

Supply chain financière : des progrès, mais peut mieux faire

Même si sur le papier cela paraît évident, la collaboration entre la supply chain et la finance se heurte à des difficultés. Pourtant, plus que jamais, la supply chain doit se financiariser.

Outre les questions liées au financement de la supply chain, finance et supply chain sont liées par d'autres considérations. La finance est-elle le troisième flux oublié ? « On a parfois le sentiment que les trois flux constitutifs de la supply chain (physique, information et financier) sont découplés, alors qu'en réalité, les décisions en matière de flux physiques devraient systématiquement être prises au regard des indicateurs et des impacts financiers », souligne Yves Dallery, associé de Diagma. « Le directeur supply chain est focalisé sur le cash. C'est d'ailleurs un des indicateurs clé examinés lorsqu'il envisage un investissement. Il compare des scénarios en étudiant leur impact



Yves Dallery, associé de Diagma.

sur le cash », explique Jean-Patrice Netter, président de Diagma. Et de préciser : « La supply chain financière consiste à passer d'une vision simplement comptable à une vision contrôle de gestion et gestion du cash ».

Il n'empêche que les antagonismes entre directions supply chain et financière perdurent, avec des arbitrages toujours complexes

« Il n'est pas possible de faire de bonne supply chain end-to-end sans traduction financière de toutes les décisions prises. »

entre niveau de stock et qualité de service, susceptibles d'impacter le bilan et le chiffre d'affaires.

Se cultiver des deux côtés

Les arbitrages demeurent complexes et supposent que chacun parle la langue de l'autre. Les directeurs supply chain doivent avoir une culture financière. « Le niveau moyen est améliorable. Encore aujourd'hui en France, ces sujets sont souvent absents du contenu des cursus de supply chain enseignés dans les écoles », observe Naoushad Karim, associé chez Ananeos Conseil. Constat similaire fait par Olivier Dubouis, directeur général de Diagma : « Le niveau est très hétérogène. Une direction supply chain manquant de com-

pétences en finance se contente de suivre le mouvement impulsé par la direction financière, avec parfois de grandes difficultés pour rapprocher les éléments budgétaires des indicateurs opérationnels. Ces situations sont très problématiques, car elles peuvent se traduire par des incompréhensions et la prise de mauvaises décisions ».

Les directeurs financiers ne sont pas exempts de tout reproche. « D'une manière générale les directeurs financiers ne s'intéressent pas aux conséquences financières de la supply chain. Ceux-ci pourraient mieux les appréhender en passant davantage de temps au contact des opérations », remarque Naoushad Karim.

Des niveaux de maturité disparates

Comment évaluer le niveau de maturité d'une entreprise en matière de culture financière de la supply chain ? « Je commence par regarder comment circule l'information financière au sein de l'entreprise. Elle circule d'ailleurs de mieux en mieux. Je cherche ensuite s'il existe des indicateurs compréhensibles par tous et acces-



« La supply chain financière consiste à passer d'une vision simplement comptable à une vision contrôle de gestion et gestion du cash. »

Jean-Patrice Netter, président de Diagma.

sibles à tout le monde, comme le cash-to-cash qui indique le temps d'absence de l'argent et par conséquent sa fluidité. Enfin, j'analyse le niveau d'implication de la supply chain dans le management de la trésorerie. Les TPE et les PME chez qui j'interviens sont peu nombreuses à être matures sur ce dernier point », répond Naoushad Karim.

L'effet de taille semble jouer un peu. « Les grands groupes sont en général plus matures en matière de collaboration SC et finance,

mais l'on y rencontre encore des directeurs supply chain qui ne maîtrisent pas complètement les concepts financiers. Pourtant, il n'est pas possible de faire de bonne supply chain end-to-end sans traduction financière de toutes les décisions prises », constate Yves Dallery. Et d'ajouter : « Un directeur supply chain doit maîtriser un certain nombre d'éléments (calcul d'investissement, dépréciation de stocks, valorisation d'un stock, compte de résultats, bilan, tableau de cash, vision sur toutes les marges, etc.) pour jouer dans la cour des grands d'une entreprise, être capable de défendre ses projets au niveau des



Naoushad Karim, associé chez Ananeos Conseil.

« D'une manière générale, les directeurs financiers ne s'intéressent pas aux conséquences financières de la supply chain. Ceux-ci pourraient mieux les appréhender en passant davantage de temps au contact des opérations. »

Naoushad Karim, associé chez Ananeos Conseil.

directions générale et financière et pour animer un processus IBP ».

De la méthodologie et des indicateurs

Car la méthode incontournable pour œuvrer au rapprochement des deux fonctions est le S&OP. Ou plutôt le S&OP avancé, parfois appelé IBP (voir glossaire page 52). « Je ne pense pas qu'il y ait beaucoup d'autres méthodes de communication interne. Le fait de simplement décroiser l'information génère de meilleurs résultats. Un



Olivier Dubouis, directeur général de Diagma.

« On observe de plus en plus d'indicateurs liés au cash (free cash flow, etc.), ce qui était très peu le cas il y a une dizaine d'années. »

S&OP avancé permet de présenter des tableaux de bord affichant des indicateurs de liquidité compréhensibles par tous », confirme Naoushad Karim.

Dans un contexte où les supply chains se sont complexifiées et internationalisées par rapport à il y a quelques années, les indicateurs utilisés pour les piloter évoluent. « On observe de plus en plus d'indicateurs liés au cash (free cash flow, etc.), ce qui était très peu le cas il y a une dizaine d'années », révèle Olivier Dubouis.

Une autre bonne pratique consiste à se doter d'un contrôleur de gestion supply chain qui facilite les interactions. « De plus en plus d'entreprises d'une certaine taille disposent de ce genre de profils très utiles pour définir les bons KPI et accompagner le directeur supply chain », atteste Olivier Dubouis. ■

JULIA FUSTIER