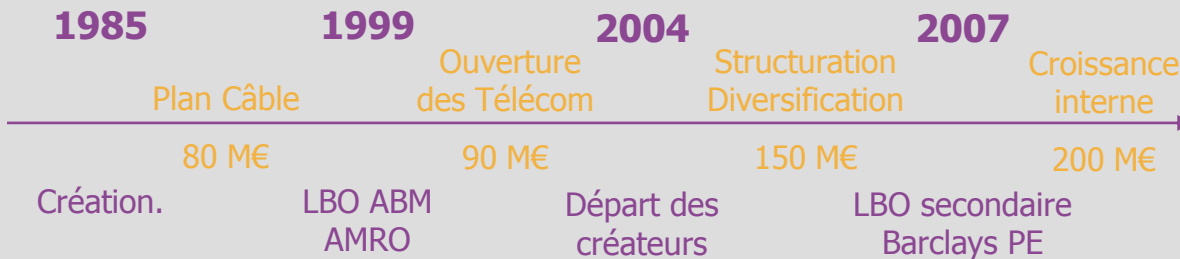
- 1200 employés, 50 agences, 8 directions régionales

CA 2009 = 200M€ (95% en France)



## Historique

## Actionnariat



Barclays PE	60%
SOGETREL Management	40%

## Typologie des contrats

Récurrents (3 ans)	60% CA	France télécom, SFR, Free, Numericable	40% CA	Contrats forfaitaires	30% CA
Non récurrents	40% CA	Orange, Bytel, SFR... CG, départements, villes Collectivités, Grands Compte publics privés	25% CA 25% CA 10% CA	Réf. Marché commande	60% CA
				Marchés au bordereau	10% CA

© 2010 All rights reserved



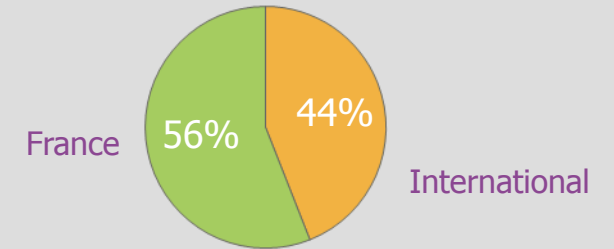
# Présentation KEOLIS

## Activité

Exploitant de réseau de transport:

- Bus, Metro, Tramway, Airport services, Ferry, Vélos
- 2 milliards de voyageurs transportés, 44 450 employés, 160 filiales

CA en 2009 = 3,2 Milliards d'€



## Historique



## Actionnariat

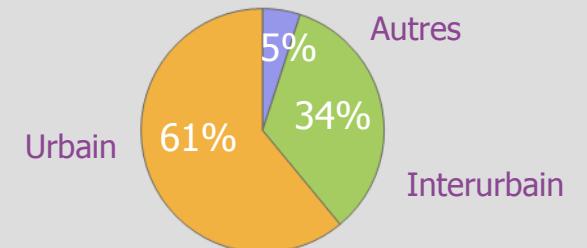
SNCF Participations	56,7%
Axa Private equity, Caisse de dépôts et placements du Québec	40,8%
Keolis Management	2,5%

## Contrats France

3 grands types de délégation de services publics:

- Affermage: gestion et maintenance des exploitations détenues par les collectivités locales
- Concession: ~ *Build Operate Transfer Agreement*
- Régies

CA en 2009 = 3,2 Milliards d'€



© 2010 All rights reserved