

EDITORIAL

Assurance-crédit, « Prêt-à-porter » ou « sur mesure » ?

« Les assureurs-crédit doivent devenir plus créatifs »
titrait récemment le journaliste Herbert Fromme dans
le *Financial Times-Germany*, résumant ainsi les défis
auxquels se trouvent actuellement confrontés
les intervenants du secteur.

(SUITE P.2)

AVRIL 2007

Trade

GEOX
Une assurance-crédit
flexible et novatrice pour
« la chaussure qui respire »

Le bulletin d'information de Trade Credit Re

SOMMAIRE

Le Credit Management Intégré (CMI™):
Clé du financement
des ventes pour la PME ?

→

2

Une véritable alternative sur le marché
Italien de l'assurance-crédit

5

Geox,
une assurance-crédit flexible et novatrice

6

La synergie néerlandaise
entre TCRé et Credit Force

10

L'avis de l'expert : comment
structurer le risque de crédit ?

12

Jean Louis Coppers →



Vandemoortele opte
pour la qualité du sur mesure

14

TCRe
INSURE YOUR AUTONOMY

Assurance-crédit, «Prêt-à-porter» ou «sur mesure» ?



En effet, dans un contexte de diminution des défaillances de paiement, nombre d'entre eux semblent tentés de se préserver les faveurs d'une clientèle de plus en plus exigeante en diminuant les primes de leurs polices d'assurance. Or, le journaliste arrive à la conclusion que les responsables d'entreprise semblent aujourd'hui moins intéressés à payer moins pour obtenir une couverture standard, mais qu'ils préféreraient se voir offrir des solutions créatives répondant parfaitement à leurs besoins spécifiques en matière de management du risque crédit. Nous sommes donc en présence d'un marché de l'assurance-crédit mature qui semble rechercher, plutôt que du *prêt-à-porter bon marché*, du *sur mesure de qualité*.

Formules sur mesure à la conquête de l'Europe

Or, c'est précisément dans un tel contexte de marché que l'approche novatrice, qui consiste à proposer des solutions de protection du risque crédit sur mesure tout en préservant l'autonomie de gestion de l'assuré, gagne du terrain partout en Europe. Pour preuve, les témoignages de responsables d'entreprises telles que GEOX ou VAN DE MOORTELE. Ces entreprises à la

réussite internationale éclatante ont décidé de faire confiance aux spécialistes de TCRé afin de - comme le secrétaire général de Van de Moortele l'exprime avec une belle métaphore - se doter d'un *costume qualitatif sur mesure*.

Le point de vue des spécialistes

Cette édition du TRADE CREDIT REFLEXIONS se fait également l'écho des points de vue éclairés de spécialistes renommés tels que Jean-Louis Coppers, administrateur délégué du bureau CRION, référence belge en matière de conseil et courtage en assurance-crédit, et de Herman Jansen, fondateur visionnaire de CreditForce, société spécialisée dans l'outsourcing du crédit management qui connaît aux Pays-Bas une croissance fulgurante.

Enfin, en publiant des extraits d'un *white paper* sur le *Credit Management Intégré (CMI)*, signé par Bernard Rosen, président du Comité de Direction de TCRé, nous levons un coin du voile sur un processus de recherche répondant à une préoccupation omniprésente au sein de nombreuses entreprises en Europe, dans le contexte de l'entrée en vigueur de Bâle II : *Comment faciliter le*



↑
Charles Reuland

Directeur de la communication de TCRé

financement des ventes par la sécurisation du compte - clients, grâce à une collaboration créative entre crédit manager, assureur-crédit et banquier ?

Sujet qu'il vous est loisible d'approfondir en nous renvoyant le coupon-réponse en dernière page pour obtenir ce document dans son intégralité.

De nombreuses idées *créatives* à partager donc. Nous vous en souhaitons une agréable lecture.

Le Credit Management Intégré (CMI™) :

Clé du financement des ventes pour la PME ?



↑

Bernard Rosen,
Président du Comité de Direction de TCRE

Une nouvelle approche du financement pour l'entreprise... et pour le banquier

En Europe, les petites et moyennes entreprises restent très fréquemment confrontés au problème de la sous-capitalisation. L'entrepreneur pourrait dès lors chercher à financer ses ventes en valorisant le véritable trésor que constitue le compte-clients. Le banquier, quant à lui, doit aujourd'hui faire face à l'obligation qui lui est imposée par les travaux de Bâle d'affecter de manière différenciée et nuancée les fonds propres en couverture des risques de crédit et de marché. Par conséquent, le coût et la souplesse d'utilisation du financement dépendra de la capacité de l'entreprise à faire de son compte clients une valeur sûre en maîtrisant les risques de non-paiement. Or, les statistiques démontrent que plus d'une fermeture d'entreprise sur cinq survient à cause de la défaillance de paiement d'un ou plusieurs clients, ce qui révèle que les entreprises sont mal protégées de ce type de risque. C'est pourquoi le rôle du Credit Manager sera déterminant dans l'analyse qualitative du banquier. Dans les grandes entreprises, le Credit Manager sécurise l'encours clients par une gestion du crédit commercial qui contrôle le

niveau du DSO et des lignes de crédit, ainsi que par une gestion performante de la récupération des créances douteuses. Dans les PME, cette fonction est confiée diversément à l'administration des ventes, à la comptabilité ou aux finances avec des fortunes diverses. Comme la plupart d'entre elles ne peuvent pas se payer un Credit Manager interne expérimenté et que c'est elles qui sont le plus dépendantes du financement bancaire, une demande nouvelle est apparue.

Un partenariat original pour une gestion externe du crédit commercial

Pour y répondre, des expériences sont menées actuellement afin de constituer une société de gestion de Credit Management Intégré (CMI™) qui offre un service de gestion du crédit commercial non contraignant permettant un financement des ventes, aisément accessible et à un prix avantageux. Les entreprises ciblées sont les PME qui n'ont pas d'expertise de gestion du crédit commercial intégrée et dont la valeur de l'encours clients est supérieure à leur capa-

cité d'emprunt, ainsi que les entreprises plus importantes n'ayant toutefois pas d'expertise intégrée ou qui autofinancent leur crédit commercial, par le détachement intérimaire d'un CMI aux fins de formation ou d'implantation à moyen terme d'un département de credit management intégré constitué à la carte. L'approche CMI offre à ce type d'entreprise un service innovant par une offre de partenariat avec des acteurs ouverts à la combinaison créative et innovante de services éprouvés.

La société de CMI instituera un partenariat entre Credit Managers, assureurs et financiers pour mettre au point une offre de gestion externe du crédit commercial par le détachement d'un Credit Manager Intégré dans le cadre d'un contrat qui prévoit :

- des interventions quotidiennes par un gestionnaire qualifié et expérimenté, ce qui évite des coûts de gestion et de formation de personnel,
- l'abaissement du niveau des créances douteuses et du DSO, induisant une diminution de l'utilisation des lignes de crédit
- un financement au coût inférieur à l'escompte fournisseur.



Sous quelles conditions ce service innovant est-il utile aux PME ?

Les résultats actuels des travaux menés nous apprennent que pour convaincre une PME de confier la gestion de ses débiteurs, donc de ses clients, à un intervenant externe, le CMI devra relever les défis suivants :

- A** Délivrer une évaluation du débiteur qui concilie la valeur de la ligne de crédit financier et celle de la ligne de crédit commercial, que je préfère appeler crédit de notoriété, afin de ne pas entraver la progression du chiffre d'affaires.
- B** Etre un facilitateur de paiement, car la gestion du crédit est un service à la clientèle qui fait partie intégrante du processus de vente et il devra à cet effet connaître le cœur de métier de l'entreprise pour résoudre les disputes provenant de discordances entre la commande et la livraison et qui sont la cause des neuf dixièmes des délais de paiement.
- C** Ne pas contrecarrer l'intervention de la société de recouvrement éventuellement en place ou démontrer qu'il peut le faire mieux et à moindre coût.
- D** Proposer à l'entreprise un financement qui ne mobilise pas de contre-garantie, qui n'engage pas les lignes de crédit bancaires éventuellement en vigueur et dont le coût est inférieur à l'escompte fournisseur obtenu pour paiement comptant.
- E** Permettre de moduler son offre en termes de services fournis et de chiffre d'affaires concerné.

Ce nouveau service constitue-t-il une menace ou une opportunité pour le Credit Manager?

C'est une menace que le Credit Manager peut transformer en opportunité s'il relève le défi de participer activement

au développement d'une variante de son métier de base qui est en même temps un élargissement de sa fonction. Si l'expérience se révèle concluante, la société de CMI élargira le domaine d'action actuel du Credit Manager aux PME et ouvrira parallèlement la voie à une évolution du métier de Credit Manager des grandes entreprises.



Cet article constitue un condensé du *white paper* du même titre signé par Bernard Rosen, Président du Comité de Direction de TCRe, dont vous pouvez obtenir la version intégrale **gratuitement** en nous renvoyant le coupon-réponse en dernière page de ce magazine, ou en remplissant le formulaire-web correspondant sur www.tcre.com.

DANS LE CADRE DE L'ENTRÉE EN VIGUEUR DE BÂLE II

Partenariats innovants pour le financement des PME

Le succès d'une entreprise commerciale repose sur la connaissance des besoins du client, l'utilisation d'outils de production appropriés, l'adéquation du capital à la progression des ventes et la notoriété des actionnaires et des partenaires. Cette notion est généralement une évidence pour l'entrepreneur sauf en ce qui concerne l'importance du capital. En effet, une sous capitalisation endémique de l'entreprise européenne l'enferme dans un système qui freine l'expansion des ventes : pour financer l'expansion des ventes, il faut avoir du capital, pour acquérir du capital, il faut investir, se vendre ou emprunter.

Investir ou se vendre sont des solutions qui atteignent rapidement leurs limites pour la majorité des entrepreneurs car leurs moyens financiers sont épuisés, chercher des investisseurs tiers signifie perdre le contrôle de leur entreprise et la vendre sonne le glas de leur vision. Ils cherchent par conséquent à financer leurs ventes par l'emprunt en s'adressant à un affactureur ou à un banquier selon qu'ils souhaitent sous traiter la gestion de leur compte clients ou en garder la maîtrise et rester autonome. Dans les deux cas, le coût et la souplesse d'utilisation du financement dépendra de la fiabilité de sa contre

garantie, ce qui signifie en l'occurrence la capacité de l'entreprise à faire de son compte clients une valeur sûre en maîtrisant le risque de non paiement avec l'aide d'un assureur-crédit. Dans l'environnement incertain qui est le nôtre aujourd'hui, faire de son compte client une valeur sûre sans perdre son autonomie de gestion et en répondant aux exigences du financeur des ventes est donc un défi préoccupant pour l'entrepreneur, et plus encore dans le cadre de l'entrée en vigueur de Bâle II.

Or c'est précisément pour répondre à ce type de besoin des PME que TCRe entend promouvoir de nouveaux types de partenariats entre banquiers, assureurs - crédit et spécialistes du management de la gestion du crédit qui se montreraient prêts à combiner de manière innovante et créative leurs services éprouvés. Comment cela ? Le condensé de *white paper* reproduit ci-contre lève aujourd'hui une coin du voile sur les expériences menées actuellement par TCRe avec divers partenaires en Europe et au Canada. Si le sujet vous intéresse et que vous désirez en connaître davantage, il vous suffira de nous renvoyer le formulaire en dernière page de ce magazine pour recevoir le document complet.

ITALIE

Une véritable alternative sur le marché italien de l'assurance-crédit



Fabio Censi

Country Manager Italie

M. Censi, que représente, à vos yeux, la responsabilité de TCRé Italie ?

Si je songe à l'expérience que j'ai accumulée dans le cadre de mes relations professionnelles avec B.Rosen, avec pour objectif constant la promotion de notre produit, l'assurance, c'est avec beaucoup d'émotion que je peux finalement m'adresser directement au marché italien et promouvoir, vis-à-vis des entreprises italiennes, la garantie que nous offrons en termes de protection contre le risque de défaut de paiement.

Quelle alternative TCRé offre-t-il sur ce marché ?

Avec le produit TCRé, on peut dire qu'une page se tourne dans le secteur de l'assurance contre le défaut de paiement. C'est certainement un tournant que le marché attendait. On devrait plutôt parler d'un phénomène sans précédent dans le secteur

→ **Le 27 septembre 2006, TCRé Italie a fêté son premier anniversaire. Nous avons saisi l'occasion pour demander à Fabio Censi, Country Manager Italie, quels sont ses projets et ses attentes concernant l'avenir de la branche.**

de l'assurance, qui manquait de véritables nouveautés depuis longtemps. En effet, lorsqu'elles décidaient de protéger leur compte clients, les entreprises trouvaient en fin de compte sur le marché toujours le même produit, à quelques nuances près, selon la marque, dans les conditions réglementaires ou économiques, mais qui, du point de vue du contenu, reflétait fondamentalement la même philosophie. A présent les entreprises se tournent vers TCRé pour pouvoir disposer d'une alternative digne de ce nom.

Nous sommes de plus en plus contactés, souvent dans le cadre d'une comparaison par rapport au marché national.

Si l'entreprise présente les caractéristiques qui permettent d'utiliser notre produit, nous en sortons sans aucun doute gagnants.

→ Quel fut votre principal défi pour la mise en oeuvre cette alternative sur le marché italien ?

En Italie, la relation est fondée sur la confiance entre les parties, en comparaison à la mentalité plus anglo-saxonnes qui se base davantage sur le contrat. Comme se plaît à dire Monsieur Rosen, « en Italie, la signature d'un contrat constitue le début des négociations, car il faut en permanence s'adapter à l'évolution de l'entreprise assurée. »

Dans ce contexte, TCRé a dû gagner la confiance du marché en tant qu'entreprise à la

fois nouvelle, étrangère et - de surcroît - innovatrice. Notre entreprise allait-elle réussir à épouser cette mentalité italienne si particulière ? Or, c'est bien là que j'ai pu donner la pleine mesure de mon expérience professionnelle, totalement soutenu par une maison - mère véritablement prête à écouter le marché local et à faire pleinement confiance à son country manager. Grâce à l'autonomie dont j'ai pu bénéficier - car c'est la philosophie de base de TCRé - j'ai pu moi-même accorder cette autonomie à mes clients. En fait, j'ai pu leur apporter une réponse qui était le résultat d'une écoute attentive et respectueuse de leur besoins et méthodes propres, et non pas une imposition rigide de solutions préconçues.

Mon défi maintenant est de transmettre ce savoir à des jeunes qui vont perpétuer la tradition de TCRé sur le marché italien.



TÉMOIGNAGE

GEOX

Une assurance-crédit
flexible et **novatrice**
pour « la chaussure qui respire »

→
Les facteurs qui font le succès de Geox dans le secteur de la chaussure, au niveau tant italien qu'international, sont : la technologie, les brevets déposés en Italie et à l'étranger, le grand choix de chaussures, la visibilité de la marque, les réseaux de magasins exclusifs Geox Shops et l'internationalisation. Pour assurer le crédit, la compagnie a opté pour une solution novatrice, qui lui garantit la flexibilité nécessaire pour certains types de clients.

Interview de **Livio Libralesso**, Directeur administratif et financier de Geox S.p.A.

réalisée par **Giuseppe Brocchetta**

Le siège du Groupe Geox se trouve à Biadene di Montebelluna, dans la province de Trévise. A quelques kilomètres de là se trouve Crocetta del Montello, village natal du Président Mario Moretti Polegato, l'artisan d'un succès mondial, créateur, dans les années '90, de Geox, la chaussure qui res-

pire. Le nom de la marque Geox naît de la combinaison du mot *géo, la terre* en grec ancien, sur laquelle nous marchons tous, et de la lettre «x», symbolisant la technologie. Cette région géographique se distingue par la présence de sociétés leaders au niveau international. Les petites et moyennes entreprises

du Nord-Est sont connues pour être compétentes, compétitives, dynamiques, attirées par l'exportation et la délocalisation. Affronter des marchés étrangers signifie courir davantage de risques dans l'octroi du crédit aux entreprises et aussi considérer le « risque-pays » quant aux risques politiques, économiques et financiers. Ci-après, l'interview de Livio Libralesso, Directeur administratif et financier de Geox S.p.A., qui nous décrit les importants résultats atteints en quelques années par l'entreprise.

GEOX

LA CHAUSSURE QUI RESPIRE

Le nom de la marque Geox naît de la combinaison du mot *géo*, la terre en grec ancien, sur laquelle nous marchons tous, et de la lettre «X», symbole de la technologie.

→

Comment arrive-t-on au succès international ?

←

Geox est un groupe international ayant son siège central en Italie, coté à la bourse de Milan depuis le 1^{er} décembre 2004. Notre secteur est celui des chaussures de ville, de loisirs et de sport, pour hommes, femmes et enfants, à un prix moyen à moyen-élevé. En Italie, le groupe vient en tête dans le secteur des chaussures de ville et de loisirs. Dans le secteur « lifestyle casual », il occupe la première place en Italie et la troisième dans le monde. Geox est un groupe très récent. Les débuts de son histoire remontent à quelque 10 ans. En 1995, le chiffre d'affaires était de 5 millions d'euros, en 2006 il s'élèvera à plus ou moins 600 millions d'euros, avec une croissance moyenne de 40% au cours des 10 dernières années. Geox emploie actuellement 3 000 travailleurs environ. Geox doit certainement son succès à l'idée novatrice et même révolutionnaire de Mario Moretti Polegato, celle de la « chaussure qui respire », idée en laquelle il a tout de suite cru, en la brevetant dans tous les pays du monde. Il a ensuite commencé à produire des chaussures avec ces brevets, et tout produit Geox naît de la recherche brevetée en ses propres laboratoires. Au début, les

efforts ont été concentrés en Italie, de sorte que, jusqu'en 2000, Geox a été un phénomène italien, atteignant en cinq ans le leadership du marché et réalisant un chiffre d'affaires d'environ 90 millions d'euros. Par la suite, l'entrepreneur, toujours convaincu de l'excellence de son idée, décide de s'étendre dans des pays limitrophes comme la France, l'Espagne et l'Allemagne. La première chaussure a été vendue en Europe en 2001. Aujourd'hui, ces pays représentent 60% du chiffre d'affaires : Geox est devenue la première marque de chaussures non sportives en Allemagne, France, Espagne, Belgique, Pays-Bas, Luxembourg, Suisse et Autriche. Dans la première phase, Geox a commencé à vendre en Italie ; dans la deuxième phase la société s'est lancée sur le marché européen. Tout récemment Geox a commencé à s'étendre vers des marchés plus lointains et sur d'autres continents, en créant les filiales Geox USA, Geox Canada, Geox Japan et Geox Asia Pacific à Hong Kong : nous sommes tou-

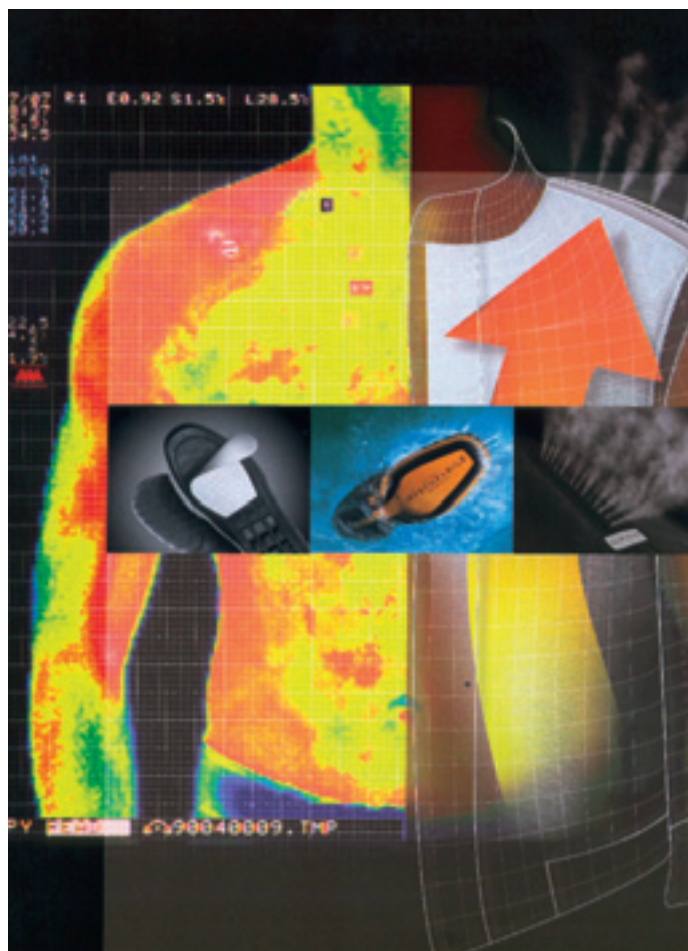
jours en phase initiale, mais après environ trois ans de start-up, le chiffre d'affaires devrait augmenter aux rythmes qui nous sont coutumiers.

→

Quels sont les canaux de vente ?

←

La spécificité de Geox c'est la technologie et la visibilité de la marque. Une autre spécificité de Geox réside dans un système de distribution qui prévoit trois canaux de vente. Les problématiques liées au crédit sont donc différentes. Le premier canal de distribution est constitué de magasins multimarques de tiers, soit 9.500 magasins de par le monde. Le réseau de magasins exclusifs, drapeau de la marque Geox, est par contre représenté par 300 magasins en franchise, dont 150 en Italie, et par 75 *Geox Shops* propres gérés directement, dont 45 en Italie. Geox est présente dans plus de 68 pays du monde et exporte 51% de son chiffre d'affaires.





Le siège du Groupe Geox est situé à Biadene, un hameau de Montebelluna, dans la province de Trévise, dans le Nord-Est de l'Italie.

L'Eglise de Biadene di Montebelluna, qui date du XVIII^{ème} siècle, abrite une fresque de Giambattista Tiepolo, un grand peintre vénitien du XVIII^{ème} siècle, représentant le couronnement de la Vierge et la gloire des Saints Lucie et Victor. Montebelluna, petite

↑

Usine de Biadene

ville d'environ 30.000 habitants, se trouve au pied du Montello, la zone de collines à la terre d'une couleur rouge typique, longue de 13 km et large de 5 km, ayant une altitude maximum de 360 mètres. Ces zones furent le théâtre de nombreuses batailles pendant la Grande Guerre. C'est d'ici, au sud du fleuve Piave, que démarra la contre-offensive de 1918 qui mena à la victoire finale. Après la première guerre mondiale, c'est dans cette zone que se concentre la production de chaussures. Dans les années qui suivent, démarre la production de chaussures de ski en plastique, puis d'après-ski et de chaussures de tennis, sans oublier les chaussures de trekking et les chaussures de loisirs. Les fastes vénitiens, dont témoignent aujourd'hui encore les splendides villas vénitienes de la région, sont un patrimoine esthétique qui n'est pas étranger à la beauté de nos chaussures.



*Mario Moretti Polegato,
Président du Groupe Geox, l'artisan
d'un succès mondial.*

→

→
Quelles sont les sources de production ?

←

Le travail est effectué dans les deux centres de production Geox en Roumanie et en République tchèque, où nous produisons directement nos chaussures avec empeigne en cuir : nous préférons acheter le cuir et le travailler avec notre propre technologie dans nos centres de production. Nous achetons les chaussures avec semelle en caoutchouc et empeigne en matière synthétique au Brésil, au Maroc, en Chine, au Vietnam et en Indonésie. Aujourd'hui, les volumes traités par Geox permettent d'accéder à ces sources de production, étant donné que nous produisons 17 millions de paires de chaussures par an.

→
Compte tenu des différentes typologies de clients, vous assurez les crédits commerciaux ?

←

Le groupe est contrôlé par Geox S.p.A., qui vend directement en Italie et dans les pays européens sans aucun intermédiaire commercial. Nous comptons environ 2.000 clients en Italie et 6.000 en Europe et pour la gestion du crédit, que nous suivons directement, nous avons besoin de personnes qui parlent les langues principales comme l'anglais, le français, l'allemand et l'espagnol. Les mêmes procédures sont appliquées dans les différents pays, même

si les conditions de paiement varient : si le client n'est pas «solide», il ne sera pas un client Geox. Notre philosophie prévoit que si le client n'est pas assuré, nous ne lui expédions pas de chaussures. La deuxième règle fondamentale stipule en outre qu'un client qui n'a pas payé une collection ne pourra pas être servi pour la suivante : ce sont des règles très sévères, mais désormais bien connues de nos clients. Nous vendons une chaussure de qualité breve-

tée, à un bon rapport qualité/prix ; nous dépensons en moyenne 10% du chiffre d'affaires en publicité au niveau des gros fournisseurs sportifs ; nous avons une marque forte. Nous sommes très forts commercialement et administrativement, mais les premiers et meilleurs juges de la qualité financière du client sont les assureurs ou les sociétés de factoring ayant des bureaux locaux.

→
**De quel type de couverture-
assurance disposez-vous ?**

←
Pour Geox, il était important de trouver une société qui assure le crédit, présente au niveau tant italien, naturellement, qu'international. En tenant compte de notre typologie de crédits commerciaux, nous cherchions une société d'assurances qui nous propose une police novatrice, et c'est en cela que TCRé nous a aidés. Nous avons pensé à une police de premier rang qui permette une couverture « excess of loss » de



deuxième rang : ce choix garantit la flexibilité nécessaire pour certains types de clients. Nous avons des procédures internes et différents niveaux de lignes de crédit : c'est tout d'abord le credit manager qui intervient jusqu'à un certain montant; vient ensuite le tour du directeur administratif et financier ou du CFO, jusqu'à un autre seuil. Ensuite, la signature de l'administrateur délégué est requise. Lorsque la police de premier rang n'arrive pas à couvrir toute la commande et que l'on dépasse le crédit, les envois suivants sont garantis par la police de deuxième rang. Nous estimons que ce système est nécessaire pour garantir un minimum de flexibilité car, dans le cas contraire, la politique du crédit serait entièrement conditionnée par les lignes de



« Nous cherchions une société d'assurance qui nous propose une police novatrice... Notre choix garantit la flexibilité nécessaire pour certains types de clients. »

crédit octroyées par l'assurance, alors que nos livraisons doivent être entièrement assurées. C'est le modèle choisi pour gérer directement les ventes en Europe.

→
**De quel type de couverture-
assurance disposez-vous pour les
ventes dans les autres continents ?**

←
Tous les envois partent d'un seul entrepôt en Italie, près de notre siège. Pour les marchés lointains il a été jugé opportun de créer des filiales ayant leurs propres dépôts et infrastructures pour les envois, tandis que les responsables de la gestion du crédit adoptent des procédures, des systèmes

informatiques, un système comptable, un système de gestion et des procédures d'autorisation identiques à ceux qui sont utilisés en Italie. Dans les autres continents, pour trouver les leaders du marché, nous avons utilisé les sociétés d'assurance du crédit et de factoring : nous étudions la possibilité d'étendre l'intervention de TCRé à ces sociétés contrôlées également.



Geox Showroom à Milan

La formule TCRé également avantageuse pour les entrepreneurs néerlandais

La synergie néerlandaise entre TCRé et CreditForce



par Robert Jan Schinkel

→

La combinaison unique de la sécurité et du maintien d'une autonomie maximale que TCRé peut offrir aux entreprises conquiert peu à peu le marché européen. La nouvelle forme d'assurance-crédit a été accueillie avec enthousiasme par la presse européenne spécialisée.

L'assureur belge s'est entre-temps implanté notamment en France, en Italie et en Allemagne, et il est désormais également représenté aux Pays-Bas. Prenant comme point de départ *The Art of Allround Credit Management*, CreditForce a développé, en collaboration avec TCRé, un package très professionnel de services qui allie une sécurité optimale pour l'entreprise avec un haut degré de flexibilité et d'importantes réductions de coûts.



Un prestataire de services allround

Le visionnaire qui est aussi la cheville ouvrière de CreditForce n'est autre que le fondateur/directeur de l'entreprise, Herman Jansen. Voilà près de 30 ans que Jansen est actif dans le secteur des services financiers : autant dire qu'il dispose d'une expérience étendue du factoring, de l'assurance et de l'élaboration de solutions de credit management sur mesure. Fort de ses antécédents, et compte tenu de l'évolution du marché, il a vu les opportunités se développer en matière de gestion des débiteurs au niveau professionnel. Il y a sept ans, il a lancé une nouvelle entreprise, CreditForce. L'entreprise a grandi et est aujourd'hui devenue un prestataire de services allround

qui rend la gestion des débiteurs nettement plus efficace et plus transparente.

La valeur ajoutée du credit management professionnel

D'après Herman Jansen, la valeur du Credit Management a en fait été sous-estimée dans le passé : *De nombreux chefs d'entreprise ont tendance à oublier que leur chiffre d'affaires n'est véritablement réalisé que lorsque les factures ont bel et bien été payées. Ce n'est que depuis quelques années que la valeur ajoutée d'une bonne gestion des débiteurs est reconnue par bon nombre de moyennes et grandes entreprises. L'idée qu'un credit management attentif et professionnel peut limiter considérablement les risques et les pertes pour*

↑

Herman Jansen,
fondateur/directeur de l'entreprise

l'entrepreneur fait tout doucement son chemin. Car le chef d'entreprise doit pouvoir se concentrer sur son core-business.

Un package flexible de services, assurance comprise

La gestion des débiteurs doit pouvoir être confiée à de véritables spécialistes. Et c'est là que CreditForce entre en jeu. Nous offrons un package flexible de services, que l'entrepreneur peut assembler à son gré. Dans ce cadre, des spécialistes de CreditForce peuvent par exemple être détachés chez le client et répondre ainsi directement aux souhaits et besoins de celui-ci. Avec des éléments comme le crédit management, l'assurance et le factoring, CreditForce peut prendre en charge l'ensemble de la gestion des débiteurs, de A jusque Z. Il y a trois ans, nous avons en outre jugé qu'il était temps que nous puissions aussi offrir une solide assurance-crédit à nos clients.

Sécurité, connaissance et engagement

En quête de solutions pour intégrer l'assurance-crédit dans son package de services, Jansen est entré en contact, via Fortis Venturing, avec TCRé : Là, nous avons trouvé exactement ce que nous cherchions. Un produit d'assurance innovant, grâce auquel nous pouvons rendre la vie des entrepreneurs néerlandais un peu plus rose et plus facile. TCRé dispose en outre d'une bonne dose de

connaissance et d'expérience. D'où un partenariat qui est basé sur la synergie : deux systèmes qui sont complémentaires et se soutiennent, voire s'enrichissent mutuellement sur tous les plans. Un package complet, associant sécurité, connaissance et engagement.

Un concept unique

Avec notre produit Debiteuren-Garant®, nous offrons, outre une gestion professionnelle des débiteurs, une nouvelle forme d'assurance unique en son genre aux Pays-Bas : une formule dans laquelle l'entreprise fixe elle-même le montant du risque à assurer et la part de risque qu'elle assume elle-même. Credit Force débarrasse l'entrepreneur de ses soucis, tandis que celui-ci conserve toute sa liberté et une totale autonomie pour prendre lui-même les décisions financières les plus importantes. L'intégrité et la qualité qui est présente dans l'entreprise sont appréciées et respectées. C'est là le point fort de ce concept de service total. Les règles du jeu deviennent beaucoup plus simples et plus claires. Il n'y a pas « anguille sous roche »,

comme on dit. Avec l'assurance-crédit flexible de TCRé et CreditForce, faire des affaires est désormais financièrement beaucoup plus simple et plus limpide. Et l'entrepreneur sait que l'essentiel du risque qu'il court est toujours couvert. Quoi qu'il arrive.

Innovation et flexibilité

Je pense que CreditForce et TCRé ont plusieurs caractéristiques en commun. Les deux entreprises partagent une vision originale de la branche et une volonté d'aller de l'avant pour chercher et trouver des solutions flexibles. Le produit que CreditForce et TCRé proposent représente un niveau plus élevé de professionnalisme. Il offre aux chefs d'entreprise à la fois la liberté et la sécurité. Le tout assorti d'un avantage financier, car les coûts sont en définitive bien moindres pour nos clients. Une entreprise qui confie sa gestion des débiteurs à CreditForce bénéficie en outre d'une intéressante réduction de prime. Bref, la synergie entre TCRé et CreditForce apporte clairement une plus-value aux entrepreneurs néerlandais.

CreditForce est une société de crédit management basée aux Pays-Bas qui, sous l'impulsion de son fondateur visionnaire Herman Jansen, a connu ces dernières années une croissance particulièrement forte.

CreditForce ne délègue pas seulement des spécialistes en gestion du crédit, mais peut également prendre en charge l'ensemble du processus de crédit management d'une entreprise, en ce compris la récupération des créances.



CREDITFORCE



La question-clé est : comment structurer le risque de crédit ?

Les risques sont faits pour être gérés et contrôlés. Mais comment ? En transférant ou en finançant un risque, en le gardant à son compte ou en l'assurant ? Et comment s'y retrouver dans le nœud gordien des risques de crédit ? Quels sont ceux qui représentent une réelle menace pour l'entreprise et comment y faire face ? Et quels sont les besoins précis d'une entreprise ?

La pratique nous apprend que beaucoup d'entreprises, grandes et petites, sont soit sous-assurées, soit sur-assurées. Parce que, dans la hâte des courses du samedi après-midi, elles ont choisi un costume prêt-à-porter alors qu'un costume sur mesure aurait été une solution plus appropriée, adaptée au type et à l'ampleur du risque. En pareil cas, se faire aider par un consultant en assurance-crédit et credit management comme CRiON, cela vaut la peine, car celui-ci sait exactement quel chemin emprunter pour sortir du labyrinthe des assurances-crédit.



Jean Louis Coppers, Administrateur Délégué CRiON

Acheter une assurance (crédit), c'est vite fait. Mais il faut un peu plus de temps pour trouver la bonne assurance-crédit, celle qui est adaptée à votre situation, car il faut d'abord procéder à une analyse approfondie de l'offre qui existe en matière de gestion de crédit ainsi que des besoins et risques de crédit de votre entreprise. Ou, comme le formule Jean-Louis Coppers de CRiON : *La question est en fait de savoir comment structurer le risque de crédit.*

Risques externes et risques internes

Coppers fait ici une distinction entre risques de crédit externes et internes. Les risques de crédit extérieurs à l'entreprise et auxquels celle-ci est pourtant exposée sont entre autres les risques politiques (nationalisation, grèves, etc.), les risques économiques, le risque d'instabilité du marché, les risques financiers (comme les fluctua-

tions de change) et – last but not least – le risque de défaillance des débiteurs (retards de paiement et, dans le pire des cas, faillite du débiteur).

Mais au niveau interne aussi, l'entreprise est confrontée à des risques de crédit, toujours selon Jean Louis Coppers. Ces risques sont notamment liés à la sélection des prospects (un prospect qui devient client est-il suffisamment solvable pour payer sa facture demain ?), à une organisation

commerciale trop laxiste, à la gestion des contrats, aux systèmes informatiques, au contrôle de la qualité et au mode de suivi des débiteurs.

En matière de risque de défaillance des débiteurs, il ne faut pas non plus tout mélanger. En gros, la question qui se pose ici est celle du risque total : quelle part du risque de crédit l'entreprise est-elle prête à garder, et quelle part doit-elle céder au marché de l'assurance-crédit ? « Vous devez vous demander quelles sont vos pertes liées aux débiteurs et quel impact elles ont sur le compte de résultats de l'entreprise », explique Coppers. « C'est la base de votre analyse, base qui détermine dans une large mesure le choix d'une assurance-crédit. Il y a les pertes structurelles, qui ont en général un faible impact sur le compte de résultats d'une entreprise et qui sont gérables. A côté de cela, il y a d'une part les pertes conjoncturelles et de l'autre les pertes imprévisibles, qui sont à l'opposé l'une de l'autre pour ce qui est du nombre et de l'impact. Les pertes conjoncturelles se distinguent par leur nombre relativement élevé mais leur faible impact sur le résultat de l'entreprise. Les pertes imprévisibles, en revanche, sont limitées en nombre mais produisent un gros impact négatif sur le résultat et la structure bilantaire. C'est dans cette catégorie que se classe la faillite d'un débiteur important. Songez à ce qui s'est passé récemment avec Enron, Parmalat (Italie) ou Lernout & Houspie. »

Le chemin qui mène à Rome

Le point de départ essentiel de la structuration du risque de crédit est – outre l'analyse – de savoir quelle est l'ampleur du risque de crédit et quelle importance l'entreprise y attache. La gestion de crédit doit-elle être améliorée afin d'optimiser le fonds de roulement ou l'entreprise souhaite-t-elle céder, en tout ou en partie, le risque de crédit à un assureur crédit ? « La réponse à cette question détermine l'approche du consultant en credit management

A la fois courtier spécialisé et consultant, Jean-Louis Coppers s'est, en tant qu'administrateur délégué du bureau de courtage belge CRION, taillé l'enviable réputation d'incontournable référence en matière de conseil stratégique en gestion des risques crédit.

CRION », déclare Coppers. « Car la fin détermine les moyens que nous mettons en œuvre. Songez ici à l'étude de marché des assureurs crédit, à la formation et aux conseils en matière de gestion de crédit ou au soutien permanent de la gestion de crédit. Certes, tous les chemins mènent à Rome, mais il convient de choisir le bon, celui qui correspond au risque de crédit de l'entreprise. »

TCRe

Jean Louis Coppers fait ici la distinction entre les assureurs-crédit « classiques » comme Euler Hermes, Coface et Atradius par exemple, qui brassent large, et un acteur spécialisé comme TCRe, qui occupe une niche en étant le seul à proposer une assurance-crédit Excess Loss en Belgique. « Le mode de fonctionnement de l'assureur crédit classique s'appuie sur trois piliers », dit-il. « Une analyse de la solvabilité des clients de l'assuré, un monitoring permanent de l'ensemble des débiteurs et la prise en charge d'un dossier – recouvrement et paiement – si une créance est exigible. De plus, les assureurs-crédit classiques offrent des services complémentaires de gestion préventive et réactive du risque. »

Un assureur-crédit spécialisé comme TCRe, qui occupe une niche avec son assurance-crédit Excess Loss, agit différemment. « Nous jouons surtout sur le besoin qu'éprouvent les entreprises de s'assurer uniquement contre les pertes imprévues et exceptionnelles liées aux débiteurs. Des pertes qui ont un impact considérable sur la

structure bilantaire. Il s'agit typiquement d'une assurance-crédit à la mesure de l'entreprise, ce qui présente comme avantage supplémentaire que l'entreprise conserve une part importante de responsabilité dans la méthode de gestion de crédit. La responsabilité de la gestion des débiteurs incombe à l'assuré. En fin de compte, un assureur comme TCRe protège le credit management interne. »

Comparaison

Quoi qu'il en soit, pour le consultant en assurance-crédit et credit management Jean Louis Coppers, une assurance-crédit n'a rien d'un luxe superflu, même s'il importe effectivement de la choisir de la bonne taille. Une étude comparative des coûts, avec et sans assurance-crédit, pour une entreprise prouve d'ailleurs la véracité de ses dires. « Une comparaison effectuée par le Credit Management Research Center de Londres révèle que, sur une période de cinq ans et sur la base d'un cumul de tous les coûts – frais administratifs, intérêts, frais d'encaissement et de récupération, etc. –, les coûts sont de 100% sans assurance-crédit et de 81,2% avec une assurance-crédit. L'impact de cette différence sur le fonds de roulement n'est pas difficile à deviner. »

Hans de Coninck

BELGIQUE

Le producteur international de denrées alimentaires couvert par l'assurance-crédit Excess Loss de TCRe

Vandemoortele opte pour la qualité du sur mesure

par Hans de Coninck

←
Entreprendre, c'est prendre des risques.

Voilà bien un adage qui existe depuis que l'humanité produit des biens et fait du commerce. Mais jusqu'où votre entreprise est-elle prête à supporter elle-même certains risques, ou préférez-vous peut-être transférer l'ensemble de vos risques vers le marché de l'assurance ?

Gérez-vous votre risque de crédit de manière centralisée au niveau du groupe ou respectez-vous la spécificité et l'identité de chaque business séparément ? Etes-vous amateur de prêt-à-porter ou de sur mesure ?



Le Groupe Vandemoortele, producteur alimentaire de renommée internationale, a opté quant à lui pour une assurance-crédit Excess Loss via TCRe, histoire de couvrir précisément les risques de crédit susceptibles de menacer sensiblement son rendement. « La qualité du sur mesure », explique Dirk Durez, secrétaire général de Vandemoortele à Gand.

Le Groupe Vandemoortele, c'est un groupe, deux divisions (Soy Foods et Lipids & Dough), trois activités (produits à base de soja, produits de boulangerie surgelés et margarines et graisses), une famille hétérogène et aussi bigarrée que l'arc-en-ciel. L'entreprise, qui ne comportait à l'origine qu'une seule implantation en Belgique, a grandi pour devenir le producteur alimentaire européen de premier plan que l'on connaît aujourd'hui, avec 19 unités de production et autant d'établissements commerciaux un peu partout en Europe occi-



↑
Dirk Durez, secrétaire général de Vandemoortele à Gand

dentale, centrale et orientale. Vandemoortele est actif à la fois sur le marché business-to-business et sur le marché business-to-consumer. Le groupe réalise un chiffre d'affaires de 850 millions d'euros et emploie quelque 3.300 personnes.



« Ce que nous voulions, c'était un assureur-crédit ayant du respect et une confiance critique dans nos propres systèmes de gestion du crédit et à qui, au-delà d'un certain niveau, nous pourrions transférer le risque. TCRé s'est avéré être l'oiseau rare - carrément unique sur le marché - que nous cherchions. »



Spécificités de chaque business

Pour Vandemoortele, il n'existait pas au fond de grave problème de débiteurs, explique Dirk Durez, secrétaire général du Groupe Vandemoortele au siège central de Gand. *Simplement, les choses ont évolué peu à peu du pur achat d'assurances vers le risk management. Or, ce dernier implique un examen détaillé du risque lié aux débiteurs. Car quels sont les faits ?*

Le Groupe Vandemoortele dispose d'un très gros portefeuille de clients, avec une majorité de petits clients (< 12.500 euros), mais aussi une trentaine de très

gros clients, notamment des chaînes de supermarchés comme Carrefour, Delhaize ou Tesco. Notre gamme de produits est en outre très diversifiée, et nous sommes actifs dans de nombreux segments du marché et via de nombreux canaux de distribution - depuis les marques retail et le private label jusqu'à l'industrie en passant par le bakery, catering & food service. Il existe de grosses différences dans les profils de clients, par pays et par canal de distribution, ce qui nécessite une approche commerciale différenciée. De plus, nous avons réalisé notre croissance tant de manière organique que par acquisition. Cela signifie qu'avec nos nombreuses implantations et divisions, nous observons aussi une foule de différences locales dans la culture d'entreprise en matière de credit management. Nous avons pourtant choisi, en tant que groupe, de ne pas faire table rase de tout ceci, mais de laisser à chaque business sa propre



identité et sa propre gestion des risques dans le domaine du credit management. Sur la base du benchmarking avec d'autres entreprises alimentaires, nos statistiques de sinistre sont au demeurant très bonnes. Les pertes sur les débiteurs ont toujours été très limitées.

L'oiseau rare

En 2004, nous avons chargé CRiON (courtier en assurance-crédit et credit management control) de réaliser un audit chez Vandemoortele, afin d'étudier d'un œil critique et analytique nos chiffres de gestion de crédit et de structurer notre risque de crédit, poursuit Dirk Durez. Autrement dit : donnez-nous les meilleures pratiques en gestion des risques ainsi qu'une analyse et un update des chiffres, dans le respect de la diversité et de la spécificité de nos divisions et succursales internationales. Mais analysez aussi nos performances en tant que groupe et les risques liés à nos 30 très gros clients. L'audit a révélé que certains business étaient assurés contre les risques de crédit et d'autres pas. Il y avait aussi des différences par pays. D'après CRiON, une assurance-crédit Excess Loss via TCRé était dès lors la solution la plus indiquée. Car nous ne voulions pas d'une assurance-crédit où l'assureur accorde de façon péremptoire une limite de crédit à chacun de nos débiteurs et s'y tient dans tous les cas. Nous supportons nous-mêmes un certain degré de risque lié aux débiteurs et nous avons les reins suffisamment solides pour le faire. Ce que nous voulions, c'était un assureur crédit ayant du respect et une confiance critique dans nos propres systèmes de gestion de crédit et à qui, au-delà d'un certain niveau (la limite inférieure est





crédit et de notre système de gestion de crédit est une condition sine qua non. C'est aussi ce que déclare Bernard Rosen : TCRé n'assure pas de risque sur les débiteurs mais sur l'or-

fixée à 350.000 euros), nous pourrions transférer le risque. TCRé s'est avéré être l'oiseau rare - carrément unique sur le marché - que nous cherchions.

Tout le monde y gagne

TCRé a pu se reconnaître dans la qualité de la gestion de crédit Vandemoortele et dans le besoin spécifique d'une situation win-win à la fois pour le groupe et pour les différents business. Pour le groupe, l'Excess Loss est un instrument professionnel de gestion des risques, tandis que les business conservent un grand degré d'autonomie, explique Dirk Durez. Pour TCRé, la qualité de nos gestionnaires de

ganisation, sur le management et sur la qualité de la gestion du risque de crédit. C'est précisément là que se situe la grande différence avec les assureurs-crédit classiques.

C'est un peu la différence entre prêt-à-porter et sur mesure. Et Vandemoortele préfère le sur mesure.



Head office

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

TCRé 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

TCRé Germany

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

TCRé Italy

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

TCRé Luxembourg

20, rue Eugène Ruppert
LU-2453 Luxembourg
Tel: +35 22 649 34 77
Fax: +32 22 649 36 77
Email: luxembourg@tcre.com

TCRé Spain

Parque Tecnológico de Valencia
Ronda Narciso Monturiol, n°3
Torre A, Planta 3a
ES-46980 Paterna
Tel: +34 961 366 694
Fax: +34 961 366 193
Email: spain@tcre.com

www.tcre.com

TCRe 
INSURE YOUR AUTONOMY

Oui, je désire recevoir gratuitement

- le Dossier blanc : « **Le crédit management intégré (CMI), clé du financement des ventes pour la PME.** »
- le Guide « **Assurez votre autonomie ou Comment sécuriser le paiement de vos débiteurs en gardant la maîtrise de la gestion et du financement des ventes.** »



et je renvoie ce coupon-réponse par fax au **+32 (0)2 774 42 41**

NOM

PRÉNOM

SOCIÉTÉ

FONCTION

ADRESSE

CODE POSTAL | VILLE

TEL FAX

E-MAIL