TEMOIGNAGE CLIENT

KYRIBA – TEMOIGNAGE CLIENT

ASAP Auchan: retour sur un projet international de *Reverse Factoring* réussi

Groupe familial et mondial, entreprise humaine et conquérante, distributeur historique et commerçant nouvelle génération, le groupe français Auchan poursuit son développement international en s'appuyant sur un écosystème de fournisseurs solide.
Rencontre avec François VERRODDE, directeur Général de la société ASAP, filiale du groupe Auchan, et responsable des programmes de *Reverse Factoring* du groupe.

Bonjour François et merci d'avoir accepté notre invitation.
Pour commencer, pouvez-vous nous présenter la société ASAP et nous décrire sa mission principale?

La société ASAP *(Auchan Supplier Advanced Platform)* est une filiale à 100% d'Auchan. Nous avons voulu créer cette entité avec un objectif bien précis : être en mesure de proposer à l'ensemble des entités du groupe Auchan, des programmes de *Reverse Factoring* au bénéfice de leurs fournisseurs. Nous avons une politique de développement qui s'appuie sur un réseau très dense de fournisseurs locaux, et nous souhaitions mutualiser nos moyens et nos forces pour offrir à ces fournisseurs des programmes adaptés à leur besoins. Notre mission principale est donc d'accompagner la croissance du groupe Auchan et les entités opérationnelles sur ces sujets.

Aujourd'hui ASAP suit des programmes de *Reverse Factoring* pour le compte de 5 entités du groupe (Hypermarchés France, Supermarchés France, Auchan Pologne, Auchan Roumanie, Auchan Portugal) et compte tenu du succès de notre démarche, nous avons l'ambition de rapidement pouvoir servir les autres entités présentes dans les 14 pays où Auchan a décidé d'investir.

Quels étaient les motivations et les enjeux qui vous ont amenés à mettre en place un projet de *Reverse Factoring* au sein du groupe Auchan ?

A l'origine, le projet de *Reverse Factoring* au sein du groupe Auchan a été imaginé comme une réponse à une question récurrente de la part de nos fournisseurs : est-il possible de réduire vos délais de paiement ?

Il est évident que la crise des *subprimes* de 2007 avait fragilisé financièrement un certain nombre de nos fournisseurs, qui cherchaient alors à se faire payer plus rapidement et qui avaient des difficultés à trouver des financements bancaires à des conditions acceptables. Alors que certains fournisseurs rencontraient des problèmes pour honorer les commandes passées par Auchan, il était devenu évident que nous devions rapidement mettre en place un programme de soutien en faveur nos fournisseurs.

Nos équipes se sont alors intéressées aux programmes de *Reverse Factoring* qui offraient tous les avantages attendus : permettre aux fournisseurs d'être payés plus rapidement à des conditions très avantageuses, tout en ne dégradant pas le BFR du groupe Auchan. Ces programmes étaient aussi l'occasion pour nous de moderniser nos moyens de paiements et dans certains pays de passer ainsi de règlements papier à des règlements par virements électroniques pour certaines entités. Ce changement de mode de paiement était aussi une opportunité pour renforcer la sécurité et réduire les coûts. Enfin le dernier point positif, était la capacité à travers ce projet, d'équiper nos entités d'un portail fournisseurs - un extranet - pour communiquer à nos fournisseurs des informations et notamment le statut de leurs factures.

Bref, tous les feux étaient au vert pour lancer ce projet en interne et compte tenu du contexte et des enjeux, la direction a très vite validé sa faisabilité.

Quelle a été ensuite votre démarche ? Comment s'est déroulé le projet ?

Nous avons très rapidement impliqué toutes les équipes concernées par le projet : les achats, la direction informatique, le juridique et bien entendu la direction financière. Il s'agit bien d'un projet d'entreprise en réponse à des enjeux éminemment stratégiques. Il était donc important d'avoir des sponsors forts en interne et une implication de tous. Dès le départ, le projet intégrait la dimension internationale souhaitée. Cette approche a structuré tout le projet et défini des prérequis importants : être multi-législations, multi-langues, multi-banques, multi systèmes d'informations, multi-référentiels, multidevises. Seule une solution indépendante des banques comme celle proposée par Kyriba était alors en mesure d'intégrer nativement toutes ces contraintes. Le choix de la solution a donc été guidé par ces exigences mais aussi par cette volonté que nous avions de proposer une solution moderne, flexible, personnalisable et facile à déployer sur un périmètre géographique large.

Ensuite, la mise en œuvre du projet a débuté par une phase pilote impliquant 4 entités du groupe et 3 partenaires bancaires. Nous avons alors validé certaines options prises comme par exemple les modes de financements proposés à nos fournisseurs (*Push* : sur la base de critères définis par le fournisseur toutes ses factures validées et respectant ces critères sont automatiquement financées - *Pool* : le fournisseur sélectionne lui-même individuellement les factures qu'il souhaite financer). Nous avons aussi pu tester et valider durant cette phase les packages que nous avions élaborés (package basic qui donne accès aux informations et au paiement sur les factures / package sérénité qui autorise en plus la demande de financement), ainsi que les niveaux de prix proposés.

Nous avons activé les moyens de communication nécessaires (site web, campagne d'emailing, présence sur les salons, …) pour enrôler le plus possible de fournisseurs sur la plateforme et monter en puissance.

Aujourd'hui nous sommes en production depuis 3 ans et nos objectifs sont atteints et même dépassés ! Nous avons plus de **15.500 fournisseurs** sur la plateforme et les demandes de financements ont progressées de **+ de 47% sur décembre 2016/ décembre2017.**

Comment se déroule une journée type chez ASAP ?

Le quotidien de l'équipe ASAP consiste à être en support des entités opérationnelles. Nous suivons donc l'activité sur la plateforme et communiquons avec les différentes contreparties afin de répondre à leurs interrogations (Entités Auchan, Financiers et banquiers, fournisseurs). Nous nous assurons que les processus et les automatismes se déroulent correctement sur la plateforme et nous faisons aussi l'interface avec les équipes de Kyriba quand cela s'impose.

Sinon, quels sont les retours de vos fournisseurs ? Quelles sont leurs principales motivations pour adhérer au programme ?

Les retours de la part des fournisseurs qui adhérent au programme sont unanimement positifs. Ils trouvent sur le portail auquel ils ont accès, toutes les informations importantes (statut de leurs factures notamment) et surtout la capacité de financer leurs factures validées en quelques clics et ce, à des conditions très attractives.

En un point unique, ils peuvent donc se faire payer rapidement des factures validées par les différentes entités du groupe Auchan avec lesquelles ils travaillent. Leurs attentes en termes de visibilité, simplicité, transparence, autonomie et attractivité sont désormais comblées. Le constat que l'on fait est que les fournisseurs qui ont adhéré au programme n'en sortent pas et qu'ils continuent d'utiliser activement les services mis à leur disposition.

Quels sont selon vous, les points de vigilance à avoir sur ce type de projet ?

L'un des prérequis de ce type de projet à dimension internationale est de mon point de vue, d'être multi-banques. C'était indispensable pour la réussite de notre projet. La proximité avec les fournisseurs, le niveau de service exigé, la réactivité attendue - et pour Auchan la maitrise du risque de contrepartie - tous ces éléments plaident en faveur d'une approche multi-bancaire. Et même si cela peut prendre plus de temps lors du déploiement, car évidemment il faut connecter l'ensemble des banques sélectionnées à la plateforme Kyriba, ce choix est le plus adapté.

L'autre point important qu'il ne faut absolument pas négliger, et lié aux aspects juridiques. Dans notre contexte multi-pays, et donc multi-législations, l'ensemble des impacts juridiques devaient être validés par nos équipes internes, elles-mêmes accompagnées d'un cabinet externe spécialisé dans le domaine des financements internationaux.

J'imagine que vous préparez aussi l'avenir. Quelles sont les prochaines étapes autour de ce projet de *Reverse Factoring* ?

L'un des objectifs majeurs pour nous est évidemment de poursuivre le développement de nos programmes de *Reverse Factoring* et d'accompagner d'autres entités du groupe, proposer nos services à d'autres pays. Accompagner la croissance du groupe Auchan est notre mission principale et c'est donc tout naturellement que nous allons répondre aux sollicitations des divers pays qui ont des enjeux importants en la matière.

Nous avons aussi pour ambition de faire évoluer les outils mis en place, pour apporter aux utilisateurs encore plus de souplesse et de flexibilité, mais aussi pour faciliter la convergence de nos modes de fonctionnement et de nos règles internes. Pour des équipes réduites comme celle d'ASAP, la productivité est clé et nous travaillons donc sur tous les leviers nous permettant de l'accroitre.

Enfin le dernier sujet de réflexion que nous avons, c'est comment accélérer la mise en place des financements pour nos fournisseurs ? Cela impose de travailler en amont sur le processus de validation des factures mais aussi sur d'autres approches qui consisteraient à financer non plus à partir de la facture, mais à partir du bon de commande par exemple, ou encore de ne plus faire appel à des financements externes mais utiliser nos propres liquidités (*Dynamic Discounting*). Bien entendu, nous travaillons sur ces thèmes en étroite collaboration avec notre partenaire Kyriba qui depuis le début de notre projet, a su nous accompagner efficacement et nous proposer des solutions toujours pertinentes.