

L'affacturage, un levier important pour le financement du BFR

Olivier Lustin, Responsable grands comptes AU Group, interroge Caroline MARLIN, Credit Manager Europe du groupe QUIKSILVER.

CAROLINE MARLIN
Credit Manager Europe du
groupe QUIKSILVER



Olivier Lustin : Nous travaillons à vos côtés en tant que courtier depuis plusieurs années sur le financement de votre poste clients, pouvez-vous nous expliquer dans quel contexte vous avez étudié et mis en place un contrat d'affacturage ?

Caroline MARLIN : Le groupe QUIKSILVER est leader mondial dans le secteur de l'habillement action sport et a réalisé en 2016 un chiffre d'affaires de l'ordre de 1,2 milliard de dollars, dont 40% en Amérique, 39% en Europe et 21% en Asie Pacifique. Depuis 2007, le groupe sup-

portait une dette très élevée, héritée de l'acquisition du groupe **Rossignol**, revenant du rapidement, en plein cœur de la crise financière de 2009.

Courant 2013, l'équipe de management américaine a procédé à la globalisation de l'organisation opérationnelle des trois régions dans lesquelles le groupe est présent (Amérique, Europe et Asie Pacifique). La mise en place du système d'information global SAP, d'une organisation commune de la « supply chain » et d'un marketing mondial ont pesé sur l'activité du groupe dans un contexte conjoncturel déjà difficile.

L'endettement important et la décroissance d'activité ont généré des tensions de trésorerie importantes.

Le nouveau management, essentiellement français, qui a repris les rênes du groupe en avril 2015, n'a pu que constater que la situation de trésorerie des sociétés américaines ne permettait plus de faire face à la fois aux charges d'intérêts et aux dettes des fournisseurs. Quiksilver Inc. a été contrainte de demander l'ouverture d'une procédure collective de « Chapter 11 » devant les juridictions de l'état du Delaware le 9 septembre 2015. Le groupe est sorti de procédure le

11 février 2016 avec un endettement drastiquement diminué et engage désormais son plan de retournement en collaboration avec son nouvel actionnaire majoritaire, Oaktree.

Depuis plusieurs années, des solutions de financements alternatifs ont été envisagées avec d'autres partenaires afin d'améliorer la trésorerie du groupe. L'affacturage, qui a été retenu dès 2013, auprès d'**EUROFACTOR**, comme une solution souple qui s'appuie sur la croissance des ventes directes, a été pérennisé en septembre 2016, dans le cadre d'une discussion globale avec nos partenaires financiers.

Plus globalement, l'affacturage nous permet également de pallier les décalages de trésorerie propres à notre activité et de mieux gérer notre BFR. En effet, dans le domaine du textile, nous devons faire face à une forte saisonnalité ; cela signifie que nous réceptionnons nos achats de matières et produits sur une période très courte. Nous sommes tenus de régler nos fournisseurs à 60 jours. Certains de nos clients saisonniers ne sont pas en mesure de nous régler aussi rapidement, ce qui génère des décalages de flux de trésorerie puisque nous devons décaisser bien avant d'avoir encaissé ! Notre BFR est donc im-

portant. Dans ce contexte, le « factoring » nous permet de mobiliser nos créances dès que nous les avons facturées.

Olivier Lustin : Comment, en tant que Credit Manager, avez-vous été amenée à intervenir sur la mise en œuvre de cette solution d'affacturage ?

Caroline MARLIN : Si l'on considère le credit management, le recouvrement et le pôle encaissement, à Saint-Jean-de-Luz, nous gérons 17 filiales « wholesales » (ventes aux professionnels), soit 16 pays en direct et d'autres pays tels que l'Italie, la Norvège, la Grèce, Dubaï, Israël via des distributeurs locaux.

Quand on met en place un tel contrat, dans un premier temps on étudie quel est le bon niveau d'intervention du factor : finance-t-il uniquement ou relance-t-il également ? Factoring confidentiel ou non confidentiel ?

Nous avons opté pour un contrat confidentiel compte tenu du type de produits que nous vendons et des relations proches que le groupe souhaite conserver avec ses clients.

La mise en place d'un tel contrat ne se fait pas du jour au lendemain ! C'est un chantier qui implique l'étude et le respect d'un cahier des charges et l'instauration d'un rétroplanning !

Il y a entre autres des contraintes contractuelles liées au risque d'impayés : seuls les clients bénéficiant d'une assurance-crédit sont cédés au factor.

Heureusement, sur le périmètre européen, nos encours sont bien couverts pour les 17 filiales par deux contrats majeurs d'assurance-crédit.

Nous avons donc, dans un premier temps, retenu les filiales sur lesquelles la capacité de tirage était la plus importante : la France, l'Allemagne, le RU et l'Espagne ont été retenus. Dans un deuxième temps, par filiale, nous avons sélectionné les clients éligibles suite à une analyse très fine de chaque client ; car les pratiques commerciales propres à notre métier ne permettent pas de céder tous les clients.

En parallèle, des comptes bancaires dédiés ont été ouverts afin que les flux d'encaissements clients s'effectuent sur ces comptes dédiés. La mise en place s'est faite en étroite collaboration avec notre service IT et notre expert système SAP ; en effet, il fallait que nous puissions reconnaître et imputer aux clients sélectionnés un code ou champs de reconnaissance dans le système, ce code factor servant également à l'« open item » ou à la pièce (facture, avoir, paiement non lettré, OD...).

Ce code a permis par la suite le développement et la création de fichiers de cession que nous générons automatiquement et transmettons au factor.

Une fois ces préalables remplis, nous avons été en mesure de transférer nos créances au factor via une subrogation, l'exécution des cessions a pu démarrer via un contrat d'affacturage unique et centralisé de type paneuropéen comprenant la France, l'Allemagne, le RU et l'Espagne.

Olivier Lustin : Quelles sont les actions qui vous permettent d'optimiser le BFR dans le cadre de l'exploitation de ce contrat d'affacturage ?

Caroline MARLIN : En collaboration avec notre service trésorerie nous décidons la fréquence des cessions et tirage : mensuels, bimensuels ou hebdomadaires. Plus nous cédonos nos créances régulièrement, plus nous pouvons obtenir de trésorerie. Le contrat est souple et s'adapte à notre saisonnalité.

Avant d'effectuer une cession, nous nous attachons à analyser les balances clients. La particularité de l'analyse est qu'elle n'est pas effectuée à la ligne client mais au global et par type de pièces (factures, avoirs, OD...). Heureusement, car le nombre de lignes à analyser est très volumineux (+ de 12.000 lignes en moyenne par cession).

Notre système informatique avec reconnaissance automatique nous permet de générer facilement une balance âgée qui sert de support pour le financement. Le factor finance la totalité des pièces sauf les OD, les lettrages partiels dans les

comptes et les factures dont l'échéance est supérieure à 90 jours. Nous apportons donc, avec mon équipe, une attention toute particulière au suivi de ces points clés, ainsi qu'à l'affectation des avoirs tant administratifs que commerciaux. Si ce n'était pas le cas, cela pourrait constituer un moindre apport qui viendrait en déduction du financement ; c'est ce que le factor appelle : le fonds de réserve.

La capacité de tirage est optimisée par la qualité des pièces ouvertes, ce qui implique un travail régulier d'enregistrement et de comptabilisation des paiements ainsi que des lettrages.

Pour ce faire, nous avons réorganisé notre service « credit control » autour d'un « pôle encaissements », qui est de l'enregistrement des paiements, mais également du lettrage des pièces pour l'ensemble des filiales.

Afin d'optimiser le financement issu du contrat de factoring, nous simulons une cession globale à J-1 de la véritable cession, afin de détecter les pièces comptables pouvant constituer le fonds de réserve. Cette simulation est basée sur une balance retravaillée ; elle est transmise à l'ensemble de l'équipe afin de procéder immédiatement aux ajustements nécessaires.

Toute la mise en place de ce travail d'analyse s'est faite grâce à une collaboration étroite avec notre factor. Nous nous entretenons toutes les semaines avec notre gestionnaire afin de détecter les éventuels écarts.

En synthèse, l'optimisation d'un contrat de factoring repose essentiellement sur l'analyse des pièces comptables et de la balance clients ainsi que sur la collaboration et la communication régulière avec le factor.

D'ailleurs, cette « microanalyse » des balances clients a été étendue à l'ensemble de nos comptes clients, même les non factorés, et nous a permis de réduire considérablement le DSO (moyenne des délais de règlements) et d'améliorer notre BFR sur l'ensemble des filiales du groupe en Europe.