

LA FINANCE DES OPÉRATIONS

*une fonction et des outils au service
de la performance industrielle*



Sommaire.

<u>Introduction</u>	4
<u>Partie 1 : Les Opérations, un terrain de jeu complexe pour la direction financière</u>	5
1. <i>Une fonction complexe et méconnue en dehors d'un cercle "d'initiés"</i>	7
2. <i>Une fonction risquée mobilisant cash, capital, people, ressources : Un terrain de jeu critique pour la finance Groupe</i>	9
3. <i>Des natures, des enjeux ou des types de coûts mal compris, car mal représentés par les normes ou procédures financières usuelles</i>	12
<u>Partie 2 : La finance opérations doit tirer les conséquences de ses spécificités dans l'organisation de ses missions</u>	13
1. <i>L'importance d'une organisation dédiée et spécifique, ne suivant pas toujours les principes du "TOM finance"</i>	15
2. <i>La nécessité de marier postes dédiés par métier et profils spécialistes, et de privilégier des parcours RH cohérents dans la durée</i>	16
3. <i>Un enjeu fort de parler le même langage avec les opérationnels – construire des « ponts » entre les deux fonctions</i>	17
4. <i>Une importance accrue du positionnement de la finance opérations au plus près du terrain – notamment au sein des centres de production</i>	18

Sommaire.

<u>Parti 3 : les enjeux et les outils du cdg opérations : la base du métier de CDG opérations, c'est le support aux usines.....</u>	20
1. le suivi de la performance opérationnelle des sites de production : le rôle clef du contrôleur de gestion en usine.....	21
2. les modèles de costing et la valorisation des prix de revient.....	24
3. simulation et business case en s'appuyant sur le modèle de costing.....	26
<u>Partie 4 : piloter les opérations et ses centres de production avec des dashboards valorisés.....</u>	29
1. le Dashboard usine : un outil de pilotage de la performance opérationnelle de l'usine utilisable aux échelons régionaux et globaux et par famille de produits.....	31
2. une traduction financière pertinente des indicateurs de performance a l'échelon de base permet la consolidation au niveau le plus agrégé sans perte de compréhension des enjeux stratégiques.....	33
3. la communication des impacts au sein de l'usine et en dehors soutient l'organisation du contrôle de gestion opérations et sa communication avec la direction financière du groupe.....	34
<u>Conclusion.....</u>	35

Introduction

Les auteurs



*Baptiste Picquenot
Directeur financier spécialisé dans les
Opérations et la transformation*



*Benoit Chandelier
directeur Clarifi*

A effectué toute sa carrière dans la transformation des entreprises et de leur fonction financière. Ancien directeur financier et cadre dirigeant de grands groupes, Baptiste est expert en structuration de processus et d'organisations financières internationales, notamment dans l'industrie. Consultant indépendant depuis 2024, il conseille entreprises et fonds d'investissement dans leurs projets de création de valeur.

Bénéficie de plus de 20 ans d'expérience en direction financière, en tant que CFO à l'international, puis dans le conseil et en direction de projets" auprès des Directions financières, RH et informatiques de grands groupes. Benoît est expert en contrôle de gestion industriel, trésorerie et gestion des risques ainsi que dans la mise en place d'équipes et de processus financiers.

Partie 1 :



LES OPÉRATIONS

un terrain de jeu
complexe pour la
direction financière

Les financiers ne sont pas toujours à l'aise avec les Opérations. Pourtant, bien qu'elles concentrent risques et complexité, elles recèlent un fort potentiel d'optimisation ou de libération de cash.

Comment en faire un levier de création de valeur ?

Introduction

Les grandes et moyennes entreprises développent des fonctions « Opérations » complexes, animées par des spécialistes éprouvés de leur ligne métier et entraînés à traiter les problématiques majeures de leurs fonctions, généralement de niveau stratégique pour l'entreprise.

Sans être sous-estimée, la fonction Opérations est souvent méconnue des équipes Corporate, notamment financières. Alors qu'elle représente une composante essentielle des risques opérationnels, des besoins en cash ou des leviers d'efficacité potentiels de l'entreprise.

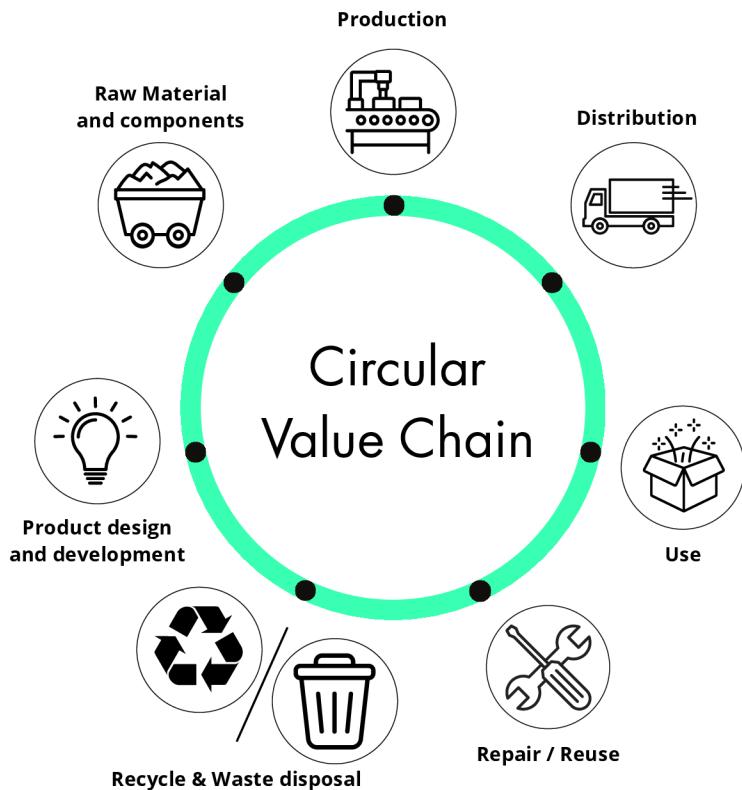
Cette fonction allie à son inhérente complexité une relative spécificité de son organisation, pour laquelle on trouve peu de modèles standard, ce qui se révèle fréquemment un frein pour la standardisation des livrables de la fonction finances.

En résumé, les spécificités des Opérations et leur difficile intégration dans les schémas analytiques classiques de performance en font un territoire à haut risque et fort enjeu pour les financiers du Groupe.

En résumé, les spécificités des Opérations et leur difficile intégration dans les schémas analytiques classiques de performance en font un territoire à haut risque et fort enjeu pour les financiers du Groupe.

1. UNE FONCTION COMPLEXE ET MÉCONNUE EN DEHORS D'UN CERCLE « D'INITIÉS »

Les Opérations sont par nature très diverses suivant le type et la taille de l'entreprise, ainsi que la nature du segment de marché dans lequel elles opèrent.



Dans une société industrielle multinationale, elles recouvrent l'ensemble des activités liées à la conception, la production, la planification, la logistique, le support technique, la qualité, l'ingénierie ou les achats. Elles intègrent fréquemment les activités de recherche et développement, la gestion du cycle de vie des produits, l'industrialisation, ou parfois le service après-vente. Dans des groupes fortement internationalisés, elles exigent la connaissance mondiale des tarifs douaniers, des règles d'importation, des contraintes locales fiscales ou réglementaires sur les produits.

Elles sont fréquemment chargées à la fois de la gestion de grands sites industriels mais aussi de l'animation de petits centres de production à façon ou de stockage, ou d'autres types de support à la distribution. Il en résulte que les Opérations sont ainsi fréquemment amenées à gérer un périmètre d'actifs dans de nombreux pays, parfois aussi large que le groupe lui-même, et il n'est pas rare qu'elles emploient la majorité des employés de l'entreprise.

Il s'agit donc d'un champ vaste et transversal, véritable colonne vertébrale du Groupe, où se mêlent expertise technique pointue, contraintes physiques ou géographiques fortes, et impératifs de délai et de service.

Par conséquent, cette taille opérationnelle et cette exigence de performance impliquent une formation relativement plus longue des managers et un turnover plus faible que dans le reste de l'entreprise, ce qui engendre un sentiment de communauté forte, dotée d'une culture propre, d'un langage particulier et d'indicateurs spécifiques. De l'extérieur, ces indicateurs sont d'une lecture difficile pour ceux qui n'y sont pas directement impliqués.

Les opérations

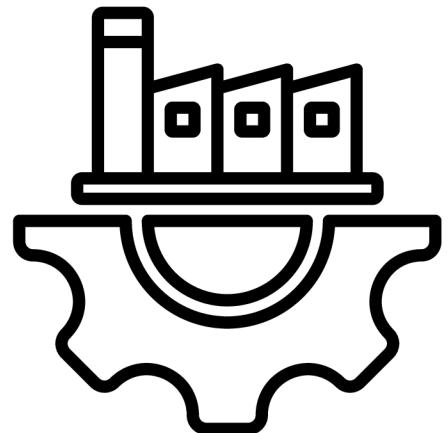
fonctionnent souvent comme un « cercle d'initiés » qui, ayant des clefs que les autres n'ont pas, utilisent des modes de raisonnement parfois éloignés des logiques financières classiques. Par ailleurs, la complexité intrinsèque des métiers rend leur évaluation difficile pour les financiers qui peinent à saisir les leviers de performance réels.

2. UNE FONCTION RISQUÉE MOBILISANT CASH, CAPITAL, RESSOURCES : UN TERRAIN DE JEU CRITIQUE POUR LA FINANCE DU GROUPE

Pourtant, les financiers auraient tort de faire l'impasse sur les Opérations qui constituent, à plusieurs titres, un domaine de l'entreprise aussi fertile en risques qu'en opportunités.

Comme nous l'avons vu, l'organisation des Opérations peut varier et, suivant la nature des segments de marché ou des caractéristiques de l'entreprise, peut comporter des actifs plus ou moins vastes.

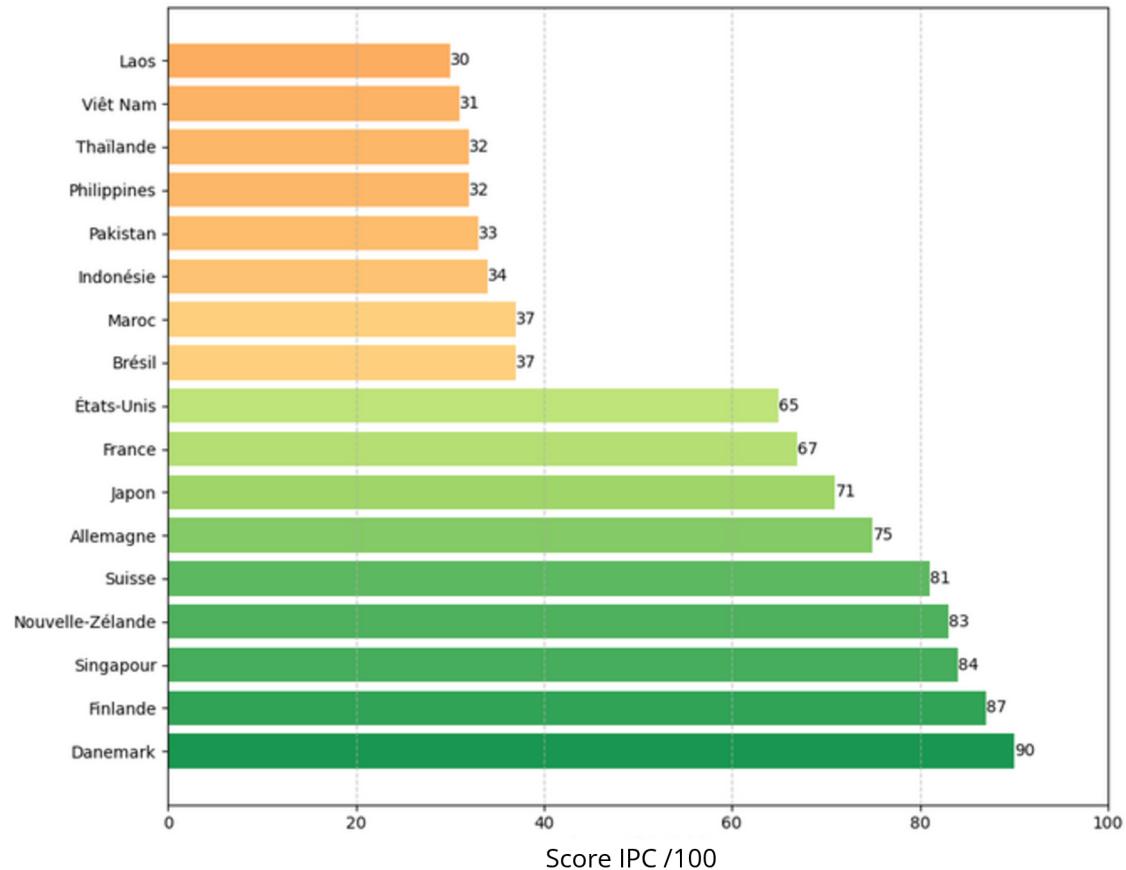
Dans le cas des *sociétés industrielles* intégrant l'essentiel de leurs processus de production, le volume de capital engagé dans les Opérations peut être réellement majeur.



Les implantations étant souvent effectuées dans des pays à main-d'œuvre meilleur marché, le risque lié au capital investi ou au cash lié aux opérations peut-être fortement accru par des contextes nationaux récurrents de fraudes, de corruption ou de criminalité organisée.

INDICES IPC AVEC CERTAINS PAYS « LOW COST »

Classement des pays par Indice de Perception de la Corruption (IPC) en 2025



"Les pays à la main-d'œuvre la moins chère ont un indice IPC généralement bas."

Les fonctions de Production et de Logistique consomment du cash pour leurs immobilisations corporelles et foncières, les fonds de roulement ou les stocks stratégiques, et signent des contrats à long terme significatifs avec fournisseurs ou sous-traitants.

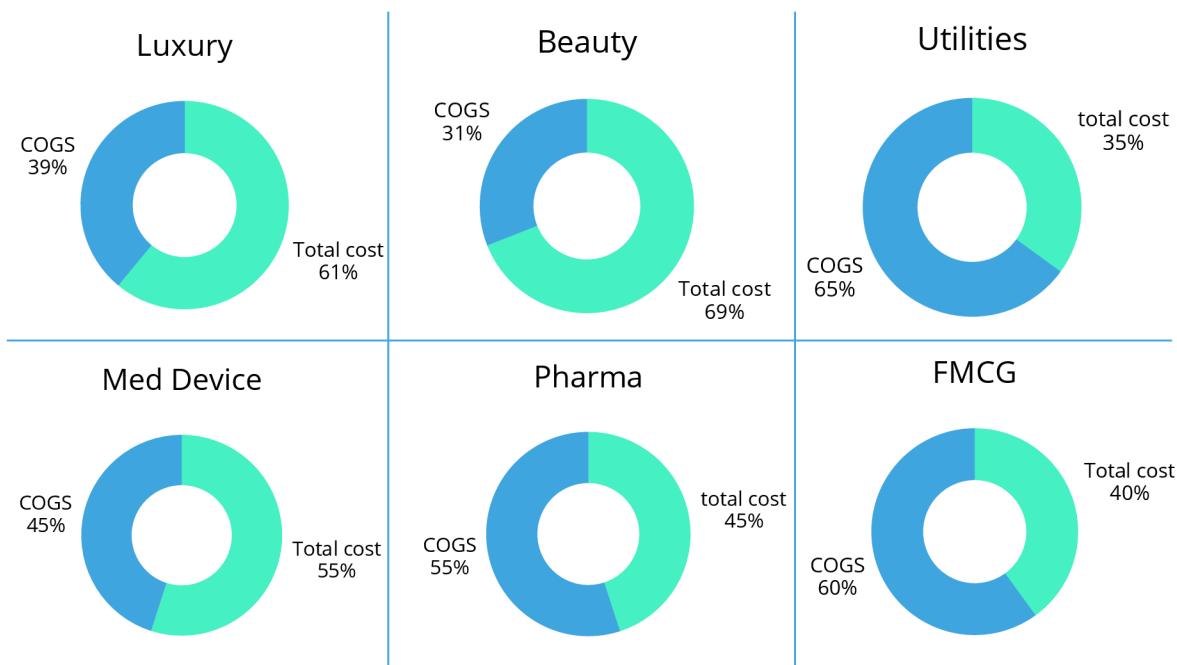
Dans tous les cas, les Opérations consomment massivement des ressources financières et humaines, et constituent généralement le principal foyer de coûts fixes pour l'entreprise, notamment en termes de charges de personnel. Ce simple fait exige une surveillance constante des volumes et des capacités pour éviter de chuter sous le « point mort » et infliger des impacts ponctuels parfois massifs à la marge du Groupe. Tous ces éléments pèsent lourdement sur la structure financière de l'entreprise dans un contexte de risque inhérent élevé.

Dans le même esprit, les décisions prises aux Opérations (implantations, technologies) engagent fréquemment l'entreprise dans le temps long, et ne peuvent que difficilement s'intégrer dans les processus de décision trimestriels qui sont nécessairement de trop court-terme pour les enjeux opérationnels.

Enfin, les Opérations subissent plus que tout autre le risque de continuité d'exploitation. Toute perturbation opérationnelle – qu'elle soit liée à un aléa logistique, à une non-conformité ou à une rupture d'approvisionnement – a un impact immédiat et significatif sur les ventes ou sur le coût de production, et donc sur la performance économique. Dans le cas extrême, les aléas climatiques ou politiques pesant sur les Opérations peuvent déformer instantanément et durablement le profil de rentabilité d'une entreprise, comme on peut le voir à l'œuvre avec les guerres tarifaires de 2025.

TABLEAU DU POIDS DES COGS POUR UN ÉCHANTILLON D'ENTREPRISES

"Les coûts des Opérations sont très significatifs quel que soit le secteur d'activité."



Or, cette concentration de capital, de cash circulant et de coûts fixes est presque toujours sous-optimisée et peu contrôlée par la Direction Financière, alors qu'elle constitue un levier majeur d'efficacité pour l'entreprise.

3. DES NATURES, DES ENJEUX OU DES TYPES DE COÛTS MAL COMPRIS, CAR MAL REPRÉSENTÉS PAR LES NORMES OU PROCÉDURES FINANCIÈRES USUELLES

L'un des obstacles majeurs à la correcte appréhension financière des risques ou de la performance des Opérations tient à la faible adéquation entre leur réalité physique et les normes ou les outils comptables standards disponibles.

Les normes comptables françaises usuelles ou les IFRS ne permettent généralement pas de refléter fidèlement et dans le niveau de détail requis les risques propres aux caractéristiques des Opérations d'une entreprise qui sont, comme vu précédemment, généralement uniques. Les reportings mensuels usuels proposés par les outils les plus standards ou les P&L analytiques « classiques » peinent à rendre compte de certains des phénomènes opérationnels les plus importants dans la mesure de performance des Opérations

Par exemple, les ressorts de meilleur rendement ou de variation de productivité ne sont pas naturellement capturés par les plans de comptes, de même que les coûts induits par les défauts de qualité, les effets différés ou avancés d'un investissement, la sous-performance d'une machine, ou encore la valeur intangible d'un savoir-faire ou de l'expertise d'une équipe de production. Ces indicateurs majeurs pour la compréhension de la performance opérationnelle n'ont pas de traduction simple et standardisée dans les outils et les normes usuelles.

À cela s'ajoutent des plans de comptes généraux et analytiques nécessairement stables dans le temps et des processus de gestion souvent figés et, partant, incapables de représenter correctement des dynamiques ou des arbitrages de terrain.

En conséquence, les coûts opérationnels sont parfois mal interprétés, sous-estimés, ou au contraire surpondérés en raison notamment d'une mauvaise lecture des coûts fixes, ce qui conduit à des décisions biaisées.

La Direction Financière, dans son rôle de gardienne de la performance économique, doit donc apprendre à dialoguer avec les Opérations, à construire des ponts entre KPIs industriels et l'information financière et comptable, et à repenser certains modèles de valorisation ou de pilotage.

Partie 2 :



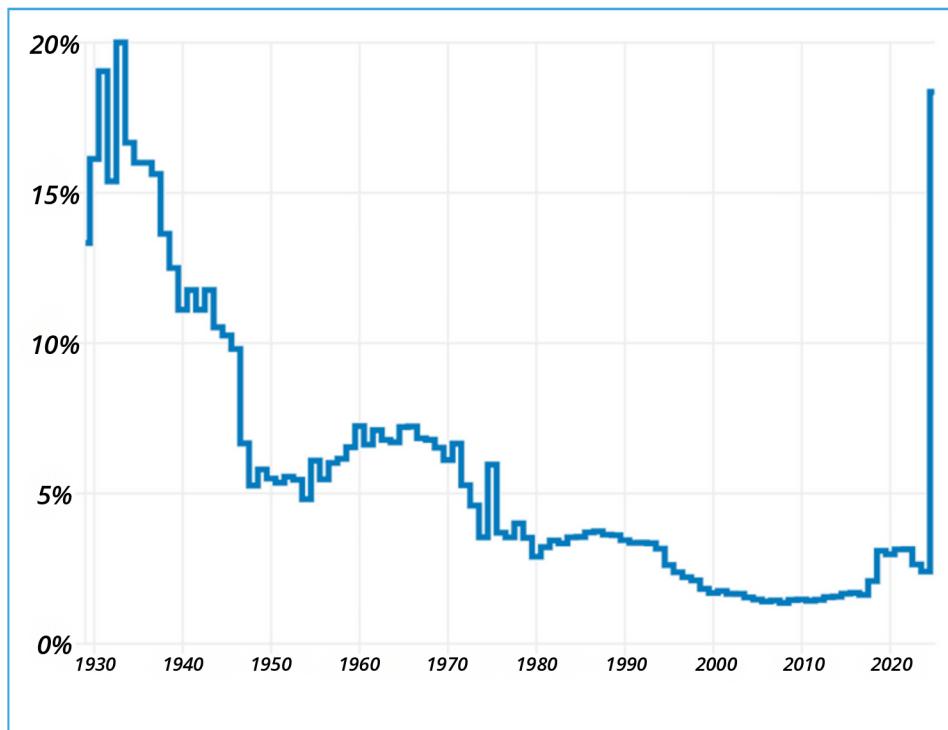
LA FINANCE OPÉRATIONS
DOIT TIRER LES CONSÉQUENCES
DE SES SPÉCIFICITÉS DANS
L'ORGANISATION DE SES
MISSIONS

Face à la complexité des Opérations, la Finance doit savoir adapter son organisation, ses ressources, la définition et les modes de production de ses livrables.

Introduction

Face à la complexité croissante des environnements exogènes (voir par exemple la problématique des tarifs douaniers, ou encore la gestion de la crise du Covid-19) et la densité stratégique des Opérations, la Direction Financière ne peut se contenter d'un pilotage « standard » ou d'une lecture normative des bilans et des résultats de ses activités opérationnelles.

DROITS DE DOUANE MOYENS APPLIQUÉS PAR LES ÉTATS-UNIS AU RESTE DU MONDE DEPUIS 1929



Source : Quotidien Suisse "le temps" - 12 Septembre 2025

Elle doit en tenir compte dans son organisation, sélectionner et former ses talents avec soin, et faire évoluer ses pratiques et son langage pour parvenir à se positionner au plus près des exigences spécifiques des Opérations.

1. L'IMPORTANCE D'UNE ORGANISATION DÉDIÉE ET SPÉCIFIQUE, NE SUIVANT PAS TOUJOURS LES PRINCIPES DU "TOM" FINANCE

Les entreprises développent, fonction par fonction, des modèles opérationnels standards et optimisés pour accroître leur contrôle sur ladite fonction tout en réduisant leurs coûts de fonctionnement.

Or, trop souvent, le modèle opérationnel cible de la Finance (Target Operating Model, ou « TOM ») repose sur des principes d'organisation standards, privilégiant les activités mutualisées et centralisées, et élaborés sans réflexion préalable sur les besoins et les spécificités des Opérations de l'entreprise.

Comme décrit dans la première partie, les Opérations sont souvent organisées différemment du reste de l'entreprise, elles ont leurs contraintes et caractéristiques propres, et ne font pas l'objet de « standards métiers ». Il en résulte fréquemment que les principes du TOM Finance entrent en contradiction avec leurs spécificités organisationnelles, leurs besoins de granularité d'analyse et de connaissance fine des flux de valeur ajoutée.

Par ailleurs, les Opérations supportent mal la mutualisation de leur support financier avec des activités non-opérationnelles telles que les ventes ou les activités Corporate. Il devient donc nécessaire de concevoir une organisation financière distincte pour les Opérations, autonome sur les sujets qui le requièrent (comme par exemple, le contrôle de gestion ou la fiscalité), et suffisamment agile pour s'adapter aux spécificités industrielles tout en faisant partie intégrante de la Finance du Groupe et en respectant les orientations stratégiques.

Cette organisation dédiée que l'on peut appeler « Finance Opérations » n'est pas un simple relai d'exécution : c'est une fonction miroir des activités qu'elle contrôle, dotée de compétences propres et de circuits décisionnels adaptés, mais aussi d'une appartenance renforcée à la Finance Groupe par un mandat clair de celle-ci pour soutenir la performance industrielle.

2. LA NÉCESSITÉ DE MARIER POSTES DÉDIÉS PAR MÉTIER (SC/R&D/MANUFACTURING) ET PROFILS SPÉCIALISTES, ET DE PRIVILÉGIER DES PARCOURS RH COHÉRENTS DANS LA DURÉE

Comme nous l'avons vu, les Opérations sont suffisamment vastes et complexes pour nécessiter une initiation. De même que pour les opérationnels, la barrière à l'entrée est significative pour un manager de la fonction Finance et le temps d'appropriation est important.

Les spécificités de la fonction Opérations méritent d'investir dans des postes dédiés selon les départements (production, achats, logistique, Recherche et Développement) afin d'éviter que la fonction repose uniquement sur des généralistes financiers, fussent-ils excellents.

De surcroît, plusieurs des fonctions Opérations demandent un temps d'appropriation plus long (surtout le manufacturing, le développement de produits ou la supply chain) et le développement de techniques ou de savoir-faire particuliers. Dans certains cas, l'appréciation des performances ne peut se faire sans familiarité avec des outils spécifiques (ERP ou MES) ou des données spécifiques (indicateurs métiers, qualité, etc.), ce qui nécessite de professionnaliser les emplois au sein de la Finance Opérations sur une ou plusieurs spécialités.

De ce qui précède, on convient qu'il est généralement utile à l'entreprise de construire des parcours professionnels cohérents au sein de la fonction Finance Opérations, où l'on valorise la spécialisation sur le temps long, l'exposition aux enjeux de terrain, et la capacité à dialoguer avec les responsables opérationnels. On priviliege également, dans les parcours des futurs managers, l'acquisition de plusieurs spécialités et la tenue de postes de terrain avant d'évoluer dans des rôles de contrôle ou d'analyse.

En ce sens, la formation d'équipes pluridisciplinaires bien entraînées et la gestion des talents dans la durée deviennent des leviers forts de crédibilisation de la fonction Finance au sein du périmètre industriel.

3. UN ENJEU FORT DE PARLER LE MÊME LANGAGE AVEC LES OPÉRATIONNELS – CONSTRUIRE DES « PONTS » ENTRE LES DEUX FONCTIONS

En l'absence d'un département Finance Opérations fort, il n'est pas rare que les Directions Financières et les fonctions logistiques ou industrielles dialoguent sans véritablement se comprendre.

Les premières raisonnent en points de marge vus sous l'angle comptable et en écarts budgétaires quand les seconds pensent en délais, en couverture, en « lead time », en volumes, en rendements ou en taux de service.

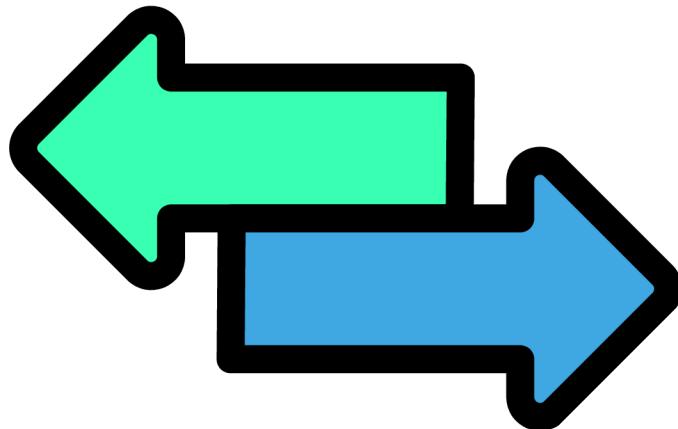
Ce travail de « traduction » est l'une des missions les plus importantes de la Finance Opérations, qui agit comme un pont entre la rationalité financière et la réalité du terrain. Nous verrons notamment dans le troisième article comment les outils sont clés dans cette réflexion.



Enfin, si la première nécessité pour l'équipe Finance Opérations est d'être familier avec les indicateurs opérationnels, et capable de les traduire en indicateurs financiers, cela ne suffit pas pour instaurer un véritable langage commun. En effet, pour que le dialogue puisse se fonder sur des référentiels partagés et une culture intégrée de la performance aux niveaux locaux, régionaux et Corporate, il faut également que l'équipe Finance Opérations puisse apporter aux opérationnels le support décisionnel nécessaire à la poursuite de leurs activités.

4. UNE IMPORTANCE ACCRUE DU POSITIONNEMENT DE LA FINANCE OPÉRATIONS AU PLUS PRÈS DU TERRAIN – NOTAMMENT AU SEIN DES CENTRES DE PRODUCTION

Contrairement aux fonctions relatives à la Finance transactionnelle (comptabilité, back&middle-office de trésorerie) et à la plupart des équipes de contrôle de gestion, l'organisation du Contrôle de Gestion Opérations ne peut se permettre de se trouver « hors-sol » et en décalage avec ses usines, ses centres de recherche ou ses hubs logistiques majeurs.



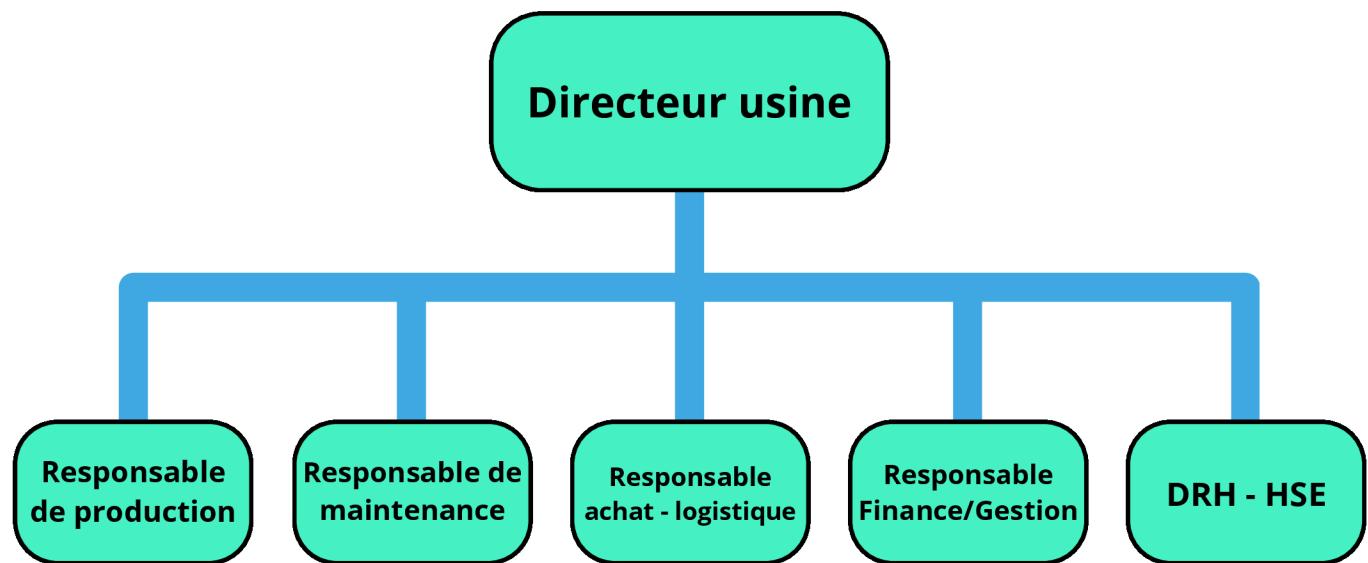
La proximité physique et fonctionnelle avec les sites industriels n'est pas un « nice-to-have » mais une condition sine qua non de la réussite du contrôleur de gestion, et ce quels que soient ses liens avec la hiérarchie de la fonction Finance. Comme on l'a vu précédemment, le contrôleur de gestion a la double tâche d'effectuer pour le compte du Groupe la traduction des événements ou des indicateurs opérationnels en performance financière selon les règles comptables de l'entreprise, mais aussi d'apporter son support méthodologique et technique à l'évaluation des activités du ou des managers afin qu'ils puissent prendre les bonnes décisions.

Par ailleurs, comme on l'a vu dans la première partie, l'univers des Opérations est naturellement risqué et nécessite une présence physique forte de la fonction Finance pour parer aux éventuels risques de fraude ou de non-respect des procédures d'engagement du cash.

Comprendre les flux, capter les signaux faibles, anticiper les dérives : tout cela suppose une présence au moins régulière, mais voire permanente sur les lieux où la valeur est créée – les usines, les laboratoires, les entrepôts. De nombreux modèles d'organisation sont envisageables mais tous supposent un ancrage local fort permettant l'observation directe et le dialogue quotidien avec les équipes opérationnelles. Là encore, la Finance ne peut prétendre piloter ce qu'elle ne voit pas.

ORGANIGRAMME USINE

“Ci-dessous l'exemple d'un organigramme de site industriel dans lequel le Responsable Finance/Gestion est membre du CODIR de l'usine, et rattaché à la Finance en pointillés.”
 Baptiste Picquenot



Suivant le modèle organisationnel de l'entreprise, on peut positionner le financier (ou le contrôleur) comme membre du CODIR de l'usine, avec un rattachement secondaire à la fonction Finance, ou à l'inverse comme un membre de la fonction Finance « invité » au sein de l'usine, rattaché en pointillés ou non au directeur du site. Dans le second cas, on insiste davantage sur le rôle de contrôle ou de challenge de la production ou de la performance d'ensemble du site, avec le risque de ne plus être considéré par tous comme partie intégrante de l'équipe locale. Ce choix est crucial et doit être pondéré avec soin.

Partie 3 :



LES ENJEUX ET LES OUTILS DU CDG OPÉRATIONS :

LA BASE DU MÉTIER DE CDG
OPÉRATIONS, C'EST LE SUPPORT
AUX USINES

La performance industrielle se joue d'abord sur le terrain et le CDG industriel en est l'un des chefs d'orchestre : il suit et analyse les indicateurs de pilotage de l'usine, contrôle ses coûts tout en modélisant et simulant les scénarios stratégiques pour éclairer les décisions. Un rôle clé pour aligner efficacité opérationnelle et rentabilité de son outil de production.

1. LE SUIVI DE LA PERFORMANCE OPÉRATIONNELLE DES SITES DE PRODUCTION: LE RÔLE CLEF DU CONTRÔLEUR DE GESTION EN USINE

L'un des objectifs majeurs du Contrôle de Gestion Opérations est de garantir aux équipes industrielles des usines le suivi de leur performance opérationnelle sous forme d'indicateurs révélateurs de leur activité et reconnus par tous. On pourra citer à titre d'exemples quelques indicateurs tels que le rendement (quantités bonnes / quantités lancées), la productivité (nombre de pièces fabriquées par heure par opérateur) ou encore le taux de rendement synthétique (production réelle / production maximale théorique).

 Garantir le suivi de la performance opérationnelle des équipes industrielles



CONTRÔLE DE GESTION OPÉRATIONS



Collecte et analyse des données de production



INDICATEURS DE PERFORMANCE

Rendement



Productivité



TRS



SUIVI RÉGULIER ET PARTAGÉ



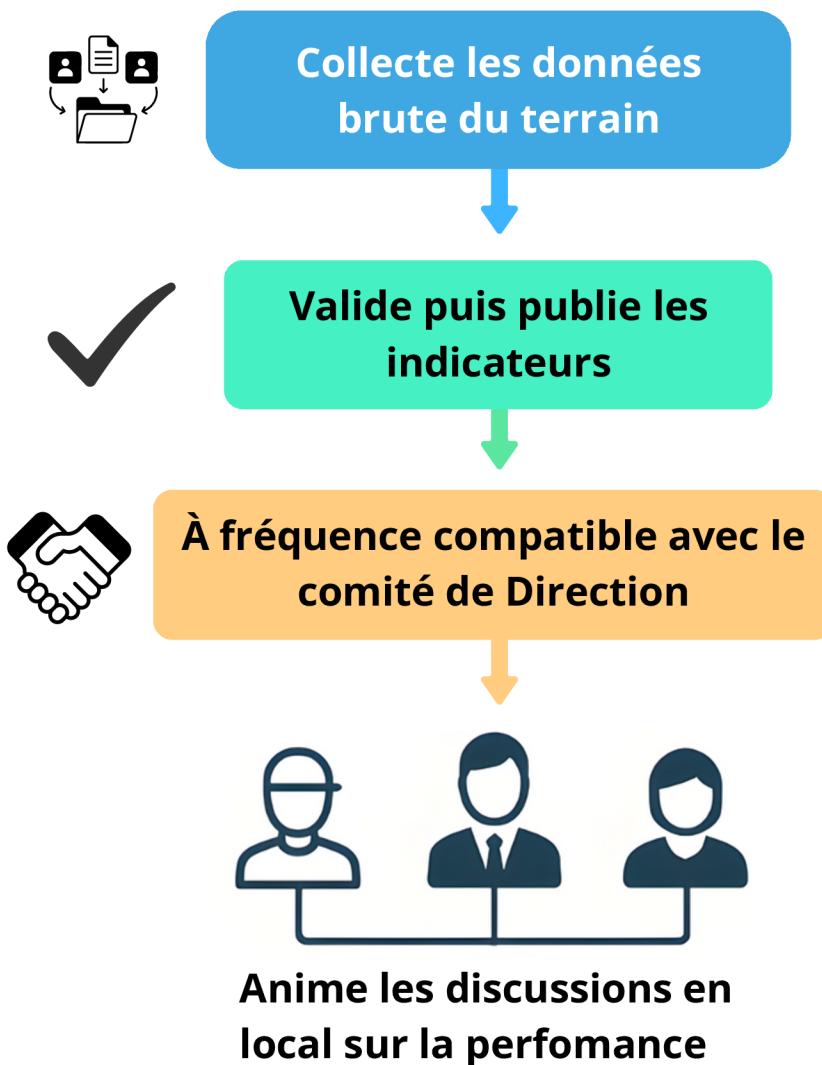
Amélioration continue des performances industrielles

"Ce suivi doit être normé avec une méthodologie standard de calcul au niveau du groupe et dans le temps. La fonction Contrôle de Gestion est la garante de l'information qui est communiquée dans l'usine et en dehors."

Benoit Chandelier

Le Contrôleur de Gestion Usine récupère les données brutes du terrain et des lignes de fabrication (souvent via un MES ou d'autres outils de gestion de la production), les valide puis publie les indicateurs à une fréquence compatible avec le Comité de Direction de l'usine pour pouvoir animer les discussions en local sur la performance avec la direction de l'usine.

Le Contrôleur de Gestion Usine fait ainsi le pont d'une manière factuelle et neutre (ce qui est très important) entre le chef d'atelier, le responsable de production et le directeur de l'usine ainsi qu'avec les autres fonctions support.



Cette notion de "pont" est au cœur de la fonction, le Contrôleur de Gestion Usine devant être capable de s'adresser ou de sensibiliser les responsables d'ateliers et leurs équipes sur leurs performances et leurs impacts dans les résultats de l'usine. C'est en valorisant les indicateurs en éléments financiers que ce pont est fait, en partant de l'indicateur opérationnel qui est ensuite valorisé en euros en valeur faciale ou en écart par rapport à une cible (target ou budget). Cela permet ainsi à chacun de connaître sa contribution dans les résultats globaux de l'usine.



Être ainsi en mesure d'aller à un niveau de détail très fin, pour s'adresser et engager tout type de population dans l'usine sur leurs performances et reconstituer le résultat global de l'usine, est clé.

2. LES MODÈLES DE COSTING ET LA VALORISATION DES DE REVIENT

Au-delà du suivi de la performance opérationnelle des usines, un enjeu majeur du contrôle de gestion industriel réside dans la détermination des prix de revient de ses produits fabriqués.

La valorisation des prix de revient poursuit plusieurs objectifs :

- *Pouvoir déterminer les prix de ventes aux clients des produits fabriqués par les usines en ajoutant un certain niveau de marge pour rémunérer les capitaux investis*
- *Déterminer les coûts unitaires de production (par produits vendus par scénario (budget, réel, standard, cible PMT) à tout horizon de temps et suivre leur évolution en les comparant afin de quantifier le résultat industriel à volume standard*
- *Valoriser les stocks de produits non vendus dans le bilan de l'usine. Cette valorisation des prix de revient est un exercice fondamental car il doit potentiellement permettre de pouvoir prendre des décisions stratégiques*

Production de tels produits à privilégier au sein de telle usine au détriment

- *d'autres en fonction de sa performance opérationnelle relative, de sa capacité et de ses spécificités locales (salaire, énergie, structure).*

Mise en œuvre de programmes d'optimisation en analysant la structure de coût

- *pour arriver à un prix cible, qui doit maximiser la compétitivité de l'entreprise*

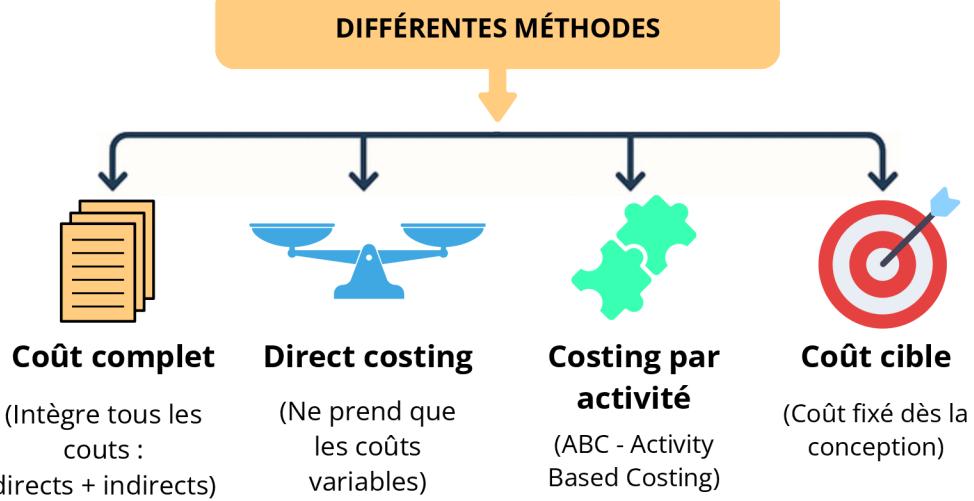
Rationalisation du footprint industriel par des fermetures de sites ou la création

- *de nouveaux « greenfields »*

Les méthodes de costing ont toutes leurs avantages et inconvénients donc

COMMENT PROCÉDER ?

Objectif : Déterminer le coût de revient selon la stratégie, les enjeux et l'organisation de production de l'entreprise



Choix selon :



- Enjeux du business
- Stratégie à moyen terme
- Organisation de production

Le modèle approprié de costing pour une entreprise donnée doit être donc choisi et adapté d'une part en fonction de son processus de production (ex : pas de valeur de mettre en œuvre une modélisation ABC dans le cas de produits passant par une étape principale de fabrication plus coûteuse) et d'autre part en fonction des normes et règles financières groupe. C'est important pour pouvoir garder une homogénéité d'agrégation des coûts entre usine et avoir des indicateurs opérationnels et financiers parlants et comparables.

3. SIMULATION ET BUSINESS CASE EN S'APPUYANT SUR LE MODÈLE DE COSTING

Une fois les prix de revient déterminés par ligne de produits avec le modèle de costing adéquat, le Contrôleur de Gestion Industriel ou « Opérations » connaît sa structure de coût par nature et par produit et peut ainsi simuler l'impact de multiples facteurs (exogènes ou endogènes à l'usine) sur ses prix de revient.

EXEMPLE SIMPLIFIÉ DE STRUCTURE DE COÛTS (ANNUELS) POUR L'USINE X

	Produit A	Produit B	Produit C
Volumes	1000	3000	2000
Staff cost Variable	50	100	120
Matière	150	30	80
Coûts fixes production	100	50	25
Coûts de structure	25	75	50
Coût total	325	255	275
Prix de revient unitaire	0,33	0,09	0,14

Le business case le plus "classique" est de simuler l'impact d'une augmentation de volumes (nouveau sourcing décidé au niveau de la société ou augmentation de la demande client) sur un produit donné en veillant à ce que la capacité de l'usine (équipement installé + main d'œuvre) soit suffisante pour absorber ces nouveaux volumes.

Cette simulation va entraîner un effet volume au niveau de l'usine qui se traduit par une absorption des coûts fixes du produit concerné mais aussi des coûts de structure de l'usine pour tous les produits. Voir ci-dessous le nouveau costing avec une augmentation des volumes du produit A de +50%.

	Produit A	Produit B	Produit C
Volumes	1500	3000	2000
Staff cost Variable	75	100	120
Matière	225	30	80
Coûts fixes production	100	50	25
Coûts de structure	35	69	46
Coût total	435	249	271
Prix de revient unitaire	0,29	0,08	0,14

Un autre exemple de business case pourrait être de vouloir simuler l'implantation d'une nouvelle machine de conditionnement qui pourrait permettre de réduire la main d'œuvre variable et de pouvoir améliorer la productivité de 30% sur le produit B ; cette machine venant augmenter les coûts fixes de production de 20 par an via ses amortissements. Voir ci-dessous les impacts dans le prix de revient.

	Produit A	Produit B	Produit C
Volumes	1000	3000	2000
Staff cost Variable	50	70	120
Matière	150	30	80
Coûts fixes production	100	70	25
Coûts de structure	25	75	50
Coût total	325	245	275
Prix de revient unitaire	0,33	0,08	0,14

Ces simulations sont fondamentales pour le Contrôle de Gestion industriel afin de pouvoir prendre des décisions stratégiques et des choix d'investissement pour ses usines en visant des prix de revient cibles qui lui permettent de maximiser son profit. Un prérequis est de bien maîtriser ses structures de coût et d'appréhender toutes les variables qui vont influencer les différents coûts par nature (inflation, performance industrielle, volumes, etc...) tout en gardant une stabilité dans le temps de ses règles de gestion (allocation des coûts, durée d'amortissement, refacturations, autres...).

Partie 4 :



PILOTER LES OPÉRATIONS

ET SES CENTRES DE
PRODUCTIONS AVEC DES
DASHBOARDS VALORISÉS

La clef de la réussite du pilotage de performance des Opérations réside tout simplement dans un choix pertinent d'indicateurs, qui doivent être à la fois opérationnels et tirés par le métier, traduits en données financières simples d'accès et consolidables à tous les niveaux.

Introduction

Une organisation de Contrôle de Gestion Opérations structurée et homogène au niveau des unités de production offre un levier majeur pour piloter des opérations industrielles de grande envergure.

En effet, grâce à des outils de suivi intégrés (ERP, Datawarehouses et BI), basés sur les indicateurs opérationnels construits au plus fin et traduits en termes financiers, cette organisation permet de consolider les données au niveau le plus agrégé de l'entreprise tout en l'articulant à chaque niveau avec les informations utiles aux opérationnels.

Critère	ERP	BI
Objectif	<i>Gestion des opérations</i>	<i>Analyse et aide à la décision</i>
Données	<i>Transactionnelles, temps réel</i>	<i>Historiques, agrégées</i>
Utilisateurs	<i>Opérationnels</i>	<i>Décideurs</i>
Exemples	<i>SAP, Oracle ERP</i>	<i>Power BI, Tableau</i>

En bref, elle permet de réaliser efficacement le pilotage au niveau mondial, régionale ou local sans perdre la compréhension des enjeux stratégiques propres à chaque site et à chaque niveau d'analyse.

1. LE DASHBOARD USINE : UN OUTIL DE PILOTAGE DE LA PERFORMANCE OPÉRATIONNELLE DE L'USINE UTILISABLE AUX ÉCHELONS RÉGIONAUX ET GLOBAUX ET PAR FAMILLE DE PRODUITS

Le « dashboard usine », c'est-à-dire un rapport synthétisant sur une période donnée l'ensemble des indicateurs clés de performance d'un centre de production (ou d'un centre logistique) constitue le principal instrument de pilotage de la performance opérationnelle à l'échelle d'un site. Un « bon » dashboard usine agrège les indicateurs clés opérationnels (productivité, qualité, taux d'utilisation des capacités, consommation énergétique ou de fluides, taux de rebuts) dans une structure lisible, directement exploitable par le Comité de Direction local et permettant de prendre les décisions opérationnelles concrètes sans supplément d'analyse systématique.

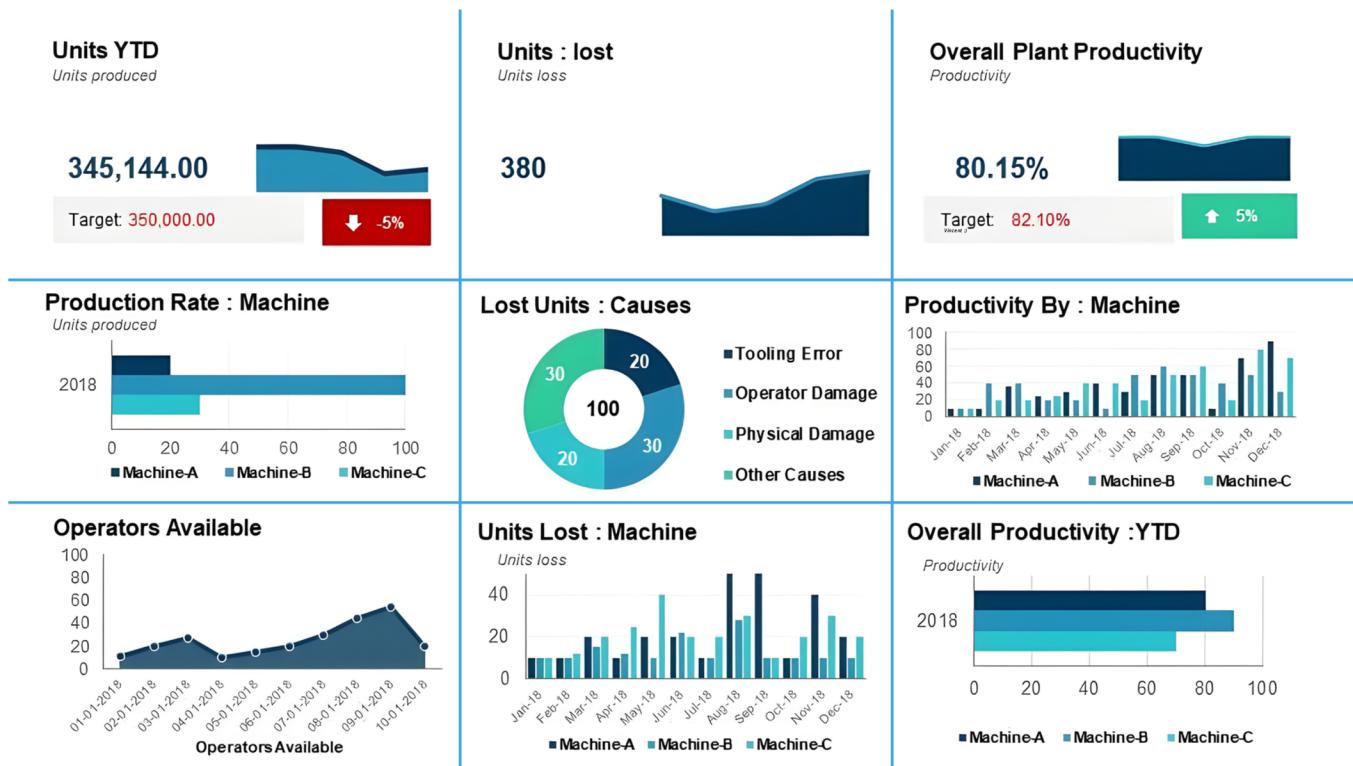
Il est important de prendre en compte dans la conception du dashboard « usine » le besoin ultérieur de garantir un changement d'échelle aisément et naturel aux indicateurs locaux. En effet, telles que déployées dans le dashboard « usine », les données doivent pouvoir être consolidées à l'échelle régionale ou globale sans effort par simple agrégation, ou bien encore, aisément consolidées par produit et famille de produits afin de permettre la comparaison des performances de chaque production, et d'orienter les décisions stratégiques.



Cette mise à l'échelle (ou scalability en anglais) garantit que les mêmes logiques d'analyse s'appliquent du terrain jusqu'aux instances dirigeantes du Groupe et que la traduction « Terrain vers Finance » fonctionne à chaque niveau, une fois que l'on aura trouvé la bonne manière de traduire ces indicateurs en impacts financiers.

EXEMPLE DE DASHBOARD USINE

“Visualisation exhaustive des indicateurs opérationnels d'une ligne de fabrication.”
Baptiste Picquenot



2. UNE TRADUCTION FINANCIÈRE PERTINENTE DES INDICATEURS DE PERFORMANCE A L'ÉCHELON DE BASE PERMET LA CONSOLIDATION AU NIVEAU LE PLUS AGRÉGÉ SANS PERTE DE COMPRÉHENSION DES ENJEUX STRATÉGIQUES

Pour que la lecture soit pertinente à tous les niveaux, il est indispensable de valoriser financièrement les indicateurs opérationnels. Cette conversion transforme les données techniques en un langage commun, intelligible par les Directions financières comme par les équipes industrielles. Il convient généralement de privilégier l'aspect «cash» des indicateurs ou des décisions de terrain, mais quand cela est possible, il est utile de dégager en parallèle l'aspect comptable de ces mêmes indicateurs pour que les financiers puissent directement en retrouver les effets dans leurs budgets ou leurs résultats.

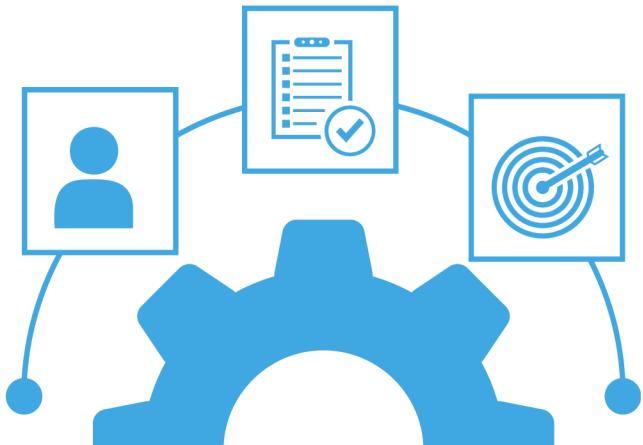
Pour ce faire, il devient naturel d'utiliser les coûts de production ou de revient détaillés tels que développés dans la partie 3 : en effet nous nous sommes déjà assurés qu'ils correspondaient à la meilleure traduction financière possible des événements les plus fins : ils deviennent nécessairement la brique de base des dashboards usine valorisés. Dans ce contexte, l'aspect «outils» ou système d'information est primordial notamment pour les grands groupes, qui ont besoin d'agréger des millions de données sur des centaines de centres de production différents.

Les coûts de revient industriel deviennent ainsi un outil pivot : non seulement ils permettent des comparaisons entre usines (benchmarking), mais ils permettent aussi d'appréhender et de consolider les marges par produit ou famille de produits, et ouvrent de surcroît la voie à des analyses industrielles comparées et à des analyses de valeur détaillées (permettant de faire de la politique industrielle, des choix de footprint ou des scénarios d'implantations, etc.). Cette approche garantit que la consolidation au niveau Groupe ne dilue pas la compréhension fine des leviers locaux, tout en maintenant la cohérence avec les standards comptables et financiers.

3. LA COMMUNICATION DES IMPACTS AU SEIN DE L'USINE ET EN DEHORS SOUTIENT L'ORGANISATION DU CONTRÔLE DE GESTION OPÉRATIONS ET SA COMMUNICATION AVEC LA DIRECTION FINANCIÈRE DU GROUPE

Comme décrit dans la partie 3, un costing bien pensé et bien conçu permet de consolider les résultats depuis la base jusqu'au niveau global en assurant un vocabulaire unique et des concepts partagés entre financiers et opérationnels. Il en résulte que le dashboard « Opérations » ne se limite pas à un outil d'analyse : il est aussi un outil de communication.

En conséquence, le Contrôle de Gestion des Opérations doit s'assurer que les impacts mesurés (gains de productivité, réduction des coûts, amélioration de la qualité) soient compris et partagés à la fois au sein de l'usine et avec les instances centrales et correctement reflétés dans les budgets ou dans l'explication des résultats.



Cela suppose une organisation claire, un rattachement du Contrôle de Gestion Opérations bien défini (au site, à la zone ou en transverse) et une interaction régulière avec la Direction administrative et financière (DAF) du Groupe.

En conclusion, cette communication structurée permet de relier les décisions opérationnelles aux impacts financiers consolidés, renforçant ainsi l'alignement stratégique entre le terrain et le siège, et entre les Opérations et la Finance.

Conclusion.

Nous espérons avoir pu montrer que les spécificités des Opérations et leur intégration difficile dans des schémas analytiques classiques en font un territoire à haut risque et fort enjeu pour la Finance, encore accru par le contexte actuel des évolutions incertaines du commerce mondial.

Face à la densité stratégique des Opérations, la Direction financière ne peut se contenter d'un pilotage «standard» ou comptable ni de recycler les mêmes indicateurs financiers que ceux déployés pour les activités corporate ou commerciales. Elle doit proposer une organisation spécifique du Contrôle de Gestion des Opérations, sélectionner et former ses talents tout en faisant évoluer ses pratiques, son langage et ses processus pour se positionner au plus près du terrain.

Parmi les meilleures pratiques figure la création d'un costing détaillé et pertinent permettant d'effectuer toutes les simulations financières requises, de prendre les décisions d'investissements qui s'imposent pour maximiser ses profits, en s'appuyant sur des analyses par marché et par produit.

Une organisation de Contrôle de Gestion Opérations structurée et homogène au niveau des usines offre alors un levier majeur de pilotage des activités industrielles grâce à des outils de suivi intégrés, permettant d'utiliser les indicateurs métiers valorisés en termes d'impact cash et résultat à chaque niveau de management. Une telle structure appuyée sur les processus décrits ci-dessus permet de réaliser efficacement le pilotage aussi bien au niveau global que local, en conservant la vision stratégique de chaque site et de chaque niveau d'analyses.

NOTRE HISTOIRE

Qui sommes-nous ?

CLARIFI est une équipe d'experts opérationnels combinant des expériences de CFO à l'international, d'audit, de conseils et de direction de projet pour de grands groupes et ETI.

Nous aidons les Directions financières, Directions des Opérations et les Directions des Systèmes d'Information de nos clients dans les domaines du contrôle de gestion, du contrôle interne, de la trésorerie, et des projets IT à travers trois types d'interventions : Conseil, Management de transition, AMOA.

Nous menons notamment auprès de nos clients des projets de refonte des processus et systèmes de suivi de la performance industrielle de leurs usines et de leur reporting financier.

Plus globalement, CLARIFI accompagne les entreprises dans leurs sujets de transformation afin de les rendre plus efficaces et les positionner au plus proche de leur cœur de métier.

Des références dans tous les secteurs d'activités :



Nous contacter

Contactez-nous pour en savoir plus sur notre Équipe et nos Offres.

connect@clarifi.consulting

81 rue Saint-Lazare 75009 Paris

Retrouvez-nous sur notre page site internet et page LinkedIn



Contactez Baptiste pour en savoir plus sur les Opérations.

Baptiste.picquenot@bghconsulting.fr

+33 6 35 56 81 36

Retrouvez-nous sur notre page site internet et page LinkedIn

