

CAHIER SPÉCIAL ENTREPRISES

- 2 • Conduite du changement**
Les 7 clés d'un changement réussi
- 16 • Le coaching en entreprise**
Un levier de performance
- 27 • Recouvrement, affacturage, assurance-crédit...**
De l'art de soigner sa trésorerie
- 34 • Sécurité en entreprise**
Physique ou informatique, la sécurité est une priorité !
- 40 • Développement Durable et Responsabilité Sociétale des Entreprises : les enjeux**



Recouvrement, affacturage, assurance-crédit...

De l'art de soigner sa trésorerie

C'est une évidence pour les entreprises en difficulté, mais c'est aussi un enjeu important pour les organisations bien portantes : il faut soigner sa trésorerie pour assurer la pérennité de son activité. L'affacturage et le recouvrement font partie des outils permettant d'éviter que les retards de paiement ou les impayés ne viennent fragiliser l'entreprise.

La conjoncture économique restant particulièrement difficile pour les entreprises, grandes ou petites, avoir recours à un dispositif de type recouvrement ou affacturage permet de réduire les délais de paiement et les impayés pour améliorer son fonds de roulement. Cela peut permettre aussi de mobiliser des ressources pour un investissement urgent à réaliser, voire de réduire ses tâches administratives en optant pour une solution d'externalisation, si le rapport coût/bénéfice le justifie.

Choisir la solution la plus opportune en fonction de la situation et des projets de son entreprise, tel est donc l'un des enjeux primordiaux quand on doit rechercher une solution de trésorerie. C'est aussi un dossier à rouvrir régulièrement, car si à un instant T une solution s'impose, les entreprises sont des organismes vivants, dont les besoins évoluent, et quelques mois plus tard une autre solution peut se révéler plus intéressante. Il est donc important de connaître les avantages comparatifs de chaque dispositif.

Le recouvrement, un art subtil

Le recouvrement est une activité incontournable pour toute entreprise confrontée à un non-respect des délais de paiement de ses factures par ses clients.



Un dispositif de type recouvrement ou affacturage permet de réduire les délais de paiement et les impayés pour améliorer son fonds de roulement.

Le recouvrement peut bien entendu être assuré en interne, et pour l'améliorer si besoin il ne faut pas hésiter à faire appel à des prestations de formation. L'enjeu est double : non seulement recouvrer la créance, pour préserver la trésorerie de l'entreprise, mais aussi préserver, voire améliorer la relation clients. Concevoir le recouvrement comme une activité à part entière, qu'elle soit interne ou externalisée, est aussi intéressant pour décharger de cette tâche les commerciaux, qui vont alors pouvoir se consacrer davantage à l'augmentation du chiffre d'affaires.

Externaliser le recouvrement est une solution intéressante quand on ne dispose des ressources suffisantes en interne, ou quand l'on souhaite professionnaliser la démarche. Le recouvrement est en effet un art difficile : il faut obtenir des résultats, tout en préservant les clients. Cela peut passer par de la prévention, avec l'envoi de rappels diplomatique en amont de l'échéance, mais aussi par la persuasion, en usant de pressions progressives pouvant aller jusqu'à la mise en demeure préalable à une éventuelle procédure. Dans tous les cas, des procédures personnalisées

pour chaque client, allient le courrier et le contact direct et suivi, vaudront mieux que des relances industrialisées. Il faut également être vigilant au niveau de recouvrement attendu : plus il est élevé, plus l'organisme de recouvrement devra s'efforcer d'obtenir des résultats avec chaque client débiteur, et devra donc manier subtilement les outils à sa disposition. Ce qui n'en sera que meilleur pour la relation clients.

L'affacturage, rapide et efficace

Longtemps considéré comme le dernier recours de sociétés en difficultés financières, l'affacturage est aujourd'hui un outil souple au service des entreprises. Le principe est simple : l'entreprise cède ses créances à l'affactureur, ou factor, et récupère donc en cash l'équivalent de ●●



●● ces créances, moins la commission du factor et une éventuelle retenue de garantie. Le règlement des factures peut donc avoir lieu dès leur émission. L'avantage est évident : c'est une solution qui permet de redresser rapidement la trésorerie de l'entreprise, que l'on peut donc privilégier en cas d'urgence, pour du court/moyen terme. En période de difficultés, cela permet aussi de se concentrer sur ses priorités en se dégageant des

problématiques de recouvrement, puisque c'est le factor qui est en situation de devoir récupérer la créance.

Cette solution, de plus en plus utilisée, demande seulement quelques précautions de bon sens. D'abord négocier au mieux la commission du factor, en la comparant à d'autres solutions de trésorerie proposées par des concurrents. Ensuite, ne pas s'engager sur du long terme, car cette solution d'urgence, souvent

L'AFFACTURAGE POUR EXPORTER ?

L'affacturage peut aussi être une solution à l'export, une activité dont le risque est lié d'une part à la plus grande difficulté à connaître la solvabilité et la réputation de ses clients, et d'autre part à la méconnaissance des juridictions étrangères en cas de litige sur des créances.

L'affacturage export apporte un financement en euros ou en devises locales des créances cédées, une externalisation des dispositifs de relance et de recouvrement, ainsi qu'une expertise pour analyser la solvabilité d'acheteurs étrangers. « Cette offre répond en tous points aux besoins des clients qui se développent à l'international, souligne Eugénie Aurange, directrice du développement des marchés d'Eurofactor, la marque affacturage de Crédit Agricole Leasing & Factoring. Et avec le développement de leurs opérations à l'international, les entreprises sont de plus en plus à la recherche de contrats pan-européens qui leur permettent de signer un contrat global pour toutes leurs filiales, au lieu d'un contrat pour chaque filiale. »

plus onéreuse, peut être remplacée par d'autres dès que la situation de l'entreprise s'améliore. Enfin, se garantir que les méthodes de recouvrement utilisées par le factor ou ses partenaires ne vont pas nuire

à la relation client, puisque ce sont bien vos clients qui auront affaire au factor et à ses partenaires pour régler les factures qu'ils ont chez vous. Pour mettre en place un contrat d'affacturage, ●●

EOS CREDIREC

Le recouvrement à visage humain

À la croisée des valeurs d'écoute et de souplesse, sans délaissier pour autant la rigueur, la qualité et la fiabilité, EOS Credirec développe une expertise aussi innovante qu'atypique en matière de recouvrement et d'acquisition de créances.

« **W**ith head and heart in finance ». Plus qu'une devise, cette formule caractérise parfaitement l'approche humaine développée quotidiennement par EOS Credirec, spécialiste du recouvrement et de l'acquisition de créances. N° 2 du secteur au niveau français, cette filiale du groupe EOS



Nathalie Lameyre, présidente d'EOS Credirec

« **95 % de nos opérations se concluent à l'amiable** »

merciales, tant pour son propre compte, que pour le compte de tiers.

Recherche de solutions à l'amiable.

« Nous sommes avant tout des négociateurs qui privilégient l'échange et non de simples recouvreurs de créances, très attachés à la déontologie, pour protéger l'image de nos clients. 95 % de nos opérations se concluent à l'amiable, c'est le fondement

même de notre métier » commente Nathalie Lameyre, dirigeante d'EOS Credirec. Effectivement, cet opérateur met un point d'honneur à toujours rechercher des solutions à l'amiable pour privilégier la discussion et la compréhension dans le traitement de toutes ses solutions élaborées sur-mesure : négociation précontentieuse, initiation et suivi des procédures judiciaires, recouvrement d'anciennes créances, retour à meilleure fortune, recherche de coordonnées de débiteurs avec sa filiale agréée SIP, ou enfin la quête de débiteurs partis à l'étranger, grâce à son service de recouvrement transfrontalier, un réseau lui aussi unique en son genre.



Tél. +33 [0]1 53 86 16 73
commercial@eos-credirec.com
www.eos-credirec.com

AU GROUP

Le poste clients est incontournable pour financer le développement de toutes les entreprises !

Optimiser le poste clients, c'est le métier d'AU GROUP courtier indépendant pour qui la mobilisation des créances commerciales permet plus que jamais de répondre aux besoins de financement court terme des entreprises avec des solutions sur mesure.

Dans une période de tension économique, les liquidités sont paradoxalement abondantes. Le véritable enjeu du moment pour les dirigeants d'entreprises est davantage la diversification et la pérennisation de leurs sources de financement court terme que l'accès au cash en lui-même. Dans ce contexte, l'affacturage constitue une véritable alternative. Matthieu Arnoux qui chez AU GROUP conseille les entreprises dans la définition et la mise en œuvre de leur projet de financement insiste sur le caractère particulièrement dynamique des solutions d'affacturage actuellement disponibles : « le poste clients est un actif souvent mal exploité par l'entreprise qui lui permet pourtant de structurer son BFR ». Surtout, l'image négative qui collait à l'affacturage et qui donnait l'impression aux clients de l'entreprise utilisatrice de cette solution qu'elle était dans une situation économique préoccupante n'est plus d'actualité. Pour l'essentiel observe Matthieu Arnoux, « les entreprises qui font le choix de l'affacturage vont bien. En outre on assiste depuis quelques années à une montée en gamme de la taille des entreprises utilisatrices. Nous sommes passés d'un marché essentiellement orienté TPE/PME à un marché qui s'est ouvert aux ETI et aux corporates ».



Matthieu Arnoux, responsable grands comptes finance chez AU GROUP

Des offres multiformes en plein essor

Les factors sont presque tous des filiales de banques, les activités d'affacturage de l'un des derniers acteurs indépendants GE Capital devant être repris très prochainement par le Crédit Mutuel. Cela n'est pas sans impact pour les entreprises. Selon Matthieu Arnoux, « il faut veiller à ce que la qualité et la maîtrise des créances commerciales soient bien prises

en considération pour optimiser au maximum le levier de cash. L'approche opérationnelle doit l'emporter sur une vision essentiellement fondée sur la qualité du bilan. L'affacturage n'est pas un concours bancaire classique ! ». S'agissant des produits disponibles, l'affacturage est résolument multiforme. Les offres des factors ne font que s'étoffer permettant de prendre en considération le chiffre d'affaires domestique et export, d'intégrer dans un même programme plusieurs filiales

« Le poste clients est un actif souvent mal exploité par l'entreprise qui lui permet pourtant de structurer son BFR »

françaises et européennes d'un groupe ou encore d'optimiser la présentation du bilan dans une approche déconsolidante. De plus l'émergence des fintechs qui sont en passe de devenir des nouveaux acteurs du financement des créances commerciales devrait continuer à booster le marché.

Bien comprendre l'activité de l'entreprise pour bien financer

Sélectionner un factor n'a rien d'évident. Chez AU GROUP, on constate que les entreprises ont un vrai besoin de pédagogie et d'accompagnement sur le choix du partenaire et la définition de la solution à mettre en œuvre. Au-delà, c'est surtout la compréhension par le factor du métier de l'entreprise et de ses contraintes qui fait le succès de l'opération. Typiquement le processus de facturation, le recours à la sous-traitance ou le niveau des non valeurs comme les avoirs pourront être de nature à réduire l'enveloppe de financement et donc à rendre le programme d'affacturage contre-productif. Anticiper l'étude et la mise en place du contrat d'affacturage, consulter plusieurs factors et comparer les offres au-delà des simples aspects tarifaires font partie des bonnes pratiques !



au
GROUP

GARANTIE, FINANCEMENT
& GESTION DU CRÉDIT-CLIENTS

Tél. + 33 (0)1 42 66 66 46

info@au-group.com

www.au-group.com

●●● le factor va analyser le poste clients de l'entreprise, sa composition, la solvabilité attendue de chacun des clients dont il gèrera les créances, et le montant de sa commission dépendra également de l'en-cours de factures qui lui sera confié pour chaque client. Bien entendu, le coût ne sera pas le même en fonction de qui, de l'entreprise ou du factor, assume le risque d'impayés au terme des procédures de relance prévues.

L'assurance-crédit

La question du risque est en effet déterminante, et les factors proposent pour cela des solutions dédiées, appelées assurance-crédit, qui permettent d'éviter le risque d'insolvabilité des clients, mais ne prévoient pas de financement des factures, contrairement à l'affacturage. Le factor va alors mettre en place des dispositifs



Se garantir que les méthodes de recouvrement utilisées par le factor ou ses partenaires ne vont pas nuire à la relation client.

de prévention des risques (connaissance des clients, propositions d'adaptation des conditions de paiement, etc.)

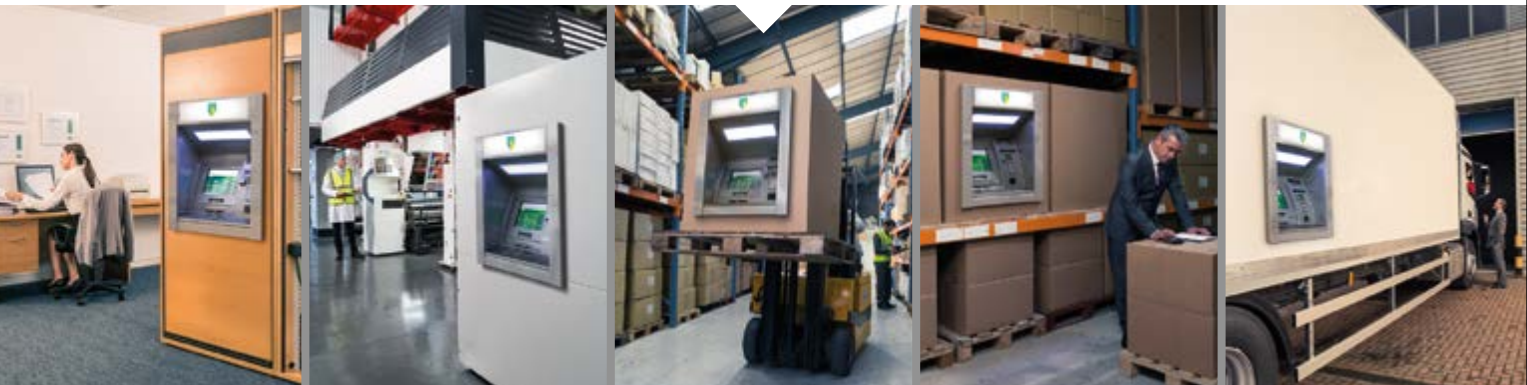
et apporter sa garantie contre les impayés, une garantie qui peut aller jusqu'à 100 %. Il pourra également proposer

des services de recouvrement et de gestion des impayés.

Les solutions d'amélioration de la gestion du poste clients et de la trésorerie ne manquent donc pas, et il faut bien peser les avantages et inconvénients de chacune, en fonction de la situation de l'entreprise, pour faire appel au bon partenaire au bon moment ! ●



ABN·AMRO Commercial Finance



Financer vos ambitions

Le financement de votre entreprise est plus proche que vous le pensez

Véritable partenaire de votre entreprise, nous vous accompagnons à toutes les étapes du cycle de vie : développement des activités, transmission, retournement. Avec le Financement de Balance d'ABN AMRO Commercial Finance, votre entreprise bénéficie de l'expertise reconnue de nos équipes. Cette solution souple s'adapte parfaitement à son organisation et permet à votre entreprise de conserver la gestion complète de son poste clients.

ABN AMRO Commercial Finance, fournisseur de solutions de financement sur mesure et innovantes

Filiale du groupe ABN AMRO, ABN AMRO Commercial Finance, spécialisé dans le financement et l'optimisation du BFR, est présent en France à Paris et en région. Avec plus de 2 000 clients, ABN AMRO Commercial Finance est fortement implanté dans 4 pays : Allemagne, France, Pays-Bas, Royaume-Uni et dans le reste du monde au travers de son appartenance aux réseaux internationaux (FCI et IFG).

www.abnamrocommercialfinance.fr

ABN AMRO Commercial Finance – 39 rue Anatole France – 92532 Levallois-Perret cedex

Tél : + 33 (0)1 41 49 93 96 – contact@abnamrocomfin.fr

ARCA CONSEIL

La force de l'analyse, l'expertise de l'investigation

Leader de l'Enquête et de l'Investigation en France et à l'International, ARCA CONSEIL possède deux Pôles dédiés aux Directions Générales d'entreprises : « Affaires Spéciales et Internationales » et « Intelligence Économique ». Sa vocation : assister ses clients dans leur prise de décisions stratégiques [préventif ou contentieux].



Samy Benarroch, Président

Pôle « Affaires Spéciales et Internationales » : l'exception est notre quotidien

Les entreprises doivent répondre à une réglementation toujours plus drastique. Comment les accompagner-vous dans ce nouveau contexte ?

S. B. : Par le recueil et l'analyse d'informations des plus simples aux plus délicates, pour ainsi les guider dans leurs décisions. En effet, notre statut d'Agent de Recherches Privées (A.R.P.) nous confère également des possibilités de recherches et d'investigations extrêmement étendues pour faire aboutir une mission, ce quelle que soit la difficulté ou la zone géographique.

La veille effectuée sur les textes législatifs, réglementaires et la jurisprudence nous permettent d'être force de proposition et de présenter une méthodologie de recherche inattaquable.

En quoi votre offre constitue-t-elle une véritable valeur ajoutée ?

S. B. : Le recueil d'informations fiables est devenu un vrai enjeu pour préserver la pérennité d'une entreprise et favoriser son expansion. Notre valeur ajoutée est donc avant tout d'obtenir tout type d'information en temps réel.

Dans quel cadre agissez-vous ?

S. B. : Nous intervenons à toutes les étapes du Risque Client et réalisons des enquêtes préventives (implantation à l'étranger, recherche de partenaire, rapprochement avec une société...) ou des enquêtes curatives (litige avec un client, créance à recouvrer)

Pourquoi est-il opportun d'avoir recours à une société d'enquêtes ?

Samy Benarroch : Leader de l'investigation patrimoniale, nous avons étendu au fil des ans notre champ d'intervention à l'investigation commerciale et financière sur les entreprises (analyse des risques financiers, assistance dans la négociation, aide à la détection de fraude...), pour développer une expertise spécifique en matière d'Intelligence Économique et Concurrentielle. Nous réalisons des enquêtes pointues « orientées preuves » pour aider nos clients (entreprises et dirigeants) à résoudre des situations délicates : concurrence déloyale, défense dans un environnement hostile, détournement d'actifs...

Quelles réponses en dehors des frontières françaises ?

S. B. : Avec un réseau mondial d'enquêteurs multilingues, les frontières n'existent plus pour ARCA Conseil. Nous sommes d'ailleurs membre actif des 2 principales associations internationales d'enquêteurs : W.A.D. (World Association of Detectives) et A.B.I. (Association of British Investigators)

Quelles informations pouvez-vous obtenir ?

S. B. : Une analyse quantitative : analyse bancaire et financière, valeur du patrimoine immobilier, opinion des principaux fournisseurs et des clients, réputation et honorabilité, respect des engagements...

Une analyse qualitative d'éléments immatériels : capacité du dirigeant à gérer l'entreprise, existence éventuelle de mouvements sociaux, qualité des brevets déposés, dynamisme de l'équipe commerciale, innovation produits, image et réputation, cercles d'influence et réseaux d'affaires...

ARCA Conseil réalise également des investigations pour localiser les débiteurs, rechercher leurs actifs saisissables, détecter et évaluer leur patrimoine...

De quelle organisation disposez-vous pour gérer ce type de demande ?

S. B. : Notre Pôle « Affaires Spéciales et Internationales » regroupe une équipe composée d'analystes issus du monde de l'intelligence Économique, d'enquêteurs experts (plus de 20 ans d'expérience), d'un réseau unique et de chefs de missions rompus à gérer les situations les plus complexes. Chaque demande fait l'objet d'une analyse préalable et d'un devis argumenté, précisant, également, le délai. Notre Pôle détecte « l'information décisive » dans le respect absolu de la loi.



12 rue Saint Fiacre - 75002 Paris
Tél. +33 [0]1 40 26 58 58
contact-arca@arca.fr
www.arca.fr

CREDITSAFE

L'information financière, le nerf de la guerre

1^{er} réseau mondial d'information financière et commerciale, avec 190 millions de rapports en ligne, Creditsafe est le partenaire indispensable de tout dirigeant désireux de connaître la solvabilité d'un partenaire et d'optimiser ses rentrées de cash.

Évaluer en un clic, la santé financière et la solvabilité d'une entreprise, tout en s'appuyant sur des informations de haute fiabilité, c'est le challenge que relève avec succès depuis 1997, le groupe indépendant Creditsafe. Le leader mondial de l'information financière et commerciale, en croissance de CA de 24 % en 2015, met à disposition de ses 100 000 clients (12 500 en France) les rapports de 190 millions d'entreprises actives présentes dans 51 pays : « Notre objectif, donner aux entreprises une vision à 360° pour les aider à prendre les meilleures décisions stratégiques et de gestion commerciale », souligne, Damien Barthélémy, directeur général de Creditsafe.



De l'outil d'aide à la décision à l'optimisation des rentrées de trésorerie

Score de prédiction de défaillance, limite de crédit et même comportements de paiement, ou encore privilèges... autant d'informations concrètes que Creditsafe

propose, dans des outils de suivi et de visualisation interactifs et simples d'utilisation. Les données de comportement de paiement (3D Ledger), dont Creditsafe se targue d'avoir le plus grand nombre sur le marché, sont collectées via un nouveau système de partage par les sociétés clientes et permet à la fois d'agir en amont des impayés, et d'optimiser les stratégies d'affacturage et de recouvrement.

Des outils qui s'avèrent donc particulièrement précieux, tant pour les groupes, que pour les petites et moyennes entreprises, pour lesquelles la rentrée rapide de cash est toujours une question de survie.

creditsafe

www.creditsafe.fr

Malika / Samuel pour une démo

0 810 60 03 97

contact@creditsafe.fr

FINEXKAP

Cash contre créances en mode 2.0

À la différence de l'affacturage classique, le groupe Finexkap mise sur les nouvelles technologies pour proposer aux entreprises le rachat de leurs factures en attente de paiement. Un modèle souple, rapide, efficace et surtout totalement inédit en France.



Cédric Teissier, dirigeant de Finexkap

Difficultés pour financer la croissance de son activité ? Retard de paiement systématique d'une partie de la clientèle ? Tensions au niveau de la trésorerie ? La solution à tous ces problèmes a un nom : Finexkap. Cette plateforme de financement de trésorerie, propose une solution dématérialisée totalement inédite en France, qui permet aux entreprises de céder leurs créances commerciales contre une avance de trésorerie. « Avec cette solution 100 % web, nous démocratisons l'accès au financement en transformant en cash les factures de nos clients, et ce, en un temps record afin de leur offrir davantage de marges de manœuvres », se félicite Cédric Teissier, dirigeant de Finexkap.

« Nous démocratisons l'accès au financement en transformant en cash les factures de nos clients, et ce, en un temps record ».

Réponse en 48 heures

Concrètement, une entreprise désireuse de céder ses factures en attente de paiement, s'inscrit sur le site de Finexkap, avec son numéro SIREN et son mail. Elle dépose ses factures sur la plateforme et 48 heures plus tard, le temps que des algorithmes de notations, puis une équipe d'experts, évaluent sa solvabilité, elle reçoit une réponse. Si la société est éligible, une offre d'achat

pour racheter ses créances, lui est proposée, sans engagement, ni caution, sans aucune demande de garanties personnelles et sans le moindre rendez-vous physique. Au final, le groupe Finexkap prélèvera une commission comprise entre 1 % et 4 % de la valeur des factures cédées. À ce jour, le groupe Finexkap a financé 30 millions d'euros de factures auprès des TPE et PME.

FINEXKAP

Service commercial :

Tél. +33 (0)1 84 17 85 37

info@finexkap.com

www.finexkap.com



AFFACTURAGE

DONNEZ DU SOUFFLE À VOTRE ACTIVITÉ EN FINANÇANT VOS FACTURES SOUS 24H*

Bénéficiez du financement de vos factures clients en étant protégé contre le risque d'insolvabilité de vos clients. Libéré du recouvrement de vos factures, vous pouvez vous concentrer sur le développement de votre activité.

 **EUROFACTOR**
GRUPE CRÉDIT AGRICOLE

www.eurofactor.com

* Sous réserve de la conformité des factures et du respect des conditions contractuelles. Performances constatées en 2015 sur le portefeuille : 88.7% des remises sont traitées et financées en 24h. (source société)