



IDÉES EN TÊTE

pour

BIEN UTILISER L'AFFACTURAGE

La Gestion
du Poste
Clients

SOMMAIRE

EDITO	3
I. PANORAMA DU FINANCEMENT DES ENTREPRISES	4
II. AFFACTURAGE : MODE D'EMPLOI	7
2.1 - Un outil de financement	
2.2 - Quel contrat choisir ?	
2.3 - La mise en place d'un contrat	
2.4 - La relation avec l'assureur-crédit	
III. 9 IDÉES EN TÊTE SUR L'AFFACTURAGE	16
3.1 - Un mode de gestion du poste clients	
3.2 - Pour les entreprises en croissance	
3.3 - Les marchés exports	
3.4 - Une réserve de trésorerie	
3.5 - Les cas particuliers	
3.6 - L'entreprise en difficulté	
3.7 - Un mode de déconsolidation	
3.8 - Le reverse factoring	
3.9 - L'affacturage à la carte	
ANNEXE	34
LPFT	35

La crise de 2008 a transformé le monde du financement en permettant l'essor de financements désintermédiés, le développement des opérations de marché, en réveillant des produits existants comme l'affacturage et en permettant l'essor de fintechs qui dépoussièrent et mettent sous tension les banques traditionnelles.

L'affacturage ou le factoring, est une technique de financement du poste client qui s'installe dans le paysage financier en France.

Sa place dans les modes de financement des entreprises est désormais avéré et son image encore négative notamment auprès des professionnels du droit et du chiffre tend à s'estomper.

Ce 9 IDEES est là pour nous permettre de mieux appréhender ce produit, à redorer son image parfois trop lié aux entreprises en difficultés et à découvrir les nombreuses solutions qu'il offre et qui en font un produit souple, moderne et finalement compétitif quand il est bien maîtrisé.

Que cet ouvrage puisse modestement et sans à priori vous aider à mieux maîtriser l'affacturage comme outil de financement du BFR des entreprises quelque soit leur taille.

Guirec PENHOAT,
Animateur du cycle Outils de financement,
Lyon Place Financière et Tertiaire

LES GRANDES TENDANCES EN MATIÈRE DE FINANCEMENT DES ENTREPRISES

Qu'elle soit petite ou grande, publique, privée, multinationale ou coopérative, start-up ou agissant dans un secteur traditionnel, une entreprise est comme tous les projets : elle doit être financée. Lors de sa création, puis pour assurer la trésorerie quotidienne, faire de nouveaux investissements, se développer, une entreprise peut trouver des fonds :

- dans sa propre épargne grâce à l'autofinancement ;
- auprès des banques sous la forme de crédit ;
- sur les marchés financiers par l'émission d'actions ou d'obligations.

En France, les entreprises, et en particulier les PME (petites et moyennes entreprises), se financent en majeure partie auprès des banques. Dans d'autres pays comme les États-Unis, le financement par les marchés financiers occupe une place plus importante, car les ménages investissent davantage dans les fonds propres des entreprises, ce qui favorise le développement d'activités innovantes.

Une amélioration de la situation des entreprises

On assiste à un redressement du taux de marge (excédent brut d'exploitation / valeur ajoutée) de l'ensemble des entreprises, sans retrouver toutefois les niveaux d'avant-crise. De façon parallèle, la rentabilité économique se redresse lentement.

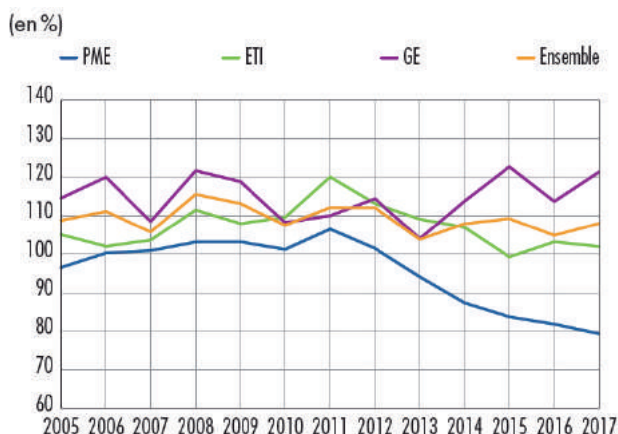
Le taux d'investissement (dépenses d'investissement / valeur ajoutée) des entreprises françaises reste stable sur le moyen terme, avec des différences continues suivant la taille des entreprises concernées.

La baisse du **poids des intérêts** dans l'excédent brut global est passée de plus de 15 % en 2009 à un peu moins de 10 % en 2017.

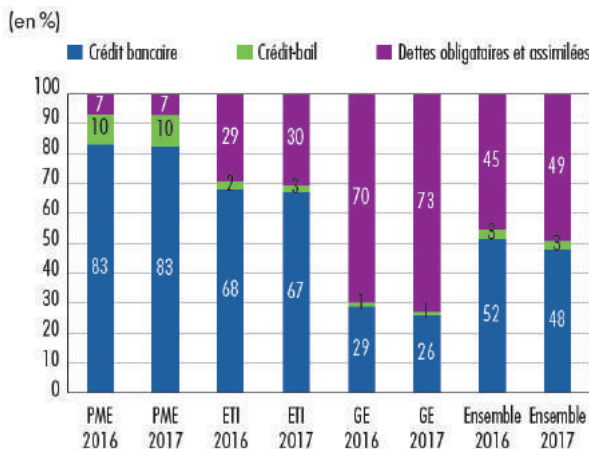
La progression des **taux d'autofinancement** est passée de 80 % en 2006 à plus de 95 % en 2017, avec un courbe atteignant son sommet en 2015.

Une dynamique d'endettement contrastée

L'endettement des entreprises, toutes sources confondues, a pour caractéristique première son hétérogénéité.



... Qui, hormis pour les PME, montre une baisse de la part de l'endettement bancaire. Du côté des grandes entreprises, près de la moitié de l'endettement est désormais assurée par des dettes obligataires ou assimilées.

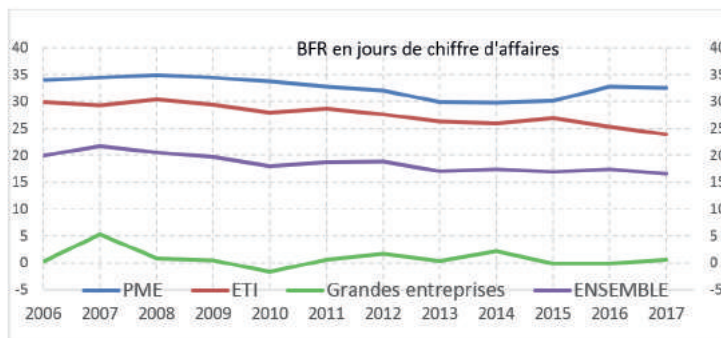


Concernant les **demandes de crédit bancaire**, qu'il s'agisse de crédits d'investissements ou de trésorerie, les demandes de crédit sont majoritairement satisfaites. Et, sans surprise, toutes les entreprises **ont profité de la baisse des taux**.

Au plan de la trésorerie

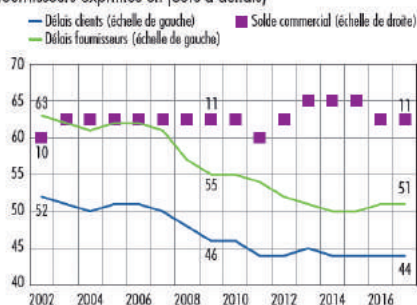
On note une amélioration de la part de trésorerie dans le bilan des entreprises. Les disparités sont fortes entre les PME (la part de trésorerie dans leur bilan frôle les 20 %), et les grandes entreprises (13 %).

L'amélioration de la situation des entreprises se fait sur un fonds de besoin en fonds de roulement d'exploitation stable, qui reflète la stabilité des délais de paiement :



G1 Les délais de paiement en France (2002-2017)

(moyennes non pondérées des ratios individuels : délais clients et solde commercial exprimés en jours de chiffre d'affaires, délais fournisseurs exprimés en jours d'achats)



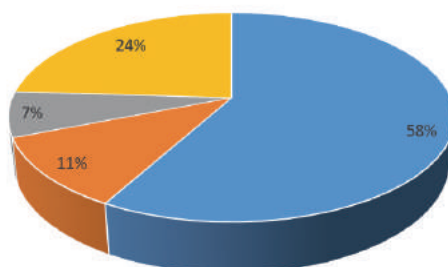
Merci à Frédéric Visnovsky, Médiateur du Crédit et Président de l'observatoire national des délais de paiement, pour cette présentation faite le mercredi 15 mai 2019 auprès de la communauté financière et tertiaire d'Auvergne-Rhône-Alpes.

Quelques chiffres clés

Le montant du financement des entreprises en France avoisine les 8 500 milliards d'euros.

Répartition des sources de financement des entreprises / 8500 Milliards d'euros

■ Fonds propres ■ Institutions financières ■ Marché ■ Crédit Inter-entreprises



- Le recours aux emprunts obligataires a connu un fort développement après la crise financière de 2008, alimenté par l'abondance des liquidités. La France dépasse de loin les autres pays européens dans la part tenue par le marché obligataire (32 % selon une dernière étude de Standard & Poors, contre 14 % pour les entreprises allemandes ou 10 % pour les italiennes).

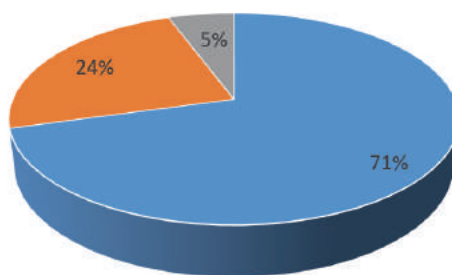
- Le financement désintermédié porté par les sociétés financières a connu lui aussi un fort développement.

Dans ce panorama, l'affacturage montre une progression régulière à deux chiffres (cf. partie suivante).

- Le crédit inter-entreprises conserve un rôle de premier plan et, avec lui, les questions de délais de paiements portées par l'observatoire des délais de paiement, dont le non-respect est à la source d'une défaillance d'entreprise sur trois.

Répartition du crédit aux entreprises
1000 Mds €

■ Investissements ■ Trésorerie ■ Autres



Dans cet ensemble, l'affacturage représente plus de 50 Mds €, en forte croissance (+17,4 % en 2017).

Plus significatif encore la production annuelle cumulée a été multipliée par 2,4 au cours des dix dernières années.

2

AFFACTURAGE : MODE D'EMPLOI

2.1 - UN OUTIL DE FINANCEMENT

En 2017, l'affacturage a été le premier mode de financement à court terme des entreprises devant l'escompte, la titrisation et la cession Dailly. Aujourd'hui, les entreprises d'affacturage françaises ont financé plus de 296,6 milliards d'euros de créances sur les 12 derniers mois pour plus de 40 000 sociétés bénéficiaires dans un marché où le poste client représente en moyenne 30 à 40 % de l'actif.

Par le passé, l'affacturage était une technique réputée pour être réservée aux entreprises en difficulté ou aux entreprises d'une certaine taille en raison de son coût. L'affacturage s'adresse aujourd'hui à toutes les sociétés quelle que soit leur taille et ses prix sont concurrentiels. On constate en effet une diversification croissante des offres d'affacturage allant de la cession ponctuelle d'une créance au rachat de la totalité de balance clients et de l'entreprise individuelle à la très grande entreprise cotée.

L'AFFACTURAGE EN 2018 : 320,4 MILLIARDS D'EUROS DE CRÉANCES PRISES EN CHARGE

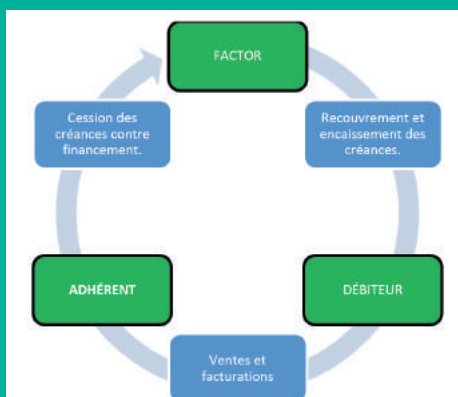


Variation / Année précédente

COMPRENDRE

Le mécanisme de l'affacturage

L'affacturage est une technique par laquelle un vendeur de biens ou de services, aussi appelé l'adhérent, transfère ses créances professionnelles sur ses acheteurs à un organisme spécialisé, qui est le factor, et qui les prend en charge moyennant le paiement d'une rémunération. Ainsi et en principe, l'affacturage répond, pour celui qui cède ses créances, à un besoin de trésorerie.



COMPRENDRE

Pourquoi utiliser l'affacturage ?

Un apport de trésorerie : pour protéger son exploitation contre l'insolvabilité du débiteur et l'immobilisation de leur trésorerie. La garantie de la facture à 100 % permet de libérer immédiatement de la trésorerie pour l'entreprise.

Libérer du temps et des moyens initialement consacrés au suivi du risque client.

Améliorer le financement de son BFR en même temps que les ratios d'endettement par la disponibilité d'une trésorerie certaine ce qui permettra aux cédants d'obtenir d'autres concours bancaires plus facilement.

D'autres effets, induits ceux-là, méritent d'être soulignés :

- Mieux maîtriser et mettre en valeur ses services fonctionnels en raison du gain de temps généré.
- Mieux contrôler et enrichir ses actions commerciales grâce à l'approbation de la clientèle.
- Mieux gérer sa trésorerie et dynamiser sa politique d'achats par la mise à disposition immédiate des fonds.
- Pérenniser l'indépendance financière de l'entreprise en évitant les aides extérieures.

EN PRATIQUE

Les services de l'affacturage

- Le financement et la garantie des créances

Le factor finance et garantit les créances qui lui sont cédées. Le factor inscrit immédiatement le montant des créances achetées au compte courant de son adhérent et peut garantir à 100 % le montant des créances qu'il approuve. La garantie du factor signifie que le factor ne pourra pas se retourner contre le cédant en cas d'impayé.

- La gestion du poste clients

L'augmentation du crédit inter-entreprises a conduit les entrepreneurs à exercer un métier de financier qu'ils ne maîtrisaient pas forcément. Le partenariat que fait naître la convention d'affacturage permet aux clients de profiter des contrôles opérés par le factor ainsi que de son expérience du traitement des factures. Le factor peut prendre en charge la vérification et la comptabilisation ainsi que leur recouvrement et l'encaissement des factures. Le factor peut également fournir un service d'information à l'adhérent en l'aidant à sélectionner les clients solvables et en les surveillant sur la durée.

Qui sont les acteurs de l'affacturage ?

L'affacturage a fait son apparition en France au milieu des années 60. Ces établissements financiers (une vingtaine) sont soumis à une réglementation différente de celles des banques et sont regroupés au sein de l'ASF (Association Sociétés Financières). Les banques ont vite vu l'intérêt de l'affacturage à double titre : il transfère une part de l'endettement court terme des entreprises au bénéfice de leurs contraintes notamment liées à BALE 3. Pour les entreprises, il contribue à l'amélioration de leur santé financière, donc diminue le risque. Nombre d'entre elles ont ainsi repris ou créé une filiale dédiée à l'affacturage.

D'autres acteurs, souvent plus confidentiels, relèvent :

- De grandes entreprises qui financent leurs clients
- Ou sont des acteurs de niche, indépendants.

Les jeunes fintech arrivent sur ce marché, sans prendre la dénomination de factors, avec une solution de financement qui repose surtout sur une maîtrise des data (mesure du risque quasi en temps réel) et des flux de paiement. Les grands opérateurs ont également pris ces virages, ce qui leur permet d'offrir des modèles de financement qui gagnent en flexibilité et en souplesse, en se rapprochant de l'offre fintech.

Enfin, il faut citer le métier de courtier qui permet d'accompagner le diagnostic du besoin de l'entreprise et de faire du « sur-mesure » dans un marché qui propose des prestations assez différenciées. Le courtier (ou conseil) intervient sur l'audit, l'évaluation de la ligne de financement, la négociation des conditions (appel d'offres), l'accompagnement juridique et comptable et l'implémentation et le contrôle des flux informatiques.

2.2 - QUELLES PRESTATIONS, QUEL CONTRAT ?

Le contrat d'affacturage n'est jamais standard et devra correspondre à la spécificité de chaque entreprise : son activité, sa santé financière, sa taille, la taille des factures, la typologie des clients en matière de taille comme de santé financière...

Il faudra ensuite associer à ce diagnostic les souhaits de l'entreprise qui pourra choisir un financement plus ou moins systématisé, une gestion du recouvrement clients déléguée ou pas, de l'assurance-crédit, un lien avec la comptabilité ou pas etc.

On le voit, les possibilités sont nombreuses ; côté factors, les offres sont diverses.

Il faudra donc être vigilant pour partir sur « le bon contrat », celui qui correspond à la réalité de l'entreprise.



POUR ALLER PLUS LOIN



Ligne à ligne ?

A partir d'un certain volume d'activité, nous avons choisi d'abandonner le système d'affacturage en ligne à ligne et recouvrement par leurs soins, qui avait correspondu à nos premiers pas. Il n'était plus adapté, devenait trop onéreux. Nous avons alors rencontré de nombreux factors : nous recherchions la simplicité, la facilité de suivi du financement. En même temps, nous voulions pouvoir faire croître notre trésorerie. - LIP -

A la carte ?

On retrouvera aussi la notion de ligne à ligne doublée de la notion de facture par facture en page dans « l'affacturage à la carte » qui traite de l'offre fintechs. - LIP -

Ou balance ?

Nous avons arrêté notre choix sur une solution avec un financement de balance, ce qui est plus simple à suivre comptablement. 100 % du chiffre d'affaires est subrogé, et nous avons les cartes en main pour tirer une part plus ou moins importante du financement. Nous gardons chez nous la partie recouvrement. Cette organisation fonctionne très bien, elle est peu onéreuse. Nous en sommes satisfaits. - LIP -

Externaliser le poste clients ? Oui mais...

Quels que soient les modes d'affacturage retenus, il faut avoir en permanence à l'esprit qu'il faut conserver le contrôle du process de recouvrement des créances. En effet, aucun factor n'achète le risque de dilution, c'est-à-dire que si une facture est l'objet d'un litige, le factor ne la paiera pas. Il y a souvent derrière un problème de règlement tout un historique qu'il faut pouvoir reconstituer pour permettre le recouvrement de la créance. Donc, on ne se dessaisit surtout pas de tout, et on veille à être en capacité de suivre les créances en interne.

De façon plus générale, nous avons travaillé dans le sens d'une bonne automatisation des fichiers de cession, des fichiers de lettrage, des fichiers de « réconciliation ». C'est essentiel pour assurer la traçabilité des flux et les « réconciliations ». - AKKA-

International ? Réponse en page 21 - Idée en tête n°3

Déconsolidation ? Réponse en page 28 - Idée en tête n°7

COMPRENDRE**Ce que regarde le factor**

- Le risque cédant ou la situation de l'entreprise contractante : situation financière et juridique, garanties, autres concours bancaires...
- Le risque débiteur ou quelle est la qualité de vos clients ? Quelle taille d'entreprises, quels risques ?
- Le risque procédural ou les points qui peuvent influencer sur le process de facturation : la sous-traitance avec le risque éventuel de compensation, la mauvaise santé financière du débiteur, les arriérés et les non valeurs, (le montant du compte de garantie si vous avez déjà recours à un factor)...
- Autres points du diagnostic : qualité des justificatifs (pas systématique), période moyenne des règlements, valeur moyenne des factures, modes de paiement, saisonnalité etc.

EN PRATIQUE

Quels coûts ?

La question du coût relève de nombreux paramètres (cf. tableau en annexe p.34) qui s'articulent de façon assez complexe.

Pour une approche simplifiée, en voici les principaux postes :

- Les frais de dossier, au moment de la mise en place ou annuels comme l'audit
- Les commissions de financement (taux effectif annuel global) qui représentent le coût du crédit
- Les commissions d'affacturage qui englobent les différents éléments de la gestion du dossier (variable en fonction des prestations, de la typologie du poste clients, du secteur etc.)
- On peut inclure aussi le fonds de garantie qui se constitue de façon progressive par prélèvements successifs sur la facturation remise.

La fourchette de facturation est large et fluctue le plus souvent entre 0.5 et 2 %.

La mise en place d'un contrat d'affacturage demande un diagnostic approfondi, une réflexion sur le niveau d'organisation interne de l'entreprise et ses besoins. Ces éléments peuvent entraîner une négociation entre les parties pour trouver la proposition optimale pour tous.

Il faut compter aussi les ressources internes qui permettront un suivi du recouvrement et de la comptabilité par une personne si possible dédiée en interne.



A SAVOIR EGALEMENT

L'informatique et l'adaptation de votre SI à celui du factor est un vrai sujet, il peut entraîner des coûts lors de la mise en place ou en cas de changement de factors (à moins d'avoir recours à des logiciels spécialisés).

2.3 - LA MISE EN PLACE D'UN CONTRAT DE FACTORING ET LA VIE AVEC UN FACTOR

La mise en place d'un contrat d'affacturage nécessite certains prérequis, notamment :

- **Fiabiliser la base clients**, pour identifier tous les clients (sirenage)
- **Avoir un logiciel de comptabilité**, pour en extraire les données exigées par le Factor à chaque cession de créances

EN PRATIQUE

L'entreprise peut consulter les factors et obtenir des offres. Il lui reste alors les étapes suivantes pour obtenir le 1^{er} financement :

1. **La réalisation d'un audit**, uniquement si l'entreprise souhaite conserver la gestion de ses comptes clients (ex : contrat en cession de balance).
2. **Le passage en comité de crédit**.
3. **L'édition du projet de contrat pour relecture**, éventuellement négociation de certaines clauses puis signature.
4. **L'implémentation informatique avec le développement et les tests des fichiers**, au format exigé par le factor choisi.
5. **L'ouverture d'un compte bancaire dédié**, qui nécessite la signature d'une convention tripartite avec la banque concernée, le factor et l'entreprise.
6. **La circularisation de tous les clients cédés au Factor** afin de les informer du nouveau Rib bancaire.
7. **L'étude et l'obtention des agréments** (limites de crédit) sur tous les clients cédés avec le factor ou avec l'assureur-crédit existant.
8. **Puis le contrat peut démarrer !** Si la société est déjà factorée, il faut prévoir une étape supplémentaire à savoir le rachat de l'encours du précédent factor et signer avec lui un protocole tripartite de rachat d'encours.

NOS CONSEILS

Focus implémentation informatique : la société peut demander à son prestataire informatique habituel de faire un développement spécifique afin d'extraire et mettre au bon format les données. La société peut également acheter un logiciel d'affacturage. Ce logiciel permet de simplifier et d'accélérer la mise en place et donc le démarrage du contrat. Il apporte également de nombreuses fonctionnalités (tableau de bord, sélection des débiteurs, gestion des cessions, justification automatique des écarts, etc.) et permet d'optimiser le financement.



A SAVOIR EGALEMENT

Focus gestion du factor : la société doit nommer et former une personne qui sera en charge du fonctionnement du contrat et des relations au quotidien avec le factor (gestion des cessions, suivi du disponible et des positions, vérifier les garanties, échanger avec le gestionnaire factor : pour justifier les écarts, transmettre des justificatifs, etc.).



La relation avec le factor est quasi quotidienne. Elle gagne en efficacité quand la confiance est là et que les process sont bien adaptés. Le mieux est d'avoir une personne dédiée du côté de l'entreprise, comme c'est le cas côté factor.

Concrètement, les factures que nous émettons sont assorties d'un RIB AKKA qui est celui d'un compte bancaire dédié, et qui est utilisé par le factor et nous. Comme cela, nous gardons la main pour savoir ce qui a été payé, nous pouvons assurer la traçabilité quotidienne des règlements reçus. Côté factor, nous communiquons les éléments de lettrage des factures, et il reçoit chaque jour les virements reçus. Le process en lui-même est assez rigoureux mais essentiel.

Il est important pour la fluidité de l'organisation de bien envisager en amont tous les cas de figure qui peuvent se présenter et les intégrer au process : un client qui paie sur un mauvais compte AKKA, à une autre société du groupe, le cas des avoirs... C'est selon moi une des clés d'un fonctionnement efficace.

- AKKA -

Quelles sont les clés de ce bon fonctionnement en interne ?

J'en vois trois :

- Une bonne gestion comptable : sans elle, on ne peut pas suivre le travail du factor avec le risque, au pire, d'avoir une trésorerie en diminution.
- Une gestion financière la plus saine possible, c'est la clé de l'indépendance, et cela demande des process de facturation le plus simple possible.
- Une chaîne administrative carrée avec des encaissements suivis de manière précise.

Il faut avoir à l'esprit que tout doit pouvoir fonctionner comme si le factor n'était pas dans la boucle. Par exemple, nous avons un système de comptabilités miroirs entre le factor et nous ; c'est la garantie d'une prestation bien suivie. - LIP -

2.4 - LA RELATION AVEC L'ASSUREUR-CRÉDIT, LA VISION DU BANQUIER

AVEC OU SANS ASSURANCE-CRÉDIT, SOUS QUELLE FORME ?

L'assurance-crédit permet de protéger la trésorerie et les résultats de l'entreprise assurée, d'améliorer l'efficacité des équipes financières et d'optimiser les énergies commerciales en amont comme en aval de la signature. Elle est très souvent associée à la prestation d'affacturage, sous des modalités qui peuvent différer.

En sécurisant ses encours clients, l'entreprise maîtrise davantage sa trésorerie et réduit de fait sa probabilité de défaut... Un atout pour négocier de meilleures conditions de financement. Ceci est également vrai vis-à-vis des sociétés de factoring, avec lesquelles il est même possible de mettre en place des « délégations du droit aux indemnités ».

COMPRENDRE

- En amont de la vente, l'assureur-crédit procède à la collecte des informations les plus solides et les plus récentes possibles – c'est lui qui supportera le poids de l'éventuel impayé. Et dans ce cas, on comprend qu'il mettra tout en oeuvre pour récupérer la créance...
- La réponse de l'assureur-crédit peut intervenir avant même le premier contact commercial. De sorte, plus de temps perdu sur des prospects qui s'avèreraient de mauvaises signatures, et concentration des efforts sur les meilleurs potentiels.
- L'assureur-crédit et le montant de la garantie qu'il accorde au client final apporte un avis autorisé, argumenté et engagé quant au crédit à accorder. Un argument de poids pour arbitrer avec la direction commerciale.
- Généralement, l'adossment à un assureur-crédit puissant permet d'accroître le taux de recouvrement des créances impayées le plus souvent dans un cadre amiable.
- En améliorant le processus de relance, l'assurance-crédit a pour effet de réduire le DSO, et ainsi de réduire les besoins en liquidités. Chaque jour compte.

EN PRATIQUE

Il n'y a pas de solution meilleure qu'une autre dans l'absolu. La bonne solution est celle qui répond aux besoins de l'entreprise.

FULL FACTORING OU PAS ?

Le Full Factoring est une solution d'affacturage « tout compris », qui comprend un ensemble de services : le financement des créances, la garantie (l'assurance crédit offre une garantie à 100 % contre l'insolvabilité des clients préalablement agréés par la société d'affacturage), la gestion des encaissements des factures, et la gestion de la relance des recouvrements. C'est le produit le plus classique en Affacturage.

La souscription d'un contrat d'affacturage incluant l'assurance-crédit est plus avantageuse pour les sociétés qui souhaitent céder au factor des clients bénéficiant d'une bonne cotation et en incluant l'intégralité du volume de chiffre d'affaires. A l'inverse, les entreprises devront plutôt se tourner vers une solution d'assurance-crédit indépendante du contrat d'affacturage pour négocier les points suivants :

- les clauses spécifiques à leurs clients ;
- l'optimisation des montants de garantie alloués sur leurs clients ;
- les garanties complémentaires en cas d'insuffisances des lignes primaires accordées par l'assureur-crédit (Complément de Garantie Top Up, CAP ou CAP+).

Dans ce cas, l'entreprise accède facilement au financement car le factor peut adosser son financement aux garanties délivrées en étant totalement sécurisé (via une délégation de la police d'assurance). Elle conserve l'exclusivité de la relation avec son client et elle bénéficie d'une assurance-crédit avec une gestion personnalisée et optimale de son risque.

DÉLÉGATION DE L'ASSURANCE CRÉDIT À SA BANQUE ?

Une entreprise assurée crédit peut déléguer sa police d'assurance à son banquier (généralement, on ne peut déléguer une police qu'à une seule banque). En cas d'impayé client, c'est la banque délégataire qui recevra le produit de l'indemnité et réduira ainsi son risque. Pour l'entreprise, cette pratique permet de mieux négocier ses lignes court terme avec son banquier.



COMMENT CHOISIR ?

Si l'entreprise souhaite affiner la modalité du recours à l'assurance-crédit, avec ou sans affacturage, elle aura tout intérêt à se faire accompagner par un courtier ; elle disposera ainsi d'une vision globale sur ses financements et sa gestion du poste clients.



Lors de nos échanges avec les dirigeants et les directeurs financiers, la majorité intègre désormais l'affacturage comme une solution de financement possible quand ils ne l'ont pas déjà adopté.

Chaque grande Banque possédant un factor attitré, ce type de financement fait partie intégrante de l'offre bancaire.

Vu du côté de la Banque, l'affacturage est adossé (à la créance client), son lien avec l'activité et le BFR est prouvé, et le risque bien moindre que pour un crédit « en blanc » comme le découvert, où les banques peuvent parfois s'interroger sur l'objet réel du financement (pertes ?).

L'affacturage ne répond cependant pas à tout y compris pour les besoins court terme.

Le besoin de BFR peut aussi provenir d'un stock important à financer qui va nécessiter un autre type d'accompagnement (ex : crédit de campagne appuyé avec une garantie éventuelle sur le stock par exemple)

Enfin, il convient au-delà du mode de financement d'analyser la notion de liquidité qui assure la sécurité d'une entreprise. Avoir besoin de financer 100 % des factures mobilisables chez le factor constitue un risque en cas d'aléa si aucune autre solution complémentaire n'existe.

Dans ce cadre, plusieurs stratégies sont possibles comme ces deux ETI de qualité et de taille comparable ayant adopté des stratégies de financement Court terme différentes :

- La première finance ses besoins court terme par de l'affacturage et conserve un RCF (revolving crédit facility) confirmé avec son pool bancaire en cas de besoin supplémentaire.
- La seconde reste sur un financement classique avec des lignes de découvert auprès de chacune de ses banques mais conserve le poste Clients à mobiliser en sécurité. Dans ce cas de figure, pour l'entreprise comme pour ses partenaires bancaires, un audit du poste Clients par un factor est toutefois utile pour bien identifier le montant de créances pouvant être financé et les contraintes techniques pour une mise en place rapide le cas échéant (notamment pour de l'affacturage confidentiel).

Dans ces deux cas, l'entreprise conserve une sécurité significative en terme de liquidité.

- CIC LYONNAISE DE BANQUE -

*C'est avant tout
un mode de
gestion du
poste clients*

Par définition, le besoin en fonds de roulement (BFR) représente le montant qu'une entreprise doit financer afin de couvrir le besoin résultant des décalages des flux de trésorerie correspondant aux décaissements (dépenses) et aux encaissements (recettes) liés à son activité.

Le BFR trouve sa justification dans un principe très simple puisqu'une créance, bien qu'acquise et certaine, n'est généralement pas réglée tout de suite par le client.

Ces différents décalages vont générer un besoin financier pour l'entreprise qui devra être financé, soit par le délai de règlement négocié auprès des fournisseurs, soit par le fonds de roulement, soit par la trésorerie.

La sécurisation et le financement du poste clients figurent parmi les préoccupations principales du chef d'entreprise. Une gestion efficace de ce poste est donc primordiale afin de :

- permettre le développement des ventes,
- tout en réduisant les coûts et les risques liés aux délais de recouvrement et aux impayés.

EXTERNALISER LA GESTION DU POSTE CLIENTS ?

La gestion du poste clients peut être réalisée en interne mais peut aussi être déléguée, en partie ou entièrement à une société d'affacturage. La gestion du poste clients est un élément clé de la bonne gestion d'une société. Arriver à faire rentrer l'argent en temps et en heure est déterminant pour toutes les entreprises, de la plus grande cotée au CAC 40 à la plus petite gérée artisanalement.

L'affacturage est une solution pérenne de financement court terme : prévention des risques, financement rapide des créances, suivi, relances et gestion comptable. En externalisant la gestion du poste clients, l'entreprise se donne trois atouts :

- Transformer les charges fixes en charges variables,
- Optimiser la gestion administrative,
- Sécuriser la gestion financière.

COMPRENDRE

Les différentes formes de gestion du poste clients :

- L'affacturage classique : la société d'affacturage effectue toute la gestion du poste clients.
- La délégation partielle du poste clients : la société d'affacturage ne va s'occuper que d'une partie du poste clients, par exemple les imputations et le lettrage des règlements arrivés, mais va laisser à l'entreprise le soin des relances et du recouvrement.
- La délégation totale du poste clients : il est possible de conserver via un mandat de recouvrement complet donné par le factor à l'entreprise qui va alors garder toute la gestion de son poste clients. Ainsi le factor délègue totalement la gestion du poste clients à l'entreprise cédante. Le factor ne s'occupant que du financement. Cette formule est réservée aux entreprises d'une certaine taille de CA avec un historique comptable.

Toutes les solutions d'affacturage sont possibles, de la gestion totale du poste clients en affacturage classique, à l'absence totale de gestion de ce poste clients en affacturage confidentiel.

EN PRATIQUE

De manière concrète :

La gestion des comptes clients consiste à l'**ouverture de chaque compte client** avec le nom et le numéro d'identifiant (SIREN, TVA, RCS). Pour chaque client, un montant d'encours finançable sera donné, que l'entreprise peut consulter directement via un serveur internet.

La relance, le recouvrement et le contentieux forment toute la chaîne du recouvrement que le factor va assurer. Ceci, en partant des relances avant et après échéances, jusqu'au recouvrement amiable et contentieux si nécessaire.

Le suivi et la centralisation des encaissements recouvrent les règlements qui se font sous forme de virements, chèques, traites... Le rôle du factor va être de **bien orienter chaque règlement** et de bien le rapprocher de sa facture. Les règlements directs sont à considérer à l'identique d'une facture qui a été financée en avance par le factor (le client se trompe en réglant directement son fournisseur : si celui-ci se trouve en dépôt de bilan avant d'avoir remboursé le factor, ce dernier aura bien du mal à récupérer son avance).

La garantie et le risque clients : la société d'affacturage va suivre au jour le jour chaque compte client, en fonction de l'encours accordé, de l'encours financé et des éventuels changements de montant d'encours. Ce suivi est capital pour éviter les dépassements d'encours accordés qui peuvent conduire à la limitation du financement ou, plus grave, en cas d'impayé, à une indemnisation limitée à l'encours accordé par le factor.



L'importance de la bonne gestion du poste clients n'est plus à démontrer, tant les entreprises deviennent vigilantes sur son bon fonctionnement. L'intérêt des solutions d'affacturage est de montrer à l'entreprise que son poste clients est un actif solide sur lequel il est possible d'adosser des solutions de financement pérennes.



Le bénéfice réel de la mise en place de l'affacturage tient à ce qu'il oblige l'entreprise à structurer son poste clients. Une fois les bonnes pratiques installées, même si elles ont dû l'être en temps de crise, elles sont en général maintenues dans la durée, même quand on abandonne le factoring. C'est un acquis fort et positif. De fait, on constate souvent que les délais de paiement restent meilleurs à ce qu'ils étaient avant le recours à l'affacturage.

- EIGHT ADVISORY -

Quels que soient les modes d'affacturage retenus, il faut avoir en permanence à l'esprit qu'il faut conserver le contrôle du process de recouvrement des créances. En effet, aucun factor n'achète le risque de dilution, c'est-à-dire que si une facture est l'objet d'un litige, le factor ne la paiera pas. Il y a souvent derrière un problème de règlement tout un historique qu'il faut pouvoir reconstituer pour permettre le recouvrement de la créance. Donc, on ne se dessaisit surtout pas de tout, et on veille à être en capacité de suivre les créances en interne. - AKKA -

Un outil bien adapté pour les entreprises en croissance

Les entreprises en forte croissance sont confrontées à des besoins de financements multiples et fréquents destinés à répondre tant au renforcement de leurs fonds propres (capitaux à long terme) pour financer leurs investissements structurels ou de croissance externe qu'à la couverture de leur besoin en fonds de roulement par ailleurs souvent en constante progression.

COMPRENDRE

Des solution de financement court terme plus difficiles

Si elles disposent de nombreuses solutions et acteurs (fonds de capital développement, capital-investissement, fonds de dettes, mezzanine...) de financement en fonds propres ou quasi-fonds propres, les solutions de financement court terme du cycle d'exploitation sont plus difficiles à mettre en place ; soit en raison de la perception, réelle ou supposée, d'un moins grand nombre de « financeurs court-terme » possibles sur le marché, soit en raison de la jeunesse de ces entreprises dont les tensions financières consécutives à la forte fluctuation des flux peut paradoxalement provoquer la réticence des établissements de crédit à mettre en place des solutions de financement court terme simples et récurrentes sur une longue durée (telles que crédit revolving confirmé, découverts autorisés...) qu'ils savent mettre en place pour des entreprises bien établies.

UNE TRÉSORERIE BASÉE SUR LE FINANCEMENT DES CRÉANCES

Si leur croissance se base sur un développement exponentiel de leur chiffre d'affaires, et non pas sur les seules promesses d'un développement immatériel ou technologique, l'affacturage représente une solution rapide, sûre et efficace pour renforcer la situation de trésorerie de l'entreprise.

ASSURANCE CRÉDIT, CESSION, DAILLY, AFFACTURAGE

Le factor assumant, le plus souvent, le risque de l'insolvabilité du débiteur pour les créances approuvées, l'entreprise renforce sa situation de trésorerie par un financement « objectif » fondé sur la qualité des créances et non sur ses capacités de remboursement. L'affacturage permet à l'entreprise de disposer immédiatement des ressources de trésorerie équivalente aux créances approuvées, ce qu'un système d'assurance-crédit seul ne saurait faire, et ce qu'un système de cession Dailly, bien que plus large (puisqu'il peut concerner des créances « en germe ») et plus souple à mettre en œuvre, ne réaliserait que de façon partielle ou, le plus souvent, susceptible de recours contre l'entreprise.

PLUS LOIN QUE LE SIMPLE FINANCEMENT

Les sociétés d'affacturage ayant élargi leurs services, l'affacturage va au-delà de la fonction de financement court terme en permettant à l'entreprise de bénéficier de services de gestion, de renseignements sur la solvabilité des clients, sur le risque pays (risque politique, risque économique...), sur le recouvrement, sur la couverture contre les risques de change ; autant de services qui peuvent utilement aider les entreprises concentrées sur le cœur de leur développement en s'allégeant du souci et des contraintes de la gestion du poste « clients ».



Ainsi, la croissance de l'entreprise trouve via l'affacturage une solution éprouvée remettant en adéquation la constante évolution du besoin en fonds de roulement et la nécessité de son financement immédiat ; l'affacturage contribue alors, indépendamment ou malgré son coût, à sécuriser le développement de l'entreprise.



L'affacturage fait partie intégrante d'une stratégie de financements qui s'opère dans un contexte de fort développement du groupe, en France comme à l'international, par de la croissance externe pour 20 % et de la croissance organique pour environ 10 % par an. Les opérations de M&A sont conduites par le financement des actionnaires et des banquiers (dont un Euro PP récemment). - VISIATIV -

Pourquoi avez-vous eu recours à l'affacturage ?

La société LIP intervient dans le domaine de l'intérim, activité par nature consommatrice de cash : on paie des salaires tous les mois, quand les fournisseurs attendent jusqu'à 90 jours ! Le recours à l'affacturage est quasiment imparable quand on est une jeune société dans ce domaine, qui n'a pas encore créé son « trésor de guerre ».

Nous sommes donc des utilisateurs de longue date ! En 14 ans d'existence et de croissance régulière, nous avons la prétention de bien optimiser l'usage de l'affacturage et d'avoir appris comment l'adapter à des besoins qui ont évolué. - LIP -

Les marchés
exports
demandent une
mise en place
spécifique

L'affacturage international répond à un besoin élémentaire mais difficile à satisfaire : celui de voir financer les créances des sociétés françaises à l'export détenues sur des clients implantés dans des pays étrangers. De manière générale, l'affacturage international est calqué sur l'affacturage interne mais implique que le factor se confronte aux réalités du pays étranger dans lequel se trouve le débiteur.

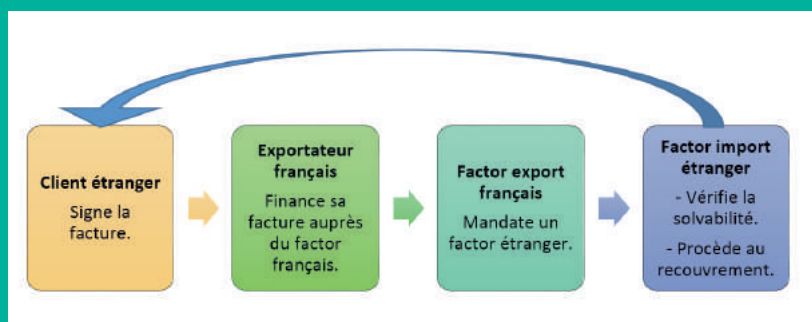
COMPRENDRE

Le recours à un factor étranger

Premièrement, un exportateur français facture sa prestation auprès de son client étranger. Deuxièmement, cet exportateur vend sa facture détenue sur ce client étranger à un factor français (appelé factor export). Troisièmement, le factor export s'adresse à un factor étranger (appelé factor import).

Dans un premier temps, le factor import procède à la vérification de la solvabilité des débiteurs étrangers. Ce dernier sera toutefois extérieur à la relation contractuelle entre le factor de l'exportateur et l'exportateur.

Dans un second temps, le factor export demandera généralement au factor import de procéder au recouvrement des créances lorsqu'elles sont arrivées à échéance. Dans ce cas, le factor export et le factor import seront liés par un contrat de mandat.



En pratique, les factors français financent et garantissent les factures émises sur des débiteurs localisés dans l'espace économique européen ou dans des pays limitrophes, comme la Suisse, puisqu'ils connaissent les spécificités de ces derniers ou puisqu'il existe un cadre juridique minimum provenant de l'Union européenne.

De plus, une liste des pays à risque est souvent élaborée par les factors ou les assureurs-crédits. Dans ces pays à risque, c'est-à-dire ceux où le risque de non-paiement des factures est particulièrement élevé, les factors pratiquent « l'affacturage avec recours » contre l'adhérent. Cette formule de financement signifie qu'en cas de non-paiement des factures par le débiteur, le factor exercera un recours en paiement contre l'adhérent.



POURQUOI LE RECOURS À UN FACTOR ÉTRANGER

La raison pour laquelle l'affacturage international est difficile à mettre en place est que les risques commerciaux sur les débiteurs peuvent être accrus par rapport aux ventes internes. On note en effet que les exportateurs, de même que les factors et les assureurs-crédits qui les accompagnent, ont peu d'informations sur la solvabilité de leurs contractants lorsqu'ils sont situés à l'étranger. Ce phénomène, qui témoigne lors de l'insertion sur un marché étranger des blocages liés à la langue, au système juridique et aux coutumes, s'intensifie lorsque le débiteur est de plus en plus éloigné géographiquement du factor français.

LES EXIGENCES INTERNATIONALES

La diversité des techniques de transfert des créances

Il existe une grande hétérogénéité entre les législations nationales en matière de transfert de propriété des créances. En effet, chaque pays possède ses propres mécanismes de transfert de propriété des créances. Par exemple, la France connaît la subrogation conventionnelle qui s'appuie sur un paiement concomitant à un échange des consentements tandis qu'en Belgique, la cession est effectuée par endossement de factures.

La diversité des structures de collaboration internationale

EN PRATIQUE

L'affacturage international incite les factors à constituer des structures de collaboration mutuelles pour répondre aux questions liées à l'évaluation de la solvabilité des débiteurs étrangers. Ces structures de collaboration internationale peuvent prendre la forme de chaînes ou de réseaux.

Les chaînes de factors peuvent être fermées ou ouvertes. Une chaîne fermée désigne une collaboration créée entre un factor français et certains partenaires étrangers. Une chaîne ouverte désigne l'adhésion de factors indépendants à une charte mettant en œuvre une philosophie de collaboration. Que les chaînes soient ouvertes ou fermées, elles ont en commun d'être régies par un code de bonne conduite.

Toutefois, l'inconvénient de ces chaînes est qu'elles ne permettent pas de mettre en place des procédures communes, ce qui pousse les factors à constituer des réseaux qui reposent sur des obligations réciproques. L'intérêt de ces réseaux est qu'ils permettent d'octroyer aux clients, quelle que soit leur nationalité, la même qualité de services avec les mêmes méthodes de travail. En l'occurrence, il existe souvent des liens de capital entre le factor export et le factor import et plus particulièrement une relation de société mère à fille ou de société à succursale.

*Savoir utiliser
l'affacturage
comme une
réserve de
trésorerie*

Beaucoup d'entreprises maîtrisent le financement de leur BFR courant avec en général un fonds de roulement solide composé de fonds propres mais aussi de lignes de crédit à moyen terme. Ces entreprises peuvent toutefois avoir besoin de mobiliser des fonds plus importants pour préfinancer une acquisition, un marché, une opportunité et l'affacturage peut les aider à mobiliser rapidement ces fonds.

Pour ce faire, il faut que le contrat ait été mis en place en amont et qu'il soit utilisé comme un mode de gestion du poste clients (cf. idée n°1) en gardant le recouvrement ou non des créances. Ce type de contrat permet à l'entreprise de bénéficier ainsi d'une réserve de trésorerie et de mobiliser les factures clients à tout moment sans avoir à donner des informations sur l'utilisation des sommes.

EN PRATIQUE

Ces contrats mis en place en amont sur tout ou partie du poste client sont généralement bien négociés et ils permettent d'obtenir des conditions de financement sécurisées et très attractives. Les factors peuvent même s'engager sur 3 à 5 ans et ainsi faire bénéficier l'entreprise de droits de tirage aux conditions du court terme tout en leur permettant d'améliorer leur fonds de roulement.

Attention toutefois à ne pas financer **définitivement** une acquisition se présentant comme une opportunité par l'affacturage. Ce dernier doit rester une réserve de trésorerie qui donc être reconstituée par un refinancement adapté de l'acquisition.

L'affacturage bien maîtrisé par des PME, des ETI ou des Grands Comptes peut donc se substituer aux lignes court terme des banques que l'on appelle découvert (lignes dénonçables à tout moment par les banques avec un préavis de seulement 60 jours) et jouer le même rôle de réserve de trésorerie avec une meilleure vision car elles s'appuient pour les factors sur des actifs réels.



Enfin, les techniques comptables actuelles peuvent aussi permettre la mise en place de contrats déconsolidants pour les groupes d'une certaine taille dont la notation financière est importante et leur éviter ainsi un alourdissement de leur endettement et de leurs ratios financiers (covenants).



Notre activité a la particularité de reposer sur un BFR structurellement important : il faut financer le poste clients, face à un poste fournisseurs peu significatif, de forts en-cours de facturation qui portent sur des projets de long terme, et une masse salariale à forte valeur ajoutée. Dans ce contexte, l'affacturage a été naturellement mis en place depuis très longtemps, nous en sommes satisfaits et sommes organisés pour cela. Le coût est très raisonnable. - **AKKA TECHNOLOGIES** -

Si l'affacturage a été un recours essentiel durant des années de très forte croissance, il a évolué pour trouver une place différente à l'heure actuelle. Il est utilisé pour financer les besoins ponctuels liés à la saisonnalité du BFR : bien négocié, il est peu coûteux, plus souple qu'une ligne de crédit et s'adapte bien à la gestion de flux et de risques de Visiativ. Il est tiré sur un volume qui oscille entre 30 et 40 % des créances. - **VISISATIV** -

A l'heure actuelle, le recours au factoring fluctue entre 0 et 30 % du volume du CA, en fonction des besoins en financement du BFR. On peut considérer d'une certaine manière que le factor, dans ce type d'usage, supplée aux banques qui n'offrent plus le même volume de lignes court termes que par le passé. Et permet même de conserver intacts des placements anciens donc performants.

Avec un coût raisonnable, une vraie souplesse d'utilisation, le factoring est un outil à recommander, nonobstant les limites ci-dessus. - **SNAAM** -

Les cas particuliers qui ne sont pas toujours adaptés à l'affacturage

LA SURVENUE D'UNE GROSSE FACTURE

Une grosse facture peut être financée de manière exceptionnelle. Simplement, les factors sont plus vigilants sur les pièces justificatives à fournir. Un bon à payer de l'acheteur peut notamment être demandé.



Le cas des grosses factures :

- Le contrat définit un montant d'en-cours autorisé par client. La survenue d'une grosse facture peut faire que ce montant d'en-cours autorisé soit dépassé.
- L'assureur crédit rentre alors en jeu pour donner (ou non) son aval et, de toute façon, il faut attendre des règlements pour faire diminuer l'en-cours et prendre en compte la facture.
- Entre le problème de refus possible de garantie et le rallongement du délai de prise en compte, le cas d'une grosse facture fonctionne de façon moins fluide.

- GROUPE BARET -

Une grosse facture peut augmenter l'en-cours client de façon significative et faire dépasser le plafond du factor et le montant de la garantie de l'assureur-crédit. En plus du délai d'attente du règlement de factures précédentes (celui-là même qui permet de retrouver le seuil d'en-cours et donc de procéder au traitement de la grosse facture), la question de la garantie reste entière quand elle ne couvre qu'une partie de la facture. C'est alors à l'entreprise de porter le delta du risque.

- GROUPE BATIROC -

LES MARCHÉS ATYPIQUES

Les marchés à prestations successives (BTP)...

Certains factors disposent d'une expertise de plus de 20 ans sur le financement de créances privées et publiques dans le secteur du BTP, avec des équipes expertes.

Il est notamment possible de financer les situations de travaux.

Pour soutenir les TPE et PME, certains factors proposent une offre spéciale au forfait pouvant financer jusqu'à un certain plafond de situations de travaux intermédiaires.



Il est difficile d'apprécier les montants à prendre en compte dans les situations de travaux ; pour convenance de certaines parties prenantes, elles sont souvent biaisées et personne n'a autorité pour assurer leur justesse. Du coup, les pratiques peuvent avoir un effet de cavalerie.

Si on arrive à une situation de RJ, les premiers factors vont souvent être amenés à réajuster les niveaux de créances sans faire entrer beaucoup plus de cash, contrairement à ce qui avait pu être attendu. - EIGHT ADVISORY -

Dans le BTP, le factor peut-il traiter le cas situations de travaux ?

De façon très exceptionnelle, sur un petit montant, le factor peut y répondre. Sinon, on doit se résoudre à avoir recours à d'autres solutions, par exemple les mécanismes de cessions de marché. Au risque de voir que des délégations de paiement viennent rendre les sûretés réelles moins sûres... - SNAAM -

Distribution :

Le e-commerce : des offres spécifiques dédiées au e-commerçants et aux Marketplaces existent.

La grande distribution : les créances des entreprises issues de la grande distribution sont éligibles, avec une certaine vigilance, notamment sur les remises de fin d'année, les participations publicitaires...

Marchés publics :

S'il s'agit des marchés avec un exemplaire unique, l'original du marché public peut être demandé afin de l'adresser au trésorerie payeur général.

Services :

Il est possible d'intervenir auprès de SS2I en finançant les créances dédiées à la prestation intellectuelle. Les factures doivent être nées, liquides, certaines et exigibles. Il sera demandé des pièces justificatives permettant de valider que la prestation a bien été effectuée en totalité.

Entreprise en difficulté : un outil à utiliser avec précaution

Comme nous l'avons déjà évoqué, l'affacturage a longtemps été réservé aux entreprises en difficulté qui mobilisaient leurs postes clients pour faire face à leurs difficultés financières. C'était un peu le financement en dernier ressort pour elles, les derniers actifs mobilisables qui pouvaient encore intéresser un établissement de crédit qui pouvait alors s'appuyer sur le seul risque client quand il était de qualité. En contrepartie, le factor facturait des commissions élevées et calculait une retenue de garantie élevée. C'est sans doute cette image qui a été gardée par beaucoup d'entreprises et leurs conseils du monde du droit et /ou du chiffre.

Les temps ont changé, l'affacturage est devenu un produit moderne et compétitif mais il sert toujours à aider les entreprises en difficulté à passer un cap sous réserve que les fonds dégagés ne viennent pas en remboursement d'autres concours. Ces techniques d'apport de cash qui accompagne le cycle d'exploitation ne sont utiles et pertinentes que si elles sont appuyées par un plan de restructuration indispensable au retournement de l'entreprise.

EN PRATIQUE

L'affacturage ne doit plus être l'antichambre des procédures de redressement judiciaire ou de sauvegarde.

Attention de ne pas cumuler les lignes court terme : crédit de trésorerie, cession de créances daily, escompte et affacturage qui de fait financent directement ou indirectement les mêmes actifs.

Attention aussi à ne pas mettre en place un contrat d'affacturage uniquement pour sécuriser les banques trop engagées sur certaines entreprises et à défaut étudier les solutions en parallèle de prévention disponibles comme le Mandat Ad Hoc, la Conciliation ou la Sauvegarde.

On le voit, l'affacturage peut aider des entreprises dont les difficultés financières sont passagères mais pas celles dont la solvabilité est définitivement compromise. Il permet de continuer à financer le BFR de l'entreprise en se substituant aux banquiers qui sont parfois défaillants ou qui préfèrent sécuriser leur financement avec des actifs réels en garantie lorsqu'ils perdent confiance dans la capacité de l'entreprise et/ou de ses dirigeants à faire face à leurs difficultés.



La mise en place du factor permet aussi aux banques d'être plus agiles et plus à l'écoute pour aider l'entreprise à trouver des solutions de renforcement du fonds de roulement souvent défaillant en mettant en place des opérations de lease back immobilier, déconsolidation de lignes de trésorerie... et éviter la spirale du gonflement progressif du crédit fournisseurs et de la perte de confiance des assureurs-crédits.



Une entrée en matière sous le signe de l'entreprise en difficulté :

Classiquement pourrait-on dire, le factor s'est imposé dans le contexte de reprise à la barre de l'entreprise MURE. Le système daily qui avait été utilisé jusque-là avait montré ses limites (« une usine à gaz »). Seul le factoring permettait de relancer l'activité en finançant le BFR.

L'enjeu était alors :

- d'apprendre à s'en servir au mieux (par exemple : le choix des options notifié ou non, coupler ou non l'assurance-crédit etc.).
- d'organiser les process. - **SNAAM** -

Fondamentalement, l'affacturage « se prête » bien à ce contexte car il s'adosse avant tout à la créance et à la solvabilité du débiteur final plus qu'à celle de l'entreprise elle-même.

Cela nécessite donc de travailler avec des clients finaux de bonne qualité et d'être garant, en ce qui concerne la société, de la qualité de ses prestations, de leur achèvement, donc de ses factures.

Ensuite, au niveau opérationnel, notre rôle va consister à fiabiliser au maximum le circuit, de la prise en charge des créances à leur recouvrement, puis leur encaissement : c'est le sens de notre organisation à taille humaine (75 personnes) qui permet d'effectuer un suivi sur mesure plus compliqué à mettre en œuvre pour des factors de taille importante. - **BIBBY FACTOR** -

Un avantage en plus :
l'affacturage
comme mode de
déconsolidation

La crise financière et l'anticipation de l'application des critères prudentiels ont rendu les banques beaucoup plus strictes dans leur politique de crédit court terme avec des exigences croissantes. C'est l'une des raisons qui pousse de plus en plus d'entreprises à se tourner vers les diverses formes d'affacturage.

Grâce à ces solutions, elles trouvent une possibilité de financement souple, rapide et déplafonnée. La plupart, bien structurées, optent pour l'affacturage confidentiel, gardant ainsi la maîtrise de la gestion de leur poste client. D'autres misent sur l'affacturage déconsolidant pour alléger leur bilan et ainsi présenter de meilleurs ratios.

Pour mettre en place l'affacturage déconsolidant, le rachat des créances par le factor doit être réputé sans recours et dans le cadre d'une assurance-crédit parfaitement adaptée et validant que la clientèle de la société est de premier ordre ou bien assurable.

STRATÉGIE DE COMMUNICATION FINANCIÈRE

L'affacturage confidentiel permet aussi à certaines entreprises de déconsolider tout ou partie du poste clients. Il s'agit alors d'affacturage déconsolidant. Sur l'affacturage confidentiel, la proportion des contrats en déconsolidation est comprise entre 70 et 80 %. Dans l'affacturage déconsolidant, le poste clients est transféré du bilan de l'entreprise vers le nôtre, donc les ratios d'endettement sont de nature à changer. A titre d'exemple, dans une opération de LBO, le respect des covenants financiers tient parfois à un ratio d'endettement qui peut donc être amélioré en déconsolidant.

COMPRENDRE

L'objectif d'une opération de déconsolidation est d'améliorer la présentation comptable du bilan afin d'améliorer certains ratios ou de minorer l'endettement. Ce type d'affacturage va permettre d'alléger le bilan. Les entreprises ne déconsolident souvent qu'une partie de leurs créances, à savoir leurs clients les plus solides, sur lesquels il n'y a pas de risque d'impayés. Une des règles en la matière est que les créances soient couvertes en assurance-crédit. Le factor va, en effet, vérifier que les créances cédées aient une probabilité de défaut extrêmement faible. Un taux de défaillance de 3 à 4 % sera toutefois généralement accepté.

"Le poste client est souvent compris dans une fourchette allant de 25 à 40 % du bilan total de l'entreprise. Donc déconsolider ce poste est une opportunité à regarder de près. Mais cette pratique est très encadrée. Il y a une norme internationale qui définit le droit quant à la possibilité pour une entreprise de sortir ses actifs de son bilan. Il faut que les risques et avantages soient transférés totalement".

Certaines entreprises peuvent sortir ainsi plusieurs millions d'euros de leur bilan en fin d'exercice afin d'avoir un BFR moins conséquent. Elles bénéficient, de plus, de cash immédiat, ce qui est la logique même de l'affacturage. Les entreprises qui ont recours à cette pratique sont d'une certaine taille, a minima de 200 à 300 millions d'euros de chiffre d'affaires et possèdent une vraie stratégie financière par rapport à leurs actionnaires.

DES CONDITIONS

EN PRATIQUE

Ainsi, l'affacturage confidentiel est réservé à des entreprises qui sont déjà structurées. Il s'agit souvent d'entreprises qui ont déjà une démarche de crédit management en interne, qui possèdent des procédures de relance et très souvent de l'assurance-crédit. Rares sont les TPE ou petites PME qui ont recours à cette pratique. Le principe de base de cette forme d'affacturage réside dans le fait qu'il n'y a pas de notification au débiteur. Ce dernier ne sait donc pas que la créance n'appartient plus à l'entreprise. Cette dernière qui travaille avec le factor va effectuer elle-même le recouvrement, encaisser la créance et ensuite restituer les fonds à la société d'affacturage. Les fonds sont remontés soit quotidiennement, soit de façon hebdomadaire.

Les factors ont défini des critères précis à respecter afin d'être éligible à l'affacturage confidentiel. L'entreprise doit bénéficier d'une certaine cotation Banque de France et d'une structure financière solide. Une société qui a des capitaux propres négatifs, des impayés récurrents ou des retards Urssaf ne sera pas recevable en affacturage confidentiel. Autre question que se pose les factors : est-ce que le business de cette entreprise va lui permettre de faire de l'affacturage confidentiel ? La créance qui va être cédée doit être certaine et exigible. Sur ce plan, la situation peut être délicate dans des secteurs comme le BTP ou dans les grosses SSII, car ces entreprises ont des facturations intermédiaires, donc la créance cédée ne va pas correspondre à une prestation terminée.



LES NOUVELLES TENDANCES

L'affacturage géré, permet de remettre à un factor la gestion des créances, le suivi des encaissements, le recouvrement ainsi que la garantie contre le risque d'impayés. C'est-à-dire la gestion complète du poste clients mais sans le financement. La différence avec l'affacturage classique, c'est l'absence de financement.



L'activité du groupe comporte une part importante de contrats récurrents qui permettent d'opérer avec des risques faibles, donc sans recours, comme le veut la déconsolidation.

C'est un outil qui a bien trouvé sa place chez Visiativ parmi les autres modes de financement.

Les investisseurs apprécient la transparence des éléments d'affacturage qui leur sont remis en matière d'analyse de ratio de bilan, en parallèle des covenants bancaires.

Pour ce qui concerne les banques, il faut veiller à ne pas se trouver en situation de surexposition par addition des risques, ce qui peut arriver si le factor est filiale d'une banque importante dans le pool bancaire par exemple.

En restant à un niveau d'utilisation bien maîtrisé, nous apportons aux partenaires bancaires des éléments d'analyse de performance du cash très compétitifs et une optimisation des moyens et des garanties.

- VISIATIV -

"Le Reverse Factoring est un affacturage inversé dans la mesure où l'affacturage des créances n'est plus réalisé par un fournisseur sur ses créances clients mais par un donneur d'ordres sur ses dettes vis-à-vis de ses fournisseurs"

C'est une technique de financement reposant sur les mécanismes du Factoring : l'entreprise (le donneur d'ordre), mandate par anticipation le factor pour payer ses fournisseurs, dès que leurs factures sont bonnes à payer. Les fournisseurs signent un accord autorisant par anticipation le factor à payer en son lieu et place. L'entreprise peut bénéficier d'un escompte commercial auprès de son fournisseur. Les fournisseurs facturent l'entreprise (sous forme papier ou électronique). L'entreprise transfère à son factor les factures et les bons à payer inhérents. Elle rembourse le factor à l'échéance normale des factures.

Objectifs du « donneur d'ordre »

- Rechercher un financement du poste fournisseur (Reverse factoring « classique »)

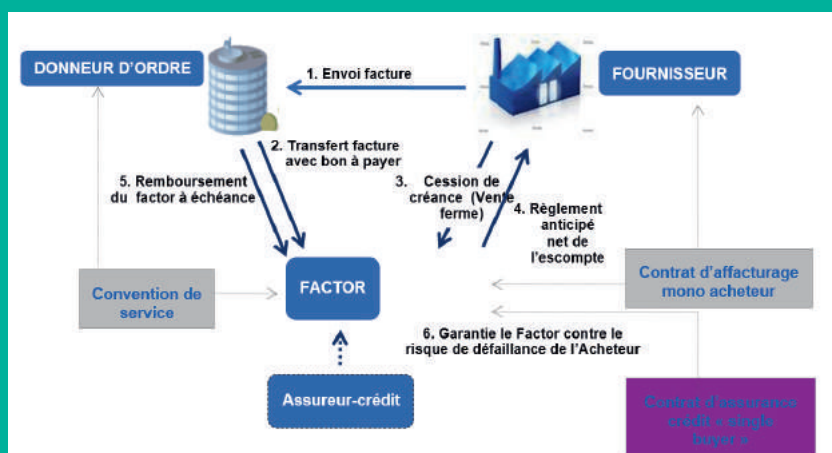
- n'impactant pas son BFR,
- permettant de négocier les « conditions fournisseurs » (escompte, retours, RFA),
- qui ne rentre pas dans les concours court terme.

- Fidéliser les fournisseurs clés (Reverse Factoring « collaboratif »)

LE FONCTIONNEMENT DU REVERSE FACTORING

COMPRENDRE

Schéma de fonctionnement simplifié d'un programme de reverse factoring :





Pourquoi avoir eu recours au reverse factoring ?

L'objectif était de pouvoir obtenir de l'escompte de nos fournisseurs sans pour autant pénaliser notre trésorerie en anticipant les règlements.

Quels avantages voyez-vous à l'utilisation du reverse factoring ?

Cela a amélioré les relations que nous avons avec les fournisseurs ayant intégré le programme. Ils n'attendent pas les paiements, n'ont aucune relance à gérer. Les fournisseurs sont plus sereins.

Quels inconvénients présentent cette solution ?

La mise en place de cette solution est relativement lourde pour les équipes. Elle l'est également lorsqu'il s'agit de gérer le process. Les équipes comptables doivent suivre de près les factures émises et une personne à la trésorerie doit s'assurer quotidiennement de la bonne finalisation du process. Toutefois, cela a également permis d'augmenter notre niveau d'exigence en interne.

Un autre inconvénient concerne la comptabilisation des factures fournisseurs remises au factor. Elles viennent en augmentation de la dette financière ce qui peut changer de manière importante la présentation des comptes du Groupe.

Quelles difficultés avez-vous rencontrées lors de la mise en place de votre programme de reverse factoring ?

Nous avons rencontré un certain nombre de difficultés techniques lorsqu'il a fallu mettre en place ce programme avec certaines de nos banques. Des développements informatiques ont été parfois nécessaires. Sur le plan formel, ce type de solution est également assez complexe puisqu'elle oblige à la mise en place de plusieurs contrats :

- soit un contrat entre le donneur d'ordre et le fournisseur couplé à un contrat entre le donneur d'ordre et la banque,
- soit un contrat tripartite (donneur d'ordre, fournisseur, banque)

Le second type de difficulté est relatif à l'adhésion des fournisseurs au programme. En effet, certains d'entre eux n'ont pas de problématique de trésorerie et n'ont donc pas de réel intérêt à payer de l'escompte contre un règlement plus court et sécurisé. Par ailleurs, il est plus facile de faire entrer des grands comptes dans un programme de reverse que de petits fournisseurs pour lesquels les coûts administratifs peuvent être élevés. C'est pourtant ces fournisseurs qui pourraient avoir le plus grand intérêt à adhérer.

Quel bilan tirez-vous de la mise en place du reverse factoring chez GROUPE GO SPORT ?

Un bilan très positif. Chacun y trouve son compte même si les taux d'escompte ont tendance à diminuer. Pour les fournisseurs, le paiement est garanti et ils ont une totale visibilité sur les rentrées de cash.

- GO SPORT -

L'affacturage à la carte

L'arrivée des fintech dans le domaine de l'affacturage repose sur un positionnement et une technologie en rupture avec l'offre classique des factors. D'ailleurs, aucune fintech ne se prévaut de faire de l'affacturage (ce qui induirait de se référer au même cadre réglementaire qu'eux !).

Le principe est d'apporter un service à la carte, sans engagement, avec un délai de réponse et de financement extrêmement court et sans caution du dirigeant. La digitalisation permet de proposer un parcours client/utilisateur 100% dématérialisé autour d'un site web, ciblant particulièrement les TPE / PME .

Cela repose sur une capacité très fine et réactive de la mesure du risque.

Sur ce marché sont présents des fintech indépendantes (Finexcap, Edebex...), d'autres sont des filiales de banques (Cash in time...). Leur défi touche tout d'abord la bonne maîtrise du risque (et des exemples récents ont montré la fragilité de certains modèles), avant d'être un défi stratégique de prise de parts de marché entre petits acteurs et acteurs liés à de grands établissements bancaires.

COMPRENDRE

Principes de fonctionnement des fintechs / financement de factures :

- Le contrat s'établit facture par facture, l'approche du risque est faite par facture
- Le recouvrement est transféré à la fintech
- Les taux fluctuent entre 1,5 et 6 %
- Le Financement est opéré sous 24h à 48h
- Attention, toutes les factures ne trouvent pas leur financement !
 - o Les fintech sont adossées à un assureur-crédit qui valide (ou non) les créances, charge ensuite à la fintech d'opérer son propre filtre, suivant un process interne de qualification du risque qui constitue le cœur de son modèle
 - o Certaines fintech opèrent une sélection sur le cédant lui-même (nombre d'années de publication de comptes, notation...)
- Une première marche pour des TPE ou PME qui n'auraient pas goûté à l'affacturage ? La simplicité de mise en œuvre peut faire tomber des a priori et ces fintech peuvent jouer un rôle d'initiateur d'un nouveau mode de financement.
- Pour autant, si l'on retient le côté vertueux de l'affacturage classique pour son effet de structuration de la gestion du poste clients, on peut imaginer que cet « affacturage new look », avec un usage à la carte, n'aura pas forcément cette même valeur-ajoutée.
- La méthode d'enregistrement comptable est beaucoup plus simple que dans l'affacturage classique.

La suite ?

Le marché de prédilection semble être celui des TPE et PME, encore éloignées de l'affacturage classique. Des segments de marché pour l'heure mal adaptés à l'affacturage (BTP, entreprises récentes) peuvent trouver avec ces offres des réponses efficaces.

On retrouve une situation analogue à celle qui a prévalu autour des offres de PE en crowdfunding ou par des sociétés de gestion, avec des cadres réglementaires très différents au départ. L'ASF souhaitera peut-être rapprocher la réglementation, ne serait-ce que pour assurer une maîtrise du risque acceptable pour les marchés qui supportent cette titrisation.

La simplicité d'usage de ces fintechs est un atout concurrentiel de nature à faire évoluer l'offre des autres acteurs. On voit déjà des évolutions chez les factors classiques vers des offres à la carte, dématérialisées.



Pour bien comprendre le phénomène des FinTech, je pense qu'il faut comprendre que les nouvelles technologies permettent de répondre aux attentes des clients et à un nouveau mode de relation avec les banques. C'est selon moi un point d'entrée clé vers le digital et de nouveaux modes de distribution. Les comportements des clients ont changé : il faut être plus rapide, plus accessible et plus efficace. Les FinTech sont des facilitateurs technologiques qui permettent de

répondre à cette nouvelle donne. La question est de savoir si tout se passera au sein des banques. De nouveaux acteurs vont-ils émerger ?

Toutes les banques ont aujourd'hui une stratégie en la matière et peu d'acteurs sont passifs. Pour ceux qui n'auraient pas encore saisi l'enjeu des FinTech, la question de leur survie à terme se pose. On observe déjà d'autres acteurs, les entreprises issues du secteur des télécoms par exemple, qui proposent des solutions mettant le client au cœur de leur stratégie. A terme, le phénomène d'« open banking » pourrait s'accélérer, dans un environnement bancaire plus ouvert. Les nouvelles technologies bousculent l'ordre établi et chaque acteur doit trouver sa place dans ce nouvel environnement. - KPMG -

Il est très sain de ne pas attendre le paiement de votre facture : avec ce credo, nous avons choisi de faire simple et de démocratiser de l'affacturage. Notre vocation est donc la trésorerie digitale et le cœur du réacteur, c'est la titrisation. - FINEXKAP -

MODES DE FINANCEMENT DU BFR

Tableau comparatif des modes de financement du poste clients

Produit	Avantages	Inconvénients
La Facilité de Caisse - Financement de décalages ponctuels et limités dans le temps - Souvent sous forme non-confirmée - Montant en principe 15 J de CA	- Formalisme simple - Grande souplesse, pas besoin de justificatifs	- Montant limité - Taux d'intérêt supérieur aux autres crédits CT
Le Crédit Court Terme Campagne - Financement de l'activité saisonnière de certaines entreprises. - Sous forme de tirage billet à ordre, avec parfois contrat écrit.	- Formalisme plutôt simple - Souplesse sur l'utilisation, pas besoin de justificatifs - Montant adapté à la campagne	- Montant limité au besoin de la campagne - Taux d'intérêt supérieur aux autres crédits CT causés ou garantis - Possible demande de garantie de type Aval ou nantissement de stocks
L'Escompte - Permet d'anticiper une recette par une avance immédiate réalisée par la banque. - Remise d'un effet de commerce (lettre de change ou billet à ordre), signé pour acceptation par le client final, et payable à l'échéance de la dette inscrite sur le document. L'acceptation rend le tiré (le client) irrévocablement débiteur du paiement de cette traite.	- Formalisme plutôt simple - Souplesse sur l'utilisation, pas besoin de justificatifs - Montant et durée confortables, alignés sur l'effet de commerce - Possibilité de dématérialiser l'escompte avec remise de LCR	- LCR acceptées, mode de règlements peu utilisées - Nécessité de remettre des effets diversifiés et de qualité. - Risque d'impayé du client final
La Cession de créance professionnelle, Dailly - Permet d'anticiper une recette par une avance immédiate réalisée par la banque. - Remise d'un bordereau (dit Dailly) comprenant notamment les mentions suivantes : la mention « acte de cession de créance professionnelle », la date, la signature du cédant, la nature de l'opération.	Montant (souvent 80%) et durée alignés sur la créance	- Formalisme très contraignant et coût - Nécessité de céder des factures ou des marchés diversifiés et de qualité. - Risque d'impayé du client final
L'Affacturage - Permet d'anticiper une recette par une avance immédiate réalisée par le factor. - Un contrat d'affacturage est signé entre l'entreprise et le factor, qui fixe le cadre de cession des factures. La remise des factures à l'organisme se fait au fur et à mesure de leur émission par l'entreprise. Avant la signature le factor analyse les risques du poste client cédé	- Montant (- retenue de garantie) et durée alignés sur la créance - Ligne de crédit significative - Service global : financement, recouvrement, assurance	Formalisme de mise en place

Financement sur stocks

Produit	Avantages	Inconvénients
La mobilisation des stocks - Le financement sur stock est complémentaire du financement du poste clients - Les stocks sont mobilisés en garantie par un créancier - La garantie est signée entre le créancier et l'entreprise, la gestion de celle-ci est confiée à un tiers qui en est redevable du financeur	- Solution adaptée à sociétés de négoce ou industrielles - Intervention sur matières premières et produits finis - Permet de garantir tous types de financement - Facile à mettre en œuvre et à suivre au quotidien, mobilise peu de ressource humaine	- Certains stocks ne sont pas mobilisables (ultra-frais, stock soumis à clause de réserve de propriété) - Peu adapté à petit montant (>200ke)

CATALYSEUR DU DYNAMISME D'AUVERGNE-RHÔNE-ALPES AUTOUR DU FINANCEMENT

Forte des compétences associées de ses 1 500 membres issus de 300 structures adhérentes, Lyon Place Financière et Tertiaire **mobilise** nombre d'acteurs de la place financière régionale.

L'association **ouvre le débat** entre professionnels qui apprécient de réfléchir sur leurs pratiques, leur environnement, l'accompagnement des entreprises, les outils de financement... Ce faisant, elle **crée le lien** avec le monde économique en mettant à la disposition de tous ses éclairages et sa vision. Elle **promeut** ainsi l'écosystème au service de la stratégie financière des entreprises.

A noter, parmi les publications 2018/2019 :

- L'annuaire 2018 de la communauté financière et tertiaire Auvergne-Rhône-Alpes
- Auvergne-Rhône-Alpes Key Figures 2018
- 10 idées en tête pour ouvrir son management - L'économie Circulaire des Cerveaux
- 9 idées en tête pour bien réussir son LBO
- 10 idées reçues sur les accélérateurs / incubateurs (à venir)

NOS COMMISSIONS DE TRAVAIL

- Outils de financement

Animé par Guirec Penhoat

Décrypter des solutions classiques ou alternatives pour la gestion du poste clients.

- Nouveaux fonds en région

Animé par Jean-Pierre Lac avec Jean-Pascal Brivady et Didier Bruno

Une réflexion autour de nouvelles approches de l'offre de financements en région, en fonds propres ou par la dette.

- Risques émergents

Animé par Stéphanie Piacentino, Yves Raisin et Eric Walschots

Comment cartographier, prévenir et couvrir les risques digitaux ?

- Accélérateurs / incubateurs

Animé par Gilles Assolant et Vincent Bredoux

Comprendre les modèles d'accompagnement des start-up et faciliter la relation avec la place financière.

- Finance responsable

Animé par Jacques Henri Bouscayrol et Denis Rodarie

Donner des clés aux entreprises et investisseurs face à l'enjeu de leur stratégie RSE.

- Centres de Services Partagés

Animé par Xavier Lancksweirt, Norbert Manuel et Carmen Raynal

Echanges de bonnes pratiques et veille technologique.

**Une publication réalisée par la commission
"Outils de Financement" de Lyon Place Financière et Tertiaire,
animée par Guirec Penhoat (Fiducial), avec :**

- Didier AMAND, BNP Paribas
 - Frédéric DAMAISIN, KPMG
 - Frédéric HUGUENIN, Carlara Lyon
 - Gilles PAILLARD, Euler Hermes
 - Guirec PENHOAT, Fiducial
 - Bertrand SIMON, Orial
 - Pierre VALADJI, Aldes Aeraulique
- Avec la collaboration de Antoine FOURNIER, Lyon 2

**Merci à tous ceux qui ont contribué par leurs témoignages et
leurs conseils à la réalisation de cette publication :**

- André DUNAS, Groupe Baret
- Eric FRANC, FactoFrance
- Donia GALAI, Go Sport
- Josselin GHARIB, Batiroc
- Jean-Luc MANGIONE, CIC Lyonnaise de Banque
- Xavier MESGUISH, Eight Advisory
- Philippe MALAQUIN, Bibby Factor
- Boris MIDLER, Akka Technologies
- Olivier STEPHAN, Visiativ
- Pascal SUBTIL, Snaam
- Cédric TEISSIER, Finexkap
- Sophie TREMEAUD, Chateaudun Crédit
- Daniel VALLET, LIP Interim
- Cyril WALRAEVENS, Edebex



Lyon Place Financière et Tertiaire

Palais du Commerce – Place de la Bourse – 69002 Lyon

Tél. : 04 78 37 62 30 – Fax : 04 72 41 74 64

lpft@lyon-finance.org – www.lyon-finance.org



@lpft_officiel



lyon-place-financiere-et-tertiaire

Scannez le
QR Code et
retrouvez notre
actualité, l'agenda
et d'autres
publications !

