



## Supply Chain & Finance

# Un rapprochement calculé



Supply Chain & Finance, une notion particulièrement vaste qui va de l'optimisation du BFR jusqu'à son financement. Sans oublier le rapprochement des directions financières et Supply Chain. Une chose est sûre : la Supply Chain se « financiarise » !

La collaboration au sens large entre Supply Chain (SC) et Finance est un sujet assez nouveau qui se matérialise de nombreuses façons. Dans la littérature anglo-saxonne, le terme « Supply Chain Finance » (SCF) désigne le financement du BFR (besoin en fonds de roulement) dans une problématique de filière et en particulier les solutions de financement de ses fournisseurs. Les raisons de l'émergence de ce concept sont doubles. La raréfaction du crédit par les circuits traditionnels bancaires et un renchérissement de son coût, en particulier pour les petits fournisseurs, est une première explication. Par ailleurs, nous assistons à une réelle prise de conscience, particulièrement visible dans le secteur de l'aéronautique, de la nécessité de sécuriser la relation avec le tissu de fournisseurs. Beaucoup de donneurs d'ordre réalisent que les problématiques de solidité financière de leurs fournisseurs ont des conséquences extrêmement pénalisantes sur eux (qualité du produit, flexibilité, délais, etc.). Il devient donc fondamental de s'assurer que ceux-ci ont les moyens de financer leur cycle d'exploitation afin d'éviter les situa-



tions de crise (rupture d'approvisionnement, grande difficulté financière des fournisseurs, etc.).

### **Le reverse factoring**

Une enquête menée par la société Demica auprès des principales banques internationales révèle que les services de financement de factures connaissent un taux de croissance annuelle de 30 à 40 %. Au-delà des solutions d'affacturage classique (technique de financement de recouvrement de créances consistant à obtenir un financement anticipé par le biais d'un affactureur dont les taux d'intérêt sont en général élevés) existant depuis longtemps et du schéma où le donneur d'ordre lui-même règle de façon anticipée son fournisseur moyennant un rabais sur la facture, l'affacturage inversé (reverse factoring) a le vent en poupe, même si sa part du marché total de l'affacturage est encore très faible en France. Pour un grand nombre d'experts, il équivaut même au concept de SCF. Le reverse factoring est aussi une solution de financement pour les entreprises mais à la différence qu'au lieu d'être à l'initiative du fournisseur souhaitant financer ses créances clients, cette méthode est au contraire à l'initiative

du donneur d'ordre, qui permet ainsi à ses fournisseurs de financer leurs créances, avec l'aide d'une société d'affacturage, en profitant de ses conditions de crédit. Le fournisseur bénéficie ainsi de la notation de son client et donc de meilleurs taux d'intérêts (voir ITW Auchan page 68). Le reverse factoring est apparu sous l'impulsion des enseignes de la grande distribution et commence peu à peu à étendre son champ d'action. De grands groupes industriels et de services s'y intéressent également (EDF, etc.). *« Historiquement, ces programmes ont démarré sous l'impulsion de très grands groupes (Md€ ou dizaines de Md€ de chiffre d'affaires). On observe aujourd'hui que les fournisseurs de ces grands groupes (en M€ de chiffre d'affaires) ayant bénéficié de programmes de reverse factoring essaient à leur tour d'en mettre en place pour leurs propres fournisseurs »*, constate Fabien Jacquot, Président de Corporate LinX.

### **Une solution limitée aux factures validées**

*« Le Reverse Factoring ne devrait pas figurer au bilan du fournisseur comme opération de crédit mais bien de vente, à la différence du crédit court terme »*, souligne Fabien Jacquot. En France, cette



**Hervé Hillion,**  
Associé  
de Say Partners



**Sabine Bechelani**,  
Associée  
Responsable  
de l'amélioration  
de la performance  
des Directions  
Financières  
chez EY



**Xavier Personnic**,  
Directeur  
Associé  
chez EY



**Thierry Desnos**,  
Directeur  
Operations  
Excellence  
chez Capgemini  
Consulting

solution est très majoritairement utilisée pour des factures validées, garantissant ainsi aux banquiers et affactureurs un niveau de risque d'impayé pratiquement nul. Le donneur d'ordre rembourse la banque plus tard, économisant ainsi sa propre trésorerie. « *L'affacturage inversé ne permet que de financer des produits déjà livrés et facturés. Cette solution de financement est donc limitée puisque très tardive dans la SC. Elle ne permet pas de financer les besoins d'achats, de stocks et d'encours. La SCF dont je parle aujourd'hui repose sur des schémas beaucoup plus ouverts et beaucoup plus innovants, et répond à des besoins de financement plus en amont* », indique Hervé Hillion, Associé de Say Partners (voir projet RCSM page 69). Faisant référence au projet RCSM, Edi Poloniato, SVP Strategy and Corporate Development chez Kyriba (dans le consortium de RCSM), déclare : « *Actuellement, le financement de bons de commande est très peu répandu et c'est pourquoi nous travaillons avec nos partenaires bancaires sur ces sujets en amont afin d'être leur partenaire technologique privilégié quand le marché sera prêt* ».

#### Un jeu à trois...

Des plates-formes technologiques collaboratives (intégrant partenaires financiers, fournisseurs et acheteurs) existent déjà sur le marché : Kyriba, Prime revenue, CBC Trade Finance, Corporate LinX, GT Nexus/Tradecard, etc. Les acteurs qui gèrent ces plates-formes recherchent des accords avec des institutions financières. Celles-ci s'abonnent alors au système et mettent en ligne les différentes solutions économiques qu'elles proposent. « *Nous relient donneur d'ordre, fournisseurs et financiers au travers de notre portail web (SaaS). Chacun peut suivre ainsi l'avancement ; commande, facture, litige, paiement. Le fournisseur connaît parfaitement les échéances de règlement. Les propositions financières de règlement anticipé faites aux fournisseurs doivent être compétitives. Nous réinterrogeons nos correspondants financiers pour chaque client* », décrit Fabien Jacquot. S'agissant des autres maillons de la chaîne, en particulier le financement des stocks, il existe les solutions classiques uniquement financières, consistant à faire appel aux banquiers ou des alternatives comme celle proposée par la société Atlantiq (voir page 66).

#### Optimiser le BFR avant de le financer !

Etudier les leviers opérationnels ou commerciaux au préalable est une première étape indispensable. « *Avant de parler de solutions de financement du BFR, il est nécessaire dans un premier temps de se concentrer sur son optimisation en adoptant de meilleures pratiques, plus collaboratives, en*



*matière de planification et de pilotage. Ces actions permettent déjà de dégager des liquidités. Les dernières études menées en France, toutes filières confondues, estiment que 200 Md€ d'excédents de fonds de roulement sont bloqués dans les entreprises (stocks, délais de paiement, etc.). L'idéal, avant d'aborder la question du financement externe, est de recycler ces liquidités dans la chaîne* », explique Hervé Hillion. Le stock est un des composants majeurs du BFR et malgré toutes les actions menées ces dernières années visant à le réduire, le niveau de collaboration dans les SC entre les différentes parties prenantes reste insuffisant. Ce manque de collaboration génère des asymétries d'informations contribuant à « l'effet coup de fouet ». « *Dans le cadre d'une mission d'optimisation des niveaux de stocks, nous sommes amenés à redimensionner les paramètres de stock dans un réseau donné, ou encore à optimiser les processus de planification. Mais des résultats plus significatifs peuvent être obtenus en travaillant sur la redéfinition du réseau logistique, ou en repensant le modèle opérationnel même de l'entreprise : ainsi, passer d'un mode de fabrication sur stock à un mode d'assemblage à la commande permet de générer des gains financiers très importants. Mais il s'agit alors d'un projet de transformation d'entreprise, résultant d'un changement de stratégie* », illustre Thierry Desnos, Directeur - Operations Excellence - chez Capgemini Consulting. Toujours dans cette logique d'optimiser le BFR, il est également courant de jouer sur les délais de règlement, et ce, des deux côtés de la chaîne (voir schéma page 65).

#### Supply Chain et Finance, main dans la main ?

Mais au-delà de ces problématiques de financement des fournisseurs et d'optimisation du BFR, le rapprochement opéré dans certaines entreprises entre Direction Financière et Direction SC est également d'actualité. Ces différentes initiatives confirment en tout cas la tendance à « financiariser » les pratiques de la SC. Par définition, la SC gère et optimise les flux physiques, d'information et financiers. Force est de constater qu'historiquement, les flux physiques et d'information étaient majoritairement au cœur des préoccupations des Directeurs SC. Mais les choses évoluent... EY a récemment publié une étude portant sur

l'évolution du rôle du Directeur financier et du Responsable Supply Chain dans le monde, révélant que 70 % des Directeurs financiers et 63% des Responsables SC affirment que leur collaboration s'est améliorée au cours des trois dernières années. « La notion de SCF est étroitement liée au working capital. Jusqu'à présent, une fois assuré le service aux clients, le Directeur SC se focalisait essentiellement sur les stocks. Il s'intéresse aujourd'hui davantage aux problématiques des conditions de vente et d'achat. Il s'implique également sur des sujets tels que les stocks de consignation (dont la valeur reste dans les livres comptables des fournisseurs) ou les aspects d'optimisation fiscale (par exemple, pour les choix d'implantation géographique internationale). Cela requiert une plus grande coopération avec la direction financière », analyse Hervé Galon, Consultant International en Supply Chain. Et de poursuivre : Pendant longtemps, la relation entre Directeur Financier et Directeur SC était déséquilibrée et les deux fonctions ne se rencontraient la plupart du temps que pour évoquer des sujets qui fâchent (écarts de stocks, coûts, provisions pour obsolescence, etc.). Mais la situation change. La présence des Directeurs SC dans les Comités de Direction n'est pas étrangère à cette évolution. Ces deux fonctions sont particulièrement attachées à la justesse des chiffres, notamment dans le cadre des scénarios de S&OP (Sales & Operations Planning), les ventes et la production ayant parfois tendance à minorer les prévisions et le marketing à les majorer. Le Directeur SC dispose par ailleurs d'une visibilité sur la réalisation du chiffre d'affaires qui lui permet d'alerter le Directeur Financier (commandes insuffisantes, mix problématique, etc.) au nom d'une certaine transparence et transversalité ».

#### Le S&OP comme levier de rapprochement

A propos de la fiabilité des informations, Sabine Bechelani, Associée Responsable de l'amélioration de la performance des Directions Financières chez EY, revient sur une des conclusions de l'étude : « Il faut s'assurer que les décisions « business » s'appuient sur un jeu de données unique et juste. La collaboration entre Directeur Financier et Directeur SC permet de fiabiliser l'information utilisée par un Comex pour prendre des décisions ». L'étude EY souligne aussi le sujet de l'optimisation fiscale autour de la chaîne logistique. « Ce sujet émerge dans plusieurs groupes internationaux. De nombreux projets sont menés actuellement sur la question. Ils sont gérés conjointement par le Directeur Financier (et/ou fiscal) et la Direction SC et consistent à repositionner les flux de marchandises de façon optimale », observe Sabine Bechelani. Le Directeur Financier peut aussi apporter à

la SC sa pratique de la gestion des risques, comme la couverture de change dans les opérations d'achat. Le S&OP participe largement à ce rapprochement entre les deux fonctions. « La composante financière du processus S&OP et donc l'intégration de la fonction finance est fondamentale pour y inclure les dimensions working capital et pilotage budgétaire. Par ailleurs, l'intégration de la finance amène de l'apaisement dans le processus, de par sa position neutre, pour arbitrer proactivement des sujets délicats entre la SC et les autres directions », confirme Xavier Personnic, Directeur Associé chez EY. A propos de S&OP, d'autres parlent même d'IBP (Integrated Business Planning). « L'IBP présente un niveau de maturité plus important que le S&OP, en intégrant davantage la finance. La fonction financière a un rôle majeur à jouer dans le cycle de planification, en définissant un langage commun et des processus partagés entre Supply Chain et Marketing, dans le but d'obtenir une planification optimale. Malheureusement, la maîtrise des processus IBP reste encore très faible dans les entreprises françaises », estime Thierry Desnos. Supply Chain & Finance, un sujet en pleine évolution ! ■

**BRUNO SIGUICHE**



**Fabien Jacquot**,  
Président de  
Corporate LinX



**Hervé Galon**,  
Consultant  
International  
en Supply Chain

#### Démonstration par l'exemple réalisée par le cabinet BFR - Tools Management

##### Hypothèse :

- Entreprise de 120 M€ de chiffre d'affaires (CA):
- délai de paiement moyen des clients à 65 jours (DSO) dont 9 jours de retard,
- stock équivalent à 40 jours de vente 50 M€ d'achats annuel TTC,
- délai de règlements fournisseurs à 50 jours nets.

Cette entreprise qui se fait payer par ses clients à 65 jours en moyenne prête en permanence 20 M€ à ses clients.

Si pour des raisons notamment liées à une dégradation économique, les clients de cette entreprise retardent leurs paiements et payent en moyenne à 72 jours, il faut donc trouver plus de 2 M€ de cash pour financer cette dégradation.

A l'inverse, cette même entreprise qui négocie mieux ses délais de paiement et qui arrive à se faire payer à 50 jours en moyenne améliore ainsi sa trésorerie de près de 5 M€.

Si cette même entreprise demande à ses commerciaux d'exiger 30 % d'acompte à la commande à ses clients elle génère près de 7 M€ de cash.

Cette même entreprise de 120 M€ qui a constitué un stock de marchandises de matière première ou de produits finis équivalent à 40 jours de ventes immobilise en permanence plus de 13 M€ de cash.

Une réduction de 15 % des stocks avec le même taux de service génère immédiatement 2 M€ de cash.

Cette entreprise, avec un poste clients équivalent à 60 jours de chiffre d'affaires peut obtenir immédiatement près de 15 M€ de cash par un factor, de façon ponctuelle ou durable.

Si cette entreprise met en place une solution de financement de ses fournisseurs (Supply Chain Finance) et propose un escompte à ses fournisseurs largement accepté, elle peut générer près de 250.000 € de marge nette supplémentaire.