

Le Supply Chain Manager doit maîtriser les flux financiers

Bien que souvent moins bien perçus que les flux physiques et d'informations, les flux financiers sont au cœur des Supply Chains qu'elles alimentent. Le Supply Chain Manager doit piloter avec adresse les flux et les stocks pour optimiser la composante financière de son métier. Pour prendre les bonnes décisions, il doit raisonner en coûts variables et pouvoir comparer les entrées/sorties de cash entre divers scénarios.

Moins connus que les flux physiques, les flux financiers sont tapis au cœur de la Supply Chain. Ils constituent une Supply Chain virtuelle qui nourrit la Supply Chain physique. Ils s'alimentent chez les banquiers et chez les capitalistes. Ils rémunèrent le personnel permanent comme le personnel occasionnel. Ils rémunèrent les fournisseurs de capital fixe (machines et de bâtiments), comme ils rémunèrent les fournisseurs de service et de matières.

Ces flux financiers circulent mais peuvent aussi ralentir, se dissimuler, se reposer, s'endormir au sein des stocks. C'est là que le Supply Chain Manager les guette, cherche à les débusquer et à comprendre leur utilité.

Ces flux financiers proviennent des banques. Les banques financent les petits risques à de petits taux. Elles financent les stocks dans les-

quels leur argent reste facilement liquéfiable. Actuellement, les banques facilitent la constitution de stocks à des taux voisins de zéro.

Ces flux financiers proviennent aussi du capital. Et là, le Supply Chain Manager va devoir justifier les investissements qu'il présente aux actionnaires. Il faut que ces investissements soient rentables pour ces derniers, qui financent les risques élevés à des taux élevés. La rentabilité demandée par un actionnaire avoisine souvent les 10 %, voire 20 % ou 30 %.

Le Supply Chain Manager doit donc gérer adroitement flux et stocks pour optimiser la composante financière de son métier. Il lui faut les gérer en ménageant d'autres composantes de l'entreprise dont les objectifs et les pratiques sont différents : la comptabilité de l'entreprise par exemple, le système d'information et les KPI d'autres fonctions.



Jean-Patrice Netter
Associé Diagma
jp.netter@diagma.com



Yves Dallery
Associé Diagma
y.dallery@diagma.com



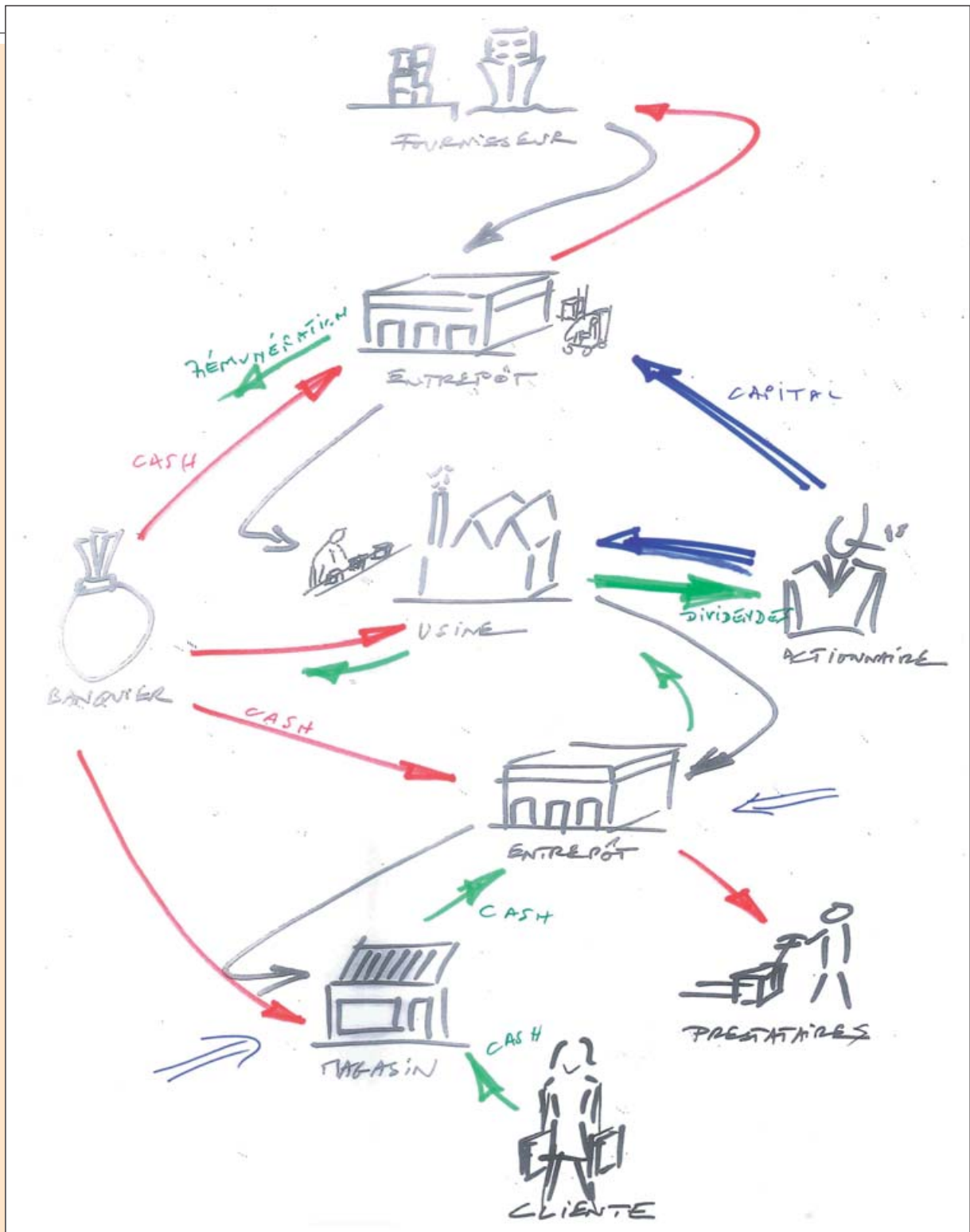
Michel Fender
Associé Diagma
m.fender@diagma.com

Du coût complet au coût variable

Le comptable parle de coûts, selon des normes qui permettent aux analystes financiers de comprendre le « business ». Malheureusement les coûts du comptable ne sont pas ceux qui permettent de gérer le cash. Et le cash, c'est le trésor du Supply Chain Manager. Où sont les différences ?

Le comptable et la comptabilité, quelquefois le contrôleur de gestion, parlent de coût complet. Ce dernier mélange le cash à dépenser et le cash déjà dépensé. Il mélange Capex, Opex et BFR. Par exemple, le coût de production sur une ligne de fabrication de madeleines accumulera une partie de l'investissement dans les machines qui servent à fabriquer les madeleines, une partie des salaires de gens qui sont très loin de la production de la madeleine comme le directeur de l'usine ou le gardien à l'entrée, une partie du bâtiment, et enfin le personnel directement impliqué dans la fabrication.

Or, ce dont le Supply Chain Manager a vraiment besoin pour savoir s'il doit planifier l'usine en 3x8 ou en 2x8 ou s'il doit faire revenir le personnel le week-end, c'est du différentiel de coût entre les divers scénarios qu'il envisage.



Le directeur de l'usine sera payé quel que soit le régime de travail de ses employés. On ne versera pas un sou de plus aux machines, elles ont déjà été payées au fournisseur. La matière sera la même et ne vaudra pas plus cher dans un régime de travail ou un autre. Ce qui changera, c'est ce qu'on appelle le coût variable (variable parce qu'il change justement), c'est-à-dire l'argent, le cash, versé aux employés. Travailler en 3x8 coûte plus cher à l'employeur qu'en

2x8, mais moins cher que le week-end. Pour le Supply Chain Manager, le seul indicateur qui existe, c'est la variation de cash, celui qui change selon les scénarios. Et il doit en permanence gérer, comparer des scénarios.

Les moyens en propre sont-ils gratuits ?

Par exemple, le coût du stockage (pas le coût du stock qui est une notion plus complexe). Si je stocke dans l'entrepôt dont je suis propriétaire

ou si je stocke dans l'entrepôt d'un prestataire, dois-je considérer que mon coût de stockage est le même ? Bien sûr que non. Dans le premier cas, mon entrepôt est gratuit. L'actionnaire a déjà réglé le fournisseur, il y a quelques années déjà. Maintenant mon entrepôt est gratuit. Plein ou vide, c'est trop tard, le cash est parti ! Par contre, chez un prestataire je suis en régime variable, je paie à la palette stockée pendant la durée du stockage. Si je compare mes 2 scénarios, dans le second, je dois sortir du cash pour régler les factures du prestataire. Dans le premier, je ne sors aucun cash supplémentaire. Mais alors, un entrepôt est-il vraiment gratuit ? Mes machines, mon usine sont-elles gratuites ? Certainement pas ! Elles sont gratuites une fois qu'on y a investi mais le Supply Chain Manager doit savoir si cela vaut le coup, le coût, de déboursier du cash pour les acquérir. C'est ce que l'on appelle le calcul de la rentabilité des investissements. Les financiers et les mathématiciens ont travaillé pour parfaire les techniques de calcul. Elles s'appuient toutes sur le cash et la comparaison de scénarios. On ne peut pas choisir un investissement sans comparer des scénarios, comme on ne peut pas choisir un régime de travail pour son usine sans comparer les différences de déboursement et d'enregistrement de cash entre scénarios.

Une bonne Van pour garder le sourire

Choisir un investissement ou sélectionner le bon investissement doit se faire par la technique du calcul de la Van (ce n'est pas une blague). Cette technique consiste à comparer les différences d'échelonnements de cash entré et sorti entre scénarios et à les ramener à la valeur d'aujourd'hui. On parle de Valeur Actuelle Nette d'un scénario par rapport à l'autre. Elle doit être positive pour justifier un investissement. Elle tient compte du cash qui rentre et du cash qui sort. Le cash, uniquement le cash. Elle tient compte aussi de la rentabilité demandée par l'actionnaire. Un euro déboursé maintenant n'a pas la même valeur qu'un euro l'an prochain. Un euro de l'an prochain ne vaut que 90 centimes d'aujourd'hui si mon actionnaire me demande 10 % de rentabilité. Donc si je débourse un euro aujourd'hui et récupère un euro demain, ce n'est pas rentable. J'ai perdu 10 centimes. C'est pour cela qu'on l'appelle Valeur Actuelle ou Actualisée. Et comme il faut aussi tenir compte des impôts (cash-flow négatif) et des économies d'impôts fournies par les amortissements comptables (cash-flow positif) pour obtenir un résultat net, on finit par parler de Valeur Actuelle Nette des cash-flows géné-

rés. Et le « payback » est le temps qu'il faut pour que mon cash sorti équilibre mon cash rentré en vision actualisée. Ce n'est pas la division de mon investissement par ce qu'il me rapporte tous les ans en économies. Cette division ne tient pas compte des souhaits de rentabilité de l'actionnaire.

Savoir faire les bons choix

Il y a peu, nous avons travaillé pour une société qui avait plusieurs usines en France, en Allemagne, aux États-Unis, en Amérique du Sud et en Chine, entre autres. L'une de ces usines était une joint-venture avec un groupe industriel japonais. L'usine française avec des investissements récents aurait pu devenir super performante en réorganisant le pilotage des flux pour la rendre agile. On a préféré la fermer pour privilégier une usine chinoise vieillotte avec des conditions de travail médiocres parce qu'en coût complet, elle coûtait moins cher et qu'elle était particulièrement réactive. On a aussi conservé l'usine sud-américaine, super technologique, joint-venture, proche des matières premières exploitées dans des conditions écologiquement dangereuses, très chère en coûts de transport (le cash qu'il va falloir déboursier réellement, supérieur au coût variable à payer en restant en France), parce que chaque année, quoiqu'il arrive, qu'on la charge ou pas, il faut payer le partenaire. Un peu comme quand on va au cinéma, qu'on a payé sa place et que le film est mauvais : on reste puisqu'on a payé. Double peine ! En fait on a payé, tant pis, c'est trop tard, le passé est passé.

On voit donc que le Supply Chain Manager doit se concentrer sur le cash lorsqu'il prend des décisions. Et c'est comme cela qu'il faut peu à peu amener l'entreprise à gérer les flux : par la comparaison des entrées et sorties de cash entre scénarios. ■