



A risque crédit particulier : solution particulière !

→ Les témoignages de responsables d'entreprises de premier plan telles que SAMSUNG ou DAIKIN publiés dans ce numéro le démontrent à nouveau : dans la gestion de leurs risques crédit, ces responsables ne cherchent pas une couverture «standard», mais plutôt à se couvrir du risque qui découle de leur problématique commerciale particulière : comme les pics de vente saisonniers pour SAMSUNG, ou le problème de paiement particulier mais exceptionnel d'un important client pour DAIKIN.

(SUITE P.2)

NOVEMBRE 2008

Trade

SAMSUNG

Une assurance
pour couvrir aussi les pics
de vente saisonniers

5

Le bulletin d'information de Trade Credit Re

SOMMAIRE

Un nouveau capitaine pour TCRé	→	2
Vous avez dit «excess of loss» ?		4
Assureur-crédit : un métier basé sur l'humain et la confiance.		8
Avec Daikin France, TCRé a pris un risque calculé. Un Partenariat habile !		10

Un nouveau capitaine pour TCRé

(← page 1)

Ils semblent apprécier particulièrement une approche d'écoute pour trouver une solution novatrice qui répond à leur préoccupation singulière sans négliger les principes de base de l'Assurance-Crédit, ou, comme l'exprime Thierry Martin, Directeur Financier de Daikin France : plus branchée sur les problèmes que nous devons gérer.

En assurance-crédit, ce métier exigeant mais passionnant dont Camille Wester, Administrateur et Directeur Commercial de TCRé, nous livre sa vision en page 8, l'approche "standardisée" a manifestement vécu...

Nous avons également recueilli l'avis d'Yves Windelinckx, Directeur Général du DuCroire, leader belge de l'assurance-crédit à l'exportation et actionnaire de TCRé, sur l'intérêt de l'assurance "excess loss", dont TCRé a fait son cheval de bataille.

Enfin, last but not least, nous publions ci-après une interview du nouveau CEO de TCRé, Vic Verbist, qui nous évoque son background, sa motivation et son ambition par rapport à la compagnie qu'il vient de rejoindre.

Nous vous souhaitons une excellente lecture.

Suite au départ du président Bernard Rosen, TCRé vient d'accueillir un nouveau capitaine, Vic Verbist. Manager d'expérience, multilingue et enthousiaste, ce passionné de voile dans son temps libre est déterminé à maintenir pour la compagnie un cap très prometteur dans le monde de l'assurance-crédit européenne.

Le nouveau CEO n'arrive pas dans un secteur qui lui est inconnu, loin de là. Il a en effet navigué tant dans les mers de la finance (et en particulier du crédit), que dans celles de divers secteurs industriels, en acceptant de nombreuses missions de par le monde. Pour ce qui est de son expérience du risque crédit, il avoue non sans fierté avoir été à la meilleure école qui soit : celle de Jean Bastin, le pape de l'assurance-crédit.

Et son expérience combinée finances/industrie est évidemment le meilleur gage de bien pouvoir appréhender les problématiques des assurés, au service desquels il se propose d'œuvrer.

Quant à ses talents de meneur d'hommes - indispensables dans ce métier qui repose entièrement sur la compétence et la motivation de professionnels de haut vol - quelle meilleure augure que son appréciation enthousiaste du professionnalisme de l'équipe de TCRé ? Celle-ci - quelques semaines à peine après son arrivée - navigue déjà en totale confiance sous la houlette de son nouveau capitaine.

“ Rien ne se fait en solitaire... j'ai rencontré chez TCRé une équipe formidable ayant un professionnalisme de haut niveau! ”



→
Monsieur Verbist, qui êtes-vous ?

←
VIC VERBIST › J'ai eu une carrière assez diversifiée, orientée autour de deux pôles : l'industrie et les finances.

J'ai eu l'opportunité d'alterner ces activités en allant de l'industrie brassicole aux machines-outils puis au factoring et la banque pour retourner vers l'industrie de la confection et puis dans l'agro-industriel.

De plus j'ai travaillé alternativement en Afrique et en Europe ce qui m'a apporté une grande connaissance des relations humaines, élément essentiel dans le monde des affaires. Je pense donc connaître assez bien les besoins des entreprises en matière de gestion du crédit et du risque.

→
Qu'est-ce qui vous a convaincu de rejoindre l'équipe de TCRé ?

←
vv › Fondamentalement TCRé, c'est l'assurance crédit. Lors de mes débuts dans le factoring, j'ai eu la chance de travailler durant trois ans avec Mr Jean Bastin de « la Namur » qui m'a appris l'assurance crédit, les éléments déterminant la solvabilité et l'évaluation des facteurs déterminant la pérennité des entreprises. Le factoring est très proche de l'assurance crédit et je pense qu'une expérience de près de vingt ans dans ce domaine sera un atout appréciable.

→
Comment percevez-vous la compagnie TCRé ?

←
vv › TCRé correspond exactement aux besoins en protection de crédit pour les grandes entreprises. Son approche innovante de la couverture du risque de non paiement permet de développer l'activité commerciale des entreprises sans les exposer, au-delà du raisonnable, au risque d'insolvabilité des clients. Les entreprises dotées d'une structure d'analyse de crédit peuvent juger et acceptent le risque jusqu'à un certain point. Mais elles ne désirent pas exposer leur survie par des pertes de créances au-delà de ce qu'elles peuvent absorber. J'ai eu l'occasion au cours de ma carrière de souscrire une couverture en « excess of loss » et je suis donc totalement convaincu de ses avantages.

→
Quelles sont vos ambitions pour cette compagnie ?

←
vv › Rien ne se fait en solitaire ! Les hommes et les femmes dans une entreprise font son succès (ou sa perte). J'ai rencontré chez TCRé une équipe formidable, ayant un professionnalisme de haut niveau. Je vois mon rôle comme celui d'un capitaine : il encourage son équipage à se surpasser,

il fait bénéficier à l'ensemble, des points forts de chaque membre de l'équipage et il donne « le cap » de la course.

Je suis certain qu'ensemble nous développerons TCRé pour devenir un interlocuteur incontournable dans le monde de l'assurance-crédit.

Dans ce monde en pleine mutation, où la rentabilité des entreprises est de plus en plus compromise par la hausse des prix de l'énergie, des matières premières et du coût salarial, il est essentiel qu'elles se protègent. Il ne faut pas que leur prix de revient doive supporter une quotité excessive due aux pertes sur créances. TCRé a donc une place à conquérir...

TCRe ■
INSURE YOUR AUTONOMY



Vous avez dit «**excess of loss**» ?



Nous avons recueilli ici l'avis éclairé d' Yves Windelinckx, Directeur Général du Ducroire, leader belge de l'assurance-crédit à l'exportation et actionnaire de TCRé, sur l'intérêt de l'assurance «excess loss», dont TCRé a fait son cheval de bataille.

Primo, définir. L'assurance «excess of loss», qui est le cheval de bataille de TCRé, couvre, comme son nom l'indique, le risque pris au-delà d'un certain niveau. Un « certain niveau » qui peut être déterminé par l'entreprise elle-même, par sa société d'affacturage, par son banquier, etc. Autrement dit, explique Yves Windelinckx, Directeur Général du Ducroire, *pour recourir à ce type d'assurance, il faut que le directeur financier de l'entreprise sache exactement quel est le risque qu'il peut prendre en charge et celui qu'il doit confier à son assureur-crédit.*



Yves Windelinckx
Directeur Général du Ducroire

Secundo, expliquer. La société belge Recticel, qui recourt à cette technique, explique justement que *pour recourir à l'excess of loss, il faut un management mature, une organisation impeccable et une bonne connaissance de son portefeuille de clients.* Ce qui se vérifie dans les lignes qui suivent.

Tertio, préciser. Avec une police «excess of loss», dit encore Yves Windelinckx, *il faut donc que l'assuré prenne lui-même en charge, ou avec le concours d'un autre partenaire, la prévention et la surveillance de la santé financière de ses débiteurs.* Autrement dit, en cas de doute, c'est à lui, ou à son factor ou encore à son banquier, qu'il appartient de lancer les procédures de prévention. Et en cas de pépin c'est encore toujours à lui ou à ses partenaires qu'il revient de lancer le recouvrement de ses créances. Ce n'est qu'au-delà d'un certain seuil que sa police «excess of loss» va intervenir.

De l'autre côté de la barrière, c'est-à-dire chez l'assureur, cette technique permet de fixer la prime au plus près *parce que l'assureur ne couvre qu'une partie du risque.* De plus, la souplesse de ce type de contrat permet de ne pas prendre en compte certains clients «en béton» comme l'Etat ou les (plus) grandes entreprises ayant pignon sur rue, ce qui diminue encore la prime *car elle est calculée sur le risque et non pas sur le chiffre d'affaires,* ajoute le Directeur Général du Ducroire.

Comme partout, il n'y a jamais de droits (entre autres celui de payer moins cher) sans devoirs. Il est donc normal que la police «excess of loss» aille de pair avec *l'obligation pour le directeur financier ou le responsable de l'entreprise de tenir son assureur informé de l'évolution de son encours clients, des éventuels problèmes qu'il rencontre et des solutions qu'il a mises en place,* dit Yves Windelinckx. Enfin, soyons réalistes, la police «excess of loss» vaut pour les entreprises dont les clients (ou ceux qui sont assurés par ce biais) sont situés dans des pays bien équipés sur le plan de l'information. Bref, *pas question d'y recourir pour un client qui est au lac Baïkal.*



« Pour recourir à l'excess of loss, il faut un management mature, une organisation impeccable et une bonne connaissance de son portefeuille de clients. »

Samsung

Une assurance pour COUVRIR aussi les pics de vente saisonniers

“Samsung a une manière très spéciale de gérer sa clientèle... nous avons opté pour une sorte de coresponsabilité entrepreneuriale du risque... nous sommes les seuls à facturer la marchandise au client un à deux jours après l'avoir livrée... pour les expositions excédant les crédits assurés, nous avons souscrit une police de deuxième niveau auprès de TCRé”

Interview de Remo Lelli, Credits Director de Samsung Electronics Italia S.p.A.
réalisée par Giuseppe Brocchetta

Le siège de Samsung Electronics Italia S.p.A. est situé à Cernusco sul Naviglio, à dix kilomètres à l'est de Milan. Remo Lelli, Credits Director de Samsung Electronics Italia S.p.A., possède une expérience attestée de plusieurs années et a le mérite d'avoir mis en oeuvre de nouvelles méthodes pour réduire le risque de crédit. Le 13 octobre 2006, il a participé en tant que rapporteur au 22e congrès national ACMI (Association des Credit Managers d'Italie) consacré à un thème toujours d'actualité: «Credit Department: centre de coût ou centre de profit?».

L'interview de Remo Lelli est précédée par cette observation concernant le contexte dans lequel fonctionne le marché de l'électronique grand public: *En mars 2008, l'inflation en Italie a été de 3,3%, après la hausse de 2,8% enregistrée en février. Principales causes: les carburants, les produits alimentaires, les charges relatives à l'habitation. Pour 2008, la Banque centrale européenne (BCE) estime que l'inflation se situe entre 2,6 et 3,2% pour les renchérissements significatifs de l'énergie et des produits alimentaires.*

“ Conformément à notre politique d'entreprise, toutes les créances doivent être assurées. ... Pour les expositions dépassant les crédits assurés nous avons souscrit une police de deuxième niveau auprès de TCRé, une compagnie d'assurance-crédit, qui intervient uniquement pour les montants excédant le crédit assuré. ”

→ **Comment interprétez-vous ces données relatives à l'inflation en Italie?**

←
REMO LELLI › Il ne fait pas de doute que la stagnation du marché de sell out a réduit la capacité de l'utilisateur final à acheter des produits électroniques. Après les dernières fêtes de fin d'année, nous avons assisté à une chute marquée des ventes, comme cela se produit tous les ans, mais cette année le pouvoir d'achat s'est nettement érodé, sans qu'un rattrapage compensateur des salaires ne vienne parallèlement en soutenir la capacité. Le nivellement du sell out est dû, par conséquent, à un ralentissement des ventes, à l'instabilité politique, au ralentissement général des activités de production. En Italie, ceux qui produisent, ce sont les artisans, les petites et moyennes entreprises, alors que les secteurs de l'automobile et du bâtiment souffrent; c'est un symptôme que tout un chacun peut constater. Fiat a bien terminé l'année 2007 et, si on compare les chiffres d'affaires de 2008 et de 2007, c'est la seule entité de production industrielle à enregistrer de la croissance au premier trimestre. L'Italie, l'Europe et le monde en général connaissent une stagnation financière importante; certains parlent déjà à ce propos de récession à cause de la difficile gestion du prix des hydrocarbures et de l'envolée des ventes à l'exportation des pays asiatiques: tout ceci a provoqué une diminution du bien-être en Europe et dans les pays de l'hémisphère nord, surtout dans les pays à développement capitaliste.



→ **Samsung parvient-il à trouver la parade en cette période difficile pour le marché de l'électronique?**

←
RL › Malgré ce contexte que nous venons de décrire, Samsung réussit à conserver des niveaux élevés de chiffre d'affaires sur le marché de l'électronique, car Samsung gère sa clientèle d'une manière très spéciale. Je m'explique: depuis des années nous sommes en contact direct via internet avec tous les principaux dealers de Samsung et nous voyons en direct tous les magasins des clients; ceci nous permet de faire chaque semaine le point sur la marchandise que Samsung a envoyée au client et celle qui est sortie du magasin du client. Sur une base hebdomadaire, nous sommes en mesure de procéder à des contre-mesures en cas d'overstock, de réserves excédentaires dans les magasins de nos clients les plus importants. Nous ne remplissons pas le magasin des clients pour ensuite attendre le paiement sans nous occuper de ce qui peut se produire par la suite. Nous avons opté pour une sorte de coresponsabilité entrepreneuriale du risque, où c'est nous qui nous chargeons de réévaluer les éventuels overstock, précisément après une décision d'augmentation de tarif de notre part, avec des augmentations des prix des produits qui sont encore en stock après "n" jours dans le magasin du client. D'un côté

nous soignons la gestion des excédents de stock de nos clients, de l'autre nous garantissons la réévaluation au cas où le prix diminue: par exemple, les LCD ont un dumping très rapide, donc nous changeons les tarifs 20 ou 30 fois par an.

→ **Votre politique d'entreprise prévoit-elle des procédures particulières?**

←
RL › En 2007, nous avons mis en oeuvre une nouveauté incroyable sur le marché de l'électronique: nous sommes les seuls à facturer la marchandise au client un ou deux jours après l'avoir livrée. Aujourd'hui, sur le marché de l'électronique, à peine la marchandise est-elle sortie de leurs dépôts que toutes les grandes marques la facturent au client. Étant donné que la marchandise est livrée aux magasins 5 à 10 jours après en moyenne, le client paie dans un délai qui n'est pas cohérent par rapport au moment impératif de la livraison, puisque c'est la réception du produit qui ratifie la facturation. C'est un plus que Samsung a introduit au plan mondial à partir de septembre 2007 et qui favorise une meilleure gestion des paiements de nos clients, même si, depuis janvier, les factures échues et les délais moyens d'encaissement des factures sont en augmentation.

→

Le chiffre d'affaires de Samsung du premier trimestre 2008 a-t-il été satisfaisant?

←

RL › Notre chiffre d'affaires de janvier à mars 2008 s'élève à 339 millions d'euros, soit une augmentation de 12% par rapport aux 303 millions d'euros de l'année précédente. Plus précisément, nous avons enregistré une augmentation des ventes de tous les produits vendus, sauf la téléphonie, pour des problèmes de sell out au sens large. Le marché des téléphones portables souffre en Italie comme ailleurs en Europe, car les opérateurs de téléphonie comme Tim, Vodafone, Wind et H3G connaissent des difficultés financières dues à la faiblesse de leur marge, dans la mesure où depuis plus d'un an on constate une évidente augmentation des ventes des produits "premier prix" dont les prix moyens sont très bas par rapport à ceux de la catégorie moyenne et intermédiaire. Nous assistons à un phénomène, à savoir l'augmentation des ventes en quantité d'unités et la diminution du chiffre d'affaires, puisque la baisse de la valeur unitaire moyenne ne concerne justement que la vente de la catégorie dite "premier prix", à savoir les prix allant de 150 à 200 euros. Certains clients historiques ont commencé à ne pas payer à l'échéance, ce qui signifie une augmentation des jours moyens d'encaissement et des problèmes liés aux retards de paiement qui nous obligent à

- **En coréen, le nom de la marque Samsung signifie "trois étoiles".**
- **La société Samsung a été fondée le 1^{er} mars 1938 par Byung-Chull Lee à Daegu (Corée).**
- **Aujourd'hui, Daegu est la quatrième ville la plus importante de Corée, après Séoul, Busan et Incheon.**
- **Siège actuel du groupe Samsung: Samsung Main Bldg., 250 Taepyung-ro 2-ka, Chung-ku, Séoul, 100-742, Corée.**

livrer la marchandise seulement quand le client a payé, d'où un ralentissement de la filière d'approvisionnement logistique des produits. De légers contentieux surviennent, donc nous devons émettre une note de débit pour intérêts de retard de paiement et le client peut difficilement la payer avec sérénité, même si les rapports sont pluriannuels. Malgré ce moment difficile pour le marché de l'électronique, au premier trimestre Samsung a vendu davantage dans les secteurs de l'audio/vidéo, de l'informatique et des produits blancs. La photo numérique est une nouvelle division commerciale qui a été lancée en novembre 2007.

→

Avez-vous recours à l'assurance-crédit pour couvrir vos ventes?

←

RL › Conformément à notre politique d'entreprise, toutes les créances doivent être assurées. Nous sommes couverts par une assurance dans la limite des crédits assurés par la police de premier niveau souscrite auprès d'une compagnie d'assurance-crédit,

tandis que pour les expositions dépassant les crédits assurés nous avons souscrit une police de deuxième niveau auprès de TCRé, une compagnie d'assurance-crédit, qui intervient uniquement pour les montants excédant le crédit assuré, des montants qui sont contrôlés et évalués par nous-mêmes conformément à nos procédures internes de gestion du crédit. Ainsi, TCRé intervient verticalement et horizontalement pour une liste hypothétique de clients et couvre les pertes éventuelles enregistrées sur des clients qui ont un crédit minimum garanti par la compagnie d'assurance-crédit de premier niveau. Nous utilisons cette couverture d'assurance supplémentaire pour couvrir les pics saisonniers de juin (climatiseurs) et d'octobre-novembre (téléviseurs et téléphones cellulaires).

→

Comment avez-vous connu la compagnie d'assurance-crédit TCRé?

←

RL › Grâce à notre connaissance du marché italien des assurances et par l'intermédiaire du courtier Willis, une importante société de courtage en assurances d'envergure mondiale. En collaboration avec le country manager Italie de TCRé, Fabio Censi, nous avons étudié la solution d'assurance la mieux adaptée à Samsung.

	Janvier-mars 2008	% par rapport à janvier-mars 2007
Audio/Vidéo	143 Mio €	+ 15%
Informatique	88 Mio €	+ 18%
Téléphonie	76 Mio €	- 18%
Produits blancs	25 Mio €	+ 4%
Photo numérique	7 Mio €	+ 100%
Total	339 Mio €	+ 12%



Assureur-crédit :

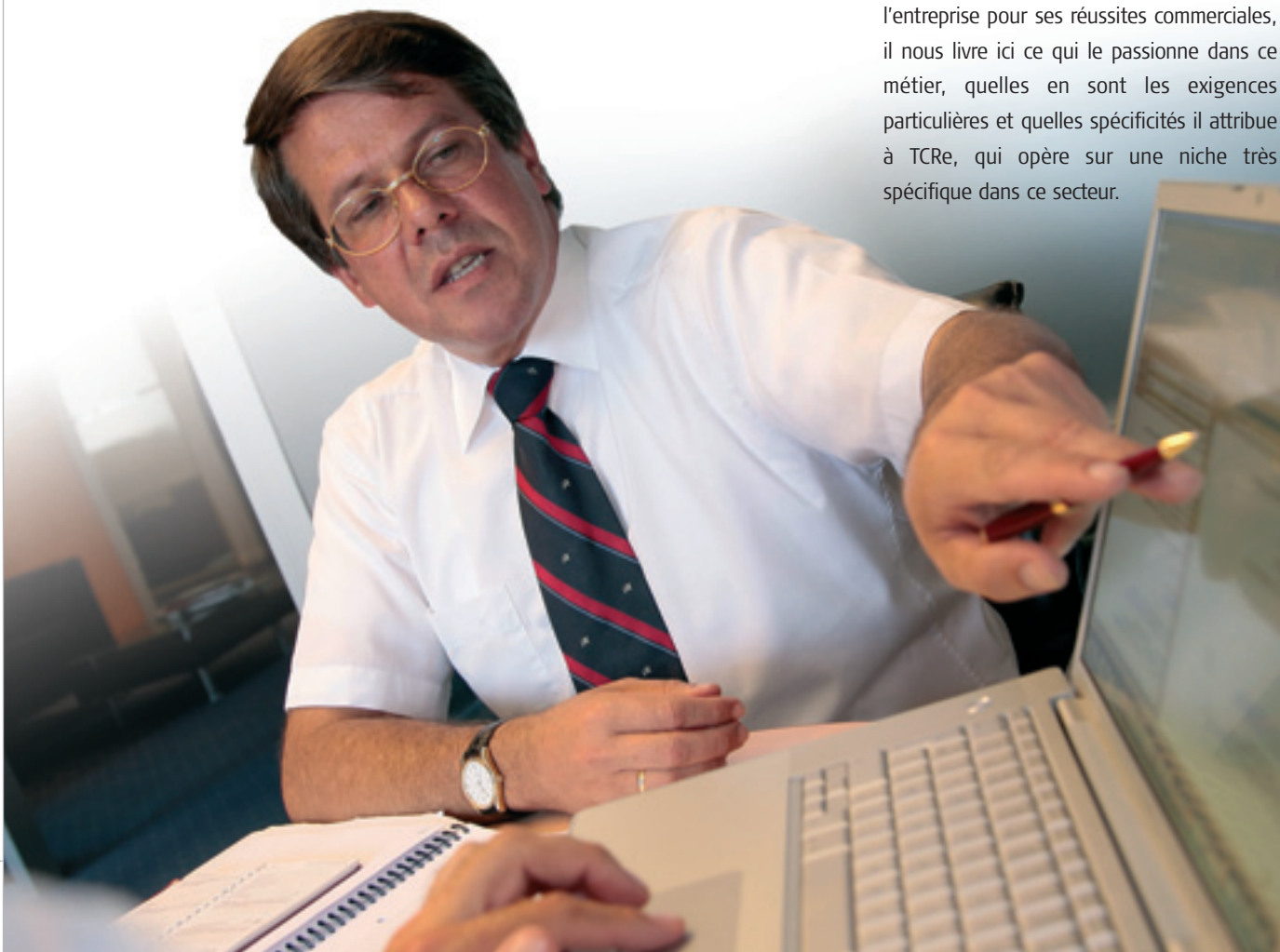
un métier basé sur l'humain et la confiance

Camille Wester a consacré toute sa carrière à l'assurance-crédit. Entré à la compagnie "Les Assurances du Crédit-Namur" (aujourd'hui "ATRADIUS") en 1983 comme adjoint à la Direction du département production, ses responsabilités et défis dans ce métier - qu'il considère comme un des plus passionnants qui soient - n'ont cessé de croître.

Interview de Camille Wester, Administrateur et Directeur Commercial de TCRé :
Propos recueillis par Charles Reuland.

Successivement patron des sièges luxembourgeois et suisse de la compagnie, il est finalement chargé, en tant que Deputy Director, de la coordination internationale couvrant 6 pays. Il a rejoint la jeune compagnie TCRé dès son lancement en 2004. Il y occupe aujourd'hui une fonction clé, veillant à la fois à l'orthodoxie technique et au déploiement dynamique et structuré de la compagnie dans le marché européen.

Professionnel reconnu par ses pairs pour sa compétence technique et par le monde de l'entreprise pour ses réussites commerciales, il nous livre ici ce qui le passionne dans ce métier, quelles en sont les exigences particulières et quelles spécificités il attribue à TCRé, qui opère sur une niche très spécifique dans ce secteur.



“ L'enjeu consiste à véritablement écouter le prospect ou client afin de pouvoir confectionner un “costume” de couverture crédit qui lui sied parfaitement. ”



→

Qu'est-ce qui vous a attiré dans le métier d'assureur-crédit ?

←

CAMILLE WESTER › Tout d'abord la personnalité de Jean Bastin, fondateur et patron des “Assurances du Crédit”, pour lequel j'ai eu la chance de pouvoir travailler et duquel je considère avoir reçu une formation tout à fait privilégiée. Jean Bastin fut à juste titre considéré comme le “pape de l'assurance-crédit”. En tant que brillant visionnaire, il a modernisé la pratique de ce métier très spécifique qui était jusque là assez méconnu. Ensuite, le fait que l'assurance-crédit est un métier très large et multidisciplinaire : on y touche à tous les secteurs de l'économie, on y fait appel aussi bien à des connaissances macro- et micro-économiques, aux statistiques, au droit commercial, au droit civil, administratif et international. On s'occupe du risque commercial mais souvent aussi politique, et l'on pratique le risque à court, moyen et long terme. De plus, c'est un métier véritablement international. Enfin, c'est l'homme avec ses comportements qui est l'élément central du risque. Ce métier requiert dès lors un degré de moralité et d'éthique très élevé car il se base essentiellement sur la confiance : le mot “crédit” vient du latin “credere” - croire ou faire confiance. J'ai finalement le sentiment d'appartenir à un environnement professionnel estimé et reconnu.

→

Pourquoi avez-vous décidé de rejoindre TCRé après votre carrière auprès d'un assureur-crédit traditionnel ?

←

cw › J'ai eu le désir de vivre une nouvelle expérience et un nouveau défi. Le produit

excess loss que TCRé commercialise est un produit d'avenir et le développement de notre chiffre d'affaires le prouve. Il ne rentre pas dans la structure d'un assureur-crédit classique et je crois profondément dans le “small is beautiful”. J'ai d'ailleurs la chance de me retrouver ici au sein de TCRé avec des anciens collègues avec lesquels j'ai partagé une expérience professionnelle et humaine hors du commun.

→

Comment percevez-vous le positionnement de TCRé par rapport aux assureurs-crédit traditionnels dans le marché actuel ?

←

cw › Les compagnies traditionnelles - que j'appelle consoeurs et non concurrentes - opèrent sur un marché qui ne grandit plus : la taille du gâteau reste la même et chacun essaie d'agrandir son morceau. Ceci n'est pas le cas dans la niche où TCRé opère. En effet, nos prospects sont en général des entreprises qui n'ont pas été assurées en classique. Notre produit “Top-Up” est complémentaire d'une police traditionnelle d'une consoeur ou d'un contrat de factoring et ne désavantage en aucune manière ces derniers.

→

Quelles sont vos priorités dans l'exercice de votre fonction de Directeur Commercial ?

←

cw › Je m'efforce tout d'abord d'avoir le souci des hommes et des femmes de l'équipe en suscitant leur créativité et en faisant en sorte qu'ils aient la joie de travailler. Ceci ne peut se faire qu'en croyant en la bonté fondamentale de l'homme, en n'occultant pas ses défauts mais en

essayant de ne pas s'y arrêter. Je tente d'être juste, c.a.d. d'apprécier les autres à leur juste valeur sans les blesser, et de montrer moi-même de l'humilité et de la modestie.

L'autre facette indispensable dans cette fonction est l'application maîtrisée de la technique de l'assurance-crédit : l'enjeu consiste à véritablement écouter le prospect ou client afin de pouvoir confectionner un “costume” de couverture crédit qui lui sied parfaitement.

Enfin, dans l'atteinte des objectifs fixés de commun accord, il m'importe surtout de reconnaître et valoriser les efforts fournis par chacun dans l'équipe pour y parvenir.

→

Comment ces valeurs se reflètent-elles au sein de votre compagnie ?

←

cw › Pour répondre à cette question, j'aimerais faire référence au Père Anselm Grün, moine bénédictin et cellier de l'abbaye Münsterschwarzach, qui anime de très nombreux séminaires d'entreprises sur les valeurs applicables au management. Celui-ci insiste sur 4 vertus cardinales déjà évoquées par Platon, 400 ans avant J-C : justice, courage, mesure et intelligence. Il y ajoute l'intérêt - pour diriger des hommes - des 3 valeurs chrétiennes fondamentales : foi, espérance et amour.

Je suis pour ma part effectivement convaincu que ces valeurs enrichissent non seulement une vie, mais peuvent également être le fondement d'une entreprise. Une entreprise qui ne respecte pas ces valeurs perd sa propre valeur à terme.

Avec Daikin France, TCRe a pris un risque calculé. Un Partenariat habile !

La filiale française du groupe japonais de chauffage et de climatisation a rencontré un problème : un client important qui, malgré les précautions prises, menaçait de sombrer. TCRe a été appelée à la rescousse. Grâce à une approche professionnelle, TCRe a accepté de prendre en charge ce risque sous certaines conditions. Un risque (bien) calculé. Tout est rentré dans l'ordre et chez Daikin France, on est ravi !

Avec un effectif de 300 personnes et un chiffre d'affaires au 31 mars dernier de quelque 378 millions EUR, Daikin France est ce qu'on appelle une grosse PME. La société est filiale à 100 % de Daikin Europe, dont le siège est à Oostende. Bien que son nom soit connu et que certains n'ignorent pas que Daikin est un groupe japonais, bien peu savent exactement – sauf dans le secteur de la construction – que son activité porte sur la climatisation et le chauffage, avec un intérêt tout particulier pour la pompe à chaleur, *ce système économique qui se justifie plus que jamais par les temps qui courent*, dit Thierry Martin, directeur financier de Daikin France.

Un directeur financier satisfait à plus d'un titre : le chiffre d'affaires de Daikin France était en hausse de 12 % au terme de l'exercice clôturé le 31 mars dernier, ce qui ne fait jamais qu'une année de plus de croissance à deux chiffres (on verra plus loin que c'est d'une importance capitale). La société est n° 1 en France avec une part de marché de 25%. Son terrain de prédilection ? L'immobilier neuf ou rénové, tout particulièrement l'immobilier résidentiel, le secteur tertiaire et, depuis peu, les applications industrielles et

les gros sites comme les tours de bureaux où *nous montons en puissance*, dit Thierry Martin. Une montée en puissance rendue possible par l'acquisition de la société américaine McQuay qui disposait, elle, de la gamme des produits et des applications permettant de climatiser des installations industrielles ou de grandes surfaces de bureaux. Le potentiel est considérable sur ces marchés.

Planchers chauffants

Mais le marché de l'avenir, poursuit Thierry Martin, *c'est le chauffage. Avec des systèmes innovants comme les planchers chauffants dans le résidentiel. C'est très économique parce que plus la surface de chauffe est importante, moins il faut monter en température. Or, ce sont les montées en température qui coûtent cher.* Le directeur financier de Daikin France n'hésite pas à dire que la croissance attendue sur ce marché est « exponentielle », notamment avec la marque Alterma, mise au point en France et qui a fait de la branche française de Daikin un leader commercial au sein du groupe japonais. *Pas seulement un leader commercial d'ailleurs*, précise-t-il, *car le*

concept a été imaginé pour le marché français. Le reste du groupe nous a emboîté le pas et nous sommes donc bien placés pour répondre aux défis actuels du développement durable et des économies d'énergie.

Daikin ne vend pas à l'utilisateur final mais aux installateurs et aux grossistes (qui permettent, eux, de toucher les petits installateurs). Evidemment, la promotion de la gamme doit être faite en amont, auprès des « conseillers » que sont les architectes et les bureaux d'études, *mais pas seulement. Nous communiquons aussi dans les médias pour toucher le grand public, pour que ces clients potentiels demandent la gamme Daikin à leur installateur ou à leur architecte*, dit encore Thierry Martin. Pour renforcer sa présence sur le marché résidentiel, Daikin a mis au point un réseau « experts confort habitat » constitués d'installateurs tournés vers le marché des particuliers au centre des villes où *il est difficile d'installer des show-rooms. Nous avons des show-rooms en dehors des villes, dans nos 11 agences, où nous recevons les professionnels. Mais nous avons estimé qu'il était important que nous puissions aussi présenter notre gamme en ville, à nos clients particuliers.*



riens davantage de risques que nous ne le pensions. Par exemple dans des situations exceptionnelles, comme les canicules, où nos clients commandaient beaucoup, ce qui faisait monter leur encours. Une situation que nous acceptions parce que si nous ne le faisons pas, nous perdions des parts de marché auprès de installateurs dont certains connaissaient des taux de croissance de 50, 80, voire 100%.

Canicule

Contre sa volonté, Daikin s'est intéressée de plus près à la gestion de son encours clients après la canicule de 2004. Une canicule qui s'est brutalement interrompue. Les ventes ont suivi le même mouvement, mais avec un décalage : *d'abord beaucoup de commandes, avec pour conséquence une rupture des stocks. Puis, quand la canicule s'est arrêtée, une difficulté à gérer les excédents livrés avec le retard causé par le fait que nous avons été dépassés*, raconte Thierry Martin.

C'est ainsi qu'un gros client de Daikin s'est retrouvé en difficultés. Pendant la canicule, il a commandé d'importantes quantités tant la demande était forte sur le marché, mais *il a mal évalué ses besoins, il a trop anticipé sur le volume futur de la demande. De plus, il a été livré en retard pour les raisons que je vous ai dites, si bien qu'il s'est retrouvé avec un stock important qu'il ne parvenait pas à écouler.* Montant de la créance impayée : 1,2 million EUR ! Il a fallu négocier un étalement de cette dette et fixer des délais intermédiaires, toutes choses rendues possibles par le fait que ce

client, qui aurait pu déposer son bilan, tenait à sa réputation et voulait payer ses fournisseurs, dont Daikin. Ce qu'il a fini par faire à concurrence de 85 %, même si entre-temps il a pris quelques libertés avec son plan de remboursement, ce qui m'a donné quelques frayeurs.

Avant cela, continue Thierry Martin, *nous n'avions pas estimé nécessaire de recourir à l'assurance-crédit. Nous avons un taux de déficience chez nos clients qui était de 0,00...%. Nous avons des procédures d'ouverture de crédit qui nous semblaient efficaces. Hélas, si elles l'étaient pour le quotidien, elles ne l'étaient pas pour toutes les situations. En fait, nous cou-*

Vilain canard

Dans ce genre de situation, *les outils classiques d'analyse financière ne suffisent pas. Nous en avons déduit qu'il était nécessaire de nous couvrir contre ce risque, fût-ce avec des limites. Nous avons pris conscience du fait qu'une grosse défection chez un de nos clients importants aurait pu avoir des conséquences dramatiques pour nous. En même temps, refuser de livrer par crainte du risque se serait répercuté sur notre politique commerciale.* (page 12 →)

“ Quant à TCRé, les contacts que nous avons eus dès le début ont montré qu'ils ont une approche d'écoute pour trouver une solution novatrice à leur préoccupation singulière, plus branchée sur les problèmes que nous devons gérer. ”



(+ page 11)

Sur cette base, Thierry Martin a pris son bâton de pèlerin et s'est adressé au marché, fort d'un taux de déficience passé proche de zéro (ce qui légitimait les procédures qu'il avait mises en place, même s'il était apparu qu'elles n'étaient pas totalement étanches), fort aussi d'un taux de croissance à deux chiffres. Mais, ajoute-t-il, j'avais décidé dès le début qu'il était hors de question de cacher qu'il y avait un vilain canard dans le lot. Le dossier de ce client qui était en étalement de paiement devait être pris en compte, lui aussi. J'ai très rapidement compris que cela posait un problème. De fait, les assureurs-crédit classiques n'en voulaient pas. Pourquoi ? Je pense qu'il ne faut pas aller chercher très loin. Cela fait partie de leur approche, essentiellement assurantielle. Ce que nous demandions sortait des normes. Et puis, c'est clair, il y avait un risque à prendre.

C'est à ce moment que Thierry Martin a été contacté, pour la énième fois, par un courtier en assurances qui faisait le siège de Daikin depuis de longues années : nous n'avions pas de courtier en assurances et je ne voyais pas vraiment l'utilité d'en prendre un. Je me suis dit : faisons un test. Je lui ai exposé mon problème. Il est revenu avec une société belge, TCRé, qui, m'a-t-il dit, accepterait peut-être nos conditions. Le contact s'est noué positivement avec Bruxelles : dès le début, j'ai senti que nous étions sur la même longueur d'ondes. De fait, TCRé a accepté de couvrir l'encours clients de Daikin France, en ce compris la société en étalement de paiement. Depuis, Daikin travaille avec ce courtier qui, dit Thierry Martin, a parfaitement joué son rôle en prospectant largement, à l'échelon européen.

Approche commerciale

Le contrat signé avec TCRé est du sur mesure : une prime avec un petit supplément vu le risque que représentait le client déficient, et une couverture large mais plafonnée. Je pense, résume Thierry Martin,



que TCRé a apprécié notre volonté de transparence tout en comprenant que le client qui posait problème était un cas exceptionnel dû pour l'essentiel à la météo, par définition peu prévisible. Il n'a d'ailleurs pas nécessité d'intervention, sauf pour un tout petit solde. Je pense aussi que TCRé a apprécié à leur juste valeur les performances de notre société et les procédures mises en place pour prévenir les déficiences de clients.

De son côté TCRé a proposé un contrat «excédent de pertes», qui fait que son intervention est plafonnée, et une prime légèrement plus élevée en contrepartie du risque supplémentaire que représentait le client à problèmes. Le contrat prévoyait également sa reconduction automatique au terme d'une première période pendant laquelle seule TCRé pouvait se dégager.

Le rôle du directeur financier qu'est Thierry Martin est bien évidemment essentiel dans la résolution et la prévention de tels accidents : je sais qu'il y a un risque. Il y a toujours un risque. Mais nous sommes une société commerciale, nous devons vendre. Vous pouvez mettre en place le meilleur crédit control qui soit, vous n'arriverez jamais au risque zéro. Et il est exclu de freiner les ventes. Bref, on ne peut pas éliminer le risque. Il faut le limiter, l'accompagner, le gérer.

La leçon qui a été tirée de ces événements est que nous sommes beaucoup plus attentifs qu'autrefois à la structure administrative de nos clients et à la manière dont eux-mêmes sont payés. Quant à TCRé, les contacts que nous avons eus dès le début ont montré qu'ils ont une approche d'écoute pour trouver une solution novatrice à leur préoccupation singulière, plus branchée sur les problèmes que nous devons gérer. TCRé a pris un risque, mais ce risque était bien calculé. La preuve, c'est que le client en difficultés a réglé la quasi-totalité de sa dette. Et que nous resterons clients chez TCRé parce que nous travaillons toujours à long terme.

Head office

TRADE CREDIT Re
Insurance company sa/nv
Av. Roger Vandendriessche, 18
B E-1150 Brussels
Tel: +32 2 774 42 40
Fax: +32 2 774 42 41
Email: welcome@tcre.com

TCRe France

4, rue Quentin Bauchart
FR-75008 Paris
Tel: +33 1 47 20 66 60
Fax: +33 1 47 20 76 32
Email: france@tcre.com

TCRe Germany

Spichernstrasse 6a
DE-50672 Köln
Tel: +49 221 356 546 00
Fax: +49 221 356 546 29
Email: germany@tcre.com

TCRe Italy

Via Torquato Tasso, 50/A
IT-24121 Bergamo
Tel: +39 035 240 284
Fax: +39 035 235 110
Email: italy@tcre.com

TCRe Luxemburg

20, rue Eugène Ruppert
LU-2453 Luxemburg
Tel: +35 22 649 34 77
Fax: +35 22 649 36 77
Email: luxemburg@tcre.com

TCRe Spain

Parque Tecnológico de Valencia
Ronda Narciso Monturiol, n°3
Torre B, Planta 1, desp. B1
ES-46980 Paterna
Tel: +34 961 318 578
Fax: +34 961 318 719
Email: spain@tcre.com

www.tcre.com

TCRe 
INSURE YOUR AUTONOMY