



Risque et commerce

la nouvelle entente cordiale

Regards croisés

sur la gestion du risque client au service
de la croissance rentable pour dépasser
les idées reçues

Sommaire

Editorial de Brahim Guettiche

Idée reçue n°1

C'est surtout en période de crise qu'il faut être vigilant

Idée reçue n°2

Les commerciaux ne se préoccupent que de vendre

Idée reçue n°3

Les fonctions Finance freinent le développement commercial

Idée reçue n°4

La finance ne doit pas être en contact avec les clients

Idée reçue n°5

Il est difficile de faire collaborer les fonctions Finance et Commerciale

Idée reçue n°6

L'assureur-crédit est un frein à la confiance dans la construction
de la relation commerciale

Idée reçue n°7

Il n'est pas possible de conserver sa confiance à un client fragile

Édito

de Brahim Guettiche

Senior Manager, Risk Services France Italie Belgique Luxembourg

“La collaboration entre le commerce et le risque se décide puis se travaille quotidiennement”

Risque et opportunité sont souvent présentés comme des antagonismes. Pourtant, ces deux approches, celle de la prudence et celle de l'audace, se complètent bel et bien dans le domaine des affaires. Quand au sein de l'entreprise, ces deux cultures co-construisent, la croissance devient rentable.

Chaque euro de chiffre d'affaires supplémentaire mérite de s'y intéresser à condition de le sécuriser. Fort de cette intuition, Atradius a tenu à consacrer du temps à cette question : Comment favoriser l'intelligence collective et la collaboration des fonctions commerciales en recherche de croissance avec les fonctions Finance optant souvent pour la vigilance ?

La réponse que j'apporte après 19 ans de pratique de la gestion du risque, dont 17 ans chez Atradius, est que le succès d'une entreprise est avant tout la réussite d'une équipe. C'est leur capacité à travailler ensemble, qui permet de créer une croissance rentable et durable.

Nous voulions échanger sur cette vision, en nous focalisant sur deux fonctions aux intérêts différents, qui œuvrent chacune pour l'intérêt de leur entreprise ; Les commerciaux cherchent à développer l'entreprise ; les financiers et les credit managers à la sécuriser. Tous préparent l'avenir... à condition de s'entendre et de collaborer.

Je pense que la collaboration entre le commerce et le risque est essentielle car il ne suffit pas de la décider, il faut surtout la travailler quotidiennement pour obtenir des résultats concrets. Cet investissement se fera toujours au profit de la croissance rentable de l'entreprise, en particulier à un moment où la conjoncture risque de se tendre.

Nous souhaitons donner à nos clients et aux clients de nos clients les meilleurs outils pour continuer à se développer. Aujourd'hui, nous voulons prendre le temps de croiser les regards sur la gestion du risque client pour évacuer les idées reçues et nous donner les moyens de créer un climat de confiance et de surmonter les challenges de demain.

Idée reçue N°1

C'est surtout en période de crise qu'il faut être vigilant

**Daikin France,
en chiffres**

357 659 894 €

de chiffre d'affaires en 2018

**plus de 40 %
de croissance**

**80 millions
d'encours**

**un peu moins de
500 salariés
en France et
71 000
dans le monde**

Daikin France propose aux particuliers mais surtout aux professionnels, des solutions de climatisation.

Dans son marché, la croissance est actuellement forte et celle de son entreprise plus forte encore.

La situation semble idéale, alors pourquoi le credit manager est-il plus vigilant que jamais ?



Tanguy Morvan, Responsable Crédit France chez Daikin

« Il est important d'être vigilant en permanence, mais encore plus dans un contexte de croissance » annonce tout de suite Tanguy Morvan.

« Or, nos clients surfent sur un très bon carnet de commandes, ce qui les rend moins attentifs à leur gestion du besoin en fonds de roulement et à leur recouvrement », analyse Tanguy Morvan.

« Ils sont donc dans une recherche de chiffre d'affaires permanente et ne réalisent pas qu'un défaut de trésorerie peut mener au dépôt de bilan. »

Cette analyse est également partagée par les directeurs des ventes, comme Stéphane Cupani en Île-de-France.

Et de fait, les dépôts de bilan dans ce secteur sont plus nombreux en période de croissance que lorsqu'il y a des baisses d'activité. Face à ces tensions de trésorerie, Tanguy Morvan et ses trois collaborateurs s'efforcent d'éviter à leur entreprise de se mettre en difficulté.

« Nous avons identifié 4-5 clients un peu compliqués pour pouvoir anticiper si le marché se retournait », détaille-t-il.

« Je suis tout à fait d'accord avec cette analyse » détaille Pierre-Yves Hentzen, président de Stormshield, filiale à 100 % d'Airbus spécialisée dans la sécurité des infrastructures digitales (40 millions d'euros de chiffre d'affaires en 2018). « C'est quand tout va bien que beaucoup d'entreprises négligent leur trésorerie. »

Cet ancien directeur financier tire cette conclusion de sa propre expérience. 2016 et 2017 furent deux années complexes pour l'entreprise qui traverse alors une panne de croissance. Heureusement, l'équipe de direction arrive à redresser la barre et renoue avec une croissance à deux chiffres, de 20 % en 2018 et 36 % sur le premier semestre 2019. « C'est parce que nous allons bien aujourd'hui que je remets la pression sur la trésorerie et le risque client », conclut-il. « C'est quand on est fort qu'il faut tenter d'être encore plus fort, car c'est là que nous disposons d'effets de levier et de latitude d'action. »

**Stéphane Cupani,
Directeur des Ventes
Île-de-France
chez Daikin**

**« Notre forte croissance
n'est pas dénuée de risques »**

Nous avons une dynamique
exceptionnelle.

Je suis arrivé à mon poste en
2017, depuis le chiffre d'affaires
de Daikin sur l'Île-de-France
a progressé de 40%.

Mais j'ai aussi conscience que
cette croissance n'est pas sans
risque : beaucoup de nouveaux
clients sont d'anciens salariés
qui tentent leurs chances sur
un marché attractif, certains
clients essaient de gagner

des projets à tout prix et,
même si notre marché se
développe avec un fort potentiel,
la concurrence est féroce avec
notamment l'arrivée de grands
acteurs sur des chantiers
autrefois réservés aux PME.

Face à cela, les marges de
nos clients se contractent
à 10-15%, ce qui devient
risqué si les dirigeants ne
pilotent pas suffisamment
bien leurs finances.



Idée reçue N°2

Les commerciaux ne se préoccupent que de vendre

Stormshield, en chiffres

Leader européen
de la sécurité des
infrastructures digitales.

Filiale à **100 %**
d'Airbus Cybersécurité

40 M€
de chiffre d'affaires en 2018

20 %
de croissance

Présent dans
40 pays
avec un réseau
de distributeurs

Un manque de remontées d'information

« Les deux seuls impayés que nous avons eus étaient liés à un manque de remontées d'information de la part des commerciaux sur le terrain », analyse Pierre-Yves Hentzen, CEO de la société de cybersécurité européenne Stormshield. « Les deux impayés ont coûté à notre entreprise 40 000 euros au Moyen-Orient et 80 000 euros, en Turquie. »

L'éloignement a provoqué un manque d'information.

« Or, nous espérions des commerciaux, nos représentants sur place, qu'ils détectent les signes avant-coureurs, poursuit-il.

Notre sécurisation passe avant tout par l'humain et leur capacité à informer le siège. »

Depuis, l'entreprise rappelle aux commerciaux que cela fait partie de leur mission.

Un devoir de vigilance

Les commerciaux ont ainsi, du fait de leur contact direct avec le client, de plus en plus un devoir de vigilance auquel il faut les sensibiliser en faisant régulièrement de la pédagogie. « Chez Daikin, nous avons impliqué les chefs d'agence et les commerciaux en nous impliquant à leurs côtés », annonce Tanguy Morvan, responsable crédit France chez Daikin.

Concrètement cela veut dire : se rendre disponible pour répondre aux questions et être réactifs pour ne pas être un frein commercial. Par exemple, Tanguy Morvan est systématiquement présent lors de l'accueil des nouveaux commerciaux pour se faire connaître, donner son numéro de portable afin de montrer sa disponibilité pour les accompagner. À chaque fois, pour que cela fonctionne, les financiers doivent faire preuve de flexibilité autant que de pédagogie. « À mes yeux, la mission des commerciaux est tout de même d'aller chercher de grosses commandes », rappelle pragmatique Philippe Maizener, directeur financier chez Lyreco, le distributeur mondial pour

les solutions d'entreprises (2,2 milliards d'euros en 2018). « Il faut alors que nous, la direction financière, ne constituions pas un frein. Je m'assure que nous sécurisons le chiffre d'affaires, en faisant le maximum pour ne pas le limiter ou refuser un client. » En bref, l'implication des commerciaux passe par la responsabilisation des fonctions Finance. Les fonctions Finance doivent alors considérer les commerciaux comme de véritables clients internes.

Aider les commerciaux à détecter les clients potentiels

Les assureurs-crédit peuvent alors être un atout pour y arriver. Par exemple, Atradius a développé des outils de reporting adaptés à chacun, en fonction de leur besoin d'information. Les commerciaux peuvent ainsi voir dans leur portefeuille clients quels sont ceux qui progressent, ceux sur lesquels les garanties évoluent et ainsi identifier ceux avec lesquels il est intéressant de se développer. « Offrir des outils adaptés à leurs enjeux est un des meilleurs moyens pour les sensibiliser », explique Brahim Guettiche, Senior Manager Risk Services chez Atradius.

**Philippe Maizener,
Directeur financier
chez Lyreco**

« La relation commerciale ne doit pas être polluée par des questions financières »

En tant que business partenaire des commerciaux, je tente de leur offrir la meilleure fluidité possible.

Cela signifie qu'il faut que nous les accompagnions en amont pour sécuriser la commande quand cela est nécessaire. En aval, en cas de tension, je travaille aussi pour que la relation commerciale ne soit pas polluée par des questions

Un accompagnement en amont et en aval de la relation commerciale.

financières, en mettant en place des solutions de paiement électronique pour les petites sociétés et en traitant de financiers à financiers dans les grandes entreprises.

Je veille ainsi à leur faciliter la tâche, pour qu'ils me voient comme un allié en interne et leur laisser la voie libre (la voix aussi) pour le business en externe.



Idée reçue N°3

Les fonctions Finance freinent le développement commercial

**Lyreco Groupe
en chiffres**

532 millions

**de chiffre d'affaires
en France**

**9 000
employés**

**dans 42 pays dont
2 100 en France**

**7 500
produits**

en stock

**Notre business
chez Lyreco change**

« En complément des produits classiques de fournitures de bureau (papier, archivage...), nos prestations vont de la bureautique à l'ameublement professionnel, en passant par de la protection individuelle et l'emballage.

Ce changement nous porte vers des projets d'investissements, au-delà du seul consommable, et donc avec une exposition plus importante au risque client. Mais pour autant, ce n'est pas mon rôle de dire que c'est une folie de chercher tels ou tels relais de croissance ».

Ce qu'attend la direction de moi c'est de savoir comment accompagner et sécuriser ce nouveau développement. »

Un équilibre précaire

Le témoignage de Philippe Maizener illustre parfaitement l'équilibre précaire dans lequel se trouve la fonction Finance : entre gardien du temple et business partner.

Pour lui, c'est avant tout une philosophie : « Nous avons bâti notre credit management, en opposition à la culture américaine. Nous ne parlons pas de risque mais de sécurisation d'opportunité de développement. »

Concrètement, comment fait-il ? Simplement en étant prêt à s'exposer à hauteur de la marge qu'il a déjà encaissée sur un client donné.

D'une part, Philippe Maizener veille à l'intérêt de son entreprise qui ne perd jamais sur sa mise initiale et de l'autre, il accompagne son client un certain temps y compris en période difficile. Il peut alors aménager les délais de paiement et trouver des accords pour continuer à travailler avec son client sans trop s'exposer.

Le challenge de Lyreco

Historiquement, Lyreco livrait des classeurs, du papier et des toners d'imprimantes.

Les factures étaient alors d'un petit montant et ne permettaient pas aux clients de miser dessus pour rechercher de l'oxygène en période difficile. Mais aujourd'hui, avec les nouvelles technologies, les entreprises utilisent de moins en moins de papier. Lyreco se trouve dans l'obligation de se diversifier dans le mobilier de bureau, dans la protection individuelle et dans l'emballage. Et là, la notion de risque et de surveillance client n'est plus la même.

Tout à coup, l'entreprise propose des services comme l'aménagement de locaux professionnels et rentre dans le monde de l'investissement. Les tickets n'ont alors plus rien à voir avec les quelques centaines d'euros de chiffre d'affaires mensuels et représentent parfois des sommes importantes. Cela change la nature du risque client, qui devient central.

La solution pour ne pas « avoir à dire non »

Chez Daikin, la solution pour ne pas « avoir à dire non » est de prendre des décisions de manière collégiale. Il faut alors assumer les décisions ensemble et faire front commun.

« Moi, j'apprécie le fait que le credit management ne passe pas systématiquement par la direction et qu'il se rapproche de nous directement pour une décision collégiale », explique Stéphane Cupani, Directeur des Ventes d'Ile-de-France.

« C'est sûr que j'ai tendance à vouloir valider mes commandes et Tanguy intervient quand les montants dus par nos clients et le retard de paiement commencent à être dommageables.

Nous n'avons pas toujours des intérêts convergents mais au final, pour nous deux, c'est la santé de l'entreprise qui compte. »

**Un travail collaboratif
entre le directeur des ventes
et le credit manager**

« Parfois, nous ne sommes pas d'accord avec les commerciaux », reconnaît pour sa part Tanguy Morvan, le credit manager de Daikin. « C'est très rare ; c'est arrivé une fois en cinq années d'exercice. »

Se met alors en place un système d'escalade : la direction des ventes et le PDG tranchent en dernier recours. « Dans tous les cas, je m'aligne sur la décision collégiale », ajoute-t-il.

Et dans tous les cas, le credit management intervient directement avec les commerciaux auprès des clients, afin que la crise soit gérée sans perte de confiance.



Idée reçue N°4

La finance ne doit pas être en contact avec les clients



**Une chaîne de confiance
entre le client, le commercial,
le credit manager
et l'assureur-crédit**

Le risque client est simplement un risque de crédit

« Nous savons que nous serons payés mais parfois nous faisons office de banque pour nos clients », résume Stéphane Cupani, Directeur des Ventes d'Ile-de-France.

Alors, c'est une chaîne de confiance qui se met en œuvre, entre le client, puis le commercial, le credit manager, l'assureur-crédit...

« C'est pour ça que nous invitons souvent Tanguy Morvan à rencontrer le client », poursuit Stéphane Cupani : « la relation humaine, avec des points de vue différents, permet d'aller bien au-delà des chiffres. »

**Brahim Guettiche
Senior Manager -
Risk Services
chez Atradius**

« Être accessible au quotidien permet de créer un lien de confiance »

Pour ne pas créer de blocage, c'est la recherche de consensus qui prime. Cela demande d'innover pour le credit manager en proposant par exemple, des paiements échelonnés et des prises de sûretés complémentaires sur les stocks plutôt qu'en demandant des garanties bancaires ou des paiements d'avance.

Mais au-delà des conditions de paiement, ce qui compte c'est le relationnel, les rendez-vous que l'on aura dans les prochains mois pour travailler la transparence et la confiance.

Pour permettre cela, le credit manager et la finance ne doivent pas « apparaître » uniquement dans les moments difficiles, mais doivent déjà participer à toutes les réunions stratégiques.

Il ne s'agit alors pas forcément de parler de risque et de faire de la prévention, mais simplement d'être visible, joignable, accessible, que cela soit en interne ou vis-à-vis des clients finaux.

C'est aussi comme cela que nous procédons chez Atradius.



Le credit manager peut obtenir de l'information en interrogeant son assureur-crédit.

De plus, le credit manager peut obtenir de l'information sur la solvabilité de son client en interrogeant son assureur-crédit et également auprès de ses autres contacts. Ainsi, le credit manager de Daikin, Tanguy Morvan, se renseigne sur la solvabilité de l'entreprise en enquêtant auprès de ses contacts.

« Le crédit vient de *crederer* qui signifie faire confiance, rappelle ce dernier. On peut mettre tous les chiffres que l'on souhaite, si on ne se fait pas confiance, je n'y vais pas. » Et pour cela Tanguy Morvan est sur le terrain.

« Ce fut un véritable apprentissage, après des années dans la banque pour pouvoir juger et décider sur les dossiers. Il y a cinq ans, à mon arrivée, mon responsable m'a dit : tu as l'obligation d'aller sur le terrain », se rappelle-t-il. Le credit manager ne doit pas être au siège, caché dans sa tour d'ivoire. Il est sur le terrain auprès des commerciaux.

« Le credit manager est une fonction support », explique Tanguy Morvan. « Je le répète tous les jours à mon équipe : nous devons aider à faire des ventes. » Cet objectif est institutionnalisé.

Tanguy Morvan par exemple est objectivé sur le risque mais aussi sur le chiffre d'affaires. « J'ai cette schizophrénie où je me dis que je dois faire du chiffre d'affaires parce que cela fait partie de ma rémunération, mais je me dis aussi qu'il faut faire attention aux risques parce que cela fait aussi partie de ma prime », explique-t-il.

Pour conjuguer les deux, il passe du temps au contact des clients, afin d'avoir le plus d'informations possible et d'aller le plus loin possible en terme de développement, sans mettre l'entreprise en danger.



**Pierre-Yves Hentzen,
Président de Stormshield**
**« La direction financière
doit apporter des solutions
aux opérationnels »**

Demander aux commerciaux de s'impliquer met aussi les fonctions risques et finance devant leurs responsabilités.

S'il y a un point de blocage de processus, les êtres humains le contournent instinctivement.

C'est donc à la direction financière de s'assurer de la fluidité des processus et de sa capacité à être efficace pour ne pas être vu comme un passage contre-productif par les opérationnels. Mieux, elle doit leur faciliter la vie et apporter des solutions.



Idée reçue N°5

Difficile de faire collaborer les fonctions Finance et Commerciale

Difficile d'identifier la part de responsabilité de chacun

« En tant que directeur financier, par le passé, j'ai pratiqué la part variable des commerciaux indexée sur les encaissements. Mais avec le recul c'était trop complexe : il est parfois difficile d'identifier la part de responsabilité de chacun dans un retard de paiement. Celui-ci peut être dû à une facture mal libellée, à un défaut de signature au moment de la livraison ou encore à un décalage entre le bon de commande et la marchandise... ».

Pierre-Yves Hentzen, aujourd'hui CEO de la société de cybersécurité européenne Stormshield, a décidé aujourd'hui de sensibiliser les commerciaux grâce à d'autres méthodes.

La première : la transparence...

...annonce le président de cette filiale d'Airbus. Les états de retards de paiements client doivent être visibles par l'ensemble de l'équipe commerciale. Les commerciaux n'ont alors pas envie d'être ouvertement les mauvais élèves de l'équipe et veillent plus à la sécurisation du chiffre d'affaires qu'ils génèrent.

« Il y a alors une auto-régulation », note Pierre-Yves Hentzen. « C'est bien plus facile et tout aussi efficace que l'incentive à l'encaissement ».



Faire de la pédagogie et responsabiliser

« Nous avons eu deux impayés dans des pays où l'entreprise est représentée uniquement par le commercial, explique le CEO. S'ils échouent à nous transmettre une information d'alerte préalable et que cela nuit à notre capacité de recouvrement, il est alors logique que la prime liée à ce chiffre d'affaires soit retirée. C'est responsabilisant. »

Ainsi, toute créance non recouvrée est retirée du compteur du commercial qui a fait la vente.

« Nous, chez Lyreco, ne sommes pas dans le même monde. Avec nos consommables bureautiques, nous sommes un supermarché de masse et nous ne sommes pas capable de mettre un système de rémunération à l'encaissement », note Philippe Maizener, directeur financier France.

« Nos commerciaux ont des objectifs de chiffre d'affaires. Mais le client ne leur appartient pas, c'est bien le siège qui décide s'il prend la commande ou s'il ne la prend pas. »

Concrètement, la stratégie de Lyreco est de permettre aux commerciaux de se focaliser sur la vente. « Les montants étant très bas, le client aurait le temps de payer dix fois avant que le commercial n'arrive sur place pour régler l'affaire », résume Philippe Maizener.

Les financiers de Lyreco cherchent alors un homologue dans l'entreprise cliente pour résoudre l'affaire efficacement.

« Le mot clef c'est responsabiliser », réagit pour sa part Stéphane Cupani, Directeur des Ventes d'Ile-de-France chez Daikin.

« Je pense qu'il faut simplement faire de la pédagogie : je ne vois pas pourquoi un collaborateur ne pourrait pas comprendre que si nous ne sommes pas payés, ça ne vaut pas le coup de faire une vente. »

Idée reçue N°5

Il travaille ainsi avec son équipe de commerciaux pour le leur rappeler au quotidien comme lors de leurs entretiens annuels.

A cela s'ajoute une stratégie volontaire de la part du credit management.

« J'ai mis en place des bulles de responsabilité pour nos responsables d'administration des ventes (ADV) », témoigne Tanguy Morvan, responsable crédit France chez Daikin.

Concrètement, ils ont une délégation de pouvoir de crédit pour faciliter le déblocage des commandes. « Cela permet de fluidifier la relation avec le client, en leur donnant le pouvoir de débloquer une commande, mais aussi de diffuser une culture du risque efficacement auprès des opérationnels, en leur faisant confiance. »

Cette confiance se construit, avec des formations qu'il a réalisées lui-même et un coaching très présent au début, sur les premières décisions, puis en simple renfort ensuite.

Et il y a un bonus, selon le credit manager : « Non seulement cela valorise ma fonction mais cela permet aussi de valoriser le métier de Responsable d'Administration des Ventes dans laquelle les collaborateurs peuvent aller plus loin dans leur travail administratif et gagner en responsabilité. »



Idée reçue N°6

L'assureur-crédit est un frein à la confiance et à la construction d'une relation commerciale

La confiance se construit quand ça va bien...

...annonce Philippe Maizener, directeur administratif de Lyreco.

« Cela veut dire qu'il nous faut un maximum d'information et de transparence pour mettre en place une bonne relation contractuelle. » Les outils de scoring, les analyses et les alertes des assureurs-crédits sont alors une des sources d'informations.

« Mais il ne faut pas les prendre au pied de la lettre : refuser tout client obtenant une note jugée insuffisante nous ferait perdre bien plus en chiffre d'affaires et en marge que les pertes constatées, alerte le directeur financier. Il ne s'agit que d'une indication pour mettre en place une relation contractuelle et adapter les conditions de crédit et de paiement. »

Offrir de la visibilité et les conditions nécessaires à la confiance

« Ces indicateurs sont là pour segmenter et pas uniquement pour prendre des décisions, confirme Brahim Guettiche, Senior Manager - Risk Services France Italie Belgique Luxembourg chez l'assureur-crédit Atradius. Ils constituent un début de réflexion : le rating permet d'attirer l'attention sur quelques clients plus fragiles et d'ensuite en discuter. »

Chez Atradius, en effet, les arbitres vont sur le terrain, rencontrent régulièrement les clients pour faire un point stratégique sur l'exposition au risque de crédit, mais aussi les clients de nos clients (voir encadré). « Notre rôle est d'offrir de la visibilité et les conditions nécessaires à la confiance », résume Brahim Guettiche.

Une chaîne de confiance est nécessaire

« Notre rôle est d'offrir de la visibilité, à la fois sous forme d'information et sous forme d'encours couverts », complète Brahim Guettiche.

« Nous devons donner la possibilité à nos clients de faire du business en confiance et non limiter leur développement au moindre risque. Ainsi, nous sécurisons le chiffre d'affaires de manière à ce qu'il soit toujours rentable. »

Evidemment, ces informations sont indispensables mais ne sont pas suffisantes.

Une chaîne de confiance est nécessaire, de l'assureur au client final en passant par l'assuré.

Sécuriser le chiffre d'affaires de manière à ce qu'il soit toujours rentable

« Quand nous avons un doute, notamment sur la base des informations collectées sur le terrain ou remontées par notre assureur-crédit, nous contactons le client et nous en parlons avec le financier pour essayer de comprendre et trouver des solutions », raconte Philippe Maizener.

Ensuite, il est possible de continuer à travailler en demandant un acompte ou des paiements plus réguliers.

« Parfois, il y a simplement une nouvelle actualité qui résout le problème et le doute est levé », conclut-il.



Brahim Guettiche Senior Manager - Risk Services chez Atradius

« Nous avons choisi de ne pas couper nos arbitres du terrain »

Notre rôle est de participer à la croissance rentable de nos clients. Avec notre culture du risque, nous anticipons les embûches et nous travaillons en co-construction avec nos clients pour traiter ensemble ces points bloquants.

Nous le faisons au quotidien, avec des réunions pour expliquer mais aussi négocier les restrictions sur certaines lignes, en cas de difficultés.

Nous sommes aussi capables de prendre le risque d'un bouillon quand nous comprenons que c'est un client stratégique pour l'avenir de notre assuré. Nous avons alors besoin de pouvoir faire confiance à la fois à notre assuré et à son client final.

La confiance s'installe avec le travail de terrain

Cela demande beaucoup de travail de terrain. C'est pourquoi, pour construire cette confiance, nous avons fait un choix il y a une vingtaine d'années.

Ce choix est à contre-courant dans notre industrie. Nous avons choisi de ne pas couper nos arbitres du terrain. Non seulement, ils ont la liberté de décider jusqu'à 2,5 millions d'euros, mais en plus ils connaissent les entreprises qu'ils suivent et créent des liens avec leurs dirigeants. Nos concurrents voient cela comme un risque, comme un frein à leur objectivité.

Nous pensons que c'est aussi l'opportunité de parfaire leur expertise et la garantie de rester connecté à l'économie réelle.



Idée reçue N°7

Il n'est pas possible de maintenir sa confiance à un client fragile

Nous avons besoin d'avoir confiance

« Il n'y a rien de pire pour une société que de voir ses fournisseurs déguerpir à la moindre difficulté », martèle Philippe Maizener, directeur administratif de Lyreco.

« Nous avons besoin d'avoir confiance en eux – et de vérifier qu'ils font ce qu'ils annoncent au fil des années – mais la confiance marche aussi dans les deux sens. »

C'est pour cela que le directeur financier parle de sécurisation et non pas de culture du risque.

« Comme je le disais, nous les accompagnons tant que nous avons de la visibilité », ajoute-t-il. « Cela consiste en de la transparence de leur part et une exposition qui se limite à la marge que nous avons déjà réalisée avec eux en amont de notre côté. »

Une communication constante et transparente

Et cela paie. Certains clients importants d'aujourd'hui sont les entreprises en difficulté d'hier. Lyreco a ainsi accompagné la compagnie d'aviation AirLiberté jusqu'au bout, en maintenant les commandes.

« De leur côté, ils ont accepté des moyens de paiement de plus en plus exigeants. À la fin, nous les facturions le vendredi et ils nous payaient le lundi mais nous n'avons jamais cessé de les livrer. Nous maintenions une communication constante et transparente. Et un jour, ils nous ont appelé pour nous prévenir qu'il y avait un CCE et nous demander d'arrêter de nous livrer. Le lendemain, ils étaient en dépôt de bilan. Depuis, ils ont été rachetés et continuent d'exister comme filiale. Et aujourd'hui, leurs commandes c'est du 100 % Lyreco ! »

Le business n'est pas qu'une question d'opportunisme

Ce genre d'expérience se répète. Le business n'est pas qu'une question d'opportunisme mais aussi d'hommes, de femmes, capables de valoriser des liens de confiance construits dans la durée. L'entreprise de climatisation Daikin a ainsi une anecdote similaire.

« Nous avons eu un de nos clients (200 000 euros de chiffre d'affaires, à l'époque) dont la holding est tombée en cessation de paiement », raconte Tanguy Morvan, credit manager de Daikin France.

« Tout est parti très vite, nous avons eu l'information, nous nous sommes réunis avec le chef d'agence de Marseille et le directeur commercial de Daikin France. Nous nous sommes posés la question : « doit-on fermer le robinet ou est-ce que l'on continue ? » Nous avons pris la décision collégiale de l'accompagner.

Aujourd'hui, ce client consomme du 100% Daikin, il est entré dans notre Top 50 et représente pas moins de 1,5 million d'euros de chiffre d'affaires.

Même si le risque n'a pas complètement disparu, j'ai su que j'avais bien fait mon métier quand le dirigeant m'a dit : « merci, si vous n'aviez pas été là, on serait mort ! Là, cela avait du sens, pour Daikin comme pour moi ! »

Construire la confiance, c'est donc tenir ses engagements dans la durée. Tanguy Morvan explique que la méfiance peut être évitée à condition d'avoir beaucoup investi pour créer les conditions nécessaires à cette confiance pendant des années.

« Pour moi, c'est valable pour nos clients comme pour mes clients internes. Les commerciaux doivent me faire confiance pour remonter les signaux d'alerte sur la détérioration d'un client et la direction doit me soutenir dans ma démarche, en me faisant confiance. Cela se construit au fil des années et cela évite, en temps de crise, d'être mis au pied du mur. »

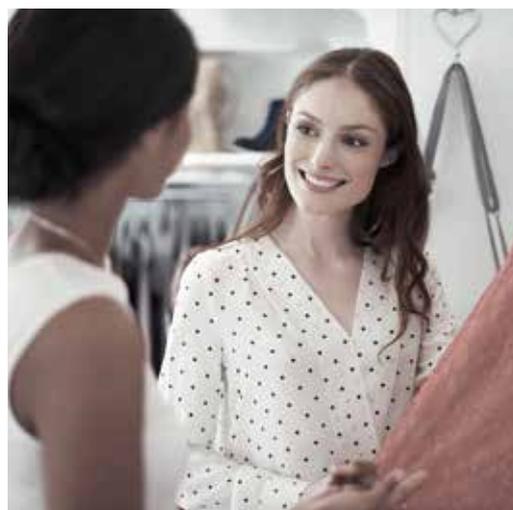
**Stéphane Cupani,
Directeur des ventes
Île-de-France
chez Daikin**

«Pour créer un lien de confiance, nous devons être un véritable partenaire»

Nous ne devons pas bloquer quand il s'agit d'accompagner nos clients. Le travail de Tanguy Morvan est de nous permettre, nous en tant que commerciaux, de faire ce travail là. Et être là au moment où cela ne va pas est la meilleure manière de démontrer que nous sommes un véritable partenaire et pas seulement un

fournisseur cherchant à faire du bénéfice sans prendre de risque. Nous créons ainsi un véritable lien de confiance durable. C'est comme cela que nous y arrivons.

Nos clients VIP d'aujourd'hui sont pour beaucoup, nos clients en développement d'il y a quinze ans.



**Le partenariat
s'installe avec un lien
de confiance durable**

Conclusion

La confiance s'organise

Tant que les fondamentaux sont bons, il est urgent d'organiser la confiance.

« C'est aujourd'hui, alors que cela va bien, qu'il faut tisser des liens, créer les conditions nécessaires à la transparence, apprendre à connaître son client, annonce Brahim Guettiche. Installer aujourd'hui de la visibilité, c'est ce qui fera la différence en cas de crise. »

« Notre but est de faciliter la communication et participer à la diffusion de cette culture du risque », explique Brahim Guettiche.

« En tant que partenaire de nos assurés et acteur économique engagé, nous devons apporter des explications, donner de la visibilité et faire de la pédagogie, mais aussi réfléchir de manière proactive et conjointe. »

Nos remerciements

Atradius tient à remercier ceux qui nous ont accordé du temps pour cette réflexion :

- Pierre-Yves Hentzen,
CEO de Stormshield, filiale cybersécurité, groupe Airbus
- Tanguy Morvan,
Credit Manager chez Daikin Air Conditionning France
- Stéphane Cupani,
Directeur des Ventes Île-de-France chez Daikin Air Conditionning France
- Philippe Maizener,
Directeur Administratif et Financier chez Lyreco

Atradius, en quelques mots

Atradius France est un des leaders mondiaux de l'assurance-crédit en France depuis plus de 100 ans. Nous construisons des solutions de credit management en assurance-crédit, recouvrement et caution innovantes et de solides relations avec nos clients et leurs partenaires.

Plus de **100 ans**
d'expérience en
credit management

Taux de rétention
94 %

1,9 milliard
d'euros de chiffre
d'affaires

Présence dans
54 pays

3 700 collaborateurs à travers le monde

Suivez Atradius



@atradiusfr



/atradiusfr



/atradius-france

Atradius Crédito y Caución S.A. de Seguros y Reaseguros
159, rue Anatole France - CS50118
92596 LEVALLOIS-PERRET Cedex
Tél. : 01 41 05 84 84
Info.fr@atradius.com

www.atradius.fr