

CATALOGUE des FORMATIONS

mjn conseil

UNE OFFRE RICHE DE SEMINAIRES OPERATIONNELS DANS LE DOMAINE GESTION et FINANCE

La gamme Contrôle de gestion :

- La comptabilité analytique
- Le reporting anglo-saxon
- La gestion budgétaire
- Cycle METIER : Contrôleur de gestion
- Le contrôle de gestion en milieu anglo-saxon
- Le contrôle de gestion industriel
- Maîtrise et mesure de la performance : concevoir des indicateurs pertinents
- La maîtrise des frais généraux
- Démarche et outils d'un contrôle de gestion immobilier performant
- Le contrôle de gestion du système d'information
- La gestion financière des contrats long terme

La gamme Finance :

- Passeport comptabilité et finance
- Apprendre à lire les comptes
- Les comptes consolidés
- L'analyse et le diagnostic financier
- Le diagnostic financier en IFRS
- La valeur d'une entreprise
- Améliorez les performances de votre prévision et gestion de trésorerie
- Gérer le risque de change
- Gérer le risque de taux
- Cycle METIER : Décisions et politique financière

La gamme systèmes d'information :

- Passeport comptabilité et finance pour informaticiens
- Les systèmes d'information pour le pilotage
- Le contrôle de gestion du système d'information
- La gestion financière des projets informatiques

Les Seniors :

- Dirigez votre entreprise à l'aide du serious game « START-UP Stratégie »
- Développez vos compétences managériales avec le serious game « START-UP Management »

**ILS NOUS FONT REGULIEREMENT CONFIANCE
EN DIFFUSANT UNE GRANDE PARTIE DE CETTE OFFRE :**



Janvier 2018

MJN CONSEIL
06 13 42 68 94
mjncl@mjnconseil.com

Titre du séminaire	Durée EN JOURS	Page
La comptabilité analytique	4	4
Le reporting anglo-saxon	3	6
La gestion budgétaire	1	8
METIER : Contrôleur de gestion	NOUS CONSULTER	10
Le contrôle de gestion en milieu anglo-saxon	3	13
Le contrôle de gestion industriel	2	15
Mesure et maîtrise de la performance : concevoir des indicateurs pertinents	2	17
La maîtrise des frais généraux	2	20
Démarche et outils d'un contrôle de gestion immobilier performant	2	22
La gestion financière des contrats long terme	3	24
Apprendre à lire les comptes	1	26
Les comptes consolidés	1	27
L'analyse et le diagnostic financier	3	28
Le diagnostic financier en IFRS	3	30
La valeur d'une entreprise	2	34
Améliorez les performances de votre prévision et gestion de trésorerie	3	36
La gestion du risque de change	1	38
La gestion du risque de taux	1	40
METIER : Décisions et politique financière	NOUS CONSULTER	42
Passeport comptabilité et finance	3	44
Les systèmes d'information pour le pilotage	1	48
Le contrôle de gestion du système d'information	2	50
La gestion financière des projets informatiques	1	53

Titre du séminaire	Durée EN JOURS	Page
<u>Dirigez votre entreprise à l'aide du serious game START-UP Stratégie</u>	3	55
<u>Développez vos compétences managériales avec START-UP Management</u>	3	61



Nous avons apporté notre savoir-faire au service de leurs projets :

INDUSTRIE

- ALCATEL
- CENTRALE LAITIERE (DANONE Maroc)
- CNIM
- DCN
- DGA
- DELPHI Automotive
- ERAMET
- ESSILOR
- EVIAN VOLVIC (Groupe DANONE)
- FLEURY MICHON
- FRANCE TELECOM
- GILLETTE France
- MANUTAN
- MICHELIN
- Laboratoires MERIAL
- NEXANS
- PEUGEOT
- PHILIPS Eclairage
- SAGEM
- Compagnie SAINT GOBAIN
- SNCF
- SONELGAZ (Algérie)
- VIVESCIA

SERVICES

- Groupe ADEO Services
- AEOROPORTS de PARIS
- COMPASS Group
- DARTY
- La POSTE (Direction de la Stratégie et du pilotage stratégique)
- La POSTE (Développement des systèmes d'information NANTES)
- Société du Canal de Provence
- TRANSDEV (Groupe Caisse des Dépôts et Consignations)
- TRU (Résidus urbains de la communauté de LILLE

BANQUE/ASSURANCE

- AGF
- Caisses d'Epargne (département IT)
- Caisse Nationale de Crédit Agricole
- Crédit Agricole INDOSUEZ
- La GENEVOISE
- GROUPAMA
- Société Mutuelle d'Assurance du Bâtiment et des Travaux Publics

IMMOBILIER

- Caisse d'Epargne Champagne Ardennes

ORGANISATIONS A BUT NON LUCRATIF

- AFPA
- AGIRC - ARRCO
- Agence Centrale des organismes de Sécurité Sociale
- Caisse Nationale d'Assurance Vieillesse
- Comité des DSI de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche
- Etats de GENEVE et de LAUSANNE
- FONDS de GARANTIE AUTOMOBILE
- Hôpitaux de Lyon
- UNEDIC

ORGANISMES de FORMATION

- Capgemini Institut
- CEGOS
- COMUNDI
- ESSEC Executive Education
- Groupe CERAM (CCI de NICE)
- IBM Formation
- IFCAM (Institut de formation du Crédit Agricole)



La COMPTABILITE ANALYTIQUE

- Utilisez de façon pertinente les différentes démarches et outils de comptabilité analytique,
- Sachez tracer les limites de chacune des démarches d'évaluation des coûts de revient et identifier les principaux pièges,
- Sachez concevoir et mettre en place un projet de comptabilité analytique,
- Apprenez à bien délimiter les objectifs recherchés et les résultats attendus lors de la mise en œuvre d'un chantier ABC.

Participants

Ce séminaire s'adresse aux comptables, aux contrôleurs de gestion ayant à concevoir ou à gérer la comptabilité analytique de leur entreprise, ainsi qu'aux responsables opérationnels utilisant les résultats de la comptabilité analytique.

Objectifs

Il n'existe pas de méthode universelle, d'outil unique permettant de mesurer sans risque d'erreur les données de coûts et de rentabilité dans l'entreprise. L'objectif de ce séminaire est d'examiner de façon précise et détaillée les principales démarches couramment employées pour le calcul des coûts de revient, d'identifier leur apport mais aussi leurs limites à fournir la prétendue vérité des coûts. Il est aussi de faire prendre conscience qu'il est nécessaire d'utiliser des approches adaptées aux spécificités de chaque métier et qu'il n'existe pas un seul modèle de comptabilité analytique appliqué uniformément dans toute l'entreprise.

Ce séminaire aborde également les aspects pratiques nécessaires à la mise en œuvre ou à la refonte d'une application de comptabilité analytique.

Durée (à titre indicatif) : 4 jours

Programme du séminaire

1. OBJECTIFS et DEFINITION de la COMPTABILITE ANALYTIQUE

- Les axes d'analyse
- Les règles de base à respecter

2. Les PRINCIPALES METHODES de CALCUL des COUTS de REVIENT

- **La notion de coût, de marge et de coût de revient**
- **Le coût complet :**
 - la mécanique de construction des coûts : notion de charges directes et indirectes,
 - méthode des sections homogènes, notion d'unité d'œuvre,
 - avantages et inconvénients de la méthode : le danger des clés volumiques.

CAS PRATIQUE : calcul du coût de revient complet d'une gamme de produits, analyse fine des procédés opératoires et remise en cause des tarifs.
- **Le coût variable (direct - costing) :**
 - notion de charges fixes et variables, marge sur coût variable,
 - intérêt de la méthode : un outil puissant de simulation et d'aide à la prise de décision,
 - notion de point mort ou seuil de rentabilité.

CAS PRATIQUES : inventaire des principales décisions basées sur l'approche en coût variable, projet de lancement d'un nouveau produit, seuil de rentabilité.

- **Le coût standard :**
 - les inconvénients d'une comptabilité en coûts réels,
 - exemple de calcul d'un coût standard : fiche de coût standard, fiche de taux horaire,
 - intérêt de la méthode : notion de norme, notion de budget flexible, de résultat flash, l'analyse des écarts, le traitement de la sous - activité.

CAS PRATIQUE : calculer puis comptabiliser à partir de données concrètes (fiche de coût de revient standard, fiche de taux horaire, suivi de production, suivi des frais réels atelier) le résultat sur consommation matières, le résultat sur rendement main d'œuvre, le résultat sur frais de fabrication, le résultat de sur ou sous activité.
- **La valorisation des stocks :** en coût moyen pondéré, en coût standard, l'écart sur achats.
- **Les différences d'incorporation :** l'amortissement économique, la rémunération des capitaux investis.

3. La MISE en ŒUVRE d'une COMPTABILITE ANALYTIQUE

- **Quelle méthode adopter ?**
 - les paliers à respecter dans la mise en œuvre des différentes méthodes,
 - les principaux types de comptabilité analytique : suivi de masse ou suivi de projet.
- **Les étapes de mise en oeuvre :**
 - les rubriques de gestion, le plan comptable analytique,
 - le paramétrage des règles du jeu : affectation, imputation, répartition.
- **La comptabilité intégrée :**
 - avantages par rapport à une comptabilité autonome, contraintes organisationnelles,
 - les liens avec la comptabilité générale,
 - les interfaces avec les applicatifs de gestion,
 - les progiciels : expression des besoins fonctionnels, techniques.

4. La COMPTABILITE par ACTIVITES (ABC) :

- les insuffisances des méthodes traditionnelles à traduire la complexité
- *CAS PRATIQUE : prise en compte de la taille des séries dans les tarifs.*
- la prise en compte de l'importance croissante des frais généraux,
- le concept d'activité,
- les principaux apports de la méthode ABC,
- les étapes de la démarche ABC,
- les contraintes rencontrées après la mise en œuvre de la démarche.
- *CAS PRATIQUE : reprenant toutes les étapes de la démarche (identification des activités, calcul du coût des activités, définition des unités d'œuvre, regroupement des activités, calcul du coût des unités d'œuvre, imputation du coût des activités aux produits).*



Le REPORTING ANGLO-SAXON

La production, à la fois rapide et harmonisée, des résultats de nombreuses filiales de groupes multinationaux reste encore fortement inspirée des principes comptables généralement admis aux Etats Unis, tant qu'il n'y aura pas une volonté d'action concertée pour une harmonisation internationale et un rapprochement avec les IFRS.

Participants

Ce séminaire s'adresse aux comptables, aux contrôleurs de gestion et aux responsables financiers ou opérationnels qui ont à mettre en œuvre ou exploiter la comptabilité analytique, l'analyse des coûts de revient, le contrôle budgétaire d'entreprises implantées en France et régies par un reporting anglo-saxon.

Objectifs

Présenter les principes essentiels d'une comptabilité de type anglo-saxon, les différences d'évaluation avec le système comptable français, et détailler, par de très nombreux exemples à l'appui, les schémas de comptabilisation des principaux postes du bilan et du compte de résultat.

Durée (à titre indicatif) : 3 jours

Programme du séminaire

1. Principes d'une comptabilité de type anglo-saxon

- le point sur la normalisation comptable : PCG, IFRS, US GAAP,
- les objectifs d'un reporting : cohérence, rapidité, priorité à l'économique sur le juridique,
- la notion clef de coût standard, l'analyse des écarts,
- les insuffisances du concept de coût historique : les comptabilités en « fair value »,
- revue des différences de principes comptables entre une comptabilité sociale et une comptabilité économique,
- structure d'un compte de résultat par fonctions.

1. SECONDE PARTIE : Schémas de comptabilisation (bilan, compte de résultat)

- **Les immobilisations corporelles**
 - acquisition, amortissements, principes de réévaluation,
 - comptabilisation du crédit – bail,
 - la méthode de l'amortissement variable : exemple des outillages spécifiques.
- **Les achats de matières premières**
 - les écarts sur achats, les factures non parvenues.
- **Les stocks industriels**
 - la méthode des comptes d'inventaire permanent,
 - la comptabilisation des mouvements de stocks, principes de réévaluation des stocks,
 - exemple des matières premières, travaux en cours et produits finis,
 - la provision pour dépréciation des stocks : approche économique.
- **Les clients et fournisseurs en devises**
 - réévaluation des comptes et écarts de change,
 - la provision pour risque de change,
 - la provision pour clients douteux : approche économique.

- **Les comptes d'égalisation annuelle**
 - égalisation d'une nature de charge, de plusieurs natures (ligne ou section budgétaire),
 - exemples de comptabilisation : rémunérations, frais à payer, frais payés d'avance,
 - les comptes d'égalisation sur plusieurs exercices : exemple de la provision gros entretien.

CAS PRATIQUES : chacun des thèmes abordés ci-dessus est repris sous forme d'un exemple traité en deux étapes (détermination du montant économique s'il y a lieu, comptabilisation des écritures en social puis en économique).
- **Les charges financières : la rémunération des capitaux investis**
- **La définition du résultat budgétaire : calcul des écarts**
- **La détermination du résultat du secteur commercial et de ses principales composantes**

CAS PRATIQUE : calculer puis comptabiliser à partir de données concrètes (budget, frais réels des sections de vente, chiffre d'affaires réalisé) le résultat sur ventes, le résultat sur frais de vente, le résultat sur couverture des frais de vente.
- **La détermination du résultat du secteur industriel et de ses principales composantes**

CAS PRATIQUE : calculer puis comptabiliser à partir de données concrètes (fiche de coût de revient standard, fiche de taux horaire, suivi de production, suivi des frais réels atelier) le résultat sur consommation matières, le résultat sur rendement main d'œuvre, le résultat sur frais de fabrication, le résultat de sur ou sous activité.
- **Les prestations intra – groupe**
 - transferts de prestations entre départements,
 - transferts de stocks entre départements,
 - cessions export aux sociétés affiliées,
 - cession d'immobilisations entre sociétés affiliées.

CAS PRATIQUES : chacun des thèmes abordés ci-dessus est repris sous forme d'un exemple traité en deux étapes (détermination du montant économique s'il y a lieu, comptabilisation des écritures en social puis en économique).



La GESTION BUDGETAIRE

- **Appréhendez concrètement les mécanismes d'élaboration et de contrôle des principaux budgets,**
- **Analysez les principaux écarts par rapport aux objectifs budgétaires,**
- **Resituez la gestion budgétaire dans la démarche de planification de l'entreprise.**

Participants

Ce séminaire s'adresse aux contrôleurs de gestion ou cadres financiers participant au processus budgétaire, ainsi qu'aux responsables opérationnels ou fonctionnels ayant en charge la gestion de ressources budgétaires.

Durée (à titre indicatif) : 1 jour

Programme du séminaire

1. **Place de la gestion budgétaire au sein du système de planification**
 - coordination du plan opérationnel et de la procédure budgétaire.
2. **L'organisation en centres de responsabilité**
 - les centres de coûts standard,
 - les centres de profit.
3. **La procédure budgétaire**
 - le formalisme,
 - le calendrier.
4. **La mécanique d'élaboration des budgets**
 - le budget de fonctionnement,
 - les budgets déterminants,
 - les budgets résultants,
 - les budgets d'investissement.

CAS PRATIQUE N° 1 : Construction d'un budget commercial (budget des ventes, budget de la force de vente).

CAS PRATIQUE N° 2 : Construction d'un budget de production (programme de production, budget de la main d'œuvre, budget d'approvisionnement).
5. **La traduction des budgets en flux financiers**
 - le budget des encaissements, le budget des décaissements,
 - le budget des charges sociales,
 - le budget de la TVA,
 - le budget des financements.

CAS PRATIQUE : Décalage entre charges et produits d'exploitation et flux de trésorerie.
6. **La synthèse budgétaire**
 - le bilan et le compte de résultat,
 - le budget de trésorerie.

7. Le contrôle budgétaire

- différence entre suivi budgétaire et contrôle budgétaire,
- la notion de budget flexible, de résultat flash,
- l'analyse des écarts.

CAS PRATIQUE : Mise en évidence des principaux écarts dans un centre de profit (écart sur chiffre d'affaires, écart sur matières, écart sur main d'œuvre, etc.)



METIER : CONTROLEUR de GESTION

- **Contrôleurs de gestion, sachez situer votre fonction dans l'entreprise,**
- **Fournissez de l'information pertinente et de qualité à vos clients,**
- **Animez le système de pilotage de votre entreprise, aussi bien en configuration hiérarchique qu'en configuration projet ou processus transverse,**
- **Alertez les opérationnels à bon escient.**

Participants

Ce cycle métier s'adresse tout particulièrement aux contrôleurs de gestion ou contrôleurs budgétaires mais également aux responsables d'unités opérationnelles, aux chefs de projets transversaux concernés par le pilotage de leurs activités.

Objectifs

Assurer, par le biais d'un système de mesure - qu'il faut en grande partie actualiser régulièrement -, le déploiement de la stratégie définie par la Direction de l'entreprise dans les organisations de plus en plus décentralisées, responsables et solidaires entre elles au travers des projets et processus, telle est la nouvelle mission du contrôleur de gestion.

Ce programme présente les approches et méthodes du pilotage les plus couramment employées dans les entreprises concurrentielles privées, leurs forces et leurs limites, en précisant les conditions de mise en œuvre et en explicitant les résultats que l'on peut en attendre.

Il précise le rôle respectif des contrôleurs de gestion et des responsables opérationnels dans la conception, l'utilisation et l'animation d'un système de pilotage, et notamment l'appui méthodologique du contrôleur de gestion lors de la mise en œuvre et du pilotage des plans d'action élaborés par les opérationnels.

Une attention toute particulière sera portée au rôle primordial du contrôleur de gestion dans la maintenance et l'amélioration continue du système d'information du pilotage.

Durée : 4 jours

Programme du séminaire

1. Le pilotage : principes et acteurs

- son fondement : la contrepartie de la délégation de responsabilité,
- définition et rôle des différents acteurs,
- les critiques les plus fréquemment adressées à la fonction, comment les éviter ?

2. Les principaux concepts véhiculés par les tableaux de bord : performance, objectifs, indicateurs

- la performance : le rôle majeur du « client », comment la mesurer, démarche type,
- les indicateurs : les différents types d'indicateurs, comment juger de la pertinence d'un indicateur ?
- les objectifs : pourquoi se fixer des objectifs, quelles sont leurs caractéristiques majeures (SMART ...) ?
- les principales caractéristiques d'un tableau de bord.

CAS PRATIQUE : mises en situation permettant de distinguer la performance des activités et des ressources.

CAS PRATIQUE : choix des indicateurs de performance d'une fonction approvisionnement.

3. Les principales méthodes de pilotage

- Le pilotage des coûts :
 - les notions de coût et de marge,

- le coût complet,
 - le coût variable, le seuil de rentabilité,
CAS PRATIQUE : inventaire des principales décisions basées sur l'approche en coût variable, simulation et seuil de rentabilité.
 - le coût standard, le budget flexible,
 - la démarche budgétaire : la construction du budget, le contrôle budgétaire et l'analyse des écarts,
 - la problématique des frais généraux.
- Les plans d'action et les diagrammes causes – effet :
 - le plan d'action : facteur explicatif de la performance, démarche type de mise en œuvre,
 - les diagrammes causes-effet : l'optimum global n'est plus la simple consolidation des optimums locaux.
CAS PRATIQUE : détermination des indicateurs de pilotage d'une fonction approvisionnement.
- Le déploiement stratégique :
 - le déploiement des objectifs,
 - la mise en cohérence des objectifs et des plans d'action,
CAS PRATIQUE : comment assurer un bon déploiement des objectifs qualité ?
 - le tableau de bord stratégique : quels indicateurs retenir ?
 - le Balanced Scorecard : la pertinence des axes, comment le mettre en œuvre, la carte stratégique.
CAS PRATIQUE : développer des modèles d'indicateurs de performance et de pilotage en utilisant les démarches causes-effets et Balanced Scorecard.
- L'analyse par activités : ABC, ABM, les étapes de la démarche
 - ABC, ABM, ABB ; quelles différences pour quelles applications ?
 - la notion d'activité ; une réponse pour modéliser la complexité,
 - la notion de coûts traçables : les inducteurs,
 - les sept étapes de mise en œuvre d'une démarche ABM,
 - les coûts non traçables : l'approche client – fournisseur.
CAS PRATIQUE : reprenant toutes les étapes de la démarche ABC (identification des activités, calcul du coût des activités, définition des unités d'œuvre, regroupement des activités, calcul du coût des unités d'œuvre, imputation du coût des activités aux produits), pour s'intéresser ensuite aux processus créateurs ou destructeurs de valeur afin d'en déduire un plan d'action permettant de restaurer la rentabilité d'activités fortement consommatrices de frais généraux : démarche ABM
- Le pilotage des processus :
 - la notion de processus, les types de processus ou projets,
 - la mise sous contrôle d'un processus : les étapes,
 - le schéma de pilotage d'un processus, le tableau de bord du processus.
- L'animation de gestion :
 - les deux logiques de pilotage : centres de responsabilité, logique transverse,
 - le schéma de pilotage : rôle essentiel de la DG, qui pilote quoi, qui anime et sous quelle forme ?
 - l'animation de gestion : articulation entre pilotage hiérarchique et transversal.

4. Comment améliorer le système de pilotage ?

- le diagnostic de l'existant : la revue des procédures, check-lists types,
- le plan d'amélioration : la fixation des priorités, les choix tactiques (par où commencer, les sites pilotes ...),
- les étapes de mise en place d'un réseau de tableaux de bord,
- l'expression des besoins : les fiches indicateurs,
- le système d'information du pilotage : comptabilité intégrée, ERP, outils d'aide à la décision, architecture d'une informatique décisionnelle.

CAS PRATIQUE : les participants seront invités à croiser les concepts définis auparavant (déploiement stratégique, objectifs, plans d'action, indicateurs ..) avec chacune des étapes de mise en œuvre du tableau de bord.

5. Les relations entre le contrôle de gestion et les opérationnels

- la place du contrôle de gestion dans la structure,
 - les missions du contrôle de gestion : corporate et métier,
 - les qualités d'un contrôleur de gestion.
 - que doit attendre un patron de son contrôleur de gestion ?
 - peut-on diffuser une charte du contrôle de gestion : si oui, quels sont les pièges à éviter ?
- CAS PRATIQUE : analyse et critique comparée de deux modèles de chartes (type européen et type anglo-saxon).*

6. Facteurs clés de succès et pièges à éviter lors de la mise en place d'un système de pilotage.

Le message de l'intervenant

" Madame, Monsieur,

Le contrôleur de gestion devient l'un des acteurs clés de l'entreprise. " Direction de la planification et du contrôle de gestion " et " Contrôle de gestion stratégique " sont des appellations de plus en plus fréquentes pour désigner une fonction qui voit le champ de ses missions s'élargir.

*Dans le fort contexte concurrentiel où évoluent les opérationnels, le contrôleur de gestion doit absolument être doté d'une **grande autorité professionnelle** : il doit se faire entendre et respecter, il doit à la fois être leur pourvoyeur d'informations, l'instigateur de comportements transparents et de règles du jeu cohérentes, celui qui **dérange** en alertant sur les dérives par rapport aux objectifs, tout en apportant soutien et **conseil** à ses clients, dans la mise en œuvre et le suivi de leurs plans d'action.*

*Cette grande disponibilité d'action ne peut se concevoir que s'il **maîtrise parfaitement les techniques** de base, leurs limites, s'il sait **mettre en œuvre de nouvelles démarches** en matière d'évaluation des coûts, de mesure des performances et s'il sait **établir la synthèse des démarches et des organisations les plus couramment déployées par les opérationnels.***

Intimement convaincu du profit immédiat que vous tirerez de ces journées, je vous prie d'agréer, Madame, Monsieur, mes salutations distinguées.

Jacques NAU "



Le CONTROLE de GESTION en MILIEU ANGLO-SAXON

- Analysez les différentes méthodes de pilotage des coûts et des performances physiques pratiquées par les groupes anglo-saxons,
- Maîtrisez la terminologie anglo-saxonne des principaux indicateurs ainsi que la structure des états financiers,
- Identifiez les principales différences entre les normes comptables internationales (US GAAP, IFRS, CNC).

Participants

Ce séminaire s'adresse aux contrôleurs de gestion exerçant dans un groupe pratiquant un reporting de type anglo-saxon, ou aux responsables d'unités opérationnelles dont la performance est évaluée au sein d'un groupe anglo-saxon.

Objectifs

Ce séminaire aborde les spécificités de l'environnement comptable et financier anglo-saxon et présente les principales méthodes de pilotage utilisées par les groupes anglo-saxons. Il sert de base à la réflexion que vous devrez engager afin d'adapter et de transposer votre système d'information du pilotage aux principes anglo-saxons dans un contexte de rachat, de fusion, de filialisation, d'entrée au capital d'actionnaires anglo-saxons ...

Durée (à titre indicatif) : 3 jours

Programme du séminaire

1. Un environnement spécifique

- priorité à l'économique sur le juridique.
 - priorité à la rapidité sur l'exactitude.
 - les états financiers :
 - balance sheet,
 - income statement (gross margin,, EBITDA, NOPAT, approche par fonctions ...),
 - cash-flow statement.
- CAS PRATIQUE : présentation d'états financiers de groupes anglo-saxons.*
- inventaire des principales différences entre les normes comptables internationales (US GAAP, IFRS, CNC) :
 - sur les immobilisations corporelles et incorporelles (fair value, crédit-bail, méthodes d'amortissement, goodwill ...),
 - sur les stocks et en-cours,
 - sur les provisions.

2. Les principales méthodes de pilotage

- les méthodes d'optimisation des coûts :
 - les standards et la variance analysis :
 - notions de budget flexible et résultat flash,
 - pérennité du standard face à un environnement instable ?
 - sort réservé aux frais généraux.
- CAS PRATIQUE : Mise en évidence des principaux écarts dans un centre de profit (écart sur chiffre d'affaires, écart sur matières, écart sur main d'œuvre, etc.)*
- le target costing et la value analysis.
- CAS PRATIQUE : Mise en œuvre de la démarche sur un lave linge bon marché (coût cible des fonctions, coût cible des composants, écart coût estimé / coût cible, plan d'action).*
- ABC (Activity Based Costing).

- L'évaluation de la rentabilité des investissements :
 - critères de net value, pay-back, ROI.

*CAS PRATIQUE : le lancement d'un nouveau produit.
Etude de rentabilité, analyse de sensibilité, mise en place des tableaux de bord.*
- le cycle plan – budget et les procédures de re-prévision (réel estimé, rolling forecast),
- le management par la valeur :
 - le tableau de bord stratégique : exemple du Balanced Scorecard,
 - la mesure de la création de valeur :
 - pour le client : ABM (Activity Based Management),
 - notions d'activité et de traçabilité des coûts,
 - pour l'actionnaire : EVA (Economic Value Added).

CAS PRATIQUE : reprenant toutes les étapes de la démarche ABC (identification Des activités, calcul du coût des activités, définition des unités d'œuvre, regroupement des activités, calcul du coût des unités d'œuvre, imputation du coût des activités aux produits), pour s'intéresser ensuite aux processus créateurs ou destructeurs de valeur afin d'en déduire un plan d'action permettant de restaurer la rentabilité d'activités fortement consommatrices de frais généraux : démarche ABM

3. Les systèmes d'information du pilotage

- les fonctionnalités des progiciels de gestion intégrés (ERP),
- la Business Intelligence : Datawarehouse, SIAD, requêteurs.

4. Une perception différente du rôle et des missions du contrôle de gestion

- la place du contrôle de gestion dans la structure,
- ses missions,
- peut-on diffuser une charte du contrôle de gestion : si oui, quels sont les pièges à éviter ?
CAS PRATIQUE : analyse et critique comparée de deux modèles de chartes (type européen et type anglo-saxon).

Message de l'intervenant

" Madame, Monsieur,

Les différences d'approche du reporting et du système de pilotage sont nombreuses entre les deux cotés de l'Atlantique :

- un **reporting** essentiellement **financier** pour les entreprises anglo-saxonnes, alors que les entreprises européennes intègrent volontiers l'importance de la **performance physique** (délai, qualité ...),
- une différence de **terminologie** bien évidemment au niveau des indicateurs financiers,
- une présentation spécifique des états financiers, notamment du compte de résultat,
- des évaluations comptables de postes aussi majeurs que les immobilisations, les amortissements, les provisions,... qui divergent dans l'attente d'une hypothétique convergence des US GAAP et des normes IFRS,
- une **conception du rôle du contrôleur de gestion** foncièrement différente : un organisateur au cœur de l'opérationnel pour les uns, un expert consultant pour les autres ..

Pour faire face à ces multiples détails, vous devez notamment :

- maîtriser les différentes méthodes d'**optimisation des coûts** (standards, target costing, ABC ,)
- vous appuyer sur le **processus de planification**, très présent dans les entreprises anglo-saxonnes,
- adapter les systèmes d'information du pilotage à la mesure de la **création de valeur** (Balanced Scorecard, ABM, EVA ...).

Intimement convaincu du profit immédiat que vous tirerez de ces journées, je vous prie d'agréer, Madame, Monsieur, mes salutations distinguées.

Jacques NAU "



Le CONTROLE de GESTION INDUSTRIEL

- Adaptez les méthodes du contrôle de gestion aux contraintes industrielles,
- Contribuez au pilotage efficace de la performance industrielle,
- Améliorez la perception du contrôle de gestion au sein de l'entreprise.

Participants

Ce séminaire s'adresse aux contrôleurs de gestion du secteur production, aux contrôleurs budgétaires, aux contrôleurs de gestion « groupe » en charge du reporting en milieu industriel.

Objectifs

Ce séminaire aborde les spécificités d'un environnement industriel à prendre en compte dans l'utilisation des principales méthodes de pilotage.

Il répond aux principales questions qu'un contrôleur de gestion industriel doit se poser : comment concevoir et faire évoluer le tableau de bord de l'activité, calculer des coûts pertinents, suivre les budgets, rendre compte de la performance globale, pour assumer pleinement son rôle de co-pilote auprès des responsables opérationnels ..

Durée : 2 jours

Programme du séminaire

5. Le pilotage de l'outil industriel

- l'organisation en centres de responsabilité :
 - centres de profit, centre de coûts.
- le concept de pilotage :
 - la mise sous contrôle d'une activité : prévoir, mesurer, réagir,
 - le rôle respectif du contrôle de gestion et des opérationnels dans le pilotage.
- la démarche type de mesure de la performance :
 - définir les missions, identifier les points critiques, développer des indicateurs et fixer des objectifs.

CAS PRATIQUE : mesurer la performance en matière de flexibilité de l'outil industriel.
- la conception et le pilotage des plans d'action :
 - les diagrammes causes – effet,
 - distinguer les indicateurs de performance des indicateurs de pilotage.

CAS PRATIQUE : mettre en œuvre un plan d'action pour améliorer la qualité.
- les principales caractéristiques d'un tableau de bord :
 - cohérence, normalisation des indicateurs, pertinence des indicateurs,
 - fréquence, rapidité.
- les indicateurs spécifiques à la fonction industrielle
 - financiers : productivité, consommations, valeur ajoutée, maîtrise des aléas,
 - physiques : activité, qualité, délai, flexibilité,
 - autres : indicateurs d'éclairage, suivi des projets.

CAS PRATIQUE : exemples détaillés d'indicateurs.
- intégrer la performance industrielle dans une démarche Balanced Scorecard :
 - comment la fonction industrielle contribue-t-elle au déploiement de la stratégie ?
 - la vision processus et apprentissage organisationnel,
 - les liens avec les axes finance et clients.
- la mise en place du tableau de bord :
 - les principales étapes,
 - la fiche indicateur,

- les systèmes d'information dédiés au pilotage :
 - la comptabilité intégrée, les ERP, l'informatique décisionnelle (dataware-house, SIAD ...).

6. La gestion budgétaire

- le processus budgétaire :
 - formalisme, calendrier, acteurs.
- l'élaboration du budget industriel :
 - lien avec le budget commercial,
 - budget de production, budget d'approvisionnement,
 - budget des frais généraux,
 - budget d'investissements.

***CAS PRATIQUE** : élaborer le budget de production à partir d'un programme de production, le budget de la main d'œuvre, le budget d'approvisionnement.*
- le costing : méthodes pour améliorer la pertinence des coûts de production
 - le coût complet : positionnement du coût de production dans le coût de revient,
 - introduire la flexibilité grâce au direct costing,
 - l'établissement des standards,
 - les apports de la méthode ABC dans le secteur industriel :
 - la modélisation des process,
 - l'imputation des frais généraux de production.

***CAS PRATIQUE** : reprenant toutes les étapes de la démarche (identification des activités, calcul du coût des activités, définition des unités d'œuvre, regroupement des activités, calcul du coût des unités d'œuvre, imputation du coût des activités aux produits).*
 - les impacts des normes IFRS sur la comptabilité analytique industrielle :
 - approche par composants, stocks et en-cours, provisions ...
- le contrôle budgétaire et l'analyse des écarts :
 - notions de budget flexible et de résultat flash,
 - les principaux écarts industriels : matières, main d'œuvre, frais fixes, sous-activité.

***CAS PRATIQUE** : mise en évidence des principaux écarts usine.*

7. Mieux percevoir le contrôle de gestion

- les qualités d'un contrôleur de gestion industriel,
- que doit attendre un responsable opérationnel de son contrôleur de gestion ?



MESURE et MAITRISE de la PERFORMANCE : Concevoir des INDICATEURS PERTINENTS

- Adaptez les tableaux de bord à la stratégie poursuivie par l'entreprise,
- Améliorez et diffusez les indicateurs de performance,
- Évaluez vos besoins informatiques en matière de reporting.

Participants

Ce séminaire s'adresse à tous les acteurs impliqués dans la mise en oeuvre ou l'amélioration du système de tableaux de bord de l'entreprise : contrôleurs de gestion, directeurs financiers, responsables opérationnels utilisateurs des tableaux de bord.

Objectifs

Les tableaux de bord constituent un point de repère, examiné périodiquement, sur lequel les responsables opérationnels savent pouvoir compter pour corriger leur action.

Un bon système de tableaux de bord doit inclure tous les indicateurs de mesure des performances, outils indissociables de tout management par objectifs, mais aussi et surtout les indicateurs de pilotage des plans d'action, sans lesquels les opérationnels ne sauraient maîtriser et faire évoluer leur niveau de performance actuel et futur.

Le contrôleur de gestion a la responsabilité de concevoir et d'animer ce système de mesure. Il doit mettre en oeuvre une méthodologie et des outils pratiques pour traduire, dans un tel système, l'évolution de plus en plus rapide des objectifs stratégiques de l'entreprise, face à une forte pression concurrentielle, et pour adapter régulièrement les méthodes de pilotage de l'entreprise à des modes d'organisation différents (décentralisation des centres de responsabilité, processus, projets transverses, etc.).

Durée : 2 jours

Programme du séminaire

PREMIER JOUR : LES CONCEPTS MAJEURS ET LA DEMARCHE DE DEPLOIEMENT

1. **Appréhender la place des tableaux de bord dans le système de pilotage de l'entreprise**
 - que signifie piloter l'entreprise ?
 - le rôle respectif du contrôleur de gestion et des opérationnels dans le pilotage,
2. **S'approprier les principaux concepts véhiculés dans les tableaux de bord**
 - les objectifs : pourquoi se fixer des objectifs, quelles sont leurs caractéristiques majeures ?
 - les indicateurs : définition, les différents modèles, comment reconnaître un indicateur pertinent ?
 - la notion de performance : le rôle majeur du "client", comment la quantifier ?
3. **Mettre en oeuvre une démarche pour mesurer la performance**
 - comment choisir les objectifs de performance,
 - comment déterminer le degré de détail optimal,
 - comment les mesurer ?
4. **Piloter les plans d'action**
 - quelles sont les activités critiques à mettre sous contrôle,
 - comment mesurer leur réalisation ?

CAS PRATIQUE : déploiement du plan d'action stratégique dans l'organigramme et

élaboration du tableau de bord de la direction générale à partir d'un exemple proposé par le formateur.

5. Déployer les performances dans l'organisation

- comment relier stratégie et opérationnel ?
- garantir la cohérence des objectifs avec la stratégie et entre les fonctions,
- l'apport du tableau de bord prospectif (BSC) : la pertinence des axes, la mise en évidence des inter-relations.

CAS PRATIQUE : développer des modèles d'indicateurs de performance et de pilotage en utilisant les démarches causes – effets et Balanced Scorecard.

6. Modéliser les principales caractéristiques du tableau de bord

- la cohérence et la labellisation des indicateurs,
- la pertinence des indicateurs,
- la rapidité de leur diffusion,
- comment suivre et faire évoluer les indicateurs ?

DEUXIEME JOUR : CONCEPTION ET MAINTENANCE DU SYSTEME D'INFORMATION DU PILOTAGE

7. Concevoir un plan d'amélioration du système de pilotage

- la grille de diagnostic de l'existant,
- la fixation des priorités,
- le contenu du plan d'action : objectifs, actions, moyens et budget,
- les choix tactiques :
 - ✓ commencer par la base ou le sommet ?
 - ✓ adopter un système exhaustif ou privilégier des sites pilotes ?

8. Mettre en œuvre un réseau de tableaux de bord

- le lancement du projet,
- l'analyse des besoins des responsables opérationnels,
- la conception du système d'information :
 - ✓ l'expression des besoins fonctionnels,
 - ✓ la fiche indicateur,
 - ✓ les scénarios techniques.

CAS PRATIQUE : les participants seront invités à croiser les concepts définis pendant la première journée (plan stratégique, organigramme, indicateurs ..) avec chacune des étapes de mise en œuvre du tableau de bord.

9. L'utilisation des tableaux de bord dans le cadre d'une animation de gestion

- les différents types d'animation retenus par les directions générales,
- les aspects pratiques : la répartition des rôles, la périodicité, les outils utilisés et les résultats attendus,
- les aides méthodologiques : techniques d'animation, outils de résolution collective de problèmes,
- l'articulation entre pilotage hiérarchique et pilotage transversal : exemples et grille de répartition des rôles.

10. Connaître les apports des nouveaux outils d'aide à la décision : l'informatique décisionnelle

- les progiciels de comptabilité intégrée,
- les banques de données externes et la veille stratégique,
- le datawarehouse,
- les SIAD et les requêteurs.

11. Identifier les facteurs clés de succès et éviter les pièges

Le message de l'intervenant

" Madame, Monsieur,

Responsable de la conception ou de la remise à niveau d'un système de tableaux de bord dans votre entreprise, vous souhaitez **acquérir** à la fois **une méthodologie de conception, de conduite de projet et des outils pratiques** pour mener à bien votre mission.

Le système d'information requis est loin d'être limité à une approche classique de contrôle budgétaire et doit comporter non seulement des **indicateurs de mesure des performances** mais également des **indicateurs de pilotage**.

Vous devez notamment savoir :

- **concilier** prise en compte légitime des **besoins des responsables opérationnels** et nécessité absolue d'un **langage commun et unique** dans l'entreprise,
- **faire évoluer** le système de pilotage de l'entreprise parallèlement aux **choix stratégiques et aux modes d'organisation à cycle de vie court** (forte pression concurrentielle, besoin de réactivité accrue au travers de processus transversaux, etc.),
- **apporter** votre conseil et votre **appui méthodologique aux opérationnels** dans le suivi rigoureux de leurs plans d'action et **obtenir leur adhésion** au système de mesure de leurs performances,
- **faire vivre et animer** l'analyse des tableaux de bord et le suivi des objectifs,
- **exprimer vos besoins fonctionnels et techniques** en matière d'informations de gestion, d'outils de production des tableaux de bord et de systèmes d'aide à la décision.

Animées par un spécialiste du contrôle de gestion, ces deux journées vous apporteront tous les outils pour mesurer efficacement les performances actuelles et futures de votre entreprise. Intimement convaincu du profit immédiat que vous en tirerez, je vous prie d'agréer, Madame, Monsieur, mes salutations distinguées.

Jacques NAU "



La MAITRISE des FRAIS GENERAUX

- **Identifiez, classez et comparez vos frais généraux,**
- **Passez de la tentation des opérations "coup de poing" à la mise en oeuvre d'une démarche de progrès continu pour maîtriser vos frais généraux,**
- **Apprenez à mesurer la performance et à évaluer l'utilité des activités de frais généraux,**
- **Dressez un inventaire des démarches les plus efficaces pour maîtriser les frais généraux.**

Participants

Ce séminaire s'adresse autant aux contrôleurs de gestion qu'aux responsables d'unités fonctionnelles, prestataires de services internes à l'entreprise.

Objectif

Les services fonctionnels, les coûts indirects, les frais généraux sont autant de qualificatifs employés pour désigner un ensemble de ressources dont les caractéristiques sont, d'une part de représenter une masse de coûts en progression constante et d'autre part de délimiter un périmètre dans lequel les outils de mesure restent très peu développés.

L'objectif de ce séminaire est de présenter les méthodes les plus souvent utilisées pour apprécier la contribution des centres de frais généraux à la performance des entreprises.

Durée : 2 jours

Programme du séminaire

1. La problématique des frais généraux

- l'importance croissante des coûts, les raisons de cette évolution, la nécessité stratégique de les maîtriser,
- la définition des frais généraux,
- la classification des frais généraux,
- le benchmarking des frais généraux.

2. Les spécificités des frais généraux par rapport aux fonctions opérationnelles

- les obstacles à la mesure quantitative de la "production",
- les limites de la procédure budgétaire classique,
- Le rôle majeur de la Direction générale dans la mise en oeuvre du changement.

3. Les différentes méthodes utilisées pour maîtriser les frais généraux

- l'apport de la relation client - fournisseur dans la définition des missions des centres de frais généraux,
- la mise sous contrôle des activités de frais généraux :
 - la démarche type de mesure de la performance : des missions aux objectifs,
 - le pilotage des plans d'action.
CAS PRATIQUE : mesure de la performance d'une activité de formation, analyse causes - effets, élaboration du plan d'action, choix des indicateurs de pilotage.
 - la mise en place des tous premiers indicateurs : productivité, qualité, délai,
 - la mise en oeuvre d'un contrôle budgétaire : coût standard des prestations, budget flexible, analyse des écarts.
CAS PRATIQUE : calcul de l'écart de structure dans l'évolution de la masse salariale.

- la facturation des frais généraux : des avantages mais aussi des limites ou des contre – indications,
- l'analyse de la valeur administrative : principes, modalités d'application, avantages attendus.
CAS PRATIQUE : l'AVA d'un stage de formation.
- La démarche ABC / ABM : identification de la contribution des frais généraux au résultat de l'entreprise, à la création de valeur.
CAS PRATIQUE : découpage des centres de frais généraux en activités, choix des unités d'oeuvre et regroupement par processus, contribution de chaque processus au lancement d'une nouvelle gamme de produits, élaboration des plans d'action pour maîtriser le coût de certaines activités.

Le message de l'intervenant

" Madame, Monsieur,

Comment faire passer le message à la Direction Générale que la maîtrise des frais généraux ne se résout pas seulement à l'aide de **simples incantations** telles que : "réduisez les consommations intermédiaires de 5 %" ou "nous allons diminuer les dépenses de frais généraux de 20 % en 2 ans".

Certes, l'intuition de la Direction générale est juste. **La réduction des coûts est une nécessité stratégique** et les frais généraux, souvent assimilés aux coûts fixes, constituent aujourd'hui le principal levier d'action pour accroître la rentabilité des entreprises. Mais il **ne faut pas confondre réduction avec maîtrise, réduction autoritaire et indifférenciée avec réallocation des ressources !**

Bien sûr, comme toute activité de l'entreprise, les activités de frais généraux ont un **coût**, mais la question de la réduction du coût doit être posée en la contrebalançant par **l'utilité** qu'apportent ces activités de soutien à la stratégie de l'entreprise, aux clients internes, aux processus opérationnels créateurs de valeur pour le client final.

Le mérite des différentes méthodes présentées au cours du séminaire est de fonder l'action et la décision sur l'appréciation de cette utilité, **en privilégiant l'appréciation du client interne** (centre de responsabilité, processus ou projet). C'est à la lumière de cette analyse qu'une activité de frais généraux pourra être soit supprimée, même si elle est réalisée avec une bonne efficacité, soit externalisée, soit au contraire dotée de ressources supplémentaires !

Intimement convaincu du profit immédiat que vous tirerez de ces journées, je vous prie d'agréer, Madame, Monsieur, mes salutations distinguées.

Jacques NAU "



DEMARCHE et OUTILS d'un CONTROLE de GESTION IMMOBILIER PERFORMANT

- **Identifiez et franchissez avec succès les étapes de mise en place d'un contrôle de gestion de votre patrimoine immobilier,**
- **Opérez vos arbitrages et définissez vos priorités à l'aide d'une sélection des projets rigoureuse,**
- **Elaborez vos tableaux de bord grâce à des outils efficaces.**

Participants

Ce séminaire s'adresse à tous les acteurs impliqués dans la gestion d'un patrimoine immobilier :

- les directeurs de patrimoine ou les responsables opérationnels en charge de la gérance, de la gestion, du contentieux, de tout secteurs (banque, assurance, entreprise),
- les contrôleurs de gestion en charge des activités immobilières.

Objectifs

Ce séminaire vous permettra de maîtriser les concepts et d'inventorier les outils à mettre en œuvre pour évaluer votre performance et piloter votre activité de gestion de parc immobilier, en alternant les apports méthodologiques et les exemples concrets.

Durée (à titre indicatif) : 2 jours

Programme du séminaire

8. Les deux niveaux du contrôle de gestion

- les composantes : le processus de contrôle, le système de mesure.
- la mise sous contrôle de l'entreprise :
 - le contrôle de gestion stratégique,
 - le contrôle de gestion opérationnel.
- les outils associés :
 - le plan d'action opérationnel, compatibilité du niveau de production avec les ressources et les ratios,
 - le plan de patrimoine, son financement,
 - les critères de sélection des investissements.

9. La démarche type de mise en œuvre d'un contrôle de gestion

- la mesure de la performance,
- le pilotage des plans d'action,
- le déploiement des objectifs,
- la classification des indicateurs,
- les principes de conception des tableaux de bord.

10. Les indicateurs de performance

- la vacance,
- les impayés,
- les coûts de gestion.

11. Les indicateurs d'éclairage

- le CV du parc,
- les mouvements de locataires,
- les mises en service.

12. Le pilotage des activités

- la direction technique,
- la gérance locative,
- le recouvrement.

13. La procédure budgétaire

- le budget des loyers,
- le budget des charges directes immeuble,
- les dotations aux amortissements et aux provisions, etc.

14. La mise en place du système d'information

- l'expression des besoins fonctionnels : les progiciels de comptabilité analytique et budgétaire, les axes d'analyse, les fiches indicateur,
- les scénarios techniques : les tableurs, les SIAD.

Message de l'intervenant

" Madame, Monsieur,

Parce qu'une bonne gestion du parc immobilier est synonyme de progrès pour toute l'entreprise, vous souhaitez vous doter d'une stratégie et d'outils performants.

Pour relever ce défi, il vous faut progressivement prendre conscience de la nécessité d'un contrôle de gestion efficace, recueillir des informations précises, fiables et synthétiques sur votre parc, développer des indicateurs de performance.

Vous devez notamment savoir :

- **générer des réductions de coûts** grâce au contrôle de gestion,
- passer d'un **simple suivi comptable** au **pilotage de vos activités**,
- créer une **véritable synergie** entre le responsable immobilier et le contrôleur de gestion.

Intimement convaincu du profit immédiat que vous tirerez de ces journées, je vous prie d'agréer, Madame, Monsieur, mes salutations distinguées.

Jacques NAU "



LA GESTION FINANCIERE DES CONTRATS LONG TERME

- **Elargissez vos compétences par rapport au métier de contrôleur de gestion d'activités industrielles ou commerciales classiques,**
- **Maîtrisez l'environnement commercial, juridique et économique des affaires et des contrats.**
- **Construisez et faites évoluer une organisation comptable et financière « ad hoc ».**

Participants

Ce séminaire s'adresse aux cadres des entreprises gérées par projets ou par affaires, dont la responsabilité influe sur la rentabilité dégagée par les contrats et par l'entreprise :

- responsables des offres ou chefs de projet,
- contrôleurs de gestion ou contrôleurs financiers,

Objectifs

Faire une revue exhaustive des méthodologies et des outils employés par les contrôleurs de gestion des programmes, dont la mission consiste à :

- satisfaire, normaliser et unifier les besoins d'information des nombreux intervenant sur un contrat : chef de projet, réalisateurs, direction générale,
- réconcilier le résultat de l'exercice social avec une gestion budgétaire pluriannuelle des projets,
- appliquer et respecter la réglementation comptable et fiscale : comptabilisation à l'avancement, pertes prévisibles ...

Durée : 2 jours

Programme du séminaire

1. Les caractéristiques du contrat à long terme

- ✓ définitions du contrat : opérationnelle, juridique, fiscale ...
- ✓ typologie des contrats : obligation de moyens, obligation de résultats.
- ✓ les principaux aspects contractuels : relations maître d'ouvrage et maître d'œuvre

2. Le cadre et la structuration du contrat

- ✓ les principales étapes du contrat.
- ✓ l'organisation du contrat :
 - i. l'équilibre projets / ressources (chef de projet et réalisateurs),
 - ii. les liens entre chef de projet et contrôleur de gestion,
 - iii. le pilotage et les besoins d'information des acteurs : chef de projet, réalisateurs, direction générale.
- ✓ le référentiel du contrat : organigramme des tâches, planning ...

3. Le coût d'un contrat

- ✓ coût complet, coût variable ?
- ✓ le coût standard des ressources consommées.
- ✓ le budget prévisionnel initial.
- ✓ Les lignes budgétaires : personnel, matériel, sous-traitance
- ✓ les coûts engagés, les coûts comptabilisés.

4. La réévaluation d'un contrat

- ✓ la mesure de l'avancement physique : le jalonnement.
- ✓ le rôle primordial de la comptabilité analytique :
 - Les temps passés,
 - les coûts encourus,

- la valeur acquise,
- les écarts délai, les écarts coût.
- ✓ la reprévision des tâches et le « reste à faire », les courbes en « S ».
- ✓ le budget à date.
- ✓ le coût final à terminaison et le contrôle de la marge prévisionnelle.

5. Les méthodes de comptabilisation

- ✓ les règles comptables : à l'achèvement, à l'avancement.
- ✓ les critères à respecter pour appliquer la méthode à l'avancement.
- ✓ la valorisation des travaux en cours
- ✓ la provision pour solde, la perte à terminaison.
- ✓ le compte de résultat de l'exercice.

6. Le planning de trésorerie

- ✓ le calcul des excédents et des besoins de financement.
- ✓ l'impact des frais financiers sur la marge.

7. Le reporting financier

- ✓ élaborer le tableau de bord du contrat
- ✓ consolider les données financières au niveau d'une activité ou d'une business unit :
 - le plan de charge.
 - le suivi des coûts.
 - le plan de financement.

8. La sécurisation des risques financiers

- ✓ les moyens de paiement.
- ✓ les financements à l'export.
- ✓ le risque de change.
- ✓ les garanties, les assurances ...

9. Les outils informatiques pour gérer les contrats

- ✓ les ERP.
- ✓ la comptabilité d'engagement.
- ✓ les outils spécifiques de suivi des contrats.

Message de l'intervenant

" Madame, Monsieur,

Faciliter le dialogue entre les chefs de projet et les contrôleurs de gestion est un enjeu majeur pour améliorer et maîtriser la rentabilité des entreprises commercialisant des biens et services complexes, dont la durée d'exécution dépasse souvent l'exercice social.

Il ne faut pas confondre le besoin d'information au plus proche du projet, nécessaire au chef de projet et aux réalisateurs, avec une vision plus globale mais indispensable sur la performance et le coût consolidé des projets.

Sans oublier les **attentes de la direction générale** pour laquelle la marge de l'entreprise est la somme des marges de chaque contrat, et qui doit anticiper :

- le carnet de commandes,
- la mise en place prévisionnelle des moyens nécessaires à la réalisation des contrats,
- les besoins de financement,
- le résultat comptable de l'entreprise.

Intimement convaincu du profit immédiat que vous tirerez de ces journées, je vous prie d'agréer, Madame, Monsieur, mes salutations distinguées.

Jacques NAU "



APPRENDRE à LIRE les COMPTES

- Démystifiez la comptabilité générale, en découvrant qu'elle repose sur des conventions simples,
- Apprenez à lire les états de synthèse (bilan, résultat, trésorerie) sans pour autant devenir le spécialiste du débit crédit.

Participants

Ce séminaire s'adresse à tous les acteurs opérationnels de l'entreprise qui ressentent le besoin ou la nécessité de savoir lire un bilan d'entreprise :

- acheteurs vis à vis de leurs fournisseurs,
- responsables du crédit clients,
- responsables d'un centre de profit

Objectifs

Ce séminaire permet de découvrir, *à partir d'un cas « fil rouge »*, les principales notions de la comptabilité générale, sans recourir aux mécanismes détaillés d'enregistrement des écritures. Il a pour objectif de permettre aux participants de mieux comprendre les faits marquants retracés dans les comptes de l'entreprise.

Durée : 1 journée

Programme du séminaire

- 1. Etude de cas : " A la découverte de la comptabilité générale "**
 - reconstitution des comptes de l'entreprise à partir de son relevé bancaire (flux de trésorerie),
 - mise en évidence de la différence entre le résultat (charges et produits) et la variation de la trésorerie (paiements, encaissements),
 - la notion de patrimoine (les biens, les créances, les dettes),
 - le rôle du compte de résultat : mesure de l'accroissement du patrimoine de l'entreprise,
 - le rôle du bilan : évaluation du patrimoine de l'entreprise,
 - le rôle du tableau de flux : variation de la trésorerie de l'entreprise.
- 2. Présentation synthétique des principaux postes de la comptabilité générale**
 - les postes du bilan : actif immobilisé, actif circulant, capitaux propres, dettes à long terme,
 - les postes du compte de résultat : résultat d'exploitation, amortissements, résultat financier, résultat exceptionnel,
 - les postes du tableau de flux : flux d'exploitation, d'investissement, de financement,
 - le double bouclage entre les états de synthèse : sur le résultat, sur la variation de trésorerie.
- 3. Définition des principaux agrégats de l'analyse financière**
 - le fonds de roulement,
 - le besoin en fonds de roulement d'exploitation,
 - la capacité d'autofinancement,
 - le ratio d'endettement,
 - la trésorerie nette.



Les COMPTES CONSOLIDES

- **Identifiez les principales méthodes employées par les groupes pour présenter leurs comptes consolidés,**
- **Apprenez les mécanismes de retraitement et d'élimination des comptes lors d'une opération de consolidation.**

Participants

Ce séminaire s'adresse à tous les acteurs du monde financier qui sont à un moment confrontés à la nécessité, soit de consolider les comptes de filiales, soit de participer à la consolidation de leur filiale à l'intérieur d'un groupe :

- responsables comptables ou financiers,
- contrôleurs de gestion

Il est préférable que les participants aient une connaissance préalable des pratiques de la comptabilité générale.

Objectifs

Ce séminaire, dont la durée est volontairement brève, présente les principales méthodes de consolidation que doivent appliquer les groupes d'entreprises. Son ambition n'est pas de traiter de tous les détails et difficultés pratiques rencontrés par un service spécialisé de consolidation dans un groupe à participations multiples, mais plutôt d'apprendre à bien maîtriser un schéma simplifié du type mère - filiale.

Durée : 1 journée

Programme du séminaire

1. **Définition, seuils et périmètre de consolidation**
2. **Les principales méthodes de consolidation**
3. **L'intégration globale :**
 - construction du bilan consolidé,
 - construction du compte de résultat consolidé,
 - construction du tableau de financement consolidé.
4. **La mise en équivalence :**
 - construction du bilan consolidé.
5. **Les retraitements et éliminations :**
 - les créances et dettes réciproques,
 - les cessions internes,
 - le profit inclus dans les stocks,
 - les cessions d'immobilisations,
 - les provisions ...
6. **L'écart d'acquisition (goodwill)**

CAS PRATIQUE : Construction du bilan et du compte de résultat consolidés d'un groupe (société mère majoritaire et filiale) pour l'exercice suivant l'acquisition.



L'ANALYSE et le DIAGNOSTIC FINANCIER

- Mettez en œuvre une méthodologie efficace pour apprécier rapidement la situation financière d'une entreprise,
- Resituez l'analyse financière dans le système de planification de l'entreprise,
- Sachez formuler un diagnostic et émettre des recommandations en matière de gestion financière.

Participants

Ce séminaire a été conçu pour répondre aux besoins des contrôleurs de gestion, des cadres financiers, des responsables opérationnels non financiers, de tout secteur et de toute taille.

Il est toutefois préférable que les participants aient une connaissance préalable des pratiques comptables.

Objectifs

Ce séminaire permet de mieux formaliser les liens entre les méthodes d'analyse financière et le système de planification de l'entreprise. Chaque concept, méthode des ratios, méthode des flux, plan de financement, méthode des scores, etc. est exposé et débattu au travers d'études de cas concrètes et très détaillées.

Durée (à titre indicatif) : 3 jours

Programme du séminaire

1. L'ANALYSE FINANCIERE

- **Place de l'analyse financière dans la gestion financière**
 - ✓ les objectifs de l'analyse financière, les principaux acteurs,
 - ✓ les fondements de l'analyse financière : solvabilité, liquidité, rentabilité.
- **Les deux approches de l'analyse financière**
 - ✓ l'analyse des tendances à partir du passé,
 - ✓ l'analyse prévisionnelle.
- **La méthode des ratios**
 - ✓ rappel des principes et mécanismes comptables,
 - ✓ la notion d'emploi et de ressource,
 - ✓ les documents de synthèse : bilan, compte de résultat, annexes.
CAS PRATIQUE : Détermination et évolution du patrimoine d'une entreprise.
 - ✓ la pertinence des données comptables : retraitement des postes du bilan, retraitement des postes du compte de résultat, rôle et utilisation des annexes,
 - ✓ la constitution de la trésorerie nette : le bilan financier,
 - ✓ le tableau des soldes intermédiaires de gestion : excédent brut d'exploitation, capacité d'autofinancement,
 - ✓ la classification des ratios,
 - ✓ application de la méthode des ratios : les centrales de bilan, les normes sectorielles,
 - ✓ les limites de la méthode des ratios.
CAS PRATIQUE : Calcul des principaux ratios (structure financière, rentabilité, gestion, trésorerie).

2. LE DIAGNOSTIC FINANCIER

- **Elaboration d'un compte-rendu type d'analyse financière**
 - ✓ le bilan financier, le TSiG, les ratios,
 - ✓ l'analyse de l'activité, de la structure financière, de la rentabilité,
 - ✓ le diagnostic des principales crises de trésorerie,
 - ✓ les recommandations.

CAS PRATIQUE : Diagnostic complet d'une société (retraitement des postes comptables, construction des tableaux de synthèse, calcul des ratios, formulation du diagnostic et des recommandations).

- **Le plan de financement**
 - ✓ lien entre le système de planification et l'analyse financière,
 - ✓ le plan d'action opérationnel : sa partie financière,
 - ✓ le plan de financement : objectifs recherchés et caractéristiques.

CAS PRATIQUE : Collecte des données et construction d'un plan de financement à trois ans.

- **L'apport du tableau de flux**
 - ✓ présentation du tableau de flux « IFRS »,
 - ✓ les deux concepts clés : marge brute d'autofinancement et cash-flow libre.

CAS PRATIQUE : Construction des principaux postes du tableau de flux à partir du bilan et du compte de résultat.

- **Les méthodes de scoring**
 - ✓ principe,
 - ✓ exemple de la Banque de France,
 - ✓ intérêts et limites,
 - ✓ les principales causes de défaillance des entreprises.

Message de l'intervenant

" Madame, Monsieur,
Responsable financier, comptable, et/ou du contrôle de gestion, vous souhaitez actuellement **faire évoluer votre système d'analyse financière et de diagnostic financier** en intégrant les données du **système de planification de votre entreprise**.

Dans ce but, vous devez mettre en place une **méthodologie** permettant d'apprécier rapidement la situation financière de l'entreprise, et cela sans autre connaissance préalable que celle des techniques de comptabilité générale.

Pour ce faire, il est fondamental pour vous de **maîtriser parfaitement les techniques de l'analyse financière et du diagnostic financier**.

Vous devez notamment savoir :

- **retraiter les données comptables** pour déterminer la situation financière de l'entreprise et son évolution,
- appliquer la **méthode des ratios** en prenant en compte ses limites,
- effectuer le **diagnostic complet d'une société**,
- établir un **plan de financement** cohérent et viable,
- exploiter l'apport du **tableau des flux** pour établir votre diagnostic.

Persuadé du profit immédiat que vous tirerez de ces journées, je vous prie d'agréer, Madame, Monsieur, mes salutations distinguées.

Je serai heureux de vous offrir lors du séminaire un **logiciel d'analyse financière** sur tableur.

Jacques NAU "



Le DIAGNOSTIC FINANCIER en IFRS : Les nouveaux repères

- **Changez de repères et intégrez l'évolution des méthodes d'évaluation et de présentation des états financiers,**
- **Identifiez et maîtrisez les 5 à 6 principaux traitements comptables spécifiques aux normes IFRS,**
- **Conduisez une analyse financière et effectuez un diagnostic à partir d'états financiers aux normes IFRS.**

Participants

Ce séminaire s'adresse aux :

- ✓ Directeurs comptables
- ✓ Responsables de consolidation
- ✓ Responsables de fusions - acquisitions
- ✓ Contrôleurs de gestion
- ✓ Credit - managers
- ✓ Gestionnaires
- ✓ Analystes financiers
- ✓ Banquiers
- ✓ ...

pour lesquels la compréhension et la maîtrise des états financiers présentés aux normes IAS / IFRS constituera dans un avenir proche une compétence indispensable.

Il est toutefois préférable que les participants aient une connaissance préalable des pratiques comptables.

Objectifs

Ce séminaire construit les bases méthodologiques pour mener à bien une analyse suivie d'un diagnostic à partir de comptes aux normes IAS/IFRS, en prenant soin d'identifier l'impact significatif que l'évaluation de nombreux postes du bilan et du résultat revêt sur l'interprétation de certains ratios usuels.

Durée : 3 jours

Programme du séminaire

1. L'IMPACT des normes IFRS

- **Un changement de cadre conceptuel**
 - ✓ la juste valeur, les avantages économiques futurs,
 - ✓ l'introduction de techniques financières sophistiquées dans l'évaluation des comptes,
 - ✓ un bilan enrichi malgré une plus forte volatilité des capitaux propres,
 - ✓ un compte de résultat moins lisible et appauvri,
 - ✓ une nouvelle présentation des états financiers consolidés avec la perte de points de repère.

CAS PRATIQUES : construire un compte de résultat, un tableau de flux en modèle IFRS.
- **L'évaluation des actifs en IFRS**
 - ✓ une plus grande rigueur dans l'identification des actifs incorporels :
 - application pratique aux frais de R&D, au développement de logiciels,
 - les écarts d'acquisition ne sont plus amortis : conséquences.
 - ✓ le choix laissé pour l'évaluation des actifs corporels : coût historique ou juste valeur
 - un choix qui n'est pas sans conséquences,
 - l'approche par composants : une révolution.
 - ✓ les contrats de location – financement : un bien à l'actif et une dette au passif.

- ✓ la procédure de dépréciation des actifs :
 - des concepts : la valeur recouvrable, la valeur d'utilité,
 - une méthode : la mise en place d'indicateurs d'alerte, le test d'impairment,
 - une analyse préalable : le classement de certains actifs en unités génératrices de trésorerie.

CAS PRATIQUES : test d'impairment sur un actif corporel, comptabilisation d'un bien acquis en location - financement.

▪ **L'évaluation des passifs en IFRS**

- ✓ l'endettement : la fin du « hors bilan ».
- ✓ les avantages du personnel : comptabilisation des régimes à prestations définies
 - la provision pour retraites : le concept de dette actuarielle,
 - la dotation en résultat : une comptabilisation sophistiquée.
- ✓ les provisions : une comptabilisation plus encadrée, renforcée par le recours à des situations explicites
 - grosses réparations, pertes futures, restructuration ...

CAS PRATIQUES : évaluer une dette actuarielle, calculer une provision pour remise en état d'un site.

2. **L'ANALYSE et le DIAGNOSTIC FINANCIER**

▪ **Place de l'analyse financière dans la gestion financière de l'entreprise**

- ✓ les objectifs de l'analyse financière, les principaux acteurs,
- ✓ les trois fondements de l'analyse financière : solvabilité, liquidité, rentabilité.

▪ **L'analyse par les ratios**

- ✓ rappel de la démarche-type de mise en œuvre,
- ✓ la reconstitution de la trésorerie nette à partir du bilan financier,
- ✓ fonds de roulement et besoin en fonds de roulement,
- ✓ quel sens peut-on encore donner à la trésorerie nette ?
- ✓ la nouvelle situation d'endettement (contrats de location financement, engagements de retraite ..),
- ✓ les soldes intermédiaires de gestion,
- ✓ résultat opérationnel et résultat opérationnel courant : conséquence de la disparition du résultat exceptionnel,
- ✓ coût de l'endettement financier net : conséquence de la comptabilisation de frais financiers « théoriques » dans le compte de résultat,
- ✓ l'intérêt de disposer d'un compte de résultat par nature pour procéder à quelques retraitements, notamment pour comparer la productivité.

CAS PRATIQUES : nombreuses illustrations à partir des états financiers de plusieurs groupes cotés français.

- ✓ repérer dans l'information sectorielle les données utiles pour l'analyse : résultat sectoriel, investissements, capitaux employés ...
- ✓ la classification des principaux ratios : structure financière, rentabilité, gestion, trésorerie,
- ✓ mesurer l'impact des IFRS sur certains ratios : le ratio d'endettement, la rentabilité économique des capitaux employés, les frais financiers, la trésorerie nette.

CAS PRATIQUE : analyse des comptes d'une société sur tableur (construction des tableaux d'analyse, calcul des agrégats et des soldes, calcul des ratios).

▪ **Elaborer le compte rendu type d'analyse financière**

- ✓ le bilan financier, les soldes intermédiaires de gestion, les ratios,
- ✓ méthodologie permettant de structurer l'analyse : l'activité, la structure financière, la rentabilité (effet ciseau, effet point mort),
- ✓ le diagnostic des principales crises de trésorerie,
- ✓ les recommandations.

CAS PRATIQUE : réalisation d'un diagnostic de la société analysée (formulation du diagnostic et des recommandations à partir d'un compte rendu type sur tableur).

▪ **Exploiter le tableau des flux de trésorerie**

- ✓ la structure du tableau de flux : l'opérationnel, l'investissement, le financement,
- ✓ la méthode « indirecte » : calcul de la marge brute d'autofinancement à partir du résultat net, des retraitements plus complexes qu'en normes françaises.

CAS PRATIQUE : reconstitution de la marge brute d'autofinancement à partir des comptes d'une entreprise (bilan, compte de résultat et notes annexes).

- ✓ la notion de cash-flow libre : un solde intermédiaire associant les flux opérationnels et les flux d'investissement, comment l'interpréter ?
- ✓ comment pallier un certain éparpillement de la trésorerie à plusieurs niveaux du tableau de flux : l'endettement net.

CAS PRATIQUE : illustration de ces ratios à partir des états financiers de plusieurs groupes.

- ✓ méthodologie permettant de structurer l'analyse du tableau de flux

CAS PRATIQUE : analyse du tableau des flux de trésorerie de la société, construction du diagnostic et rapprochement avec celui issu de l'analyse par les ratios.

Message de l'intervenant

" Madame, Monsieur,

L'adoption au niveau européen de normes internationales communes IAS/IFRS est destinée à faciliter la compréhension par les marchés financiers des performances des entreprises, notamment par une meilleure comparabilité.

- ✓ Or si ce nouveau corps de normes conduit à **un bilan enrichi**, avec :
 - **des actifs mieux identifiables** (suppression des non valeurs), soumis à des tests de dépréciation réguliers,
 - **une moindre décomptabilisation des passifs financiers** (location – financement, instruments dérivés ...),
 - la comptabilisation **d'engagements pris par l'entreprise à long terme**, qui jusqu'alors étaient à peine signalés dans le « hors bilan » (engagements envers le personnel, remise en état de sites, impôts différés ...),
 - une discipline salutaire dans l'évaluation de certaines provisions pour risques et charges,
- ✓ Le **compte de résultat** devient, du fait de l'affirmation du principe de juste valeur, **beaucoup moins lisible** et en quelque sorte « le parent pauvre » du système IFRS.
 - les ajustements de valeur de certains postes du bilan, sont inscrits en résultat et viennent se mélanger avec les autres produits et charges censés mesurer la performance opérationnelle de l'entreprise, battant ainsi en brèche le principe d'intangibilité du bilan d'ouverture, cher aux comptabilités européennes,
 - cette modification importante de la structure du compte de résultat, avec notamment la suppression justifiée de la notion de résultat exceptionnel, qui pouvait conduire à des présentations flatteuses de la performance, ne s'est malheureusement pas accompagnée de directives suffisamment précises pour élaborer cet état financier, ce qui peut conduire de facto à des interprétations assez larges et à des présentations très diverses de la part des entreprises.
 - le nombre de rubriques du compte de résultat est à minima,
 - le choix est laissé aux entreprises de le présenter **par nature ou par fonction** (approche anglo-saxonne), cette dernière approche privant l'analyste de nombreux soldes intermédiaires de gestion et reposant sur un rattachement arbitraire des charges aux fonctions présentées,
 - la notion de résultat exceptionnel est remplacée par un résultat extraordinaire aux contours « flous ».

En résumé, il n'existe plus de solde intermédiaire normé, les entreprises pouvant présenter leur performance selon leur propre indicateur (résultat d'exploitation, EBIT, NOPAT ..). Cette situation qui perdure, en l'attente d'un « état de performance globale » promis par l'IASB, a conduit le CNC à recommander l'utilisation d'un modèle de compte de résultat, aménagé autour de deux notions :

- le **résultat opérationnel**, en distinguant les éléments récurrents (résultat opérationnel courant) et non récurrents de la performance,
- le **coût de l'endettement financier net**, dont l'objectif est d'identifier les éléments financiers monétaires au sein d'autres éléments financiers « théoriques », issus de la variation de la juste valeur de nombreux postes bilantiels (provisions, engagements envers le personnel, placements, créances, emprunts, dérivés de couverture).

L'augmentation du nombre de charges calculées, c'est-à-dire ne donnant pas lieu à des sorties de trésorerie, va donner une **importance croissante à l'analyse par les flux**, donc au tableau des flux de trésorerie, qui figure parmi l'ensemble des états financiers du référentiel IFRS.

La grande majorité des groupes publiant en normes IFRS adoptent la méthode « indirecte » et communiquent à partir du tableau des flux sur trois indicateurs clés :

- le **marge brute d'autofinancement**, qui mesure l'excédent financier dégagé par les flux du compte de résultat,
- le **cash-flow libre**, mesure de la capacité de l'entreprise à financer la croissance, se désendetter et/ou rémunérer les actionnaires,
- l'**endettement financier net**, dont la définition fait l'objet d'un large consensus parmi les entreprises et les analystes, dans la mesure où la distinction entre financement court terme et long terme n'a plus lieu d'être et où il est plus représentatif de la véritable situation de liquidités de l'entreprise que la seule variation de trésorerie.

Intimement convaincu du profit immédiat que vous tirerez de ces journées, je vous prie d'agréer Madame, Monsieur, mes salutations distinguées.

Je serai heureux de vous offrir lors du séminaire un **logiciel d'analyse financière** sur tableur.

Jacques NAU "



La VALEUR d'une ENTREPRISE

- **Maîtrisez les différentes méthodes d'évaluation utilisées par la plupart des analystes,**
- **Utilisez le type de démarche le mieux approprié à la situation de l'entreprise à évaluer,**
- **Sachez calculer la valeur réelle d'une entreprise mais surtout défendre la pertinence de votre estimation, condition préalable et nécessaire pour aborder une négociation.**

Participants

Ce séminaire s'adresse aux directeurs généraux, directeurs en charge du développement ou de la croissance externe, à tous les acteurs du monde financier ou aux banquiers confrontés à la problématique de l'évaluation d'entreprises, et notamment d'entreprises non cotées.

Il est toutefois préférable, pour tirer le meilleur profit de ce séminaire, que les participants aient une connaissance préalable des techniques d'analyse financière (ratios, flux ..).

Objectifs

Ce séminaire permet d'examiner les étapes et de prendre connaissance des méthodes employées dans le volet financier d'un dossier d'évaluation, de leurs avantages, de leurs limites mais aussi de leurs domaines d'application privilégiés. Les concepts principaux (analyse financière, retraitement des comptes, détermination de la valeur puis négociation) sont approfondis au travers d'une étude de cas complète qui les mènera de l'analyse de la société cible à la négociation du prix d'acquisition.

Durée (à titre indicatif) : 2 jours

Programme du séminaire

1. **Différence entre valeur et prix**
 - les différents profils d'acheteurs et leur influence sur le prix.
2. **Les étapes de l'évaluation**
 - l'évaluation d'une entreprise : un projet transverse pour l'acheteur,
 - la partie financière : objectif, étapes, méthodes.
3. **Le retraitement des comptes sociaux**
 - Retraitement de l'actif :
 - ✓ les immobilisations incorporelles : non valeurs, fonds de commerce, R & D, goodwill,
 - ✓ les immobilisations corporelles : notion de "fair value", crédit-bail, biens totalement amortis,
 - ✓ les stocks et en-cours de production,
 - ✓ les créances.
 - Retraitement du passif :
 - ✓ la politique de provisions,
 - ✓ les engagements pour retraites.
 - Retraitement du compte de résultat :
 - ✓ la détection du window - dressing sur les produits et charges d'exploitation,
 - ✓ les redevances de crédit-bail.
 - L'intérêt du tableau de flux.
4. **Les différentes méthodes d'évaluation**
 - L'approche par les flux ou « valeur de rendement » :
 - ✓ quels flux retenir (bénéfice, cash-flow, notion de "free cash-flow"),
 - ✓ la détermination du taux de rentabilité :
 - les techniques boursières (MEDAF, PER, formule de Gordon Shapiro),

- la prime pour manque de liquidité,
- le coût moyen pondéré du capital.
- ✓ la mise en pratique :
 - durée de prise en compte des flux, croissance des flux,
 - prise en compte de flux particuliers : goodwill acheteur, goodwill vendeur, actifs hors exploitation.
- L'approche par la valeur patrimoniale :
 - ✓ la notion d'actif net,
 - ✓ les conditions privilégiées d'application.
- Les méthodes mixtes : exemples
 - ✓ la méthode de la rente du goodwill,
 - ✓ le free cash-flow associé à la revente à la valeur patrimoniale,
 - ✓ l'EVA.
- Les méthodes comparatives :
 - ✓ les multiples boursiers,
 - ✓ l'analyse des transactions récentes.

5. La négociation

- comment transformer la valeur en prix ?
- la base documentaire, aide à la négociation,
- la garantie d'actif net,
- les facteurs clés de succès d'une négociation.

CAS PRATIQUE : Les participants (dans le rôle de l'acheteur), après avoir pris connaissance de leur entreprise, prennent connaissance de l'entreprise cible, en réalisent l'analyse financière, font un diagnostic sur sa santé financière et ses perspectives de développement, déterminent sa valeur à l'aide de différentes méthodes et mènent enfin la négociation pour parvenir à "leur" prix.

Message de l'intervenant

" Madame, Monsieur,

Responsable financier d'une entreprise, vous êtes chargé de plus en plus souvent d'accompagner des opérations d'acquisition, de cession, l'entrée de partenaires, le rachat d'une participation minoritaire, une fusion, l'introduction d'une filiale en Bourse, voire un LBO ou un RES. Toutes ces opérations ont un point commun : la fixation d'un **prix** précédée par une estimation de **valeur**.

Pour ce faire, vous devez d'abord prendre connaissance des principales techniques de **retraitement des comptes sociaux** car malheureusement les normes comptables, même internationales, présentent des insuffisances, le principe du coût historique par exemple.

Pour franchir l'étape suivante de l'évaluation, il vous faudra maîtriser les concepts et les formules des **différentes techniques de valorisation**, bien appréhender leurs limites, mais surtout resituer leurs avantages respectifs en fonction du profil de l'acheteur et de la situation du vendeur et parfois même, c'est un comble, éviter des calculs trop sophistiqués ! N'oubliez jamais que les entreprises ne sont achetées ni par les directions financières ni par les banquiers conseils.

La valeur n'est que le préalable au prix, **une arme pour négocier**, et non une fin en soi.

Enfin, vous devrez prendre conscience que la valeur d'une entreprise dépend largement du **coût du capital** fixé par l'acheteur, et notamment celui des fonds propres. Contrairement au coût de la dette, qui est lisible dans les comptes et facile à calculer, le **coût des actions** ne peut pas être mesuré de façon exacte alors qu'il joue un rôle déterminant dans le processus de création de valeur ou de choix de projets d'investissement, comme la croissance externe.

Persuadé du profit immédiat que vous tirerez de ces journées, je vous prie d'agréer, Madame, Monsieur, mes salutations distinguées.

Jacques NAU "



Améliorez les performances de votre PREVISION et GESTION de TRESORERIE

- Optimisez vos flux d'information au quotidien pour gérer en date de valeur et en trésorerie zéro,
- Réalisez les arbitrages nécessaires entre découvert, crédits et placements,
- Préparez votre dossier de négociation bancaire pour obtenir les meilleures conditions auprès des banques de la place,
- Concevez et mettez en place un tableau de bord pour mesurer vos performances en matière de conditions bancaires, d'enjeux de trésorerie zéro, de placements ...

Participants

Ce séminaire s'adresse à tous les acteurs intervenant dans la gestion de la trésorerie de l'entreprise, et notamment :

- les responsables des services financiers de l'entreprise : directeurs financiers, trésoriers, contrôleurs de gestion,
- les responsables du secteur bancaire, cherchant à mieux appréhender les besoins des entreprises.

Objectifs

Ce séminaire présente, à partir d'exemples concrets, les moyens à la disposition du trésorier pour remplir ses missions, les outils pratiques de prévision, de gestion et de contrôle de la trésorerie au jour le jour, les aides logicielles, les moyens de financement court terme, les véhicules de placement disponibles sur le marché monétaire, les schémas les plus usités pour centraliser la fonction.

Durée (à titre indicatif) : 3 jours

Programme du séminaire

1. **Les missions du trésorier d'entreprise**
2. **Les différents niveaux de prévision de la trésorerie**
 - le plan de financement,
 - le budget de trésorerie,
 - les prévisions à court terme,
 - les prévisions quotidiennes.
3. **La gestion au jour le jour en date de valeur**
 - construction et optimisation du système d'information du trésorier,
 - la fiche de suivi en valeur.
CAS PRATIQUE : Positionnement des flux dans la fiche de suivi en valeur.
4. **Les conditions bancaires**
 - les jours de valeur et la compensation interbancaire (GSIT),
 - l'organisation des systèmes de place : la CRI, TARGET, les virements de gros montant,
 - les nouvelles références de taux : EONIA, EURIBOR,
 - les conditions de taux : taux apparent, TEG, taux actuariel, agios pré ou post-comptés.
CAS PRATIQUE : Calcul des taux actuariels des principaux crédits court terme.
 - les commissions de services et les frais sur opérations France et étranger,
 - le contrôle de l'application des conditions négociées.
CAS PRATIQUE : Contrôle d'un ticket d'agios.

5. **Les financements court terme**

- la mobilisation des créances commerciales : escompte, loi Dailly,
- les crédits de trésorerie : crédit spot, découvert...

6. **Les placements court terme**

- l'organisation du marché monétaire,
- les critères de choix : rentabilité, liquidité, sécurité,
- les véhicules de placement : titres de créances négociables et SICAV monétaires,
- le tableau de bord de suivi des performances du trésorier.
CAS PRATIQUE : Revente de titres négociables avant l'échéance.

7. **La négociation bancaire**

- le choix des banques,
- l'inventaire des conditions actuelles,
- le compte de résultat banque - entreprise et le dossier de négociation.
CAS PRATIQUE : Construction du compte de résultat d'un organisme de recouvrement.

8. **La gestion en trésorerie zéro**

- la mesure des trois enjeux : équilibrage, sur ou sous financement,
- l'arbitrage entre crédits,
 - ✓ l'arbitrage crédit – placement,
 - ✓ l'arbitrage crédit – découvert.

CAS PRATIQUE : Mesure des enjeux d'une entreprise placeur court terme.

9. **L'organisation de la fonction trésorerie**

- la connexion banque - entreprise : le protocole ETEBAC,
- les progiciels de gestion de trésorerie,
- la centralisation de trésorerie dans un groupe : avantages et justification, les différentes formes, missions respectives de l'échelon local et central,
- les relations avec la comptabilité,
- les habilitations du trésorier, relations avec la direction générale.

Le message de l'intervenant

" Madame, Monsieur,

*Responsable de la trésorerie euros et/ou devises, vous souhaitez mettre en oeuvre tous les moyens visant à **améliorer vos performances.***

*Pour atteindre cet objectif, vous devez **optimiser les flux d'informations** qui vous sont transmis et **choisir, parmi les instruments de crédit et de placement** disponibles, ceux qui répondent le mieux à vos besoins et à vos objectifs.*

*De même vous devez repenser vos relations avec vos partenaires bancaires afin de **réduire vos coûts et vos frais financiers** en négociant de **meilleures conditions** pour vos moyens de paiement.*

Vous devez notamment savoir :

- *mettre en place un système d'information quotidien et pertinent sur les prévisions de flux, notamment dans le cas d'une **centralisation au sein d'un groupe,***
- *calculer les taux actuariels des crédits et des placements court terme,*
- *maîtriser les différentes formes de financement et de placement,*
- *préparer vos dossiers de négociation bancaire afin d'obtenir de meilleures conditions dans un contexte de concurrence accrue suite à l'introduction de la monnaie unique,*
- *réaliser les arbitrages nécessaires dans le cadre d'une gestion en date de valeur et en trésorerie zéro.*

Persuadé du profit immédiat que vous tirerez de ces journées, je vous prie d'agréer, Madame, Monsieur, mes salutations distinguées.

Jacques NAU"



GERER le RISQUE de CHANGE

- **Identifiez votre risque de change et utilisez les différents outils de couverture,**
- **Concevez et mettez en place un tableau de bord pour mesurer vos performances en matière de risque de change.**

Participants

Ce séminaire s'adresse à tous les acteurs intervenant dans la gestion de la trésorerie de l'entreprise, et notamment :

- aux responsables des services financiers de l'entreprise : directeurs financiers, trésoriers, contrôleurs de gestion,
- aux responsables du secteur bancaire, cherchant à mieux appréhender les besoins des entreprises.

Objectifs

Ce séminaire présente, à partir d'exemples concrets, les moyens à la disposition du trésorier pour remplir ses missions, les outils pratiques de prévision, de gestion et de contrôle de la trésorerie : devises au jour le jour, aides logicielles, schémas les plus usités pour centraliser la gestion du risque de change, produits de couverture ou de réduction du risque de change.

Durée (à titre indicatif) : 1 journée

Programme du séminaire

1. **Le marché des changes**
 - organisation,
 - cours comptant et cours à terme.
2. **Définition du risque de change**
 - définition comptable,
 - définition économique,
 - la position de change.
CAS PRATIQUE : Construction d'une position de change globale en multidevises.
3. **La couverture du risque de change**
 - les techniques internes : termaillage, netting, gestion centralisée du risque de change,
 - le swap de devises,
 - la couverture à terme.
CAS PRATIQUE : Calcul du cours à terme en cas d'achat ou de vente.
 - l'utilisation du cash,
 - les techniques de financement associées à la couverture du risque : MCE, avance en devises ...
CAS PRATIQUE : Arbitrage avance en devises / emprunt et couverture à terme.
4. **Les options de change**
 - les données de bases d'une option : call, put, strike, prime de l'option,
 - les conditions d'utilisation de l'option : couverture d'un risque conditionnel ou protection d'un cours,
 - l'option "tunnel",
 - l'option "C.A.T.I.",
 - les stratégies d'utilisation des options.
CAS PRATIQUE : calcul d'option simple, d'option tunnel, prise en compte des options

dans la position de change.

5. **Calcul du résultat de change**
6. **Résultats de l'enquête AFTE sur la gestion du risque de change dans les entreprises**

Message de l'intervenant

" Madame, Monsieur,

*Responsable de la trésorerie devises hors UEM, vous souhaitez mettre en oeuvre tous les moyens visant à **améliorer vos performances**.*

*Pour atteindre cet objectif, vous devez **optimiser les flux d'informations** qui vous sont transmis et **choisir, parmi les instruments de couverture** disponibles, ceux qui répondent le mieux à vos besoins et à vos objectifs.*

Vous devez notamment savoir :

- *mettre en place un système d'information quotidien et pertinent sur les prévisions de flux, notamment dans le cas d'une **centralisation de la gestion du risque de change au sein d'un groupe**,*
- *maîtriser les différentes formes de couverture du risque de change,*
- *identifier et mesurer votre exposition au risque de change et **adopter une stratégie de couverture**.*

Intimement convaincu du profit immédiat que vous tirerez de cette journée, je vous prie d'agréer, Madame, Monsieur, mes salutations distinguées.

Jacques NAU "



GERER le RISQUE de TAUX

- **Identifiez votre risque de taux et utilisez les différents outils de couverture,**
- **Concevez et mettez en place un tableau de bord pour mesurer vos performances en matière de risque de taux.**

Participants

Ce séminaire s'adresse à tous les acteurs intervenant dans la gestion de la trésorerie de l'entreprise, et notamment :

- les responsables des services financiers de l'entreprise : directeurs financiers, trésoriers, contrôleurs de gestion,
- les responsables du secteur bancaire, cherchant à mieux appréhender les besoins des entreprises.

Objectifs

Ce séminaire présente, à partir d'exemples concrets, les moyens à la disposition du trésorier pour remplir ses missions, les outils pratiques de prévision, de gestion et de contrôle de la position de taux, les produits de couverture ou de réduction du risque de taux.

Durée (à titre indicatif) : 1 journée

Programme du séminaire

1. **Identification des situations de risque de taux et choix d'une stratégie de couverture**
2. **Mesure du risque de taux :**
 - sur le compte de résultat,
 - sur le bilan,
 - notions de duration et de sensibilité.
3. **Les caractéristiques des marchés et des instruments dérivés sur produits financiers**
4. **Les instruments fermes sur les marchés de gré à gré :**
 - les swaps d'intérêts,
 - le terme contre terme,
 - le FRA.
5. **Les instruments optionnels :**
 - les données de base d'une option : STRIKE, prime de l'option,
 - le CAP,
 - le FLOOR,
 - le COLLAR,
 - les stratégies d'utilisation des options.
6. **Les marchés organisés :**
 - exemple du contrat future EURIBOR 3 mois (Euronext Liffe).

CAS PRATIQUES : chaque instrument décrit ci-dessus sera explicité par un exercice d'application.

7. **Résultats de l'enquête AFTE sur la gestion du risque de taux dans les entreprises**

Message de l'intervenant

" Madame, Monsieur,

Responsable de la trésorerie et de la position de taux, vous souhaitez mettre en oeuvre tous les moyens visant à **améliorer vos performances**.

Pour atteindre cet objectif, vous devez **choisir, parmi les instruments de couverture** disponibles, ceux qui répondent le mieux à vos besoins et à vos objectifs.

Vous devez notamment savoir :

- maîtriser les différents instruments de couverture du risque de taux,
- identifier et mesurer votre exposition au risque de taux et **adopter une stratégie de couverture**.

Persuadé du profit immédiat que vous tirerez de cette journée, je vous prie d'agréer, Madame, Monsieur, mes salutations distinguées.

Jacques NAU "



METIER : DECISIONS et POLITIQUE FINANCIERE

- Familiarisez-vous avec les techniques d'évaluation du rendement sur les marchés financiers (actions, obligations),
- Sachez communiquer avec les actionnaires sur l'endettement, les dividendes, la création de valeur,
- Sachez évaluer une entreprise selon différentes approches.

Participants

Ce séminaire s'adresse aux directeurs financiers, cadres comptables et financiers, trésoriers ainsi qu'aux contrôleurs de gestion impliqués dans la gestion financière de l'entreprise.

Il est souhaitable que les participants maîtrisent les techniques de base de l'analyse financière.

Objectifs

- effectuer tous les calculs de base usuels en gestion financière court et long terme,
- mettre les participants en situation de Direction financière d'entreprise et développer leur aptitude à la prise de décisions financières.

Durée : nous consulter

Programme du séminaire

1. ELEMENTS DE MATHEMATIQUES FINANCIERES

- **Les calculs monétaires**
 - les différentes notions de taux (facial, proportionnel, actuariel),
 - les agios pré et post-comptés,
 - le rendement actuariel des principaux placements court terme (titres de créances négociables, SICAV).
- **Les annuités d'emprunts**
 - le taux de rendement interne d'une séquence de flux,
 - le calcul des annuités des principaux types d'emprunts (amortissement ou annuités constantes) ou de crédit-bail.
- **Les calculs obligataires**
 - les caractéristiques d'une obligation,
 - le calcul du rendement des principales obligations à taux fixe (amortissement constant, in fine...), à taux variable,
 - la notion de duration et de sensibilité.

CAS PRATIQUES : chaque thème développé ci-dessus fera l'objet de nombreux exercices d'application, permettant ainsi aux participants de se familiariser avec l'usage de la calculatrice financière et du tableur.

2. LA MISE EN ŒUVRE D'UNE POLITIQUE FINANCIERE

- **Rappel des missions de la Direction financière** : accompagner la « croissance ».
- **Le choix des investissements**
 - les critères de rentabilité (VAN, TRI, délai de récupération),
 - la prise en compte du risque,
 - la prise en compte de l'inflation,
 - les différentes étapes de la procédure de choix des investissements.

CAS PRATIQUES : comparaison de variantes, de différents modes de financement...

- **Le coût des fonds propres**
 - le marché des actions, les bases de l'analyse boursière,
 - l'effet de levier financier,
 - le coût moyen pondéré du capital et ses conséquences sur le choix des financements.

- **L'évaluation de la valeur d'une entreprise**
 - l'approche patrimoniale : l'actif net économique, la prise en compte du goodwill,
 - la méthode des cash-flow futurs actualisés : notion de résultat reproductible, de cash flow libre,
 - l'approche par le marché : le PER, la formule de Gordon - Shapiro, le modèle d'évaluation des actifs financiers (MEDAF), la création de valeur (EVA).
CAS PRATIQUE : les différents phases de rachat d'une entreprise (analyse financière, retraitement des comptes, évaluation de la valeur selon différentes approches, négociation du prix et prise en compte du goodwill).

- **La politique d'endettement**
 - l'émission d'emprunts obligataires : aspects juridiques et matériels,
 - les crédits bancaires moyen et long terme : ratios utilisés par les bailleurs de fonds,
 - les techniques de « défaisance », nouvelles contraintes liées aux normes IFRS.
CAS PRATIQUE : calcul de la rentabilité économique d'un programme d'investissements, communication auprès de l'actionnaire sur l'effet de levier, sur le fait que l'endettement n'accroît pas nécessairement le risque d'exploitation.

- **La politique de distribution des dividendes**
 - le principe de neutralité du dividende d'une part, le comportement des actionnaires de l'autre,
 - la distribution d'actions gratuites,
 - le rachat d'actions : avantages et inconvénients pour l'entreprise.

- **La croissance externe des fonds propres**
 - l'augmentation de capital :
 - aspects juridiques et matériels,
 - le droit préférentiel de souscription,
 - la notion d'action ajustée.*CAS PRATIQUE : comment vendre une augmentation de capital aux actionnaires.*
 - les obligations convertibles (OBSA, OCA, Océanes ...),
 - les opérations sur titres : l'effet de levier des participations, fusion - acquisition, OPA, OPE.

- **Le plan de financement**
 - liens avec le système de planification de l'entreprise ?
 - le plan d'action opérationnel : sa partie financière.
CAS PRATIQUE : Collecte des données du business plan et construction d'un plan de financement à trois ans.



PASSEPORT COMPTABILITE et FINANCE

En 3 jours, l'essentiel de ce que tout informaticien impliqué dans un projet " finance " doit savoir :

- **disposer d'une synthèse approfondie et didactique de l'ensemble des connaissances indispensables :**
 - la comptabilité générale,
 - la comptabilité analytique,
 - le contrôle de gestion,
 - la gestion financière,
 - la gestion de trésorerie.
- **maîtriser les concepts et les mots-clés du monde de la finance.**

Participants

Ce séminaire s'adresse aux informaticiens qui participent à la conception, à la maintenance et à l'évolution d'un système d'informations financières.

Objectifs

Les utilisateurs, de plus en plus impliqués dans la maîtrise et le devenir de leur système d'information, ont besoin de partenaires informaticiens compétents techniquement certes, mais aussi capables de les comprendre et de parler leur langage. Bref : connaissant **leur** métier.

Ce séminaire constitue une synthèse d'autant plus indispensable que le monde de la finance est un ensemble à la fois vaste et parcellisé (comptabilité, contrôle de gestion, analyse financière, gestion de trésorerie...) exercé par des acteurs dont le mode de pensée et le profil sont souvent très différents.

Trois jours intensifs pour assimiler le vocabulaire et comprendre les concepts essentiels du monde de la finance : tel est l'objectif, ambitieux, de ce séminaire.

Durée : 3 jours

Programme du séminaire

1. La comptabilité générale

- **le rôle de la comptabilité générale dans l'entreprise :**
 - ✓ aspect légal et réglementaire : les différentes normes, état des lieux,
 - ✓ l'information des tiers.
- **les principes comptables** : la notion d'image fidèle.
- **l'organisation comptable :**
 - ✓ l'enregistrement en partie double (débit – crédit),
 - ✓ le Plan Comptable Général,
 - ✓ l'organisation des comptes,
 - ✓ l'enregistrement des écritures : journaux, grands livres, balances.
- **les travaux de fin d'exercice :**
 - ✓ les amortissements,
 - ✓ les stocks,
 - ✓ les provisions.
- **les documents de synthèse :**
 - ✓ le bilan,
 - ✓ le compte de résultat,
 - ✓ les annexes.
- **les évolutions de la comptabilité générale :**
 - ✓ l'approche économique : exemples,

- ✓ les concepts véhiculés par les normes IFRS : juste valeur, dépréciation d'actif, l'information sectorielle; leur impact sur les systèmes d'information.

2. La comptabilité analytique

- **objectifs et définitions**
- **les principales méthodes de calcul des coûts de revient**
- **le coût complet :**
 - ✓ la mécanique de construction des coûts : notion de charges directes et indirectes, méthode des sections homogènes, notion d'unité d'œuvre,
 - ✓ avantages et inconvénients de la méthode.
- **le coût variable (direct - costing) :**
 - ✓ notion de charges fixes et variables, marge sur coût variable, notion de point mort,
 - ✓ intérêt et limites de la méthode.
- **le coût standard :**
 - ✓ inconvénients d'une comptabilité en coûts réels,
 - ✓ exemple de calcul d'un coût standard : fiche coût de revient, fiche taux horaire,
 - ✓ intérêt de la méthode : notion de norme, notion de budget flexible.
- **la mise en place d'une comptabilité analytique :**
 - ✓ le plan comptable analytique : les rubriques de gestion, la notion de charge incorporable,
 - ✓ la comptabilité intégrée : avantages par rapport à une comptabilité autonome, contraintes, les liens avec la comptabilité générale, les interfaces avec les applicatifs de gestion.

3. Le contrôle de gestion

- **le rôle et les fonctions du contrôleur de gestion :**
 - ✓ les missions du contrôle de gestion,
 - ✓ les positionnements possibles du contrôleur de gestion dans l'organisation de l'entreprise (avantages et inconvénients des différentes approches).
- **le budget et le contrôle budgétaire :**
 - ✓ définition du contrôle budgétaire,
 - ✓ les liens entre comptabilités analytique et budgétaire,
 - ✓ la procédure d'établissement des budgets : formalisme, calendrier,
 - ✓ l'enchaînement des différents budgets,
 - ✓ les centres de responsabilité budgétaire : notions de centre de coût, de centre de profit, de centre d'investissement.
- **la mise en place d'un système de pilotage par tableaux de bord :**
 - ✓ les notions d'objectif et d'indicateur,
 - ✓ les principes de conception d'un tableau de bord,
 - ✓ la production des tableaux de bord : organisation du cahier des charges.

4. La gestion financière

- **l'analyse financière du bilan :**
 - ✓ les grandes masses,
 - ✓ les notions de fonds de roulement, de besoin en fonds de roulement, de trésorerie nette.
- **l'analyse financière du compte de résultat :**
 - ✓ les soldes intermédiaires de gestion,
 - ✓ les notions d'excédent brut d'exploitation et de capacité d'autofinancement.
- **les ratios clés de l'analyse financière :**
 - ✓ les ratios de structure financière,

- ✓ les ratios de rentabilité,
- ✓ les ratios de gestion,
- ✓ les ratios de trésorerie.
- **la gestion des besoins et des ressources de financement :**
 - ✓ la procédure de sélection des investissements,
 - ✓ les données de base d'un projet : montant investi, durée de vie, chiffrage des coûts et des recettes liés à l'exploitation du projet,
 - ✓ calcul de la rentabilité d'un projet : la notion de flux net de trésorerie, les différents critères (délai de récupération, valeur actuelle nette, taux de rentabilité interne),
 - ✓ le plan de financement.

5. La gestion de trésorerie

- **les principales missions du trésorier d'entreprise**
- **les différents niveaux de prévisions :**
 - ✓ le budget de trésorerie,
 - ✓ les prévisions à court terme,
 - ✓ les prévisions quotidiennes.
- **les conditions bancaires :**
 - ✓ les jours de valeur,
 - ✓ le contrôle des conditions bancaires.
- **l'organisation de la fonction trésorerie :**
 - ✓ la connexion banque – entreprise,
 - ✓ l'architecture d'un système de gestion de trésorerie.

6. L'offre progiciels

Les utilisateurs financiers sont souvent conduits à s'interroger sur l'intérêt de choisir une solution de type progiciel, l'offre dans ce domaine étant aujourd'hui particulièrement riche. Les informaticiens ont, de ce fait, très souvent un rôle de conseil dans le choix d'un progiciel adapté aux besoins exprimés par les utilisateurs, parfois aussi un rôle majeur dans la préparation d'un appel d'offres.

Aussi, pour chacun des domaines étudiés, ce séminaire fait le point sur les fonctionnalités offertes par les produits disponibles dans les domaines de la comptabilité intégrée, de l'informatique décisionnelle et de la gestion de trésorerie.

Message de l'intervenant

" Madame, Monsieur,

Ce programme **intensif et dense** part des notions les plus basiques pour aboutir, par le biais d'une démarche pédagogique progressive et soigneusement adaptée, à une **description concrète de l'ensemble des concepts, des méthodes et des outils indispensables** à connaître dans le domaine financier.

Chaque thème traité fait l'objet d'un développement en plusieurs étapes :

- inventaire des notions de base,
- introduction et explication du vocabulaire et des définitions indispensables,
- synthèse des méthodes et outils traditionnellement utilisés dans la spécialité concernée.

Les concepts de base présentés sont d'une **utilité immédiate et générale**. L'exposé est débarrassé de toute considération théorique superflue. Il est systématiquement illustré par des exemples et avec sa présentation simple, facilite l'acquisition progressive des concepts.

À l'issue de ce séminaire vous serez capable de :

- maîtriser **tout le vocabulaire** et les concepts indispensables,
- **mieux dialoguer avec les financiers** de l'entreprise : comptables, contrôleurs de gestion, trésoriers, analystes et responsables financiers,
- **mieux conseiller** ces derniers dans le choix d'une solution organisationnelle et technique.

Intimement convaincu du profit immédiat que vous tirerez de ces journées, je vous prie d'agréer, Madame, Monsieur, mes salutations distinguées.

Jacques NAU "



Les SYSTEMES d'INFORMATION pour le PILOTAGE

- **Sachez bâtir un plan d'actions pour améliorer constamment le système de pilotage de votre entreprise,**
- **Exprimez de façon claire et synthétique vos besoins fonctionnels auprès de la maîtrise d'œuvre informatique,**
- **Utilisez les fonctionnalités offertes par les nouveaux outils de pilotage et d'aide à la décision.**

Participants

Ce séminaire s'adresse à tous les acteurs impliqués dans la mise en oeuvre ou l'amélioration du système d'information de gestion de l'entreprise :

- les contrôleurs de gestion,
- mais également les responsables opérationnels souhaitant analyser leurs résultats,
- les informaticiens en charge de projets finance ou pilotage.

Objectifs

La forte pression concurrentielle à laquelle sont soumises les entreprises les conduit à raccourcir leur cycle de gestion opérationnel : les objectifs changent, les plans d'action aussi. Le contrôle de gestion doit constamment adapter les outils de mesure de la performance et du pilotage des activités. Ce programme présente comment procéder à une amélioration du système d'information, exprimer ses besoins fonctionnels de façon synthétique, mettre à la disposition des opérationnels des outils d'analyse décentralisés.

Durée (à titre indicatif) : 1 journée

Programme du séminaire

1. **Rappel du rôle du contrôle de gestion**
 - le processus de contrôle,
 - le système de mesure.
2. **Le diagnostic de l'existant**
 - diagnostic des procédures : procédure budgétaire, planification opérationnelle, tableaux de bord,
 - diagnostic du système d'information de gestion.
3. **Le plan d'amélioration du système de pilotage**
 - la fixation des priorités,
 - le contenu du plan d'action : objectifs, actions, moyens, budget,
 - les choix tactiques : commencer par la base ou le sommet, système exhaustif ou sites pilotes ?
4. **Les principales composantes du système d'information**
 - les systèmes de contrôle d'exploitation,
 - les systèmes de contrôle de gestion,
 - les systèmes de veille stratégique.
5. **L'expression des besoins**
 - les progiciels de comptabilité intégrée : les critères fonctionnels, les critères techniques,
 - les fiches indicateur.

6. **Le rôle des nouveaux outils d'aide à la décision :**
- la généralisation des outils bureautiques de production,
 - les outils de l'informatique décisionnelle :
 - les banques de données externes et la veille stratégique,
 - le datawarehouse,
 - les SIAD et les requêteurs.



Le **CONTROLE** de **GESTION** du **SYSTEME** d'**INFORMATION**

Aujourd'hui le système d'information est au cœur de la stratégie de toutes les entreprises et représente le plus gros budget de frais généraux, alors que la fonction informatique est l'une des fonctions les plus complexes à gérer et à piloter. Raisons de plus pour que :

- la décision de réaliser les nouveaux projets système d'information soit soumise à l'accord d'un comité directeur,
- la démarche technique de réalisation soit encadrée par une démarche budgétaire rigoureuse,
- l'affectation des coûts soit modélisée sur la base d'une comptabilité orientée projets d'une part et d'une comptabilité orientée clients d'autre part,
- la réalisation des objectifs annoncés soit contrôlée a posteriori.

Participants

Ce séminaire s'adresse aussi bien aux responsables de systèmes d'information et aux chefs de projets, qu'aux responsables financiers et contrôleurs de gestion de l'entreprise.

Objectifs

Construit à partir de nombreuses expériences concrètes, ce séminaire a pour objectif d'examiner comment, dans la pratique :

- mesurer et contrôler les coûts engendrés par le système d'information,
- établir des devis et "facturer" des prestations aux utilisateurs,
- pallier la perte de visibilité des coûts et des gains potentiels liée au partage des responsabilités de maîtrise d'œuvre - maîtrise d'ouvrage, à la dispersion des ressources informatiques dans l'entreprise,
- gérer un centre informatique comme un centre de responsabilité à part entière, concourant à la création de valeur dans les processus métier.

Durée : 2 jours

Programme du séminaire

1. Les principales composantes du coût informatique

Cette première partie montre, exemples à l'appui, comment analyser de façon pertinente le coût de la fonction informatique.

- coûts de développement vs coûts de fonctionnement,
- les limites du benchmarking (TCO, etc.) : le manque de normalisation.

2. La comptabilité de gestion « orientée projet » et « orientée client »

Cette deuxième partie présente la démarche et les principaux outils d'analyse et de contrôle qui peuvent être mis en place dans le cadre d'un contrôle de gestion de l'exploitation et des études informatiques.

- **le budget de fonctionnement :**
 - les techniques de gestion : la comptabilité analytique et la méthode des sections homogènes, le contrôle budgétaire et la méthode du coût standard,
 - l'inventaire des sections et des unités d'œuvre « orientées client »,
 - la méthode ABC : la notion d'activité, le socle ressources/activités/objets de coût, les inducteurs de ressources et les inducteurs d'activités,
 - le plan comptable analytique : la vision économique des coûts,
 - la présentation du budget,

- l'analyse des écarts : l'importance des prévisions d'activité « tirées » par le client.
- **le calcul du coût d'utilisation des ressources informatiques :**
 - le coût unitaire des ressources d'études : développement, maintenance, etc,
 - l'inventaire de l'infrastructure technique : coût d'utilisation des serveurs, mutualisation, accounting,
 - le coût du poste de travail : coût d'acquisition, maintenance et services aux utilisateurs, notions de configuration type et de services communs.
- **le budget de développement :**
 - les techniques de gestion : la procédure de choix des investissements, les critères de rentabilité d'un projet, l'analyse de sensibilité,
 - la modélisation des dépenses et des recettes liées à la mise en place puis à l'exploitation d'un projet : la fiche analytique de projet,
 - les principales typologies de gains et l'implication de la maîtrise d'ouvrage,
 - Le concept du ROI a-t-il un sens et lequel ?

3. La facturation des prestations informatiques

Qu'on décide ou non de facturer les prestations informatiques entre les départements ou les sociétés d'un groupe, une DSI ne remplit pleinement sa mission que lorsqu'elle est en mesure d'informer ses clients sur le coût de ses prestations.

- **la facturation : opportunité, difficultés, contre-indications**
 - intérêts de la facturation, limites,
 - un coût des prestations. Lequel ?
- **la facturation des coûts de fonctionnement :**
 - la modélisation du process de production : infrastructure technique et applications,
 - l'imputation du coût des serveurs aux applications et aux clients : les unités d'œuvre orientées gestion
 - le coût standard du poste de travail : peut-on le rapprocher du TCO ?
 - le bouclage du modèle précédent avec le budget de fonctionnement,
 - le traitement des écarts.
- **la facturation des coûts de développement :**
 - les contraintes légales à respecter,
 - l'imputation des différents types de licences aux utilisateurs.

4. Le suivi a posteriori des projets informatiques

Facteur essentiel de capitalisation de l'expérience, le suivi a posteriori des principaux postes de coûts et de rentabilité des projets requiert la mise en œuvre d'outils spécifiques dès la phase de réalisation du projet.

- les comptes rendus d'activité : distinguer le pilotage des projets de la consolidation globale,
- le suivi des budgets de développement : les difficultés du contrôle, la sensibilité aux facteurs exogènes,
- les indicateurs de performance d'un contrôle de gestion informatique.

5. Les bases du plan d'action

Quels sont, exemples concrets à l'appui, les principaux pièges, quelles sont les précautions à prendre lors de la mise en place de ce type de démarche apparemment simple ? Quelles sont, parmi les techniques présentées, celles qui requièrent, par expérience, une attention toute particulière lors de la mise en œuvre ?

- avantages et contraintes d'une comptabilité intégrée,
- synthèse des outils et supports utilisés par le contrôle de gestion informatique,
- identification des intervenants et partenaires dans la démarche,

- délais de mise en œuvre,
- coût de fonctionnement du contrôle de gestion informatique.

Message de l'intervenant

" Madame, Monsieur,

Une partie des développements et des recommandations de ce séminaire est directement issue des résultats d'une enquête approfondie, périodiquement actualisée auprès d'un panel d'entreprises (aussi bien auprès de la hiérarchie informatique que du contrôle de gestion) et portant sur leurs pratiques, méthodes et outils mis en place pour le contrôle et la maîtrise des coûts informatiques.

Persuadé du profit immédiat que vous tirerez de ces journées, je vous prie d'agréer, Madame, Monsieur, mes salutations distinguées.

Jacques NAU "

Enquête sur le CONTROLE de GESTION de l'INFORMATIQUE 5ème édition (1991 - 1996 - 2001- 2006 - 2011)

Les préoccupations des différents acteurs (Directions générales, utilisateurs, DSI)

Le rattachement du contrôle de gestion informatique

Les thèmes d'intervention du contrôle de gestion informatique

Les méthodes utilisées par le contrôle de gestion informatique

Le contenu du budget informatique

L'évolution de la relation maîtrise d'ouvrage - maîtrise d'oeuvre



La GESTION FINANCIERE des PROJETS INFORMATIQUES

- **Renforcez vos connaissances économiques et financières et mettez les en pratique dans le cadre de votre activité de développement de projets,**
- **Anticipez les conséquences de la mise en œuvre d'un projet sur les coûts futurs de l'entreprise en maîtrisant les principales techniques de prévision économique.**

Participants

Ce séminaire s'adresse aux acteurs intervenant dans le processus de décision et la réalisation des applications informatiques, principalement :

- les chefs de projet informatiques,
- les contrôleurs de gestion informatique,
- les maîtres d'ouvrage.

Objectifs

La construction d'une usine donne lieu à l'établissement d'un budget détaillé, rigoureusement contrôlé et fait l'objet d'une procédure de décision préalable basée sur une étude de rentabilité prévisionnelle.

Les coûts de développement des projets système d'information représentent une part conséquente et grandissante des investissements de l'entreprise et doivent faire l'objet de la même attention.

Les participants maîtriseront à l'issue du séminaire les méthodes de calcul des coûts des ressources de développement, des critères de rentabilité et auront appris à mettre en œuvre un tableau de bord permettant de suivre les aspects financiers du projet et de dialoguer avec le comité de pilotage.

De nombreux exemples et une étude de cas viendront renforcer la présentation.

Durée : 1 journée

Programme du séminaire

10. Les principales composantes du coût informatique

- ✓ les coûts de fonctionnement,
- ✓ les coûts de développement.

11. Le calcul du coût d'utilisation des ressources

- ✓ le coût unitaire des ressources de développement,
- ✓ le coût du poste de travail.

12. Construire le budget de développement d'un projet

- ✓ les bases techniques :
 - la procédure de choix des investissements : les données à collecter
 - les critères de rentabilité d'un projet, le ROI.
- ✓ l'analyse de sensibilité : le choix des indicateurs significatifs de l'activité couverte par le projet.
- ✓ les outils de prévision :
 - les coûts standards,
 - la fiche analytique de projet.

CAS PRATIQUE : le calcul du coût des ressources et de la rentabilité d'un projet.

13. Piloter la performance coût - avancement du projet

- ✓ les outils de base du suivi :
 - le budget initial,
 - les comptes-rendus d'activité,
 - la comptabilité analytique, la comptabilité d'engagement ..
- ✓ les indicateurs de pilotage du projet :
 - l'avancement,
 - les délais,

- les coûts,
- la qualité (atteinte de la performance attendue).
- ✓ les relations avec le comité de pilotage :
 - Le rapport d'avancement,
 - La performance globale d'une activité de développement.



Déroulé pédagogique

Conseil Formation d'entreprises
01 49 76 97 25
mjncl@mjnconseil.com

➤ **Pourquoi une simulation d'entreprise**

- **Grâce à une large vision du métier** : la simulation est un facteur de décloisonnement, favorise le partage de savoir-faire et d'expérience entre les participants,
- **Grâce à la pédagogie de la découverte** : les participants tirent le meilleur parti de leurs propres succès ou erreurs,
- **Grâce au réalisme du contexte** : les participants prennent goût à l'action et comprennent mieux la nécessité d'une grande réactivité de l'entreprise à son environnement,
- **Grâce à la compétition** : l'apprentissage s'effectue sur le mode participatif et interactif.

➤ **Pourquoi un scénario pédagogique high-tech**

Connaissez-vous la différence entre une start-up qui joue la carte de l'innovation sur un marché prometteur et une entreprise solidement installée qui doit constamment s'adapter au marché ?

La réponse : aucune, les deux évoluent dans un monde au sein duquel décision et action s'accroissent et exigent des hommes toujours plus de réactivité.

« START-UP Stratégie » restitue fidèlement l'environnement dans lequel exercent aujourd'hui les dirigeants d'entreprises compétitives :

- ✓ une grande vitesse d'évolution du marché,
- ✓ une forte intensité concurrentielle.

➤ **A qui est destiné ce séminaire**

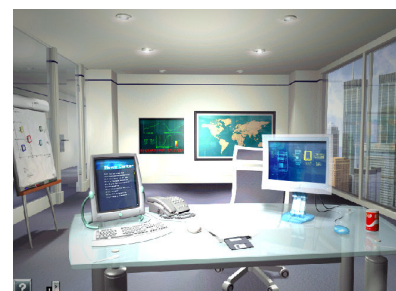
Cadres et dirigeants, quelle que soit leur fonction (commercial, marketing, R&D, production, ressources humaines, finance ...), dont la performance requiert une vision claire des fondamentaux de la gestion et du fonctionnement transverse de l'entreprise.

➤ **Durée** : 3 jours

➤ **Objectifs**

A l'issue du séminaire, les participants :

- ✓ se seront appropriés les techniques de base de la gestion d'entreprise,
- ✓ auront identifié les leviers d'action mais aussi les contraintes d'une direction d'entreprise,
- ✓ auront découvert et mieux cerné les mécanismes du monde concurrentiel,
- ✓ seront sensibilisés aux avantages et aux résultats du travail en équipe,
- ✓ en un mot : seront mieux préparés pour accompagner le changement.



➤ *Comment se déroule le séminaire*

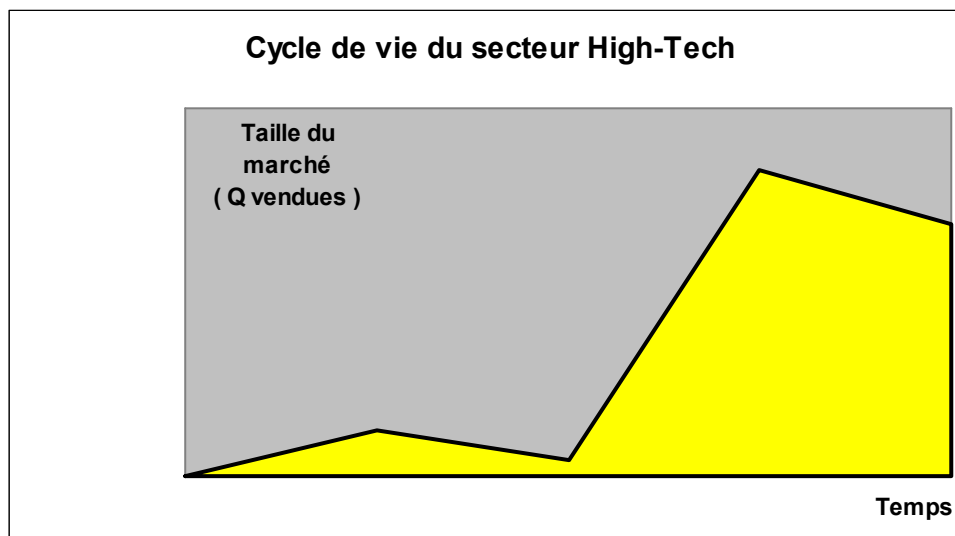
- Un séminaire comprend trois à quatre équipes de trois à quatre participants.
- Les équipes sont en compétition, arbitrées seulement par l'intelligence artificielle de « START-UP Stratégie », procurant ainsi au formateur une grande disponibilité auprès des participants.
- Chaque équipe dirige son entreprise et prend toutes les décisions, aidée par un guide pédagogique, les messages et les apports théoriques du formateur :
 - ✓ ainsi chaque participant repartira avec le jeu, un guide pédagogique et des outils à l'issue du séminaire.
- L'aspect ludique de l'action est équilibré par des périodes intenses de réflexion et d'apprentissage, selon l'approche :

ACQUERIR – AGIR – DEBRIEFER – PROGRESSER

➤ *Itinéraire pédagogique*

Dans le segment high-tech, le cycle de vie ne ressemble pas tout à fait à celui d'un produit traditionnel : les lancements de nouveaux produits sont beaucoup plus fréquents du fait d'une évolution extrêmement rapide des technologies.

- ✓ **Au début du cycle de vie**, le produit - le vidéophone mobile - plaît essentiellement aux enthousiastes des nouvelles technologies (à l'image du PC ou d'Internet).
- ✓ **Le précipice** est redouté par les start-up : les ventes ne décollent pas car les clients ne sont pas convaincus par la nouvelle technologie et jugent souvent le prix trop élevé.
- ✓ Les entreprises qui surmontent le précipice, profitent alors de **l'effet Ouragan** : une véritable explosion des ventes !



L'itinéraire pédagogique est conçu en 3 étapes qui sont calées sur ces différentes phases du cycle de vie.

Dirigez votre entreprise avec **START-UP** Stratégie

➤ *Etape 1 : le début du cycle*

ACQUERIR :

- ✓ Prise en main des fonctions de l'entreprise : stratégie, marketing et distribution, finance, fabrication, ressources humaines, R&D (avec quiz d'évaluation).
- ✓ Prise en main des outils de gestion : plan d'action, budget, gestion du personnel, tableaux de bord.

AGIR :

Chaque équipe, en temps réel :

- ✓ structure son comité de direction et élabore une stratégie,
- ✓ embauche le personnel (R&D, fabrication, commercial, administration),
- ✓ achète les machines de fabrication,
- ✓ achète les composants entrant dans la fabrication du produit,
- ✓ recherche et/ou développe de nouveaux composants, teste le produit,
- ✓ veille à l'utilisation optimale des personnels commerciaux et des budgets de promotion et marketing, gère le stock et optimise la capacité de production, maîtrise les délais de recherche et développement,
- ✓ lève les fonds nécessaires à sa croissance auprès de la banque ou du capital - risquer.

DEBRIEFER (chaque trimestre) :

Après une phase de collecte d'information sur le terrain (suivi budgétaire, relevé de la concurrence, état du personnel) :

- ✓ analyse des principaux écarts par rapport au budget : quantités vendues, chiffre d'affaires, dépenses, bénéfice, liquidités.
- ✓ identification ses points forts et ses points faibles en comparant ses performances à celles du meilleur des concurrents sur un certain nombre de critères.

PROGRESSER :

A l'issue de cette première simulation, les participants auront appris :

- ✓ à bâtir un plan d'action, dimensionner les moyens et les traduire en budget de fonctionnement et d'investissement,
- ✓ calculer un bénéfice, une variation de trésorerie, effectuer un contrôle budgétaire,
- ✓ calculer un coût et un rendement de fabrication,
- ✓ estimer les délais de recherche et développement.

Ils auront bénéficié d'apports théoriques sur :

- ✓ l'analyse stratégique et la position concurrentielle,
- ✓ le marketing – mix,
- ✓ l'effet d'expérience.



Dirigez votre entreprise avec **START-UP Stratégie**

➤ *Etape 2 : le précipice*

ACQUERIR :

- ✓ Prise en main des outils de veille stratégique (mails, news, Global Network, sites Web des concurrents).
- ✓ Application des leviers du marketing - mix.

AGIR :

Chaque équipe, en temps réel :

- ✓ est attentive au climat social (moral des employés), adapte les salaires du personnel à la charge de travail fournie et améliore les conditions de travail,
- ✓ doit néanmoins gérer un important turn-over,
- ✓ anticipe et gère la surcapacité de fabrication en redimensionnant les moyens si nécessaire,
- ✓ arbitre les actions marketing entre les relations presse et la publicité,
- ✓ anticipe et surmonte une inévitable crise de liquidités en ayant recours aux capitaux extérieurs au moment le plus opportun.

DEBRIEFER (chaque trimestre) :

Après une phase de collecte d'information sur le terrain :

- ✓ analyse des principaux écarts par rapport au budget.
- ✓ évaluation de l'efficacité ou de l'insuffisance du plan d'action.

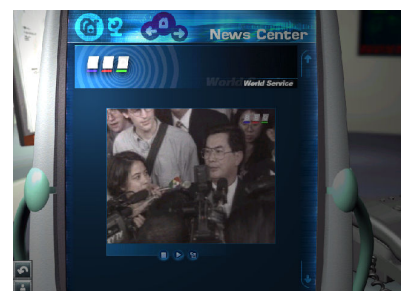
PROGRESSER :

A l'issue de cette deuxième simulation, les participants auront appris :

- ✓ à réduire les coûts en période de baisse d'activité,
- ✓ à repérer les tendances du marché, les opportunités de croissance dans les 5 zones géographiques,
- ✓ à hiérarchiser quelques facteurs clés de compétitivité (part de marché, prix, technologie..),
- ✓ à faire le lien entre taux d'intérêt et risque,
- ✓ à gérer les ressources humaines au plus près : carte des métiers, bilan des compétences.
- ✓ à mesurer l'importance du processus de re-prévision : inflexion de la stratégie en fonction des réactions des concurrents et de l'environnement, mise en œuvre d'actions correctives.

Ils auront bénéficié d'apports théoriques sur :

- ✓ la prime au leader,
- ✓ la création de valeur pour le client,
- ✓ le calcul du point mort.



➤ *Etape 3 : l'ouragan*

ACQUERIR :

- ✓ Conduite d'un processus décisionnel dans un environnement instable.
- ✓ Prise de conscience de l'interdépendance des principales fonctions de l'entreprise et de la plus ou moins grande cohésion des membres de l'équipe de direction.

AGIR :

Chaque équipe, en temps réel :

- ✓ arbitre puis alloue les liquidités aux différents facteurs clés de compétitivité (prix, technologie, fiabilité, budgets de promotion et de marketing, service consommateur ..)
- ✓ arbitre entre deux investissements de production alternatifs (machines de petite ou grande capacité),
- ✓ défend, face aux nouveaux entrants, sa part de marché afin de profiter pleinement de la forte croissance du marché,
- ✓ s'implante dans de nouvelles zones géographiques,
- ✓ arbitre entre part de marché et rentabilité : faut-il être le plus gros ou le plus rentable ?
- ✓ et s'introduit en Bourse ...

DEBRIEFER (chaque trimestre) :

Après une phase de collecte d'information sur le terrain :

- ✓ analyse des principaux écarts par rapport au budget.
- ✓ correction du plan d'action à partir d'une analyse de sa position concurrentielle sur l'ensemble des facteurs clés de succès dans chaque zone géographique.

PROGRESSER :

A l'issue de cette troisième simulation, les participants auront appris :

- ✓ à hiérarchiser un ensemble complexe de facteurs clés de compétitivité,
- ✓ à défendre une part de marché par un marketing mix approprié,
- ✓ à maximiser leur rentabilité dans la phase de maturité du marché,
- ✓ à mieux appréhender les avantages mais aussi les contraintes du travail en équipe.

Ils auront bénéficié d'apports théoriques sur :

- ✓ l'optimum volume – prix – bénéfice,
- ✓ la valeur actuelle et la valorisation d'une entreprise,
- ✓ un diagnostic entrepreneurial,
- ✓ un diagnostic sur la cohésion d'équipe.





Déroulé pédagogique

Conseil Formation d'entreprises
01 49 76 97 25
mjncl@mjnconseil.com

Du projet mobilisateur à la gestion de crise

➤ **Le jeu : accélérateur et révélateur**

- l'impulsion et le rythme imposés par le jeu accélèrent l'apprentissage dans les mises en situation : *prises de décision, confrontations, exercice du leadership, gestion de conflits.*
- le réalisme du jeu crée les conditions optimales pour révéler les comportements individuels et collectifs dans la dynamique d'une équipe au travail.
- dans le jeu, les règles de fonctionnement hiérarchique et les territoires sont mis entre parenthèses.
- les situations de rupture créées par le jeu font que les réactions forgées pour les situations habituelles ou ordinaires sont mises en échec.
- la mobilisation permanente autour de la réussite du jeu exige des participants : *partage du savoir et de l'information, qualité d'écoute, communication efficace, précision dans l'expression.*

➤ **2 scénarios pour développer ses compétences managériales**

« START-UP Management » restitue fidèlement l'environnement dans lequel exercent aujourd'hui les dirigeants d'entreprises compétitives :

- ✓ un marché mondial à très forte opportunité de croissance,
- ✓ à cycle de vie court et instable, qui attire de nombreux challengers.

Les participants vont d'abord investir ce nouveau marché : « le lancement du projet collectif », puis devoir faire face à la récession : « la gestion de crise ».

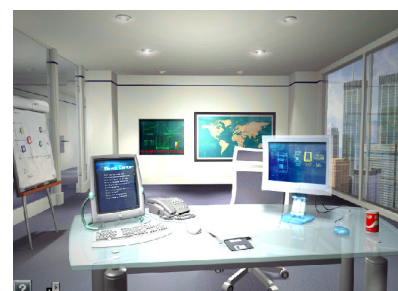
➤ **A qui est destiné ce séminaire**

Cadres et dirigeants, quelle que soit leur fonction, qui souhaitent expérimenter aux pratiques du leadership et comprendre les mécanismes de la réussite collective dans une équipe dirigeante.

➤ **Durée : 2 ou 3 jours**

➤ **Objectifs**

- ✓ comprendre et s'approprier les mécanismes de la cohésion d'équipe,
- ✓ s'expérimenter aux pratiques du leadership et de la prise de décision stratégique,
- ✓ réaliser le diagnostic de ses propres modes de fonctionnement,
- ✓ identifier les attitudes et les comportements efficaces pour ajuster sa pratique du management au quotidien.



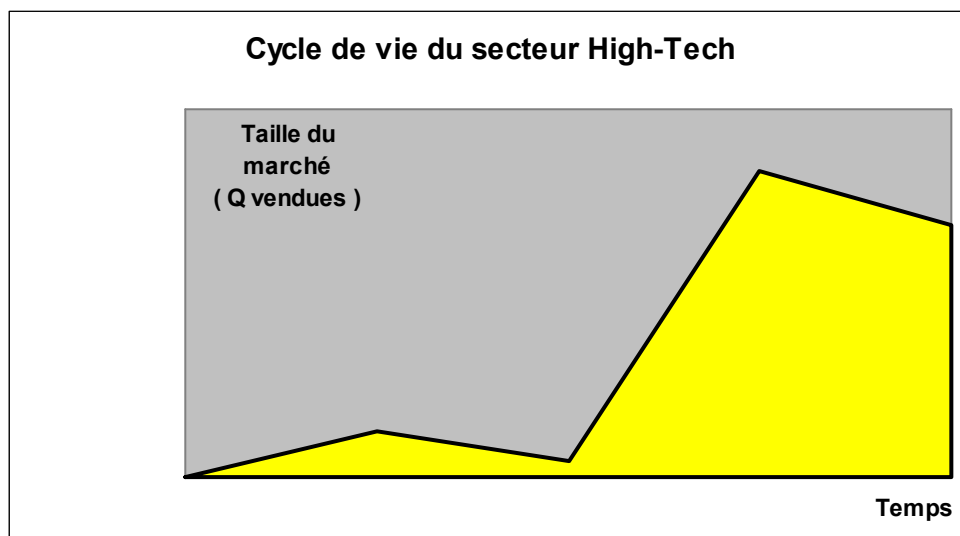
Du projet mobilisateur à la gestion de crise

➤ *Comment se déroule le séminaire*

- Un séminaire comprend trois à quatre équipes dirigeantes de trois à quatre participants.
- Les équipes sont en compétition, arbitrées seulement par l'intelligence artificielle de « START-UP Management », procurant ainsi au formateur une grande disponibilité auprès des participants.

➤ *Itinéraire pédagogique*

- **Dans le scénario 1 : « Investir un nouveau marché »**
les participants créent leur propre entreprise, gèrent son développement et prennent ensemble toutes les décisions nécessaires en matière de stratégie, R&D, marketing et distribution, finance, fabrication, ressources humaines.
- **Dans le scénario 2 : « Faire face à la récession »**
les participants prennent les rênes de l'entreprise confrontée à une période délicate de récession, qui contraint l'équipe dirigeante à prendre des décisions critiques et à conduire le changement en période troublée.
- L'aspect ludique de l'action est équilibré par des périodes intenses de réflexion, de débat et d'apprentissage des processus de décision selon le cycle PDCA :
 - ✓ *préparation et réflexion stratégique amont* : « Plan »,
 - ✓ *mise en œuvre des décisions dans l'action* : « Do »,
 - ✓ *analyse des résultats et retour d'expérience* : « Check »,
 - ✓ *définition des plans de progrès* : « Act ».



✓ *Une alternance d'outils pédagogiques*

- ✓ « START-UP Management » allie intelligence artificielle, graphisme et animation en 3D dans le jeu vidéo.
- ✓ Les séquences de travail en équipe sont filmées et analysées en commun pour faciliter l'identification et le décodage des comportements.
- ✓ Les exercices d'autodiagnostic permettent à chacun d'approfondir la compréhension de ses propres modes de fonctionnement.
- ✓ La confrontation et le partage d'expérience enrichissent la découverte et l'apprentissage des bonnes pratiques.

Le lancement du projet collectif

« INVESTIR UN NOUVEAU MARCHE »

➤ Les participants :

- se constituent en équipe dirigeante et se répartissent les rôles essentiels,
- définissent les règles de fonctionnement de leur équipe,
- intègrent les informations, les traitent et les transmettent,
- arrêtent leur participation dans le processus de décision stratégique :
exercice de l'autorité, prise de leadership, arbitrages, recherche du consensus,
- confrontent la pertinence de leurs choix aux résultats obtenus,
- mettent en commun leurs expériences et identifient les meilleures pratiques.

➤ A l'issue de ce premier scénario, ils auront appris à :

- décoder leurs attitudes et comportements, individuels et collectifs :
- à l'aide de l'enregistrement et du décodage des séquences vidéo,
- au travers des exercices d'autodiagnostic,
- préparer et formuler des feed-back efficaces,
- identifier des axes de progrès pour mettre en œuvre leur management au quotidien,
- formuler et structurer un plan de progrès managérial.

➤ Ils auront bénéficié d'apports sur :

- ✓ l'exercice et le développement du leadership dans le management :
les caractéristiques essentielles de la fonction de leader,
- ✓ les facteurs de construction de la cohésion d'équipe :
le partage des objectifs, l'appropriation du projet, la qualité de la communication, le développement de la motivation,
- ✓ les processus de prise de décision :
les principales conditions de leur réussite et le piège des « décisions absurdes ».



La gestion de crise

« FAIRE FACE A LA RECESSION »

➤ Les participants :

- prennent les rênes d'une entreprise confrontée à une période délicate de récession,
- affrontent des situations d'urgence,
- assument des décisions critiques dont les enjeux sont majeurs pour la pérennité de leur entreprise,
- doivent gérer des problématiques conflictuelles,
- intègrent la dynamique du changement comme réponse à la crise,
- recherchent en commun et arrêtent des solutions dans un environnement perturbé.

➤ A l'issue de ce second scénario, ils auront appris à :

- caractériser et anticiper les situations de crise,
- comprendre et maîtriser les problématiques conflictuelles,
- sortir d'une crise par une logique gagnant - gagnant,
- développer au sein d'une équipe des logiques innovantes et positives :
l'émergence de la créativité, la gestion des scénarios de rupture,
- optimiser le management des processus de groupe :
- outils d'évaluation de la qualité d'un fonctionnement collectif,
- mesure de la performance et de la satisfaction des acteurs.

➤ Ils auront bénéficié d'apports sur :

- ✓ la gestion des situations de crise :
compréhension et maîtrise de la mécanique du stress,
- ✓ la résolution des conflits au sein d'une équipe :
transformer les différences, sources d'opposition, en complémentarités,
facteurs de progrès,
- ✓ la dynamique du changement :
la gestion des jeux d'acteurs, compréhension et traitement des résistances.

