



## ■ Entreprise & finance

# Trésorerie - Quand les entreprises soutiennent leurs fournisseurs



Entre l'amplification des difficultés d'approvisionnement depuis le début de la crise sanitaire, la hausse des prix des marchandises et des matières premières, et les tensions financières qui commencent à gagner certains fournisseurs, la gestion de ce poste vire au casse-tête. Conscients des fragilités de leur supply chain, un nombre croissant de donneurs d'ordres redoublent d'initiatives pour soutenir leurs partenaires les plus stratégiques.

Le 30 septembre dernier, plus de 170 dirigeants de petites et moyennes entreprises et de grands groupes étaient réunis au sein du siège de Sanofi France, à Gentilly, en présence de la ministre chargée des PME, Olivia Grégoire. S'il a largement été question, durant cette rencontre organisée par l'association Pacte PME, de la dégradation de l'environnement économique, de l'envolée des prix, du plan gouvernemental de sobriété énergétique et des projets de transformation et de développement des participants, un autre sujet s'est invité au cœur des discussions : la relation entre les entreprises donneuses d'ordres et leurs fournisseurs.

### Un rééquilibrage du rapport de force

Le sujet n'est certes pas nouveau. Depuis longtemps, les retards de paiement récurrents ont en effet souvent été générateurs de tensions entre les deux parties. Pourtant, la loi de modernisation de l'économie (LME) de 2009 avait fixé le délai maximal de règlement des fournisseurs à 60 jours. Mais d'après les différents baromètres, dont

celui du cabinet Arc, les factures sont de fait honorées chaque année avec un retard moyen d'une dizaine de jours en France (12,5 jours en 2021). Mais depuis le début de la crise sanitaire, la gestion du poste fournisseurs, et plus précisément celle du risque fournisseurs, revêt une dimension encore plus stratégique. En raison des restrictions mises en œuvre par les Etats pour tenter d'enrayer la pandémie de Covid-19, les chaînes d'approvisionnement internationales se sont retrouvées complètement déstabilisées, avec comme dommages collatéraux des pénuries de certains types de composants – notamment électroniques – et un engorgement du transport maritime. Une situation qui n'a cessé

d'empirer depuis 2020 sous l'effet de divers facteurs exogènes (blocage durant une semaine du Canal de Suez par un navire en mars 2021, mouvements de grève dans plusieurs ports américains...) mais aussi, et surtout, d'une incapacité persistante des fournisseurs à satisfaire les besoins de leurs clients.

Dans ce domaine, la poursuite de la politique « zéro Covid » de la Chine n'a fait qu'aggraver le déséquilibre entre l'offre et la demande. « Les temps de transit ont explosé au cours des derniers mois, confirme Frédéric Michelland, directeur général de Poclairn Hydraulics, une entreprise spécialisée dans la fabrication de moteurs hydrauliques à pistons radiaux. De l'ordre de 40 à 45 jours maximum habi-

**De l'ordre de 40 à 45 jours maximum habituellement, les délais de transport maritime entre l'Inde et les Etats-Unis dépassent désormais 90 jours.**

tuellement, les délais de transport entre l'Inde (environ 15 % de notre base fournisseurs) et les Etats-Unis, par exemple, dépassent désormais 90 jours. En outre, moins d'un tiers de nos livraisons arrivent à la date prévue initialement. Quant aux retards, ils se mesurent en semaines. » Alors que le choix des fournisseurs avait jusqu'alors tendance à être guidé essentiellement par le critère d'optimisation des prix, la donne



« Plusieurs de nos clients ont réalisé une cartographie de leur panel fournisseurs, qui a permis d'opérer une classification de ces derniers en trois catégories : les "classiques", les "stratégiques" et les "partenaires". »

**Jérôme Pierucci**, président, Peers Group

a donc radicalement changé. « Le prix reste certes un paramètre de choix essentiel, mais à cela s'ajoutent de nouveaux critères d'arbitrage : la localisation du fournisseur pour des raisons à la fois géopolitiques et écologiques (voir encadré), et la fiabilité de l'approvisionnement », retient Samuel Guillon, senior vice president strategy chez Kyriba et ancien directeur financier groupe de Colas. Et sur ce plan, la crise inflationniste actuelle n'a fait que relever le degré de complexité. « Face à l'envolée de leurs coûts énergétiques principalement, plusieurs de nos fournisseurs français et étrangers ont déjà tiré la sonnette d'alarme, nous indiquant que leur survie était clairement menacée », relate ainsi un dirigeant d'un équipementier automobile.

### Mieux cibler les fournisseurs stratégiques

Dans le souci de sécuriser leurs approvisionnements, de nombreux donneurs d'ordres ont donc dernièrement cherché à diversifier leur base de fournisseurs, en ciblant idéalement des entreprises plus proches d'eux géographiquement pour limiter les problématiques de transport. En parallèle, certains ont mené une large revue de cette base. « Afin non seulement d'identifier leurs partenaires critiques, mais aussi de mieux connaître leurs contraintes opérationnelles et de mieux évaluer leur solidité financière, plusieurs de nos clients ont récemment réalisé une cartographie de leur panel fournisseurs, signale Jérôme Pierucci, président de la société de conseil en organi-

**Certains donneurs d'ordres ont envoyé chez leurs fournisseurs des experts internes ou externes en vue d'optimiser leurs processus de production.**

sation PeersGroup. Ce travail leur a ainsi permis d'opérer une classification entre les trois catégories de fournisseurs : les "classiques" (facilement substituables), les "stratégiques" (volumes d'affaires significatifs ayant un savoir-faire participant au développement de l'entreprise cliente) et les "partenaires" (qui s'impliquent structurellement dans le développement/co-investissement) qu'il est opportun d'accompagner du fait de leur rôle déterminant dans la conception et la production des

produits et/ou services. » C'est ainsi que, dans le sillage d'initiatives parfois prises lors des confinements sanitaires de 2020 et 2021, un nombre croissant d'entreprises ont (re) commencé à mettre en œuvre une politique de soutien plus marquée vis-à-vis de leurs partenaires clés. « Dans certains cas, il peut s'agir d'envoyer chez ces derniers des experts internes ou externes en vue d'améliorer leurs processus, leurs techniques de production, poursuit Jérôme Pierucci. On observe ce type de démarches, notamment venues de l'industrie automobile, aujourd'hui dans de nombreux secteurs d'activité. » Plus généralement, l'aide mise en place est de nature financière et vise à soulager la trésorerie des fournisseurs. Elle peut prendre diverses formes. « Le premier

## « Name and shame » : un dispositif qui pourrait être plus efficace



**François Perret,**  
directeur général, Pacte PME

« Depuis 2014, près de 1 580 amendes ont été prononcées par la DGCCRF, pour un montant cumulé d'environ 126 millions d'euros. »

● Altair Sécurité, Facebook France, Sedifrais, EY Advisory, Schneider Electric Energy France, Domino's Pizza, Eiffage Route Centre Est et Eiffage Construction Bretagne... Depuis la rentrée, ces entreprises se sont distinguées pour de mauvaises raisons : en raison de retards de règlement de leurs fournisseurs, elles ont chacune été sanctionnées pécuniairement par la Direction générale de la concurrence, de la consommation et de la répression des fraudes (DGCCRF) qui, dans le cadre du dispositif de « name and shame », a rendu ses décisions publiques. ● Ce dernier a été institué par la loi Hamon du 17 mars 2014, qui avait d'abord instauré un mécanisme

d'amendes administratives prononcées par la DGCCRF, intégrant des mesures de publication. Puis, la loi Sapin II du 9 décembre 2016 avait relevé le plafond de l'amende de 375 000 euros à 2 millions d'euros pour une personne morale. Ce plafond est d'ailleurs susceptible d'être doublé en cas de réitération du manquement dans un délai de deux ans à compter de la date de la première décision de sanction.

● De l'avis général, cette épée de Damoclès pesant sur les mauvais payeurs a incité un grand nombre d'entreprises, notamment les plus grandes d'entre elles, à adopter des comportements de paiement plus vertueux. Pour autant, certains

spécialistes estiment qu'un nouveau renchérissement des sanctions rendrait le dispositif encore plus efficace. « Depuis 2014, près de 1 580 amendes ont été prononcées, pour un montant cumulé d'environ 126 millions d'euros, observe François Perret, directeur général de Pacte PME. Ce total n'est certes pas négligeable, mais le plafond de 2 millions d'euros n'est toutefois pas de nature à changer radicalement la donne à l'aune des sommes parfois en jeu dans le cadre des retards de paiement. »

● A ce jour, les sociétés qui ont été le plus lourdement sanctionnées sont SFR (3,7 millions d'euros), Cora (2 millions), EDF et Heineken (1,8 million d'euros chacun).

## Le poids croissant de la réglementation et de l'ESG sur le choix des fournisseurs

● Depuis notamment la loi du 27 mars 2017 relative au devoir de vigilance des sociétés mères et des entreprises donneuses d'ordre, la législation a souvent influé sur le choix

auxquelles s'ajoutent les nombreuses règles afférentes à la lutte contre le blanchiment d'argent et le financement du terrorisme. Plus largement, la réglementation en matière

● La nécessité pour les entreprises de mesurer le « Scope 3 » de leurs émissions de CO<sub>2</sub> (loi Grenelle 2, pression des investisseurs sur les marchés de capitaux suite aux réglementations européennes) en est l'une des principales illustrations. Aux côtés du Scope 1, qui porte sur les rejets de gaz à effet de serre directs, et le Scope 2, sur les émissions indirectes liées à l'énergie utilisée lors du processus de production, le Scope 3 correspond aux autres émissions indirectes. Celles-ci intègrent par exemple les émissions relatives au transport des salariés et des clients, mais aussi l'extraction et l'acheminement des



matériaux achetés par l'entreprise pour la confection des produits. Plus les fournisseurs sont éloignés géographiquement, plus le bilan du Scope 3 se trouve donc dégradé. Un écueil qui explique en partie pourquoi un nombre croissant de grands groupes français souhaitent relocaliser certaines de leurs activités et optent pour des fournisseurs domestiques ou européens.

**Dans l'évaluation du « Scope 3 » de leurs émissions de CO<sub>2</sub>, les entreprises doivent prendre en compte la pollution générée par le transport des matériaux achetés auprès de leurs fournisseurs.**

des fournisseurs, notamment lorsqu'ils sont basés à l'étranger. Une tendance qui, ces dernières années, s'est amplifiée. C'est le cas, déjà, avec la multiplication des embargos et des sanctions internationales prises à l'encontre de personnes physiques et morales,

de RSE (taxonomie verte, règlement SFDR concernant les informations à fournir en matière de développement durable dans le secteur des services financiers...) est amenée à peser de plus en plus dans la sélection des partenaires.

levier a consisté, et consiste encore, à accepter les hausses de prix demandées aux donneurs d'ordres », fait remarquer Arthur Wastyn, associé, head of working capital and cash flow services chez PwC France. La deuxième solution la plus couramment utilisée repose sur le règlement accéléré des fournisseurs, de manière à réduire leur besoin en fonds de roulement.

### Des paiements plus rapides

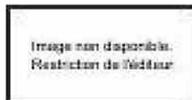
Sur ce point, des évolutions positives ont d'ores et déjà été observées en France. « Il ressort de notre 3<sup>e</sup> baromètre réalisé avec le cabinet Altares que les donneurs d'ordres interrogés (plus de 6 700 structures employant plus de 250 salariés) avaient réglé, à la fin du premier semestre, 73 % de leurs paie-

ments à l'heure, une proportion en progression de 3 points sur un an, informe François Perret, directeur général de Pacte PME. Chez certains d'entre eux, comme par exemple Aéroports de Paris, L'Oréal, LVMH, Sanofi et Thalès, cette part atteint même des niveaux très au-delà de la moyenne, entre 86 % et 92 %. » Dans cette logique, quelques groupes se sont réso-

lus à raccourcir sensiblement leurs délais de paiement, voire à payer leurs principaux fournisseurs dès l'émission de la facture ou presque. Un geste parfois concédé sans demande de contrepartie de la part du payeur, et plus souvent moyennant un escompte commercial. « Alors que beaucoup d'entreprises françaises disposent encore d'une trésorerie abondante (près

## L'affacturage inversé, une aubaine pour les fournisseurs étrangers

● Selon ses promoteurs, l'affacturage inversé, ou reverse factoring, présente un intérêt accru lorsque les partenaires commerciaux de l'entreprise sont situés à l'étranger. « A la différence de la France, où les délais de paiement sont strictement encadrés par la loi LME, ces derniers peuvent être plus facilement négociés entre les parties dans certains pays, comme l'Allemagne et le Portugal, évoque Ludovic Sarda, président de Pythéas Capital Advisors. Cette situation peut permettre au donneur d'ordre de réclamer des délais étendus afin d'optimiser sa trésorerie, sachant que son fournisseur sera quant à lui réglé immédiatement. »



● Dans le nouveau cycle mondial de remontée des taux d'intérêt, le reverse factoring se révèle également attractif pour les fournisseurs localisés dans les pays émergents. Les taux directeurs s'y établissent en effet à des niveaux sensiblement plus élevés qu'en Europe (1,25 %), comme en Turquie (12 %) et au Brésil (13,75 %). « Le financement de l'affacturage inversé repose sur le risque de crédit dans la devise de compte du donneur d'ordres, constate Samuel Guillon, senior vice president strategy chez Kyriba. Les fournisseurs bénéficient donc du différentiel entre leur spread de crédit et celui du donneur d'ordre ainsi que du différentiel entre les taux de base dans la devise du donneur d'ordre et les taux de base dans la leur. »



« Le premier levier de soutien a consisté, et consiste encore, à accepter les hausses de prix demandées aux donneurs d'ordres. »

**Arthur Wastyn**, associé, head of working capital and cash flow services, PwC France

de 900 milliards d'euros selon la Banque de France), ce modus operandi (paiement en avance moyennant escompte commercial) a le vent en poupe dans la mesure où l'escompte génère un rendement du cash ainsi employé plus attractif que les placements de trésorerie court terme, sans risque additionnel, tout en se traduisant, pour le donneur d'ordres, par une amélioration de son Ebitda du fait de la remise tarifaire consentie par son fournisseur », corrobore Samuel Guillon.

Du côté des entreprises qui ne disposent pas forcément de liquidités mobilisables instantanément, une autre technique suscite en ce moment un intérêt croissant : l'affacturage inversé. Ce mode de financement consiste pour un donneur d'ordres à recourir aux services d'un factor, qui va régler immédiatement le montant total des factures émises par ses fournisseurs. Leur besoin en fonds de roulement est de facto allégé. Ce n'est ensuite qu'à l'échéance des factures que le donneur d'ordres – qui supporte l'intégralité du coût du dispositif – rembourse le factor. « Même si la mise en place d'un programme de reverse factoring est assez lourde, surtout si celui-ci concerne plusieurs dizaines,

voire centaines, de fournisseurs, plusieurs grands groupes sont actuellement engagés dans un tel process », assure Ludovic Sarda, président de la fintech Pythéas Capital Advisors et de sa plateforme Treso2. Cet instrument commence à se diffuser dans la sphère des ETI, à l'image de Rossignol qui est en passe de finaliser le déploiement d'un dispositif d'affacturage inversé. Enfin, d'autres approches ont également pu être mises en œuvre, parmi lesquelles « l'engagement contractuel du donneur d'ordres à commander un certain volume de marchandises sur une période étendue, à un prix défini, de manière que le fournisseur puisse rassurer ses propres partenaires bancaires », souligne Arthur Wastyn.

#### Vers un tour de vis des assureurs crédit

Si d'aucuns parmi les grands groupes considèrent actuellement que la sécurisation de leur poste fournisseurs passera par une pérennisation de ces mesures de soutien, cette condition sine qua non pourrait malgré tout souffrir des entorses dans les prochains mois. « Face au contexte économique dégradé, la tentation des grands groupes de faire peser une partie leurs contraintes sur leurs par-

tenaires peut être grande, met en garde François Perret. Ainsi, les bonnes pratiques observées depuis le début de l'année en matière de délais de paiement, par exemple, méritent d'être confirmées dans le temps. » La perspective de voir certains donneurs d'ordres changer de politique est d'autant plus plausible à court-moyen terme que le risque de défaillance s'inscrit en nette augmentation. « Face à la détérioration de la trésorerie de nombreuses entreprises, il faut s'attendre à ce que les assureurs crédit serrent la vis et renvoient à la baisse leur niveau de couverture, prévient Arthur

Wastyn. Or, si ce scénario venait à se concrétiser, les niveaux de financement du factoring et du reverse factoring s'en trouveraient mécaniquement impactés à la baisse. » A ce stade, les actions de ce type resteraient limitées, selon les assureurs crédit. Mais l'un d'eux l'admet : sur la base des remontées de terrain dont il dispose à ce jour quant à l'impact des coûts énergétiques sur les états financiers de nombreuses entreprises, une vague de dégradations des notations pourrait avoir lieu dès le premier semestre 2023. ■

Arnaud Lefebvre  
@ALefebvre\_of

### L'intégration verticale, fausse bonne idée ?

● Afin de permettre à un fournisseur stratégique de continuer d'innover, il arrive que certains groupes participent au financement d'une partie de la R&D. « C'est le cas, notamment, dans les secteurs automobile et aéronautique », précise Jérôme Pierucci, président de la société de conseil en organisation Peers Group.

● D'autres vont même plus loin en devenant actionnaire minoritaire ou majoritaire de l'entreprise. D'après plusieurs banquiers d'affaires, les réflexions relatives au rachat de par-

**Sans aller jusqu'à entrer au capital, il arrive que certains groupes participent au financement d'une partie de la R&D de leur fournisseur.**

tenaires en difficulté se sont ainsi intensifiées depuis le début de la crise inflationniste.

● Pour autant, peu d'opérations dites d'intégration verticale tendent à se concrétiser. « L'acquisition d'un fournisseur fragilisé, aussi stratégique soit-il, peut être

porteuse de nombreux risques, à la fois financiers et juridiques (litiges avec des partenaires commerciaux...) », pointe Arthur Wastyn, associé chez PwC France. A cela s'ajoute un autre écueil, plus structurel. « Il y a quelques années, nous avons racheté un fournisseur en difficulté, qui produisait des pièces de fonderie, témoigne Frédéric Michelland, directeur général de l'ETI familiale Poclair Hydraulics. Or il s'agissait d'un métier différent du nôtre (systèmes de transmission de puissance), dont nous avions clairement sous-estimé les spécificités et la complexité. Une fois l'activité redressée, nous avons préféré la revendre à un spécialiste du secteur et en faire l'un de nos fournisseurs privilégiés. »