

Annexe 2 : Retranscriptions des interviews

2.1. Retranscription interview Edebex

Date de l'interview : 9/05/2017

Personne rencontrée : Xavier Corman, co-fondateur et CEO

Valentine : Pour commencer, est-ce que vous pouvez vous présenter, me parler de votre parcours professionnel et de votre fonction actuelle chez Edebex ?

Xavier Corman : Alors mon parcours est d'être un entrepreneur. J'ai étudié à Louvain-la-Neuve mais pas du tout sciences de gestion, moi j'ai étudié les relations internationales. Et après, j'ai tout de suite lancé une première société et ça fait 20 ans que je fais ça. Chez Edebex, je suis un des co-fondateurs. On est 4 co-fondateurs, je suis un des 4 et je suis également ce qu'on appelle le CEO donc l'administrateur délégué en termes belge.

V : Maintenant, je vais poser quelques questions sur ce que vous faites, les services que vous offrez. D'abord, quel est le profil de vos clients vendeurs de factures, donc la taille (nombre d'employés, chiffre d'affaires), l'âge de l'entreprise, est-ce qu'elle est active nationalement, internationalement, le secteur d'activité ?

XC : D'abord, il faut bien comprendre ce qu'est Edebex puisque c'est une place de marché où des entreprises qui ont besoin de trésorerie viennent vendre des créances commerciales, donc des factures non échues, à d'autres entreprises qui, elles, ont de l'argent à investir à court terme. Donc il faut bien être conscient que ce n'est jamais Edebex qui achète les factures, c'est bien une place de marché. Alors, la typologie des vendeurs, elle est très variée donc il n'y a pas vraiment de catégorisation sectorielle. Par contre, on peut dire que la plupart des vendeurs sont des petites entreprises qui facturent de gros clients. Ce n'est pas des petites entreprises qui facturent des petites entreprises, ce n'est pas des petites entreprises qui facturent des particuliers, ce sont majoritairement des petites entreprises qui facturent des *corporates*, donc des grosses entreprises. Et alors, on a pas mal d'entreprises qui ont une activité intensive en main d'œuvre. Parce que le problème avec les entreprises qui sont intensives en main d'œuvre, c'est qu'elles ont leurs charges salariales qui tombent tous les mois, il faut payer les ouvriers ou les employés, y compris les charges sociales etc., alors que le client souvent paye plus tard, ça veut dire 30 ou 60 jours après, ce qui peut poser un problème de trésorerie.

V : Est-ce que vous avez constaté une évolution du profil des entreprises au cours du temps ?

XC : Non, mais ça fait quand même que 3 ans qu'on est vraiment actifs, donc on est un peu trop jeunes pour voir une évolution. On voit quand même une évolution dans la taille des factures qui sont mises en vente sur la plateforme. Mais ça, je pense que c'est plutôt une question de réputation. A partir du moment où la réputation commence à se construire sur le

marché, il y a une confiance qui s'installe et donc il y a des entreprises qui acceptent de venir vendre des factures de plus en plus grosses.

V : Et alors de l'autre côté, quel est le profil des investisseurs ?

XC : C'est la même chose. Au début, c'étaient des petites entreprises qui venaient acheter quelques factures, avec des montants investis relativement faibles. Et puis, là également, on a construit notre réputation et notre sérieux. Et donc, aujourd'hui, on a un peu de tout type, ça va des sociétés de management jusqu'aux sociétés patrimoniales, en passant par des fonds, des banques, etc.

V : Quel est le montant moyen financé par client et par an ?

XC : Ca, on ne communique pas. Par contre, vous avez posé une question sur le montant moyen des factures et là on est plus ou moins à 20.000€.

V : J'ai vu sur votre site que vous avez mis une fourchette sur le montant des factures. Il y a un montant minimum qui est de 5.000€ et un montant maximum qui est de 500.000€. Je voulais savoir, pourquoi ?

XC : Le montant minimum de 5.000€, c'est tout simplement parce que nous avons des coûts fixes de traitement de facture. En dessous de 5.000€, on devrait facturer trop de frais à l'entreprise qui vend. Donc ça, c'est pour le minimum. Le maximum, en réalité, il n'y en a pas vraiment, c'est juste notre simulateur qui s'arrête à 500.000€, parce qu'au-delà de 500.000€, le simulateur n'a plus vraiment raison d'être et il vaut mieux rentrer en contact avec nous. Donc en réalité, il n'y a pas vraiment de limite supérieure, même si dans les faits, des factures de plus de 500.000€, ça n'arrive quand même pas très souvent.

V : Combien de temps s'écoule en moyenne entre la demande de financement d'une facture et le moment où le financement est perçu ?

XC : En moyenne, on est sur 72 heures, donc sur 3 jours. Ca veut dire qu'à partir du moment où quelqu'un soumet une facture à la vente, en moyenne, 3 jours après, il a son compte qui est crédité. Maintenant, ça reste des moyennes donc ça peut être plus long, ça peut être une semaine, ça peut être une semaine et demi (ça c'est quand même assez exceptionnel), comme ça peut être une journée. On a déjà eu les deux cas mais en moyenne on est bien sur 72 heures.

V : J'ai vu que vous avez un partenariat avec Euler Hermes pour l'évaluation de la solvabilité des débiteurs et l'assurance contre le défaut de paiement et je voulais savoir : comment vous partagez les bénéfices avec Euler Hermes, qu'est-ce que eux retirent de ce partenariat, comment ils sont rémunérés ?

XC : Eux, c'est une compagnie d'assurance. Donc, comment fonctionne une compagnie d'assurance ? Et bien, ils évaluent un risque, ils facturent des primes d'assurance et puis après ils regardent le taux de sinistralité, donc qu'est-ce qu'ils ont dû payer comme sinistres par rapport aux primes qu'ils ont encaissé. Tant qu'ils gagnent de l'argent, ils sont contents,

quand ils n'en gagnent plus, ils ne sont pas très contents. Donc eux, ce qu'ils font, tout simplement, ils facturent à Edebex des primes d'assurance crédit, que nous payons. Donc leur gain, c'est les primes que, nous, nous payons et puis, régulièrement, ils font le calcul entre qu'est-ce qu'ils ont touché comme primes, qu'est-ce qu'ils ont dû payer comme sinistres. Si jamais le taux est favorable pour eux, ça veut dire qu'ils ont facturé beaucoup plus de primes que ce qu'ils ont payé comme sinistres, et bien, c'est nous qui allons les voir en disant « on paye trop cher ». Si c'est l'inverse, s'ils ont payé trop de sinistres par rapport aux primes, ils vont venir chez nous en disant « on ne vous facture pas assez ». On est quand même dans un métier où chacun est obligé de gagner sa vie. Donc s'il y a une des deux parties qui n'est pas satisfaite, elle mettra un terme à la collaboration. Si nous on paye trop cher, on dira « écoutez, vous payez trop cher, ça ne peut pas aller, messieurs ne gagnent pas d'argent », ils vont dire « désolé mais nous on est là pour gagner de l'argent ». Leur gain, c'est couvrir un risque en fait et facturer des primes. Donc il n'y a pas de partage de bénéfices, ils facturent des primes.

V : Et alors, donc eux ils font l'analyse de solvabilité mais vous vous complétez aussi cette analyse par une analyse propre. Vous parlez de 100 critères et je voulais savoir, quels sont en gros ces critères et quelles sont vos exigences quant à la solvabilité des débiteurs ?

XC : L'assureur crédit, lui, regarde quel est le risque que le débiteur ne règle pas la facture. Ils ont leurs propres algorithmes pour mesurer ce risque. Nous, on prend cette information là comme une information parmi d'autres. Nous, on rajoute effectivement une centaine de critères à cette réponse de l'assureur crédit qui vont nous permettre, nous, d'avoir notre propre mesure de risque par rapport à la question : « quel est le niveau de risque que cette facture, précisément une facture (ce qui est important dans notre système, c'est qu'on évalue facture par facture), quel est le risque qu'une seule facture, la facture qu'on analyse, soit pas payée ou mal payée ? ». Mal payée, c'est payée avec du retard ou payée avec des problèmes. Et là, bon beh c'est des critères que nous avons sélectionnés par nous-mêmes, selon nos propres analyses, nos propres historiques, etc. Et alors, on ne communique évidemment pas du tout dessus. Même les gens qui travaillent ici ne sont pas au courant, tous, de tous les critères.

V : Et quelle est la raison ?

XC : Parce que c'est ce qui vaut le plus dans la société. On est les seuls en Europe pratiquement à pouvoir analyser une seule facture et de pouvoir en définir le risque. Les factors et tout ça sont incapables de le faire aujourd'hui. Donc c'est vraiment un savoir-faire qu'on a développé et qui est vraiment unique et qui fait toute la différence par rapport à des concurrents potentiels ou à d'autres gens sur le marché parce qu'en fait, ce qui est absolument innovant chez nous, c'est que nous sommes les seuls à ne pas prendre en considération la santé financière de celui qui vend sa facture. Tous les autres, et j'insiste bien sur tous, tous les autres vont analyser la santé financière de celui qui a besoin d'argent. Et donc, il y a toute une catégorie de sociétés qui n'est pas éligible pour du factoring ou pour des solutions concurrentes ou pour des crédits et donc qui n'ont pas de solution. Ils n'ont aucune solution, sauf s'ils viennent chez Edebex. S'ils viennent chez Edebex, nous on ne va pas leur dire « vous n'êtes pas éligible ou vous n'avez pas une bonne santé financière ou vous n'allez pas bien ou vous n'avez pas de chiffres, vous n'avez pas d'historique ». On ne va pas du tout dire

ça, on va dire « comment vont vos clients ? ». Et ça, ça change tout. Et on arrive à le faire à cause de cet algorithme. Si on n'avait pas cet algorithme, on serait au même niveau que les banques, les factors, etc., donc on serait obligé de dire « qu'est-ce qui se passe si votre client ne paye pas, il faudrait être sûr que vous vous puissiez rembourser la somme qu'on vous a avancée ». Or nous, on ne pose pas cette question là.

V : Je voulais savoir aussi, quel est le comportement d'utilisation de la plateforme de vos clients vendeurs ? Est-ce qu'ils font une utilisation régulière de la plateforme ou bien ce n'est que de temps en temps ? Est-ce que vous gardez les mêmes clients d'année en année ?

XC : C'est comme je disais tout à l'heure, il n'y a pas vraiment de typologie fixe sur les clients, il n'y en a pas non plus concernant le comportement. On a des clients qui viennent épisodiquement, il y en a qui viennent une fois, il y en a qui viennent épisodiquement, il y en a qui viennent très très régulièrement. Il n'y a pas une catégorie de comportement, il y a vraiment différents types. Par contre, les gens qui utilisent régulièrement, ceux-là restent dans la durée. Ça veut dire que quelqu'un qui essaye et qui en est satisfait et qui en a besoin (parce que finalement, c'est une question de besoin, il y a des gens qui sont très satisfaits mais qui n'en ont plus besoin et donc ils ne viennent plus), ceux qui en ont besoin, ils continuent à venir. Donc on a un très haut taux de fidélité parmi nos clients. Par contre, une société qui n'a plus besoin de notre solution parce qu'elle n'a plus de problème de trésorerie, eh bien elle ne viendra plus chez nous sauf si le problème revient.

V : Maintenant, je vais vous poser des questions sur l'évolution de vos services. D'abord, comment est-ce que vos services ont évolué depuis le lancement de votre plateforme et est-ce que vous avez l'intention d'introduire de nouveaux services par la suite ? Et si oui, lesquels ?

XC : Depuis le premier jour, on ne fait qu'une seule chose, c'est accepter des créances commerciales non échues sur notre plateforme. On n'a pas changé d'une virgule la typologie du produit. Alors après, on a peut-être changé dans la manière de le faire mais depuis le premier jour, on est une place de marché de créances commerciales non échues. Et c'est toujours le cas maintenant, 3 ans d'activité, 4 ans d'existence après, c'est toujours le cas. Il n'y a pas de volonté de mettre d'autres produits à côté. On préfère être les meilleurs sur un seul produit et de le faire le mieux qu'on peut plutôt que de se diversifier trop fort. Donc on est un peu mono produit ou mono service.

V : Donc vous dites changement plutôt dans la manière, ça veut dire quoi alors ?

XC : Par exemple, au début, on prenait des factures à partir de 2500€, après on est montés à 5000€. Au début, on limitait à 100.000€ le montant de la facture, maintenant on ne limite plus. Voilà, c'est des choses comme ça. Aussi, dans la manière de faire, dans les pays qu'on accepte, au début, on était juste en Belgique, maintenant on est au Luxembourg, on est en France. Donc c'est plutôt dans l'élargissement de nouveaux clients mais exactement avec le même produit.

V : J'avais une question sur la fourchette du montant des factures financées mais donc vous avez partiellement répondu puisqu'au dessus de 500.000€ vous acceptez aussi.

XC : Oui, on accepte. Donc il n'y a pas de limite supérieure. Baisser la limite de 5000€, c'est pas à l'ordre du jour. Il ne faut jamais dire jamais, mais aujourd'hui, ce n'est pas à l'ordre du jour. Donc la fourchette inférieure, elle restera à 5000€. Elle changera peut-être un jour, je ne sais pas. Et je ne sais même pas vous dire si ce sera vers le haut ou vers le bas. Il y en a ici qui aimeraient bien la mettre à 10.000€, d'autres qui aimeraient bien la mettre à 2500€ mais pour le moment, on reste à 5000€.

V : Et vous n'avez pas l'impression qu'il y aurait un besoin pour des factures inférieures à un montant de 5000€ ?

XC : Si, bien sûr. Maintenant, le coût de traitement est trop élevé. Donc, est-ce que les gens vont être prêts à payer des frais trop importants ? A un moment, on n'a pas non plus envie d'avoir une image de gens trop chers ou de choses comme ça. En fait, en réalité on accepte parfois des factures de moins de 5000€ pour rendre service à nos clients. Donc un client qui a, je vais dire n'importe quoi, trois factures de 15.000€ sur un de ses clients et puis qui a une facture de 3000€, on va dire « ok, on la prend aussi » parce qu'on est là aussi pour être commerçants et pour que nos clients soient contents. Maintenant, quelqu'un qui vient et qui nous dit « je n'ai que des factures de 3-4000€ », on ne prendra pas. C'est une question de bon sens commercial et d'avoir un client qui finalement est satisfait. Mais même celui qui vient vendre une facture de 3000€ chez nous va payer les frais comme s'il vendait une facture de 5000€. Donc s'il vient vendre une facture de 1000€, ça lui coûte cinq fois plus cher, en pourcentage. Ça commence à être vraiment très très cher. Et à un moment, on n'a pas envie tout simplement, on n'a pas envie que quelqu'un se dise « ouf, je paye 20% de frais pour vendre une facture ». Ça n'a aucun sens, surtout pour un tout petit montant. Donc voilà, pour ces raisons-là. La seule manière, ce serait qu'on arrive à diminuer le coût de traitement d'une facture. Si on arrive à diminuer le coût de traitement d'une facture, à ce moment-là, on pourrait se dire « ok, on peut commencer à baisser ». Mais de nouveau, le fait qu'on ne regarde pas la santé financière de celui qui a besoin d'argent mais le risque que son client ne paye pas fait que le coût de traitement reste encore élevé. Et je ne vois pas le coût de traitement baisser suffisamment fortement que pour pouvoir, nous, abaisser notre seuil de 5000€. En réalité, déjà à 5000€, je ne suis même pas sûr qu'on soit vraiment rentables, donc c'est pour ça que nous on pousse plutôt vers le haut.

V : Comment a évolué votre part de marché depuis votre lancement et quels sont vos objectifs de croissance et de part de marché ?

XC : On communique assez peu sur les volumes que l'on fait. Enfin, on communique quand même. Alors, c'est difficile de dire quelle part de marché parce qu'il faut arriver à définir ce qu'est le marché.

V : Oui, c'est ça.

XC : Si on prend le marché du factoring, je pense que notre part de marché doit être en centième ou millième de pourcent, donc autant dire proche de zéro. Si on prend le marché de la cession de créance à l'unité, je n'ai pas de chiffres de marché, mais là on doit quand même avoir une part de marché relativement importante sur la Belgique, Luxembourg, France. Mais

le marché est lui-même naissant, c'est assez nouveau. Donc c'est très difficile en fait. Ce que je peux dire, c'est qu'on a commencé à zéro, ça c'est clair, qu'aujourd'hui, on a financé 100 millions d'euros de factures...

V : Oui, ça j'ai vu sur votre site.

XC : ...et que donc oui, on est en forte croissance, mais même ça, on est assez discrets sur nos chiffres. Donc chaque chiffre qui est communiqué est communiqué précisément et on ne communique pas outre ce qui paraît dans la presse en fait. Donc il y a des chiffres qui ont été communiqués dans la presse, je ne sais plus... Honnêtement, je ne sais plus ce qui a été communiqué donc je ne vais pas dire de bêtise mais il suffit de chercher un petit peu. On communique à peu près une fois par an sur les volumes qui sont faits. Donc il y a moyen d'en savoir un peu plus en recoupant les chiffres qui ont été communiqués. Et nos ambitions, elles ne sont pas extrêmement claires. On sait qu'on est sur un marché qui est nouveau, donc on essaye de faire du mieux qu'on peut et d'augmenter nos volumes, sans se comparer nécessairement... On ne va pas se comparer, au niveau des volumes, à ce que fait le secteur ou ce que fait le marché ou ce que font les autres mais, plutôt, on va regarder quel est le niveau de satisfaction de nos clients, par rapport au marché ou par rapport aux autres. Et on sait d'office que si nos clients sont satisfaits, il y a quand même beaucoup de chance qu'ils soient fidèles et qu'ils reviennent. Donc on travaille très fort sur la qualité de nos services parce qu'à moyen et à long terme, c'est ce qui payera le plus. Et peut-être qu'à court terme, peut-être un peu moins parce qu'on ne va pas essayer de faire du chiffre pour faire du chiffre. Mais, de temps en temps, il y a des commentaires qui sortent, des utilisateurs qui font un commentaire sur Facebook, Twitter, etc. On se dit « ok, bon, le fait que ces gens-là nous fassent un commentaire aussi élogieux sans qu'on ait rien demandé, en réalité, c'est qu'ils doivent être vraiment très satisfaits ».

V : Est-ce que votre arrivée sur le marché a bénéficié à certains clients ? Est-ce que vous avez l'impression d'avoir comblé un vide sur la marché, d'avoir permis à certains clients d'avoir accès à des services de factoring ?

XC : Oui clairement. Ça a permis à des sociétés de grandir et ça a permis à des sociétés de ne pas faire faillite. Sur notre site, il y a quelques témoignages, on a vraiment des clients qui ont évité la faillite grâce à nous et qui ont pu grandir grâce à nous parce qu'ils étaient refusés partout ailleurs. Donc là, on comble vraiment un trou dans le marché comme on dit en flamand, un vide sur le marché, oui, ça c'est clair.

V : Ca, je ne sais pas si vous pouvez répondre : est-ce que vous êtes rentables ? Si non, à partir de quand est-ce que vous le serez ?

XC : C'est une grande question de savoir c'est quoi être rentable. Etre rentable, ça veut dire un EBITDA au minimum supérieur à zéro, sauf que nous on est dans un mode start-up où l'objectif n'est pas nécessairement d'être rentable à tout prix mais c'est de se positionner sur un marché qui est nouveau. On est convaincus que le premier arrivé a un avantage compétitif et donc aujourd'hui nous nous focalisons sur être présent de manière qualitative sur, en tout cas sur les trois marchés sur lesquels nous sommes déjà, et voire d'autres si ça continue. Ca

demande beaucoup d'investissements qui n'ont pas nécessairement une rentabilité immédiate. Donc en réalité, on est dans une phase toujours de développement qui fait que nous ne sommes pas rentables et nous n'avons pas... On a comme vocation d'être rentable, bien sûr, mais on n'a pas comme vocation d'être rentable à court terme. On a une vocation plutôt de grandir et de renforcer notre présence sur le marché.

V : Et ce serait d'ici combien d'années alors que vous pourriez être rentable ?

XC : On pourrait être rentable dans trois mois comme on pourrait être rentable dans trois ans, c'est une question de choix. Si on veut être rentable dans trois mois, on peut l'être. Si on veut être rentable dans trois ans, on peut l'être aussi mais à ce moment-là alors, on sera beaucoup plus grand si on a les moyens de financer notre développement. Donc c'est vraiment une question de choix. Etre rentable pour être rentable, c'est pas très compliqué pour nous. Il suffit juste qu'on arrête les développements que l'on fait et qu'on se focalise sur notre activité et à ce moment-là on sera rentable. C'est vraiment ça la réponse en fait.

V : Est-ce que vous trouvez facilement du capital pour vous financer ?

XC : On n'a pas trop à se plaindre, il y a plein d'argent sur le marché. On est plutôt sur le haut du cycle, parce que c'est quand même quelque chose assez cyclique. Donc on est sur le haut du cycle, en tout cas, on est dans la partie montante du cycle. Je ne sais pas si on est sur le haut parce que si on dit qu'on est sur le haut, ça veut dire que ça va descendre. On est sur la partie montante. Il y a beaucoup d'argent disponible sur le marché. Ça ne veut pas dire que les investisseurs mettent leur argent dans n'importe quel projet ou dans n'importe quelle start-up. Il faut quand même montrer énormément de choses pour convaincre un investisseur. Maintenant, des bons dossiers sur la place, et sur la place, ce n'est pas juste en Belgique, c'est en règle générale en Europe continentale, il y en a mais pas non plus énormément. Donc il n'y a pas énormément de bons dossiers, il y a beaucoup d'argent disponible, donc les meilleurs dossiers peuvent être très facilement financés. Les moyens, c'est plus difficile. Les mauvais, qu'il y ait beaucoup d'argent ou pas, ça ne changera rien. Le tout est de savoir, est-ce qu'on se situe dans les mauvais, les moyens ou les bons ? Les mauvais, en toute modestie, je ne pense pas, les moyens, probablement, les bons, j'espère. Mais aujourd'hui, oui, on a une certaine visibilité sur le marché donc ce n'est pas la partie la plus difficile.

V : Est-ce que vous prévoyez d'élargir le nombre de pays auxquels vous offrez vos services ? Est-ce que vous avez des ambitions internationales, donc ouvrir des bureaux à l'étranger ?

XC : On est déjà présents sur plusieurs pays puisqu'on est déjà sur Belgique, Luxembourg, France, et il y a d'autres pays qui vont suivre, ça c'est certain. Par contre, on ne se développe pas au niveau ouverture de bureaux. On fait tout à partir d'ici, donc il n'y aura pas de bureaux à l'étranger. En tout cas, ce n'est pas prévu.

V : Est-ce que vous prévoyez de permettre à des particuliers d'acheter des factures sur la plateforme ou pas ?

XC : Non.

V : Donc ça restera des...

XC : Ca restera toujours des professionnels.

V : Oui. Et pourquoi ?

XC : Il y a deux raisons, ou peut-être même trois. Enfin, il y en a deux importantes. La première, c'est que les particuliers sont beaucoup plus protégés par le régulateur, donc la FSMA, donc le régulateur belge. Lui, ce qu'il a peur, c'est qu'il y ait un scandale qui éclate avec des particuliers qui aient investi dans quelque chose à risque. Donc déjà, le régulateur, il n'aime pas trop qu'on s'adresse aux particuliers. Dans notre cas, il n'était pas spécialement contre, mais bon, c'est nous qui avons préféré ne pas aller là. La deuxième raison, c'est les gens qui achètent une facture chez nous, il faut quand même se rendre compte qu'une facture d'Europe continentale (je parle du marché que je connais, si ça tombe c'est dans le monde entier, on va parler de l'Europe continentale), surtout dans les pays où nous opérons (donc je ne prends pas les pays du nord, je ne prends pas les pays de l'extrême sud non plus, mais les pays où nous opérons), les factures sont rarement payées à temps. Donc, ça veut dire qu'il faut quand même expliquer à celui qui achète une facture que s'il achète une facture avec une date d'échéance au 30 juin, il y a quand même très peu de chance que la facture soit payée au 30 juin. Il y a quand même beaucoup plus de chance qu'elle soit payée aux alentours du 15 ou du 20 juillet. Si c'est une entreprise qui achète une facture, elle a l'habitude de côtoyer ce problème-là, elle y fait peut-être face elle-même. Donc ce n'est pas très compliqué d'expliquer « beh c'est une facture, donc c'est normal que ce ne soit pas payé à temps ». Auprès d'un particulier, c'est beaucoup plus compliqué parce qu'il n'a peut-être pas l'expérience de l'entreprise, donc il va se dire « c'est marqué le 30 juin sur la facture, pourquoi est-ce que le débiteur ne paye pas le 30 juin ? ». Donc il faut commencer à expliquer « beh vous savez, les factures, elles ne sont pas payées à temps en Belgique, parce que voilà, c'est le comportement comme ça » et « ah oui mais pourquoi c'est marqué le 30 ? C'est le 30. ». On peut passer un temps fou à expliquer ça aux gens. On a préféré choisir une solution de facilité, c'est-à-dire « ok, on prend des acheteurs qui savent ce que c'est qu'une facture et qui connaissent le comportement moyen de paiement dans les pays où nous opérons ».

V : Mais vous, vous ne faites pas un suivi alors des débiteurs, donc des rappels aux gens ?

XC : Si si, on fait un suivi. Maintenant, on ne va pas hurler sur quelqu'un parce qu'il a trois jours de retard. Ce n'est pas dans les mœurs, ce n'est pas dans la culture. Donc ça ne veut pas dire qu'on ne va pas faire un suivi, ça ne veut pas dire qu'on ne va pas être proactifs et commencer à appeler, envoyer des rappels, prendre des renseignements. Mais on ne va pas commencer, je ne sais pas moi, à citer quelqu'un au tribunal parce qu'il a dix jours de retard. Ca ne se fait pas. En Belgique, en France, au Luxembourg, ça ne se fait pas. Alors peut-être que dans d'autres pays, ça se fait, je l'ignore. Les comportements de paiement, c'est culturel. Le comportement en Belgique n'est pas le même qu'en Suède et n'est pas le même qu'en Italie. Donc il faut s'adapter à la culture, aux habitudes locales, parce que voilà, c'est comme ça que ça fonctionne. Donc un investisseur doit tenir compte qu'il y a un retard de paiement, toujours. Dans le meilleur des cas, il a l'argent à l'échéance et tant mieux pour lui.

V : Donc là, ça fait deux raisons. Vous avez dit deux voire trois.

XC : Oui. La troisième, c'est qu'on commence à avoir des montants de plus importants à acheter sur la place de marché et donc à ce moment-là, il faut commencer à avoir des particuliers qui sont vraiment de plus en plus riches. Et les particuliers qui sont de plus en plus riches, souvent, ils ont une structure de gestion de patrimoine externe, donc ils sont en société et donc ils peuvent acheter des factures et donc la boucle est bouclée en fait. On n'a pas envie, c'est qu'il y ait une ..., c'est pour le clin d'œil mais on n'a pas envie qu'il y ait une petite mamie qui vienne acheter une facture de 5000€ chez nous et puis qui commence à stresser trois jours après l'échéance parce qu'elle n'est pas payée. Ca n'a pas de sens, je veux dire, elle ne va pas se sentir bien. Nous non plus parce que ça va nous prendre du temps et puis on n'a pas envie que nos utilisateurs stressent et se sentent pas bien, donc on a envie qu'ils aient du plaisir à utiliser Edebex. Et finalement, elle va faire tout ça pour quoi ? Pour aller gagner 50€. Parce que c'est ça, le gain, c'est 1%, c'est un demi-pourcent. La pauvre mamie va te faire tout ça pour gagner 30€, on a envie de lui dire « non, mais ne venez pas, ce n'est pas un produit qui vous correspond ».

V : Et alors, qu'est-ce que vous pensez du modèle de plateforme où des investisseurs tiers achètent les créances mais sans garantie contre le risque ?

XC : Oui ben, il y a de tout hein, il y a de tout sur le marché, c'est possible de faire ça. C'est plutôt le modèle anglo-saxon. Enfin, moi je n'en connais pas en Europe continentale qui le font, si, il y en a peut-être, mais bon. C'est plutôt le modèle anglo-saxon, mais de nouveau, c'est une question de culture. En Europe continentale, l'aversion au risque est plus forte que dans les pays anglo-saxons. Et donc, en Europe continentale, c'est beaucoup plus compliqué de trouver des acheteurs de créances s'il n'y a pas d'assurance. Donc ils préfèrent gagner moins mais avoir une assurance plutôt que gagner plus et de prendre le risque. Et alors, l'autre avantage d'avoir une assurance crédit, c'est en fait, ça permet d'accepter des débiteurs qui ne seraient pas acceptés autrement. Je prends un exemple. En Belgique, on est un peu les spécialistes d'avoir de très belles PME, qui ne sont pas nécessairement très grandes, de très belles PME qui sont leader mondial dans leur marché. Je ne sais pas moi, genre ... alors EVS, ce n'est plus une PME mais une entreprise comme EVS, à Liège, ce n'est pas non plus une multinationale et ils sont leader du ralenti TV. En Flandre, je ne sais plus comment s'appelle la boîte, il y a une boîte qui est leader mondial du gazon synthétique pour terrains de foot. Il y a personne qui connaît ces entreprises, sauf les gens du secteur ou qui vraiment s'intéressent. Elles ne sont absolument pas connues, ce sont de très belles entreprises mais si je dis à quelqu'un qui n'est pas du secteur « tiens, on a une facture sur un très bon débiteur qui est EVS », « connais pas ». Par contre, on dit « oui, attends, c'est EVS et en plus c'est assuré par notre assureur crédit qui a donné un rating d'autant et assuré à tel niveau », en fait, finalement, qu'il s'appelle EVS, ABC ou TWC, ça ne va rien changer, ils vont dire « ok, moi j'achète un risque ». Et donc ça permet en fait d'être beaucoup plus objectif sur la nature du risque. Il y a des entreprises qui sont extrêmement connues, on va dire « oui, non, il n'y a aucun risque » et en réalité elles sont risquées. Il y a une compagnie aérienne européenne, je ne parle pas d'Alitalia qui a fait faillite, j'en parle d'une autre qui est beaucoup plus grosse, beaucoup plus solide, en tout cas qui paraît beaucoup plus solide et pourtant quand on voit

leur taux de, enfin leur rating en assurance crédit et la couverture d'assurance, on se dit que ce n'est pas si bon que ça. Et pourtant c'est une boîte, je crois que c'est une société cotée en bourse et tout. Donc voilà, c'est juste pour dire, ce côté assurance crédit donne une objectivité qu'il n'y aurait peut-être pas autrement. Et en fait ça permet d'élargir beaucoup plus le type de débiteurs et donc en réalité le marché et également le nombre de vendeurs.

V : Maintenant, je vais terminer par des questions sur la cohabitation avec les banques. Donc d'abord, comment est-ce que vous percevez les banques ? Est-ce qu'elles représentent plutôt une menace ou une opportunité et alors quelle menace, quelle opportunité ?

XC : C'est compliqué les banques. C'est compliqué les banques parce que c'est un peu les deux en fait, c'est vraiment les deux. Alors, moi je pense ça peut être une opportunité parce qu'il y a moyen de collaborer même s'ils ont souvent tendance à changer de pied pour danser, parfois ils sont dans un mode collaboration, parfois pas. Alors une menace, honnêtement, pas trop, non. La menace est quand même relativement faible parce que, quand je vois ce qu'on a développé en 4 ans, si une banque veut faire la même chose, ça leur coûtera probablement dix fois ce qu'on a dépensé parce qu'ils ne sont pas équipés, ils ne sont pas, ils n'ont pas la.... C'est très compliqué pour une banque de faire ce que l'on fait, extrêmement compliqué parce qu'il s'agit de démarrer d'une feuille blanche, de réinventer un métier et donc de prendre des risques pour réinventer ce métier. Donc c'est très très compliqué pour eux. Et honnêtement, je suis vraiment bien placé pour le savoir parce qu'on a quand même énormément de relations avec les banques donc on se connaît bien et c'est compliqué. Je ne dis pas qu'ils n'essayent pas, ils essayent mais ça reste quand même très compliqué. Oui, ça peut être une menace parce qu'à un moment ou à un autre, il y a peut-être une banque qui peut quand même y arriver et à ce moment-là, il faudra voir quel est le niveau de dangerosité qu'ils peuvent avoir sur le marché. Mais ça, à partir du moment où vous faites votre métier correctement, de qualité, avec un souci de qualité, que vous faites attention à vos clients, il y a de la place pour plusieurs acteurs. Donc même là... Ça pourrait même être une opportunité qu'une banque fasse la même chose que nous, en réalité, parce que ça peut faire connaître le produit. Aujourd'hui, on a quand même un problème, c'est de faire connaître le fait qu'il est possible de vendre une facture. Prenez 100 entrepreneurs en Belgique, donc je ne parle même pas d'aller ailleurs mais en Belgique, prenez même à Bruxelles, vous dites « tiens, est-ce que tu sais qu'il est possible de vendre une facture pour te financer ? », vous allez tomber sur 90% qui vont dire « je ne suis pas au courant ». Je dis 90, c'est peut-être 98.

V : Oui, moi-même je ne savais pas.

XC : Donc voilà, c'est quelque chose qui est absolument inconnu. Donc finalement, tout mouvement qui permet de faire connaître ce service est bénéfique.

V : Est-ce que vous pensez pouvoir vous substituer aux banques dans le futur pour ce qui est des services de factoring ?

XC : Je ne pense pas, non. Je pense qu'il y aura toujours de la place pour les deux. Je nous vois mal remplacer le factoring parce que notre produit est différent et donc il a des avantages et des inconvénients par rapport au factoring. Et donc il y a des gens qui, il y a des entreprises

qui sont extrêmement satisfaites par Edebex parce qu'on remplit bien, on répond bien à leurs besoins et puis il y en a d'autres, et bien nous-mêmes on leur dit « il ne faut pas venir chez nous ». Donc, honnêtement, on n'a pas envie qu'il y ait un client qui se dit au bout de trois mois « tiens, Edebex, ils ne sont pas sympas, ils auraient pu me dire que Edebex n'était pas le meilleur produit » parce que ce n'est pas une bonne pub. Alors oui, on va peut-être gagner un client pendant trois mois et puis après ce sera fini. Donc on préfère dire à un client « et bien écoutez, non, on n'est pas le meilleur produit pour vous, vous devriez plutôt aller chercher du factoring » et voilà. Et comme il y en a d'autres, et c'est un peu ça la complexité avec les banques, c'est qu'en réalité, il y a des gens, des entreprises, qui n'ont pas accès au factoring, qui pourraient venir chez nous et, les banques, une fois elles disent « ah oui, on va vous les envoyer » et puis après c'est « ah beh non, finalement on ne va pas le faire » et puis « on va le faire », puis « on ne va pas le faire ». Ils ont du mal à prendre des décisions. Mais sinon, remplacer le factoring, à 100%, non, jamais.

V : Comment vous voyez alors la cohabitation avec les banques ? Est-ce que ça doit plutôt être de la concurrence ou de la collaboration ?

XC : Ça va plutôt dépendre des banques en fait. Nous, on est plutôt ouverts à la collaboration, pour ce que j'expliquais avant, donc le fait qu'il y ait des clients qui feraient mieux d'aller en factoring que de venir chez nous et l'inverse. Donc nous, on le verrait plutôt comme ça. Maintenant, pour collaborer, il faut être deux donc ça dépend aussi du comportement des banques et de ce qu'elles ont envie et de qui arrive à prendre la décision. Parce qu'en fait, il ne faut pas penser qu'une banque c'est monolithique. Il y a des départements, il y a des silos et puis il y a des différents managers et il peut y avoir un manager ou un directeur qui, dans un silo, va dire « oui oui oui oui, il faut qu'on avance avec quelqu'un comme Edebex » et puis un autre qui va dire « non non non, moi je ne suis pas d'accord parce que ceci ou cela ». Et puis après, faut voir qui remporte la décision. Mais souvent, il n'y a personne qui remporte la décision donc c'est bloqué donc, en fait, il n'y a pas de décision et donc ça reste en stand by.

V : Et alors, quelle serait la forme de collaboration idéale et pourquoi ?

XC : Moi je pense qu'il y a quelque chose à faire au niveau commercial. Donc s'il y a une collaboration, c'est au niveau commercial pour qu'en fait les clients des banques soient plus satisfaits par un service supplémentaire, donc par Edebex, et que nous nous puissions aussi renvoyer un client vers une banque si jamais il cherche quelque chose de précis que nous n'offrons pas, ça peut arriver. Imaginons quelqu'un qui – on n'accepte que des factures en euros – imaginons quelqu'un qui vend au Royaume-Uni en pounds aujourd'hui et qui veut venir vendre sa facture sur Edebex. Et bien on va devoir le refuser parce qu'on prend que des factures en euros. On peut très bien lui dire « bon beh écoute, tu factures en euros et tu offres à ton client une couverture de change, par exemple, ou quelque chose comme ça ». Il y a moyen de trouver des solutions, sauf que la couverture de change, on ne va pas la faire. Je ne me vois pas très bien dire « ben voilà, nous, on va s'occuper juste de la cession de la facture et pour le reste tu t'adresses à sa banque et « by the way » on travaille avec telle banque, ça se passe bien et on a déjà fait ça avec un autre utilisateur et donc ça va être rapide, facile, etc. ». Donc c'est dans ce sens-là la collaboration. Donc de nouveau, il faut être deux pour pouvoir

collaborer. Donc nous, honnêtement, on ne court pas après. Nous, on s'en fout un peu, nous on fait notre business. Je suis toujours ravi d'aller luncher avec un banquier mais on ne va pas aller pleurer devant leur porte pour leur dire « collaborons, collaborons ». En réalité, c'est plutôt eux qui viennent vers nous pour voir ce qu'on fait, comment ça fonctionne.

V : Et donc, ce serait plutôt un partenariat alors qui serait le plus intéressant ?

XC : Oui. Partenariat commercial.

V : Vous avez plus ou moins répondu : qu'est-ce que vous pouvez apporter aux banques et qu'est-ce que eux peuvent vous apporter ? Alors pour terminer, je voulais vous montrer un tableau que j'ai fait où j'ai comparé Edebex, Koalaboox et BNP Factoring (*je montre le tableau*). D'abord, je voudrais que vous validiez pour ce qui vous concerne, s'il y a des erreurs, vous pouvez le dire. Et ensuite, beh quelle est votre unique selling proposition ? Qu'est-ce qui vous différencie des autres ? Pourquoi les clients devraient venir chez vous et pas chez les autres ?

XC : Alors, je ne sais pas si Koalaboox a une assurance crédit, honnêtement, je ne sais pas. Et je ne suis pas sûr que BNP Paribas Fortis propose une assurance crédit non plus, à voir. Pour le reste, ça me semble correct.

V : Ca, j'ai fait sur base des sites web en fait.

XC : Ok. (*regarde le tableau*). Ici, vous pouvez juste mettre zéro, sur l'âge entreprise vendeuse. (*regarde à nouveau le tableau*). Beh c'est pas mal hein ! C'est pas mal. Ce qui nous différencie, beh c'est deux solutions différentes. Si on prend la banque, eux, ils sont sur du contrat de factoring avec évaluation de la société qui a besoin de financement, donc c'est contraignant parce qu'il faut vendre toutes ses factures, tout le temps pendant une période. Par rapport à Koalaboox, Koalaboox c'est d'abord une solution de facturation et, accessoirement, ils proposent une solution de financement. Je ne sais même pas si on peut vendre une facture qui n'a pas été faite sur Koalaboox, ça je ne sais pas.

V : Oui, ça doit être fait sur Koalaboox.

XC : Donc c'est quand même une contrainte supplémentaire. Nous, on a des gens qui sont sur n'importe quel logiciel de facturation, donc il n'y a pas cette contrainte-là. Et eux aussi regardent la santé de l'entreprise qui vend. Oui, on peut aussi rajouter le fait que nous, nous acceptons des débiteurs un peu partout, dans plus de pays, et même chose pour les vendeurs. Donc voilà. En fait, nous, c'est notre métier. Koalaboox c'est toujours difficile de savoir si c'est leur métier ou pas. Est-ce que c'est une société de facturation qui fait du financement ? Est-ce que c'est du financement qui fait de la facturation ? Tout ça, ce n'est pas très clair. Et BNP, bon, eux, c'est une banque donc effectivement ils font ça plus 52.000 autres trucs. Pour moi, c'est les principales différenciations. Avec BNP, c'est le fait qu'il y ait de la flexibilité et pas d'analyse crédit, pas d'analyse du vendeur. Avec Koalaboox, le fait qu'on n'analyse pas la santé financière du vendeur et qu'on n'oblige pas de passer par une solution de facturation interne. Sinon pour le reste, c'est bien fait (*en regardant le tableau*).

V : Et donc vous les considérez quand même comme des concurrents ?

XC : Oui, tout à fait, bien sûr. Oui oui oui oui, bien sûr, oui. Koalaboox est un concurrent. Maintenant, ils sont plutôt sur des factures un peu plus petites que nous, je pense que leur moyenne est à 1000€, 1000-1500€ par facture, c'est quand même beaucoup plus bas. Ils ont un autre système de fonctionnement, en fait, en réalité c'est un crédit que les gens vont pouvoir alimenter en vendant des factures. Donc en gros, ils disent « tiens beh voilà, pour avoir 25.000€ de crédit, ça veut dire que le vendeur peut commencer à vendre pour 25.000€ de factures ». Et s'il y a 25 factures de 1000€ et bien c'est bon. Nous, on est vraiment sur quelque chose d'assez différent, il n'y a pas de limite de montant à l'inscription. Donc voilà, la logique est quand même assez différente. Donc ils sont sur des ... ils ont des clients hein, ils font du volume mais enfin, ils n'en font pas immense mais ils en font quand même et je pense qu'on est sur des clients assez différents en fait.

V : Est-ce que vous avez quelque chose à ajouter ?

XC : Non, mais je serais intéressé par avoir le mémoire, à la fin.

V : Ca, ça dépend des autres parce que je vais interroger les autres aussi et ça dépend s'ils veulent garder la confidentialité ou pas. Et pour vous aussi, si vous voulez que ça reste confidentiel ou pas parce que si je dis oui pour eux, je dois dire oui pour...

XC : Oh, on ne dit pas des grosses choses confidentielles, je n'ai pas vraiment dit grand-chose de confidentiel donc moi ça ne me dérange pas.

V : Ok.

2.2. Retranscription interview Koalaboox

Date de l'interview : 10/05/2017

Personne rencontrée : Frédéric Lodewyk, associé fondateur et CEO

Frédéric Lodewyk : Alors dis-moi, tu veux qu'on commence par quoi ?

Valentine : D'abord, si vous pouviez vous présenter en quelques mots, parler un peu de votre parcours professionnel, de votre fonction ici.

FL : Je suis d'origine de Liège. J'ai fait des écoles de, ce qu'on appelait à l'époque l'école d'administration des affaires à l'université de Liège qui maintenant a fusionné avec les HEC, donc en fait, c'est l'équivalent de HEC Louvain ici à Liège. Et puis, j'ai travaillé 3 ans dans un cabinet de consulting et d'audit qui a changé de nom aussi entretemps, je ne suis pas tout jeune, qui s'appelle Accenture, qui fait du conseil en entreprise. Je suis resté chez eux 3 ans et ensuite je me suis lancé à mon compte et j'ai fait 12 ans, entre autres, de transmission d'entreprise. Je faisais de la consultance pour la transmission de PME. Et puis après 12 ans, je me suis un petit peu ennuyé là-dedans et je suis rentré dans l'activité de financement de créances, mais au départ classique donc, si tu veux, de l'affacturage classique. Donc j'ai fait de l'affacturage classique depuis 2004 et en 2012 vraiment là, si tu veux, l'idée innovante est venue en fait de changer le modèle, de se dire qu'il était temps de faire un truc plus adapté en fait aux besoins des gens, plus simple, plus accessible. Donc, si tu veux, sur base de l'expérience passée, j'ai essayé d'imaginer un concept qui soit le concept dont, si moi j'étais client, je me dis « tiens, qu'est-ce qui serait pour moi l'idéal en fait en tant que client ? ». Alors l'idée c'était d'avoir quelque chose qui soit simple parce que le factoring c'est complexe, qui soit accessible, c'est-à-dire quelque soit le bilan, la taille, le volume, que ce soit accessible à tous ou en tous cas la plupart, que ce soit flexible, c'est-à-dire avec le moins d'obligations possible et de contraintes possible – en général, si tu fais du factoring, on t'impose un minimum de chiffre d'affaires, on t'impose éventuellement de mettre tout ton chiffre d'affaires chez le factor, etc. etc. Donc je suis parti de là, je me suis dit « ok, quelle serait pour moi la solution idéale ? » et on essaye de créer en fait un modèle qui permette de faire ça. Au départ, j'ai lancé Koalaboox en 2012. C'était un logiciel de facturation donc c'était tout simple, ça permettait de faire des factures. Et puis, on a fait des connexions avec les banques, donc on a importé tous les mouvements bancaires. Ça nous a permis de faire le suivi des paiements. Puis la suite logique, c'était de faire le financement parce qu'à partir du moment où, dans le logiciel, on pouvait faire des factures, suivre le paiement, beh la suite logique c'était de dire « on peut les financer ». Donc ça nous a paru logique d'intégrer le financement. C'est comme ça qu'on arrive maintenant avec une société qui fait autant de la facturation que du financement, qui fait les deux. Une partie de nos clients viennent pour la facturation, une partie de nos clients viennent pour le financement. C'est vraiment les deux sujets de fonctionnalité attractive en fait dans Koalaboox.

V : Et votre fonction actuelle ici ?

FL : Moi je suis associé-fondateur de Koalaboox. Fonctionnellement, je suis le CEO de l'entreprise.

V : Je vais commencer les questions sur les services que vous offrez. D'abord, je voulais savoir : quel est le profil de vos clients au niveau taille, âge de l'entreprise, est-ce qu'ils sont actifs nationalement, internationalement, le secteur d'activité ? Et alors, est-ce que vous avez constaté une évolution de ce profil depuis le lancement de votre plateforme ? Et si oui, quelle évolution ?

FL : Le profil à la base des utilisateurs de Koalaboox, ce sont des indépendants et des petites entreprises. Donc, c'est-à-dire que nous, on commence vraiment par le – quand tu regardes la pyramide des entreprises donc avec beaucoup de toutes petites, des moyennes et puis un peu de grandes – nous on est clairement sur la tranche inférieure de la pyramide, donc on est sur un grand volume de tous petits. Notre client de base, c'est un indépendant qui démarre. Alors ensuite, on a l'entreprise qui commence à se structurer, on a les sociétés plus structurées qui ont du personnel. Et c'est vrai qu'à l'origine, on avait beaucoup de vraiment de tous petits, entre 0 et 10 personnes. Donc ça, c'est vraiment le groupe cible. Au niveau des secteurs, c'est très très varié, on a vraiment de tous les secteurs. Maintenant, au niveau du financement en tant que tel, ceux qui utilisent le plus le financement, c'est certainement le secteur de la construction, le secteur du transport, qui sont certainement les deux plus gros secteurs en termes de financement.

V : Et ça s'explique comment ?

FL : Je pense que ce sont des secteurs qui ont un grand besoin de financement et qui sont relativement peu servis par les banques. Donc ils cherchent en fait des financements alternatifs. Alors l'évolution de la clientèle, on remarque que le financement est une motivation qui nous amène des clients de taille un peu plus importante qu'au début. Donc on voit que la taille moyenne du client est en train d'augmenter. A la base, les gens qui viennent pour de la facturation sont plutôt des tous petits. Par contre, dès qu'on parle de financement alternatif, du coup, on attire des sociétés de taille un peu plus importante.

V : Quel est le montant moyen financé par client et par an ? Et quel est le montant moyen des factures financées ?

FL : Le montant moyen des factures financées : 2000 €. Le montant moyen de financement par client : 200.000 €.

V : Et là aussi, est-ce qu'il y a eu une évolution ?

FL : Oui. On a commencé à 50.000 € en montant annuel et ça a augmenté graduellement jusqu'à 200.000 €.

V : Et c'est vous qui aviez choisi de vous limiter à 50.000 € au début ?

FL : Alors, on a volontairement, si tu veux, choisi de nous limiter parce qu'au début on voulait être très prudent en termes de risques – c'est quand même du financement donc il faut

quand même le récupérer – et donc on a commencé avec des toutes petites lignes de financements et puis graduellement en fait, en prenant confiance en développant le modèle, on a augmenté les lignes de financement, oui tout à fait.

V : Quel est le comportement d'utilisation de la plateforme de vos clients ? Donc, est-ce qu'ils font une utilisation régulière de la plateforme ou plutôt occasionnelle ? Et est-ce que vous gardez les mêmes clients d'année en année ?

FL : Alors, nous, ce sont des clients qui sont très souvent sur la plateforme parce qu'en général, souvent ils gèrent leur boîte, c'est-à-dire qu'ils font les factures, ils font le suivi du paiement, ils font des devis, ils font le financement, ils vont regarder leur solde de compte en banque. Donc ils sont effectivement très souvent sur la plateforme. C'est certainement une utilisation qui, en tout cas plusieurs fois par mois l'utilisateur se connecte, certains tous les jours, pas tous, mais certainement plusieurs fois par mois. Et où il y a une récurrence, il y a une récurrence de mois en mois et d'année en année.

V : Combien de temps s'écoule en moyenne entre la demande de financement d'une facture et le moment où le financement est perçu ?

FL : 48 heures.

V : Donc ça, ça comprend l'approbation et tout ça.

FL : Ca peut aller plus vite, ça peut être plus long et la moyenne c'est 48 heures.

V : J'ai vu sur votre site que vous imposez une limite sur le délai de paiement de la facture à 60 jours. Je voulais savoir : pourquoi ?

FL : Alors c'est 60 jours maximum, simplement parce que notre assureur crédit, puisque nous en fait, on est couverts par une assurance-crédit, suite à un accord qu'on a pris avec notre assureur crédit.

V : J'ai vu aussi que vous imposez une limite de financement et je voulais savoir : pourquoi et sur quelle période ? C'est une limite annuelle, j'imagine, non ?

FL : En fait, on a une limite de financement qui est une limite ... c'est un petit peu comme un crédit de caisse une ligne de factoring, c'est-à-dire qu'à un moment donné, le montant total facturé à un moment donné, par exemple aujourd'hui, les clients qui ont financé une facture il y a 4 semaines, 3 semaines, 2 semaines, maintenant, ont un total aujourd'hui financé ligne d'autant. Par exemple, il y a un client, on va dire qu'aujourd'hui il a 100.000 € d'en-cours de financement réparti sur 50 factures, plus ou moins anciennes. Et donc, c'est ça en fait la limite, c'est que c'est l'en-cours maximum de montant financé à un jour J. Donc ça c'est la limite et on fixe en fait une limite par client en fonction de la taille du client. Ce sont des limites qui sont fixées de façon automatique par notre algorithme sauf quand il y a des demandes particulières.

V : J'ai vu aussi que l'entreprise doit signer un contrat de financement et je veux savoir : à quoi elle s'engage quand elle signe ce contrat ? Est-ce qu'elle peut facilement le rompre et quels en sont les coûts alors ?

FL : Alors, chez nous en fait, on a pour politique, que ce soit pour les abonnements de facturation ou pour le financement, d'avoir une politique tout à fait libre c'est-à-dire que signer un contrat ne coûte rien, il n'y a pas d'obligation d'utiliser le financement, il n'y a pas de coûts fixes liés aux financements et le contrat peut être interrompu à tout moment pour autant que les financements soient remboursés. Sinon, il n'y a aucun coût, ni pour activer, ni pour arrêter le contrat de financement.

V : Et alors, est-ce qu'il y a un engagement sur le montant qui va être financé ?

FL : Non. On a voulu vraiment offrir une liberté totale. L'idée, c'est de se dire on était à une époque où les gens ils n'ont pas envie d'être coincés par des contrats – c'est un peu comme des abonnements de téléphone ou des abonnements d'électricité, à un moment donné, ce qu'on veut, c'est la liberté de choisir ce qu'on a envie de faire – et donc ici, les gens on leur dit « ben voilà, vous signez quand vous voulez, vous arrêtez quand vous voulez et si vous ne l'utilisez pas, ça ne vous coûte rien ». C'est vraiment le principe de ... aujourd'hui, je pense que le consommateur décide de ce qu'il a envie de faire et ne veut pas se laisser imposer des contraintes juridiques. Je pense qu'on n'est plus à une époque où on accepte de se dire « tiens oui, mon contrat dure 2 ans, avec un minimum de ... etc. ». Moi je pense qu'on n'est plus à une époque comme ça. Donc l'idée c'était de dire « vous êtes libre. Si vous êtes contents, restez chez nous, si vous n'êtes pas contents ou si vous n'avez pas besoin, ben pas besoin ».

V : Et il sert à quoi alors, le contrat en fait ?

FL : En fait, le contrat, il a pour seul objectif de donner un cadre juridique à la cession de créances parce qu'il faut encadrer, en disant « voilà, on n'accepte pas n'importe quelles créances, il y a certaines règles à respecter dans le factoring ». Donc, il permet d'encadrer, de définir le fonctionnement de la cession de créance en tant que telle.

V : Pourquoi est-ce que vous exigez que l'entreprise financée existe depuis au moins 6 mois ? Et alors, est-ce que du coup vous refusez systématiquement les entreprises qui ont moins de 6 mois ?

FL : Alors, en théorie, l'algorithme est basé sur une existence de 6 mois. Maintenant, on fait des exceptions, c'est-à-dire qu'en fonction de la demande et du profil ... C'est plutôt une question de gestion de risque abusif, c'est-à-dire vous pourriez très bien demain constituer une société dans le but de faire une facture à un copain pour essayer d'obtenir 10.000 ou 20.000 € de cash. Donc ça pourrait être utilisé par des gens mal intentionnés alors que s'il faut attendre, s'il faut créer la société, il faut attendre 6 mois, etc., ça devient un petit peu compliqué juste pour faire entre guillemets une fraude. Donc c'est simplement un petit frein, un petit filet. Et par exemple, si ce sont des gens qu'on connaît, ou qui viennent par nos réseaux – par exemple ils sont apportés par un client qu'on connaît, ils sont apportés par un comptable – on va les faire passer, même s'ils n'ont pas 6 mois. On va regarder qui c'est par

contre. On va dire « tiens, ok, tu viens de créer ta boîte hier », ben en gros « t'es qui ?, tu viens d'où ?, tu veux faire quoi ? », pour être sûr de ne pas avoir quelqu'un de malhonnête.

V : Vous exigez des clients, donc les entreprises financées, qu'ils aient un score positif auprès de votre partenaire externe. Je ne sais pas si je peux savoir qui est ce partenaire externe et que signifie le score positif, quels sont les critères utilisés ?

FL : Alors, ça s'est un petit peu complexifié depuis, je pense, qu'on a rédigé cette FAQ. Maintenant, on a un score, en fait, interne, donc c'est-à-dire que nous, en fait, on a un algorithme qui détermine un score interne sur base d'une multitude d'informations, des informations financières, la plupart publiques, donc les données d'entreprises, les bilans déposés, les fichages éventuellement ONSS et autres, et alors toute une série d'informations qui sont basées sur notre écosystème à nous, c'est-à-dire que nous, en fait, on gère, il y a actuellement plus ou moins 350.000 entreprises dans l'écosystème Koalaboox, au niveau débiteurs je parle, et donc en fait, ça nous donne une base de données assez importante. Donc on a vraiment de la donnée qui nous permet en fait d'affiner notre propre « scoring ». Donc on est maintenant essentiellement sur du scoring interne.

V : Mais alors, il y a aussi ce score pour les clients, ceux qui cèdent leurs factures.

FL : En fait, on fait un scoring pour le client et pour le débiteur, dans tous les cas de figure. Donc on a un scoring client et un scoring débiteur.

V : Et pourquoi alors ne pas accepter les clients qui remplissent vos critères d'approbation et se baser uniquement sur la solvabilité du débiteur ?

FL : Alors, il faut savoir qu'on a un taux d'acceptation de 92% des clients, donc des cédants, ce qui fait qu'en gros on accepte quasi tout le monde, pour faire court, à part ceux qui sont quasi au bord de la faillite et encore, on finance des gens qui sont en PRJ, sans problème. Donc avec 92%, en gros, on accepte quasi tout le monde. Donc on se base quand même vraiment essentiellement sur les débiteurs. Oui, très clairement. Les 7-8% qui ne passent pas c'est vraiment ..., soit c'est des gens qui ont un passé pas très honnête, soit ce sont des gens qui ont fait tellement de faillites et à un moment donné on ne veut plus, soit c'est des gens qui sont en train de faire faillite. Voilà, c'est ça les 8% en fait qui ne passent pas chez nous. En gros, chez nous, tout le monde passe, en résumé.

V : Ensuite, j'avais une question mais je crois que vous avez plus ou moins répondu : vos exigences sur la solvabilité du débiteur et comment vous la vérifiez. Donc ça, c'est avec l'algorithme vous avez dit.

FL : Oui, c'est-à-dire que la solvabilité débiteur, en fait, elle, elle est essentiellement basée sur deux choses, les données bilantaires publiques. Elle est basée sur des expériences de paiement, c'est-à-dire donc qu'est-ce qu'on a comme expérience de paiement dans le système ? ; est-ce que c'est quelqu'un qui paie ses factures, qui les paie à temps ou pas ? Elle est basée sur des informations négatives, c'est-à-dire est-ce qu'il est fiché ? ; est-ce qu'il y a du retard ONSS ? ; etc., ce genre de choses. Donc on va travailler beaucoup sur ce genre de données, ce qui est assez classique je pense par contre dans la manière de faire. La

particularité par exemple, c'est que nous, on n'a pas besoin de bilan, on finance beaucoup de débiteurs qui sont des indépendants donc qui n'ont pas d'obligation de remettre des bilans et ça passe dans notre algorithme, ça fonctionne plutôt pas mal. Donc en fonction du nombre d'années d'ancienneté, s'il n'y a pas eu de problèmes, s'il n'y a pas eu de retards, etc., etc. On va financer également des indépendants sans bilan. Voilà, donc on a un algorithme en fait qui nous dit « ça passe, ça ne passe pas », qui est un algorithme instantané.

V : Oui, ça vous donne un score.

FL : Oui, donc on a en fait un score débiteur qui tourne en instantané. Au moment où on fait la facture, il va recalculer l'algorithme de scoring.

V : Oui. J'ai vu que vous avez un partenariat avec ING pour le financement des factures et je voulais savoir : pourquoi, quelle en est la motivation, qui est à l'initiative de ce partenariat ? Et alors, qu'est-ce que vous apportez à ING et qu'est-ce que ING vous apporte ?

FL : Parce que c'est une question qui va bien dans ..., qui va déjà dans le sens de ta relation avec les banques.

V : Oui.

FL : Je pense que la réponse va te donner déjà un premier élément, c'est qu'en fait on avait un partenariat avec ING qui vient de se clôturer il y a, au mois de mars je pense, donc qui avait été pris à notre initiative en avril 2014 et qui a été clôturé maintenant récemment, simplement parce que ING a décidé de faire sa propre solution concurrente à Koalaboox, qui s'appelle ING Invoice Solutions.

V : Et vous avez un autre partenariat pour remplacer celui-là ?

FL : Alors, en fait, on a fait plusieurs choses, c'est qu'on travaille pour l'instant essentiellement avec BNP au niveau refinancement et on a créé notre propre fonds de titrisation à Luxembourg qui s'appelle Koala Fund et qui lui, en fait, regroupe une série d'investisseurs institutionnels dont essentiellement des assurances et des banques.

V : Et alors, beh du coup, je vais appliquer la question à BNP. Qu'est-ce que vous apportez à BNP et qu'est-ce que BNP vous apporte ?

FL : Alors je pense que je vais d'abord répondre à la deuxième partie qui est la plus simple. Qu'est-ce que BNP nous apporte ? Du refinancement. Pour nous, c'est un élément très concret. Qu'est-ce qu'on apporte à BNP ? Ben, je pense que BNP, comme la plupart des banques, est intéressée par le nouveau business model, est intéressée par ce nouveau concept en fait de gestion et de financement en ligne et que donc leur motivation n'est pas ici de nous voir en tant qu'un client à refinancer mais c'est plutôt de comprendre comment fonctionne des outils comme Koalaboox et le financement en ligne.

V : Et là, c'est aussi vous qui êtes à l'initiative du partenariat ?

FL : Oui.

V : Oui, il y a d'autres modèles où ce sont des investisseurs qui financent les factures. Et je voulais savoir : pourquoi vous ne feriez pas ça et du coup, ça vous permettrait d'offrir un service de placement de liquidités ?

FL : Alors, c'est un bon point. Le refinancement de l'activité de factoring, effectivement, peut se faire de différentes façons. Il peut se faire quand on est banque parce que c'est notre métier, la banque est pleine de liquidités. Elle peut se faire comme nous on le fait, c'est-à-dire en créant une société de factoring qui rachète elle-même les créances mais qui est refinancée de façons diverses. Ou alors, elle peut être faite, effectivement, servant d'intermédiaire comme ça se fait pas mal pour l'instant et en mettant en relation le cédant et l'investisseur. Alors, il y a deux choses. C'est que, moi personnellement, je pense que dans le métier du financement de factures, comme d'ailleurs dans le métier du crédit, je pense que c'est un métier, c'est-à-dire que je pense qu'il doit y avoir un intermédiaire qui a les compétences pour évaluer le risque et pour pouvoir en fait déterminer ce qu'il faut financer ou pas. Donc, je ne suis pas très partisan des plateformes pures dans lesquelles c'est juste de la mise en relation en fait entre cédants et investisseurs, parce que je pense que les investisseurs vont perdre de l'argent, ou risquent de perdre de l'argent, s'ils achètent mal. Or, le factor, c'est un métier dont l'une des principales composantes, c'est la gestion du risque, pour ne pas perdre d'argent. Et donc je pense que la plateforme pure et dure, pour moi, elle comporte des éléments de risque qui sont importants pour les investisseurs. Alors, par contre, je suis tout à fait convaincu de ce que tu as dit, en fait je pense que tu as utilisé une formule en disant « mais, ce serait pas mal de proposer quelque part une formule d'investissement ». Et c'est vrai. Et donc, on est en train très concrètement de travailler pour l'instant sur une alternative qui permettrait effectivement d'offrir quelque part une forme d'investissement, qui permettrait effectivement de faire une espèce de « crowdfunding » mais avec un acteur qui gère le risque. Voilà. Donc l'idée c'est un peu ça en fait. Et donc on va avancer dans ce sens-là.

V : Comment vous partagez les bénéfices avec BNP ?

FL : En fait, BNP, pour nous, c'est très simple, BNP est un refinanceur aujourd'hui. C'est un refinanceur, donc en fait, on a un contrat de refinancement avec lui, on paye un taux d'intérêt sur le montant qui est financé.

V : Et alors, que pensez-vous du modèle de plateforme où des investisseurs tiers achètent les créances mais sans garantie du risque ? Ca vous avez plus ou moins répondu.

FL : C'est ce que je viens de te dire, c'est que je pense, si tu veux, que, moi je pense que le risque qu'on fait courir en fait à des gens dont ce n'est pas le métier, je pense que ce risque est trop important. Alors, on a déjà vu ici sur des plateformes, notamment on a vu ça en Angleterre, il y des gens qui ont perdu beaucoup d'argent, autant dans du financement de factures que dans du financement de prêts. Moi je ne suis pas très fan de permettre à Monsieur et Madame Toutlemonde de, entre guillemets, de jouer au banquier ou d'acheter de la créance parce que je pense qu'ils ne sont pas formés pour et je pense que c'est un métier. Donc j'ai peur qu'ils perdent de l'argent. Par contre, j'aime l'idée de mettre en relation, j'aime l'idée d'avoir une plateforme, j'aime l'idée d'ouverture et donc je pense qu'il y a de la place pour des plateformes où tout le monde puisse venir investir. Mais il faut que la

plateforme, pour moi, joue un rôle et joue un rôle de protection en termes de gestion de risque.

V : Ok. Maintenant je vais passer aux questions sur l'évolution de vos services. D'abord, je voulais savoir : comment a évolué votre offre de services de factoring depuis le lancement de votre plateforme et est-ce que vous prévoyez d'introduire de nouveaux services dans les années à venir ? Vous avez déjà partiellement répondu. Est-ce qu'il y a d'autres choses ?

FL : Oui, ben écoute, en gros, le point sur lequel je ne t'ai pas encore répondu, mais c'est une évidence, c'est-à-dire le point international, donc en fait, on va proposer le même service mais à l'international, très prochainement.

V : Et est-ce que ça impliquerait alors d'ouvrir des bureaux aussi à l'étranger ?

FL : Oui, tout à fait.

V : Et l'évolution de votre offre de services par rapport au début du lancement de la plateforme ?

FL : Au niveau du financement en tant que tel ... Alors, on en a parlé, les limites ont ..., donc les montants financés ont augmenté. On a augmenté les montants. Maintenant, sur le service en tant que tel, je pense qu'il n'a pas beaucoup changé. Je pense qu'il est approximativement le même que celui qu'il était quand on a démarré, à peu de choses près.

V : Oui, vous aviez dit aussi que c'était plus de la facturation au début et puis qu'il y a le financement qui s'est rajouté.

FL : Alors, si tu veux, c'est sûr que si on prend de façon plus large, Koalaboox, à la base, c'était de la facturation, suivi de paiement, tu peux faire tes devis, tu peux payer tes factures d'achat, tu peux faire plein de trucs. Et puis le financement est arrivé et c'est sûr qu'on va continuer à ajouter plein d'autres choses que le financement. Oui, ça certainement, oui.

V : Et quoi ? Vous avez déjà des idées précises ?

FL : Oh écoute, on n'arrête pas. Donc là pour l'instant, on vient de terminer en fait un gros morceau sur lequel on travaille depuis longtemps qui sont les factures d'achat – gestion des factures d'achat, comptabilisation automatique, export des factures d'achat vers le logiciel comptable, etc. On sort, à mon avis dans un mois ou deux, tout ce qui est bons de commande, bons de livraison, pour avoir la gestion commerciale complète en fait depuis la commande. On avait déjà le devis. Maintenant, on va intégrer le bon de commande, bon de livraison. Ecoute, voilà, donc c'est sans cesse, il y a de l'innovation sans cesse.

V : Comment a évolué votre part de marché depuis votre lancement et quels sont vos objectifs de croissance et de part de marché ?

FL : C'est une bonne question. En tant qu'outil de facturation en ligne aujourd'hui du côté francophone de la Belgique, je pense qu'on est leader sur le marché. Notre objectif est

clairement de conquérir cette position en Flandre également, ce qui n'est pas le cas encore aujourd'hui. Et puis ensuite, gentiment, d'aller à l'international.

V : Vous n'avez pas nécessairement des objectifs chiffrés ?

FL : C'est toujours très très relatif de chiffrer. Nous, on a des objectifs clairement en termes de nombre d'utilisateurs et qui sont peut-être un petit peu plus précis mais que je ne peux pas divulguer. Mais, en gros, clairement, notre position, c'est d'essayer de devenir leader sur le marché sur lequel on est. Donc, clairement, pour l'instant notre objectif 2017, c'est de rentrer en Flandre et de prendre des parts de marché importantes en Flandre.

V : Et pour vous, le marché sur lequel vous vous situez, vous définiriez ça comment ?

FL : Ah, ça c'est une horreur ! C'est une horreur à définir parce qu'en fait on fait plusieurs métiers et qu'on les mélange. Alors c'est épouvantable ça. Soit tu regardes le marché de la facturation en ligne et alors on est dans un marché qui est bien particulier dans lequel certains acteurs sont concurrents. On a les américains, enfin plutôt les canadiens : on a FreshBooks, on a Wave qui font de la facturation. Alors on a Harvest qui est très fort en facturation et gestion du temps. En Europe, ici en Belgique, il n'y a pas énormément. En Belgique, il y a un Teamleader, à Gand, qui fait de la facturation aussi. On n'a pas beaucoup, je trouve, de concurrence en Belgique. En France, il y a celle-ci. Donc voilà, il y a quelques acteurs. Par contre, quand on regarde l'autre partie du métier qui est le financement de factures, c'est des acteurs complètement différents. Donc en Belgique, il y a Edebex principalement. En France, il y a Finexkap. En Espagne, j'ai oublié son nom. Donc on est sur des acteurs qui ..., c'est deux métiers en fait, alors du coup, on a deux secteurs, avec deux marchés et des acteurs complètement différents. Puisqu'en fait, on est un petit peu entre les deux. Voilà, c'est un petit peu particulier.

V : Est-ce que votre arrivée sur le marché a bénéficié à certains clients ? Est-ce que vous avez l'impression d'avoir comblé un vide sur le marché et d'avoir permis à des clients d'avoir accès à ces services alors qu'ils n'avaient pas accès à ça avant ?

FL : Oui, clairement. Ca c'est sûr.

V : Donc, vous avez entendu qu'ils avaient été refusés ailleurs et qu'ils sont venus chez vous ?

FL : Ah, clairement. Je pense qu'il y a aujourd'hui énormément de PME qui sont refusées par les banques simplement en n'étant pas éligibles du tout, donc il n'y a pas de discussion. Je pense même qu'il y a une génération d'entrepreneurs, je pense qu'ils ne vont même plus demander à la banque parce qu'ils savent que de toute façon ce sera non. Et c'est sûr que ces produits qui sont cette nouvelle génération de produits de financements répondent à une demande et je pense qu'elles répondent à un marché très très important.

V : Et est-ce que là, maintenant, vous êtes rentables ?

FL : Oui, alors, on est « break even » depuis le mois de novembre de l'année passée.

V : Et c'est ce que vous espériez ?

FL : Oui, tout à fait. Donc ici, on passe une année 2017 où on est entièrement positif. Donc c'est exactement ce qu'on avait planifié et c'est important pour nous de démontrer qu'on est capable de lancer un produit et de le rentabiliser. Après, ça ne veut pas dire qu'on ne va pas réinvestir maintenant x millions pour rentrer en France ou dans d'autres marchés. Mais en tout cas on voulait faire la démonstration que dans un pays donné, on était capable de lancer le produit et puis de montrer sa rentabilité.

V : Donc vous avez préféré commencer par la Belgique, être sûr que ça marche et après ...

FL : Exact !

V : Et est-ce que vous trouvez facilement du capital pour vous financer ?

FL : C'est une bonne question ça. Alors, je réponds en deux temps. En Belgique, non, à l'étranger, oui.

V : Comment ça se fait ?

FL : Parce que je trouve que la Belgique reste quand même très conservatrice et en Belgique on a du mal à investir dans une vision. Or, par exemple, ah c'est sûr si je prends l'autre extrême, ce sont les Etats-Unis où les gens sont capables d'investir sur une vision : si t'as une société qui fait des pertes mais qui a un potentiel important, les américains sont capables d'investir des sommes importantes. L'européen, ce qu'il aime bien, c'est d'avoir déjà, qu'on ait déjà montré qu'il y a eu du profit pour commencer à investir. Le problème c'est que quand on fait ça, du coup on se ferme des opportunités de marché importantes parce que pour prendre des parts de marché, il faut savoir investir. Et donc, la Belgique pour moi est à l'extrême du conservatisme au niveau capital, c'est-à-dire qu'en Belgique on investit quand c'est déjà réussi. Pour moi, c'est beaucoup trop tard. Donc je pense que l'investisseur belge, en général, il a deux coups de retard. Et tu ne peux pas réaliser selon moi des grandes choses dans l'innovation avec cette mentalité d'investisseur. Par contre, à l'étranger, oui, on trouve maintenant ..., très concrètement, Paris est devenu un pôle de fintechs et de start-ups sur lequel il y a tout ce qu'on veut comme investisseurs. Londres, également. Berlin, également. Et donc en Europe, on trouve, tout à fait.

V : Vous avez dit que vous souhaitez vous développer à l'international. Je voulais savoir, plus précisément, quels pays ?

FL : Ben écoute, pour être très concret, en fait, ici à court terme, c'est la France et l'Espagne et c'est en 2018.

V : Et alors, ça veut dire que vous pourrez financer des entreprises qui sont immatriculées dans ces pays et la même chose pour les débiteurs ?

FL : Oui, exact.

V : Par rapport à la limite de financement, le plafond que vous imposez, est-ce que vous avez l'intention de l'augmenter ?

FL : Voilà une bonne question. Alors ici, je vais être un petit peu technique. Je pense que ce qui est important c'est de le faire évoluer par rapport à notre portefeuille global, en fait, nous en tant qu'entreprise, parce que ce qu'il faut éviter, c'est d'avoir un client qui représente une proportion trop importante de notre portefeuille et que donc ce montant ... A priori, ce montant-là, il n'a pas de raison d'être limité. S'il y a un besoin et que l'entreprise est saine, il n'y a pas de raison de le limiter. Par contre, nous, il est sain que nous on le limite et qu'on le fasse évoluer par rapport à notre propre taille. Moi je pense que c'est un montant qui va augmenter graduellement, proportionnellement à la taille de notre entreprise et notre portefeuille.

V : Et est-ce que vous prévoyez d'accepter des factures qui ont un délai de paiement supérieur à 60 jours ?

FL : Pas dans l'immédiat, non.

V : Et pourquoi ?

FL : Alors, je parle ici pour la Belgique. Pour la France et l'Espagne, oui mais pour la Belgique, non. Parce qu'on estime qu'en fait en Belgique avec un délai de paiement ..., en général, les délais de paiement sont 30 ou 60. C'est quand même relativement rare qu'on ait 90. Alors 90, en général, c'est quand ce sont des grands groupes internationaux qui imposent 90 jours à leurs sous-traitants. Mais c'est relativement rare. En Belgique, avec 30 et 60, on couvre quasi tous les besoins, en fait.

V : Et si vous avez une fois un client qui a un délai de paiement qui est supérieur à 60 jours ?

FL : Pour l'instant, on ne sait pas le traiter parce que comme chez nous tout est automatisé, on est en full automatique, et si l'algorithme il est basé sur 60, il est basé sur 60.

V : Je vais passer à la dernière partie, donc la cohabitation avec les banques. Première question : comment est-ce que vous percevez les banques ? Est-ce qu'elles représentent plutôt une menace ou une opportunité ? Quelle menace ? Quelle opportunité ?

FL : C'est marrant, moi j'aurais posé la question à l'envers, de savoir ce que les fintechs représentent pour la banque. Mais c'est intéressant de la poser dans l'autre sens : qu'est-ce qu'elle représente pour nous ? Moi, je pense que la banque représente pour nous des acteurs traditionnels et assez fondamentaux du secteur du financement d'entreprises. Un danger, non, pourquoi un danger ? Je pense qu'elles sont là, on les connaît, nous on est arrivés bien après elles, donc je pense qu'a priori on sait qu'elles sont là, on sait ce qu'elles font. Je ne les vois pas tellement comme un danger, je les vois plutôt comme des partenaires, moi. Je ne suis pas sûr que ce soit réciproque hein, attention. Je parle de mon point de vue.

V : Est-ce que vous pensez pouvoir dans le futur vous substituer aux banques pour ce qui est des services de factoring ?

FL : Alors, substituer complètement, non parce que je pense qu'il y a des cadres dans lesquels une banque aura toujours des avantages particuliers à proposer à ses clients. Donc je pense, se substituer, non. Par contre, occuper des parts de marché ou des places du marché qui ne sont aujourd'hui pas couvertes, oui. Je pense que c'est complémentaire.

V : Comment est-ce que vous voyez la cohabitation avec les banques ? Est-ce que ça doit plutôt être de la concurrence ou de la collaboration ? Et pourquoi ?

FL : Moi je suis convaincu que ça devrait être de la collaboration. Je dis bien ça devrait être, de la collaboration. De nouveau, je pense qu'en fonction des ... Il faut savoir que les fintechs sont quand même un phénomène assez récent. Les banques, elles, ne sont pas des entités récentes, au contraire, et donc dans les comités de direction des différentes banques, il y a toute une série de directeurs en place qui ont des points de vue assez différents, c'est-à-dire que certains dans les banques vont voir la fintech comme un danger, comme une concurrence, d'autres pas. Et donc, aujourd'hui, la position des banques n'est pas très très claire. C'est pour ça que je dis que je pense que ça devrait être complémentaire mais je pense qu'il faut aussi être très très prudent en tant que fintech parce qu'il y a des gens dans les banques qui considèrent qu'on est un danger. Donc s'ils considèrent qu'on est un danger, ils vont vouloir nous attaquer et ils vont vouloir entre guillemets se défendre par rapport à ce qu'ils estiment qui est une menace. Donc, moi je pense que c'est complémentaire mais je sais que mon avis n'est pas partagé par tous et donc je sais que dans les banques, certains banquiers nous voient comme un danger et donc, ben, il faut faire attention parce qu'on peut avoir en face de nous des banquiers qui nous voient d'un mauvais œil et donc qui pourraient, effectivement, être dangereux par leur comportement vis-à-vis de nous. Tout à fait.

V : Et alors, quelle serait la forme de collaboration idéale ?

FL : Ah, la forme de collaboration. Je pense que la banque pourrait être un partenaire important pour apporter à la fintech ce qui lui manque, c'est-à-dire du capital, des fonds pour le refinancement des activités de factoring, du réseau, donc quand même une série de choses. Donc la banque pourra apporter tout ça à la fintech. Et je pense que la fintech pourra apporter à la banque de l'innovation, de la capacité à créer des produits nouveaux et qui ne cadrent pas nécessairement dans une banque. Donc, je pense plutôt qu'une collaboration entre une fintech et une banque peut-être intéressante si elle est menée avec intelligence et respect des deux parties. Voilà. Maintenant, c'est David et Goliath, je veux dire, on est minuscule, ils sont énormes. Donc, ce n'est pas facile de faire cohabiter en fait des mastodontes avec des start-ups de 20 personnes. C'est des mondes différents.

V : Et donc, ce serait plutôt un partenariat ou alors une acquisition de la part des banques ?

FL : Alors, après, ça peut se terminer en acquisition mais c'est sûr que les banques, à un moment donné, se disent peut-être que c'est intéressant d'acheter plutôt que de refaire. Alors moi, si j'étais banque, c'est ce que je ferais. Je pense que j'achèterais ou en tout cas je prendrais des participations. Forcément, il va certainement y avoir beaucoup de mouvements de rachats de fintechs par des banques.

V : Et pour vous, qui êtes la fintech, qu'est-ce qui est le plus intéressant ?

FL : Pour nous, qui sommes la fintech, qu'est-ce qui est plus intéressant ? Je pense que le ... Alors, moi, c'est très personnel, moi ce que j'aime, c'est innover et créer des nouvelles solutions. Donc c'est sûr que dans mon esprit à moi, ce que j'aimerais avec un partenaire bancaire, c'est une coopération dans le respect des deux parties qui nous permette de continuer à faire ce que l'on fait bien, c'est-à-dire d'innover, de créer de nouvelles solutions, parce que je pense qu'on est au tout début de ce qu'on est capable de créer dans le secteur de la fintech. Moi je pense qu'il y a tellement de choses à faire et à recréer au niveau de la fintech, je pense qu'il y a des collaborations à très long terme qu'on pourrait mettre en place.

V : Donc, plutôt un partenariat alors.

FL : Moi je pense que ce serait dans l'intérêt des deux parties, oui.

V : Vous avez plus ou moins répondu à : qu'est-ce que vous pouvez apporter aux banques et qu'est-ce qu'elles peuvent vous apporter ?

FL : Oui, là je t'ai répondu clairement sur ce point-là, oui tout à fait.

V : Donc rien à ajouter. Beh je vais terminer ici avec un tableau que j'ai fait sur vous et d'autres acteurs dans le factoring (*je montre le tableau*) et je voulais que vous confirmiez d'abord que c'est correct. J'ai fait ça sur base de sites web. Et ensuite, que vous me disiez quelle est votre « unique selling proposition », donc qu'est-ce qui vous différencie des autres et pourquoi les clients devraient venir chez vous et pas chez d'autres sociétés de factoring ?

FL : (*regarde le tableau*) Euh, BNP Paribas, c'est BNP Fortis Factor, c'est ça ?

V : Oui, oui, c'est ça.

FL : Ok, d'accord. (*regarde le tableau et marmonne entre ses dents, réfléchit*) Ca me paraît tout à fait correct, oui. Beh écoute, la « unique selling proposition », je pense qu'elle est en fait dans ton tableau, c'est-à-dire que je pense que ce qu'on a d'unique et pas seulement au niveau belge mais même au niveau international, je pense que nous sommes les seuls en fait, à faire à la fois une application de gestion complète de facturation, devis, suivi de paiement, etc. et de financement de factures, qui sont en fait complètement intégrés. Et si tu veux, c'est clairement notre positionnement, c'est-à-dire que nous, notre idée, notre positionnement, ce qu'on croit, c'est que la petite entreprise, à terme, elle aura besoin d'avoir un outil où elle doit gérer ses trucs sur son mobile, elle devra en fait gérer sa boîte. Et ce qu'on pense, c'est que plutôt que d'avoir un outil pour ça, un outil pour les salaires, un outil pour les factures, un outil pour le financement, etc., nous ce qu'on pense, c'est qu'à un moment donné, l'entrepreneur, il a besoin d'un truc dans lequel il peut gérer sa boîte, il a tous ses chiffres-clés. Et donc le principal aspect que nous on met en avant, c'est donner une solution avec laquelle vous gérez votre boîte, que ce soit pour le financement, la facturation, la trésorerie, les chiffres-clés, transmettre à votre comptable, l'idée c'est ça. Et on pense qu'il y a de la place à prendre sur ce marché-là. Et donc on est assez convaincus de notre stratégie.

V : Beh j'arrive à la fin. Est-ce que vous avez encore quelque chose à ajouter ?

FL : Euh, non, écoute, non, non, je ne pense pas. Je pense que tes questions sont judicieuses, je pense que tu as bien ciblé les questions. Je pense que tu as bien compris les tenants et aboutissants du secteur. Donc à mon avis, t'es dans le bon, je pense que ce sont les bonnes questions, ce sont les bons enjeux. Non, non, c'est bien.

Statistiques communiquées après l'interview : début de l'activité de financement en juin 2015. Première année complète d'activité avec le financement (terminée l'année passée) : 19 millions €. Actuellement, ils ont financé pour 35 millions € de factures. En 2016, ils ont plus de 500.000 factures (531.000) qui ont été émises sur la plateforme Koalaboox (concerne la partie facturation), avec le logiciel Koalaboox.

2.3. Retranscription interview BNP Paribas Fortis Factor

Date de l'interview : 12/05/2017

Personnes rencontrées : Alexandre de Fournoux, Innovation Strategy Officer, et Pierre-Olivier Maes, Head of Sales & Marketing, Global Factoring Competence Centre

Valentine : Pour commencer, est-ce que vous pouvez vous présenter, un peu parler de votre parcours professionnel et de la fonction que vous occupez actuellement ?

Pierre-Olivier Maes : Moi je suis Pierre-Olivier Maes, je suis Head of Sales & Marketing au sein du Competence Centre de chez BNP et j'ai un parcours, au départ, un parcours bancaire. Je suis rentré à la banque en 1995 je crois, oui en 1995, j'ai travaillé comme directeur d'agence entre autres pour Thierry Percy – donc voilà comment on se connaît – et après, je suis devenu Business Center Manager, puis en 2010, j'ai participé au lancement de BNP Paribas Fortis Factor qui est la société, oui, qui était la nouvelle société d'affacturage du groupe BNP en Belgique et j'ai rejoint le Competence Centre il y a trois ans.

Alexandre de Fournoux : Alors moi, Alexandre de Fournoux, je suis dans le monde du factor depuis 2005, où j'ai commencé, j'ai travaillé dans l'audit, enfin les fonctions plus de contrôle interne – globalement, à l'époque, ce n'était pas aussi segmenté qu'aujourd'hui. Et puis, j'ai fait donc euh voilà, après une ... au GFCC (Global Factoring Competence Centre) maintenant pour tout ce qui est business développement dans le monde IRV – c'est les pays où BNP Paribas est présent hors zone euro mais en banque domestique, donc en retail. Donc j'ai aidé les banques locales à développer du factoring, notamment dans les pays d'Afrique. Et là, tout récemment, on m'a demandé de prendre une position de, on va dire, Innovation Strategy Officer, quelque chose dans ce goût-là, étant donné que je n'ai pas vocation à être Chief Data Officer ou Chief Innovation Officer pour la filière dans la mesure où on est un centre de coordination, comme je vous l'ai expliqué, et c'est aux entités d'innover et voilà. Donc c'est plutôt, on va dire, de la stratégie globale plus que dans l'exécution de l'innovation on va dire. Donc voilà à peu près mon parcours.

V : Je vais commencer donc les questions sur les services que vous offrez. Je voudrais savoir d'abord : quel est le profil de vos clients, donc pour ce qui est de la taille, l'âge de l'entreprise, les activités, à l'international ou national, le secteur d'activité aussi ?

ADF : C'est assez varié parce qu'on couvre l'équivalent de 12 ou 13 pays avec des stratégies différentes en fonction des pays dans lesquels BNP Paribas est présent. Globalement, la filière factoring chez BNP Paribas, elle sert essentiellement des clients dits « corporate », donc le segment corporate. Maintenant, dans certains pays qui sont définis par BNP Paribas comme les pays dits « domestic market », donc essentiellement France, Italie et Belgique, on a vocation à offrir, étant donné notre présence sur le marché, une offre « retail » également d'affacturage sur ces marchés-là. Maintenant, elle est assez hétérogène en fonction de l'histoire des filiales locales et des stratégies suivies par ces filiales, et les synergies et la

coopération et le « cross-sell » qu'ils ont engagés avec les banques locales. Donc il n'y a pas une stratégie commune, on va dire identique dans chacun des pays. Ça dépend de leur territoire, de leur histoire et de la façon dont elles travaillent avec les banques. Mais, il y a quand même quelque chose d'assez convergent, c'est le fait qu'on sert les corporates, donc des entreprises de taille assez significative, du retail – du corporate, du retail, ce n'est pas du CIB (Corporate & Institutional Banking) évidemment, même si ça peut arriver, on peut aller dans des clients qui sont cotés en bourse. L'âge, j'ai envie de dire on n'a pas de critère d'âge des entreprises en question. C'est vrai qu'on est toujours réticents dans le factoring, mais dans la banque en général, à travailler avec des entreprises en création. Ce n'est jamais très évident parce qu'on a un historique faible pour évaluer le risque mais on travaille avec elles aussi, ce n'est pas une barrière à l'entrée. Donc voilà, je ne sais pas si je réponds à votre question suffisamment, si vous voulez que je détaille sur un point ?

V : Et au niveau des secteurs d'activité, c'est assez varié aussi ?

ADF : Alors les secteurs d'activité, c'est des secteurs d'activité type du factoring, on ne va pas réinventer le business. Donc c'est les produits manufacturiers, c'est les boîtes de transport, c'est, on va dire, toute la grande distribution, c'est un petit peu de construction également, c'est ... Voilà, c'est ce genre de secteur, je dois peut-être ajouter tout ce qui est textile également, habillement.

POM : Disons que ce sont tous les secteurs où les factures sont incontestablement dues. Donc si vous avez un secteur dans lequel on travaille par état d'avancement, ce sont des choses qu'en général sur lesquelles on ne va pas travailler. Pourquoi ? Parce qu'on a toujours peur d'une certaine manière qu'à un moment donné les factures soient bloquées parce qu'il y a un litige dans l'exécution d'un contrat. Donc tout ce qui est état d'avancement, contrat et compagnie, ce sont des choses qu'on va avoir tendance à éliminer.

ADF : Grosso modo, c'est tous les secteurs avec des ventes fermes et qui émettent des factures dites certaines, liquides et exigibles, l'espèce de trois canons de la facture pour qu'elle soit éligible à l'affacturage. Après, voilà, c'est les secteurs classiques, il n'y a pas de raison qu'on travaille sur des secteurs différents.

POM : Pour compléter ce qu'Alexandre disait, si vous vous intéressez plus à la Belgique, en Belgique, on est présents vraiment sur tous les marchés, au niveau retail, donc les petites entreprises, aussi bien les petites que les grosses entreprises, et le portefeuille est composé autant de clients retail que de moyennes entreprises et grosses entreprises. Donc il y a de tout dans le portefeuille.

ADF : Oui l'offre produit est complète, la gamme de produits, elle répond à l'ensemble des tailles d'entreprise. Après, les secteurs, effectivement, c'est lié au produit même de l'affacturage et de la cession de créance.

V : Ensuite, je voulais savoir si vous avez des exigences particulières pour ce qui est de l'approbation client ? J'ai par exemple ici différents critères : l'âge de l'entreprise financée ou

débitrice, la solvabilité, aussi pour entreprise financée/débitrice, le secteur de l'entreprise débitrice (public, privé, ASBL).

ADF : Il y a plusieurs choses parce que là vous me posez une question sur l'aspect risque de crédit en fait, globalement, sur l'éligibilité du client dans un point de vue risque de crédit. Alors, dans le factoring, la beauté de la chose c'est qu'on n'a pas que des clients, on prend du risque aussi sur les tirés, les clients des clients, appelés aussi débiteurs ou acheteurs. Donc c'est assez complexe, on va dire, les critères d'éligibilité. Traduire ça par juste voilà la solvabilité ... On va dire, il y a deux critères importants en affacturage sur le client qui sont d'une part, on va dire le risque de crédit classique, donc le rating du client tel que les banques ..., voilà, le score crédit du client, rien de très original. On a des fintechs qui maintenant proposent de faire du score client avec des informations de médias sociaux, des algorithmes assez poussés qui vont utiliser plein d'informations sur le web pour aller scorer un client. Nous, on est dans des approches crédit, donc il y a une méthodologie pour rater un client en banque. Donc, on s'appuie sur cette note de crédit et de contrepartie. Ca, c'est la première chose du client. La nature de l'activité ... Enfin, voilà, donc il y a le risque de crédit et de contrepartie. Il y a une autre chose qui est ce qu'on appelle, on va dire, le risque de factorabilité, qui est tout ce qui n'est pas dans le risque de crédit et qui implique un risque, notamment opérationnel surtout, pour le factor. Et donc, ça va être la qualité du portefeuille des débiteurs, ça va être la qualité de la facturation du client, ça va être le secteur dans lequel il travaille et les risques donc du coup que l'on connaît si on sait qu'il va y avoir beaucoup de dilutions, beaucoup de litiges ou pas. Je prends l'exemple de quelqu'un qui vend des fruits et légumes à Carrefour ou à Delhaize. On sait qu'il y a des chances pour qu'il y ait une grosse probabilité pour qu'il y ait ... enfin, l'intégralité des commandes, quand elles arrivent, ne soient pas 100% éligibles à la vente et donc du coup, il y a des rabais, il y a des litiges, il y a des avoirs qui soient faits sur ces commandes-là. Donc on sait qu'on va avoir sur une facture de 100, sans doute 20 ou 30€ de litiges, je ne sais pas. Donc il y a des caractéristiques, voilà. On sait que sur certaines, on va dire, configurations de produit aussi, on va se retrouver avec des risques dits de risques de confusion d'actifs, où les paiements vont directement chez le client. Donc du coup, il y a deux étages, j'aurais envie de dire. Et le risque de factorabilité, il est aussi associé au montage – avec, sans recours, confidentiel, non confidentiel, export, pas export, la nature d'activité du client – donc il y a plein de choses qui sont prises en compte qui ne sont pas liées à la nature du crédit, de la qualité du crédit. J'ai tendance à prendre parfois des exemples pour illustrer ça. C'est, à une époque, on avait par exemple des sous-traitants automobiles qui étaient très mal « ratés », qui avaient on va dire il y a une dizaine d'années, qui souffraient et qui étaient, notamment certains, en « Chapter 11 » aux Etats-Unis ou dans d'autres situations un peu compliquées en Europe. Souvent, ils émettaient des paiements qui étaient payés par traites par des grands constructeurs automobiles du type Peugeot, Renault. Un banquier qui prêterait de l'argent à ce sous-traitant automobile, c'est un problème, parce que sa note de crédit et de contrepartie n'est pas bonne. Par contre, nous factor, on sait qu'on va être payés par traites, on reçoit les traites de bons débiteurs et donc en fait, le financement de ce client-là, même si sa note de crédit et de contrepartie n'est pas bonne, ne nous empêche pas de faire du business avec lui parce qu'on va externaliser le risque, on va reporter le risque vers ces grands constructeurs automobiles qui nous payent par traites, donc c'est des factures

acceptées. Il y a un risque que ces grands constructeurs automobiles fassent défaut mais c'est très très faible. Donc du coup, il faut combiner à la fois cette notion de risque de contrepartie et cette notion de factorabilité qui permettent d'avoir une vision peut-être différente du banquier et permettent de quelques fois signer avec des contreparties sur lesquelles le banquier ne serait pas à l'aise. Donc, c'est aussi lié au produit. Après, les règles d'âge du client ou machin, non, il n'y a rien de tout ça. Après, c'est des choses qui rentrent en compte aussi dans les notes de crédit et de contrepartie. Je ne connais pas toute l'ingénierie, on va dire, qui permet de « rater » un client mais je pense qu'il y a certaines règles qui disent « voilà, si un client est en création, il doit sans doute avoir un crédit ... ». Enfin, il y a plein de choses qui doivent rentrer en compte. C'est un autre sujet, on va dire.

POM : Pour compléter un petit peu ce que disait Alexandre, si vous avez l'historique du métier du factoring, au départ, on avait relativement une image négative du produit. Pourquoi ? Parce que les banques poussaient leurs mauvais clients entre guillemets, leurs clients à risque, vers le factoring en disant « ils ont un bon portefeuille mais eux sont relativement en difficulté, donc on va continuer à les aider mais en faisant du factoring ». Et puis c'est quelque chose qui depuis les dix dernières années a fortement évolué et on en arrive à faire du factoring qui ... et même à être un produit qui intéresse des sociétés qui sont en bonne santé parce qu'on parvient à en faire certes avantage qui les intéresse et on se base uniquement sur leur portefeuille. Donc c'est quelque chose qui a évolué fortement par rapport à il y a 20 ans quand moi j'ai commencé à la banque et maintenant. L'image a fortement évolué. C'est pour ça que dans certains pays, on déteste parler de factoring et vous allez avoir des sociétés, entre autres en Belgique, qui ne s'appellent pas factoring mais s'appellent « commercial finance » parce qu'au niveau de l'image, c'est plus positif. Ce qui explique qu'ING, c'est ING Commercial Finance. Mais nous, ça a toujours été un sujet à discussion en interne et, pour finir, on a décidé de garder ce nom factoring.

V : Je ne sais pas si vous avez encore quelque chose à ajouter sur cette question ?

ADF : Non.

V : J'ai vu sur votre site que vous exigez de vos clients qu'ils aient un chiffre d'affaires annuel minimum de 500.000€ et je voulais savoir : pourquoi ?

ADF : Alors, ça dépend sur quel site. Si c'est le site de BNP Paribas Fortis Factor, je vais laisser répondre POM.

V : Oui, c'était celui-là.

POM : Oui, bon, ce sont des questions relativement ... C'était peut-être la position hier soir, puisqu'on évolue aussi en fonction de l'évolution du marché. C'est vrai qu'en Belgique, on aime bien avoir un portefeuille différencié, c'est-à-dire fort réparti, puisque donc c'est la qualité du portefeuille qui importe. Vous avez beau être petit, donc ce sont des critères de, on va dire de rentabilité d'un dossier qui font que si on va avec des chiffres d'affaires plus petits, ça risque de coûter relativement cher au client.

ADF : C'est des problèmes on va dire de coût d'acquisition ...

POM : Tout à fait.

ADF : ... du client, ce qui est effectivement lié, enfin, on peut faire le lien, assez rapidement après, sur l'offre, enfin disons la capacité que le digital nous offre à réduire ces coûts d'acquisition. Je pense que, c'est peut-être marqué sur leur site mais ce n'est pas vrai en fait, dans la mesure où en fait ils ont aussi une offre qui est dite pour les petits clients, qui est en fait une offre au forfait, un espèce de package. C'est en cours de lancement on va dire, ce n'est pas peut-être « marketé » comme il le faudrait mais ça fait partie de l'offre aujourd'hui et ça le fera de plus en plus dans les prochains mois. Il est vrai que BNP Paribas Fortis Factor était, comme je le disais dans l'introduction, plus sur les corporates ou la petite corporate ou du gros retail. En dessous de 500.000€ de chiffre d'affaires, il a peut-être été jugé que ce n'était pas pertinent dans le coût d'acquisition, montage du contrat de proposer des solutions à ces types de clients-là.

POM : Classiques, des solutions classiques on va dire.

ADF : Voilà. Par contre, BNP Paribas Fortis Factor est en train de monter une offre au forfait pour ces petits clients, bon, il n'y a pas de petits clients mais bon ces clients de taille voilà, et donc je pense qu'il y a une volonté, sur les marchés domestiques, comme je le disais au départ, de proposer une offre auprès de toute la clientèle. Après, c'est des raisons aussi – je pense qu'il n'y a pas nécessairement besoin de le citer dans votre mémoire – mais c'est des raisons aussi de gouvernance on va dire où, grosso modo, la banque BNP Paribas Fortis Factor est rattachée à la division corporate de la banque et donc, si vous voulez, quelque part, ils travaillent plus avec le corporate qu'avec le retail dans une certaine mesure, ce qui fait que ça facilite plus le travail avec le corporate qu'avec le retail. Mais on a vocation à déployer des produits pour tous les clients, quelque soit leur taille, dans un futur proche.

POM : Et pour compléter, on doit entre autres, nous, se remettre en cause et voir nos manières de travailler et travailler de manière beaucoup plus standardisée. Si vous regardez la manière dont une société de factoring travaille, en tout cas les nôtres travaillent, pour faire l'acquisition d'un client, il y a tout un travail qui est fait et qui demande énormément d'analyses qui ne sont pas automatisées et tout ça, et que pour pouvoir répondre à cette petite clientèle-là, il faut le faire de manière beaucoup plus standardisée.

ADF : En fait, c'est surtout, pour moi, le coût marketing en fait, c'est-à-dire que les personnes qui nous apportent du business dans le canal aujourd'hui dans l'acquisition des clients, c'est les « relationship managers » (RM) des agences. Donc, quand on parle sur ce type de clientèle-là, on touche un nombre de vendeurs dans le réseau qui est beaucoup plus important et eux, ils doivent être capables d'identifier un besoin en factoring et au moins présenter en introduction de produit pour pouvoir permettre à un « sales » factoring de prendre le relais avec le client en question. Et évidemment, c'est compliqué parce que nos RM qui vendent, qui sont en première ligne dans les réseaux, eux, ils ont une palette de produits qui est très très large. Donc on ne peut pas leur demander d'être des professionnels de tous les produits et même quelquefois du factoring. C'est quand même un produit assez spécifique, ce n'est pas forcément évident à vendre, c'est plus simple de vendre un crédit de caisse ou une facilité de découvert. Et nous, on fait un effort de formation auprès de ces RM-là mais c'est souvent des

équipes qui ont un « turnover » aussi assez élevé, ce qui fait qu'on doit renouveler ces formations. Donc, il y a aussi une approche, et c'est pour ça que la digitalisation et l'omni canal et les approches web nous permettant de toucher directement les clients sans devoir passer avec des RM ou ce genre de choses, l'approche marketing on va dire en direct est peut-être plus efficace que de devoir former tous les RM. Il y a ce problème-là de coût d'acquisition et après derrière, effort pour générer des contrats et après le PNB qu'on retire, le revenu qu'on retire de ces contrats. Donc je pense que c'est principalement pour ces raisons-là qu'effectivement on n'a pas autant déployé de solutions sur ce type de clientèle-là. Encore une fois, c'est un métier qui n'est pas forcément évident au début, on ne connaît pas forcément le factoring, vous-même vous l'avez dit, il faut qu'on se renseigne, il faut comprendre, ce n'est pas forcément hyper évident. Et puis, il ne faut pas se le cacher, ça demande une certaine, on va dire, discipline administrative pour envoyer ces factures. Ce n'est pas lourd, mais ça demande une certaine discipline administrative qui peut être un frein ou des barrages pour les clients également. Donc c'est à nous aussi de voir comment on peut simplifier ça. Petits clients qui entre guillemets n'ont pas d'équipe comptable et compagnie comme nos clients habituels entre guillemets. Donc c'est aussi, dans la façon de servir les clients, une autre approche. Donc ce qui nous demande aussi nous de revoir nos « process » pour voir comment on répond aux besoins de ces clients-là qui sont à la fois sur la route, à la fois avec leur comptable au téléphone, à la fois en prospection et à la fois qui délivrent des solutions et des services à leurs clients. Donc ils n'ont pas le temps, etc., donc il faut trouver quand même des choses assez simples. Et c'est vrai que les nouvelles technologies nous permettent de répondre à ce besoin-là. Maintenant, il faut pouvoir déployer tout ça et ça, c'est une autre histoire.

V : Et donc c'est pour les mêmes raisons aussi que vous demandez aux clients qu'ils transmettent toutes leurs factures ?

ADF : Alors, on ne demande pas aux clients de transmettre toutes leurs factures, non, non, non, on ne demande pas aux clients de transmettre toutes leurs factures. On leur demande de nous transmettre toutes les factures sur les débiteurs, sur les tirés, sur lesquels on ..., alors je me trompe peut-être, enfin je ne sais pas.

POM : Pas en Belgique. En Belgique, la règle de base, c'est la cession complète du portefeuille, qui permet d'avoir une meilleure répartition du risque. Mais ...

ADF : Là-dessus, je reste très prudent sur ce volet-là parce que c'est en train d'évoluer.

POM : Oui, tout à fait.

ADF : Je pense que c'est différent entre banques, c'est différent dans un même pays, c'est différent entre les pays et clairement, aujourd'hui, les fintechs sont en train de faire voler en éclats cette règle-là. Donc du coup, je pense qu'il y a une réflexion sur ce sujet-là qui est moi ce que j'appelle le « wall turnover principle » qui est à mon avis quelque chose qui sera amené à disparaître. En revanche, ce que je pense, c'est que ... globalement, pourquoi on fait ça ? Pourquoi on demande à ce que ... ? Alors déjà, en général, ce n'est pas ..., enfin POM me dit « ok, c'est tout le chiffre d'affaires », souvent, ce qu'on demande, c'est quand même tout

le chiffre d'affaires sur les débiteurs cédés. Pourquoi ? Parce que, beh après, s'il y a des avoirs et compagnie, c'est plus facile aussi en termes de gestion comptable et puis parce que le but ce n'est pas de sélectionner les factures sur lesquelles le client va avoir du mal à payer, c'est l'intégralité du chiffre d'affaires qu'il cède sur son client. Enfin, il ne va pas choisir celle-ci elle est mauvaise et voilà. C'est vraiment l'idée. Le but étant dans l'affacturage normalement aussi effectivement de transférer le risque vers les débiteurs. Donc plus on a de débiteurs, plus on transfère le risque, plus il est atomisé entre beaucoup de débiteurs. Donc c'est vrai que ça a ces intérêts-là. Maintenant, c'est vrai que les fintechs sont en train de faire voler en éclat ce point-là. Moi je pense que sur les corporates, ça a encore du sens et ça aura encore du sens pendant à mon avis longtemps. Sur les retails, sur les vraiment petites entreprises, sur les TPE, je ne pense pas qu'on puisse proposer ce type de produit très longtemps étant donné l'offre des fintechs aujourd'hui qui sont en sélection de factures. Donc c'est je pense des sujets de risque plus que des processus, c'est des sujets de risque. Maintenant, à nous d'évoluer et de voir comment on maîtrise notre risque différemment et comment on fait pour mieux le contrôler, même sans avoir l'intégralité des factures. Les nouvelles technologies nous permettent aussi d'évaluer le risque différemment. Donc j'ai envie dire, dans une façon « old fashion », c'est bien ce « wall turnover principle ». Dans la version nouvelle des choses, avec les lunettes nouvelles des choses, je pense qu'il y a d'autres moyens d'évaluer le risque et c'est à nous de nous adapter pour trouver ces moyens.

V : Est-ce que vous avez des exigences particulières sur le délai de paiement qui est accordé au débiteur de la facture ? Vous avez un minimum, un maximum ?

ADF : Beh c'est la loi déjà. Ensuite, on est un financement court terme, on n'a pas vocation à se transformer en prêt hypothécaire ou ce genre de chose, ce n'est pas notre ..., donc on est sur le poste client. Donc on suit la loi et on suit les délais de paiement de nos clients. Les délais de paiement des clients, ils dépassent rarement 120 jours, donc on n'est pas au-dessus de 120 jours, sauf cas exceptionnels mais c'est vraiment des cas exceptionnels donc la grande moyenne, c'est ... Alors après, ça dépend, c'est la pratique du marché. En Belgique, je ne sais pas, c'est peut-être 60 jours, 90 jours.

POM : 90.

ADF : Voilà, 90 jours. Donc on est plutôt sur 90 jours mais le maximum c'est 120, 150 jours.

POM : Ca dépend aussi si vous êtes dans un pays du sud ou dans un pays du nord, sans faire de réflexion économique ou philosophique. Ils ont l'habitude de payer plus tard par exemple dans les pays du sud. Donc vous allez avoir en Italie, on peut tourner à 120 jours, et en France, ils vont tourner à 60 jours parce que c'est la loi. Donc c'est, ce sont des choses ...

ADF : C'est le marché qui fait le délai de paiement, ce n'est pas nous. On s'adapte au marché.

POM : Mais c'est vrai qu'on est un financement court terme et on veut rester dans le court terme.

ADF : Donc 3 à 4 mois c'est le maximum.

V : Ensuite, je voulais savoir : combien de temps s'écoule en moyenne entre la demande de financement d'une facture et le moment où le financement est perçu ?

ADF : 48 heures.

POM : Grand maximum.

ADF : Et après, quand je vous réponds ça, je pose des hypothèses qui sont : il y a déjà un contrat, le contrat est signé, le client a communiqué l'intégralité de ses informations pour composer son dossier dit KYC (« Know Your Customer »). Enfin voilà, je veux dire, on a un dispositif qui nous permet de dire « ok, tout est bon, le contrat est activé ». Le client nous envoie la première facture, on va dire dans les 48 heures, on le finance.

POM : Donc c'est en moyenne entre 24 et 48 heures, normalement.

ADF : Oui c'est-à-dire qu'on parle de 99,9% des cas. Il y a toujours des cas qui ne sont pas dans cette situation-là. Et encore une fois, dans la mesure où le client a respecté les conditions de cession, je pose des hypothèses, je suis obligé. Donc le contrat est « clean », tout est propre, on a le KYC et la facture est associée aux documents éventuels qu'il faut communiquer et tels que définis dans le contrat. Voilà.

POM : Par exemple, une des exceptions c'est : vous arrivez avec un nouveau débiteur qui n'est pas prévu dans le contrat, eh bien si vous êtes couvert par l'assurance crédit dans le cadre du contrat, on va d'abord devoir faire une analyse sur les débiteurs pour voir s'ils méritent une ligne ou pas et donc un financement. Donc ce sont des choses qui peuvent prendre un peu plus de temps parce qu'on est dans une exception. Mais dans un contrat qui roule et qui marche bien, on sera dans ...

ADF : Oui, 24-48 heures.

POM : ... dans les délais que l'on ... Donc vous demandez un financement aujourd'hui, demain ou après-demain, il est sur votre compte.

V : Mais sinon, ça prend combien de temps pour faire l'analyse d'un nouveau débiteur ?

ADF : Ca dépend après, il n'y a pas de règle donc on ne sera pas en mesure de vous répondre là-dessus. Ca dépend de la taille, des montants, du pays, du système de ... est-ce que derrière on a une réassurance, est-ce que c'est nous qui assurons. Il y a plein de choses qui jouent, que là-dessus, il n'y a pas de délai.

POM : Ca peut prendre de 24 heures à 24 jours à 24 mois. Je rigole, ce n'est pas 24 mois mais ça peut prendre un certain temps.

V : Est-ce qu'il y a une limite de financement pour la cession des créances commerciales ?

ADF : Oui, oui. Le client, dans son contrat, il a un en-cours autorisé, donc il signe un en-cours autorisé dans les conditions générales de vente. Et puis il y a les conditions spécifiques de vente. Dans ces conditions spécifiques, il y a un en-cours autorisé, donc il y a un montant maximum de financement.

V : Et il dépend de quoi ?

ADF : Il dépend du besoin du client, de la qualité du risque de crédit, de la qualité de la factorabilité et voilà à peu près de quoi il dépend.

POM : Mais pour répondre peut-être plus complètement, par rapport au crédit bancaire, l'adaptation de la limite peut se faire d'une manière beaucoup plus rapide. C'est-à-dire que si vous avez, un client a une ligne d'un million et qu'à un moment donné, il a besoin de 1,2 millions parce qu'il a une grosse facturation, saisonnier ou des choses comme ça, c'est une adaptation qui peut se faire rapidement tandis qu'au niveau de la banque, on va devoir tout réanalyser, refaire des ... Donc, c'est la flexibilité du factoring par rapport au crédit de court terme bancaire classique. Donc on adapte plus facilement la ligne en fonction du portefeuille qui est cédé puisque, c'est ce qu'Alexandre a expliqué tantôt, la grande base d'analyse, c'est non seulement la qualité du client, mais aussi la qualité de son portefeuille. Et si on voit qu'on accompagne le client dans sa croissance, s'il a une belle croissance, et bien on va adapter relativement vite ses lignes en fonction de ses besoins.

V : Vous parlez donc du contrat de factoring. Je voulais savoir : à quoi s'engage l'entreprise quand elle signe ce contrat ? Et quelle est la durée du contrat ? Est-ce qu'il y a un engagement à long terme ? Est-ce qu'elle peut facilement le rompre et à quels coûts ?

ADF : Alors, la question, c'est : quels sont les engagements du client ? C'est ça ?

V : Oui, dans le contrat, oui. A quoi il s'engage quand il signe un contrat de factoring.

ADF : Il s'engage à nous céder ses factures sous une certaine forme, sous un certain format, on va dire. Il s'engage à nous fournir des informations à la demande sur ses facturations. Il s'engage à nous céder ses factures certaines, liquides et exigibles, donc euh, enfin, c'est une formalité de cession. Qu'est-ce qui aussi, donc les formalités de cession, la façon dont il doit céder. J'ai envie de dire c'est à peu près tout.

POM : Il s'engage ..., ça dépend d'un contrat à l'autre puisqu'en fonction du produit avec lequel il va travailler, il aura certaines obligations ou d'autres obligations vis-à-vis de nous. Par exemple, il s'engage à céder toutes ses factures – c'est ce qu'on disait tantôt – ou bien sur son portefeuille ou bien sur certains débiteurs. Donc c'est vraiment les termes, il lui faudrait les termes du contrat, mais globalement, il est lié avec la société de factoring, en tout cas, tant que court son contrat, il doit céder les factures qu'ils ont prévu qu'il cède.

V : Donc il y a un montant qui est précisé dans le contrat ?

ADF : Non. Il y a des contrats où il y a des ..., ce qu'on appelle des minimum de commission d'affacturage. Ca veut dire qu'on considère qu'en signant le contrat, nous, on s'engage à mettre à disposition une facilité auprès du client. Donc ça, en dehors du coût d'acquisition, la mise à disposition à tout moment d'une possibilité de tirer des lignes, ça a un coût, et donc on considère que ces coûts doivent être amortis. Parce que si le client ne cède plus ou ne cède pas du tout, nous, on n'utilise pas la ligne mais on n'amortit ni les coûts d'acquisition et on n'amortit pas non plus les lignes qui sont mises à disposition et on touche aucun revenu sur le

contrat. Il y a, mais ce n'est pas systématique, ce qu'on appelle un minimum de commission d'affacturage, la commission d'affacturage est définie en pourcentage du montant cédé, donc globalement, on peut dire qu'on dit qu'il y a un minimum de commission d'affacturage de tant d'euros par an qui seront prélevés à la date anniversaire du contrat. Voilà, ça c'est possible mais ce n'est pas systématique.

POM : Vous pouvez prendre l'exemple de la grande distribution qu'on prenait tantôt. Si Carrefour va discuter avec un fournisseur de fruits et légumes, il n'aura pas les mêmes conditions s'il demande de livrer un cageot de tomates sur l'année ou un camion de tomates tous les jours. Et bien en fonction du volume, c'est la même chose, et dans le contrat, on explique pourquoi on fait un « pricing » comme on fait, parce qu'il y a un tel volume et donc voilà. C'est le principe : en fonction du business qui est cédé, on a telles ou telles conditions.

ADF : Après l'engagement du client, enfin, il y a un renouvellement par tacite reconduction du contrat tous les ans, je crois, et il y a trois mois pour dénoncer le contrat et, j'ai envie de dire, on est aussi nous de notre côté en mesure d'arrêter avec le client selon la législation en place localement et en fonction des termes du contrat, mais il n'y a rien de différent que ..., il n'y a rien de spécifique quoi. Les termes du contrat nous disent qu'on peut aussi, nous, dire au client qu'on arrête de travailler avec lui pour telle ou telle raison. Il y a une certaine formalité à avoir en termes de délai, de la même façon que le client lui aussi doit nous prévenir en avance. Après, il faut respecter la loi bancaire du pays localement sur le sujet, ou en tout cas la loi qui s'applique pour l'activité d'affacturage.

V : Et ça lui coûte quelque chose au client d'arrêter le contrat ?

ADF : Non, non, non, ça ne lui coûte rien. Ça lui coûtera s'il a un minimum de commission d'affacturage dans son contrat et qu'il n'a pas atteint ce minimum au moment de la résiliation, sans doute pro rata temporis en plus. Mais non, ça ne coûte rien. Ça peut lui coûter en charges administratives de son côté, mais ça c'est autre chose. Mais vis-à-vis de nous, il n'y a rien, non.

V : Ensuite, je ne sais pas si vous pourrez répondre, je voulais savoir : quel est le coût du factoring ? Parce que ça, je n'ai pas trouvé d'infos sur internet. Quelles sont les composantes ? Et je ne sais pas si vous pourriez exprimer le coût moyen de financement d'une facture en pourcentage du montant de la facture ?

ADF : Alors, le coût du factoring, il se compose de deux choses : un intérêt dit de financement, donc c'est un intérêt de financement qui est défini comme un index, très souvent l'euribor, plus un spread, spread qui est variable en fonction des demandes du client, du produit, du marché, il n'y a pas de règles spécifiques. Alors si, chacun a ses grilles de pricing mais il y a toute une mécanique qui est liée pas uniquement à ..., qui est liée au marché, qui est liée au niveau de l'index, des coûts supplémentaires que la banque nous facture pour les lignes de refinancement, ce qu'on appelle coût de liquidité, les coûts de « funding », ... Enfin, c'est assez complexe le mécanisme d'un prix, donc répondre à votre question comme ça, ça va être compliqué mais, d'une part, c'est donc un intérêt de financement, qui est euribor plus un spread, et puis, il y a une commission d'affacturage qui est un pourcentage « flat » des

factures. On peut se trouver avec des situations dites au forfait où on va prendre un intérêt de financement, qui est un euribor plus le spread, et les commissions d'affacturage, ça va être, on va dire, un abonnement ou un package. Après, on peut trouver différentes façons de « pricer » le contrat en fonction des segments. C'est vrai qu'on va essayer de simplifier au maximum le pricing lorsque c'est un client pro (professionnel) ou un client TPE.

POM : Mais pour répondre à la question, vous avez toujours deux composantes principales, c'est la commission d'affacturage comme on l'appelle, qui elle est basée sur le chiffre d'affaires cédé, et puis, vous avez une marge sur le crédit qui couvre votre risque crédit et le prix de l'argent, on va dire ça comme ça.

ADF : Et puis après s'ajoutent des frais on va dire événementiels qui sont variables en fonction des grilles de frais événementiels selon les factors. On n'a pas le coût par pourcentage d'une facture. Ce n'est pas un indicateur qu'on suit spécialement.

V : Et comment vous pourriez le chiffrer autrement peut-être ?

ADF : J'aurais envie de dire on suit globalement nos marges d'intérêt sur ..., les taux d'intérêt, les intérêts financiers, on suit notre marge globale de commission d'affacturage mais on n'évalue pas le coût par facture, ce n'est pas un indicateur qu'on suit.

V : Ou par rapport au chiffre d'affaires ?

ADF : Non plus. Non, ce n'est pas un indicateur qu'on suit, non.

POM : Ou dis aussi qu'il y a les composants du coût et puis le coût pour le client, c'est encore des choses de très compliqué à expliquer au client parce que si vous voulez comparer avec un crédit de caisse classique ou un « straight loan » ou quelque chose du genre, un financement bancaire classique, vous devez voir l'impact du contrat de factoring sur le portefeuille du client, c'est-à-dire que quand vous travaillez avec un crédit de caisse classique en étant une PME, votre client paye quand il a envie de vous payer, ou bien il dit « je suis respectueux de mon contrat, je vais payer à 60 jours tel que prévu » ou bien il se dit « bah, je peux payer à 75 jours, ce n'est pas très grave ». Quand on a un contrat d'affacturage, il est bien écrit sur la facture qu'elle est cédée et qu'elle doit être payée pour telle date. Par, je ne vais pas dire par habitude mais les débiteurs payent plus vite, c'est l'expérience, payent plus vite la société d'affacturage. Donc, votre délai d'ouverture de la facture est plus court, ce qui veut dire que vous payez moins d'intérêts puisque la durée de l'ouverture de la facture est plus courte. Donc c'est très difficile de pouvoir comparer l'un avec l'autre. Maintenant, c'est ce qu'on disait, les composantes, c'est celles dont on parlait et c'est sur base de l'historique qu'un client parvient à voir si ça lui coûte beaucoup beaucoup plus cher un crédit de caisse ou un contrat de factoring.

ADF : Mais votre question, elle est liée au fait que les fintechs, maintenant, elles font un pricing en pourcentage du chiffre d'affaires cédé. Bon ok, c'est une manière de facturer le client de façon on va dire plus simple avec un prix plus transparent. Evidemment, ça pose la question de savoir est-ce qu'on n'a pas à rendre plus simplifiée notre offre tarifaire, en tout cas pour les pros et très petites entreprises. Mais après, pour moi, ce n'est que de la cuisine de

pricing. Et même si je connaissais le prix, je ne vous le dirais pas parce que ça resterait confidentiel.

V : Oui, je pensais bien. Je vais passer aux questions sur l'évolution de vos services. D'abord, comment a évolué votre offre de services de factoring au cours des dernières années ? Est-ce que vous avez introduit des nouveaux services et lesquels ? Et est-ce que vous prévoyez d'introduire des nouveaux services dans les années à venir et lesquels aussi ? Vous avez déjà dit un petit peu mais il y a sans doute d'autres choses.

ADF : Alors, en fait, on est tout le temps à réfléchir, à vendre des nouveaux services et à vendre des nouveaux produits, enfin à mettre en place des nouveaux produits et des nouveaux services. Je pense qu'on est toujours animés à ce qu'on puisse montrer une force d'innovation et investir sur les nouveaux produits et les nouveaux services. Il est clair que le canal digital va augmenter significativement dans l'entrée en relation avec les clients, dans la vente de produits et la façon dont ... Donc, en dehors du produit en lui-même, par rapport à la manière de vendre le produit, on doit passer par des canaux digitaux. Ca c'est le premier point. Et donc, on va dire, c'est plutôt le marketing. Ca, c'est un des premiers sujets. Après, il faut être capable, une fois qu'on a dit ça, de pouvoir proposer effectivement des parcours client entièrement digitalisés et du coup, ce qui nécessite de faire évoluer les modèles. Et ça, on réfléchit évidemment à ce qu'on puisse faire évoluer les produits qu'on vend actuellement vers des parcours complètement digitalisés, 100% digital. Evidemment, on n'a pas la capacité d'une start-up à se dire « from scratch » « voilà, ben ça y est, je vais lancer mon offre ». On a toute une « legacy » à gérer, IT, et donc c'est des « process » qui ne sont pas aussi rapides et aussi agiles que ceux qu'une start-up a. Maintenant, évidemment, la banque met en œuvre tous les moyens pour permettre à ce que cette vision de ..., à ce que l'esprit de l'innovation soit le plus diffusé dans toute l'entreprise de façon à, on va dire, à impulser et à faire à ce que toutes les entreprises du groupe BNP Paribas se posent des questions et innovent et voient comment ils peuvent vendre de nouveaux produits ou développer de nouveaux services. Donc, ok, on a dit ça, maintenant, quels sont les nouveaux services, quels sont les nouveaux produits ? Il est clair que donc je pense que le digital nous permet de pouvoir avoir une force de frappe sur le retail beaucoup plus importante que celle que l'on avait avant étant donné cette problématique de coût d'acquisition dont je parlais tout à l'heure. Donc il est clair que sur le retail, quand on est sur des marchés retail, ça a un intérêt. Maintenant, ce n'est pas évident. Ca pose des questions de signature, de gestion électronique de documents à notre niveau, ça demande de collecter des documents d'information KYC auprès des clients de façon électronique, ça pose des questions de comment j'interagis avec mes systèmes IT, qui est-ce qui développe les sites web, ça pose des questions également sur l'approche marketing évidemment. Donc ça touche pas mal de sujets et donc du coup, c'est en quelque sorte une certaine révolution qui demande à se développer et à continuer mais on est tout au début on va dire, on est tout au début. On est évidemment « challengés » par des fintechs qui – c'est très bien – qui sont là pour faire le poil à gratter et on regarde ça avec beaucoup d'intérêt évidemment. Après, il y a de nouveaux produits, j'ai envie de dire, dès lors qu'on va toucher des ..., ce qu'on appelle le reverse factoring par exemple, où dès lors qu'on touche en fait une population où il y a beaucoup de, par exemple là, dans le reverse factoring, il y a beaucoup de

« suppliers » dans certains programmes, il peut y avoir beaucoup de fournisseurs. S'il y a beaucoup de fournisseurs, ça peut être intéressant de, l'« onboarding » des fournisseurs, de le faire de façon digitale. On a déjà des plateformes – Kyriba, Demica – qui proposent ce genre de choses, qui sont en fait plus ou moins des fintechs en fait, même si elles ne proposent pas de « funding » puisque c'est des banques qui viennent proposer du funding, mais c'est des plateformes « peer-to-peer » quelque part. Donc là aussi, on a à se poser des questions. On a également l'« e-invoicing », qu'est-ce qu'on fait avec ces sujets-là et comment on fait pour que des fintechs d'e-invoicing, enfin pas des fintechs, des start-ups d'e-invoicing puissent proposer du funding, comment elles vont faire. Koalaboox, c'est d'abord une société d'e-invoicing, ce n'est pas une société de funding. Donc, il y a l'e-invoicing. Il y a PSD2 qui est arrivé et qui va évidemment nous poser des questions sur la façon dont on interagit avec le client et quelle valeur ajoutée on lui donne dans son « day-to-day » et comment on rend l'interaction avec le client aujourd'hui plus sexy, plus transparente. Il est clair qu'il y a des applis comme Bankin' ou d'autres applications qui jouent l'interface entre le client et la banque ou le factor. Nous, notre but, c'est quand même d'essayer de garder la relation avec le client. Donc évidemment, on va essayer de garder au maximum cette relation. Il y a également des sujets de « marketplace » où on a de plus en plus de ventes sur internet. Comment, dans le cadre de ces ventes sur internet, nous, on s'inscrit, en sachant qu'on a des challengers qui sont maintenant énormes – Amazon propose du factoring aux personnes qui vendent sur ses plateformes ? Donc on a des acteurs qui viennent, des acteurs non traditionnels, qui effectivement ont des capacités d'investissement très très très élevées et qui viennent sur nos platebandes. Donc nous, comment on fait pour proposer des produits sur le marketplace, comment on s'insère là-dedans ? Il y a évidemment des questions qui tournent après autour de la data, déjà au niveau réglementaire, avec GDPR (General Data Protection Regulation) qui va arriver pour une mise en conformité dans le courant de l'année 2018, donc c'est demain. Il y a cette question de qu'est-ce qu'on fait aussi de nos data pour pouvoir fournir de la valeur ajoutée à nos clients ? Et puis, j'ai envie de dire, il y a aussi la façon dont on va servir nos clients. Est-ce qu'on n'a pas vocation à définir, on va dire, en fonction de segments clients, qui ne sont pas les segments habituels que l'on connaît en fonction de la taille de l'entreprise mais en fonction d'autres critères, de proposer des parcours client différents qui seront de très personnalisé à très industrialisé via le service via une plateforme, une plateforme téléphonique et quelqu'un en « remote » sur un écran webcam ? Je n'en sais rien mais grosso modo, il y a effectivement cette volonté également de proposer différents parcours client en fonction de différents segments. Donc, je veux dire, ça touche aussi bien l'offre produit que la façon dont on sert le client, c'est très large. J'ajouterais en plus une dernière chose qui est la « blockchain », qui reste encore aux prémices mais on voit bien qu'il y a des liens avec l'affacturage. Il est clair que demain, une offre d'e-invoicing plus de blockchain combinée pourrait remettre en cause une partie du service fournie par le factor, notamment dans tout ce qui est relance, lettrage de règlement, il y a toute une partie qui serait presque rendue automatique. Derrière, on pourrait garantir des factures qui ont été « blockchainisées » entre guillemets. Donc je pense que tout ça, on en est conscients, on le regarde et il y a une veille qui est faite dessus. Maintenant, il y a nécessité aussi d'engager dans chacune de nos entités une transformation digitale qui touche aussi nos IT et puis la façon dont l'organisation elle-même est faite. Ça veut dire que ça touche aussi des sujets qui

sont de ressources humaines, qui sont : comment on facilite l'innovation, comment on fait pour que les gens soient les moteurs de l'innovation ? Voilà, parce qu'encore une fois, ce n'est pas une approche « top-down », c'est quelque chose qui est complètement différente. Et donc tout ça fait que évidemment ça nous demande de nous transformer, de nous poser des questions, de nous challenger. Il est de toute façon essentiel que l'on le fasse parce que sinon, dans 10-15 ans, il est certain qu'on n'existera plus, en tout cas sous cette forme-là. Donc si on veut continuer à exister, et bien il faut qu'on se pose les questions aujourd'hui et qu'on entame notre transformation dès à présent. Et encore une fois, ça touche différents volets. Si vous avez un moment, vous pouvez aller sur le site de BNP Paribas Groupe, il y a dans les résultats du dernier trimestre 2016, donc l'exercice 2016, qui ont été communiqués en février je crois, il y a quelques slides sur le plan de transformation de la banque dans sa globalité. Il y a 5 axes qui ont été retenus : un « new customer service », il y a un deuxième axe qui est tout ce qui est « process efficiency », il y a un troisième axe qui est sur la data, un quatrième axe qui est sur l'IT et un cinquième axe qui est plus sur « work differently », plus ce qui est HR quoi. Donc c'est sur ces 5 axes qu'il faut qu'on travaille, chacun, tous dans la banque et dans le factoring notamment, avec tous les sujets dont je vous ai parlé qui sont : digitalisation du parcours client, adaptation des produits aux nouveaux types de vente, digitalisation des parcours fournisseurs quand on est dans du reverse, voir comment on peut éventuellement aussi aider la banque dans des produits qui pourraient être proches de l'affacturage, dans la gestion de factures ou ce genre de choses, puisqu'on a une connaissance sur, on va dire, la « factory », « invoice factory ». La banque n'est pas ..., ce n'est pas quelque chose qu'elle a l'habitude de faire, de gérer des volumes de créances, de devoir notifier les débiteurs, faire de la relance, ce genre de choses, ce n'est pas des métiers que la banque sait faire donc on peut aussi dans des produits qui sont proches de l'affacturage, entre le crédit de caisse et l'affacturage on va dire, des produits qui sont proches, on peut aussi aider la banque à structurer leur offre, à sécuriser leur offre. Et puis après, il y a tous les sujets qui viennent : blockchain, PSD2, enfin tous ces sujets qui sont liés, e-invoicing également. Voilà.

POM : Pour un peu compléter ce que disait Alexandre, il y a quelque chose dont nous on est obligés de tenir compte, c'est tout le contexte réglementaire, ce que certaines fintechs ont moins pour le moment. On travaille dans un cadre global qui est le cadre BNP qui est soumis à quand même pas mal de réglementations qui deviennent de plus en plus lourdes aussi. Et dans certains pays, il y a l'activité de factoring qui est réglementée. Donc on ne peut pas faire ce qu'on veut comme on le veut, on va dire ça comme ça.

ADF : Oui enfin, ceci dit, enfin, ceci dit, enfin je ...

POM : On doit tenir compte.

ADF : ... je dois dire, oui mais enfin j'ai envie de dire, les fintechs, quand elles proposent de l'affacturage, que ce soit une fintech en Belgique ou un factor en Belgique, ils ont les mêmes, enfin grosso modo les mêmes exigences réglementaires. Après, le sujet c'est la taille et quand on s'appelle BNP Paribas Fortis Factor, qu'on a pignon sur rue et qu'on a, je ne sais pas, x % de part de marché avec des volumes importants, on n'est pas exposés de la même façon qu'Edebex qui est voilà. Et donc effectivement, commercialement aussi, ce n'est pas la même

approche non plus. Ils peuvent développer des partenariats parce que ce n'est pas une banque avec des contreparties sur lesquelles une banque aurait plus de mal à développer. Mais je pense que sur un KYC, typiquement, il faut respecter la règle européenne, il y a une loi. Alors effectivement, BNP Paribas, suite notamment à l'amende américaine qu'elle a eue il y a quelques années maintenant, a tendance à être mieux-disante en termes de « compliance » et de vérification des contrôles et ce genre de choses, et donc du coup, à fixer la barre assez haut. Et c'est vrai que plus on demande des choses aux clients, plus la peine du client est forte et moins c'est évident de digitaliser certaines choses. Mais j'ai envie de dire, on peut contourner ces problèmes-là, on peut trouver des solutions et c'est toute la force de l'esprit d'innovation et la créativité des collaborateurs ici pour faire à ce qu'on trouve des solutions qui contournent, ou en tout cas qui surpassent, ces problèmes et qui permettent de résoudre les problèmes des clients.

V : Et si je comprends bien donc les nouveaux services ou les nouvelles manières d'offrir les services sont encore à l'état de projet, vous n'avez pas vraiment mis en place déjà certaines choses.

ADF : Alors, si, ça dépend, enfin chez BNP Paribas Fortis Factor, non, j'aurais envie de dire. Je ne pense pas, à ma connaissance, qu'il y ait de produit qui soit « fully digitalized » disons, ça n'existe pas. En France, il y a un produit qui vient d'être lancé qui s'appelle Finzy, qui est un produit qui en fait, c'est le ..., ce dont je vous parlais tout à l'heure en vous disant il y a des produits qui sont intermédiaires entre l'affacturage et les produits classiques de court terme de la banque. Il y a ce qu'on appelle la loi Dailly en France donc BNP Paribas France, le réseau français de BNP Paribas, propose cette offre de loi Dailly et en fait, ils viennent de lancer avec BNP Paribas Factor France un produit qui s'appelle Finzy, qui n'est pas vraiment de la loi Dailly et qui n'est pas non plus forcément de l'affacturage, qui est de l'escompte de traite, grosso modo, et là, qui est complètement digitalisé. Donc c'est en cours, ils ont lancé ça là très récemment, ça s'appelle Finzy, F I N Z Y, ça a été lancé assez récemment. Il y a d'autres produits qui sont en cours de développement. Maintenant, aujourd'hui, ce n'est pas annoncé, ce n'est pas commercialisé, donc je ne peux pas vous en parler. Voilà.

V : Ensuite, comment les tarifs de vos services de factoring ont évolué ces dernières années ? Est-ce qu'il y a eu une évolution ?

ADF : C'est lié on va dire à notre portefeuille. On est sur un portefeuille dit corporate et la compétition ... puisque enfin maintenant, aujourd'hui, il y a pas mal de liquidités sur le marché donc on va dire, pour se trouver un financement, ce n'est pas très difficile entre guillemets, enfin si on a une bonne compagnie, grosso modo, ou enfin une compagnie correcte, ce qui fait qu'il y a une grosse guerre des prix. Donc sur le segment corporate, on a des marges qui sont en baisse. Clairement, on a une tendance à voir globalement nos marges baisser. L'eurobor est passé en territoire négatif donc on a un index en territoire négatif. Donc un index en territoire négatif plus un spread, ça peut amener à des choses qui sont proches de zéro. Donc on a effectivement, on est pressés aujourd'hui par les prix qui vont de plus en plus bas. Mais je crois que c'est une tendance du marché qui est globale. Je ne sais pas si je réponds entièrement à votre question mais voilà.

POM : C'est vraiment très parallèle à ce qu'il se passe sur le marché bancaire. Donc c'est l'excès de liquidités qui fait que comme il y a beaucoup de liquidités, l'offre est plus importante et donc automatiquement, les marges ont tendance à diminuer.

ADF : Et puis, il y a aussi, enfin voilà, il y a ça et puis après il y a ... De façon globale dans les banques, la courbe des taux étant très plate, on a tendance à avoir des marges qui baissent dans les banques en général. Pour le métier du factoring, de toute façon, il est clair que la baisse des taux et l'excès de liquidités fait qu'il y a une grosse pression sur les marges.

V : Par rapport au chiffre d'affaires minimum exigé de 500.000 €, est-ce qu'il a toujours été de ce montant-là ou est-ce qu'il y a eu une évolution au cours du temps ?

POM : Pour vous répondre, c'est ce qu'Alexandre a dit tantôt, il y a une baisse. Il y a une tendance à la baisse pourquoi, parce que petit à petit on développe des produits qui sont plus adaptés au marché retail et donc ça permet d'avoir un chiffre d'affaires d'entrée qui va à la baisse. Donc, c'est effectivement, avant on parlait d'un chiffre d'affaires minimum de 2.000.000. Maintenant on est à 500.000 € et sans doute que demain on sera à 100.000 € si, une fois qu'on sera ...

ADF : Peut-être même en dessous de 100.000 €.

POM : Oui, non, je dis ..., c'était un exemple.

ADF : Oui, non, bien sûr. Donc, on a une tendance à la baisse. Après, juste pour préciser peut-être le « scope » de cette interview, on n'est pas BNP Paribas Fortis Factor, on est BNP Paribas filière factoring pour l'intégralité de l'Europe et de BNP Paribas, ce qui représente 15 pays ou l'équivalent. Enfin, Pierre-Olivier travaillait chez BNP Paribas Fortis Factor, donc il sera plus en mesure que moi de répondre à vos questions sur ce sujet-là précisément. Maintenant, de ce que je sais, c'est qu'effectivement 2.000.000, 500.000 €, demain certainement moins, le sujet c'est le coût d'acquisition de ce genre de clientèle encore une fois. Donc, enfin, une fois qu'on a développé un process qui permet d'avoir un coût d'acquisition qui est plus faible avec un canal direct, on va dire, via web, on est en mesure, via des offres packagées simples, on est en mesure de proposer des solutions à des clients de plus petite taille. Donc, enfin, ça ne sert à rien de dire on propose 100.000 € alors que derrière on ne traitera pas la demande, on n'aura pas le temps de la traiter et on va créer de l'insatisfaction. Donc on va dire ...

POM : Et même, on va la traiter mais on va la traiter à un prix tel que ni le client, ni nous ne sera satisfait. Et donc, c'est ce que disait Alexandre tantôt, le prix d'acquisition étant trop haut, inévitablement si une société veut travailler avec nous on va lui dire « Ok, mais voilà le coût que ça va représenter » et le client va nous regarder en disant « c'est bien gentil, mais c'est usurier ». Donc le but n'est pas d'être usurier, le but est d'être un partenaire de nos clients et de le faire à des conditions normales. Donc, effectivement, si on parvient à réduire ce coût d'acquisition, on pourra descendre au niveau du minimum requis, du chiffre d'affaires minimum requis.

V : Et quand vous dites avant c'était 2.000.000, c'était quand, à quelle période ?

ADF : On va dire, 2010, 2011.

V : Ici, vous avez répondu à la question, qui est : songez-vous à offrir des services de factoring à des entreprises qui réalisent un chiffre d'affaires inférieur à 500.000 € et pourquoi ?

ADF : Ben, enfin nous, on ne peut pas, enfin moi je ne peux pas parler à la place de la Belgique, enfin, encore une fois, mais je pense que de façon générale, on sera en mesure de descendre peut-être en-dessous de ce seuil-là, le jour où le coût d'acquisition le permettra. Aujourd'hui, je pense que le coût d'acquisition ... Et puis après, même, la façon dont on va ..., le prix, dont parlait Pierre-Olivier, et puis, la façon dont on va être capable de servir le client derrière, après. Même s'il accepte à un prix très haut et que, effectivement, on arrive à couvrir notre coût d'acquisition, est-ce que derrière on a la capacité de gérer son contrat ? Et est-ce que c'est vraiment intelligent de proposer une offre qui est hors du marché en termes de prix, je ne pense pas non plus. Donc, enfin oui, maintenant, ça dépend aussi des marchés, encore une fois. On a une volonté de développer une offre retail pour les marchés où BNP Paribas est présent en retail banking. Ce n'est pas le cas partout. On est par exemple au UK, on a une filiale au UK, la vocation de BNP Paribas, ce n'est pas de proposer à des clients de en-dessous de, enfin certainement pas en-dessous de 2.000.000 €, il n'y a pas d'offre et il n'y en aura sans doute jamais, enfin, parce que on n'est pas sur un marché, aujourd'hui, un marché retail. On est sur un marché CIB, donc, on est là pour accompagner nos clients localement qui sont des clients CIB ou des mid-corporate, enfin on va dire. Maintenant, je ne dis pas que si un jour on a l'occasion de le lancer parce qu'il y a des bonnes raisons, on ne lancera pas l'offre retail au UK. Mais ce n'est pas l'objet aujourd'hui de la filiale du UK. A terme, il est sûr que c'est l'objet de BNP Paribas Fortis Factor de déployer des produits pour le retail. Alors après, est-ce que on s'arrête à ..., enfin on commence à partir de 500.000 € de chiffre d'affaires ? Peut-être, je ne sais pas, peut-être qu'ils ne descendront jamais en-dessous parce qu'ils jugent que ce n'est pas significatif comme taille et qu'il n'y a pas ..., ils n'ont pas envie de proposer cette offre-là.

POM : Et puis, il n'y a pas que le critère du chiffre d'affaires qui intervient. Si vous avez présenté des factures d'un montant de 10.000 € par facture, ou de 10 € par facture, pour le même chiffre d'affaires, il y aura une charge de travail qui n'est pas la même. Donc, il y a plein d'éléments qui rentrent dans un pricing, c'est ce qu'on disait tantôt, et donc c'est vraiment du cas par cas. On peut avoir des exceptions mais donc, on dit, effectivement, normalement la porte d'entrée c'est 500.000 et demain ce sera sans doute plus bas.

V : Comment a évolué votre part de marché sur le marché du factoring ces dernières années ?

ADF : Ben, en Belgique, je ne sais pas, je ne connais pas précisément.

POM : En Belgique, pour des raisons historiques, on avait des parts de marché qui étaient de près de 60%. Il y a à peu près 10 ans, on avait 60% de part de marché et aujourd'hui, au niveau de BNP Paribas Fortis Factor, ils sont à 38,6% de part de marché, ce qui est ... Il ne faut pas simplement comparer par rapport au marché du factoring, il faut comparer par rapport au marché bancaire en général, ce qui est beaucoup plus que la part de marché de BNP

Paribas Fortis au niveau de la banque. N'oubliez pas que les parts de marché aussi, on calcule ça sur le chiffre d'affaires cédé et donc si vous êtes un factor qui s'est spécialisé dans le corporate ou bien dans le retail, vous aurez des parts de marché différentes, pas en termes de clients, en termes de chiffre d'affaires cédé, puisqu'un corporate va vous céder plusieurs dizaines ou centaines de millions tandis qu'un retail ne va pas vous céder autant. Et donc, il faut savoir que le marché du factoring en Belgique, c'est 3000 à 4000 sociétés grand maximum qui empruntent.

V : Et comment vous expliquez la baisse de votre part de marché ?

POM : Une concurrence bancaire qui a réagi et qui a, pour des raisons, entre autres de besoin de fonds propres, a « switché » du crédit bancaire traditionnel vers le factoring. En gros, et on ne va pas rentrer dans tout ce qui est Bâle II mais avoir un client en factoring ou en crédit bancaire, ça ne demande pas les mêmes fonds propres. Donc, il est plus intéressant de passer en factoring. Et il y a des concurrents qui sont passés d'une manière plus volontaire ou volontariste du crédit bancaire classique, court terme, vers le factoring. Donc ça explique que ..., nous on a toujours continué à faire de la croissance. La croissance a toujours été là, mais le marché a cru plus vite que nous. Moi, simplement, je voulais vous dire que dans deux minutes, je dois absolument y aller parce que j'ai une conférence téléphonique à 4 heures. Donc je suis désolé mais ...

V : Non, pas de problème.

POM : Je ne sais pas ce qu'Alexandre avait prévu mais ...

ADF : Je n'ai rien de prévu, je ne crois pas.

V : J'ai encore 11 questions. Maintenant ce sera les questions par rapport aux fintechs, donc je pense que c'est plus vous (*en regardant ADF*) qui saurez répondre à ces questions.

ADF : Oui, je vous écoute alors. Merci POM.

V : Oui, merci.

POM : Bon courage, et si vous avez besoin de nous, ben dites-le et je vous envoie Alexandre. Haha !

ADF : Haha.

V : Haha

POM : Tu reconduiras Mademoiselle ? (*POM quitte la pièce*).

ADF : Oui, bien sûr, tout à fait.

POM : Merci.

V : Comment est-ce que vous percevez le développement des fintechs sur le marché du factoring et plus précisément les plateformes de financement des créances commerciales ? Est-ce que pour vous c'est une menace ou plutôt une opportunité ?

ADF : Non, moi je trouve que c'est bien, ça nous permet de sortir de notre, j'ai envie de dire de notre ronron. Ça nous permet de repenser nos modèles, de revoir comment on offre notre produit. Voilà, je pense que la compétition, c'est bon pour l'économie. C'est des compétiteurs qui, voilà, viennent nous ..., enfin, voilà, viennent nous, remettre en cause nos façons de fonctionner, et je trouve que c'est bon de pouvoir se reposer des questions. Souvent on est dans un espèce de quotidien et on ne se rend pas compte que beh voilà, il y a des défis quand même à relever et que ça permet de se repositionner, de se reposer des questions là-dessus, de se réinventer, de ..., voilà, de changer, de se transformer. Moi je pense que c'est très bien et je pense que c'est dans l'intérêt du marché et des clients, donc du coup, c'est tant mieux. On voit bien que tout ..., enfin, qu'on est clairement dans un changement de paradigme. Il faut que nous aussi on s'adapte, voilà. C'est normal, c'est le process normal, j'ai envie de dire, des choses, rien de très original. Il y a une nouvelle technologie qui redistribue la façon de faire. On doit regarder comment nous on s'adapte. Maintenant, moi je crois que c'est une bonne chose, je pense que c'est définitivement des partenaires parce que, à terme, je pense qu'il y a pas mal de fintechs qui se créent mais il y en a pas mal qui disparaîtront et on a, nous aussi, un intérêt à travailler avec les fintechs qui vont marcher demain. Et donc, pour moi, c'est des partenaires et on doit voir quel type de partenariat cela doit prendre. J'ai envie de dire on est pas uniquement ..., ce n'est pas uniquement les fintechs qui sont des partenaires, c'est toutes les start-ups qui travaillent dans l'écosystème digital, que ce soit la boîte qui fait des algorithmes, que ce soit la boîte qui base de big data, que ce soit la start-up qui fait de l'e-invoicing, que ce soit celle qui fait du « gaming » pour regarder le comportement de nos utilisateurs, ... Je veux dire, c'est large, ce n'est pas uniquement les fintechs qui proposent le même service que nous. Et puis, je pense que, pour celles qui proposent le même service que nous, va à un certain moment se poser la question de la « scalability », c'est-à-dire qu'il y a un moment donné où elles ont développé leur algo, elles ont développé leur produit, elles ont un beau site web, mais maintenant il faut grossir en volume. Et là, ben c'est là où on les attend. Et moi je pense qu'elles ne peuvent pas faire sans des acteurs traditionnels aujourd'hui. Et donc, il y a un moment donné où soit vous arrivez à grossir parce que vous avez trouvé des acteurs institutionnels avec qui vous allez travailler dans des modes qui sont à définir, soit vous avez vraiment quelqu'un qui est « cash-rich » et qui est prêt à investir des millions d'euros dans la boîte et là, ben peut-être que ça fonctionnera à la fin. Mais ben voilà, on voit bien que les start-ups, il y a un moment donné, elles ont du mal à lever les fonds, ce n'est pas évident. Je ne suis pas sûr qu'il y ait beaucoup de start-ups, de fintechs dans notre environnement qui réussiront à terme à grossir sans l'aide d'institutions bancaires, ou sans le partenariat avec des institutions bancaires. On verra, mais ça me semble compliqué. Alors, ensuite, ça dépend ce qu'elles offrent. Enfin, est-ce qu'on voit différents types d'offres, des fintechs qui proposent elles-mêmes du financement via des véhicules de titrisation ? On a des fintechs qui sont des marketplaces, enfin entre guillemets qui vont apparier un investisseur et quelqu'un qui a besoin de financement sur la base de factures. Voilà, on a des mix. Enfin, il y a différentes façons d'aborder le sujet aussi de leur part. On verra aussi quel est le modèle qui

réussira dans le factoring. Est-ce que c'est un modèle marketplace entre guillemets où on fait réunir des investisseurs et puis on prend sa comm' mais on ne prend pas de risque, etc. Est-ce que c'est un modèle : moi je peux « funder » sur la base de véhicule de titri' ou autre véhicule ? Enfin, est-ce que c'est des modèles mixtes ? Quel type, enfin, voilà, ça reste ..., c'est récent, hein. J'ai envie de dire Edebex s'est lancé il y a deux ans à peine, enfin ça ne pèse pas beaucoup, en chiffre d'affaires, ça doit peser moins de 100.000.000 € de chiffre d'affaires acheté cumulé sur deux ans. Enfin, très sincèrement, c'est ridicule, enfin, c'est vraiment des sommes qui sont ridicules quoi, pour un factor comme nous, c'est des sommes qui sont ridicules. Voilà, enfin, donc moi je demande à voir. Il y a plein de fintechs qui sont créées là-dessus, sur le sujet. Il va falloir regarder comment elles se développent et comment elles réussissent à gagner des parts de marché. Je pense que c'est là-dessus aussi que c'est intéressant. On verra bien ce que ça va donner et quelles sont celles qui fonctionnent le mieux ou pas. C'est à nous aussi d'identifier à quel moment on doit faire des partenariats et quel type de partenariat on doit faire.

V : Est-ce que vous craignez de voir disparaître une partie de vos revenus au profit des fintechs ?

ADF : Ben, c'est déjà le cas. Enfin, j'ai envie de dire ... C'est déjà le cas. Encore une fois, ça dépend de quelle perspective on se place. Je veux dire, si on se place dans une perspective belge, a priori, aujourd'hui, la cible clientèle d'Edebex, qui est plutôt une cible de clientèle de retail, d'entrepreneurs, de petites entreprises, ce n'est pas la cible clientèle de BNP Paribas Fortis Factor. Donc j'ai envie de vous dire bah, oui et non. Maintenant, est-ce qu'ils signent qu'avec des ER, je ne pense pas, enfin avec des entrepreneurs ou des TPE, je ne pense pas. Ils doivent signer aussi quelquefois avec des corporates qui sont des moyennes corporates parce qu'il faut faire du volume. Elles ont besoin de faire des volumes ces boîtes-là aussi. Mais globalement, j'ai envie de répondre plus globalement, pas pour le cas de BNP Paribas Fortis Factor et Edebex, non, j'ai envie de parler plus globalement. On voit évidemment qu'il y a une part du nouveau flux de business qui va vers des entreprises de fintech. Donc, évidemment, il y a une partie du revenu qui était enregistrée dans les banques qui sont aujourd'hui enregistrées dans les fintechs, puisque ces fintechs font des résultats. Donc, oui. Maintenant, les montants s'accroissent vite mais les montants sont petits. Donc, ce que je veux dire, c'est que c'est une menace ... Encore, j'ai envie de dire, ce n'est pas vraiment une menace, c'est vraiment, comme je vous dis, une opportunité. Maintenant on pourrait le voir comme une menace mais moi je pense qu'à terme, il y a les banques qui auront su se transformer et puis celles qui n'auront pas su se transformer. Et ça passe par faire le bon partenariat au bon moment et savoir se transformer en interne aussi en parallèle. Mais, on ne parle pas de revenu, enfin ils ne sont pas en train de remettre aujourd'hui, enfin une partie, une petite partie de notre revenu est effectivement sans doute réallouée vers ces fintechs-là mais ce n'est pas encore, on va dire, matériel pour que vraiment on se dise « oulala, c'est très inquiétant ».

V : Vous l'évaluez à combien cette partie des revenus ?

ADF : Je n'ai pas, enfin on n'a pas d'étude là-dessus. Il y a une étude qui a été faite, si vous voulez, vous pouvez regarder sur ..., enfin, c'est en Angleterre, c'est Cambridge et Nordea, je crois, qui a fait une étude sur .., quand vous regardez sur Internet, je pourrais vous le ... tout à l'heure, éventuellement ... Je ne sais plus, ils ont évalué quelque chose comme 20 ou 33%, je crois, je ne me rappelle plus exactement, du nouveau business qui était capté par des fintechs en Angleterre. Alors, le marché anglais est clairement un marché beaucoup plus mature que celui de la Belgique ou de la France en matière de fintechs. Donc, voilà, le nouveau flux, a priori, il y a une partie du nouveau flux qui va vers les fintechs. C'est évident. Maintenant, il est clair, que ce n'est pas ..., enfin, ça reste une petite partie du revenu.

V : Quels sont pour vous les produits de factoring et les catégories de clients qui sont les plus impactés par l'arrivée des fintechs ?

ADF : Aujourd'hui, à court terme, j'ai envie de dire, c'est essentiellement les entreprises ..., les TPE, enfin, c'est l'entrepreneur, le professionnel. C'est eux qui sont le plus impacté parce qu'on peut leur offrir des produits dont ils n'avaient pas accès ou plus difficilement avant, en tout cas en matière d'affacturage. Mais, il est évident que je pense qu'à terme la manière dont les fintechs fournissent le produit et le service sera généralisée à tous les segments. En revanche, le niveau de service pour certains segments sera peut-être plus personnalisé et avec plus d'options que la seule interaction avec quelqu'un à distance ou via des plateformes digitales. C'est ce dont je parlais tout à l'heure, de, on va dire, différents services modèles en fonction de différentes catégories de clients. Mais je pense qu'à terme ça a vocation à toucher tous les clients. Après, voilà, ce sera : est-ce que je fournis juste une offre de web avec quelqu'un, une « hotline » avec quelqu'un qui peut répondre aux questions des clients ou est-ce que, en même temps, il y a un « senior banker », un analyste crédit dédié et compagnie, et compagnie ? Donc, différents types de services modèles en fonction des clients.

V : Vous parliez des différents modèles de plateformes, marketplace et tout ça. Quels sont pour vous les modèles qui représentent la plus grande menace, qui seraient des concurrents les plus importants pour vous ?

ADF : Je ne comprends pas très bien votre question. Les modèles de fintechs qui seraient les plus, enfin, de quoi ...

V : Dans les fintechs qui offrent du financement de créances commerciales, il y a différents modèles. Il y a les modèles de marketplace, donc qui est mise en relation investisseur et client. Il y a les modèles où c'est la fintech qui finance ou qui est un partenaire avec une banque. Et je voulais savoir : quel modèle représentait la plus grande menace pour vous ?

ADF : Je n'ai pas d'avis là-dessus. Enfin, je ne pourrais pas vous dire. Je n'ai pas vraiment d'avis là-dessus, enfin parce que ... Si, j'ai un avis, mais pas savoir qu'est-ce qui représente la plus grande menace. Pour moi, la menace, si c'est une menace, elle est équivalente quelque soit la manière dont ils se « fund », en tout cas la manière dont ils vont chercher l'argent pour financer les clients. Maintenant, moi je me dis qu'à priori la marketplace, pour le factoring, ne sera sans doute pas la méthode la plus adaptée parce qu'il y a un risque pour qu'en fait il y ait une partie des clients qui ne soit pas servie, que ça manque de réactivité. Je suis assez

sceptique là-dessus. Enfin, je reste sceptique sur ce modèle-là pour l'affacturage, même si on voit qu'en Angleterre, c'est ce qui fonctionne le mieux a priori. Mais je pense qu'en termes d'agilité et d'indépendance, les fintechs qui sont en mesure de « funder » eux-mêmes leurs clients sera plus simple. Surtout que, enfin, il faut voir que si vous faites l'appariement entre deux, il faut chasser à la fois des investisseurs et à la fois des clients. Donc ça double l'effort commercial. Enfin, je ne pense pas que ce soit, entre les deux, le meilleur modèle. Maintenant, je me trompe peut-être. Mais après, en termes de concurrence, on va dire, ce qu'ils proposent aux clients, c'est à peu près équivalent, enfin, en termes d'expérience client. Du coup, si je regarde, c'est juste un problème qui est lié à leur organisation interne, plus. Et je pense que c'est plus facile d'avoir une capacité de funding indépendamment d'investisseurs, enfin, en tout cas, via des véhicules de titrisation, que devoir aller chercher des investisseurs qui vont décider d'investir sur telle et telle facture. Je pense aussi qu'il y a des limites, enfin que légalement parlant, je pense que c'est peut-être aussi plus compliqué, en termes juridiques, de proposer ce type de service-là. Dans tous les pays d'Europe, on a une législation qui est différente en matière de cession de créances et donc, je ne suis pas sûr que ce soit une solution flexible. Et voilà, toutes ces fintechs elles ont des vocations à se déployer dans pas mal de pays d'Europe. Est-ce que c'est un modèle qui est déployable partout en Europe ? Je ne sais pas.

V : Et qu'est-ce que vous pensez du modèle où des investisseurs achètent les factures, mais sans garantie du risque ?

ADF : Sans garantie du risque ? Qu'est-ce que vous appelez sans garantie du risque ?

V : C'est-à-dire que c'est eux qui prennent le risque que la facture ne soit pas payée par le débiteur.

ADF : Oui, oui, d'accord, ok. Ben, enfin, moi je pense que ... En fait, sur ces plateformes-là, disons qu'il y a deux choses. Il y a : qu'est-ce qu'apporte la plateforme en termes de valeur ajoutée pour que l'investisseur choisisse de prendre ce risque ou pas ? Et : quelle est l'analyse que fait ... ? Donc j'ai envie de dire, c'est la capacité de la fintech à fournir, on va dire, une valeur ajoutée dans le conseil auprès de ses investisseurs et à ses investisseurs de développer des outils qui leur permettent de prendre le risque ou pas. Après, enfin, moi je n'ai pas d'avis. C'est une opportunité en termes de pricing. Evidemment, s'ils ne prennent pas de garanties, ça va être sans doute plus cher ou, en tout cas, ils voient leur intérêt à la fin. A vrai dire, enfin pour moi, pourquoi pas ? Mais encore une fois, ça prend du temps ce genre de choses. Est-ce que ... Moi, je suis assez sceptique. Je ne vois pas, enfin, très sincèrement, sur ces produits-là, je n'ai pas beaucoup d'avis. Ça reste pour moi assez nouveau, c'est vraiment très nouveau. Moi j'ai eu l'occasion de discuter avec Arex, qui est une plateforme, une fintech qui propose ce genre de services-là. Ils ont « pitché » devant nous. Moi, très sincèrement, aujourd'hui, je ne suis pas convaincu quand ils me présentent leur truc, je ne suis pas convaincu, je leur demande : « Mais qu'est-ce que vous fournissez vraiment comme valeur ajoutée, vous, vis-à-vis de l'évaluation du risque client et du risque du portefeuille débiteur et compagnie ? ». Je trouve ça assez faible. En fait, on est sur une vision très bancaire et l'aspect factorabilité a souvent disparu. Et donc du coup, je suis assez sceptique sur ces sujets-là. Maintenant, il y a

toujours une clause de ravalement entre guillemets de la créance par les clients, j'imagine. Maintenant, le sujet c'est quel type de clientèle va là-dessus ? Est-ce que c'est des clientèles qui ont été rejetées par les banques parce qu'elles ne sont pas correctement cotées ou pas assez cotées ? Est-ce que c'est parce qu'on cherche un pricing qui est plus bas ? Pour moi, c'est quand même, enfin le rachat de créance, c'est quand même un métier. Est-ce que des fonds de « private equity » ou j'en sais rien sont en mesure d'évaluer du risque sur ... ? Enfin, soit on s'adresse à des clients corporate et pour moi, le client corporate il est bancarisé et il peut faire appel à son factor bancaire et éventuellement voir avec lui comment il peut s'adapter au mieux pour répondre à ses besoins. Soit, c'est effectivement une aire du retail qui a du mal à avoir du crédit de caisse et à se développer et qui a pas accès à l'affacturage parce qu'ils sont trop petits. Là, dans ces marchés-là, dans cette solution-là, moi j'ai l'impression que ça s'adresse à des clients corporate. Mais alors, est-ce qu'il y a beaucoup de clients corporate qui sont intéressés par ce type d'offre ? Je ne sais pas. A vrai dire, pour BNP Paribas, ce type de produit, de toute façon, il n'a pas vocation à exister puisqu'on n'a pas de problème d'aller tirer de l'argent sur le marché. Donc moi, je n'ai pas ce problème d'aller trouver des investisseurs qui est le problème de la fintech. C'est un problème propre au fait que ces fintechs-là n'ont pas de capacité d'aller se refinancer sur le marché. Nous, on a un avantage, clairement, un avantage compétitif là-dessus où un BNP Paribas, il n'a pas de problème pour aller se refinancer sur les marchés. Donc pour moi, cet appariement entre un investisseur et un client, ça complexifie la chose, j'ai des doutes sur sa pérennité. C'est plus compliqué à gérer. On verra bien mais aujourd'hui, j'ai quand même des doutes.

V : Quelle est votre stratégie par rapport à ces nouveaux acteurs sur le marché que sont les fintechs ?

ADF : Je vous dis, nous, notre stratégie c'est de voir ce qu'on peut faire avec elles éventuellement, de faire ça selon différents modèles, il y a aussi quelquefois des projets qui sont des projets d'acquisition, enfin tous les types de partenariats sont envisageables. Maintenant, comme je vous ai dit, ce n'est pas la fintech, c'est la start-up. Oui, c'est essentiellement la start-up. On n'a pas ... enfin, oui, on a vocation à avoir des partenariats avec toutes les start-ups qui pourraient nous aider à développer des offres produits digitales qui nous permettent d'améliorer notre offre produits ou nos services. Maintenant, on va dire que si jamais il y a une fintech qui fait du financement de factures, on est quand même en concurrence, donc soit ça va être une fintech qui va décider d'être à la vente, on pourrait étudier éventuellement son achat, mais à la base, on est quand même en concurrence avec ces entreprises-là. Ça peut être des entreprises qui cherchent des investisseurs, on peut être parmi ces investisseurs. Ça c'est possible parce qu'on voit un intérêt à ce qu'une partie de leur offre, qui n'est pas couverte par la nôtre, puisse l'être par eux. Maintenant, la coopération, elle se fait surtout avec les autres start-ups qui travaillent autour de tout ça et qui peuvent nous permettre, nous, de proposer une offre digitale et une offre transformée pour nos clients.

V : Et qu'est-ce que vous avez déjà mis en place par rapport à ça ?

ADF : Alors, on a, en France, des coopérations avec certaines start-ups. Moi, ça m'arrive de rencontrer des start-ups. On travaille sur ces sujets-là. Je ne peux pas vous en dire plus à ce

stade. C'est assez sensible ce sujet-là. Vous dire ce qu'on fait en partenariat avec quelle start-up et compagnie, je ne peux très clairement pas. Mais oui, on est continuellement en discussion avec des start-ups, que ce soient des start-ups qui sont des fintechs qui proposent du financement de factures, que ce soient d'autres types de start-ups qui font du travail d'algo (algorithme), qui font de l'« e-invoicing », qui font toutes sortes de choses qui nous permettraient, nous, d'offrir un parcours client plus digitalisé et plus efficace.

V : Et est-ce qu'il y a une forme de collaboration idéale ? Vous parlez de partenariat, acquisition ...

ADF : Non, je pense que ça dépend de l'organisation, ça dépend de ce qu'on veut faire, de quelles sont les synergies qui existent. Je ne pense pas qu'il y a de partenariat idéal, enfin qu'il y ait un modèle disons de collaboration. Il y a différents types de collaboration dans différentes circonstances et qui font qu'on sera intéressé ou pas. Je prends un exemple : on n'a pas capacité à proposer de l'e-invoicing, on va faire un partenariat avec je ne sais pas moi, ING par exemple a fait un partenariat avec une entreprise d'e-invoicing qui s'appelle Zervant, avec en « white label » ING, donc en fait, c'est la plateforme Zervant mais c'est le logo ING. Typiquement, voilà, je ne vais pas vous cacher qu'on travaille à voir à ce que comment on pourrait proposer aussi de l'e-invoicing à nos clients. Donc là, on est sur un partenariat, on a une start-up qui propose une plateforme d'e-invoicing, elle va vous dire « beh moi je suis capable de développer ça sous votre nom » et puis, il va y avoir un accord entre la start-up et puis la banque pour qu'il y ait une rémunération pour qu'on puisse proposer aux clients. Là, voilà, c'est un type de partenariat. On peut très bien se dire « bon bah, je ne sais pas, on a envie de racheter à terme cette société-là ou une société d'e-invoicing ». Ça peut être un autre type de partenariat. On peut travailler avec une boîte de big data sur un produit spécifique sur lequel on aimerait développer un algorithme de risque basé sur des data qui sont fournies par des partenaires, dans le cadre d'un nouveau produit. C'est un autre type de partenariat, ils vont travailler pour nous pour nous fournir l'algo. Je veux dire, il y a plein de différentes façons de voir les choses et je pense plutôt, c'est une économie ouverte, il faut aller voir les gens, les rencontrer, discuter des problèmes avec eux, voir comment ils peuvent nous servir, comment ils peuvent nous aider, comment on peut travailler ensemble et on peut trouver des solutions. Mais après, il y a des partenariats qui peuvent être de type : j'ai un building que je mets à disposition pour des start-ups, beh voilà, je dis à la start-up « vous êtes sélectionné pour venir travailler dans le building que j'ai marketé », je ne sais pas, on appelle ça comme on veut, là, ici, ils appellent ça « co-station » en Belgique, en France, ils appellent ça le WAI, « We Are Innovative ». C'est une forme de partenariat. On va faire collaborer par exemple certains de nos clients avec des start-ups en disant « voilà, il y a des start-ups qu'on a mis là ici dans ces bureaux-là, est-ce qu'il y a des clients qui ne seraient pas intéressés pour faire des partenariats avec ces start-ups, pour travailler sur des projets ? ». Je veux dire il y a plein de façons de travailler avec les start-ups, de les aider à grossir, de voir comment elles peuvent rendre service à nos clients, comment elles peuvent apporter de la valeur ajoutée à nos clients, comment elles peuvent nous rendre de la valeur ajoutée. Il n'y a pas une règle, quelque chose de défini.

V : Et pour vous, en tant que banque, votre relation avec les fintechs, ça doit plutôt être de la concurrence ou de la collaboration ?

ADF : Beh, je dis, enfin, ce n'est pas de la ..., ce n'est pas de l'amour ou de la haine.

V : C'est un peu des deux ?

ADF : Beh enfin, c'est surtout on est dans une relation de business, donc on a des concurrents et c'est naturel, que ce soit ING Commercial Finance ou que ce soit Koalaboox ou que ce soit Edebex, on a des concurrents. Et j'ai envie de dire, même quand il n'existait pas de fintechs, on voit bien, je ne sais pas moi, par exemple, il y a un temps, il y avait General Electric qui était en France avec CM-CIC, bon beh, ils fonctionnaient sur une plateforme similaire tous les deux, IT, pourtant, ils étaient concurrents, ils offraient les mêmes produits. Donc voilà, enfin, ce que j'ai envie de dire, c'est que ce n'est pas nouveau qu'il y ait des concurrents, qu'on travaille quelquefois avec nos concurrents sur certains sujets et qu'ils nous fassent grandir, qu'ils nous challengent. Voilà, c'est la vie du business. C'est pareil pour les fintechs. J'ai envie de dire, elles viennent juste entre guillemets donner un coup de pied dans la fourmilière, nous dire « hey guys, réveillez-vous, il y a des moyens maintenant un peu sexy pour simplifier le process et peut-être donner plus de transparence au produit ». Ok, c'est bien et puis moi je pense qu'en fait le grand enjeu, ce n'est pas de savoir si c'est des concurrents ou si on va collaborer et compagnie, pour moi, le gros enjeu, c'est de savoir comment ça va se passer dans dix ans. Et a priori, dans dix ans, ce qui va se passer c'est qu'il y aura des plateformes qui font qu'un client, il choisira, un peu comme aujourd'hui, c'est de plus en plus le cas et ce sera de plus en plus le cas, mais quand on fait un crédit habitation, beh on va demander à un courtier et puis le courtier il fait le tour des banques et puis il vous propose le prix le moins cher. Et clairement, les banques, elles ne font pas d'argent sur le crédit habitation. Elles ne font pas d'argent parce qu'aujourd'hui, tout le monde serre les prix et il y a une telle concurrence que ce n'est pas là-dessus que les banques font de la marge. Eh bien demain, j'ai envie de dire, le crédit habitation, il y a des chances que ce soit la même chose pour tous les crédits, quelque soient les produits et quelque soient les segments de l'entreprise. Et donc, en gros, ce n'est sans doute plus sur, on va dire, le prêt et le prix du prêt que le banque va, en tout cas, faire une marge, ou en tout cas la marge qu'elle faisait auparavant. Et ça, c'est le « trend » dans lequel on va. Est-ce que le factoring sera très impacté par ça ? Peut-être moins parce que c'est plus un produit spécialisé, et encore, ce n'est pas sûr. Et donc la question c'est : quelle valeur ajoutée, en dehors du financement, j'offre à mes clients ? Et c'est là la question et en fait, c'est ça qui, en fait, pour moi, les fintechs ..., c'est là où les fintechs nous challengent et nous disent « il faut se réveiller, il faut réfléchir à tout ça ». Parce qu'à terme, la transparence sur les prix fera qu'il y aura une telle compétition qu'il est peu probable que les marges ..., que ce ne soit pas sur les marges que l'on fasse ..., les marges en tout cas sur le crédit, que cela on génère une marge suffisante. Et ce sera sur la valeur ajoutée que le client va nous choisir, sur comment on l'accompagne, comment je l'aide à se développer, comment je l'accompagne dans son développement à l'export, comment je l'aide dans son développement dans l'organisation de son process de facturation, comment je l'aide dans son process de relance et de recouvrement de ses créances, comment je l'aide dans – pour l'affacturage – mais comment je fais pour m'adapter à ses besoins de financement en

fonction de son rythme d'activité, comment je fais pour lui simplifier la vie de façon à ce que ce soit le plus rapide possible, comment je fais pour lui fournir des aides au pilotage, comment je fais pour ... Donc voilà, c'est en fait, c'est tout ce qui tourne autour et qui n'est pas le crédit pur. Et c'est là où aujourd'hui, ce qu'on voit, c'est qu'effectivement, il y a des fintechs qui arrivent et qui permettent de proposer une offre au client via plus de transparence, mais à terme, on proposera tous le même produit où les clients se mettront online et puis ils pourront savoir combien on fait la facture, grosso modo, à combien on finance la facture. En Turquie, le factoring, il est fait, en domestique, sur la base de chaque poste daté. Le client, il est payé par chèque et il y a un an d'autres chèques donc il peut passer dans plusieurs mains. En fait, c'est un peu de l'économie grise où ce n'est pas de l'argent liquide, mais en fait, ça en est. Et dans l'affacturage en Turquie, ce qui se passe, c'est que le client, il signe trois-quatre contrats, il n'y a pas le principe de « wall turnover principle » et il appelle le matin ses 3-4 factors et il lui fait « tu me le fais à combien ? ». Et beh le client, à la fin de la matinée, il a choisi le factor qui lui fait le moins cher. Donc, j'ai envie de dire, demain – alors en Turquie, pour l'instant, ça n'existe pas – mais demain, vous avez une plateforme qui réunit tous les prix de tous les factors, moi je vais envoyer mon chèque sur cette plateforme-là en choisissant beh « je choisis machin », j'ai déjà mes signés en signature électronique, tous les contrats et tous les factors de la place, et voilà, basta. Donc si le but c'est de faire une guerre des prix, clairement, ce n'est pas sur le prix qu'on va faire de la marge. Donc il faut que le client il nous choisisse et qu'il veuille payer plus cher parce que derrière, il y a de la valeur ajoutée, il y a une offre à côté. Et c'est quoi cette offre ? Donc c'est pour ça aussi que quand on dit « voilà, les marketplaces, est-ce que ça a de l'avenir ? », les clients, ils viennent juste chercher du funding là-dessus. Moi je n'ai toujours pas très bien compris non plus comment se faisait la notification, la relance, le recouvrement. Est-ce que c'est la fintech ou est-ce que le client c'est que du non notifié, du confidentiel ? C'est le client qui rembourse après ? Donc si c'est juste du funding que va chercher le client, ok mais in fine, là-dessus, on sera tous dans une compétition de plateforme. Donc du coup, ça demande aussi plutôt, on va dire, à mieux connaître nos clients et à savoir ce dont ils ont besoin pour leur apporter de la valeur ajoutée. C'est là où il est l'enjeu aujourd'hui pour moi. Après, qu'il y ait des fintechs qui viennent sur notre terrain, j'ai envie de dire, c'est naturel, c'est normal, c'est la concurrence, ça fait partie des choses. Il y a une nouvelle technologie qui vient d'arriver et donc cette nouvelle technologie, elle est appropriée par certains qui concurrencent sur le marché. Ce n'est pas les fintechs qui me font le plus peur aujourd'hui, on va dire, c'est plutôt les GAFA ou les BATX ou ce genre de choses. Elles, elles ont une capacité d'investissement forte, elles ont des informations et des data de façon très puissante, elles ont, dans leur ADN, une culture de l'innovation et du digital et c'est elles qui peuvent vraiment avoir demain ..., qui peuvent vraiment être des vraies menaces. Ce n'est pas Edebex, Arex, Finexkap, Koalaboox qui sont des menaces pour BNP Paribas Fortis Factor, aujourd'hui. Peut-être que dans dix ans, si on n'a rien fait aujourd'hui, oui ce sera des menaces. Mais aujourd'hui, c'est des gens qui viennent nous rappeler qu'il faut se moderniser, il faut innover, il faut changer, il faut se tourner vers les clients, et c'est bien. C'est bien, c'est sain. Les dangers, c'est Amazon, c'est Google, c'est Facebook. C'est eux les vraies menaces.

V : Et quelle est votre stratégie de prix ?

ADF : Alors, ça veut dire quoi ? Parce que stratégie de prix, je ...

V : Comment vous vous positionnez par rapport aux autres et est-ce que l'entrée des fintechs sur le marché du factoring a eu un impact sur vos prix ? Est-ce que vous vous êtes dit « on va peut-être diminuer nos prix » ?

ADF : Regardez le pricing des fintechs, c'est plus cher qu'un factor.

V : Ah oui ?

ADF : C'est simple. Alors, ils vous font des coûts à c'est 2% la facture, c'est 2 ou 3% la facture. Modélisez un taux effectif global avec 3% la facture, vous allez voir, on n'est pas loin à des taux effectifs globaux de 15-16%. On est sur des montants qui ne sont pas ... Alors, sous prétexte entre guillemets d'un prix hyper simple, c'est-à-dire que ben voilà, tu cèdes ta facture et hop, tu payes 3% de ton prix et puis terminé, fin de l'histoire, voilà, ouais ok, très bien. Mais ça fait combien en TEG, en taux effectif global ? Faites le calcul et vous verrez. Donc aujourd'hui, les fintechs, c'est plus cher qu'un factor classique. Maintenant, le factor classique, il ne touche pas forcément cette clientèle-là, donc on ne compare pas le même segment. Donc on ne peut pas comparer, moi je suis français mais, comme on dit en Belgique, des pommes et des poires. Donc la stratégie de prix, elle est en fonction du segment, elle est en fonction de plein de choses. Maintenant, je pense qu'a priori, moi ce que je vois, c'est que les fintechs, elles se permettent de facturer peut-être des prix qui sont un peu plus élevés que ceux que le marché propose parce qu'elles sont sur des cibles qui ..., un segment de clientèle qui n'a pas ..., qui n'offre pas de service, enfin, sur lesquels les banques n'offrent pas forcément de service sur cette clientèle-là, donc ils peuvent se permettre de mettre un prix peut-être plus élevé.

V : Et donc vous ne prévoyez pas nécessairement une réponse dans vos tarifs par rapport à l'arrivée des fintechs ?

ADF : Non. Je ne pense pas que ce soit une question de tarification. Enfin, c'est important, je ne suis pas en train de ... mais je pense que déjà, il faut être capable de proposer un service équivalent entre guillemets. Après, on peut se poser la question du pricing mais déjà, il faut être en mesure de proposer un parcours digital intégral à un client, ce qui n'est pas le cas aujourd'hui comme je vous le dis en Belgique, par exemple, typiquement, ce qui est le cas en France avec Finzy qui est un produit entre les deux mais enfin ... Déjà, faut-il encore proposer l'offre avant de se poser la q... ? Et après, on peut se poser la question de savoir comment on le « price ». Maintenant, moi je trouve que c'est plutôt bien « pricé », c'est clairement ..., clairement, c'est plutôt cher, on est sur des ..., c'est plutôt bien « pricé ». Donc on est sur une clientèle en même temps qui n'est pas une clientèle corporate, qui est une clientèle retail ; la clientèle retail, c'est connu, ils payent un prix plus fort, plus élevé, et donc du coup, beh voilà, si je compare avec un pricing moyen corporate, on sera toujours plus élevé. Donc c'est intéressant pour les banques d'aussi se positionner sur ce type de retail pour générer de la rentabilité.

V : Vous avez déjà un peu répondu mais : qu'est-ce que vous pouvez apporter aux fintechs et qu'est-ce que les fintechs peuvent vous apporter, dans une hypothèse de collaboration ?

ADF : Encore une fois, moi, ce n'est pas la fintech de façon voilà, ce n'est pas la fintech de façon ..., c'est toutes les start-ups du monde digital et elles nous apportent très clairement une remise en cause de notre modèle et une amélioration du service client avec des méthodologies qui sont aussi différentes aujourd'hui et qui sont plus innovantes.

V : Et qu'est-ce que vous pourriez apporter aux fintechs ?

ADF : Moi je pense qu'on a à apporter aux fintechs ... Alors, pour BNP Paribas, on a notre capacité à trouver du financement facilement sur le marché. Ca c'est une première chose. La deuxième chose, notre capacité à faire de la relance, du recouvrement, enfin toute la « factoring factory » parce que gérer des créances, c'est une vraie gestion d'usine de factures. Et encore une fois, c'est des petites entreprises et dès lors qu'on commence à être beaucoup plus importantes, les volumes sont beaucoup plus importants et est-ce qu'elles sont capables de fournir le même service avec 10, 15, 20, 100 fois les volumes qu'elles gèrent actuellement ? Je ne suis pas certain de leurs capacités. Donc on est capables, nous, de faire ça. Et puis, enfin, la troisième chose, c'est, on va dire, toute notre connaissance en matière d'analyse du risque sur le métier du factor. Moi j'ai l'impression quand même quand on regarde que ce n'est pas souvent des gens de l'affacturage qui ont monté ces produits. Et c'est un métier le factor. Donc c'est sympa d'être un entrepreneur et d'avoir identifié une super idée et d'être effectivement « innovative spirit and mindset » et de créer sa boîte de financement de factures dématérialisée mais quand il s'agit de gérer du risque derrière, il faut ..., la factorabilité, ça ne s'improvise pas quoi. Et je pense qu'on peut apporter cette connaissance-là. Après, les fintechs, elles, elles nous apportent leur capacité d'algorithme, leur capacité à gérer de la data, leur capacité de se connecter à des plateformes via des API ou bien en intégrant leur solution directement dans les logiciels de partenaires, enfin une agilité en informatique, ce genre de choses. Et puis, je pense qu'on apporte aussi à ces fintechs pas uniquement du risque de crédit mais tout ce qui est risque légal, risque compliance, une certaine maturité dans ces sujets-là, sujets sur lesquels souvent ils ne vont pas forcément investir beaucoup parce qu'ils sont « commercial focus », « client focus » – ce que je comprends, ce qui est normal – et ils n'ont pas la taille, ils n'ont pas encore la taille significative pour être visibles puisque les montants sont trop faibles. Et donc tant qu'il n'y a pas un gros truc qui arrive au niveau des médias, machin, etc., ils ne seront pas visibles sur ce genre de choses. Donc du coup, j'ai envie de dire, nous on peut apporter, sur ces sujets-là, une expertise parce que vu la part de marché qu'on a, on doit être très attentifs à ces sujets.

V : Et vous voyez un intérêt à investir dans les fintechs ?

ADF : Oui et non. Enfin, il y a un intérêt, tout dépend des synergies que l'on a, tout dépend de quelle fintech, qu'est-ce qu'elle propose. Investir dans des fintechs, il y a un intérêt à investir dans des fintechs, maintenant, ça dépend dans quelle fintech.

V : Quelles pourraient être les retombées alors pour vous ?

ADF : Ca permet d'avancer plus vite, ça permet d'impulser une transformation digitale plus rapidement. Ca permet de gagner des clients, d'acquérir des clients qui sont ..., d'acquérir un portefeuille clients qui passe par le digital. Ca permet aussi d'insuffler un esprit d'innovation au sein de la banque plus traditionnelle on va dire. Si on avait à investir dans une fintech, on pense que les collaborations avec cette fintech seraient plus proches, on aurait plus de partage, de pratique, donc du coup, forcément, ça permet de faciliter le « mindset innovation » plus facilement.

V : J'arrive à la fin. J'ai un tableau que j'ai fait ici (*je montre le tableau*) où je compare trois acteurs : vous et les deux plateformes qui existent en Belgique, Koalaboox et Edebex. Je voudrais d'abord que vous ..., je ne sais pas si vous savez confirmer que c'est correct, pour ce qui vous concerne, et ensuite que vous me disiez quelle est votre « unique selling proposition » donc qu'est-ce qui vous différencie des autres, pourquoi les clients devraient venir chez vous et pas chez d'autres sociétés de factoring.

ADF : C'est quoi le paiement des factures fournisseurs ?

V : C'est juste qu'on peut régler ses factures fournisseurs via la plateforme aussi, les payer directement depuis la plateforme.

ADF : (*après avoir consulté le tableau*) Oui, ça me paraît correct. Quelle était la question ?

V : Quelle est votre unique selling proposition, qu'est-ce qui vous différencie des autres, pourquoi les clients devraient venir chez vous et pas chez d'autres sociétés de factoring ?

ADF : L'approche de BNP Paribas c'est de dire on propose des produits aux clients de la banque. Donc le but, c'est quand même de servir les clients de la banque. Donc, j'ai envie de dire, a priori, c'est quand même plus simple pour un client s'il fait appel à, chez BNP Paribas Fortis, s'il a d'autres types d'offres, de faire appel à BNP Paribas Fortis Factor pour être mono bancaire. Maintenant, il y a des clients qui sont multi bancarisés et donc là-dessus, j'ai envie de dire, qu'est-ce qui nous différencie par rapport aux autres ? Enfin, j'aurais du mal à vous répondre pour la Belgique parce que moi je ne commercialise pas de produits pour la Belgique mais après, c'est ... c'est-à-dire qu'une entreprise, enfin c'est comme ça que je le vois moi, mais une entreprise corporate en général, elle ne va pas aller chez Koalaboox ou Edebex. Koalaboox, c'est pour clairement une position pour les petites entreprises et il n'y pas d'offre en Belgique, enfin chez Fortis Factor, pour les très petites entreprises. Et, chez Edebex, je pense que c'est plus large, ils interviennent sur des plus grosses entreprises peut-être mais le « core business » est quand même sur les petites entreprises. Mais maintenant, si une grosse entreprise elle a besoin d'un financement, soit elle a besoin d'un financement vraiment très ponctuel, elle pourra passer effectivement chez Edebex ou Koalaboox, mais si son besoin de financement il est court terme, on va dire d'un an ou deux, elle aura tout intérêt à passer par BNP Paribas Fortis Factor. Donc en fait, ce qui nous différencie, c'est de quoi a besoin le client vraiment. Est-ce qu'il a besoin d'une offre très très ponctuelle de financement et, à ce moment-là, il pourrait effectivement faire appel à ce genre de plateforme. Et encore une fois, c'est aussi une question de segmentation. Je pense que pour l'instant, les fintechs proposent de l'offre d'affacturage à un segment pro, TPE, et ce segment-là, donc un segment

où on trouve grosso modo un chiffre d'affaires d'en-dessous de 2 millions d'euros. Et sur le segment plus haut, au-dessus de 2 millions d'euros, les entreprises, elles font appel à des entreprises d'affacturage traditionnelles. Après, c'est qu'est-ce qui nous différencie des offres d'affacturage traditionnelles entre KBC, ING ou autre acteur local qui propose des solutions d'affacturage. Après, c'est parce que vous êtes bancarisé chez Fortis ou bien parce que le pricing, l'offre, vous allez faire une demande chez BNP Paribas Fortis et une offre chez ING et on va vous donner un pricing qui sera plus intéressant chez l'un ou chez l'autre selon ce que vous cherchez. Et puis nous, on a aussi une capacité à servir au niveau international. Donc si vous avez un client qui est à l'export ou bien qui a des filiales à l'étranger, on est aussi capables de le servir alors que ce n'est pas le cas de certains de nos concurrents ou bien des fintechs dont on parlait. Donc je pense que c'est les différences qui nous ... Maintenant, je ne connais pas assez bien les argumentaires commerciaux de BNP Paribas Fortis Factor pour vous dire complètement tout ce qui différencie Fortis Factor des autres partenaires ou enfin concurrents. Mais pour moi, c'est essentiellement le segment d'entreprises, le tarif et puis le fait d'être mono banque ou pas et puis le fait de chercher des solutions à l'international.

V : Ok. Est-ce que vous avez quelque chose à ajouter ?

ADF : Non, non, non, je crois qu'on a ...

V : On a bien fait le tour.

ADF : Oui on a fait le tour, oui.

2.4. Retranscription interview ING Commercial Finance

Date de l'interview : 26/06/2017

Personne rencontrée : Nicolas van Klinkenberg, Head of ING Commercial Finance BeLux

Valentine : Pour commencer, est-ce que vous pouvez vous présenter, me parler un peu de votre parcours professionnel et de la fonction que vous occupez ici ?

Nicolas van Klinkenberg : Ok, je suis Nicolas van Klinkenberg, je suis néerlandais, j'ai commencé dans le factoring aux Pays-Bas, dans une entreprise qui s'appelle NMB-Heller qui est rachetée par ING en 2002. J'ai commencé en étant « account manager », j'ai parcouru tous les rangs on pourrait dire et finalement, je me retrouve ici en Belgique étant le Head of Commercial Finance, responsable pour Commercial Finance, après 18 ans d'expérience dans le marché.

V : Je vais commencer avec les questions sur les services que vous offrez. D'abord, je voulais savoir : quel est le profil de vos clients ? Donc pour ce qui est de leur taille, l'âge de l'entreprise, est-ce que ce sont des entreprises multinationales, le secteur d'activité aussi ?

NVK : C'est un peu difficile à dire. Je vais vous dessiner quelque chose, – ça ne va pas être bien enregistré mais ce n'est pas grave – c'est la stratégie qu'on a. (*dessine une pyramide au tableau*) Voilà, c'est ça notre segmentation de clients. Il y a les « corps », « corporate clients », les grands corps internationaux ou belges au moins, les entreprises à la Solvay, etc., etc. (*sommet de la pyramide*). Il y a ce qu'on appelle les « mid-corps », les grands mid-corps familiales (*deuxième niveau de la pyramide, en commençant par le sommet*), et il y a les petits mid-corps, on va les appeler les SMEs (*troisième niveau de la pyramide*), et on va appeler les professionnels (*base de la pyramide*). Dans le passé, le factoring servait surtout cette partie (*montre les niveaux 2 et 3 de la pyramide, correspondant aux mid-corps et aux SMEs*). Jusqu'à il y a dix ans, on servait surtout les SMEs et les mid-corps familiales. Entretemps, on est montés dans les corps et, tout ça (*montre les trois premiers niveaux de la pyramide en partant du sommet, c-à-d de corps à SMEs*), on l'appelle le marché traditionnel. C'est le « traditional factoring ». Et qu'est-ce qu'on veut dire avec le « traditional factoring » ? On fait du « silent », on fait du recours, du sans recours, mais on le fait tous à base de portefeuille. Alors, le client nous cède un portefeuille de créances, on le finance et on fait un « roll-over ». Et qu'est-ce que je veux dire avec ça ? C'est qu'il nous cède tous les jours ses nouvelles créances en lettres, ses factures payées, et on a une nouvelle position et on la renouvelle en « real time ». Et ça, c'est des dossiers relativement structurés, les corps c'est très structuré. Alors, qu'est-ce que je veux dire avec structuré ? C'est que le contrat est taillé à la mesure du corp. C'est un « one-off » contrat comme on dit ça, un contrat qu'on fait spécifiquement pour le client. Pour un deuxième client, on va refaire un autre type de contrat. La même chose pour les grands mid-corps familiales, on va faire des contrats assez sur mesure, ou que pour les SMEs, les entreprises de moyenne taille, on va surtout offrir un produit relativement standard mais on est encore toujours dans du traditionnel. Alors, où est-ce qu'on va ? Cette partie, les

SMEs (*montre sur la pyramide*), on va faire une proposition « online ». Alors, est-ce que c'est du fintech ? Non, pas spécifiquement, parce que notre idée est surtout d'offrir le produit traditionnel dans une forme online et ici (*montre la base de la pyramide, qui correspond aux professionnels*), on parle plus d'être présent dans l'écosystème du client. Et qu'est-ce que je veux dire avec cela ? C'est que les professionnels ou les mini-entreprises, ou au moins les petites entreprises jusqu'à 500K (500.000€) de volume, de chiffre d'affaires, ils vont avoir des systèmes SaaS – Software as a Service – qui font leur administration. Nous, on va se connecter à ces systèmes de software et leur proposer un financement sur leurs factures qu'ils ont dans ce système. Alors, par exemple, vous trouvez sur le marché Teamleader – c'est un exemple, ce n'est pas qu'on travaille avec Teamleader mais ça pourrait être un exemple –, on va se connecter à la plateforme de Teamleader et toute facture que le professionnel il crée sur cette plateforme, on va lui proposer la facilité de la vendre à ING et se faire financer à cette base. Alors, ils n'ont pas réellement un contrat de factoring comme ici (*montre les trois niveaux supérieurs de la pyramide*) où qu'il y a un factoring qui ressemble beaucoup à du financement de créances ou un financement bancaire, ici (*montre la base de la pyramide, les professionnels*), c'est vraiment un service à la fintech. Ici (*montre le niveau SMEs de la pyramide*), c'est plus du traditionnel qu'on a converti en online. Ici (*montre les deux niveaux supérieurs de la pyramide, les corps et les mid-corps*), ça reste, aujourd'hui encore mais ça pourrait dans le futur très bien changer, ça reste du traditionnel et j'appelle ça du manuel, du non digital.

V : Donc les deux en-dessous c'est online et les autres pas ?

NVK : Oui mais il y a une grande différence entre qu'est-ce qu'on appelle online et qu'est-ce qu'on appelle changer le marché. Là (*montre le niveau professionnels de la pyramide*), on est « disruptive » je dirais parce que ... – bon, est-ce que nous on est disruptive ? – mais là (*montre le niveau SMEs de la pyramide*), ça change la façon qu'on propose le produit. Ici (*montre les trois niveaux supérieurs de la pyramide*), la proposition de produit, elle est la même. C'est juste que ici (*montre le niveau SMEs de la pyramide*), on achète son factoring online, on le gère online, ici (*montre les deux niveaux supérieurs de la pyramide*), on le gère manuellement. Et qu'est-ce qui est manuellement ? Il y a une connexion avec les fichiers qui va être rentrée, tout ça, c'est hyper automatisé, mais c'est un traitement avec quelqu'un au téléphone, avec un « relationship manager », avec un contact entre guillemets humain. Ici (*montre le niveau SMEs de la pyramide*), le contact va surtout se faire online, ici (*montre le niveau professionnels de la pyramide*), il n'y a même pas de contact, ils savent juste que ING a racheté une ... ou ils ont vendu une facture à ING et ici (*toujours en parlant du niveau professionnels de la pyramide*), le contact humain, il est seulement là s'il y a un problème et pas quand tout se passe bien. Il faut voir ça comme : ça (*montre les deux niveaux supérieurs de la pyramide*), c'est le magasin où vous achetez vos chaussures, là (*montre niveau SMEs de la pyramide*), c'est les chaussures qui sont vendues dans le magasin online, là (*montre le niveau professionnels de la pyramide*), c'est le conseiller digital, votre conseiller de mode digital, qui vous dit « mais si vous achetez cette jupe, achetez alors ces chaussures ». Voilà, c'est ça la grande différence. Voilà, ben, on a tout dit hein.

V : Et donc il y a un peu de tout en fait.

NVK : Ah oui, oui oui, c'est sûr. Ce n'est pas une révolution, c'est une évolution. Ca (*montre le niveau professionnels de la pyramide*), on est en train de tester, c'est nouveau, ça ressemble un peu à Koalaboox dans le sens que Koalaboox, ils ont une plateforme de facturation, de gestion de ses factures, de gestion de son administration et de pouvoir vendre ses créances, c'est ... (*son téléphone sonne*). Un instant, un instant (*décroche puis raccroche*). Qu'est-ce que j'étais en train de dire ?

V : Ca ressemble à Koalaboox.

NVK : Ca ressemble un peu à Koalaboox dans le sens qu'on va se connecter à un « third party » qui fait quelque chose d'autre pour le client, qui n'est pas spécifiquement un financeur. Koalaboox n'est de base pas un financeur, est de base une plateforme pour gérer son administration. Nous, on est un financeur, on va pouvoir se connecter sur un Koalaboox, sur un ... comme je dis, un Teamleader ou une ... On va s'encastrent dans quelque chose qui n'a rien à voir avec du financement. Comme je dis, c'est la jupe que vous achetez et on vous propose avec la jupe les belles chaussures jaunes.

V : Et ça, c'est ING Invoice Solutions ?

NVK : Oui, aujourd'hui c'est ING Invoice Solutions mais demain ça peut être très bien beh, comme je dis, Teamleader ou un troisième. On a une stratégie de développement. Ce n'est pas qu'on fait ça aujourd'hui juste dans Invoice Solutions et voilà, mais c'est bien notre but d'ouvrir ce canal à toute partie où que on peut se connecter à l'administration. C'est bien ça. Ca vous répond à pas mal de questions ?

V : Oui oui oui. Ensuite, par rapport à l'approbation client, est-ce que vous avez des exigences particulières par rapport à l'âge de l'entreprise financée ou l'entreprise débitrice, la solvabilité, le secteur ?

NVK : Oui mais ça c'est une question que je ne peux pas comme ça répondre, elle est beaucoup trop large. Les grands mid-corps et les corps, on va regarder surtout la qualité des créances. C'est un ... comment on dit ça ? C'est les deux : on regarde surtout la qualité du portefeuille, mais on regarde à un niveau portefeuille, et, de l'autre côté, on va regarder la qualité de l'entreprise. Est-ce que l'activité de l'entreprise est suffisamment stable pour y prêter un financement, même s'il est à court terme ou il est toujours vu à court terme, de quand même avoir un engagement à long terme avec cette entreprise ? Et dans les SMEs et les professionnels, on va surtout regarder la qualité de la facture. Dans les SMEs, on regarde surtout aussi le portefeuille, comment est-ce que le portefeuille est réparti, et dans les professionnels, on « check » surtout sur qui est-ce qu'ils ont une facture, qui est le payeur de la facture et quelle est la qualité de ce payeur, et, en plus, on peut même demander une confirmation du débiteur avant de financer ou de racheter la créance. Mais, on ne peut pas comme ça dire : il y a une solvabilité x ou quoi...

V : Il n'y a pas vraiment de critères précis.

NVK : Il y a des bouquins comme ça (*montre la taille*) mais de l'expliquer comme ça en cinq minutes, non, ça je ne peux pas. Après, il y a tout un système de « credit scoring » de ING qui

va s'appliquer à tout type d'entreprise et dépendant si on travaille avec un professionnel, il va prendre d'autres mesures que ... ou il va faire d'autres calculs que quand on travaille avec un grand corp vu que ça ne se compare pas.

V : J'ai vu sur le site de ING Commercial Finance que vous demandez de vos clients qu'ils aient un chiffre d'affaires minimum de 4 millions d'euros et je voulais savoir : pourquoi ? Et ça, c'est pour les plus grands alors, c'est pour les corps ?

NVK : Non, c'est pour tous les clients dans le traditionnel, même les SMEs. Pourquoi les 4 millions ? Ca, c'est pas mal. Parce qu'on est dans un travail manuel et si je, alors, comment j'explique ça ... C'est simplement un bilan de coûts et de revenus. Et le travail que j'ai pour un SME de 2,5 millions va être similaire au travail que je fais pour un client avec 15 millions de chiffre d'affaires parce qu'ils vont tous les deux avoir ... lui (*montre SMEs sur la pyramide dessinée au tableau*), il va avoir 250 débiteurs et lui (*montre mid-corps sur la pyramide*), il va avoir 400 ou 350 débiteurs mais beaucoup plus, il ne va pas avoir en moyenne. Alors, ici (*montre SMEs sur la pyramide*), je vais faire du travail pour 10 à 15.000€ et ici (*montre mid-corps sur la pyramide*), je vais faire du travail pour 17.500€.

V : Vous voulez dire les coûts ? Ca va vous coûter autant ?

NVK : En coûts. Je dis comme ça quelque chose, ce n'est pas des chiffres que j'ai calculé. Mais les revenus entre un client de 4 millions et de 15 millions vont être totalement différents parce qu'ici (*montre le client de 4 millions*) je vais avoir un revenu de plus ou moins 20.000 ou que ici (*montre le client de 15 millions*) je vais avoir un revenu de plus ou moins 60.000. Si je veux gagner de l'argent, je dois surtout faire cela (*montre le client de 15 millions avec un revenu de 60.000*). Ce n'est pas beaucoup plus compliqué que ça. Comment est-ce qu'on raisonne dans la banque sur la rentabilité d'un « business client » ? C'est regarder le « cost income ratio ». Alors, on va avoir un coût de 15.000 et un income de 20.000, je vais avoir un cost income ratio de 75%. Bon, c'est bon hein, ça veut dire que je fais 25% de profit théoriquement. Mais bon, ici (*montre le client à 15 millions dont les coûts sont 17.500 et les revenus sont 60.000*), je vais avoir un cost income ratio de 20% à peu près. Ça veut dire que j'ai un profit de 80%. Ce n'est pas trop compliqué finalement. Après, pourquoi est-ce qu'on doit gagner tellement ? Parce qu'on dirait : « 80% de marge, c'est énorme ! ». C'est simplement parce qu'on joue avec de l'argent. Le problème de l'argent, c'est qu'aujourd'hui, tu l'as, et demain, tu l'as perdu, et il n'y a rien entre deux, il n'y a pas de ... Il y a un contrôle, il y a un monitoring, il y a toutes mes 60 personnes qui sont là pour ça, mais les réserves qu'on prend pour des non paiements, des clients qui ne remboursent pas ou qui font faillite ou quoi sont de telle taille qu'on a besoin d'une bonne marge. C'est simplement le raisonnement pourquoi qu'on ne travaille pas sous les 4 millions. Alors, la question qui va certainement suivre : mais alors, le « disruption » du ... ou le online, est-ce que ça te donne le online ? Beh, ici (*montre les SMEs*), je dis les coûts à peu près 15.000 par client ou 15 à 20.000 on va dire, beh ici (*montre les professionnels*), les coûts par client ils vont réduire jusqu'à 1500. Parce que toute la partie humaine, on pourrait dire, elle disparaît dans un système online. Il n'y a plus d'intervention de mes account managers, de mes relationship managers, etc. Je dis 1500, ça va peut-être être 3000 au début vu que l'adoption du online

n'est pas encore énorme, alors ça veut dire que pour vendre le produit online, on va aller sur place chez le client, c'est un peu du semi-online. On va aller la première fois sur place chez le client, on va lui expliquer le système online et après, il va traiter ses affaires complètement online. Les clients traditionnels, on y va une fois pour l'offre, on va y repasser pour négocier, on va repasser pour signer le contrat, on va y passer deux-trois fois par an pour discuter le cours du contrat et on va y passer beaucoup de temps à calculer tous les jours combien de financement est-ce qu'il peut prendre, quelles créances est-ce qu'on achète, lesquelles on n'achète pas. Alors ici (*clients traditionnels*), il y a encore beaucoup d'intervention humaine qu'on n'a plus ici (*clients professionnels*) et c'est pour ça que moi je suis très intéressé à réaliser cela (*clients professionnels*). Aujourd'hui, ce n'est pas encore le cas, que je suis client, ça va être fin de l'année, début 2018. Et ici (*clients professionnels*), on ne parle même pas d'un coût par client, on parle d'un coût par facture, ça c'est peut-être pas mal aussi. Là encore (*clients traditionnels*), on parle d'un coût par client et ici (*clients professionnels*), on parle d'un coût par facture, « per invoice ». Et pourquoi ? Parce qu'on dit, finalement, le « onboarding » du client, c'est un coût fixe mais il est complètement online. Ici (*clients professionnels*), le client il télécharge son contrat, il signe, il nous renvoie et il est devenu client. S'il n'est pas, si le client n'est pas suffisamment de qualité pour télécharger ou pour devenir client, il n'a simplement pas accès au bouton de « télécharger le contrat ». Ce n'est pas beaucoup plus difficile que ça. Alors, ici (*clients traditionnels*), le coût de « onboarding » le client, c'est à peu près une heure de travail pour une personne – quelqu'un qui doit encoder etc. dans le système. C'est une heure de travail, alors ça me coûte 100€. Et là (*clients professionnels*), il est devenu client et toute facture qu'il va nous proposer pour financement, elle va me coûter par exemple 1€ ou 2€ ou 3€, je ne sais pas, mais ça va me coûter cela. Et ça, c'est l'investissement que je fais parce que lui, il a, en moyenne, eux ils ont plus ou moins 10 débiteurs et sur les 10 débiteurs, il y a plus ou moins 2 factures. Alors, l'investissement que je fais, 10 fois 2 fois le coût par facture qui doit être quelque chose comme 2€, je fais un investissement de 40€ pour juste lui montrer quelle facture qu'on peut acheter, qu'il sait nous vendre. Et une fois qu'il vend, il paye un prix et il me rembourse ça. Alors là (*clients traditionnels*), le calcul est totalement différent. Il y a un monde qui est totalement différent ici parce qu'il y a ici (*clients professionnels*) l'approche par facture et ici (*clients traditionnels*), il y a l'approche par client ou, comme on dit, portefeuille.

V : Est-ce que vous avez des exigences particulières par rapport au délai de paiement de la facture qui est accordé au débiteur ?

NVK : Nous, est-ce qu'on a des exigences...

V : Oui, parce que je sais par exemple que les fintechs parfois se limitent à un délai de paiement de 60 jours, 30.

NVK : Oui, aujourd'hui, on le fait mais il n'y a pas d'autre raison que c'est une habitude qui n'a aucun sens. Alors, pour expliquer aux gens de risque que ça n'a pas de sens, c'est assez compliqué parce qu'ils trouvent qu'il y a un risque lié à la durée qu'une facture peut être payée, au délai de paiement. Mais finalement, quand on réfléchit bien, si tu as une facture sur Colruyt, qui est quand même une entreprise assez solvable, est-ce qu'il y a vraiment une

différence de prise de risque matérielle si on facture à 30 jours ou à 90 jours ? A six mois, on commence à peut-être voir une petite différence parce que est-ce qu'on a une vision de six mois sur l'entreprise Colruyt ? Dans six mois, est-ce qu'elle existe encore, est-ce qu'elle sait encore payer ses créances ? Oui, mais c'est moins sûr que dans un mois ou dans deux mois. Alors, on pourrait dire qu'il y a une toute petite différence de un demi-pourcent à un dixième de pourcent. Sur un an, je dis « ok, il commence à avoir... ». Sur un an, il y a beaucoup qui peut changer. Alors on va y déduire peut-être un pourcent de risque ou on va dire « il y a un risque de x% ». Et c'est comme ça qu'il y a, qu'est-ce qu'on appelle, je ne sais pas comment on le dit en français, il y a un « tijdswaarde », il y a la valeur qui réduit dans le temps. Mais ça dépend beaucoup du type de débiteur, tant que ce sont des débiteurs très solvables avec un bon rating ou qu'ils sont assurés chez un tiers, pour moi, il n'y a aucune raison de ne pas financer une fois que le client donne 120 jours de délai de paiement. Mais c'est juste qu'il y a des a priori anciens, des habitudes dans le marché qu'il faut changer. Et même dans les fintechs, ils raisonnent très traditionnellement. Je suis désolé de le dire mais ... Pourquoi est-ce qu'on va changer la prise de risque sur un Colruyt s'il paye en 30 jours ou dans 45 ou dans 60 jours ? Il y a deux semaines de différence. Alors, oui, et si la marge d'intérêt serait 10%, on pourrait encore dire « oui mais attends, il y a deux semaines de plus à financer et il y a un coût à cela ». Mais aujourd'hui la marge d'intérêt est zéro ou négative alors, ce coût, il n'existe plus. Alors dans ce sens, la valeur de l'argent est devenue zéro. Si on l'a ou si on ne l'a pas, tant qu'on a l'accès, on a une valeur.

V : Je voulais savoir : combien de temps s'écoule en moyenne entre la demande de financement d'une créance commerciale et le moment où le client reçoit le financement ?

NVK : Dans le business traditionnel, c'est la même journée, c'est « real time ».

V : Ah oui, 24 heures.

NVK : Non, non, non, non, même pas, real time. Il télécharge son nouveau fichier – il fait ça au quotidien – et il reçoit directement l'argent. Il peut y avoir dix minutes entre deux mais bon, on appelle ça quand même real time je pense. Dans le Invoice Solutions, là, le client nous vend la créance conditionnellement et on va demander la confirmation du débiteur. Après la confirmation du débiteur, c'est real time. Alors, le débiteur, il confirme aujourd'hui à 10h, à 10h05 l'avance est faite.

V : Et en moyenne, c'est combien de temps pour avoir la confirmation ?

NVK : Ah la confirmation elle-même ? Eh bien là, ça dépend beaucoup du débiteur. Il reçoit la facture, il check « est-ce que j'ai bien reçu les biens, est-ce que je suis bien livré, est-ce que la facture elle correspond ? ». On peut avoir entre 0 et 10 jours. Mais ça, c'est un paramètre qu'on ne maîtrise pas parce que c'est le débiteur qui décide lui-même.

V : Est-ce qu'il y a une limite de financement pour la cession de créances commerciales ?

NVK : Par client, on la détermine par client à base du portefeuille et à base de saisonnalité qu'il peut avoir dans son activité.

V : Et ça peut varier de combien à combien la limite ?

NVK : On a des programmes de centaines de millions, on en a de 100.000€. On fait de tout. Les programmes qu'on a dans Invoice Solutions sont de 25.000€ au maximum, les programmes pour les corporates, il y en a qui prennent presque 500 milliards, euh millions.

V : Vous avez parlé de contrat de factoring. Je voulais savoir : à quoi s'engage l'entreprise quand elle signe le contrat ? Est-ce qu'il y a un engagement à long terme ? Quelle est la durée du contrat ? Est-ce qu'elle va engager un certain montant qui va être financé ?

NVK : Là, la tradition est 1, 2, 3 ans de contrat mais on a pris l'habitude de faire des contrats à durée indéterminée mais avec un préavis de par exemple trois mois. Alors, finalement, le client, il s'engage juste pour trois mois et nous, on s'engage aussi juste pour trois mois. Mais même ça, ça varie. Ça dépend de nouveau beaucoup du type de client qu'on a devant nous. Un très bon corporate, on va, nous, essayer de le nouer un peu pour le long terme. En plus, le corporate va chercher la stabilité et va vouloir avoir un contrat à long terme. Alors là, on va essayer de négocier 3, 4, 5 ans de contrat. Si nous, on n'est pas très sûrs de la qualité du client, on va rester sur un contrat qu'on appelle « uncommitted » avec un préavis de x semaines ou mois.

V : Et pour le client, c'est facile de rompre le contrat ?

NVK : Juste une petite lettre à envoyer.

V : Et il n'y a pas de coûts particuliers ?

NVK : Non, tant que le client respecte son préavis, il n'y a pas de coûts.

V : Sur le site de ING Commercial Finance, il n'y a pas beaucoup d'information sur le coût du factoring et je voulais savoir si vous pourriez m'en dire plus. Quelles sont les composantes du coût ?

NVK : Il y a trois composantes : c'est la commission d'affacturage – alors, c'est un pourcentage sur les créances achetées –, il y a la marge d'intérêt, qui est une marge d'intérêt qui est similaire à peu près à ce que la banque ferait au client si le financement serait fait dans un financement classique, je dirais, et après, il y a les autres frais, que j'appellerais, mais ça, c'est très mineur, c'est les frais de compte etc., mais là, on parle de 1 ou 2% de la totalité des frais que le client va payer. Au total, vous devrez penser à ... le coût similaire d'un financement assez classique. Au total, le client, il va payer la marge d'intérêt pour un financement classique plus 10%, quelque chose comme ça. En réel, finalement, c'est ça. Alors, il y a une compétition naturelle entre le financement classique par la banque ou le factor. Et pourquoi est-ce qu'on pousse vers le factor ? C'est parce qu'on gagne un tout petit peu plus, mais surtout parce que le risque est beaucoup mieux couvert, certainement ici en Belgique où que la banque sait se couvrir avec le fonds de commerce pour un financement classique qui ressemble beaucoup, qui a la même forme qu'on pourrait dire, qu'un factor, mais nous, on achète réellement la créance, on a en possession la créance, la sureté est beaucoup plus forte que le fonds de commerce. Je ne sais pas comment il évolue, au moment

que tu veux être repayé, ton fonds de commerce, tu ne sais pas qu'est-ce qu'il y a dedans. Alors que nous, on achète une créance, on la finance, s'il n'y a pas de créance, on ne finance rien. Donc on n'a jamais une position qui est sans couverture, on pourrait dire.

V : Il n'y a pas un impact aussi de Bâle III ? Le fait que vous passez du crédit au...

NVK : Oui. Ce qui est intéressant pour la banque ou pour le bilan de la banque, c'est qu'on réduit les « risk weighted assets » comme on les appelle – je ne sais pas quel est le nom français de cela. Mais vous comprenez les « risk weighted assets » qu'est-ce que c'est ?

V : Je veux bien un peu plus d'explications.

NVK : Ok, ok, pas de problème. Alors, quand on fait un financement, on a avec cela ..., le client a un engagement sur nous, il doit nous rembourser le financement et normalement, dans un factor, c'est le débiteur qui rembourse pour le client, mais nous, on a quand même sur notre bilan quelque part, un « liability » comme on dit, une position débitrice où que le client doit nous repayer. C'est un poste sur le bilan. Et ce bilan, il va peser très lourd, et en plus, on doit avoir une certaine solvabilité minimum pour faire ce financement. Si on devait avoir une solvabilité 100% vis-à-vis de ce que les clients doivent nous repayer, beh on devrait avoir un bilan qui serait hyper lourd et hyper sûr. Alors, ça, c'est impossible. Si on ferait ça, on casse toute la dynamique d'une banque qui est de prêter l'argent avec l'argent qui rentre. Alors c'est pour ça qu'ils ont dit « vous pouvez pondérer l'obligation de votre client de vous repayer et la pondérer dépendant de la probabilité que le client va vous repayer ». Et c'est ça qu'on appelle un « risk weighted asset ». L'obligation du client de nous repayer est un « asset » et on va la pondérer au risque du client. Et vu que dans le factoring on a une créance sur un débiteur qui est souvent assuré chez un tiers, la pondération de risque est très basse vu que si ce n'est pas le débiteur qui nous repaye, c'est le client qui nous repaye. On a plusieurs sources de sureté pour être payé. Alors la pondération, elle doit être quelque part entre les 15 et les 35% sur un asset. On a une obligation d'un client de 100€, on a financé un client à 100€, on va le pondérer à 35€ sur notre bilan, par exemple. Ce qui fait qu'on doit garder en solvabilité, en fonds propres, 35% de l'obligation du client de nous repayer. Voilà.

V : Et du coup, ça vous incite à plutôt proposer du factoring à vos clients plutôt qu'un crédit classique ?

NVK : Vis-à-vis de la banque, parce que le « risk weighted asset » d'un financement classique chez la banque va être moins favorable, alors ça réduit le coût de capital, l'utilisation du capital.

V : Je vais passer au thème suivant, donc l'évolution de vos services de factoring. Je voulais savoir : comment a évolué votre offre de services de factoring ces dernières années ? Est-ce que vous avez introduit de nouveaux services ? Je sais que vous avez fait ING Invoice Solutions mais est-ce qu'il y a d'autres choses ? Est-ce que vous avez l'intention de lancer des nouveaux services dans les années à venir ? Lesquels ?

NVK : Oui certainement qu'on a l'intention. Je réfléchis, il y a plusieurs questions. Alors, est-ce qu'on a lancé ? Oui, il y a Invoice Solutions, c'est le dernier bébé je dirais, qui est encore très jeune.

V : C'est l'année passée que vous avez fait ça ?

NVK : C'est en février. On a lancé en mai le site Invoice Solutions et le financement, on l'a rajouté en février. Et après, on est plus dans des produits du factoring classique où qu'on a créé la syndication de dossiers de factoring. Par exemple, pour un très grand corp, on va proposer du factoring à un très grand corp, on va prendre 500 millions d'engagement sur ce corp mais finalement, nous comme banque, on dit « mais 500 millions, c'est quand même beaucoup ». Alors, on voudrait le partager avec d'autres banques. On va trouver d'autres factors pour partager ce risque. Et c'est ça qui s'appelle la syndication. C'est quelque chose que ING a créé en 2012 dans le marché belge. On le faisait déjà en France, j'ai appris comment ça fonctionnait je dirais, et aux Etats-Unis, c'était déjà pas mal fait et ici, en Belgique, j'ai réalisé qu'il n'y en avait pas. On l'a développé et on a trouvé les factors du marché belge qui étaient tous assez preneurs. Et c'est comme ça qu'on a développé de la syndication, ce qui a fait une croissance de notre marché. Après, il y a le « cross-border » factoring. Qu'est-ce qu'on appelle le cross-border ? C'est qu'on fait, d'à partir de la Belgique, on achète par exemple des créances d'une entreprise en France. Là, il y a toute une ... la loi ne le permet pas comme ça. En France, il faut avoir par exemple une licence de la banque nationale pour pouvoir faire du factoring. Nous, on n'a pas de licence de la banque de France, mais on est un factor en Belgique. Alors, il y a un système pour cela, qui s'appelle le passeport européen, et en Belgique, on bénéficie de ce passeport européen, ce qui fait que nos activités à l'étranger sont couvertes par notre maison mère et, deuxièmement, la banque nationale belge. Alors, ça c'est aussi un produit qu'on a mis dans le marché qui fonctionne aussi, qui est très bien et qui est aussi vraiment une source de croissance des dernières années, derniers trois ans on pourrait dire. On a fait ça en 2014 et ça a donné beaucoup de croissance. Le online, que je vous ai parlé pour les SMEs, ça, ça va être lancé dans les six mois-un an. Après, ça c'est un peu plus compliqué, c'est l'autre partie de la stratégie, c'est qu'on est, avec le factoring, on est, dans le supply chain du client, on est à la fin. La facture, c'est le stade final d'un processus de commande jusqu'à facture (*dessine au tableau*). Alors là, il y a la commande, il y a la production – ou même, il y a le « raw material » mais bon, on dit la production – et il y a la partie stock et il y a la facture. Aujourd'hui, on est là (*facture*) et on voudrait aller là (*commande, production et stock*). Voilà, ça c'est du développement. Mais aujourd'hui, ça, ce n'est presque pas fait en Belgique. Aux Etats-Unis ou aux Pays-Bas par exemple, vous allez trouver pas mal de factors qui font du stock et de la commande. Le stock qui est en production, c'est assez difficile. Mais financer du stock, ça va, c'est un peu risqué mais on sait suivre. Financer des commandes, c'est ce qu'on appelle dans la banque du « trade finance ». Ca, c'est les développements qu'on veut faire mais qu'on n'a pas encore entamé je dirais. C'est pour 2018 et plus loin. Ca c'est, je ne sais pas comment on appelle ça dans les termes économiques, « freight call integration » ou quelque chose comme ça, dans le supply chain du client. Ca doit être quelque chose comme ça.

V : Ensuite, comment est-ce que les tarifs du factoring ont évolué ces dernières années ? Est-ce qu'il y a eu une évolution ?

NVK : Oui, il y a ... Finalement, la commission d'affacturage, le « factoring fee », ne bouge pas tellement mais vu que le marché a beaucoup évolué vers les grands volumes, ça nous donne le sentiment que les marges ont beaucoup réduit sur les commissions et finalement, je ne pense pas que c'est le cas, je pense que c'est surtout les volumes qui ont beaucoup augmenté. Et les « fees » s'adaptent aux gros volumes, tant que le volume grossit, grandit, le fee réduit. Alors je pense qu'en termes de factoring fees, le marché n'a pas beaucoup évolué mais c'est juste que les volumes ont beaucoup évolué. En termes de marge d'intérêt, on suit les tendances du marché et ça veut dire qu'aujourd'hui, on est à des taux historiquement bas. Avec l'euribor négatif etc., on est à des taux vraiment historiquement bas. Et aussi dans la prise de risque, je pense que la prise de risque est relativement haute aujourd'hui. Et ça c'est parce qu'il y a pas mal de compétition dans le marché.

V : On parlait tout à l'heure du minimum de 4 millions d'euros de chiffre d'affaires et je voulais savoir s'il y a eu une évolution au cours du temps de ce minimum ? Et si oui, comment ?

NVK : Il y a eu une évolution mais elle est très stable. En 2012, j'ai dit « on ne va plus faire de clients sous les 4 millions de chiffre d'affaires ». Voilà l'évolution.

V : Donc avant c'était en-dessous et maintenant ...

NVK : Avant, il n'y avait pas de minimum. Et on était beaucoup moins rentables, pour ce que je viens de vous expliquer.

V : Et donc vous n'avez pas l'intention de redescendre en-dessous ?

NVK : Beh avec le online ...

V : Peut-être avec le online, oui.

NVK : Avec le online et pour les professionnels naturellement. Alors, oui mais pas avec les produits traditionnels mais avec les produits online où que le coût par client ou par facture est beaucoup plus bas. En plus, le online nous permet de traiter un gros volume de clients. C'est pour ça qu'il y a la pyramide : les corporates, il y a beaucoup de volume mais il y en a, en nombre, très peu, ou que les SMEs ou les professionnels, il y en a, si je me rappelle bien, il y a sur le marché belge, il y a presque 1 million de petites entreprises ou de professionnels. Alors, il y a un énorme volume, un énorme nombre, je devrais dire, d'entreprises mais avec des volumes très très petits. Alors, il faut adapter ses systèmes de pouvoir absorber les énormes nombres de clients avec un petit volume et quand même être rentable avec ça, sachant que le coût pour du factoring se lie surtout au nombre de clients, au nombre de débiteurs, au nombre de factures et pas spécifiquement à la valeur de la facture, au volume qui est fait, finalement. Pour moi, le client idéal, c'est un client avec un énorme volume et avec un cédant et trois débiteurs. Ca c'est des clients idéals, ils ne me coûtent rien et j'ai un énorme revenu.

V : Comment a évolué votre part de marché sur le marché du factoring ces dernières années ?

NVK : Très bien. Vous êtes au courant des parts de marché, vous avez de l'info ?

V : Non, pour ING, non.

NVK : Vous avez l'info du marché ? Même pas.

V : Oui, je sais que c'est à la hausse.

NVK : Ah oui, ok. Vous avez regardé le site de Febelfin ?

V : J'ai été voir le site mais je n'ai pas trouvé beaucoup d'informations là-dessus. J'ai vu le site de EUF.

NVK : Oui, là il doit y avoir ... mais il n'y a pas les parts par factor certainement.

V : Non, non, ça je n'ai pas trouvé.

NVK : Oui ben peut-être que ces infos sont confidentielles. KBC et BNP sont les plus gros, BNP avec 38% ou quelque chose comme ça, 37-38.

V : Oui, c'est 38,6, ça je sais, j'ai été chez eux donc ...

NVK : KBC, 34 quelque chose, nous on est à 17 et Belfius fait le reste qui doit être une dizaine de pourcent je pense. Nous, on vient, on était en 2011, on était à à peu près 10%, 9 point je ne sais pas combien, et ben on a passé à 17%. Alors, oui ça évolue et on prévoit une évolution dans le futur encore plus. On va certainement rapprocher de KBC et BNP mais ça va prendre encore dix ans, ça va aller avec un demi pourcent par an.

V : Et qu'est-ce qui explique cette évolution à la hausse ?

NVK : C'est parce que ING n'était pas présent sur le marché. On a démarré depuis 2007 et KBC et BNP étaient déjà longtemps présents, depuis les années 60, 70. Ils ont les parts de marché naturelles. Entretemps, ING est en banque, elle a une part de marché entre 20 et 35% dans le marché « business to business », indépendant de quelle région mais c'est ça les moyennes de part de marché. Alors, ça veut dire que dans le factoring, on devrait être au même niveau mais vu qu'on est une entreprise toute jeune, là maintenant, dix ans, on n'est pas encore sur notre part de marché naturelle, qui est la part de marché de la banque, mais on est en train de monter en puissance. C'est simplement la coopération avec la banque qui fait qu'on a su faire cette croissance. Après, c'est la syndication, c'est le passeport européen, etc. qui nous a aidé à accélérer. Et en plus, quand on voit notre croissance vis-à-vis des autres factors, nous, on prend en moyenne, sur les derniers 3-4 ans, on prend à peu près 30 à 40% du nouveau marché qui s'ajoute. Alors, si le marché il fait une croissance de 10%, nous, on prend 30 à 40% de ces 10%. Et l'année dernière, même, nous on a pris 118% du marché. Alors, je ne sais pas, on a fait quelque chose de très très bien et les autres ont perdu des clients ou je ne sais pas ce qu'il s'est passé mais on a fait une croissance qui est ..., la croissance de Commercial Finance était plus grande que la croissance du marché elle-même. Alors les autres ont perdu mais je ne connais pas les chiffres en détails des autres.

V : Je vais passer au dernier thème, donc par rapport aux fintechs et les nouvelles formes de financement des créances commerciales. D'abord, comment est-ce que vous percevez le développement des fintechs sur le marché et plus particulièrement les fintechs qui font du financement de créances commerciales ? Est-ce que pour vous c'est une menace ou plutôt une opportunité ?

NVK : Non, je ne le vois certainement pas comme une menace. Ça change le marché mais il faut s'adapter. Que ça change, ce n'est pas spécifiquement une menace, tant qu'on sait suivre ce changement et ce qu'on essaye de faire. Non, la menace, ce n'est certainement pas le bon mot. C'est plus que la digitalisation du marché fait qu'on doit s'adapter et qu'on doit adapter notre produit. Et ça c'est quelque chose de très naturel. Si on n'adapte pas le produit aux moyens modernes, il y a un moment où personne ne voudra ton produit. On ne conduit non plus les voitures des années 50 maintenant, on conduit les voitures d'aujourd'hui. Est-ce que ça c'est une menace ? Non mais c'est juste que c'est un gros coût en investissement et ça demande beaucoup d'attention et d'autres types de management qu'on a l'habitude dans les banques. Et c'est là que ça devient difficile, c'est que un banquier classique, traditionnel n'est pas par défaut aussi le banquier du futur. Le banquier classique, traditionnel qui va nous vendre un très bon factoring à un corporate ne va peut-être pas savoir comment digitaliser cette vente au corporate. Alors, le profil des gens qui travaillent dans les banques doit s'adapter à la digitalisation du marché et c'est ça qui est le grand défi pour toutes les banques et pour tous les factors aussi. C'est rien d'autre que pour une banque ou pour un factor. C'est là qu'il y a le défi surtout. C'est que les banquiers d'hier ne sont pas les banquiers d'aujourd'hui ou de demain. Il y en a beaucoup qui sauront changer et qui sauront s'adapter, il y en a aussi beaucoup qui ne vont pas comprendre cela et qui devront trouver quelque part d'autre quelque chose. Chez nous, c'est la même chose dans le factoring, les anciens factors, les anciens employés factoring, qui n'ont pas la compréhension de comment est-ce qu'on doit acheter une créance dans une plateforme online ou dans un écosystème digital et blabla, ils ne vont pas évoluer dans le même sens que l'entreprise va évoluer. Nous, on suit simplement ce que nos clients font. Et si on voit que tous les clients professionnels ou SMEs, ils vont encore toujours toutes les semaines chez leur réviseur ou chez leur administrateur pour faire leur ..., leur comptable, je devrais plus dire, pour faire leur comptabilité et ils ne sont pas dans des plateformes ou quoi, on n'irait pas dans des plateformes. Mais on voit qu'il y a une tendance, que les start-ups d'aujourd'hui et surtout les générations – même si je me sens encore assez jeune – mais les générations en-dessous de moi sont tous dans des systèmes Software as a Service et ne vont pas investir dans un gros système SAP pour gérer leur petite entreprise. Ça veut dire que nous on doit être là si on veut avoir ce futur client. Et c'est ça qu'on fait. Alors, est-ce que ça s'appelle du fintech, est-ce que ça s'appelle de la disruption ? Pour moi, non. C'est simplement suivre les tendances du marché. Ce n'est rien d'autre que ça. Et, pour le factor, il est souvent relativement petit et il sait relativement vite s'adapter. Pour les grandes banques, c'est naturellement plus différent parce qu'ils ont un gros appareil, un gros IT qui est construit dans les années et qui doit s'adapter à la rapidité d'aujourd'hui. Du real time, ça se dit très facilement ici à table mais de le réaliser, c'est énormément complexe. Pour un factor, c'est beaucoup plus simple vu que ses systèmes sont beaucoup plus simples et beaucoup moins anciens, moins que les systèmes de ING. Pour nous, je dis c'est plus ... je

vois ça comme une évolution comme que le factoring a évolué du full factoring complètement notifié avec des services de credit management etc. vers du silent, du silent factoring, où qu'on ne fait plus tous les services. Ca, c'était une énorme évolution qui s'est fait à la fin du siècle passé et tout le monde il parle, il dit « waouw, mais ça va se faire ! ». Finalement, ça a été une évolution assez naturelle. Maintenant, l'évolution dans laquelle on est, c'est vers la digitalisation et c'est une période intermédiaire qu'il faut passer et on la passe, peut-être avec les fintechs, peut-être sans fintechs. On essaye quelquefois de faire un produit partenaire, quelquefois ça réussit, quelque fois ça ne réussit pas parce que là, les fintechs sont des start-ups, souvent au moins, et les fintechs qui sortent de grandes boîtes avec les moyens et les usages d'une grande boîte, elles n'existent pas. Le problème qu'on a entre les banques et les fintechs, c'est qu'il faut équilibrer la culture bancaire qui est relativement « risk averse », comment on dit ?

V : Averse au risque.

NVK : ... mais les fintechs, ils n'ont pas cette notion de risque. Ils ont simplement la notion de je veux créer un produit pour ce client qui va lui faciliter quelque chose qui aujourd'hui est compliqué. Ouvrir un compte en ligne, il y a cinq ans, personne ne parlait d'un compte en ligne, c'était quelque chose de « waouw ! On va voir si on pourrait peut-être créer un truc en ligne ». Et en ligne, ça veut dire que tu devais imprimer tous tes papiers et les signer et les rendre à l'agence. Ca n'a rien à voir avec du online. Alors, il y a eu des fintechs qui ont créé le compte bancaire en ligne où que tu n'avais plus besoin de ... bon. La rapidité et le manque de raisonnement de risque ou raisonnement de « data protection » par exemple des fintechs fait qu'ils sont beaucoup plus rapides et beaucoup moins exigeants sur d'autres points. La banque, elle ne sait pas se permettre d'être par exemple très « light » sur data protection. Si on crée aujourd'hui un site sur lequel vous pouvez consulter tout votre data mais on n'a pas très bien fait la protection parce qu'on n'avait pas de moyens pour cela, il y a un hacker qui passe, on a un énorme problème de réputation. Et le fintech, ok, il s'est fait prendre, il redémarre sous un autre nom et voilà. C'est ça la grande différence entre la banque, qui est déjà là depuis des années et des années et qui a tout un historique et une responsabilité vers la banque nationale naturellement et vers son public, ou que la fintech elle dit « oui mais ma responsabilité vers vous, client, est limitée au fait si je vais faire faillite, s'il y a un problème ou pas », et rien d'autre. Et une chose est sûre : même s'il y a un énorme problème de réputation, ING banque ne va pas faire faillite. On est très solvables dans ce sens et on ne va pas faire faillite mais le coût de réputation va être tellement énorme, le problème de réputation va être tellement énorme, que ça va être aussi sur KBC, BNP et sur tout le marché bancaire. Alors on ne peut pas se permettre d'agir comme un fintech. Après, qu'est-ce qu'on fait pour quand même travailler ensemble avec les fintechs ou même faire développer un fintech – parce qu'ils ont une très très bonne idée ? C'est de leur proposer un ..., ce qu'on appelle le Fintech Village chez nous, c'est de leur proposer les locaux, le coaching, toutes les facilités qu'un fintech a besoin pour bien se développer. Et qui est-ce qu'on invite dans ce qu'on appelle le Fintech Village ? C'est des start-ups qui ont un produit qui est intéressant pour nous naturellement aussi. Alors, par exemple, un problème entre guillemets qu'on a, c'est qu'on doit faire des « customer due diligences », on doit faire une recherche de qui est Valentine. Et

cette recherche, elle nous coûte beaucoup de temps et beaucoup d'argent pour la faire, pour contrôler vos documents, pour contrôler la signature, votre photo ou je ne sais pas quoi, ou que il y a certainement une fintech qui a développé un truc, on vous fait un skype, on vous voit sur le téléphone, on vous dit « montrez votre passeport, montrez le verso de votre passeport » et tout le CDD (customer due diligence) est fait. C'est un truc qu'on trouve très intéressant parce que ça va nous réduire énormément le temps de travail, ça va donner une efficacité énorme. Et bien un fintech comme ça, on l'invite à s'installer dans notre Fintech Village, à se développer, à développer son produit et si on sait faire quelque chose avec ça, ça se développe dans le bon sens, et bien naturellement, on est le premier client d'un tel fintech.

V : Oui donc c'est win-win en fait.

NVK : Oui, c'est ça l'idée qu'on a. Après, ce sont des gens comme tous les autres, ce sont des entreprises comme toutes les autres, ils ont comme but de créer un produit qui est bien pour le client et de gagner de l'argent avec ça. Il faut aussi pas rêver, ils n'ont pas de but social, ils n'ont pas de but « on veut être le disruptor du marché », non. Aussi un fintech, il a comme but de gagner de l'argent et rien d'autre que ça. Ca il ne faut jamais oublier. L'entreprise, elle est créée pour gagner de l'argent. Un Edebex, un Koalaboox, ils sont créés parce que l'actionnaire, le fondateur, il pense gagner de l'argent avec cela et il a trouvé un créneau.

V : Donc, pour vous, ce n'est pas une menace alors, mais ...

NVK : Non, je ne vois pas, non, clairement pas. Et je ne pense pas que la banque, je suis quand même assez sûr même, que la banque voie les fintechs comme une menace, certainement pas. Après, ils prennent une part du marché. Il faut être clair, Edebex prend une part du marché. Est-ce qu'il y a une part de marché que je veux avoir aujourd'hui ? Non, pas spécifiquement. Koalaboox, c'est un acteur dans le marché où que nous on est aussi avec Invoice Solutions. Mais est-ce qu'on s'embête ? Non, le marché est tellement grand qu'il y a la partie pour Koalaboox à développer et même si Koalaboox devient 10 fois plus grand ou même 100 fois plus grand, je ne pense pas qu'on va les voir comme une menace vu que la ...

V : Ca ne menace pas vos revenus ?

NVK : Le marché est tellement énorme que ...

V : C'est minime.

NVK : Pour nous, c'est minime. Mais même, c'est normal d'avoir plusieurs acteurs dans un marché et en plus, c'est bon parce que ça garde un peu une nécessité de développer. Parce que ton acteur, Koalaboox, il développe très bien, il lance des nouveaux produits, ils ont un « customer journey » qui est, comment on dit ça en français, je ne sais pas. Tu comprends le « customer journey » ?

V : Oui, oui, oui.

NVK : Je ne sais pas comment traduire ça en français mais l'expérience du client sur leur site est très très bonne. Nous, ça nous pousse au moins à réfléchir comment notre site fonctionne

parce qu'on entend « ah beh celui-là de Koalaboox, il est très très bon ». Ah beh super, on va faire mieux, on espère. Et c'est comme ça qu'il y a la compétition qui joue.

V : Quels sont selon vous les produits de factoring et les catégories de clients qui sont les plus impactés par l'arrivée de ces fintechs sur le marché ?

NVK : Aucune. Il n'y a pas de segment de clients qui est impacté par ça, impacté dans le sens négatif. Il y a un bel impact pour par exemple les professionnels, les petites entreprises, qui savent beaucoup mieux se financer. Aujourd'hui, vous l'avez bien constaté, il y a une limite de 4 millions. Aujourd'hui, un client qui a 3,5 millions de volume, il va avoir un non chez nous. Une fois qu'on a développé ce online, on ne va pas lui dire non. On va lui dire « on a un très beau produit pour vous, essayez-le ». C'est un avantage. Alors je pense que l'arrivée des fintechs ou de la digitalisation en général apporte beaucoup de bien pour tous les secteurs. Pour les corporates, on est passés d'une fois par semaine en real time. Ca, c'est purement par la digitalisation. La même chose pour les professionnels ou les toutes petites entreprises. Dans le temps, ils n'avaient pas beaucoup de moyens de se financer autre qu'un prêt bancaire par exemple. Maintenant, il y a aussi le financement de créance qui s'ouvre un peu, beh c'est super, c'est très bien. Il n'y a pas de perdants je pense. Sinon, moi je ne les connais pas.

V : Dans ces fintechs, il y a différents business models. Est-ce que vous voyez une différence entre ces business models par rapport à l'éventuelle menace ? Enfin vous dites qu'il n'y a pas de menace mais ...

NVK : Il y a une menace pour nous vous voulez dire ?

V : Oui.

NVK : Non, il n'y a pas vraiment de menace, après, il y a des business models où je ne crois pas. Edebex par exemple, même si ça se développe pas mal en volume si je comprends bien, sur la base, je ne crois pas dans ce modèle parce que je pense qu'il faut être proche du client. Eux, leur modèle, c'est d'être finalement une place de marché qui dit « j'ai une facture que je voudrais financer. Qui me rachète cette facture ? » et Edebex va finalement donner une sorte de qualité à cette facture. Il va dire « cette facture, elle est de qualité x, alors on la valorise à x montant. Quel investisseur a envie d'investir là-dedans ? ». Mais avec un modèle comme ça, on reste sur du « back up facility » ou comment on dit ça, on reste sur un produit que le client va juste utiliser quand il n'y a pas d'autres ressources. Il est au bout de ses ressources, alors il pense « bon, alors, je vendrai ma créance sur Edebex ». Et nous, on veut créer avec le client une relation continue et on veut être là où que le client est tous les jours. C'est ce que j'appelle l'écosystème du client. On veut être part de cet écosystème. Et un Edebex a peut-être une part quelque part dans l'écosystème parce que c'est le « j'ai essayé 1, j'ai essayé 2, j'ai essayé 3, ça ne fonctionne tous les trois pas pour moi, alors je vais essayer Edebex ». Mais ce n'est pas ça que je veux pour ING. ING veut être au milieu de l'écosystème. Et comme je dis, dans un Teamleader, par exemple, le client est tous les jours dans son CRM de Teamleader, il crée ses créances, il gère son portefeuille de clients dans Teamleader, et, par hasard, parce qu'il voit le bouton « vendre votre facture à ING », il va cliquer. « Beh oui, naturellement, c'est une bonne idée, comme ça j'ai mes sous, directement et pas dans 60 jours ». C'est ça, ce

n'est rien d'autre que ça. Alors, c'est comme ça que je trouve qu'il y a des business models qui sont mieux ou il y en a qui sont moins bons. Un Edebex, je le trouve un peu moins bon, un Koalaboox, je pense qu'ils font quelque chose de très bon.

V : Alors, il y a aussi un modèle où les investisseurs n'ont pas de garantie contre le risque, donc c'est les investisseurs qui prennent le risque. Parce que chez Edebex, ils ont d'office une assurance contre le risque de défaut. Et je voulais savoir quel était votre avis sur ce modèle-là ?

NVK : Moi je n'investirais pas mais après c'est ... Une facture, c'est très très flexible. Aujourd'hui, elle y est, demain, elle est créditée. Une note de crédit, elle est rapidement faite par un client qui a facturé. Et une facture, est-ce qu'on paye toujours la facture complète ? Quand dans le restaurant on vous présente la facture inclus les cafés mais les cafés, vous ne les avez jamais reçus, est-ce que vous payez les cafés ? Ben non. Alors la facture, elle ne vaut rien vu qu'elle n'était pas correcte. Alors je pense que le tampon qui dit « voilà, c'est une facture de bonne qualité » est très très important pour un investisseur. Un modèle où que quelqu'un propose juste et facture, et l'investisseur, il choisit j'achète ou je n'achète pas, il ne va pas fonctionner très longtemps parce qu'il y a le premier client qui vend une fois une facture qui ne va pas être payée parce qu'il n'a pas bien livré ou quoi, beh l'investisseur va se retirer. Il va perdre et il va se retirer directement. Cette notion de qualité est très très importante pour moi.

V : Globalement, quelle est votre stratégie par rapport à ces nouveaux entrants sur le marché, par rapport aux fintechs ? Qu'est-ce que vous avez déjà mis en place depuis que ça a commencé à se développer ?

NVK : Beh, c'est comme je dis, on les invite, on pourrait dire, parce qu'on veut travailler avec eux, on veut essayer de ...

V : Comme avec le Fintech Village ?

NVK : Oui, voilà. Ca c'est la première stratégie, on essaye de trouver les fintechs qui font quelque chose qui nous facilite la vie ou qui facilite la vie de nos clients. On regarde ça de très très proche, on a toute une équipe qui suit toutes les tendances dans le marché des fintechs et qui suit s'il y a des développements qui sont aussi intéressants pour les clients de ING. Et on essaye de faire du business avec eux. Avec un Koalaboox, si on pouvait faire du business, on le ferait.

V : Et alors, à quelle stratégie correspond le lancement de ING Invoice Solutions ?

NVK : A la stratégie qu'on veut être présent dans tous les segments du marché. Ca, c'est un souhait stratégique du produit. C'est pour ça qu'on travaille avec ces professionnels. Pourquoi ? Parce qu'on a vu que c'était un marché qui n'était pas encore servi par aucun factor, les moyens de financement des professionnels sont encore très très classiques, les prêts bancaires, etc. etc., mais très classiques et très risk averse, et on s'est dit « ok, il y a un énorme marché à découvrir » et c'est pour ça qu'on a pensé « ok, mais après, comment est-ce qu'on va découvrir ce marché ? ». Et là, notre stratégie d'être part des écosystèmes des clients

faisait qu'on a dit « ok, quel est un des soucis d'un professionnel, comment est-ce qu'on peut améliorer sa vie ou faciliter sa vie ? ». Et après de longues recherches, on a par exemple constaté qu'il y a beaucoup d'indépendants qui ont des soucis à faire leurs factures. Ils les font en Word, Excel et je ne sais pas quoi mais ils n'ont pas de système professionnel pour faire leur facturation. Alors, on a dit « ok, ça c'est un bel « entry point », pour ce marché, on va travailler ensemble avec un fintech qui est spécialiste dans la facturation et on va créer ensemble un produit pour les professionnels ». Et c'est ça qui est devenu Invoice Solutions. Alors, l'analyse, elle a été : on veut aller dans tous les segments, tous les segments inclut les professionnels, on a vu qu'il y avait un énorme marché où que le factoring ou le financement de créances n'était pas présent, on a cherché qu'est-ce qui est un moyen d'entrer dans ce marché ? ; c'est créer cette plateforme de gestion de ses factures et on a ajouté le financement là-dessus.

V : Et pour le moment, cette plateforme elle existe juste en Belgique ?

NVK : Pour le moment, elle existe juste en Belgique mais ça se pourrait très bien qu'on va l'étendre à d'autres pays. Mais aujourd'hui, avant qu'on n'étende à l'étranger, on veut que ça tourne bien en Belgique.

V : Et alors, est-ce que si vous développez ça à l'international, ça peut rentrer dans la stratégie d'ING au niveau du groupe et favoriser le factoring cross-border ?

NVK : Oui, clairement, clairement. Oui.

V : Mais du coup alors, donc si vous vous développez comme ça avec cette solution à un niveau international, est-ce que vous pensez que les petites fintechs ont encore de la place pour se développer sur le marché ? S'ils font face alors à des géants internationaux ?

NVK : Comme je viens de dire, le marché est énorme. Comme on vient de dire, il y a proche d'un million de professionnels. Nous, on ne va pas en servir plus que, en Belgique, au maximum 200.000. Notre portefeuille de clientèle est 200.000, 250.000, 300.000 professionnels, dans ING. Ça veut dire qu'on ne va jamais en faire plus que ça. Ça veut dire qu'on va prendre au maximum, dans les prochains 10 ans, à peu près 20% du marché. Beh, il y a 80% qui restent. Je ne vois pas pourquoi les fintechs auraient peur de ING qui va prendre la place des fintechs. Il y a encore 80% du marché qui reste.

V : Et est-ce que cette plateforme pourrait remplacer l'offre traditionnelle des services de factoring ou bien ça reste deux choses distinctes ?

NVK : Non, pas spécifiquement. On le voit aujourd'hui comme deux choses distinctes parce qu'il y a l'approche par facture et l'approche par portefeuille. Et c'est ça qui est différent. C'est comme je l'ai expliqué au début, on calcule dans Invoice Solutions, pour les professionnels, on calcule surtout le coût par facture et la gestion par facture, on fait toute la gestion par facture, ou que dans le factoring traditionnel, on raisonne toujours par client. Mais raisonner par client dans un marché avec presque un million de clients, ça n'a pas beaucoup de sens. C'est pour ça qu'on raisonne par facture achetée, finalement. Alors, non, je ne pense pas que ça va avoir un gros impact sur le factoring traditionnel. Le factoring online qu'on va faire

pour les SMEs – pour les entreprises de 4 millions – là oui, une fois que c’est bien standardisé et que ça marche, je peux bien croire que les clients mid-corps, qui ont des demandes relativement standard, pourraient rentrer dans un système online. Alors, dans ce sens, oui, ça pourrait impacter le marché traditionnel mais ça va durer encore un peu. Cette adaptation, elle va prendre encore au moins cinq ans. C’est mon sentiment.

V : Vous aviez dit que pour Invoice Solutions tout se passe en ligne. Du coup, est-ce que vous avez dû modifier vos processus internes, je pense à tout ce qui est IT ?

NVK : Oui, on a complètement adapté les processus, vraiment à 100% on pourrait dire. On a vraiment développé un nouveau produit, spécifiquement pour Invoice Solutions, avec les nouvelles procédures etc. La bonne chose est qu’on est expérimentés dans la gestion de factures, dans l’achat de factures, etc., mais après, c’était vraiment un nouveau produit, complètement.

V : Est-ce que votre stratégie serait plutôt d’apporter des nouveaux services, comme Invoice Solutions, ou alors modifier ce qui existe déjà ?

NVK : Modifier ce qui existe, digitaliser ce qui existe. Et après, beh comme je disais, on veut entrer dans le supply chain du client. Ca, c’est vraiment ajouter des nouveaux produits à la gamme de produits mais la stratégie principale, c’est de digitaliser les produits existants.

V : Par rapport à vos tarifs, quelle est votre stratégie de prix ? Est-ce que les fintechs ont un impact sur vos tarifs ?

NVK : Jusqu’à maintenant, un impact très positif parce qu’elles sont très chères. Les prix que les fintechs offrent au marché pour l’achat de créances etc. sont très très chers vis-à-vis du factoring traditionnel. Alors dans ce sens, assez positif, ce qui est contraire à ce qu’on penserait. Après, une fois que la digitalisation elle se fait réellement, parce que là aujourd’hui, on est juste dans des plateformes et elles sont souvent quand même gérées par des personnes derrière ; je ne sais pas mais je pense que Edebex elle doit avoir 35 ou une quarantaine de personnes. Je suppose que toutes ces personnes, elles ne sont pas en train de développer du marketing pour Edebex. Je suppose qu’elles sont simplement en train de contrôler des factures, contrôler les data que les clients donnent, contrôler les clients eux-mêmes, etc., etc. Alors, tant que tout ça c’est encore du travail humain, le coût va rester relativement haut. Au moment que le premier arrive avec tout un back office automatisé, là ça va rapidement réduire tes coûts parce que ton coût deviendra très bas et ton cost income ratio, comme je l’ai expliqué, il va rapidement s’adapter parce que tes coûts vont réduire. Et là, ça sera une vraie menace sur le marché.

V : Donc là, il faudra peut-être revoir les tarifs ?

NVK : Pardon ?

V : Il faudra alors peut-être modifier la politique tarifaire à ce moment-là ?

NVK : Oui. Une fois que ça ça arrive, là ça va avoir un réel impact parce que les tarifs vont énormément réduire et là, les clients traditionnels vont en plus vouloir passer dans les nouveaux produits parce qu'ils vont voir la différence en prix et là on devra réduire aussi dans les clients traditionnels et espérer qu'à ce moment, on sera suffisamment digitalisé pour pouvoir absorber cette réduction de prix. Mais aujourd'hui, ce n'est clairement pas le cas. Aujourd'hui, on est encore dans l'autre sens, que les professionnels, les SMEs, ils sont servis par les fintechs mais à des prix où que chez nous, ce serait beaucoup mieux, beaucoup plus bon marché.

V : En tant que banque, est-ce que votre relation avec les fintechs ça doit plutôt être de la concurrence ou de la collaboration ? Comment est-ce que vous voyez les choses ?

NVK : De la collaboration. De la concurrence, je ne la vois pas encore je dirais. Ce sera une fois que les fintechs auront pris 40% du marché. Là, ce sera un problème. Mais tant qu'ils sont relativement petits, tant que leur produit est souvent aussi restreint à un produit spécifique – un Edebex, ils achètent des créances, rien d'autre, ils ne sont pas compétiteurs d'une banque, ils sont juste peut-être compétiteurs d'un factor, mais même, vu que nous on achète tout un portefeuille, eux ils achètent une facture et encore une fois une autre – non, je ne peux pas appeler ça une compétition aujourd'hui. Si demain ils achètent 10% du marché, c'est clairement un compétiteur. Là, ça veut dire que le marché a changé. Mais aujourd'hui, ils n'ont pas le pouvoir de changer le marché, avec leurs produits.

V : Et pour ce qui est de la collaboration, quelle serait pour vous la meilleure forme de collaboration avec les fintechs ? Ca peut être acquisition, partenariat... Qu'est-ce qui, pour vous, serait le mieux ?

NVK : Oui, il y a de tout mais est-ce qu'il y a de mieux ? Ca dépend des intérêts qu'on a dans la fintech. Si la fintech, elle a un tellement beau produit qu'on l'achète et qu'on l'intègre dans notre stratégie commerciale, ça pourrait qu'on trouve ça important de l'acheter pour être maître de la technologie et du développement ou au moins d'acheter une telle part qu'on a quelque chose à dire. Mais ça, ça dépend beaucoup de l'intérêt qu'on a dans le développement de cette fintech. Après, qu'est-ce qu'on pourrait aussi faire ? C'est de dire « on voit qu'il y a un marché hyper intéressant pour cette fintech, on veut en profiter ». Par exemple, on travaille avec Teamleader, on voit que ça se développe vraiment bien et qu'on vend de plus en plus de créances par la voie de Teamleader mais Teamleader veut développer dans un autre sens, ils décident de stratégiquement développer dans un autre sens. Ca pourrait que pour sauvegarder notre business qu'on fait avec eux et pour le développer plus, on prendrait une part dans Teamleader et on voudrait être présents dans leur Bord of Directors pour pouvoir gérer la stratégie qu'ils suivent, pour pouvoir influencer la stratégie qu'ils suivent. Mais alors dans ce sens, il y a toute possibilité. Comme on dit, on a le Fintech Village dans lequel où qu'on dit « venez simplement développer votre produit, s'il est intéressant pour nous, on va être votre premier client, si finalement il n'est pas intéressant pour vous parce que vous avez suivi une autre route, une autre stratégie, après un an vous repartez et voilà ». Le Fintech Village est limité à un an pour une start-up. Après, les start-ups avec qui on travaille ensemble, comme pour Invoice Solutions, on a simplement un contrat comme on peut avoir un contrat avec une

autre entreprise. Et voilà, c'est du « business as usual » je dirais, c'est juste que c'est une entreprise qui vient de démarrer et qui est axée sur le digital. Pour moi, dans la collaboration spécifique, il n'y a pas de grande différence, dans ce sens.

V : Vous avez collaboré avec Koalaboox et je voulais savoir : quelle a été la motivation de cette collaboration, qu'est-ce que vous avez retiré du partenariat ?

NVK : Oui non mais on a développé ensemble un produit qui est de financement comme je l'explique pour Teamleader ou pour Invoice Solutions. On voulait connecter notre système à leur système. Finalement, eux ils n'ont pas apprécié le fait que nous on allait développer un même système en interne, ou au moins un système qui ressemble, qui a à peu près les mêmes fonctionnalités que leur système, et eux ils ont décidé de ..., beh on leur a proposé même la possibilité de développer cette plateforme pour nous, ils ont été invités à faire une offre, ils ont fait une offre, ils étaient trop chers. L'autre partenaire était beaucoup beaucoup moins cher, il y avait un énorme écart entre les deux. On a choisi pour l'autre et puis voilà. Voilà, il n'y a pas beaucoup plus que ça, c'est du business.

V : Mais la collaboration a contribué au développement d'Invoice Solutions ?

NVK : Non.

V : Non ?

NVK : Non.

V : Ah bon. Parce que ça se ressemble quand même fort donc je pensais peut-être...

NVK : Oui mais le Invoice Solutions est créé à base d'un fintech qui s'appelle Zervant, qui a démarré en 2012. La plateforme qu'on utilise, elle est 90% la plateforme Zervant. Si vous allez comparer la plateforme de Zervant et la plateforme de ING Invoice Solutions, vous allez voir beaucoup de similarités. Si vous comparez Invoice Solutions avec Koalaboox, c'est juste que la fonctionnalité est la même dans le sens qu'on sait gérer et créer des factures mais la plateforme, elle n'a rien à voir l'un avec l'autre. Alors, non, on ne peut pas dire que l'un a contribué à l'autre, non. C'est juste que eux ils trouvaient qu'on devenait pas juste un partenaire mais aussi un compétiteur et ils n'ont pas apprécié et on a arrêté le contrat. Rien d'autre que ça.

V : Mais à la base, c'était quoi votre motivation pour collaborer avec eux ?

NVK : C'étaient les premiers avec qui on a parlé de développer un écosystème, de rentrer dans un écosystème du client. Alors dans ce sens, ils étaient pour nous les premiers sur le marché et voilà, ils étaient là au bon moment je pourrais dire. Et après, la banque a souhaité développer un écosystème eux-mêmes, ce n'est pas dans le sens de se ... Comment on dit ? Nous, on veut être présents dans les écosystèmes où que les clients sont. La banque a décidé qu'ils voulaient créer cet écosystème eux-mêmes. C'est ça Invoice Solutions. Après, pour Commercial Finance, le factoring, pour moi, si j'ai une connexion avec Koalaboox, j'ai une

connexion avec Invoice Solutions et demain avec Teamleader, pour moi c'est bon, il n'y a pas de ... L'un n'a pas de problèmes avec l'autre pour moi.

V : Alors, qu'est-ce que vous pouvez apporter aux fintechs et qu'est-ce que les fintechs peuvent vous apporter ?

NVK : Nous, qu'est-ce qu'on apporte aux fintechs ? C'est toute la connaissance de prise de risque, du customer journey – comment est-ce que le client se comporte, qu'est-ce que le client trouve important quand il parle du financement – et tout ce qui est « regulatory », tout ce qui est les lois autour du financement, autour des données personnelles, etc., etc. Là, on voit clairement que toutes les fintechs avec lesquelles on travaille ont beaucoup de souci de s'adapter aux lois. Alors, ils créent souvent des sites, des plateformes qui ne sont pas conformes à la loi, simplement. C'est un peu comme ce qu'on dit de Google et Facebook : les données personnelles, pour eux, c'est le fuel et pour nous, c'est quelque chose qu'il faut préserver. Nous, on raisonne plus en : les données personnelles, on les a parce qu'on doit les avoir pour bien faire notre business et bien servir notre client. Les fintechs, ils raisonnent souvent : les données personnelles sont un moyen de gagner de l'argent. Et ça, c'est un raisonnement qui cogne énormément avec ce que la loi et ce que la société elle veut. Et nous, étant banque, on dit « on ne veut pas être dans cette situation » et on dit « les données personnelles, elles sont juste pour faciliter le service aux clients et rien d'autre que ça ». On ne va jamais vendre vos data ou quoi. Et les fintechs, je ne sais pas mais je pourrais très bien croire qu'un Koalaboox qui a beaucoup de données d'une entreprise et de débiteurs, il pourrait les vendre à un Graydon ou un Dun & Bradstreet qui peut faire quelque chose avec ces données. Mais nous, ce n'est pas dans notre âme.

V : Donc ça, c'est votre apport aux fintechs. Et alors, ce que les fintechs peuvent vous apporter à vous ?

NVK : C'est la rapidité et la flexibilité de développer. Ils ne sont pas freinés par un historique et ça, c'est intéressant.

V : Et donc vous, vous trouvez intéressant de pouvoir investir dans les fintechs, ça peut être intéressant pour vous d'investir ?

NVK : Ah clairement, oui.

V : Ca peut vous permettre de développer plus rapidement tout ce qui est digital ?

NVK : Oui ou de au moins internaliser un développement externe, qui peut être intéressant pour nos clients, et de le sauvegarder parce qu'un fintech, par définition, c'est un start-up, ou un start-up de trois ans, c'est très volatile et s'ils ont par hasard un beau produit mais ils font faillite parce qu'ils font une erreur de gestion, ce qui peut très bien se faire, le produit est dans la nature, il est perdu. Et si nous on utilise ce produit pour nos clients, on ne peut pas se permettre ce risque. Alors, on va par exemple le racheter ou au moins prendre des sortes de garanties pour se rassurer que si le fintech n'existe plus, pour raisons X ou Y, le produit reste au moins actif chez nous.

V : Vous avez, pour le développement d'Invoice Solutions, vous avez collaboré avec Zervant et Basware aussi. Est-ce qu'il y a déjà eu des collaborations avec d'autres acteurs de l'industrie technologique ?

NVK : Oui, on travaille avec une entreprise qui s'appelle Data.be, qui est ici du coin, qui fait beaucoup de recherche, non, je dois le dire autrement, qui digitalise la ..., comment on dit, le « Kruispuntbank », comment ça s'appelle, le (banque) carrefour des entreprises et toutes les données, et ça nous facilite surtout dans le processus CDD (customer due diligence), dans le processus de « know your customer » et dans le monitoring du produit en général – contrôler la qualité d'un débiteur, contrôler la qualité d'un client, etc., etc. Et ça, c'est un vrai fintech aussi.

V : J'arrive à la dernière question. J'ai fait un tableau où j'ai comparé les différents acteurs que j'ai rencontrés, donc il y a les fintechs et il y a les banques. Pour vous, ici j'ai fait deux colonnes, pour ING Commercial Finance et Invoice Solutions (*montre le tableau*). Je voulais d'abord que vous regardiez, voir si c'est correct ce que j'ai mis, et ensuite, me dire votre « unique selling proposition », pour chacun des deux.

NVK : Ok. (*regarde le tableau*) Alors le reverse, mais bon, là c'est ING Commercial Finance, mais ING Banque fait du reverse factoring, ça s'appelait du supply chain finance. Alors, il faudrait quand même le rajouter je pense.

V : Ah oui, ok.

NVK : Il y a des liaisons bancaires aussi dans IIS, alors il faut rajouter une croix ici.

V : Oui mais c'est juste par rapport à ING.

NVK : Non mais même ...

V : Avec d'autres banques aussi ?

NVK : ... tu peux rajouter ton KBC, etc. Oui, oui, oui. Et don à une œuvre caritative, oui, ça, c'est Koalaboox, elle est bien. Ca, il faudrait ajouter ici, mais ce n'est pas très connu, mais nous, on, dans le don à une œuvre caritative, dans ING Commercial Finance, nous on paye à base du chiffre d'affaires réalisé – alors, toutes les créances achetées –, on paye à Unicef un montant. On a démarré cela il y a juste 2-3 mois, alors c'est pour ça que j'y pense maintenant. (*continue de regarder le tableau*) Abonnement mensuel, non, il n'y a pas de fee mensuel ou quoi, c'est les ... Frais fixes de mise en vente par facture, non, il n'y a pas de frais fixes. Frais de service, oui mais je ne sais pas les détailler parce que ça dépend beaucoup du volume. Discount, etc., c'est la même chose. Coût moyen de vente d'une facture, je ne peux pas le dire en montant, mais comparable à un financement classique. (*continue de regarder le tableau*) Délai de paiement débiteur, non, il n'y a pas vraiment de limite. Oui, là (*délai de paiement débiteur pour IIS*) c'est encore 30 jours qu'on va élever à 60 jours. Oui, tous (*pays d'immatriculation vendeur*), c'est un peu ... l'Europe. Débiteur, ça c'est tous mais clients, c'est Europe. L'âge ne compte pas. Non, il n'y a pas vraiment de secteur qu'on va exclure. Tous sauf PP, qu'est-ce que vous voulez dire avec PP ?

V : C'est personne privée.

NVK : Ah, oui, oui. Ok (*a fini de parcourir le tableau*). Le unique selling proposition pour Commercial Finance, c'est qu'on ..., c'est toujours offrir un contrat sur mesure. Finalement, c'est ça la raison que les clients signent chez nous, c'est que chez nous, c'est toujours sur mesure, on va faire ce que le client demande et on va toujours essayer de s'adapter à ce que le client demande. C'est là qu'on se différencie du marché. Pour Invoice Solutions, c'est un peu dur de se dire « on différencie là-dessus » parce que le marché est encore tellement jeune mais là, c'est simplement que le financement est devenu quelque chose de très très « easy ». La plateforme elle-même, elle est une plateforme de gestion. Le financement, vous poussez un bouton et vous avez le financement. Devenir client, c'est juste imprimer le contrat, le signer, le renvoyer et voilà. C'est tellement facile que je pense que c'est ça le unique selling proposition aujourd'hui de Invoice Solutions, pour la partie financement. Après, c'est tellement nouveau dans le marché, je pense qu'on ne peut pas encore vraiment parler de ... C'est unique, unique avec Koalaboox et je ne sais pas quel acteur il y a encore d'autre dans le marché mais il n'y en a pas beaucoup. Des petits ... il y a un Teamleader qui est à peu près la même chose mais qui le fait quand même un peu différent. Non, je pense que l'unique qu'on a c'est que c'est très très simple, c'est très facile. On crée un compte en 10 minutes, on signe son contrat de factoring 10 minutes plus tard, on vend sa créance si on veut encore une fois 10 minutes plus tard. Et ça, c'est ... si demain tu signes chez BNP ton contrat de factoring, ça va te prendre encore une semaine avant qu'il va être arrivé et déjà avant que tu as reçu ton contrat, tu as certainement passé des semaines et des semaines. Voilà, je pense que c'est ça mais bon, je ne suis pas sûr, peut-être que chez BNP ça va très rapidement. Mon sentiment est qu'ils prennent aussi du temps. Voilà.

V : Ok, beh moi j'ai couvert toutes les questions. Je ne sais pas si vous voulez encore ajouter quelque chose ?

NVK : Non, je pense qu'on a ...

V : On a bien fait le tour. Oui c'était très intéressant

NVK : Très bien. J'espère que c'est suffisant.

V : Oui, je pense bien.