

AFFACTURAGE

Les grands comptes y succombent

Cette solution leur permet de financer leur trésorerie à court terme et d'améliorer leur dette financière.

<http://www.agefi.fr/dossiers>

PAR YVES RIVOAL

Le marché de l'affacturage ne connaît pas la crise. D'après les statistiques de l'ASF (Association française des sociétés financières), les *factors* ont, sur les neuf premiers mois de 2015, enregistré une croissance de 8,6 % de leur production, après avoir affiché entre 2010 et 2014 une croissance moyenne annuelle de 12 %. Or le nombre d'entreprises ayant fait appel à ce mode de financement n'a progressé que de 5 % par an ; la croissance de l'activité a donc été essentiellement portée par les très grands programmes mis en place par des acteurs comme Total, Derichebourg ou Pernod Ricard. Un constat partagé par Eric Frachon, directeur général de CGA : « Ces dernières années, le marché a été animé par les grands comptes qui ont confié aux 'factors' des encours de plusieurs centaines de millions d'euros. Nous sommes d'ailleurs bien placés sur ce segment puisque nous avons

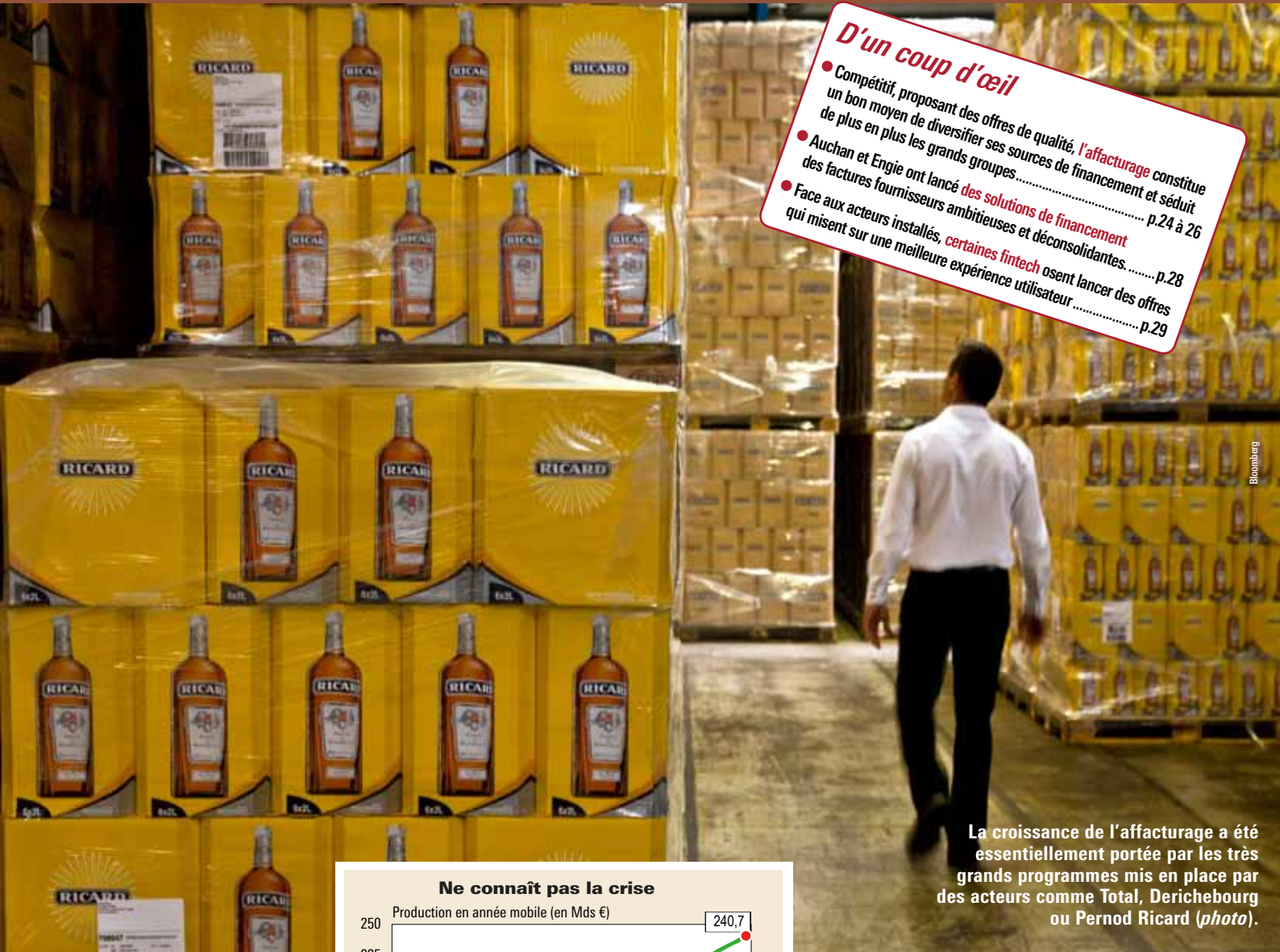
signé quelques contrats importants avec de grandes multinationales. » Chez GE FactoFrance, les grands comptes et les ETI (entreprises de taille intermédiaire) ont généré 37 % des 32 milliards d'euros de factures achetées en 2015.

Si l'affacturage séduit de plus en plus les grands groupes, c'est d'abord pour des raisons conjoncturelles, comme l'explique Eric Frachon : « Dans un environnement de taux d'intérêt très bas, l'affacturage se révèle aujourd'hui un produit tout aussi compétitif en termes de coût que la titrisation et le crédit bancaire. » Un credo

partagé par Emmanuel Rapin, directeur de la trésorerie et du financement de Lagardère : « L'affacturage constitue en ce moment un bon moyen de diversifier ses sources de financement à des coûts raisonnables, y compris en complément des financements obligataires, devenus plus délicats. »

Le succès de l'affacturage tient à la qualité des offres proposées par les *factors* qui sont passés d'une logique industrielle, qu'ils avaient l'habitude de pratiquer avec les PME, à un mode opératoire sur mesure. « Sur ce marché des grands comptes, nous

Des coûts devenus compétitifs



D'un coup d'œil

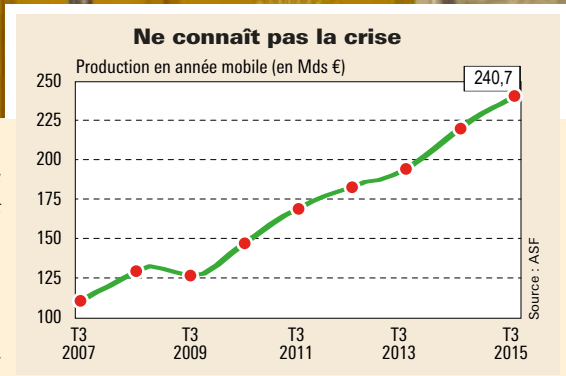
- Compétitif, proposant des offres de qualité, l'affacturage constitue un bon moyen de diversifier ses sources de financement et séduit de plus en plus les grands groupes p.24 à 26
- Auchan et Engie ont lancé des solutions de financement des factures fournisseurs ambitieuses et déconsolidantes. p.28
- Face aux acteurs installés, certaines fintech osent lancer des offres qui misent sur une meilleure expérience utilisateur p.29

La croissance de l'affacturage a été essentiellement portée par les très grands programmes mis en place par des acteurs comme Total, Derichebourg ou Pernod Ricard (photo).

faisons de la haute couture, avec des programmes qui s'adaptent aux besoins de nos clients », assure Eric Frachon.

Confidentiel et déconsolidant

Les grandes entreprises apprécient d'abord la confidentialité offerte par les *factors*, leurs clients n'étant pas informés de la cession de leurs créances. « Cela implique de notre part une délégation de recouvrement des créances que nous avons achetées, souligne Eric Frachon. Le 'factor' assume le financement immédiat de ces créances, mais laisse à l'entreprise le soin de gérer le recouvrement et l'encaissement. » Les grands comptes exigent aussi de plus en plus fréquemment une structure d'affacturage déconsolidante. « Comme la titrisation sans recours, un programme d'affacturage avec le transfert du risque client au 'factor' permet de 'dé-risquer' le bilan du cédant, de convertir un actif de créances commerciales en liquidités, et ainsi d'améliorer l'endettement financier net de la société », rappelle Emmanuel Rapin. Ce dispo-



sitif, qui nécessite de respecter des normes IFRS très strictes et une validation de la part des commissaires aux comptes de l'entreprise, est aujourd'hui maîtrisé par les *factors*. « Nous proposons des produits déconsolidants, avec des contrats qui impliquent une cession parfaite et sans recours des créances clients, précise Philippe Mutin, directeur commercial de GE FactoFrance. C'est le 'factor' qui assume le risque à travers des couvertures qui passent la plupart du temps par une assurance-crédit. »

Les grands programmes d'affacturage impliquent le plus souvent une dimension paneuropéenne, voire mondiale, les grands comptes considérant l'entreprise comme un tout unique. Cette approche vise à obtenir de meilleures conditions de financement en jouant sur l'effet volume. Cette logique a incité le groupe Sanofi à repenser sa politique en matière d'affacturage. « Jusqu'en 2013, l'affacturage au sein du groupe était activé de manière ponctuelle et locale par les directeurs financiers de nos filiales, en fonction de

Une solution parmi d'autres

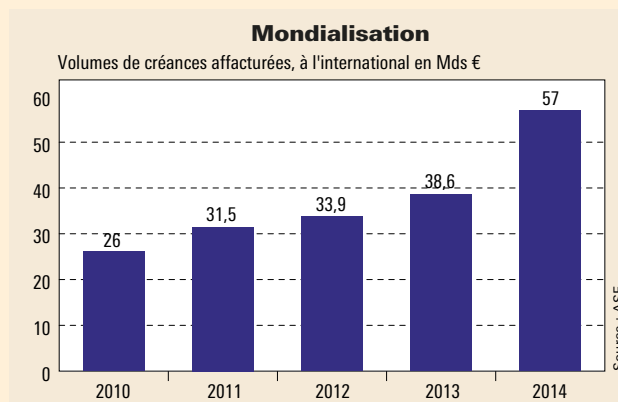
la géopolitique et de l'économie du pays, rapporte Bertrand Cordier, trésorier international de Sanofi. *A partir de 2014, nous avons décidé de reprendre la main au siège du groupe afin de déterminer une stratégie globale qui nous permette d'optimiser la gestion de notre fonds de*

roulement et d'obtenir auprès de nos 16 banques partenaires des conditions plus intéressantes. »

Le premier programme d'affacturage piloté depuis le siège a été inauguré fin 2013 au Japon, sur une ligne d'encours de 400 millions d'euros. « *Nous avons commencé par le Japon parce que le contexte y était favorable, confie Bertrand Cordier. Les taux d'intérêt étaient historiquement bas et nous avons dans ce pays une seule facture mensuelle par distributeur, ce qui a facilité la mise en place du programme.* » Le groupe envisage de déployer de nouveaux programmes. « *Dans des pays où nous nous appuyons sur un petit nombre de distributeurs, qui ont la particularité d'être cotés et de générer un volume d'activités important, la conjonction de ces deux ingrédients permet d'obtenir des coûts d'affacturage très compétitifs* », précise Bertrand Cordier.

Beaucoup de technicité

Ces grands programmes multipays et multidevises nécessitent de la part des *factors* beaucoup de technicité, comme le souligne Philippe Mutin. « *Pour les gérer, nous avons mis en place des équipes dédiées, avec des experts en financements*



structurés et des chargés de relation client qui parlent une quinzaine de langues. Ces équipes connaissent les régimes juridiques en vigueur dans les pays où nos clients sont implantés, et elles ont la capacité d'analyser le risque du client final de manière automatique et professionnelle, en s'appuyant sur nos outils de 'scoring'. » Pour intervenir sur ce marché, où l'on raisonne parfois en plusieurs centaines de millions d'euros d'encours, mieux vaut ne pas être contraint en termes de liquidités. Ce qui est le cas de tous les grands *factors*, d'après Philippe Mutin. « *Les principaux acteurs du marché sont des filiales de banques de premier plan et gèrent chaque année entre 20 et 40 milliards d'euros de factures, indique-t-il. Ils disposent tous d'une capacité qui leur permet d'opérer sans problème sur de gros volumes.* »

Pris dans sa globalité, l'affacturage possède donc de solides arguments à faire valoir. « *Il permet d'inscrire la gestion de vos flux de trésorerie sur le long terme et de lisser d'année en année l'évolution de votre 'cash-flow', relève Bertrand Cordier. Sanofi va lancer en 2016 et dans les trois ans qui viennent six ou sept nouvelles molécules. Cela implique pour le groupe beaucoup d'essais cliniques et des investissements en termes de capacités industrielles. Ces lancements vont donc peser sur notre 'cash-flow' disponible. L'affacturage fait partie des solutions qui vont nous permettre de minimiser l'impact de ces lancements, le temps que ces nouvelles molécules génèrent à leur tour du 'cash-flow'.* » L'affacturage, une solution parmi d'autres, qui ne constitue en aucun cas la panacée pour le trésorier international de Sanofi. « *Faire de l'affacturage partout et tout le temps n'a pas de sens, lance-t-il. Cela peut même devenir une drogue pour les entreprises confrontées à des problèmes de trésorerie, ce qui n'est pas notre cas. Chez Sanofi, l'affacturage est un outil qui est utilisé de manière ponctuelle pour manager le 'cash-flow'. Il ne représente que quelques centaines de millions d'encours, ce qui est très peu si l'on considère les 8 milliards de 'cash-flows' générés par le groupe en 2015.* » Un ratio que l'on retrouve chez de nombreux grands comptes, et qui laisse augurer pour l'affacturage de belles opportunités de croissance à saisir sur ce segment. ■



L'AVIS DE...

Matthieu Arnoux, responsable grands comptes finance d'AU Group

« L'affacturage constitue une alternative à la titrisation »

Comment expliquez-vous l'appétence des très grands comptes pour l'affacturage ?

Ce qui les motive avant tout, c'est l'accès au *cash*, et la volonté de diversifier et pérenniser leurs sources de financement à court terme. Les grands groupes ne veulent plus dépendre uniquement des modes de financements bancaires classiques. Désormais, l'affacturage constitue pour eux une alternative à la titrisation, avec des programmes qui sont généralement sans recours, ce qui permet de déconsolider les créances commerciales et donc d'optimiser la présentation du bilan.

La dimension du coût est-elle déterminante ?

Les grands comptes ont accès à des niveaux de prix très compétitifs, et sont en réalité les vrais gagnants de la compétition accrue entre les *factors*. L'effet volume des créances commerciales cédées au *factor* permet d'optimiser la tarification, et il n'est pas rare de voir un *corporate* réalisant

un chiffre d'affaires de 100 millions d'euros bénéficier d'une commission de service inférieure à 0,10 %. Le coût du financement proposé par les *factors* est lui aussi très attractif, car le plus souvent basé sur l'Euribor 3 mois dont le niveau est historiquement bas.

Comment voyez-vous ce marché évoluer ?

Le recours à l'affacturage devrait continuer de se développer chez les grands comptes. Pour autant, les solutions proposées se révèlent souvent très différentes d'un *factor* à l'autre, tant dans la définition du projet que dans sa mise en œuvre. Les entreprises doivent se montrer très proactives en anticipant au maximum l'étude du projet et en comparant les offres disponibles. Le choix du *factor* doit s'inscrire dans une vision globale de ses partenaires financiers, ce qui n'est pas anodin dans la mesure où, pour l'essentiel, les *factors* sont des filiales des banques.

Auchan et Engie passent au « reverse factoring » de masse

Les deux groupes ont lancé des solutions de financement des factures fournisseurs ambitieuses et déconsolidantes.

PAR FRÉDÉRIQUE GARROUSTE

La progression de l'affacturage vaut aussi pour sa version « inversée ». Le *reverse factoring*, grâce auquel les factures d'un fournisseur sont refinancées sur la base d'un engagement à payer donné par le client, donne lieu actuellement au déploiement de deux programmes, chez Auchan et Engie.

« Notre opération d'affacturage inversé représente une nouveauté par son ampleur – elle vise 8.000 fournisseurs français de notre entité Engie Cofely, pilote de l'opération qui doit s'étendre ensuite à l'Europe pour l'ensemble du groupe, soit plusieurs centaines de millions d'euros d'encours », résume Sergio Val, directeur financier adjoint d'Engie. Auchan, de son côté, vise à moyen terme à intégrer le maximum de ses enseignes à sa plate-forme de financement des fournisseurs Asap. « Nous comptons à ce jour plus de 2.000 fournisseurs, le programme comptant pour l'instant cinq 'business units', expose François Verrode, directeur général d'Asap. A terme, plusieurs milliers de fournisseurs seront inclus sur cette plate-forme multibanque et multidevise. »

Objectif premier de ces montages, aider l'accès au financement des fournisseurs. « Alors que de plus en plus de PME se retrouvent sans financement bancaire, nous étions amenés, dans certains cas, à payer à l'avance nos fournisseurs, ce qui est contraire à notre modèle fondé sur un BFR (besoin en fonds de roulement, NDLR) négatif, explique François Verrode. Le 'reverse factoring' permet aux fournisseurs d'être payés à l'avance avec des financements bancaires. » Avantage majeur, les fournisseurs vont obtenir un prix de financement amélioré, le risque de crédit pour la banque étant celui du donneur d'ordre qui s'engage à payer les factures. « Le prix obtenu pour le financement des fournisseurs, à la fois très compétitif et d'un niveau unique pour tous, distingue notre projet », appuie Sergio Val.

Le programme permet de resserrer les liens entre partenaires commerciaux. « Ce montage s'inscrit dans une démarche sociétale en faveur des PME envers lesquelles le groupe se veut exemplaire sur les délais de règlement », indique Sergio Val. De fait, le programme d'Engie ne prévoit pas de montant minimum de facture et inclut des fournisseurs de toute taille.

Dans cet esprit, les solutions se veulent faciles d'accès. « Le fournisseur ne se voit imposer aucun changement dans l'envoi des factures, leur dématérialisation n'est pas nécessaire pour bénéficier

du programme », énumère Pierre Jossier, responsable du projet Affinité chez Engie.

Pour ce chantier à la fois financier et technologique, le spécialiste des services liés à l'énergie s'est assuré les services de BNP Paribas Factor. « Nous mettons à la disposition des fournisseurs un processus entièrement accessible via internet, depuis l'adhésion jusqu'aux demandes de préfinancements, facture par facture, fait savoir Bozana Douriez, directrice générale de BNP Paribas Factor. Le fournisseur n'a pas besoin de transmettre ses factures, les données sont recueillies par nous auprès d'Engie à partir des bons à payer. » L'intervention de la banque s'étend jusqu'à la promotion du programme auprès des intéressés. « Tous nos centres d'affaires sont informés de ce programme collaboratif et la banque peut ainsi relayer l'information auprès des PME, via ses agences et son site », explique Bozana Douriez.

Le choix des banques

De son côté, Auchan a confié le projet à Kyriba. Leader mondial en gestion de trésorerie en même temps que spécialiste des paiements, le prestataire technique dispose de systèmes



Auchan vise à moyen terme à intégrer le maximum de ses enseignes à sa plate-forme d'affacturage inversé Asap.

imbriqués dans le cheminement des factures. « La mise en place d'une solution de 'reverse factoring' est complexe, il faut sélectionner les acteurs financiers, choisir l'outil d'échange d'informations et enrôler les fournisseurs. Notre solution globale répond à tous ces besoins », détaille Edy Poloniato, responsable développements de Kyriba. Des considérations d'indépendance ont aussi guidé le choix du géant de la distribution. « Nous sommes libres d'ajouter les banques de notre choix sur Asap », précise François Verrode. Sans compter que Kyriba est en mesure d'amener des investis-

seurs intéressés par l'achat des factures approuvées.

Le schéma retenu par Engie reste ouvert au financement. « La plate-forme mise à disposition par BNP Paribas Factor nous laissera l'opportunité d'ouvrir le financement à d'autres partenaires bancaires, soit via une syndication par BNP Paribas, soit via la participation directe d'autres banques sur la plate-forme », précise Pierre Jossier.

Dans les deux cas, le risque juridique pour le donneur d'ordre de requalification des créances est neutralisé, un prérequis pour le lancement de ces solutions. « Pour écarter ce risque, le groupe a notamment renoncé à des commissions d'apporteur d'affaires qui auraient pu être intégrées au schéma financier », indique Sergio Val. ■

Les fintech veulent élargir le marché aux petites entreprises

Face aux acteurs installés, quelques start-up osent lancer des offres qui misent sur une meilleure expérience utilisateur.

PAR ALEXANDRA OUBRIER, AVEC FRÉDÉRIQUE GARROUSTE

Le marché de l'affacturage est dynamique en France et compte plus de 40.000 entreprises clientes. De quoi attirer de nouveaux acteurs prêts à se positionner différemment pour apporter des solutions innovantes à de nombreuses TPE et PME non équipées. Plusieurs modèles ont déjà pris corps. Lancé il y a un an, Créancio refinance les créances clients de TPE et PME. Créé par Groupe GTI, spécialiste de la titrisation de créances commerciales de *corporates*, le véhicule déploie progressivement son activité. A fin 2015, l'encours de créances refinancées atteignait 3 millions d'euros. « *Nous en sommes à plus de 2 millions d'euros d'achats mensuels aujourd'hui*, précise Alexandre Weiss, directeur de Créancio. *Avec un DSO (nombre de jours de crédit client, NDLR) de 60 jours, cela correspond à un encours moyen de plus de 4 millions, marquant une certaine accélération.* » La cible prioritaire est constituée d'entreprises réalisant entre 1 et 5 millions d'euros de chiffre d'affaires mais en pratique, les cédants – une vingtaine au total – affichent des revenus entre 0,3 et 30 millions. Les profils des remises sont en fait très variés, l'objectif du gérant étant d'accompagner à long terme ses clients PME, à partir de cessions récurrentes, sur tout ou partie du poste client. Pour son analyse de risques, Groupe GTI mêle des outils de *scoring* à une analyse financière plus manuelle. Le groupe vient de lever 5 millions d'euros auprès d'un investisseur institutionnel et les émissions devraient s'accélérer au deuxième trimestre.

Autre *fintech* lancée début 2015, Finexkap a consacré cette première année d'activité à faire connaître sa solution et à roder ses processus. L'entreprise a convaincu 106 TPE et PME de faire appel à ses services pour un montant total de 15 millions d'euros de factures financées. L'entrée en relation se fait en ligne et un test d'éligibilité permet de savoir instantanément si l'entreprise peut souscrire ou non. Pour l'heure, Finexkap affiche un taux de défaut nul qui valide son modèle d'analyse enrichi régulièrement. « *Nous entrons dans une phase de transition vers une croissance accélérée et vers le lancement de produits innovants*, indiquent Cédric Teissier et Arthur de Catheu, les cofondateurs de la start-up qui compte déjà 35 collaborateurs. *Nous avons écouté nos clients et recueilli l'expression de leurs besoins, c'est ce qui nous guide dans le développement de nouveaux services toujours liés au financement de la trésorerie, comme le financement de factures BtoC (business to consumer), qui nécessite une ingénierie juridique et financière différente.* » Finexkap a noué des partenariats avec des éditeurs de logiciels, ce qui lui permettra de

Un marché dynamique de plus de 40.000 entreprises clientes



Pierre Chiquelin

Finexkap a convaincu 106 TPE et PME de faire appel à ses services pour un montant total de 15 millions d'euros de factures financées.

lancer son offre intégrée à ces logiciels en juin, puis à la rentrée auprès de milliers d'entreprises utilisatrices. Une étape majeure du développement de l'entreprise qui devrait lui assurer un accroissement des volumes de factures traités.

Pratique et rapide

Outre ces deux start-up qui pratiquent l'affacturage à leur façon, Aston iTrade Finance propose un autre modèle fondé sur la coopération avec les *factors* et les assureurs-crédit. Son offre comprend trois modules. Le premier consiste à gérer les relations et le recouvrement de facture grâce à un *workflow* automatisé qui décharge l'entreprise de ces tâches administratives ingrates, et permet, selon Aston iTrade Finance, de réduire les délais de paiement de 5 jours dès la première année. Pour aller au-delà de cette aide technique, le deuxième module anti-défaut de paiement est un service de mise en relation des petites entreprises avec un assureur-crédit, via une interface simplifiée dans laquelle l'entrepreneur entre les données nécessaires à l'assureur pour qualifier son risque et le tarifier. Le troisième module est l'équivalent pour financer ses factures, soit un moyen d'entrer en contact simplement avec un *factor*. « *Notre plate-forme donne les moyens aux entreprises d'accéder à des offres existantes mais avec une interface conviviale et paramétrable qui leur permet de garder la maîtrise de leur poste client*, estime Amaury de la Lance, fondateur d'Aston iTrade Finance. *Elle ouvre ainsi le marché à un public plus large qui a besoin de ces solutions.* » En 2015, la start-up a ainsi permis le refinancement de 1 milliard d'euros de factures et compte bien accélérer sa croissance.

Ces trois acteurs offrent des alternatives technologiques pratiques et rapides à des entreprises qui n'accédaient pas à l'affacturage ou à l'assurance-crédit, soit par méconnaissance, soit par difficultés dues aux conditions posées par les tenants du marché. La priorité donnée aux interfaces technologiques démontre qu'elles sont un vrai levier d'accès à ces services et donc d'élargissement du marché. ■