

Les enjeux du Supply Chain Finance : une étude exploratoire sur les entreprises marocaines

Supply Chain Finance issues: An exploratory survey on Moroccan companies

Fadila ELBICHRI, (Docteure)

Management Digital, innovation et Logistique (MADILOG)

École Nationale de Commerce et de Gestion - Agadir

Université IBN ZOHR d'Agadir, Maroc

Adresse de correspondance :	École Nationale de Commerce et de Gestion - Agadir Université IBN ZOHR d'Agadir, Maroc
Déclaration de divulgation :	Les auteurs n'ont pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude.
Conflit d'intérêts :	Les auteurs ne signalent aucun conflit d'intérêts.
Citer cet article	ELBICHRI, F. (2023). Les enjeux du Supply Chain Finance : une étude exploratoire sur les entreprises marocaines. International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics, 4(2-2), 518-532. https://doi.org/10.5281/zenodo.7829481
Licence	Cet article est publié en open Access sous licence CC BY-NC-ND

Received: March 28, 2023

Accepted: April 27, 2023

International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics - IJAFAME

ISSN: 2658-8455

Volume 4, Issue 2-2 (2023)

Les enjeux du Supply Chain Finance : une étude exploratoire sur les entreprises marocaines.

Résumé :

Le présent papier est inscrit dans le cadre des travaux qui mettent en évidence l'importance de la gestion des flux financiers dans le Supply Chain Management. En effet, notre recherche porte sur l'identification des enjeux du Supply Chain finance dans le contexte des entreprises marocaines ainsi que sur l'étude du rôle du SCF dans l'efficacité de la chaîne par le biais d'une étude exploratoire.

Sur la base d'une revue de littérature, nous avons discerné l'impact potentiel du SCF sur l'efficacité de la chaîne. Sur le plan empirique, nous avons mené une étude qualitative exploratoire dont le but est d'examiner les connaissances des dirigeants marocains sur nos concepts clés en les interrogeant sur la manière à travers laquelle les problématiques de financement étaient abordées au sein de leurs entreprises. Pour ce faire, nous avons établi un nombre de dix entretiens semi-directifs.

Ainsi, sur la base des résultats obtenus, nous constatons que le SCF est positivement lié à l'optimisation de l'efficacité de la chaîne, car il permet de faciliter l'accès au financement pour les PME tout en offrant un équilibre entre les différents besoins parfois même contradictoires des acteurs de la Supply Chain. De façon générale, notre recherche contribue à la fois à la conceptualisation du SCF comme étant une ressource financière et à la fois comme démarche liée au supply chain management.

La principale limite de notre recherche est le fait de considérer les entreprises marocaines (PME) représente un défi, car il s'agit un nouveau contexte très peu exploré. Cette perspective peut se justifier par le fait que la majorité des études sur le SCF se sont principalement concentrées sur les pays développés et émergents. Ainsi, une analyse statistique plus poussée tel quel l'utilisation des équations structurelles serait nécessaire pour la justification d'une conclusion plus généralisée.

Mots-clés : Supply chain finance, efficacité de la chaîne, approche qualitative, entreprises marocaines.

Classification JEL: L2 ; M20 ; M21

Type de l'article : Recherche empirique

Abstract:

This paper is part of the work that highlights the importance of managing financial flows in Supply Chain Management. Indeed, our research focuses on identifying the stakes of Supply Chain Finance in the context of Moroccan companies and on the study of the role of SCF in the chain's efficiency through an exploratory study.

Based on a literature review, we discerned the potential impact of SCF on the chain's efficiency. Empirically, we conducted an exploratory qualitative study to examine Moroccan managers' knowledge of our key concepts by asking how financing issues were addressed in their companies. To this end, we conducted ten semi-structured interviews.

Thus, based on the results obtained, we find that SCF is positively linked to the optimization of the efficiency of the supply chain, as it facilitates access to financing for SMEs while offering a balance between the different and sometimes contradictory needs of the supply chain actors.

In general, our research contributes to the conceptualization of SCF as a financial resource and an approach related to supply chain management.

The main limitation of our research is that considering Moroccan companies (SMEs) represents a challenge, as it is a new and little-explored context. This perspective can be justified because most studies on SCF have mainly focused on developed and emerging countries. Thus, a further statistical analysis, such as using structural equations, would be necessary to justify a more generalized conclusion.

Keywords: Supply chain finance, effectiveness of the chain, qualitative approach, Moroccan companies.

JEL Classification : L2 ; M20 ; M21

Paper type : Empirical research

1- Introduction :

À la suite de la crise économique mondiale survenue en 2008, obtenir un financement auprès des banques est devenu un véritable obstacle pour les start-ups et les petites entreprises. De plus, afin de réduire les risques liés aux prêts, les banques ont tendance à exiger de lourdes garanties pouvant limiter la productivité des PME qui peut à la fois exercer une pression sur leurs opérations quotidiennes (Randall et Faris, 2009 ; Zhao et al., 2015 ; Song et al., 2016 ; Matamanda et Chidoko, 2017). D'un autre côté, la mondialisation et l'externalisation de la production s'ajoutent également aux complexités auxquelles les entreprises doivent faire face. Ces deux situations permettent d'étendre les Supply Chain et de limiter les exigences des acteurs de la chaîne en termes de fonds de roulement. Cette diversité pousse les entreprises à travailler sous pression en raison de l'existence des fournisseurs dans de différents pays (Zulqarnain, 2019 ; Lekakos et Serrano, 2016 ; Kunday et Sengüler, 2015 ; Casterman, 2010 ; Hartley-Urquhart, 2006).

Pour ce faire, la littérature du Supply Chain Management a élargi son champ d'action en intégrant un concept relativement récent qui est le Supply Chain Finance (SCF) et qui a émergé au fil de ces dernières décennies grâce aux nombreux avantages qu'il présente. Ce dernier a pu gagner un grand intérêt auprès des chercheurs (Gelsomino et al., 2016 ; Vousinas, 2019), car il permet de résoudre les problèmes de financement entre les acteurs du SCF (fournisseurs, donneurs d'ordre et les prestataires de services financiers en améliorant leurs relations. Cependant, le Supply Chain Finance (SCF) a été mis en place dans l'intention de gérer les désaccords résultant d'une relation acheteurs - fournisseurs.

Le SCF permet non seulement de résoudre les dilemmes de liquidités entre les entreprises, mais également de réduire la charge financière des SC à long terme. En effet, les fonds nécessaires deviennent plus faibles lorsque les flux financiers sont coordonnés tout au long de la Supply Chain (SC) (Protopappa-Sieke et Seifert, 2010).

Dans le présent papier, nous mettrons en exergue le lien entre le concept du Supply Chain Finance et l'efficacité de la Supply Chain. A ce propos, l'objectif de cette recherche est d'examiner à travers une analyse qualitative, l'influence du SCF sur l'efficacité de la supply chain dans le cadre des entreprises marocaines. Par ailleurs, notre papier se structure comme suit : dans la section 2, nous discutons la littérature relative à la Supply Chain Finance et à l'efficacité de la Supply Chain. La section suivante présente la question de recherche, décrit l'échantillon, explique ainsi la méthodologie adoptée et la discussion des résultats (section 3). Enfin, la section 4 présente notre conclusion, les implications managériales et théoriques et enfin les limites et perspectives de recherche.

2 - Supply Chain Finance et efficacité de la Supply Chain : À la recherche d'un cadre théorique :

2.1 – Supply Chain Finance :

Dans le champ du Supply Chain Management, la littérature a toujours connu un déséquilibre entre l'attention accordée d'une part aux flux physiques et d'informations, et d'autre part celle attribuée aux flux financiers. Ce dernier a élargi son champ d'action en intégrant un concept peu exploré qui est le Supply Chain Finance (SCF). Contrairement aux domaines de recherche de la logistique, du SCM, et de la finance qui ont été abordés au fil des ans, le SCF est considéré comme une discipline relativement jeune. Ce concept a gagné une notoriété ainsi qu'un grand intérêt au niveau de la

théorie, grâce aux nombreux avantages qu'il présente (Wuttke et al., 2013 ; Lamoureux et Evans, 2011 ; Gelsomino et al., 2016 ; Chen et al., 2019).

Le concept du SCF a été cité pour la première fois par Stemmler et Seuring (2003) dans le but d'étudier les flux financiers liés aux opérations logistiques (Gomm et Pfohl, 2009). Selon Vousinas (2019), le SCF a trouvé ses racines au début des années 80 dans l'industrie automobile. Dans cette même veine d'idées, Templar et al. (2012) soulignent que le SCF résulte de l'interaction des disciplines de la finance et de la logistique.

En l'occurrence, définir le concept SCF demeure une tâche complexe et difficile, car les chercheurs ne consentent pas sur la véritable nature du SCF. Quant à d'autres chercheurs, il peut s'agir d'une solution financière se limitant uniquement à l'affacturage inversé (Templar et al., 2012). Pour More et Basu (2013), le SCF peut être défini comme suit : « Il s'agit de la gestion, la planification et le contrôle de tous les activités et processus liés au flux de trésorerie entre les membres de la Supply Chain, et ce, dans le but d'améliorer leur fonds de roulement ». D'autre part, Hofmann (2009) définit le SCF comme étant : « Une approche impliquant deux organisations ou plus dans une chaîne d'approvisionnement (y compris les fournisseurs de services externes) afin de créer conjointement de la valeur par le biais de la planification, la gestion et le contrôle des flux financiers à un niveau interorganisationnel. »

Cependant, certains chercheurs tels que Gelsomino et al. (2016) identifient deux points de vue liés au SCF (SCF orienté vers la finance et SCF orienté vers la Supply Chain) :

- Cette première catégorie se concentre sur les aspects financiers en se concentrant principalement sur les avantages monétaires. Le SCF est ainsi considéré comme un ensemble de solutions axées uniquement sur les prêts à court terme. Conséquemment, dans cette perspective, le rôle des intermédiaires financiers reste incontestable. Ceci pourrait être appuyé par la définition présentée par Camerinelli (2009), qui stipule que le SCF est "un ensemble de produits et de services qu'une institution financière offre pour faciliter la gestion des flux physiques et d'information d'une chaîne d'approvisionnement".

Le SCF se distingue par l'accent mis sur les aspects financiers ou l'utilisation d'instruments financiers pouvant s'appliquer aux différents départements d'une même structure (Hofmann, 2005). En d'autres termes, la combinaison des flux d'informations et des flux de physiques offre aux prêteurs la possibilité d'optimiser le risque financier au sein de la Supply Chain (Chen et Hu, 2011) :

- La seconde approche se concentre initialement sur l'optimisation des flux financiers au sein de la Supply Chain en adoptant de multiples solutions, tant financières que non financières (Hofmann, 2005 ; Pfohl et Gomm, 2009). Cette perspective consiste à établir des relations entre les acteurs de la SC en excluant les intermédiaires financiers. À titre d'exemple, une relation bien établie peut venir en aide aux PME en lui offrant la possibilité d'accéder à un financement de stocks (Vendor Managed Inventory, Financement de stocks, etc.). Gomm (2010) souligne que le SCF est "un processus permettant d'optimiser les flux de trésorerie au sein d'une Supply Chain".

Par ailleurs, le SCF a été perçu par un nombre de chercheurs comme étant une forme plus évoluée du reverse factoring, appelé également « approved payables financing » (Protopappa-Sieke et Seifert, 2010 ; Wuttke et al., 2013b). Cependant, cette vision a dégagé une confusion entre ces deux concepts dans la littérature (Elbichri, 2022b). Toutefois, trois logiques de définitions relatives au SCF ont été distinguées.

La première logique considère le Reverse Factoring comme le moyen le plus déployé pour la mise en place d'un système SCF (Lekakos et Serrano, 2016). La deuxième perspective souligne que le SCF représente une dérivée du « Financial supply chain management » (Pfohl et Gomm, 2009). Enfin, la troisième logique intègre le SCF et le FSCM en les alignant au même niveau. Cette

dernière comprend le transfert d'informations financières, la gestion interorganisationnelle des sources de financement et des capitaux immobilisés (Hofmann, 2005 ; Caniato et al., 2016 ; Martin et Hoffman, 2017).

Enfin, les solutions SCF sont mises en œuvre par les institutions financières ou les fournisseurs de technologie afin d'optimiser les flux financiers et de conduire à minimiser les coûts de la dette ou de réduire le fonds de roulement au sein de la Supply Chain (Camerinelli, 2009 ; Lamoureux et Evans, 2011 ; Gelsomino et al., 2016).

2.2 – L'impact potentiel du SCF sur l'efficacité de la chaîne : Cadre conceptuel :

Après avoir procédé à l'identification des définitions du concept SCF, il est également utile de détailler les solutions offertes par les institutions financières et qui jouent un rôle mandataire dans le fonctionnement du SCF. La littérature relève un ensemble de solutions de financement qui surviennent à différentes étapes du processus commercial.

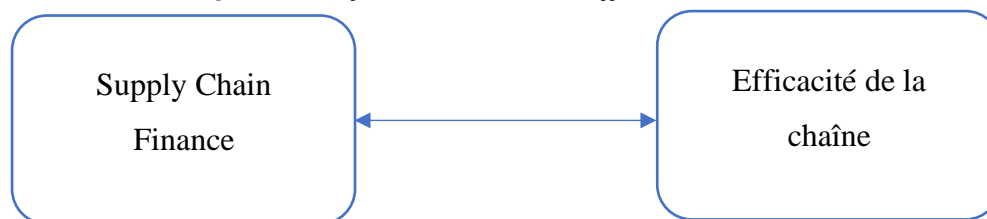
A ce propos, Gupta et Wang (2009) ont étudié l'impact d'un outil spécifique du SCF sur l'ensemble de la Supply Chain et ont conclu qu'il pouvait améliorer l'efficacité de la chaîne. Or, si au niveau conceptuel, le lien entre le SCF et la performance logistique semble probable, au niveau empirique, la plupart des modèles de recherche existants ne se sont concentrés que sur l'atténuation des risques liés aux Supply Chain ainsi que sur l'examen de l'impact des risques financiers (Dellana et West, 2016).

Dans son étude, Philip (2010) a constaté que les entreprises industrielles enquêtées employaient le SCF dans le but d'échapper aux risques quotidiens et d'améliorer l'efficacité de l'entreprise. En effet, Basole et Bellamy (2014) ont affirmé que le SCF influençait de manière positive l'atténuation des risques aux acteurs de la SC. Enfin, les chercheurs ont étudié l'impact du Supply Chain Finance (SCF) sur l'efficacité de la chaîne et ont trouvé une relation positive entre ces deux concepts (Ali et al., 2019 ; Be Nguema et al., 2020).

Selon Gunasekaran et al. (2004) l'efficacité de la SC est un moyen permettant aux entreprises d'atteindre leurs objectifs financiers et opérationnels de la SC. De leur côté, Be Nguema et al. (2020) soulignent que l'efficacité de la SC conduisait à la minimisation des coûts d'envoi et de manutention et par conséquent permettait de réduire les coûts logistiques.

Dans le dessein de combler les lacunes de la littérature, un cadre théorique est proposé dans le but d'explorer l'influence du SCF sur l'efficacité de la Supply Chain (Figure 1).

Figure 1 : L'influence du SCF sur l'efficacité de la SC



Source : Auteurs

3 – Méthodologie de recherche :

À travers la présente étude, nous cherchons à explorer l'influence du SCF sur l'amélioration de l'efficacité de la SC ainsi que de comprendre les motivations qui poussent les entreprises à adopter de telles pratiques. À notre connaissance, la recherche sur un tel sujet dans le contexte des pays en

voie de développement est limitée. En se basant sur les objectifs de recherche précédemment initiés, notre étude tente de répondre aux questions de recherche suivantes :

RQ1. Quels sont les principaux objectifs qui sous-tendent la mise en place du SCF ?

RQ2. Quelle est l'influence du Supply Chain Finance sur l'efficacité de la chaîne dans le cadre des entreprises marocaines ?

3.1 – Choix de la méthodologie adoptée :

La démarche que nous avons adoptée est de nature exploratoire, car il s'agit d'un concept (SCF) inexploré dans le contexte marocain. De plus, selon la littérature, la mise en place d'un programme SCF est complexe et demeure un défi pour toute entreprise quel que soit sa taille ou son secteur d'activité. Pour ce faire, nous avons fixé les principaux objectifs de notre recherche comme suit :

- Identifier les enjeux du Supply Chain Finance de manière générale
- Évaluer les connaissances des dirigeants marocains sur les pratiques du SCF
- S'informer sur les programmes SCF existants sur le marché marocain
- Expliquer le lien entre le SCF et l'optimisation de l'efficacité de la chaîne.

Conformément à nos questions et objectifs de recherche, une approche qualitative semble la plus appropriée dans notre cas (Aastrup et Halldórsson, 2008 ; Seuring, 2008) étant donné qu'il s'agit d'un moyen efficace permettant une collecte d'informations approfondies (Voss et al., 2002). Selon DeJonckheere et Vaughn (2019), une enquête par approche qualitative reste une méthode efficace dans la mesure où elle permet aux chercheurs de : recueillir des données qualitatives et ouvertes, explorer le terrain ainsi que de parcourir les idées des interviewées et de finalement établir des recherches sur des sujets spécifiques. À ce propos, les démarches qualitatives visent à élaborer, agrémenter ou encore déployer des théories (Thiertart et al., 2014). Au-delà de la description, ces dernières permettent également d'obtenir des justifications plus expressives sur un phénomène spécifique.

3.2 - Collecte de données :

Dans le but de collecter nos données, nous avons élaboré un guide d'entretien s'appuyant sur deux principales parties allant du général au particulier. La première partie comprend des questions d'ordre sémantique, permettant de spécifier le degré de connaissance des participants par rapport à notre contexte de recherche : Le Supply Chain Finance et l'efficacité de la Supply Chain.

Tandis que la seconde partie, cherche à expliquer de manière pratique les éléments du SCF qui touchent à l'optimisation de l'efficacité de la chaîne. Afin de fournir davantage d'informations sur nos principaux thèmes décelés à partir de la littérature, nous les détaillons ci-dessous :

Partie 1 : Généralités sur le Supply Chain Finance

- Supply Chain Finance : une relation « gagnant-gagnant » pour chacun des acteurs de la chaîne
- Motivations pour la mise en place du SCF

Partie 2 : Impact du SCF sur l'efficacité de la chaîne

- Optimisation de l'efficacité de la chaîne par le biais du SCF

Pour y parvenir, notre guide d'entretien suit deux logiques. La première logique consiste à poser des questions ouvertes permettant aux interviewés de s'exprimer ouvertement sans dévier vers un autre sujet. La seconde logique constitue l'un des avantages des entretiens semi-directifs et qui est de pouvoir formuler des questions supplémentaires à partir des réponses des répondants.

3.3 – Déroulement des entretiens et traitement des données

Un échantillon préliminaire a été constitué à partir d'une base de données incluant les entreprises marocaines dont 15 ont été sélectionnées. Ces dernières ont été contactées par téléphone afin de

garantir leur volonté de participer à la présente étude. Nous avons effectué nos entretiens avec des entreprises opérantes dans différents secteurs d'activité et dans de multiples positions dans la supply chain afin d'obtenir une vue d'ensemble sur la perception de l'ensemble des acteurs d'une chaîne.

En l'occurrence, suivant le principe de saturation, nous nous sommes limités à un échantillon de dix entreprises. Ceci peut s'expliquer par le fait que les autres entretiens qui suivent ce nombre ne fournissent plus aucune nouvelle information (Bloor et Wood, 2006). Néanmoins, la première contrainte rencontrée fut de déterminer le choix du département à interroger : logistique, financier, achat ou import-export.

Par ailleurs, les entretiens ont été réalisés au cours du mois de janvier 2023. Nous avons mis en place certains de nos entretiens par téléphone ou en face à face sur le local des entreprises (Tableau 1). Nous avons accepté de préserver l'anonymat des entreprises. Les entretiens ont été menés à l'aide d'un guide de collecte de données semi-structurées comprenant des questions ouvertes résumées (Annexe 1). Enfin, ces données ont été traitées selon la technique par analyse de contenu thématique recommandée par Thiétart (2014). Les propos de nos répondants que nous avons analysés seront présentés dans le point qui suit (4.1).

Tableau 1 : Présentation des entreprises interviewées

Interviewés	Taille	Secteur d'activité	Fonction	Lieu	Durée
I1	GE	Industrie	Directeur financier	Entreprise	50 min
I2	GE	Industrie	Directeur général	Entreprise	40 min
I3	GE	Industrie	Directeur général	Entreprise	35 min
I4	PME	Industrie	Responsable logistique	Téléphone	45 min
I5	PME	Industrie	Directeur financier	Entreprise	35 min
I6	GE	Pharmaceutique	Responsable Achats	Entreprise	60 min
I7	PME	Automobile	Responsable logistique	Téléphone	40 min
I8	PME	Industrie	Directeur général	Entreprise	45 min
I9	PME	Agroalimentaire	Directeur général	Entreprise	20 min
I10	GE	Pharmaceutique	Directeur financier	Téléphone	30 min

Source : Auteurs

4 – Résultats et discussion :

Toutes les entreprises interviewées sont initiées aux pratiques de la Supply Chain Finance et ont également fait objet d'utilisation.

4.1 – Présentation des résultats

Dans le but de mieux cerner les opinions ainsi que les expériences de nos interviewés, nous confronterons les réponses obtenues afin de parvenir à des conclusions pertinentes.

4.1.1 - Le Supply Chain Finance : une relation « gagnant-gagnant » pour chacun des acteurs :

Dans le but de répondre à leurs besoins en financement ainsi que de satisfaire leurs exigences opérationnelles, les entreprises tendent à adopter le SCF. Ce dernier représente un moyen efficace permettant d'atténuer le risque de défaillance chez les PME. Dans notre cas, les répondants I1 ; I3 ; I4 ; I7 et I10 ont souligné que l'affacturage inversé était la solution la plus commune parmi les pratiques du SCF car elle permet le soulagement de la trésorerie du souscripteur. Toutefois il est nécessaire de noter que les commissions et les intérêts y afférant restent excessifs et exagérés (I4 ; I9).

D'autres solutions ont été également soulevées telles que : l'affacturage ; le stock géré par le fournisseur ; le financement de bons de commande ; crédit documentaire et l'escompte. La littérature soulève d'autres solutions plus innovantes, mais qui n'existent pas encore dans le contexte marocain.

Ces pratiques sont communément utilisées par nos répondants, ce qui nous a permis d'obtenir une panoplie d'avantages à partir des interviews effectués. Pour ce faire, nous avons résumé les principales réponses obtenues dans le tableau qui suit :

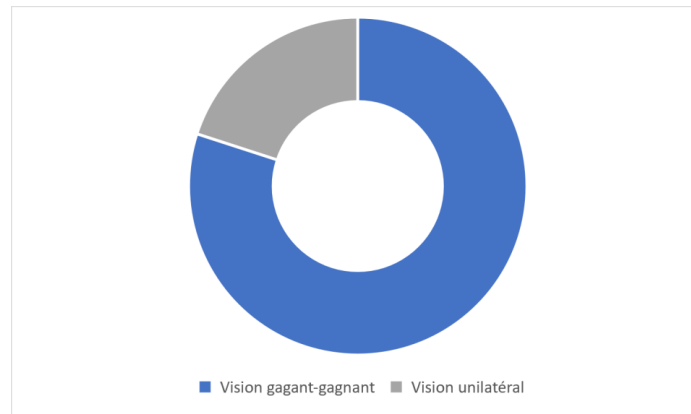
Tableau 2 : Résultats du SCF

Répondants	Avantages obtenus
I3 ; I5	Le SCF permet de prévenir les ruptures de la chaîne menaçant l'activité des acheteurs.
I2 ; I6	Cette pratique offre une optimisation des principaux indicateurs financiers.
I1 ; I4	L'affacturage inversé accorde aux acheteurs la possibilité de préserver leur trésorerie tout en en allongeant les délais de paiement.
I7	Le SCF permet de simplifier la gestion des stocks en la confiant à son fournisseur.
I5 ; I8	Le SCF permet aux fournisseurs de prévoir la demande en prenant des décisions basées sur les données partagées. La relation entre le fournisseur et l'acheteur est cependant consolidée.
I9	Le SCF offre une optimisation du BFR (dettes – créances).
I10 ; I3 ; I6	Le SCF fidélise les fournisseurs et améliore la relation entre les acteurs d'une supply chain.
I4	Le SCF offre un continuum de financement adapté aux flux opérationnels.

Source : Auteurs

Sur la base des entretiens effectués et des résultats synthétisés dans le tableau 2, nous constatons que le SCF offre des avantages tant financiers que non financiers pour toutes les parties impliquées (Donneur d'ordre, fournisseur, institutions financières ...). Cette optique a également été confirmée par nos répondants pour qui huit d'entre eux perçoivent le SCF comme étant une pratique offrant des avantages qui répondent à la fois aux objectifs des fournisseurs et à ceux des acheteurs (Voir figure1).

Figure 1 : Classement de la vision gagnant-gagnant



Source : Auteurs

4.1.2 – Motivations pour la mise en place du Supply Chain Finance :

Le SCF atténue les perturbations pouvant avoir lieu au sein de la SC, dans la mesure où les fournisseurs peuvent disposer de liquidités avant même l'échéance (Wuttke et al., 2013b ; Jiang et al., 2016). D'autre part, ces outils servent aux entreprises de la manière suivante : soulager leur trésorerie, résoudre le problème de la trésorerie et de la solvabilité, éviter les retards de paiement ou le non-paiement, avoir une garantie de paiement, soulager la situation financière de l'entreprise et limiter le risque de défaillance. Ces avantages découlent de la littérature, pour ce faire il était important pour nous de connaître les raisons qui poussent les entreprises marocaines à penser à la mise en place d'un programme SCF. Le tableau ci-après résume les verbatims de nos répondants.

Tableau 3 : Motivations d'adoption du SCF

Répondant	Motivations
I1	« Apporter de la flexibilité et de la stabilité à la Supply Chain ».
I2	« Notre principal objectif est de gagner en compétitivité ».
I3	« Nous tendons à fidéliser nos fournisseurs les plus importants ... car le recours à de nouveaux fournisseurs peut coûter de l'argent à l'entreprise ».
I4	« Nous cherchons à débloquer les liquidités avant la date d'échéance afin de soulager notre trésorerie ».
I5	« Notre entreprise pense toujours à l'innovation et par conséquent l'investissement dans de nouveaux produits nous tente ».
I6	« Tous les départements de l'entreprise travaillent de manière homogène, à la recherche du même objectif ».
I7	« L'atténuation du risque de la rupture de la Supply Chain nous motive à adopter les instruments du SCF ».
I8	« Nous tenons à offrir un soutien aux PME fournisseurs avec qui nous collaborons ».
I9	« La réduction des différents types de coûts ».
I10	« Ce qui nous pousse à penser au SCF est tout simplement l'optimisation du besoin en fonds de roulement ».

Source : Auteurs

4.1.3 – L’impact du Supply Chain Finance sur l’efficacité de la chaîne :

L’efficacité peut être définie comme étant le degré de satisfaction des exigences du client (Shepherd et Gunter, 2011). C’est dans cette mesure qu’agit le SCF, en offrant aux fournisseurs et aux partenaires de la chaîne des liquidités au moment nécessaire en soulageant leur trésorerie ainsi qu’en favorisant le bon fonctionnement des opérations (I1 et I2).

L’interviewé I4 souligne que « *lorsqu’une entreprise tente d’optimiser ses coûts, elle doit veiller à l’efficacité de l’opération* », car selon I6 « *une mauvaise décision peut impacter négativement le déroulement et la performance de la Supply Chain* ». Ceci dit, les organisations doivent trouver un équilibre entre les prévisions d’achats, les prévisions de ventes et le planning de production. À titre d’exemple, I10 prétend que « *lors d’une opération d’export les entreprises cherchent à optimiser le coût de transport en optant pour le prix le plus bas ... Or, cette situation risque de se traduire par un temps de transit souvent élevé pouvant affecter le délai de livraison de la marchandise* » (I10) ou encore « *une décision d’achat en masse pour un prix bas et qui risque d’augmenter les coûts de stockage en plus de surestaries élevées* » comme avancé par I2. Par conséquent, les méthodes d’optimisation ne doivent pas être aléatoires, mais doivent reposer sur des décisions étudiées et réfléchies, car une application réussie du SCF ne repose pas uniquement sur les aspects financiers et monétaires.

4.2 – Discussion des résultats

Nombreuses recherches dans le domaine du SCM ont démontré que les instruments du SCF étaient en mesure de créer une position gagnant-gagnant pour chaque membre de la Supply Chain (Marrak et Pillai, 2019). Parmi les avantages identifiés dans la littérature, nous pouvons énumérer : l’accroissement de la visibilité entre les participants de la chaîne ; une meilleure fluidité dans la circulation de l’information au sein de la SC et finalement la collaboration (Elbichri, 2022a ; De Boer, 2017 ; Pfohl et Gomm, 2009). Par conséquent, tous ces avantages agissent en faveur du donneur d’ordre ainsi que du fournisseur (Caniato et al., 2019). Dans l’ensemble, les bénéfices générés à partir de l’intégration du SCF peuvent être de nature financière et non-financières également. Nos résultats sont conformes à ceux identifiés dans la littérature. Ceci dit, dans le contexte des entreprises marocaines, le SCF présente des avantages pour chaque partie impliquée dans la chaîne.

En effet, parmi les motivations qui poussent les membres d’une Supply Chain à adopter le SCF est le fait que ce dernier vise à soulager la trésorerie des entreprises, résoudre les problèmes de liquidité et de solvabilité, éviter les retards de paiement ou le non-paiement, avoir une garantie de paiement, soulager la situation financière de l’entreprise et limiter le risque de défaillance. Ces idées précédemment citées que nous avons obtenues à partir des réponses des interviewés ont également été citées par Wuttke et al. (2013b) et Jiang et al. (2016).

Le SCF accentue la collaboration au sein des entreprises, en permettant aux différents services de travailler conjointement (Yang et al., 2018). Non seulement la collaboration intra-entreprises est renforcée, mais également la coordination au sein de la Supply Chain est également améliorée (Marrak et Pillai, 2019). De plus, la réduction des coûts qui résulte de l’utilisation du SCF peut contribuer fortement à la réduction des coûts globaux de la SC tel que le coût de production ainsi que de la livraison des biens et services (Hofmann et Zumsteg, 2015 ; Gelsomino et al., 2016 ; Babich et Kouvelis, 2018).

Par ailleurs, pour bénéficier pleinement des avantages du SCM, il est nécessaire de tenir compte de la mesure de l’efficacité de la chaîne (Chen et Paulraj, 2004). Le SCF en lui-même offre une panoplie d’avantages améliorant directement ou indirectement l’efficacité de la chaîne selon les

réponses générées. La mesure de la performance permet l'amélioration de l'efficacité et de l'efficience de l'ensemble de la Supply Chain (Beamon, 1999 ; Gunasekaran et al. 2004).

Dans la littérature, un nombre important de chercheurs a abordé la capacité du SCF à améliorer aussi bien la rentabilité des entreprises de manière individuelle, que celle de la SC (Wang et al., 2012 ; Zhou et al., 2016 ; Marak et Pillai, 2019).

Le SCF permet à ce propos d'offrir une visibilité de l'information dans la chaîne ainsi que de contribuer à la réduction de l'asymétrie de l'information (Hofmann et Zumsteg 2015 ; Gelsomino et al. 2016b ; Song et al. 2018) car cette dernière permet de garantir une meilleure efficacité et efficience de la chaîne.

Enfin, la réduction des coûts de financement est l'un des plus grands profits pouvant être tirés du SCF (Gelsomino et al., 2016 ; Yang et al., 2018). L'efficacité de la chaîne se mesure par l'optimisation des coûts. D'où le SCF a pour but d'offrir un financement à faible coût pour les partenaires de la SC n'ayant pas la capacité d'obtenir un soutien de la part des banques à cause de leur situation défavorable (exemple de l'affacturage inversé) (Wang et al., 2012 ; Marak et Pillai, 2019).

5. Conclusion

Afin de répondre à nos questions de recherche, 10 entreprises ont été interrogées sur le SCF. La présente recherche nous a permis de mettre en évidence l'utilité des pratiques du SCF et de celles identifiées dans la littérature. Cependant, plusieurs solutions ont été trouvées dans la littérature sans exister réellement dans le contexte marocain. Notre papier a pour but de répondre aux exigences des entreprises en termes de financement afin d'apporter plus de clarification aux managers sur la nécessité d'adopter le bon outil pour leur organisation. En outre, une application réussie ne repose pas uniquement sur les aspects financiers, mais consiste également à s'intéresser aux relations entre les partenaires de la Supply chain, tant internes qu'externes.

Notre contribution montre l'intérêt pratique du SCF, ce qui permet d'encourager les entreprises à investir dans l'implantation et l'investissement du SCF de manière générale. En effet, les résultats obtenus mettent en exergue le potentiel que le SCF peut avoir en offrant transparence et fluidité de la circulation de l'information au sein de la chaîne logistique. De plus, notre recherche apportera un éclaircissement aux dirigeants des entreprises marocaines selon leurs besoins et à leurs attentes en termes de financement.

Sur le plan théorique, nous avons abordé une panoplie d'avantages sur le SCF ainsi qu'un contexte très peu exploré à la littérature. De façon générale, notre étude contribue à la conceptualisation du SCF, à la fois en tant que ressources financières selon la perspective proposée par Gelsomino et al. (2016) et comme démarche liée au supply chain management.

Par ailleurs, la principale limite de notre recherche fut l'accès au terrain. En effet, du fait que l'adoption du SCF constitue un phénomène relativement récent dans le contexte marocain, nous avons été contraints à plusieurs obstacles au moment de la collecte des données. Pour des raisons de confidentialité, certains répondants refusaient de fournir certaines réponses relatives à l'efficacité de la chaîne logistique qui comprenait principalement les indicateurs de coût.

La seconde limite est celle de la méthodologie suivie. Une analyse statistique plus poussée avec un échantillon plus large serait nécessaire pour la justification d'une conclusion plus généralisée. Le choix d'un seul secteur serait également plus favorable pour la généralisation et l'obtention de résultats plus spécifiques.

Enfin, à partir des définitions proposées dans la littérature nous retenons que le SCF est un ensemble de solutions proposés par les banques dans le but de résoudre les problèmes de

financement survenant entre les acteurs de la Supply Chain. Pour ce faire, la concentration sur un volet plus large englobant une perspective axée sur la Supply Chain dans le contexte marocain serait d'un apport important pour la littérature.

Références :

- (1). Aastrup, J., & Halldórsson, Á. (2008). Epistemological role of case studies in logistics: a critical realist perspective. *International journal of physical distribution & logistics management*.
- (2). Ali, Z., Gongbing, B., & Mehreen, A. (2019). "Predicting supply chain effectiveness through supply chain finance", *The International Journal of Logistics Management*.
- (3). Babich, V., & Kouvelis, P. (2018). Introduction to the special issue on research at the interface of finance, operations, and risk management (iFORM): Recent contributions and future directions.
- (4). Beamon, B. M. (1999). Designing the green supply chain. *Logistics information management*.
- (5). Camerinelli, E. (2009). "Supply chain finance", *Journal of Payments Strategy & Systems*, Vol. 3 No. 2, pp. 114-128.
- (6). Caniato, F., Gelsomino, L. M., Perego, A., & Ronchi, S. (2016). Does finance solve the supply chain financing problem?. *Supply chain management: an international journal*.
- (7). Caniato, F., Henke, M., & Zsidisin, G. A. (2019). "Supply chain finance: Historical foundations, current research, future developments".
- (8). Casterman, A. (2010), "Collaborative supply chain finance: a few more steps to go"
- (9). Chen, I. J., & Paulraj, A. (2004). Towards a theory of supply chain management: the constructs and measurements. *Journal of operations management*, 22(2), 119-150.
- (10). Chen, L., Zhao, X., Tang, O., Price, L., Zhang, S., & Zhu, W. (2017). Supply chain collaboration for sustainability: A literature review and future research agenda. *International Journal of Production Economics*, 194, 73-87.
- (11). Chen, X., & Hu, C. (2011). "The value of supply chain finance", *Supply Chain Management-Applications and Simulations*, pp. 111-132.
- (12). De Boer, R., Gelsomino, L. M., Perego, A., & Michiel, S. (2017). Choosing the right Supply Chain Finance solution: toward a generalised strategy. In *IPSERA 2017-Coping with the future: picking your battles* (pp. 1-16).
- (13). DeJonckheere, M., Lindquist-Grantz, R., Toraman, S., Haddad, K., & Vaughn, L. M. (2019). Intersection of mixed methods and community-based participatory research: A methodological review. *Journal of Mixed Methods Research*, 13(4), 481-502.
- (14). Dellana, S., & West, D. (2016). "Survival analysis of supply chain financial risk", *The Journal of Risk Finance*.

- (15). Elbichri, F. (2022a). Supply Chain Finance Risks Impact on SMEs Performance: The Case of Moroccan Companies. *International Journal of Current Science Research and Review*, 5(10), 3922-3927.
- (16). Elbichri, F. (2022b). L'évolution de la Supply Chain Finance: une revue de littérature. *Revue Française d'Economie et de Gestion*, 3(11).
- (17). Gelsomino, L. M., Mangiaracina, R., Perego, A., Tumino, A., & Ellinger, A. (2016). "Supply chain finance: a literature review", *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*.
- (18). Gomm, M. L. (2010). "Supply chain finance: applying finance theory to supply chain management to enhance finance in supply chains", *International Journal of Logistics: Research and Applications*, Vol. 13 No. 2, pp. 133-142.
- (19). Gunasekaran, A., & Kobu, B. (2007). "Performance measures and metrics in logistics and supply chain management: a review of recent literature (1995–2004) for research and applications", *International journal of production research*, Vol. 45 No. 12, pp. 2819-2840.
- (20). Gupta, D., & Wang, L. (2009). A stochastic inventory model with trade credit. *Manufacturing & Service Operations Management*, 11(1), 4-18.
- (21). Hartley-Urquhart, R. (2006). "Managing the financial supply chain", *Supply Chain Management Review*, Vol. 10 No. 6.
- (22). He, Y., & Zhao, X. (2012). Coordination in multi-echelon supply chain under supply and demand uncertainty. *International Journal of Production Economics*, 139(1), 106-115.
- (23). Hofmann, E. (2005). "Supply chain finance: some conceptual insights", *Beiträge Zu Beschaffung Und Logistik*, pp. 203-214.
- (24). Hofmann, E. (2009). "Inventory financing in supply chains: A logistics service provider-approach". *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*.
- (25). Hofmann, E., & Zumsteg, S. (2015, January). Win-win and no-win situations in supply chain finance: the case of accounts receivable programs. In *Supply chain forum: an international journal* (Vol. 16, No. 3, pp. 30-50). Taylor & Francis.
- (26). Kunday, Ö., & Şengüler, E. P. (2015). "A study on factors affecting the internationalization process of small and medium enterprises (SMEs)". *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, vol. 195, p. 972-981.
- (27). Lamoureux, J. F., & Evans, T. A. (2011). "Supply chain finance: a new means to support the competitiveness and resilience of global value chains", Available at SSRN 2179944.
- (28). Lekakos, S. D., Serrano, A., & Ellinger, A. (2016). "Supply chain finance for small and medium sized enterprises: the case of reverse factoring", *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*.
- (29). Li, B., Zhu, M., Jiang, Y., & Li, Z. (2016). Pricing policies of a competitive dual-channel green supply chain. *Journal of Cleaner Production*, 112, 2029-2042.
- (30). Marak, Z. R., & Pillai, D. (2019). "Factors, outcome, and the solutions of supply chain finance: review and the future directions", *Journal of Risk and Financial Management*, Vol. 12 No. 1, pp. 3.

- (31). Matamanda, S. H., & Chidoko, C. (2017). "Accessing formal financing by Small and Medium Enterprises in Zimbabwe: The case of SMEs and banks in Chiredzi Urban", *Cell*, Vol. 263 No. 773, pp. 555908.
- (32). More, D., & Basu, P. (2013). "Challenges of supply chain finance: A detailed study and a hierarchical model based on the experiences of an Indian firm", *Business Process Management Journal*.
- (33). Paillé, P. (2007). *La recherche qualitative: une méthodologie de la proximité. Problèmes sociaux*, 3.
- (34). Pfohl, H. C., & Gomm, M. (2009). "Supply chain finance: optimizing financial flows in supply chains", *Logistics research*, Vol. 1 No. 3-4, pp. 149-161.
- (35). Protopappa-Sieke, M., & Seifert, R. W. (2017). Benefits of working capital sharing in supply chains. *Journal of the Operational Research Society*, 68(5), 521-532.
- (36). Randall, W. S., & Farris, M. T. (2009). "Supply chain financing: using cash-to-cash variables to strengthen the supply chain", *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*.
- (37). Seuring, S., & Müller, M. (2008). Core issues in sustainable supply chain management—a Delphi study. *Business strategy and the environment*, 17(8), 455-466.
- (38). Song, H., Yu, K., Ganguly, A., & Turson, R. (2016). Supply chain network, information sharing and SME credit quality. *Industrial Management & Data Systems*.
- (39). Stemmler, L., & Seuring, S. (2003). "Finanzwirtschaftliche Elemente in der Lieferkettensteuerung—Erste Überlegungen zu einem Konzept des Supply Chain Finance", *Logistik Management*, Vol. 5 No. 4, pp. 27-37.
- (40). Templar, S., Cosse, M., Camerinelli, E. and Findlay, C., 2012. "An investigation into current supply chain finance practices in business: a case study approach", In *Proceedings of the Logistics Research Network (LRN) Conference*. Cranfield.
- (41). Thiétart, R. A. (2014). *Méthodes de recherche en management-4ème édition*. Dunod.
- (42). Voss, C., Tsiriktsis, N., & Frohlich, M. (2002). "Case research in operations management", *International journal of operations & production management*.
- (43). Vousinas, G. (2019). Supply chain finance: definition, modern aspects and research challenges ahead. Tate, Wendy/Bals, Lydia/Ellram, Lisa (2019): *Supply Chain Finance: Risk Management. Resilience and Supplier Management*, Kogan, pp. 63-95.
- (44). Wang, X., Chan, H. K., Yee, R. W., & Diaz-Rainey, I. (2012). A two-stage fuzzy-AHP model for risk assessment of implementing green initiatives in the fashion supply chain. *International Journal of Production Economics*, 135(2), 595-606.
- (45). Wuttke, D. A., Blome, C., & Henke, M. (2013). "Focusing the financial flow of supply chains: An empirical investigation of financial supply chain management", *International journal of production economics*, Vol. 145 No. 2, pp. 773-789.
- (46). Yin, R. K. (2003). "Designing case studies", *Qualitative Research Methods*, pp. 359-386.
- (47). Zhao, L., & Huchzermeier, A. (2018). Supply chain finance. In *Supply Chain Finance* Springer, Cham pp. 105-119.

Annexe :

Annexe 1 : Guide d'entretien

Partie 1 : Informations générales

1 – Pouvez-vous vous présenter ? Quelle est votre fonction au sein de l'entreprise ? A quel département êtes-vous affilié ?

2 – Pouvez-vous présenter votre entreprise ?

Partie 2 : Supply Chain Finance : Généralités

1 – Avez-vous déjà entendu parler du Supply Chain Finance ? Si oui, par quel biais ?

2- Quelles sont les pratiques du Supply Chain Finance que vous connaissez ?

3 – Quelles sont les pratiques du Supply Chain Finance employées au sein de votre entreprise ?

4 – Quelles sont les principales motivations vous poussant à entreprendre de telles démarches ?

Partie 3 : Supply Chain Finance et efficacité de la Supply Chain

1 – Que représente pour vous une Supply Chain efficace ?

2 – Pensez-vous que les solutions proposées par les banques peuvent avoir une influence sur l'efficacité de la Supply Chain ? Si oui, comment ?

3 – Dans quelle mesure la Supply chain Finance peut accroître l'efficacité de la chaîne ?