

CREDIT INTERNATIONAL

AGRICOLE

P.2 LA POLOGNE

P.3 CHINE : vers une croissance sous plus fortes contraintes

P.4 Cerifat SAS/Hair Coif
LE SERVICE S'EXPORTE AUSSI

FICHE GESTION DU POSTE
CLIENTS À L'INTERNATIONAL

POINT DE VUE

La compétitivité vaut bien une révolution

L'économie française est en état d'urgence. Longtemps masqué par une croissance financée à crédit, son lent déclin apparaît au grand jour, symbolisé par la barre fatidique des trois millions de chômeurs. Au-delà d'une conjoncture dégradée qui touche toute l'Europe, la France paie en plus, au prix fort, l'effondrement de sa compétitivité. Les 70 milliards d'euros de déficit du commerce extérieur – un gouffre – enregistrés l'an dernier témoignent de son incapacité à résister à la concurrence internationale et de son recul dans le commerce mondial. C'est ce que vient de démontrer, dans un état des lieux sans concession, le rapport Gallois. C'est à ce fléau qu'il convient de s'attaquer avec la plus grande énergie, faute de quoi les usines françaises continueront à fermer et les emplois industriels à disparaître.

Le redressement de la compétitivité française suppose, en préambule, d'accepter une révolution copernicienne : la France doit évoluer d'un modèle économique fondé sur la demande, vers un autre davantage porté sur l'offre. Le consommateur tout puissant doit céder le pas au producteur, que l'on a rendu exsangue. La priorité donnée au pouvoir d'achat, qui constitue l'alpha et l'oméga de tous les programmes politiques, doit s'effacer au profit de l'entreprise et de l'emploi. Car c'est en renforçant les entreprises et l'emploi que l'on alimentera la consommation et la croissance, et non l'inverse comme on l'a trop longtemps cru, avec le résultat que l'on connaît. Le point de départ de cette nouvelle philosophie économique est une action déterminée sur le coût du travail, qui lamine la rentabilité des entreprises françaises, dont les marges (28% en moyenne dans l'industrie) sont parmi les plus faibles d'Europe. Cette insuffisante profitabilité limite leur capacité à investir et à créer des emplois. Inverser

cette tendance nécessite le transfert d'une partie des prélèvements sociaux qu'elles supportent, ainsi que leurs salariés, vers la consommation, à travers une augmentation de la TVA ou de la CSG par exemple.

Mais la compétitivité ne se limite pas au seul coût du travail. Elle englobe de nombreux paramètres, parfois non quantifiables, qui participent à la performance d'une économie. La stabilité fiscale, indispensable pour attirer les investissements et qui fait tant défaut, est l'un de ceux-là. L'innovation en est un autre, qui devrait nous conduire au moins à autoriser les expérimentations sur le gaz de schiste, susceptible de réduire grandement notre facture énergétique. Si l'on veut bien s'y pencher, le champ d'action pour améliorer notre économie est infini. Mais dans ce grand chantier, il en est un, parallèle au coût du travail, qui ne peut plus attendre : celui du marché de l'emploi et de l'organisation du travail. Car de ce point de vue, la France souffre d'un handicap insurmontable, tant la rigidité de sa réglementation sociale ôte toute souplesse aux entreprises. Lesquelles ne peuvent ni ajuster leurs effectifs ni adapter leur appareil de production aux aléas de la conjoncture. Réformer profondément ce système qui dissuade d'embaucher et qui, parfois, met des entreprises en danger, est un impératif absolu. La restauration de la compétitivité française réclame de l'imagination, du courage et des efforts. La France n'a d'autre choix que de s'y résoudre si elle veut retrouver le chemin de la prospérité.

« Le champ d'action pour améliorer notre économie est infini. »

Gaëtan de Capèle,
directeur adjoint de la rédaction du *Figaro*





La croissance ralentit en Pologne, c'est vrai, mais elle reste positive. L'économie continue son développement et le PIB polonais devrait augmenter de 1 à 2,2 % en 2013. Le pays reste une île verte de prospérité au milieu de l'Europe en récession, aiment à le rappeler ses habitants. Il a tenu ses promesses de croissance, au moins jusqu'au premier semestre 2012. La raison ? Les polonais sont un peuple d'entrepreneurs innovants, notamment dans le domaine des nouvelles technologies... Les fonds européens (67,3 Md d'euros depuis 2009) leur ont permis de réaliser de grands projets d'infrastructures (routes, stades de football, etc.), et de réussir l'organisation de l'euro 2012, saluée unanimement. De plus, la consommation des ménages polonais est restée soutenue, faisant de la Pologne le premier marché intérieur de l'Europe Centrale. Mais tout n'est pas rose. En 2013, le taux de chômage devrait se situer entre 13 et 15 % de la population active, selon les sources. Le pays s'est engagé à ramener son déficit budgétaire à 2,2 % du PIB en 2013, un challenge qui va être compliqué à réussir.

sont encore nombreuses. Par exemple, dans le secteur agri-agro, avec le sourcing de produits agricoles, notamment de fruits rouges et la vente de spécialités culinaires françaises... adaptées au goût des consommateurs polonais. Enfin, dans le secteur des services il existe de nombreuses niches comme par exemple celles touchant aux services à la personne (services à domicile, travail scolaire, etc.) Le mode de vie des polonais s'étant occidentalisé depuis ces 20 dernières années, essentiellement dans les grandes villes, cela a créé des besoins nouveaux. À noter également que la Pologne est devenu un pôle européen pour les centres d'appels (ex. Carlson Wagon lits, Cap Gemini, bientôt Qatar Airways) dus notamment à la très bonne maîtrise des langues étrangères par les polonais.

À SAVOIR

PAIZ est l'agence polonaise pour les investissements étrangers en Pologne. <http://www.paiz.gov.pl/fr>
A noter : La version anglaise du site est plus complète.

Il ne faut pas négliger les fonds européens qui sous certaines conditions peuvent prendre en charge une partie de vos investissements en Pologne.

Les polonais ont une culture entrepreneuriale et sont très ouverts à l'international. Attendez-vous néanmoins à des négociations longues avant de gagner la confiance de vos interlocuteurs.

CHIFFRES CLÉS

POPULATION

38,2 MILLIONS FIN 2011
(DONT 60% EN ZONE URBAINE)

COFACE : RATING
PAYS: A3 ; ÉVALUATION DE L'ENVIRONNEMENT DES AFFAIRES : A2

MONNAIE

ZLOTY (PLN)
1 EUR = 4,15 PLN
AU 26/10/2012

PIB PAR HABITANT

14 465 EUROS FIN 2011

CROISSANCE

PRÉVISIONNELLE
DU PIB EN 2013 :
DE 1 À 2,2 %

INFLATION

3,6% PRÉVISION 2012

PRINCIPAUX PARTENAIRES À L'IMPORTATION EN 2011 :

ALLEMAGNE	27,6%
RUSSIE	12,1%
PAYS-BAS	5,6%
ITALIE	5,2%
CHINE	5,1%
FRANCE	4,2%

Les investissements étrangers favorisés

Pour relancer la croissance, les polonais misent notamment sur le développement des investissements étrangers sur leur territoire. Tout est fait pour favoriser la création d'entreprise et l'installation d'entreprises étrangères : aides publiques, fiscalité limitée, flexibilité des contrats de travail, délais de paiement réglementés. De plus, les polonais ont une main d'œuvre très bien formée et qualifiée. Le coût de la main d'œuvre a progressé, mais reste nettement inférieur à son équivalent français, avec un salaire mensuel minimal d'environ 375 euros bruts (1 500 PLN), et un salaire mensuel moyen d'environ 875 euros brut (3 500 PLN). De nombreuses entreprises françaises de toutes tailles se sont installées avec succès en Pologne : Dalkia devenu un acteur majeur de l'énergie en Pologne, Auchan, implanté depuis 1996, Intermarché et E. Leclerc qui ont développé des réseaux d'indépendants, Bonduelle implanté depuis 1992, leader sur le marché des conserves de légumes, Hair Coif (groupe Cerifat) qui a installé un réseau de salons de coiffure en propre. La clé de leur succès ? Ils ont tous su adapter leur offre au marché polonais. Et les opportunités d'affaires

Le Crédit Agricole en Pologne

Crédit Agricole Bank Polska, banque de proximité, couvre tout le territoire, grâce à un réseau de 400 agences en Pologne. Au sein de cette filiale, le Groupe Crédit Agricole a créé un bureau international. Il offre aux entreprises françaises tous les services de banque dont elles peuvent avoir besoin en Pologne : financements, change, dépôts, produits de trade finance, cash management. Le e-banking trilingue polonais/français/anglais permet de gérer les flux de leur filiale polonaise à partir de la France pour les clients qui le souhaitent. Le Groupe est également présent à travers ses filiales de leasing –EFL le leader du marché en Pologne –, d'affacturage (Crédit Agricole Commercial Finance), assurances, location longue durée de véhicules (Carefleet) et Lukas Finance, leader du crédit à la consommation qui travaille notamment avec un réseau de 12 000 partenaires B to C.

La Pologne est devenue pour certaines entreprises une base pour rayonner en Europe centrale et orientale. Ces entreprises s'appuient sur les collaborateurs polonais, devenus avec le temps biculturels slaves/occidentaux.

David Julliard,
directeur adjoint de la division Entreprises
Crédit Agricole Bank Polska

ÉCONOMIE Chine : vers une croissance sous plus fortes contraintes

3

La Chine vient de connaître trois décennies exceptionnelles. Trois décennies au cours desquelles elle est passée de pays pauvre à superpuissance économique. L'« Empire du Milieu » talonne dorénavant les États-Unis en termes de taille du PIB¹, et est d'ores et déjà le premier exportateur mondial. Pourtant, à l'heure où le Parti Communiste renouvelle ses dirigeants, l'avenir du géant asiatique interroge plus que jamais. Son modèle de croissance montre des limites.

L'essor de la Chine s'est en partie appuyé sur les exportations à destination des pays développés. Or, les perspectives de croissance à moyen terme de ces économies sont peu encourageantes, attendues à des niveaux assez nettement inférieurs à ceux de la décennie écoulée. Le « miracle » chinois est aussi la résultante d'une réserve de main d'œuvre rurale abondante. Mais celle-ci s'épuise. De plus, le nombre de nouveaux arrivants sur le marché de l'emploi chaque année a déjà commencé à décliner, et la masse des personnes en âge de travailler devrait commencer à diminuer d'ici 2015. La hausse du coût du travail en est une conséquence presque inévitable. Par ailleurs, l'encadrement du crédit et des taux d'intérêt a été, jusqu'à aujourd'hui, un outil clé de la politique de Pékin. Il a permis d'abonder l'économie en liquidités « bon marché ». Mais sans doute de façon trop importante : le niveau des crédits sur PIB est très élevé, supérieur à 160%. Et pas toujours de manière optimale : la qualité du portefeuille de crédits des banques est en question ; même si le risque systémique bancaire n'est pas un sujet d'inquiétude majeur, l'État ayant les moyens et la volonté de soutenir les banques en difficulté.

Enfin, la course à la croissance s'est faite sans grande considération des conséquences sur l'environnement. Le bilan est aujourd'hui lourd. Juste deux chiffres, un sixième des principaux fleuves et rivières de Chine ne répondent plus aux normes minimums requises pour l'irrigation des terres agricoles. Et sur les vingt villes les plus polluées de la planète, plus des trois quarts sont chinoises. Ces problèmes environnementaux posent une contrainte physique directe au développement de la Chine.

Les dirigeants chinois ont pleinement conscience de ces problèmes. La transition vers un nouveau modèle a commencé. Le 12^e plan quinquennal (2011-2015), la hausse des dépenses publiques à caractère social, les efforts portés sur la R&D ou les réformes pilotes du

système bancaire et financier jouent tous en faveur d'une croissance :

- plus axée sur la consommation interne, sur l'investissement de productivité, sur le secteur privé et sur des activités à plus forte valeur ajoutée ;
- résultant d'une montée en force en matière d'innovation technologique et d'une meilleure allocation des ressources ;
- inclusive et plus respectueuse de l'environnement.

Mais les questions de gouvernance sont jusqu'à présent restées en suspens. Plus de règle de droit et moins de corruption auraient non seulement pour effet d'améliorer l'efficacité économique et de renforcer le secteur privé, mais encore répondraient à l'évolution du tissu social (et aux risques inhérents). Les inégalités de revenus n'ont cessé de croître au cours des trois dernières décennies et ont aujourd'hui atteint des niveaux latino-américains. Les migrants ruraux sont depuis longtemps victimes de discriminations. Mais la jeune génération, qui a d'autres aspirations que la précédente, est plus revendicative et plus à même de s'organiser et mener des actions collectives pour faire valoir ses droits. Enfin, le nombre de manifestations à travers l'ensemble du pays a fortement augmenté ces dernières années. Pékin a jusqu'à présent toujours réussi à les circonscire, bien que sur des thèmes potentiellement d'envergure nationale (expropriation des paysans, salaires, emploi et conditions de travail, discrimination des travailleurs migrants, problèmes environnementaux, intoxications alimentaires...). Mais Internet et les réseaux sociaux pourraient progressivement changer la donne.

Le pragmatisme auquel ils nous ont habitués et l'identité du futur nouveau président, Xi Jinping, laissent raisonnablement penser que les dirigeants chinois sauront piloter le changement. Mais la tâche s'annonce plus compliquée qu'au cours des trois dernières décennies. Des adaptations institutionnelles pourront, en outre, être requises de façon plus pressante.

Dans ce contexte, le potentiel de croissance devrait presque inévitablement baisser au cours des prochaines années pour atteindre 6-7%. Mais le miracle chinois n'est sans doute pas épuisé, et la Chine devrait continuer de rattraper les économies développées.

Sylvain Laclias
CASA ECO

1. Cela dit, le pouvoir d'achat des Chinois reste cinq fois moins élevé que celui des Américains.

RENCONTRE Cerifat SAS/Hair Coif

Le service s'exporte aussi

Créé il y a 40 ans, le premier salon de coiffure Hair coif est déjà un pari. Celui de penser que les centres commerciaux, qui apparaissent alors, rencontreront leur public et changeront la manière de faire ses courses et ... d'aller chez le coiffeur. Le succès est au rendez-vous. Au milieu des années 1990, la société relève un nouveau défi : les centres commerciaux s'exportent dans l'Europe qui s'élargit à l'Est. Hair Coif va en faire autant.



Quelle a été votre stratégie de développement ?

Christian Cullery, DAF de Cerifat.

Comme souvent, le démarrage est fait de hasards. Ouvrir un salon de coiffure dans une galerie marchande en 1973 n'était pas le fruit d'une vision stratégique. Personne ne prédisait le succès, mais Mr Romero, fondateur du groupe, perçoit rapidement une opportunité et les promoteurs venaient nous chercher. Très vite, il a analysé le phénomène et tout ce qu'il pouvait apporter à une activité comme la nôtre. En centre ville, vous construisez une clientèle très fidèle à « son » coiffeur et tentée de le suivre s'il part. En centre commercial, l'activité repose sur un flux de visiteurs qui se renouvelle en permanence. Nous avons exploité cette dynamique en apportant notre savoir faire : importance de la qualité de l'aménagement du salon, formation régulière des coiffeurs, produits de soins de qualité etc. Aujourd'hui, nous avons 85 salons dans toute la France.

Pourquoi avez-vous choisi de vous développer en Pologne ?

C.C. Nous étions très proches de Casinò que nous avons accompagné dans de nombreuses galeries marchandes. Ils nous ont proposé de les suivre quand eux-mêmes ont fait le choix de s'installer à Cracovie en 1996. Puis, nous nous sommes implantés dans les centres commerciaux que Auchan et Carrefour ont ouvert là-bas, puis

4 ans plus tard, notre stratégie évolue en préférant des centres commerciaux à l'américaine (galeries commerciales très importantes, et petit supermarché alimentaire). Aujourd'hui, nous avons 13 salons en Pologne. 15 l'année prochaine

Quelles leçons tirez-vous de cette expérience ?

C.C. C'est passionnant et cela nécessite d'être capable de s'adapter car l'Europe centrale et orientale évolue très vite. La question de la langue est évidemment importante : tous nos formateurs doivent se faire accompagner d'un interprète et notre responsable local doit être bilingue ! Notre concept en France correspond à des salons de moyenne gamme : en Pologne, nous sommes situés plus haut de gamme. Quand nous sommes arrivés, les mentalités étaient encore très « soviétiques » : le service était assez peu valorisé. Ce n'est plus le cas aujourd'hui. Le pays se modernise. Les consommateurs polonais ont changé. Les centres commerciaux sont immenses et ce n'est plus l'alimentaire qui tire l'activité. Il ne faut pas s'endormir !

Quel est l'appui du Crédit Agricole ?

C.C. En France, la Caisse Centre Loire gère la moitié de nos flux quotidiens, nos placements, nos financements lors de création ou de rénovation de salons. En Pologne, elle a

CHIFFRES CLÉS

CHIFFRE D'AFFAIRES 2011
FRANCE : 24 704 509 €
POLOGNE : 3 542 519 €

85 SALONS DE COIFFURE
EN FRANCE
13 EN POLOGNE, 15 EN 2013

WWW.HAIRCOIF.FR

apporté sa contre garantie pour les premiers financements et les garanties de loyers et continue de l'apporter pour ces dernières, garanties exigées des bailleurs pour la location des murs. Mais c'est CA CIB Pologne qui intervient maintenant et nous attendons avec impatience le déploiement de Crédit Agricole Polska pour la gestion des flux quotidiens.

Quels sont vos projets ?

C.C. Il y a encore des possibilités de développement en Pologne dans les villes de plus de 400 000 habitants qui sont notre cible. Pour le moment, nous n'envisageons pas de nous implanter dans d'autres pays. L'étude que nous avons faite il y a quelques années sur la Russie nous a refroidi : il n'y avait pas de sécurité juridique dans ce pays et le jeu n'en vaut pas la chandelle. Nous sommes une enseigne mature et il nous semble très important d'être attentif aux évolutions économiques, aux transformations des mentalités et des modes de vie pour rester performant, en Pologne comme en France.

CRÉDIT AGRICOLE INTERNATIONAL

CRÉDIT AGRICOLE INTERNATIONAL

est édité trimestriellement par le GIE GECAM - Fédération nationale du Crédit Agricole, 48 rue La Boétie, 75008 Paris, tél. 01 49 53 44 05

Directeur de la publication

Bertrand Corbeau
Rédacteur en chef

Jean Salati

Comité éditorial

E. Boucquey, CR Aquitaine ;
C. Eydoux, CA CIB ; L. Garaffini,
CA Leasing et Factoring ;
A. Hemery, CR du Finistère ;
M. Jacquet-Lagrezze CA.sa
J. Oppermann, CR Centre-est ;
D. Paquez, CR Nord de France ;
N. Renaut, CA.sa ; P. Staehly,
CR Alsace Vosges, J. Tual, CA
Corporate & Investment Bank

Réalisation et direction

technique

Paragramme

Impression

I & D - Dépôt légal :

novembre 2012

Abonnements

Caisses régionales de Crédit Agricole.

Gestion du poste clients à l'International

Un défi pour sécuriser le développement commercial des entreprises internationales

Des offres performantes permettent aux entreprises de consolider la gestion de leurs filiales à l'international et d'externaliser le traitement des opérations avec des acheteurs étrangers.

Le poste clients représente en moyenne plus du tiers du bilan des entreprises. Les clients sont donc à la fois la principale richesse de l'entreprise et souvent l'actif financier le plus important à son bilan. Dans une économie mondialisée avec une part grandissante des créances internationales, la gestion du poste clients est un enjeu majeur qui nécessite la mise en place d'un dispositif souvent coûteux et de processus à optimiser.

La gestion du poste clients comprend l'administration des ventes, la facturation, la gestion des moyens de paiement reçus, le lettrage comptable des encaissements et les actions de recouvrement. Or la gestion du poste clients sur des créances à l'étranger pose un certain nombre de problèmes d'efficacité, de productivité et de gestion des risques.

Il faut en effet souvent gérer avec des équipes réduites et des systèmes de reporting moins intégrés dans des zones où les risques sont souvent moins maîtrisés par les équipes du siège. Au niveau de la maison-mère, il s'agit de préserver l'indépendance opérationnelle des filiales tout en harmonisant les performances, les processus et le pilotage.

VERS LA RECHERCHE DE RÉACTIVITÉ ET D'ADAPTABILITÉ

Les entreprises françaises présentes à l'international ont connu des fortunes diverses entre les zones à fort développement et les pays touchés durement par la crise financière et économique actuelle. Dans ce contexte, l'international a mis en évidence deux qualités importantes pour une gestion du poste clients efficace : réactivité et adaptabilité.

La réactivité s'avère décisive pour réduire les risques d'impayés. Face à ce risque les entreprises ont tendance à s'en remettre à une assurance-crédit. Ce n'est malheureusement pas suffisant.

Réduire les risques d'impayés et les délais de paiement

D'une part l'assurance-crédit peut s'avérer coûteuse pour couvrir l'international, et les prix de certaines zones

augmentent sensiblement depuis quatre ans. En cas de sinistre, la couverture de l'assureur sera actionnée, mais au prix de l'activation des franchises et de prix ajustés à la hausse. De plus, l'assureur garde la main pour réduire ses lignes au risque de mettre l'entreprise en difficulté commerciale.

Il appartient donc à l'entreprise de se prémunir face à ce type de situation. Un monitoring des risques intégrant un suivi des limites d'assurance-crédit et un scoring risque est un minimum pour surveiller les encours. L'intégration de profils de paiement pour générer des alertes demeure également un indicateur clé car c'est un indicateur prédictif pertinent. Cela implique que le dispositif de suivi des risques soit couplé avec l'applicatif de suivi des relances des factures clients.

D'autre part, plus l'entreprise grandit, plus la trésorerie devient un enjeu d'optimisation pour poursuivre son développement. Les efforts pour réduire les délais de paiement sur les créances échues doivent être maintenus pour reconstituer la trésorerie. À l'international, il y a, de plus, un enjeu en matière de risque de change à encaisser rapidement les créances clients.

Suivre les risques pour mieux les prévenir

Toute la difficulté pour un groupe international, quelle que soit sa taille, est d'avoir en central, où sont souvent concentrés expertise et centre de décision sur les sujets de risque les plus sensibles, à la fois une vision consolidée des risques et la possibilité de détailler les analyses par pays. Il y a là non seulement un défi d'outil mais aussi une problématique de gouvernance pour trouver la juste délégation qu'une Direction Financière Groupe octroie aux filiales à l'international. Dans la pratique, les difficultés techniques pour assurer un reporting des encours, des risques et des données d'analyse freinent les velléités d'un suivi efficace et centralisé en temps réel. Les échanges de données intégrés dans des outils de suivi consolidant ne sont pourtant plus une difficulté et la problématique technologique a tendance à se simplifier. Quant aux investissements nécessaires, ils s'amortissent rapidement par la réduction du coût du risque, la possibilité d'être plus agressif commercialement et les gains de productivité induits par des outils opérationnels plus performants.

L'adaptabilité est un maître-mot quant au développement à l'international car les positions bougent rapidement et les opportunités de développement sont parfois aussi rapides que la perte d'un marché clé. Il est donc important de disposer d'une organisation souple alors que le poids de l'administratif des petites structures s'avère un coût incompressible. Le développement à l'international bute trop souvent sur la difficulté de dépasser le point mort ou de pouvoir supporter des baisses d'activité génératrices potentiellement de pertes. L'entreprise est amenée à faire un arbitrage entre une structure sécurisante mais coûteuse et une organisation légère au détriment d'un suivi aussi rigoureux qu'elle le souhaiterait. Le suivi des risques et la relance sont les premières fonctions concernées par cet arbitrage.

Dans les structures plus importantes, l'enjeu est surtout lié à la productivité et à la réduction des coûts. Les entreprises matures ont tendance à disposer d'une organisation construite au fil du temps. Une réingénierie des processus est parfois nécessaire.

DES SOLUTIONS CONCRÈTES

La mise en place d'outils légers de type full web au sein d'un réseau international est une première solution qui permet à la fois d'optimiser le suivi du poste clients et de pouvoir prendre la main sur certaines opérations pour les centraliser partiellement ou totalement. Cette centralisation possible peut être permanente ou activée selon les ressources internes de la filiale à un moment donné (congé, back-up...).

L'externalisation est une autre solution qui tend à se développer grâce aux possibilités offertes par la dématérialisation et les échanges sécurisés des données. Elle permet de bénéficier d'une grande souplesse pour adapter l'équipe aux besoins, et donc aux variations d'activité. L'avantage est non négligeable dans certains pays où les lois du travail sont particulièrement rigides. C'est aussi une solution d'appoint pour traiter des problématiques de langue. Il existe désormais des offres pour confier au même sous-traitant les opérations de plusieurs pays. Une centralisation du traitement des activités de gestion du poste clients de plusieurs filiales ou de l'activité export gérée de France est un moyen de réduire les coûts en évitant de recruter des profils spécialisés (compétences métier ou linguistiques). Cette centralisation est source d'économies d'échelle et d'harmonisation des processus lorsqu'elle est souhaitée. La sous-traitance dans certains pays à coût de main d'œuvre plus modéré augmente l'intérêt de ce type de solution.

TEOTYS, SPÉCIALISTE DE LA GESTION DES CRÉANCES INTERNATIONALES

L'optimisation de la gestion du poste clients à l'international peut donc être motivée par la gestion du risque, l'amélioration de la trésorerie, l'ajustement des coûts ou la recherche de la performance opérationnelle. Afin d'aider les directions financières dans cette démarche, le Groupe Crédit Agricole dispose d'une filiale spécialisée, Teotys, fortement orientée sur le traitement des opérations à l'international. Teotys intervient dans une dizaine de langues et peut déployer des solutions dans un environnement multi-pays.

Les experts de Teotys peuvent intervenir pour faire une analyse complète de processus pour identifier les pistes d'amélioration en matière de gestion du risque et de performance opérationnelle. Cet audit se traduit par des propositions d'évolution de paramètres, voire de réingénierie de processus. Teotys accompagne ses clients dans la mise en œuvre.

Teotys intervient en conseil, mais peut également proposer des solutions très opérationnelles. Ces solutions vont de logiciels de recouvrement multilingue ou de gestion documentaire à la gestion déléguée. En effet avec ses centres opérationnels sur trois continents, Teotys peut mettre à disposition une équipe dédiée pour traiter une ou plusieurs entités, en travaillant les opérations dans la langue souhaitée. Les clients disposent alors d'outils de pilotage avancé avec des statistiques consolidées selon le degré de granularité désiré et les particularités locales. Il est par exemple possible de déléguer la relance sur seulement quelques pays mais de visualiser les créances arriérées et les litiges de chaque entité y compris sur le périmètre non délégué. La performance est contrôlée par des reportings sur les indicateurs clés et également lors de comités de pilotage dédiés. La mise en place d'une telle organisation permet de concentrer les unités à l'international sur le développement.

Pour avoir plus d'information, n'hésitez pas à contacter votre chargé d'affaires Crédit Agricole qui contactera la direction régionale de Crédit Agricole Leasing et Factoring afin qu'un ingénieur commercial Teotys de votre région puisse vous contacter.

Laurent Darmon, directeur général de Teotys, Crédit Agricole Leasing et Factoring

EN
BREF

Salon Aquitaine Export

Le Conseil régional d'Aquitaine et ses partenaires de l'export (CCI International Aquitaine, Ubifrance, Coface, Oséo, Comité Aquitaine des CCEF, Direccte Aquitaine) ont organisé conjointement, le jeudi 15 novembre au Palais des congrès à Bordeaux, la 1^{re} édition du Salon Aquitaine Export pour les PME de la région. L'objectif de cette journée

spéciale était d'accompagner les entreprises dans leur stratégie à l'international. Les candidats à l'export ont pu en un seul lieu trouver toutes les informations techniques et juridiques nécessaires, rencontrer des experts et les acteurs clés de l'export en Aquitaine, identifier des partenaires, choisir le marché le plus adapté à leur activité et leur stratégie, partager des expériences.

Une première édition réussie, à laquelle le Crédit Agricole d'Aquitaine a participé, qui encourage les organisateurs à renouveler l'expérience certainement tous les deux ans.

Medef International Nord-Pas-de-Calais

Le Crédit Agricole Nord de France a participé à une manifestation de lancement de Medef International Nord-Pas-de-Calais,

qui a regroupé une cinquantaine de chefs d'entreprises. Medef International est une association créée en 1989. Elle anime un réseau patronal mondial au service du développement des entreprises françaises sur les marchés émergents et en développement. La création de cette association régionale est une prolongation de la structure nationale : c'est la première initiative de ce type en France.

