



Business planning dynamique au niveau Business Unit

Cas du Champagne

Strategy

Management

Organization

Finance

©YKems 2006

Ce document a été réalisé par YKems pour son client

Il ne doit en aucune façon être reproduit sans l'autorisation expresse d'YKems

Les copies de ce document doivent inclure son titre, sa date et ce copyright

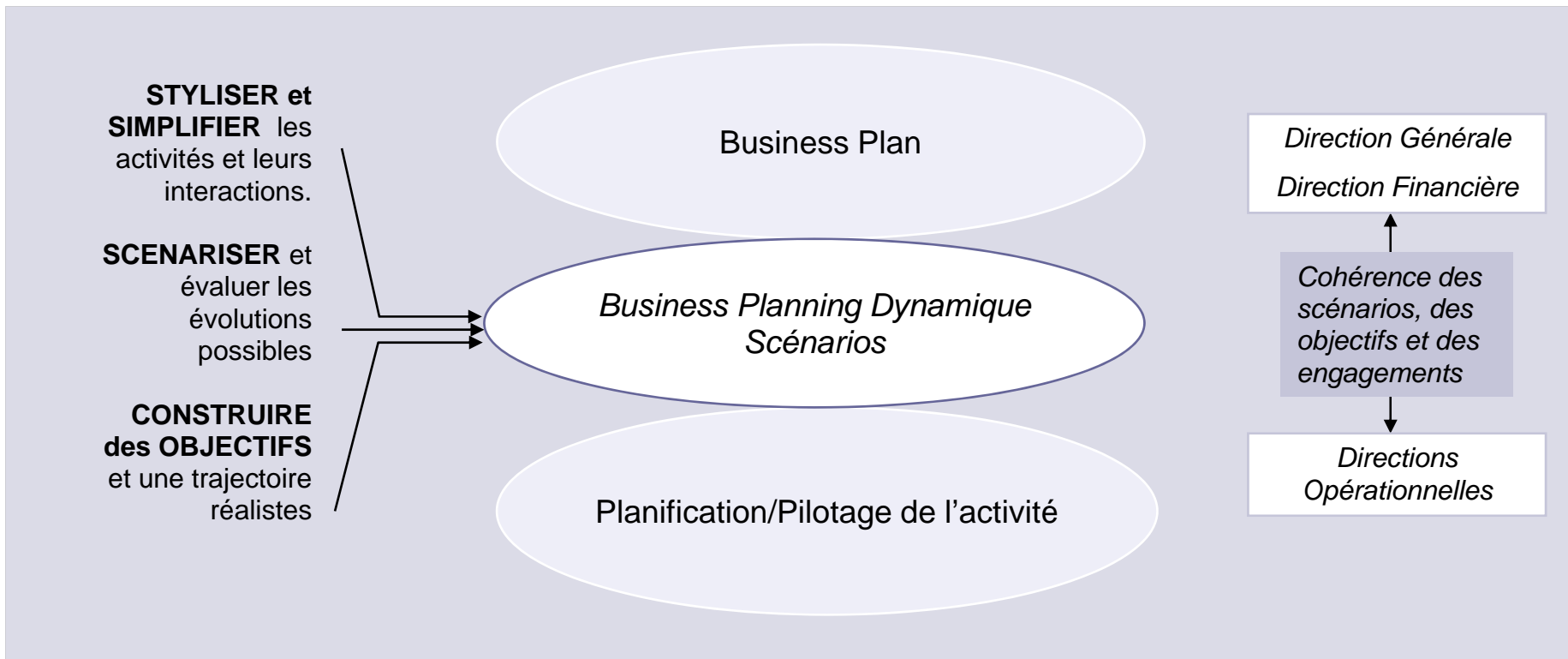
- **Les enjeux du pilotage stratégique dans la relation groupe – filiale et l’approche YKems**
- Exemple d’intervention : plan stratégique d’une maison de Champagne
- Démarche type et extensions possibles
- Références YKems

- Le pilotage stratégique d'une filiale bute sur deux difficultés majeures :
 - La communication de la filiale vers l'actionnaire devient problématique dès que les flux de cash prévus ne sont plus en ligne avec les attentes du groupe.
 - Les difficultés de mise en œuvre opérationnelle sont souvent mal appréciées par les comités exécutifs et ne manquent pas de réapparaître, obérant ainsi les chances de réussite des plans stratégiques.

- Améliorer la communication filiale->groupe est problématique :
 - Les interlocuteurs disposent de peu de temps et de grilles d'analyses standards
 - Les exigences de résultat sont naturellement orientées vers le court terme
 - Les relations « arms length » sont attractives du fait de leurs vertus incitatives (« je ne veux pas le savoir »). Mais les inconvénients du pilotage « à distance » sont
 - Un manque de flexibilité stratégique
 - Le risque d'une découverte tardive des véritables problèmes,
 - L'impossibilité d'éviter tous les biais dans la mesure de la performance
 - Le coût du transfert de risque sur les managers

- Faire un plan crédible recueillant l'adhésion interne des directions opérationnelles, en dépit des aléas futurs, est un exercice difficile mais dont la réussite conditionne à un degré insoupçonné la performance économique de la filiale
 - Suppose de pouvoir repérer les contraintes transversales majeures au moment de l'élaboration du plan sans entrer dans une combinatoire ingérable
 - Il faut anticiper que les ajustements futurs faits par les managers en réponse aux aléas seront structurés par les systèmes d'incitation et de contrôle de la performance

- Cette démarche s'appuie sur la structuration d'un business plan dynamique :
 - Modélisation technico économique de l'activité mettant en évidence les principaux drivers de valeur
 - Scénarisation des plans stratégiques possibles et évaluation financière (cash flows attendus, rentabilité...)
 - Accompagnement de la négociation groupe / filiale sur la base des scénarios ainsi définis

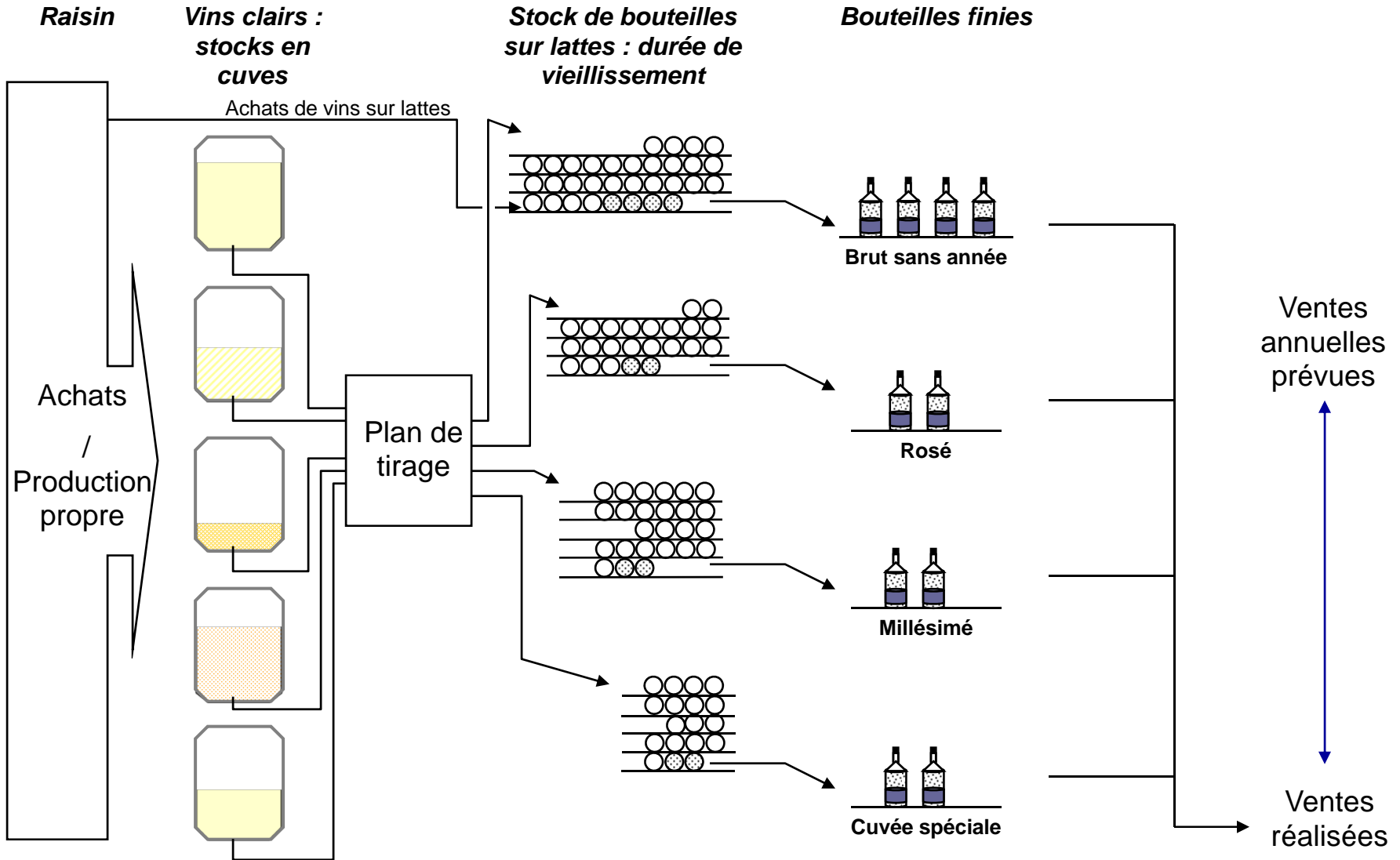


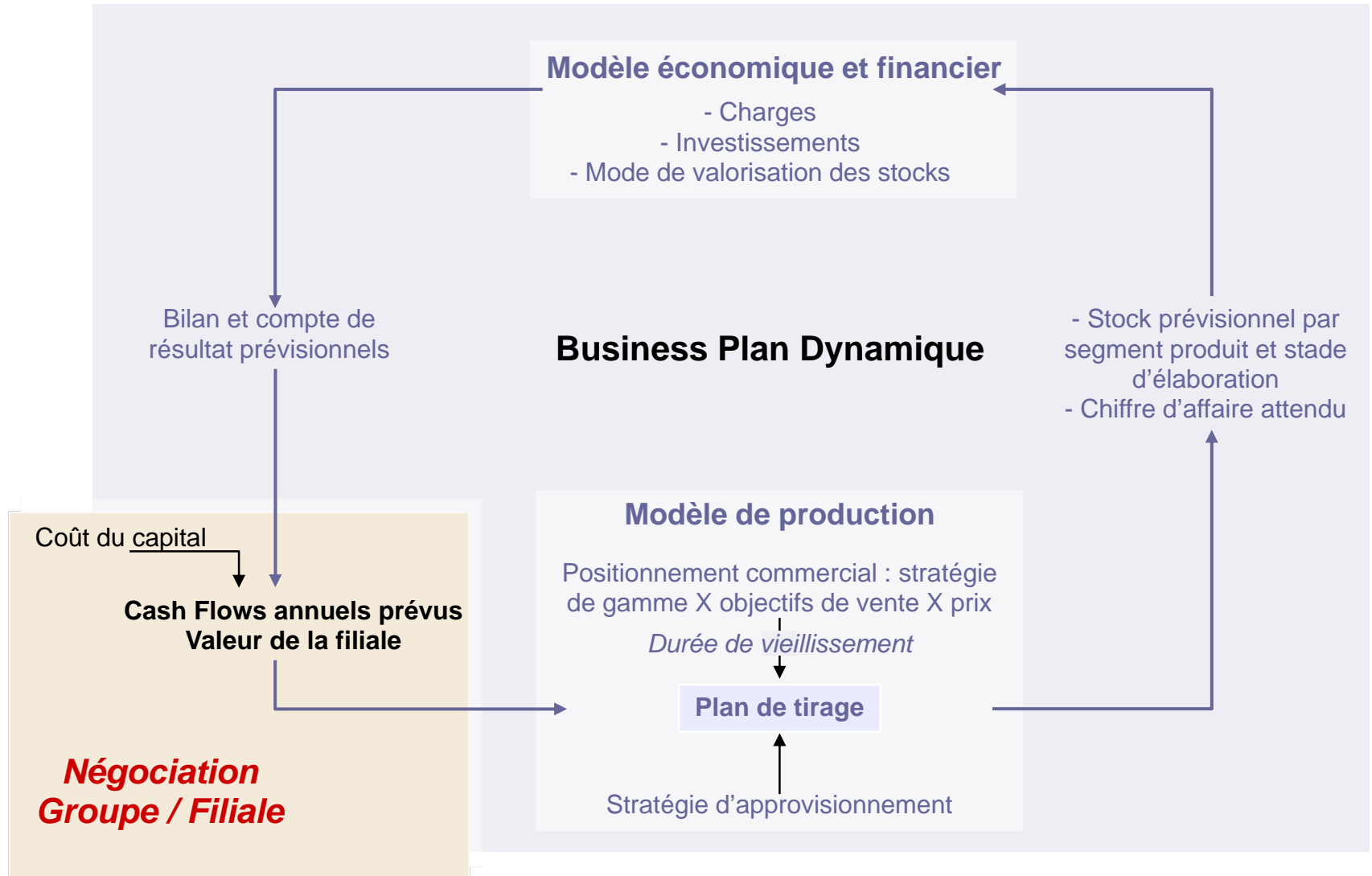
- Les enjeux du pilotage stratégique de la relation groupe – filiale et l’approche YKems
- **Exemple d’intervention : plan stratégique d’une maison de Champagne**
- Démarche type et extensions possibles
- Références YKems

- Situation : Le rachat par une holding industrielle d'une grande maison de Champagne dont la rentabilité est en déclin. Le Champagne représente une activité nouvelle dans le portefeuille de cette holding. Il s'agit pour l'acquéreur de s'engager sur un plan crédible de redressement financier et s'intégrer dans les procédures de contrôle du groupe.

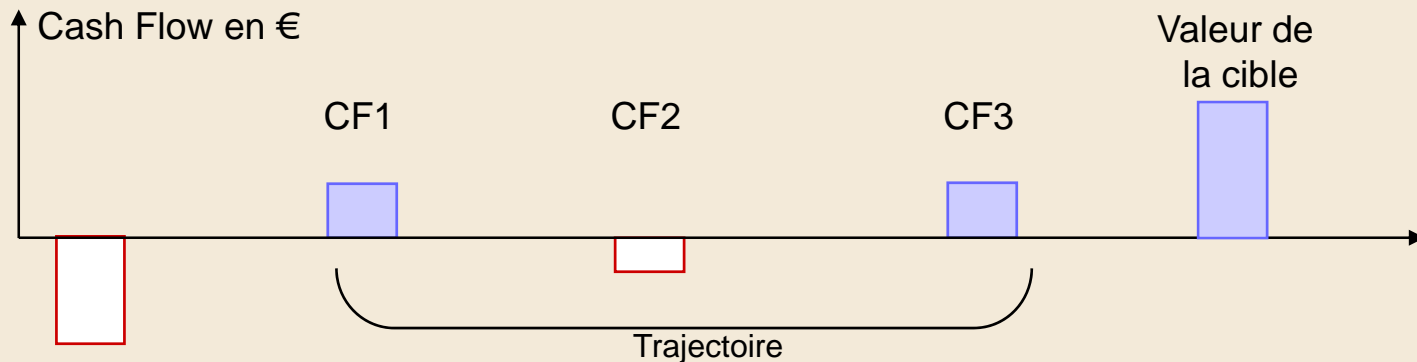
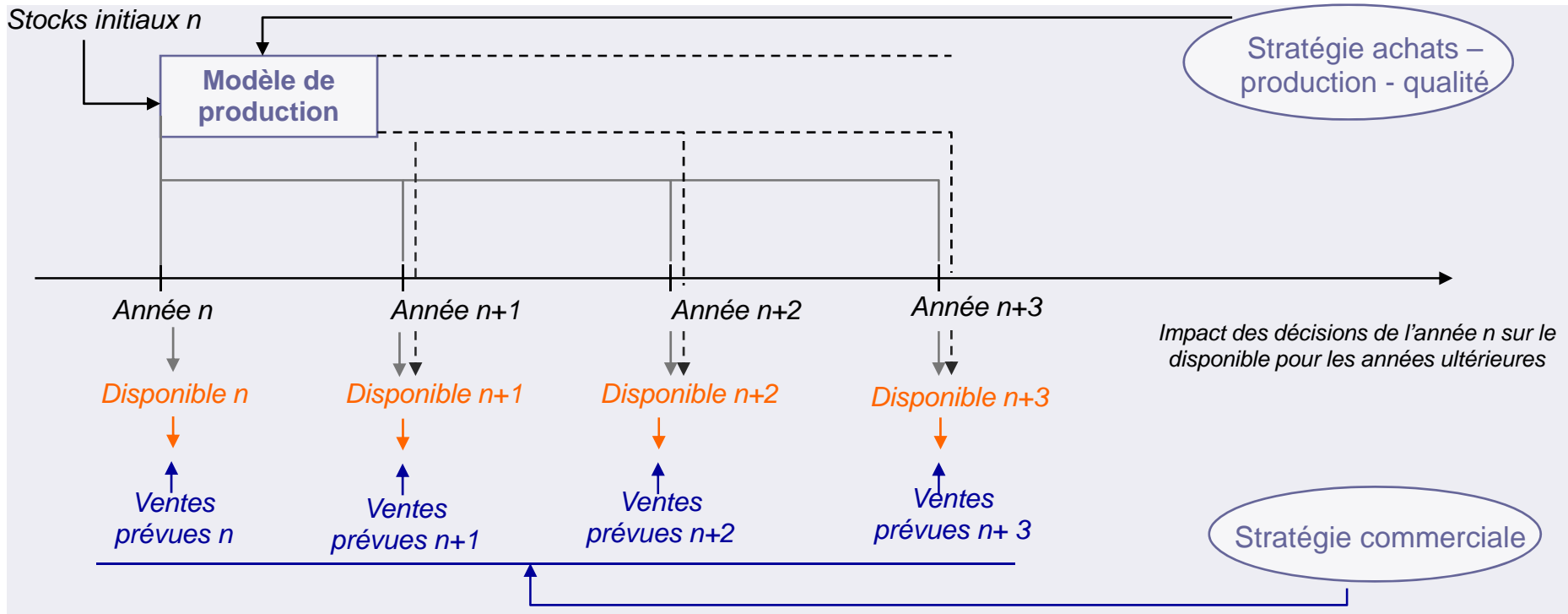
- Spécificités de la filière et de la production : La stratégie et le plan opérationnel doivent tenir compte des spécificité de la filière Champagne, de son type de production et des différentes logiques en présence
 - Caractéristique de la filière :
 - Aléas de production induisant des variations du prix et des volumes de raisin disponible
 - Demande en croissance
 - Concurrence entre opérateurs (vignerons, coopératives et négociants)
 - Spécificités du type de production :
 - Valorisation des stocks
 - Durées de vieillissement des vins
 - Difficultés de calcul du prix de revient par ligne de produit
 - Des logiques métier divergentes
 - Commerciaux = valoriser les investissements commerciaux
 - Production = maintenir la qualité (vieillissement long), limiter les achats en bouteille
 - Approvisionnement = diversifier les approvisionnements en raisin
 - DG = améliorer les résultats financiers à court terme

- Méthode : L'analyse de l'activité a montré que l'effort devait être porté sur la prévision et la négociation du plan de tirage. Modélisation du plan de tirage et de la formation de la valeur.





La négociation a abouti à la définition d'une cible à 3 ans et d'une trajectoire mettant en cohérence objectifs groupe et contraintes opérationnelles



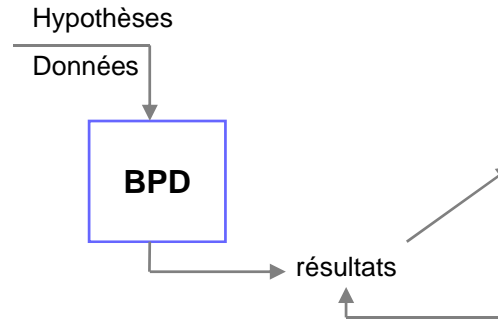
**Résultat :
croissance
annuelle de
la valeur de
20% (total
business
return)**

- Les enjeux du pilotage stratégique de la relation groupe – filiale et l’approche YKems
- Exemple d’intervention : plan stratégique d’une maison de Champagne
- **Démarche type et extensions possibles**
- Références YKems



- Description des processus clés
- Description des mécanismes de formation des coûts et des produits
- Sélection des leviers d'action

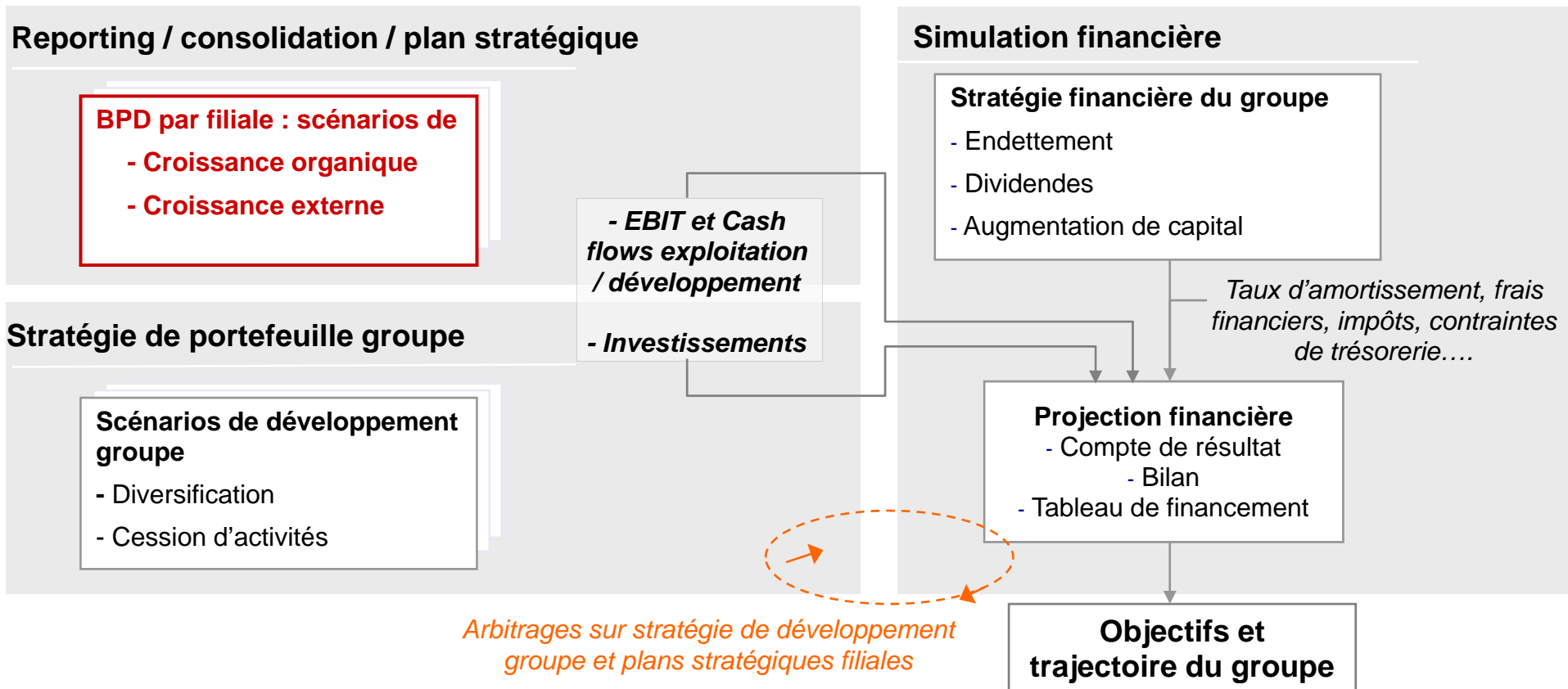
- Élaboration des scénarios d'évolution d'activité
- Validation des hypothèses / paramètres structurant les projections
- Recueil de données



-Processus de décision :

- Examen des résultats
- Bouclage hypothèses / résultats
- Négociations objectifs/moyens

- L'extension de cette démarche à plusieurs filiales permet
 - La consolidation financière des plans stratégiques construits sur cette base
 - La mise en regard des objectifs définis et de la capacité de financement du groupe:
 - définition des modes de financement (dette, augmentation de capital, cession d'activité)
 - allocation optimale des capitaux en fonction des scénarios de croissance attendue et des orientations stratégiques groupe (diversification du portefeuille d'activité / recentrage sur le cœur de métier...)



- Les enjeux du pilotage stratégique de la relation groupe – filiale et l’approche YKems
- Exemple d’intervention : plan stratégique d’une maison de Champagne
- Démarche type et extensions possibles
- **Références YKems**

- Business modeling :
 - Transport (2003-2005) : modèle d'évolution des coûts d'exploitation des projets de lignes de métro, de RER ou de bus pour la RATP
 - Banque (2005-2006) : analyse de profitabilité client / produit

- Pilotage stratégique
 - Matériaux de construction (2002-2006) : reporting stratégique et modèles de consolidation et de planification financière pour Lafarge
 - Corporate
 - Divisions : ciment, plâtre, bétons & granulats
 - Exploitation minière et hydrométallurgie (2002-2003) : modèle de consolidation financière et de planification stratégique groupe, stratégie de diversification dans l'hydrométallurgie

- Stratégie de régulation des marchés intermédiaires et évolutions réglementaires
 - CNIV (2006) : Analyse économique de la réforme de l'OCM viti vinicole et organisation des appellations d'origine
 - CIVC : Analyse économique de la dérégulation du marché du raisin (2003), Analyse économique du marché des vins clairs et modalités de gestion (2006)
 - CIVB : Pilotage économique des filières d'appellation régionale à Bordeaux (2003)
- Gestion prospective des vins d'appellation d'origine : CIVB (depuis 2003), CIVC (1996-2000), Inter Beaujolais (2002-2004), BIVB-UPECB(2002-2004)
 - Conception et instrumentation de tableaux de bords pour le suivi et le pilotage économique des appellations;
 - Projection des équilibres offre / demande dans les filières et stratégies pluriannuelles de production (rendements, politique de mise en réserve, mesures de crise...)
 - Circuits de distribution, pricing stratégique et rentabilité associée
- Planification et contrôle stratégique (négoce et coopératives)
 - Business planning et pilotage de la relation groupe /filiale (Lanson Pommery -)
 - Optimisation des flux amont - aval : gestion des approvisionnements et des stocks, négociation des politiques de commande et de stockage des circuits de distribution (négoce et coopératives)
 - Stratégie financière pour le développement (négoce et coopératives)
- Publications / communications
 - Organisation économique des AOC viti vinicoles : Bulletin de l'OIV, Revue Economique, European Review of Agricultural Economics, Economie Rurale, Cahiers d'Economie et Sociologie Rurale, Gérer et Comprendre
 - Coorganisation de workshops européens « Organisation institutionnelle et évolution économique des appellations d'origine régionale » (Porto – IVDP (2004) et Florence - (2005))

YKems Paris

94 Rue Saint-Lazare
75009 Paris – France

Hervé TANGUY

htanguy@ykems.com

Tel : + 33 (0)1 56 88 52 20

Fax : +33 (0)1 45 63 21 36

Mob : +33 (0)6 16 19 92 82

YKems Paris

41 rue du Temple
75004 Paris – France

Edouard LESUEUR

elesueur@ykems.com

Tel : + 33 (0)1 56 88 52 20

Fax : +33 (0)1 45 63 21 36

Mob : +33 (0)6 07 05 89 53

www.YKems.com

YKems Montréal

151 avenue de l'Épée, Outremont
QC, H2V3T1- Canada

Alain ARSENAULT

aarsenault@ykems.com

Mob +1 514 224 95 44

YKems Casablanca

5, rue Ibnou Zarara, Maarif,
20000 Casablanca – Maroc

Carl LAURON

clauron@ykems.com

Mob : +212 (0) 77 72 95 62

Tél : +212 (0) 22 98 15 10

Fax : +212 (0) 22 98 51 40