

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 TCRe, 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