

La Supply Chain Finance a plus d'un tour dans son sac

Les solutions de reverse factoring présentent des avantages incontestables en matière de trésorerie et des cas concrets voient désormais le jour. Quant à la Supply Chain Finance, dans sa définition la plus large, fait l'objet d'un intérêt grandissant.



Le volet Finances de la supply chain se réduit souvent à tort à de l'affacturage inversé (voir glossaire page 52). Or, la Supply Chain Finance (SCF) va beaucoup plus loin. « Il s'agit véritablement du financement d'une supply chain de bout en bout, en allant bien au-delà du financement des factures émises et validées, qui n'est que la dernière étape de la supply chain. Cela inclut les financements des stocks, des commandes, ou même, encore plus en amont, des investissements capacitaires », définit Hervé Hillion, associé de Say Partners.

Et l'offre de prestations évolue en conséquence, comme le souligne Fabien Jacquot, président de Corporate LinX, éditeur du portail CLeX de dématérialisation des transactions du cycle achat-règlement et de paiement anticipé (reverse factoring) : « Nous avons enrichi notre offre plus en amont de la facture, en proposant un apport de financement pour la commande d'un fournisseur avant même qu'il puisse facturer son client. Nous ne faisons pas de financement de stock, mais nous réfléchissons sérieusement à cette possibilité ».

Projets de reverse factoring en cours

Des programmes d'affacturage inversé ont vu concrètement le jour ces dernières années. La grande distribution fait historiquement partie des pionniers, avec des mises en œuvre en général rigides pour les fournisseurs, façon tout ou rien, mais il y a aussi de grands groupes issus d'autres secteurs, comme par exemple GRTgaz (voir page 56), EDF, Orange ou Airbus.

Cependant, l'évolution est relativement lente, pour plusieurs raisons selon Hervé Hillion : « Le renforcement de la réglementation en matière de



« La SCF va bien au-delà du financement des factures émises et validées, qui ne correspond qu'à la dernière étape de la supply chain.

Elle inclut potentiellement les financements des stocks, des commandes, ou même, encore plus en amont, des investissements capacitaires. »

Hervé Hillion, associé de Say Partners.

délais de paiement [voir encadré page 54] rend assez limité l'intérêt des solutions d'affacturage inversé en France. Par ailleurs, les PME sont à juste titre prudentes avant de passer de l'affacturage classique, en place avec leurs partenaires bancaires de longue date, à un nouveau système d'affacturage inversé avec d'autres acteurs. En outre, vu les très faibles taux d'intérêt actuels, l'avantage économique reste marginal ». De son côté, Fabien Jacquot observe cependant une nette accélération de ces programmes : « Certains s'y mettent par mimétisme ou incités par des fournisseurs ayant bénéficié de ces programmes avec d'autres donneurs d'ordre. De plus, ces initiatives offrent nettement plus de flexibilité aux fournisseurs que ce qui était fait dans le passé. Ils ont

Sommaire

- Les mots de la Supply Chain Finance.....p. 52
- Le non-respect des délais de paiement désormais sévèrement puni.....p. 54
- Piloter la finance du transport et du commerce international.....p. 55
- La supply chain financière : des progrès, mais peut mieux fairep. 56
- Comment GRTgaz a mis en place le reverse factoring avec ses fournisseurs.....p. 58



désormais la possibilité de décider d'adhérer ou non et de choisir les commandes à financer de façon anticipée. Enfin, les amendes infligées par la DGCCRF incitent fortement les entreprises à mettre en place des solutions pour payer plus vite leurs fournisseurs ».

Autre changement majeur : Les donneurs d'ordre qui disposent de beaucoup de liquidités cherchent à financer directement leurs fournisseurs dans le cadre de programmes de reverse factoring sans intermédiaire financier, pour maintenir un lien direct et rendre plus sereines les négociations au moment des revues de contrat. On appelle cela le « dynamic discounting ».

Méthodologie à suivre

En matière de conduite de projet, ces démarches sont souvent à l'initiative des directions financières. « Il ne s'agit pas d'un projet financier mais d'un projet achat ou achat/logistique. Le département de la comptabilité fournisseurs bénéficie également de ces démarches. C'est pourquoi, nous insistons lourdement pour en faire un projet transverse dans les entreprises, car les initiatives conduites uniquement par les fonctions financières ont peu de lendemains », insiste Fabien Jacquot. Mais comment faire en sorte que la direction supply chain soit davantage impliquée ? « Nous commençons par rencontrer chacun des départements qui interagit



© Corporate LinX

avec les fournisseurs (comptabilité, achats, finance, etc.), pour recenser leurs doléances puis construire ensemble le programme. Nous assurons ensuite la communication auprès de toutes les équipes à propos des bénéfices générés par la mise en place de ce type de programme. Nous gérons cette étape de marketing aussi bien en interne, côté donneur d'ordre, qu'en externe, auprès des fournisseurs », développe le président de Corporate LinX. Car l'une des complexités récurrentes dans un projet de ce type est le « onboarding » des fournisseurs. Les établissements financiers souhaitent en effet un

« Certains donneurs d'ordre, disposant de beaucoup de liquidités, financent directement leurs fournisseurs dans le cadre de programmes de reverse factoring sans intermédiaire financier. »

Fabien Jacquot, président de Corporate LinX.

minimum de volume d'encours en termes de factures financées pour monter ce genre de programme », explique Hervé Hillion.

SCF : financement de supply chain durable

S'agissant de la SCF dans son périmètre le plus étendu, c'est-à-dire le financement de la supply chain plus en amont, bien que le sujet reste encore assez confidentiel en

France, Hervé Hillion constate néanmoins une légère évolution : « Depuis quelques années, dans un certain nombre de filières industrielles, les donneurs d'ordre manifestent la volonté de transférer les stocks de sécurité chez leurs fournisseurs afin d'alléger leur bilan. Pour y parvenir, ces industriels souhaitent s'assurer que leurs fournisseurs ont un niveau de performance opérationnelle suffisant et les financements ad hoc ».

À cela s'ajoutent les enjeux en matière de RSE. « Au-delà de la sécurisation de leurs approvisionnements, ils sont de plus en plus en plus attentifs à leur responsabilité dans la filière et soucieux de développer des collaborations. Ils voient donc d'un bon œil la mise en place de financement facilitant le développement durable, les actions RSE et, bien entendu, la transition digitale », note-t-il. Concrètement, les donneurs d'ordre s'impliquent, à travers les commandes passées ou l'aide apportée via des missions de performance opérationnelle par exemple, mais ne contribuent qu'indirectement au financement à proprement parler.

Bien évaluer les risques pour financer

Généralement, ces projets de SCF sont portés directement par les patrons des PME. Les directeurs financiers sont également impliqués, les directeurs des opérations seulement dans un second temps. Du côté des investisseurs, les profils

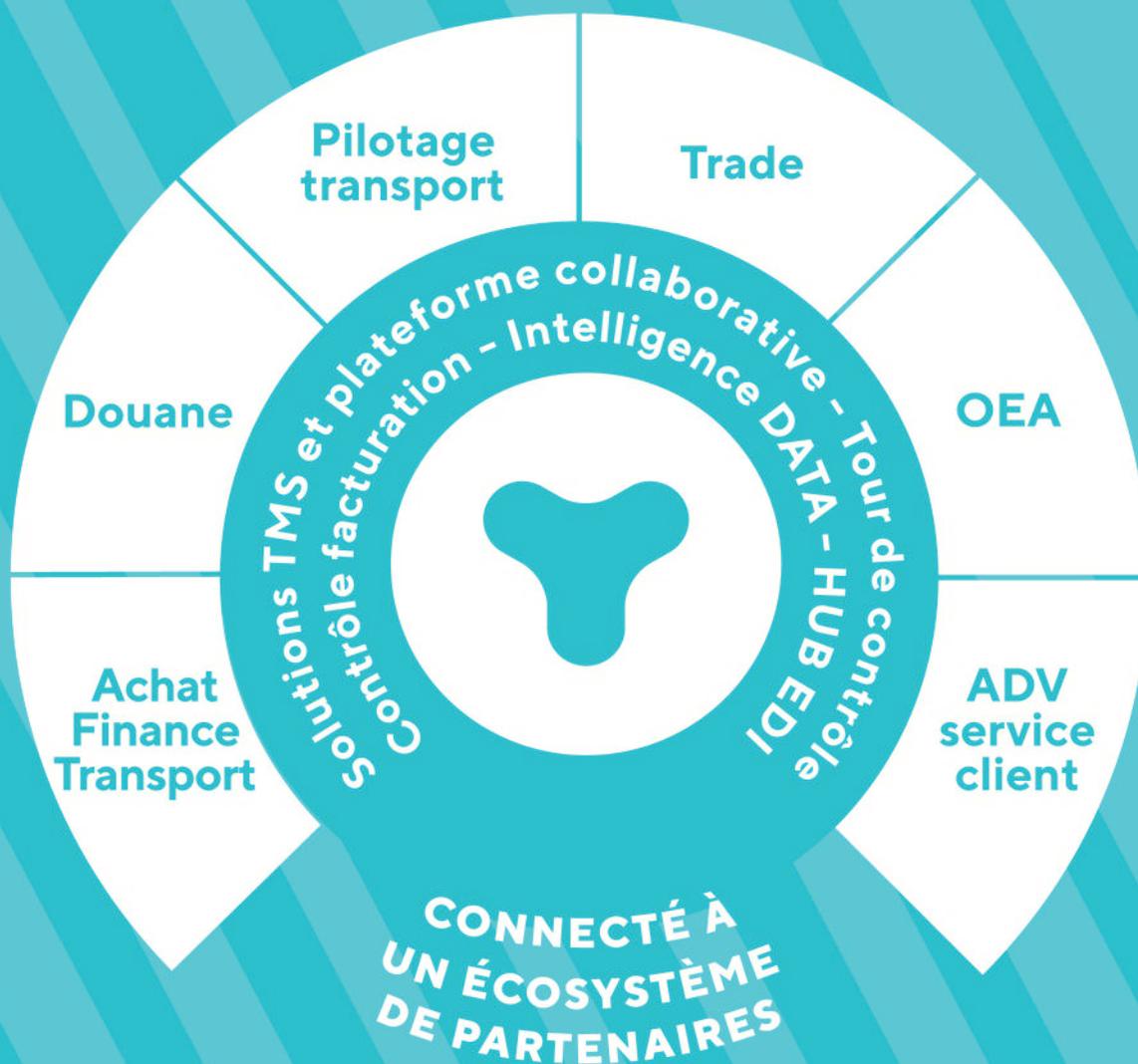
Les mots de la Supply Chain Finance

- **Besoin en fonds de roulement (BFR)** : indicateur correspondant aux besoins de financement à court terme d'une entreprise. Il résulte des décalages des flux de trésorerie correspondant aux dépenses et aux recettes liées à l'activité opérationnelle.
- **Cash-to-cash** : délai moyen qui sépare la date de paiement des fournisseurs de la date de règlement des clients. Les deux principaux leviers pour le raccourcir sont : l'optimisation des délais de paiement (allongement des délais fournisseurs et raccourcissement des délais clients) et la réduction du temps de cycle de la supply chain (approvisionnement, production, distribution).
- **Integrated business planning (IBP, planification intégrée de l'entreprise)** : processus qui développe les principes du processus S&OP, mais en intégrant les projections

financières complètes sur l'horizon futur. Il permet d'aligner les plans de l'entreprise et de gérer au mieux les ressources critiques : hommes, machines, stocks, matières, temps et argent.

- **Order-to-cash** : processus faisant référence à l'ensemble des étapes du cycle client, depuis la réception d'une commande jusqu'au paiement de la facture.
- **Purchase-to-pay (procure-to-pay ou P2P)** : désigne le processus achat d'une entreprise, allant de la demande d'achat au paiement.
- **Reverse factoring (affacturage inversé)** : solution de financement mise en place à l'initiative d'un donneur d'ordre permettant de faire bénéficier ses fournisseurs d'un paiement anticipé. Les créances clients sont en général réglées par une société d'affacturage (factor). ■ JF

Des experts métiers et solutions digitales pour accompagner la transformation des fonctions supply chain



CONSEIL

Experts métiers
Transport - Douane
Trade - OEA



TECHNOLOGIE

Spécialistes
Data & technologie
Digitale



OPÉRATIONS

Équipe spécialisée en
gestion externalisée
des processus

des acteurs intéressés par ces programmes diffèrent des banques institutionnelles. Bien que la plupart d'entre elles arborent des départements SCF, il s'agit en réalité dans l'écrasante majorité de cas de reverse factoring. « Les banques sont contraintes par des ratios stricts de solvabilité (Bâle III) et sont donc limitées pour financer ce type d'actifs, considérés (à tort) comme plus risqués. Elles ne financent pas de stocks spécifiques (hors commodities et matières premières). D'autres acteurs le proposent, mais il s'agit de fonds spécialisés en dettes, certains ayant des solutions innovantes qui intègrent à la fois le leasing d'équipements industriels et les stocks, précisément dans une approche du BFR de bout en bout », décrit Hervé Hillion.

L'analyse et la modélisation de ce type de risques sont en effet moins facilement appréhendables. « Alors que le risque crédit (lié à la solvabilité) est bien connu et maîtrisé des banques et des sociétés d'affacturage, le risque stock est plus spécifique et requiert une analyse très fine de la supply chain. ►

« Nos équipes de data scientists travaillent actuellement sur des algorithmes capables de fixer le juste prix transport, et ce, en temps réel et en mode dynamique. »

Jean-Christophe Cuvelier,
dirigeant d'Alis.

Le non-respect des délais de paiement désormais sévèrement puni

Chaque année, l'Observatoire des délais de paiement scrute notamment la bonne application dans les entreprises de l'article 21 de la loi LME portant sur la réforme du plafond légal des délais de paiement (baisse du plafond à 60/45 jours fin de mois à date d'émission de la facture). Dans son dernier rapport annuel, publié en avril, l'Observatoire constate la stabilité des délais de paiement : à 44 jours de chiffre d'affaires pour les délais clients et 51 jours d'achats pour les délais fournisseurs. À noter, des variations significatives d'un secteur à l'autre. Les retards de paiements, gravement préjudiciables à la rentabilité, voire parfois à l'existence même des entreprises créancières, restent néanmoins nombreux.

C'est la DGCCRF qui contrôle le respect de ces règles, et les

récalcitrants sont désormais sévèrement sanctionnés (en particulier depuis la loi Sapin 2 de 2016) avec la publication officielle de la sanction selon le principe du « name and shame », et des amendes pouvant atteindre jusqu'à 2 M€, montant susceptible d'être doublé en cas de réitération du manquement dans un délai de deux ans. Les noms de sociétés condamnées à verser des amendes de plusieurs dizaines de milliers d'euros sont publiés quasi quotidiennement par la DGCCRF. Condamné cet été à payer 1,8 M€, c'est EDF qui détient le triste record, elle qui s'était pourtant vue délivrer en 2015 un label distinguant les entreprises entretenant des « relations durables et équilibrées » avec leurs fournisseurs... ■ **JF**

► Nous avons élaboré des modèles d'analyse et de scoring capables d'évaluer le niveau de performance et de qualité du stock (dimensionnement, localisation, commercialisable, etc.). Ce modèle est alimenté par des datas opérationnelles et financières, et s'appuie sur nos propres solutions d'analyse prédictives et d'IA. Au-

Solution MyTower :
tour de contrôle digitale
collaborative.

Piloter la finance du transport et du commerce international



Jean-Christophe Cuvelier, dirigeant d'Alis :

« Il existe un véritable enjeu pour les directions achat transport de se doter d'outils pour industrialiser et automatiser les processus d'achat et de contrôle facturation. Avec notre solution MyTower, nous proposons

un module achat-finance et performance pour le transport, qui vise à digitaliser la fonction achat transport : contrôle et benchmarking des coûts, mesure de la performance des prestataires, comparaisons tarifaires, simulations budgétaires et contrôle facturation. Les mêmes fonctionnalités permettent de gérer la partie douane.

En effet, nous constatons que les budgets douaniers sont sensiblement supérieurs aux coûts transport. Ce module permet de simuler en temps réel les droits de douane réglés par le client partout dans le monde et de vérifier s'il paie les bons droits de douane, si les bons codes douaniers sont utilisés et adaptés aux catégories de produits, et enfin de déterminer les potentielles économies réalisables sur les droits douaniers en intégrant l'ensemble des accords de libre-échange susceptibles d'offrir des diminutions ou des exemptions de droits de douane.

Par ailleurs, nos équipes de data scientists travaillent actuellement sur des algorithmes capables de fixer le juste prix transport, et ce, en temps réel et en mode dynamique. Ces outils, que nous mettrons sur le marché en 2020-2021, fonctionnent en s'appuyant sur des logiques de machine learning. Nos bases de données (prix du transport marché, etc.) sont enrichies avec des données exogènes au transport (effet de saisonnalité, congestion sur les ports/aéroports, taux d'utilisation des capacités des navires/avions/camions, météo, etc.), ainsi que la notation financière du transporteur et de son client (permettant de déterminer un niveau de risque) et l'évaluation de leur performance au quotidien (litiges, réclamations, etc.) » ■

PROPOS RECUEILLIS PAR JULIA FUSTIER

delà de l'évaluation du niveau de risque du stock, déterminant pour définir ensuite le taux d'intérêt, nous dimensionnons également le niveau de financement idéal et les conditions opérationnelles associées, faisant ainsi un vrai pont entre la supply chain et la finance », détaille Hervé Hillion. Dans ce contexte, il qualifie son

rôle « d'ingénierie du financement de la supply chain » et nous confie être sollicité pour des missions de ce type par des PME dans les secteurs naval et aéronautique avec des besoins en financement, ou directement par les fonds pour les accompagner dans l'évaluation des risques et de la performance de la supply chain. Dans le monde

de demain, nous pourrions imaginer la création d'un fonds commun de créance regroupant à la fois des investisseurs et de grands donneurs d'ordre dans l'optique de financer par ce biais le BFR de toute une filière, en s'assurant du bon équilibre des stocks à cette échelle. Rêvons un peu ! ■

JULIA FUSTIER



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 examiné lorsqu'il envisage un investissement. Il compare des scénarios en étudiant leur impact

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



Yves Dallery, associé de Diagma.

« 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-



© Diagma

« 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

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 décloisonner l'information génère de meilleurs résultats. Un

« 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. »

Olivier Dubouis, directeur général de Diagma.



© Diagma

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

prétences 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-



© 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.

GRTgaz : le reverse factoring avec ses fournisseurs

En 2017, GRTgaz a mis en place un programme de reverse factoring en partenariat avec BNP Paribas Factor, pour offrir la possibilité à ses fournisseurs de bénéficier simplement d'un paiement anticipé de leurs factures, préalablement validées par ses soins. « À l'origine, notre principale



motivation était de soutenir nos fournisseurs les plus sensibles », explique Stéphane Hareau, responsable de pôle comptabilité, finances GRTgaz.

La phase projet du programme a été portée en commun par la direction financière et la direction des achats, et a été divisée en trois volets : communication, juridique et IT. Les aspects juridiques ont consisté à lancer un appel d'offres auprès de plusieurs banques, remporté par BNP Paribas Factor avec qui GRTgaz a ensuite défini toutes les modalités d'application du reverse factoring, les conditions de financement proposées aux fournisseurs ainsi que le contenu des futurs contrats entre BNP Paribas et les fournisseurs.

Deuxième étape : la communication interne et externe. « En interne, nous avons expliqué le contenu du programme à tous les interlocuteurs de GRTgaz susceptibles d'entretenir des relations avec les fournisseurs afin qu'ils soient

capables d'en parler à leur tour à l'extérieur », précise Stéphane Hareau. En externe, les actions avaient pour vocation de rassurer les fournisseurs démarchés directement par le « factor ». Côté IT, les systèmes ont dû être adaptés, comme par exemple le processus de validation de paiement, afin de répondre aux spécificités du reverse factoring.

Adhésion à la carte

En pratique, BNP Paribas Factor gère un portail et le met à disposition de GRTgaz et de ses fournisseurs. « Concrètement, une fois notre processus de validation interne terminé, nous envoyons à cette pla-

teforme notre approbation pour le règlement des factures. Nous pouvons également consulter le portail pour suivre la liste des fournisseurs adhérents au programme, voir le montant d'encours, prendre connaissance de statistiques de reporting utiles en interne, etc. ».

Le fournisseur doit passer par ce portail pour adhérer au programme de reverse factoring, il peut y consulter le statut de ses factures. C'est le factor qui est en charge de mener les démarches commerciales auprès des fournisseurs, qui n'ont aucune obligation de souscrire au programme. « Nous nous contentons de proposer une solution pour leur faciliter leur trésorerie », insiste Stéphane Hareau. Lorsqu'un fournisseur décide d'adhérer, l'intégralité de ses factures lui est ensuite payée par BNP Paribas Factor, même dans le cas où le fournisseur choisit de ne pas bénéficier du paiement anticipé pour une partie des factures. « S'il décide d'être payé à échéance normale, le fournisseur ne débourse rien et reçoit le montant total de sa facture. En revanche, lorsqu'il utilise les possibilités de financement anticipé, il paie un taux d'escompte au factor. »

Tous les fournisseurs ciblés

Au départ, la démarche visait prioritairement les PME ou les fournisseurs sensibles, mais dans la pratique, le programme a été ouvert à tous les fournisseurs de GRTgaz pour permettre à BNP Paribas Factor, via un panel plus large, d'accroître son volume de chiffre d'affaires. Parmi les difficultés de mise en œuvre, Stéphane Hareau évoque la concurrence avec le factoring classique. « Le reverse factoring est relativement récent et n'est pas encore très connu des fournisseurs. En outre, ceux avec des besoins de trésorerie avaient déjà mis en place des programmes d'affacturage classiques. Le passage de l'un à l'autre n'est pas toujours évident. En moyenne, une quarantaine de jours de financement (sur les 60 jours) est proposée à nos fournisseurs. Avec le factoring classique, ils sont payés tout de suite, soit 20 jours de plus de financement, mais ils ne sont jamais financés à 100 % de la facture, tout simplement parce qu'il existe un risque avec le factoring classique totalement absent du reverse factoring. Le reverse factoring présente également l'avantage par rapport au factoring classique d'être beaucoup moins cher, car les fournisseurs bénéficient tous de la note de crédit de GRTgaz. » ■ **JF**

« À l'origine, notre principale motivation était de soutenir nos fournisseurs les plus sensibles. »

Stéphane Hareau, responsable de pôle comptabilité, finances GRTgaz.

© GRTgaz

Sous le haut patronage de
Monsieur Emmanuel MACRON,
Président de la République

SOLUTRANS

19 - 23 NOV 2019 LYON · EUREXPO

SALON INTERNATIONAL DES SOLUTIONS
DE TRANSPORT ROUTIER ET URBAIN

LE PLUS GRAND RASSEMBLEMENT EUROPÉEN DE
VÉHICULES INDUSTRIELS ÉLECTRIQUES DE 3,5 À 44 TONNES



AU PROGRAMME

- Le 6^e Rendez-vous de la filière, en partenariat avec la PFA
- Des conférences sur les grands enjeux de la filière (Electrification, Connectivité, Logistique urbaine,...)
- ▶ SOLUTRANS 4.0 : start-up, solutions technologiques d'avenir, modèles disruptifs
- ▶ Espaces Formation et Emploi

NOUVEAUTÉS
2019

L'INNOVATION ET LE TALENT RÉCOMPENSÉS



VOTRE
BADGE VISITEUR
GRATUIT SUR

www.solutrans.fr

code : SUPPLYSOL



#SOLUTRANS



TÉLÉCHARGEZ
L'APPLI DU SALON !



Organisation

COMEXPOSIUM

Sous le patronage



Partenaires

