

HORIZONS

FÉVRIER 2020 N° 46
www.eulerhermes.fr

VOTRE MAGAZINE DE LA GESTION
DU RISQUE CLIENT

MARCHÉ

LE RISQUE D'IMPAYÉS SE RENFORCE DANS LE MONDE

ESSENTIEL

Quels sont les pays
les plus attractifs
pour les PME ?

NOS SERVICES

Ne ratez pas les journées
clients Euler Hermes !

A company of **Allianz** 

 **EULER HERMES**



Euler Hermes France @eulerhermesFR • 8 h

En 2020, nous devons relever des **#défis** difficiles mais passionnants, qui nous pousseront à nous **#réinventer** pour faire la différence et garder une longueur d'avance.

↳ 3 ❤️ 5 ⋮



Euler Hermes France @eulerhermesFR • 6 h

#EulerHermes a l'ambition d'être à vos côtés au quotidien pour faciliter vos prises de décision et **#sécuriser** votre futur.

↳ 2 ❤️ 6 ⋮



Euler Hermes France @eulerhermesFR • 3 h

#Simplicité, **#efficacité**, **#proximité** seront nos trois mots-clés de 2020 pour vous délivrer une qualité de service encore plus forte.

↳ 4 ❤️ 7 ⋮

SOMMAIRE



04 ESSENTIEL

Quels sont les pays les plus attractifs pour les PME ?



06 MARCHÉ

Défaillances d'entreprises : le risque d'impayés se renforce dans le monde



08 REGARD

« On peut anticiper l'impayé, mais il arrive souvent sans prévenir. Dans ce cas-là, mieux vaut être protégé ! »



ÉRIC LENOIR

Président du Comité exécutif
d'Euler Hermes France

Un tout début de décennie est un moment charnière où l'on analyse ce que l'on a accompli tout comme ce que l'on a traversé pour mieux se projeter, avec un nouveau souffle, sur la décennie à venir.

Lors des dix dernières années, dans nos métiers de la gestion du risque, nos sujets de transformation ont été nombreux, diversifiés et passionnants, dans un environnement toujours plus volatil. Nous avons dû en permanence trouver le bon équilibre entre prise de risque et recherche de croissance, entre performance opérationnelle à court terme et investissement innovants.

Qu'attendre alors de la décennie qui s'ouvre devant nous ? Une fois de plus, les entreprises vont devoir composer avec des paramètres nouveaux

qu'elles n'ont pas l'habitude de gérer. Des challenges difficiles, certes, mais pas moins passionnants qui vont nous pousser à nous réinventer, faire différemment pour faire la différence et garder une longueur d'avance.

De quels défis parle-t-on ? Le premier est un enjeu environnemental : l'émergence de la conscience écologique influence de plus en plus la façon de produire et d'échanger des entreprises. Autres challenges, les tensions commerciales et l'essor du protectionnisme qui forcent certaines sociétés à revoir leurs stratégies commerciales. Enfin, entre échéances électorales incertaines et tensions sociales généralisées, le risque politique est plus fort que jamais.

Le défi de la croissance durable restera aussi au cœur de nos préoccupations. Le risque d'impayés demeure très présent en 2020 avec des défaillances d'entreprises en augmentation de +6 % dans le monde. Pour autant, il y a de très belles opportunités à saisir à l'international : en 2020, la demande additionnelle adressée à la France sera de +8 Mds €. Une manne non négligeable, signe qu'il y a de vraies parts de marché à conquérir pour les entreprises françaises hors de nos frontières. Les zones les plus porteuses ? L'Europe toujours (+3,5 Mds € à saisir), les États-Unis aussi (+1 Md €) et l'Asie dans une moindre mesure (+0,4 Md € en Chine et au Japon).

Comment saisir ces belles opportunités sans s'inquiéter d'un contexte si changeant ? Vous avez besoin d'outils et de partenaires clés. Nous avons l'ambition d'être à vos côtés au quotidien pour faciliter vos prises de déci-

sion et sécuriser votre futur. En vous proposant toujours plus de simplicité, d'efficacité et d'accompagnement personnalisé.

Maintenir un rythme d'innovation soutenu est primordial pour faire face aux défis de demain. C'est pourquoi nous mettrons prochainement à votre disposition MyEH, notre nouvelle plateforme de gestion de votre contrat d'assurance-crédit, qui remplacera EOLIS tout au long de l'année 2020. MyEH est un outil innovant qui va réellement transformer votre approche du credit management : parcours d'utilisation plus fluide, gestion de vos contrats plus simple, design optimisé, accessibilité renforcée. De quoi mener votre politique de credit management avec sérénité, simplicité et efficacité.

Par ailleurs, nous organiserons cette année 52 journées clients à travers toute la France. Nos experts viendront à votre rencontre et vous proposeront des rendez-vous individuels et personnalisés au cours desquels vous pourrez évoquer vos garanties, vos dossiers en cours et vos actions de recouvrement. Ces rencontres physiques sont essentielles pour que la relation de confiance que nous entretenons perdure.

L'année qui démarre conservera son lot de belles surprises et d'incertitudes. Nous nous devons donc d'être toujours plus solides pour faire face à nos engagements, et toujours plus innovants pour accompagner les mutations technologiques de notre environnement et imaginer les nouveaux services qui assureront votre performance. Ensemble, construisons vos succès de demain. ■■■■



11 GUIDE

Comment optimiser
votre cycle
order-to-cash ?



12 TÉMOIGNAGE

Le credit manager
au cœur de
la performance
de l'entreprise



16 KIOSQUE

L'aéronautique
française
à la croisée
des chemins ?

QUELS SONT LES PAYS LES PLUS ATTRACTIFS POUR LES PME ?

Euler Hermes présente son indice du climat des affaires pour les PME (SMEB), qui classe 13 pays selon leur attractivité pour les PME.

Pourquoi les PME sont-elles si cruciales pour l'économie ? À l'échelle mondiale, elles représentent 90 % des entreprises et plus de 50 % des emplois. En Europe, elles représentent plus de 99 % des entreprises non financières et emploient plus de 90 millions de personnes.

CLASSEMENT DE L'INDICE DU CLIMAT DES AFFAIRES POUR LES PME

Canada	1
Hong Kong	2
USA	3
Pays-Bas	4
Singapour	5
Belgique	6
Royaume-Uni	7
Allemagne	8
Pologne	9
Irlande	10
France	11
Slovénie	12
République tchèque	13

Malheureusement, comparativement aux grandes entreprises, les PME sont souvent désavantagées dans leur accès au financement, subissent une concurrence forte et supportent une lourde charge administrative. Partant de ce constat, Euler Hermes a décidé de créer l'Indice du climat des affaires pour les PME (SMEB). Cet indicateur évalue l'attractivité d'un pays pour les PME sur la base de six critères clés : charge administrative, fiscalité, flexibilité du marché du travail, financement, opportunités à l'export et concurrence.

Le Canada, terre fertile pour les PME

« Les PME profitent d'un climat des affaires très favorable au Canada, et favorable à Hong Kong, aux États-Unis, aux Pays-Bas et à Singapour. Ces cinq économies ont en commun un marché du travail flexible en matière de procédures d'embauche et de licenciement, et une faible charge administrative imposée aux PME. Les trois premiers pays cités appliquent également une fiscalité favorable aux PME », explique Ana Boata, directrice de la Recherche macroéconomique chez Euler Hermes.

En revanche, les PME subissent en Irlande, en Pologne, en Slovaquie et en République tchèque de plus fortes contraintes comparativement aux autres entreprises, notamment en termes de financement. Au Royaume-Uni et en Allemagne, le climat des affaires pour les PME est également moins favorable, particulièrement en matière de politique fiscale.



En France, l'accès au financement et la charge administrative pèsent sur les PME

Pour la France, l'indice SMEB d'Euler Hermes montre que le principal problème pour les PME est l'accès au crédit. En effet, le taux de rejet des financements sollicités par les PME en France lors des douze derniers mois est de 33 % (18 % en moyenne dans les autres pays). La charge administrative est un autre problème que subissent les PME en France. En effet, celles-ci sont soumises à des réglementations plus strictes que leurs concurrentes étrangères, ce qui les défavorise.



NOTES DE RISQUE PAYS

Une amélioration et deux dégradations



Après une récession historique et trois ans de redémarrage difficile, la croissance brésilienne devrait s'accroître à +2 % en 2020.

Cette année, de légères améliorations sur le marché du travail, une inflation modérée et quelques mesures de politique monétaire accommodantes (avec des taux à leur plus bas niveau) devraient soutenir la demande domestique. Les comptes externes sont équilibrés, la consolidation budgétaire est bien dirigée (bien que graduelle) et l'incertitude pourrait se dissiper. Le risque de non-paiement à horizon 12 mois au Brésil passe ainsi d'élevé à modéré.



Au Chili, les manifestations des derniers mois ont affecté la confiance des ménages et des entreprises et fortement pesé sur l'activité.

Malgré des fondamentaux solides, l'environnement macroéconomique se détériore : les déficits budgétaires et courants devraient se creuser. Les protestations devraient se poursuivre autour des trois échéances politiques de 2020, continuant ainsi à peser sur les perspectives économiques chiliennes cette année. Euler Hermes prévoit une forte décélération de la croissance à +0,6 %. Le risque de non-paiement à horizon 12 mois au Chili passe ainsi de faible à modéré.



Le ralentissement continu de l'économie chinoise et la reprise modérée du commerce mondial ne présagent rien de bon pour Hong Kong.

En parallèle, l'incertitude politique se poursuit et ne semble pas se dissiper. Des faiblesses apparaissent déjà dans les principaux secteurs de l'économie hongkongaise. Des politiques de relance économique ont été annoncées, mais ne seront probablement pas suffisantes pour redynamiser l'économie ni rétablir la confiance. La croissance de Hong Kong devrait à nouveau être négative en 2020 (-0,2 %) et les défaillances y sont attendues en hausse de +9 %. Le risque de non-paiement à horizon 12 mois à Hong Kong passe ainsi de modéré à élevé.



33 %

Taux de rejet des financements sollicités par les PME en France



11/13

Classement de la France à l'indice du climat des affaires pour les PME

Cependant, la France a fait quelques progrès en matière de climat des affaires pour les PME. Par exemple, les PME sont désormais moins taxées que par le passé, ce qui soulage leur trésorerie et favorise leur développement. De même, le marché du travail français est désormais plus flexible grâce aux récentes réformes. —



DÉFAILLANCES D'ENTREPRISES: LE RISQUE D'IMPAYÉS SE RENFORCE DANS LE MONDE

Les défaillances d'entreprises croîtront de +6 % à l'échelle mondiale en 2020, soit la quatrième année consécutive de hausse.

Selon Euler Hermes, le risque d'impayés à l'international se renforce : en 2019, à l'échelle internationale, les défaillances d'entreprises ont crû de +9 %, soit une troisième année consécutive de hausse. En cause, une forte croissance des défaillances constatée en Chine (+20 %) et une inversion de tendance en Europe de l'Ouest (+2 %) et en Amérique du Nord (+3 %).

Cette tendance inquiétante est due à la combinaison de deux facteurs :

- l'installation durable d'une dynamique de croissance économique faible, notamment

dans les économies avancées et dans le secteur industriel;

- les effets des conflits commerciaux, des incertitudes politiques et des tensions sociales.

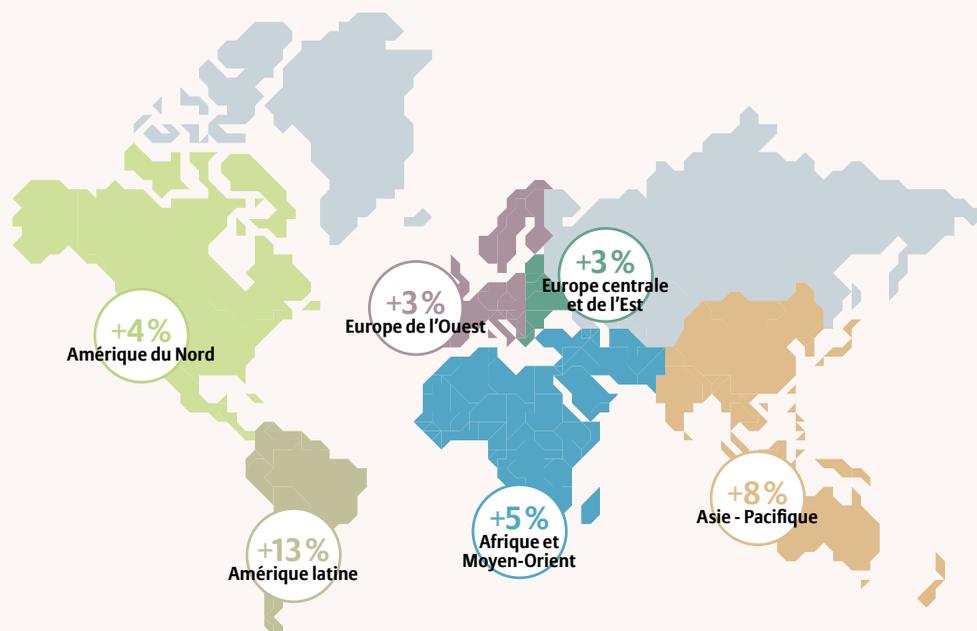
Exportateurs, prudence : le risque d'impayés à l'international est fort

En 2020, les politiques monétaires devraient rester accommodantes, mais cela ne sera pas suffisant pour compenser une demande plus faible, une concurrence par les prix plus féroce et des coûts de production plus élevés (notamment les salaires).

En conséquence, pour la quatrième année consécutive, les défaillances d'entreprises dans le monde devraient à nouveau croître en 2020 (+6 %). L'Asie sera toujours le principal contributeur de cette hausse (+8 %), avec une situation particulièrement inquiétante en Chine (+10 %) et en Inde (+11 %). En Europe de l'Ouest, le ralentissement économique pèsera également. Les défaillances devraient y croître de +3 % cette année, avec des pics à prévoir en Espagne (+5 %), en Italie (+4 %), en Allemagne et au Royaume-Uni (+3 %).

In fine, les défaillances d'entreprises devraient croître dans 4 pays sur 5 en 2020

ÉVOLUTION DES DÉFAILLANCES D'ENTREPRISES DANS LE MONDE EN 2020



(2 pays sur 3 en 2019). Le risque d'impayés se renforce encore et de manière généralisée. Les exportateurs devront faire preuve de prudence cette année pour ne pas mettre en péril leur trésorerie et leur activité.

Quand les grands vacillent, les petits en font les frais

À l'échelle mondiale, le nombre de défaillances de grandes entreprises¹ sur les neuf premiers mois de 2019 est resté stable par rapport aux neuf premiers mois de 2018 (249 cas constatés). En revanche, la sévérité de ces défaillances a fortement crû : le chiffre d'affaires cumulé des grandes entreprises défaillantes a augmenté de +39,1 Mds € en 2019, pour atteindre désormais 145,2 Mds €.

Un scénario d'effet domino n'est pas à exclure : les plus petits fournisseurs, souvent

dépendants de quelques gros clients, pourraient souffrir des difficultés rencontrées par leurs principaux partenaires commerciaux. Les zones d'alerte se situent dans la construction en Asie, l'énergie et la distribution en Amérique du Nord, la distribution et les services en Europe de l'Ouest.

« En 2020, les entreprises devront garder un œil sur les risques politiques et commerciaux à l'international, d'autant que la volatilité économique sera très forte. Une plus grande sélectivité dans le choix des partenaires commerciaux et une meilleure prévention dans la politique de crédit management seront nécessaires pour préserver leur trésorerie et leur activité », conclut Maxime Lemerle, directeur de la Recherche sectorielle d'Euler Hermes. —

¹ Entreprises au chiffre d'affaires supérieur à 50 M€.



Alors qu'elles sont attendues en hausse dans 80 % des pays, les défaillances d'entreprises devraient stagner en France en 2020 (0 %). Une bonne nouvelle? Pas vraiment, si l'on en croit Maxime Lemerle.

« Cette stagnation marque un véritable tournant : pour la première fois depuis quatre ans, en 2020, les défaillances d'entreprises ne reculeront pas en France. Le repli s'arrête brusquement, ce qui est plutôt préoccupant. » Une situation d'autant plus inquiétante quand l'on regarde le nombre de défaillances constatées. En 2020, 52 000 entreprises devraient se retrouver en situation de défaillance en France. Ce chiffre est 13 % plus élevé que le niveau constaté avant la crise de 2007 ! « Le retour à la normale n'est pas pour tout de suite, et le risque d'impayés reste très fort en France », analyse Maxime Lemerle.



+6%

Hausse des défaillances dans le monde en 2020



4/5

pays touchés par une hausse des défaillances en 2020

TROIS QUESTIONS À... ANA BOATA ET MIKAËL BEDEJUS

Afin de ne pas mettre en péril votre trésorerie, il est primordial d'anticiper les éventuelles difficultés de vos partenaires commerciaux. Entretien avec Ana Boata, directrice de la Recherche macroéconomique d'Euler Hermes, et Mikaël Bedejus, arbitre confirmé de la branche électricité chez Euler Hermes France.

Pourquoi faut-il s'informer sur la santé financière de ses partenaires commerciaux ?

Mikaël Bedejus : Est-ce que vous achèteriez un appartement sans le visiter ? Personnellement, je ne m'y risquerais pas. Dans une relation avec un client, c'est pareil : pour éviter les mauvaises surprises, comme un impayé ou une faillite, mieux vaut savoir comment va votre client. Il est donc essentiel de récolter un maximum de données financières, commerciales et stratégiques sur votre partenaire avant et pendant la relation contractuelle que vous entretenez avec lui. Car si votre client est en difficulté et qu'il tarde à vous payer, c'est bien votre activité qui pourrait, *in fine*, être mise en danger.

Ana Boata : C'est d'autant plus vrai que le risque d'impayés se renforce en France comme à l'international. En France, après quatre années consécutives de baisse, le nombre de défaillances d'entreprises devrait arrêter de reculer en 2020, preuve que la situation a cessé de s'améliorer pour les entreprises. Hors de nos frontières, le constat est encore plus alarmant : les défaillances d'entreprises devraient bondir de +6 % cette année à l'échelle mondiale.



« On peut anticiper l'impayé, mais il arrive souvent sans prévenir. Dans ce cas-là, mieux vaut être protégé ! »

Quels indicateurs faut-il surveiller pour détecter les difficultés d'une entreprise ?

M.B. : Il faut absolument surveiller le BFR (postes fournisseurs, clients et stocks), qui permet d'avoir une vision concrète de l'état de la trésorerie de l'entreprise analysée. Il faut également se pencher sur l'endettement financier et le comparer aux fonds propres afin de juger de la solvabilité du partenaire. Le chiffre d'affaires est aussi un indicateur important, mais il faut surtout évaluer la rentabilité

qui en ressort. Enfin, il faut bien garder en tête que l'analyse de ces indicateurs doit être dynamique : on ne peut pas se contenter de regarder leur niveau à un instant T, il faut analyser leur évolution.

A.B. : Nos dernières études ont démontré qu'en suivant ces indicateurs et leur évolution, il était possible d'anticiper la défaillance d'un partenaire commercial jusqu'à quatre ans avant que celle-ci ne survienne. Mais restons prudents : de nombreuses faillites arrivent

soudainement, après qu'une entreprise ait subi un choc inattendu, comme un fort recul de la demande lié à des paramètres externes. On peut anticiper l'impayé, mais il arrive souvent sans prévenir. Dans ce cas-là, mieux vaut être protégé !

Les indicateurs à surveiller sont-ils les mêmes pour toutes les entreprises ?

M.B. : Ce sont toujours les mêmes indicateurs qu'il faut surveiller, mais selon le secteur d'une entreprise, leur interprétation varie. Par exemple, à 4 %, le taux de marge d'une entreprise du BTP peut être jugé satisfaisant, alors qu'il est très faible pour une entreprise du luxe. Il faut être capable d'adapter votre analyse au secteur d'activité de votre partenaire. Sur chaque indicateur observé, les seuils d'alerte changent d'un secteur à l'autre.

A.B. : Votre analyse doit également évoluer selon la taille de votre partenaire. Le constat est le même que pour le secteur : on se penche sur les mêmes indicateurs, mais le curseur ne sera pas le même si votre partenaire est une TPE, une PME, une ETI ou un grand groupe. Par exemple, si vous commercez avec une PME et que son retour sur capitaux investis est inférieur à 6 %, vous pouvez commencer à vous inquiéter. ■■■



11

GUIDE

Comment optimiser
votre cycle
order-to-cash ?



12

TÉMOIGNAGE

Le credit manager
au cœur de
la performance
de l'entreprise



15

NOS SERVICES

« On sent qu'on est face
à des gens pointus,
qui connaissent leur métier »

VOTRE NOUVEAU PORTAIL CLIENTS MYEH ARRIVERA TRÈS PROCHAINEMENT !

Depuis plusieurs mois, nous travaillons en continu sur nos services pour améliorer votre expérience client, en nous concentrant sur trois axes principaux: la simplicité, la rapidité et l'efficacité.

Le résultat de ces travaux ? Nous déploierons tout au long de l'année 2020 notre nouvelle plateforme de gestion de votre contrat d'assurance-crédit, nommée MyEH! Il s'agit d'un nouvel outil qui révolutionnera votre approche du credit management. Qu'est-ce qui va changer par rapport à EOLIS, l'interface que vous utilisez actuellement ?

MyEH, c'est un parcours d'utilisation plus fluide, une gestion de vos contrats plus simple et un design optimisé. Cet outil sera accessible depuis vos smartphones et tablettes. MyEH vous proposera proactivement les informations et services Euler Hermes les plus adaptés à votre situation et au contexte de votre activité. De quoi mener votre politique de credit management avec sérénité, simplicité et efficacité.

On ne vous en dit pas plus pour le moment, mais soyez prêts: MyEH arrivera bientôt, et nous aurons alors l'occasion de vous donner plus de détails.

Vous souhaitez en savoir plus dès à présent ? Contactez votre courtier ou mandataire afin de participer à la journée clients de votre région, où MyEH sera présenté en avant-première (voir page 15).



LES CLÉS POUR UNE CHAÎNE ORDER-TO-CASH OPTIMALE

Le cycle order-to-cash est un processus qui débute à la réception d'une commande et se termine par le bon paiement de la facture. Un processus essentiel pour l'entreprise, dont l'efficacité conditionne sa capacité à être payée rapidement.

Six étapes clés forment le cycle order-to-cash, qui implique de nombreux départements. Et comme dans tout process, il faut savoir mettre de l'huile dans les rouages et anticiper là où ça coince. La fluidité du cycle order-to-cash est essentielle car elle impacte directement le chiffre d'affaires de l'entreprise, sa trésorerie et la satisfaction client. C'est une source de performance commerciale et financière. Un cycle court préserve le cash et est garant d'un bon service délivré au client. Focus.

#1 La prise de commande

Tout débute au service Clients et à l'ADV. Cette étape est indispensable pour bien formaliser la saisie des commandes avec la bonne tarification correspondante. Et déjà des grains de sable peuvent apparaître.

#3 La préparation logistique

La commande est alors traitée par les équipes supply chain qui veillent à respecter les différentes contraintes logistiques. Si des contraintes n'ont pas été respectées lors de la saisie de la commande, tout le cycle doit être relancé.

#2 Le contrôle crédit

Les commandes sont passées au crible par le département *credit management* pour évaluer la situation financière du client, vérifier qu'il n'y ait pas de retard de paiement, valider l'encours et, *in fine*, autoriser l'expédition de la commande, selon les contraintes logistiques à connaître.

#4 La facturation

À l'étape de facturation, la mise à jour régulière des données clients, crédit et tarifaires par le *credit management*, l'ADV et la comptabilité client est essentielle pour prévenir tout risque de contestation, avant d'émettre la facture pour règlement.

#5 Le transport

La commande suit son cours et arrive en cinquième étape à la prise en charge par le transporteur pour livraison au client final. Un suivi précis est indispensable pour se prémunir contre les risques d'avarie, vol ou fraude et, ainsi, limiter le risque de retard opposable au moment de la facturation.

#6 Le paiement et le recouvrement

Le cycle order-to-cash se termine par le paiement de la facture. En cas d'impayé, le département *Credit Management* entamera des démarches de recouvrement jusqu'à obtention du règlement de la créance auprès du client concerné. L'absence de pièces justificatives pourra venir compromettre l'efficacité de ses actions.

COMMENT OPTIMISER VOTRE CYCLE ORDER-TO-CASH ?

Opérant dans 250 pays, Interparfums est spécialisé dans la conception et la distribution de parfums. Maud Duchet, credit manager de cette entreprise, revient sur l'organisation de son cycle order-to-cash.

Quels sont les points de blocage que vous rencontrez dans votre cycle order-to-cash ?

Le premier concerne les informations dont nous disposons sur nos clients. La fiabilité de la base de données clients est primordiale à toutes les étapes : il faut disposer d'informations complètes et actualisées sur son client, notamment pour s'assurer de livrer la commande au bon endroit et pour adresser la facture à la bonne entité.

Ensuite, nous avons identifié un axe d'amélioration concernant l'automatisation de nos process, avec parfois trop d'interventions humaines. Par exemple, la facturation est mise sous pli à la main, ce qui ralentit le processus. Ou encore les encaissements, qui ne sont pas enregistrés au fil de l'eau, mais une fois par mois et à la main. Cela déséquilibre notre cycle order-to-cash et implique également un risque d'erreur qui pourrait affecter notre relation client.

Quelles bonnes pratiques mettez-vous en place pour remédier à ces faiblesses ?

Pour mieux qualifier notre base de données clients, dont 92 % sont à l'export, et nous assurer de la qualité des informations dont nous disposons, nous avons fait appel à de véritables experts de la donnée : notre assureur-crédit et une entreprise d'analyse financière. Dans le même temps, nous avons mis en place un process détaillé d'actualisation continue de nos données clients.

Nous avons également mené de nombreux chantiers d'automatisation des process en matière de facturation, relance et encaissement. Par exemple, sur le process de relance pour les clients français, nous avons préparé un planning qui débute avant la date

d'échéance de la facture, puis se poursuit jusqu'au règlement, avec des envois de courriers à J+1, J+10, etc. Finis les envois individualisés : nos relances sont standardisées et éditées en masse, ce qui nous fait gagner en efficacité et en rapidité. Au niveau des encaissements également, nous sommes passés à une saisie en temps réel et automatique, ce qui nous permet d'avoir un meilleur équilibre de notre cycle order-to-cash.



Comment évaluez-vous la performance de votre cycle order-to-cash ?

Le premier indicateur que nous surveillons, c'est le DSO moyen sur l'ensemble de notre portefeuille clients. Cet indicateur est parlant, mais il faut le remettre dans son contexte : vu la saisonnalité de notre activité, il est parfois logique de le voir augmenter.

En parallèle, il faut surveiller le taux d'exigible, c'est-à-dire le taux d'encours échu sur l'ensemble de l'encours. Ce KPI nous permet d'avoir une vision plus précise de ce que devrait être notre trésorerie et d'identifier d'éventuels dysfonctionnements dans notre cycle order-to-cash.

Enfin, nous regardons également le taux de litige : s'il y a des litiges, c'est qu'il y a quelque chose qui n'a pas bien marché entre la prise de commande et l'encaissement, et donc que nous devons identifier la faille dans notre cycle. —

« Il faut disposer d'informations complètes et actualisées sur ses clients »

Maud Duchet, credit manager d'Interparfums

interparfums

LE CREDIT MANAGER AU CŒUR DE LA PERFORMANCE DE L'ENTREPRISE

Entretien croisé avec Carlos Sequeira, credit manager de France Air, et Éric Latreuille, credit manager de SGD Group.

Comment concilier gestion des risques et performance ?

Éric Latreuille : C'est en fait anticiper toute survenance de risque important afin de réorienter le chiffre d'affaires prévisionnel sur des budgets plus sécurisés pour atteindre l'objectif de chiffre d'affaires annuel.

Carlos Sequeira : Ce que l'on recherche souvent, en tant que credit manager, c'est à collecter le maximum d'informations. Ce sont ces informations qui nous permettront en définitive de choisir la bonne option. Est-ce que je développe le chiffre ou, au contraire, est-ce que je trouve que c'est trop risqué sur ce client ?

Quels sont les acteurs clés pour maintenir cet équilibre ?

E. L. : Les acteurs clés sont la direction commerciale et la direction financière. Le credit manager doit alerter quand il y a survenance de risques qui vont mettre en péril la réalisation de la performance.

C. S. : L'acteur clé dans cet équilibre, c'est l'assurance-crédit. C'est ce qui nous permet de développer le chiffre d'affaires et d'être sécurisés sur ce chiffre d'affaires en ayant, d'une part, la prévention, puis l'indemnisation si nécessaire. Ensuite, il y a tout un tas d'acteurs internes à la société qui sont les commerciaux et les chargés d'affaires. Ils vont pouvoir nous faire remonter de nombreuses informations. Cette source-là est un puits sans fond puisque ce sont eux qui ont l'information terrain, qui est essentielle pour notre métier.

Comment la communication interservices facilite-t-elle la performance de l'entreprise ?

E. L. : La communication interservices est essentielle car elle permet à chacun de détecter tout signal faible sur le terrain et, donc, toute dégradation du risque, et ainsi de réagir beaucoup plus en amont pour le credit manager et ses équipes.

C. S. : Il faut interagir avec les commerciaux, mais également tout ce qui supply chain et approvisionnement, puisqu'on va être un pivot entre ces deux services. La communication est permanente.

« L'acteur clé dans l'équilibre performance -risques, c'est l'assurance-crédit »

Carlos Sequeira, credit manager de France Air

Qu'est-ce que vous apporte l'assurance-crédit ?

E. L. : L'assurance-crédit est facilitatrice car elle apporte des garanties et sécurise le risque.

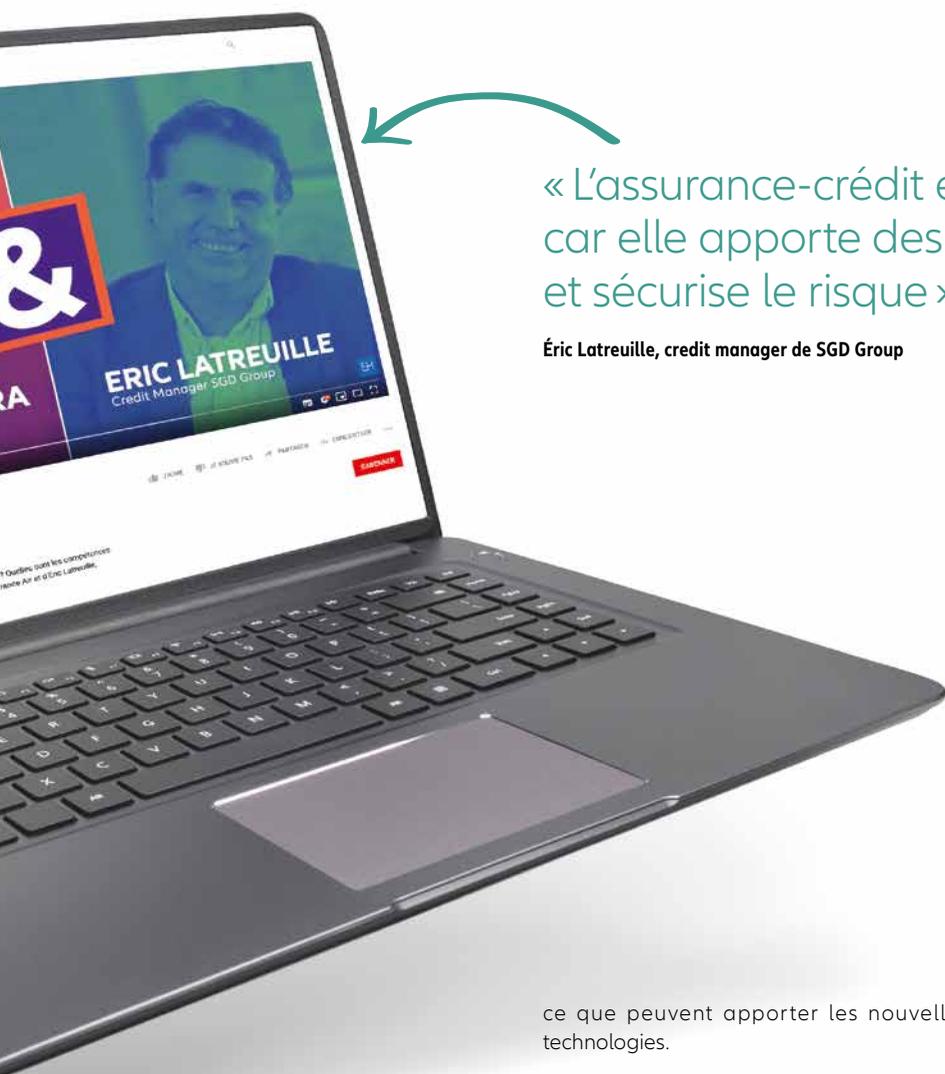
C. S. : Pour la partie développement, grâce à sa prévention et son information, c'est une source très importante pour les credit managers. Elle permet aussi une indemnisation

lorsque ça se passe mal, et cela arrive malheureusement assez fréquemment.

Comment le recouvrement aide-t-il à la performance de l'entreprise ?

C. S. : Le recouvrement est essentiel dans la transformation du résultat en cash. Il va participer au développement de l'entreprise.





« L'assurance-crédit est facilitatrice car elle apporte des garanties et sécurise le risque »

Éric Latreuille, credit manager de SGD Group

C.S. : Il faut des compétences évidemment financières, puisque c'est quand même la base du métier. Un peu de sens du commerce ensuite, parce qu'on est souvent en ligne avec le client et que l'on incarne l'image de la société auprès de lui. Enfin, il faut des compétences législatives. La palette est assez large et c'est tout l'intérêt de notre métier.

Une nouvelle compétence à maîtriser ?

C.S. : Aujourd'hui, un credit manager doit savoir parler informatique. Que ce soit pour gérer l'implantation d'un ERP financier ou d'un système de recouvrement, par exemple. Mais aussi pour évoquer tout ce qui est transfert et gestion des données, parce que nous sommes des sources d'information qui sont disséminées dans toute la société.

ce que peuvent apporter les nouvelles technologies.

E.L. : Les nouveaux défis sont à mon sens de deux ordres. Le premier est technologique, avec la digitalisation permettant une plus grande rapidité dans la prise de décision et une fluidité dans tout ce qui concerne le credit management. Deuxièmement, la compliance, qui est un domaine extrêmement important pour la direction juridique.

E.L. : Oui, il y a une nouvelle compétence à maîtriser, qui est celle d'être business partner auprès des commerciaux. Nous pouvons leur apporter des solutions pour développer leur chiffre d'affaires dans des régions ou des endroits auxquels ils n'auraient pas pensé alors que le credit manager pourrait les y accompagner. ■■■

E.L. : Il permet de réduire le besoin en fonds de roulement et donc d'optimiser la trésorerie, pour ensuite dégager des sources de financement qui peuvent être extrêmement utiles dans le cadre d'investissements réguliers de l'entreprise.

Quels sont les nouveaux défis rencontrés par les credit managers ?

C.S. : Les nouveaux défis sont, d'une part, législatifs avec la raréfaction de l'information, comme la non-parution des bilans des sociétés de taille intermédiaire. Ils sont d'autre part technologiques, avec la numérisation et tout

Quelles sont les compétences à avoir pour vous et au sein de vos équipes ?

E.L. : Les compétences clés sont la communication et la pédagogie, à la fois pour que les équipes puissent bien former les commerciaux à la culture cash, mais aussi pour bien écouter ce qui se passe du côté des clients et percevoir la dégradation du risque.



VOUS SOUHAITEZ EN SAVOIR PLUS ?
Vous voulez découvrir le témoignage croisé intégral de Carlos Sequeira et Éric Latreuille en vidéo ?
Rendez-vous sur notre chaîne YouTube : www.youtube.com/watch?v=C9wEOJc5ruY

NE RATEZ PAS LES JOURNÉES CLIENTS EULER HERMES!

Toute l'année, les experts d'Euler Hermes viennent à votre rencontre pour échanger sur vos besoins, vos dossiers en cours et les solutions que nous pouvons vous apporter.

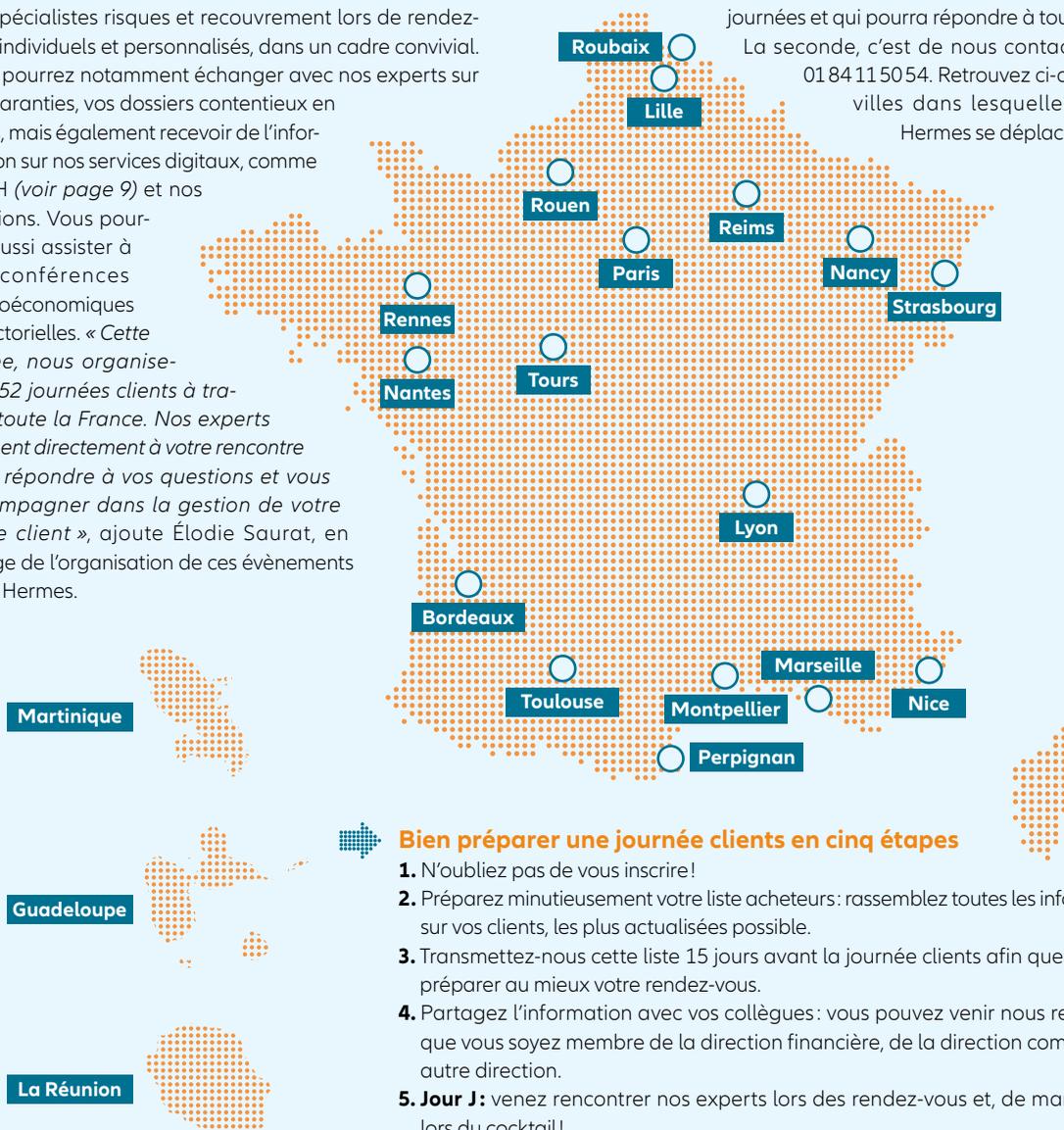
Les journées clients Euler Hermes, qu'est-ce que c'est ?

Les journées clients sont pour vous l'occasion de rencontrer nos spécialistes risques et recouvrement lors de rendez-vous individuels et personnalisés, dans un cadre convivial. Vous pourrez notamment échanger avec nos experts sur vos garanties, vos dossiers contentieux en cours, mais également recevoir de l'information sur nos services digitaux, comme MyEH (voir page 9) et nos solutions. Vous pourrez aussi assister à des conférences macroéconomiques et sectorielles. « Cette année, nous organiserons 52 journées clients à travers toute la France. Nos experts viennent directement à votre rencontre pour répondre à vos questions et vous accompagner dans la gestion de votre poste client », ajoute Élodie Saurat, en charge de l'organisation de ces événements Euler Hermes.

Comment s'inscrire à une journée clients ?

Vous avez deux possibilités. La première, c'est de passer par votre courtier, qui est associé à l'organisation de ces journées et qui pourra répondre à toutes vos questions.

La seconde, c'est de nous contacter directement au 01 84 11 50 54. Retrouvez ci-contre l'ensemble des villes dans lesquelles les experts Euler Hermes se déplaceront en 2020.



Bien préparer une journée clients en cinq étapes

1. N'oubliez pas de vous inscrire!
2. Préparez minutieusement votre liste acheteurs : rassemblez toutes les informations disponibles sur vos clients, les plus actualisées possible.
3. Transmettez-nous cette liste 15 jours avant la journée clients afin que nos experts puissent préparer au mieux votre rendez-vous.
4. Partagez l'information avec vos collègues : vous pouvez venir nous rencontrer à plusieurs, que vous soyez membre de la direction financière, de la direction commerciale ou de toute autre direction.
5. **Jour J :** venez rencontrer nos experts lors des rendez-vous et, de manière plus informelle, lors du cocktail!

« ON SENT QU'ON EST FACE À DES GENS POINTUS, QUI CONNAISSENT LEUR MÉTIER »

Gilles Patey, gérant de la Sarl Patey, spécialisée dans les combustibles, a participé à la journée clients Euler Hermes du 19 novembre à Lille.



Pourquoi vous êtes-vous inscrit à une journée clients Euler Hermes ?

J'avais déjà participé à une journée clients l'année dernière et cela avait été une découverte positive pour moi. Ce qui m'a plu lors de cette première participation c'est de pouvoir rencontrer nos interlocuteurs habituels physiquement, d'échanger avec eux sur les dossiers en cours et les perspectives, de pouvoir aller plus en profondeur dans l'analyse et les discussions. J'ai donc naturellement souhaité rééditer l'expérience cette année.

À quels ateliers avez-vous participé lors de cette journée clients ?

J'ai pu faire le point avec un arbitre Euler Hermes sur quelques cas précis d'entreprises. Cela m'a permis d'en savoir plus sur des partenaires commerciaux éventuels ou avec lesquels on travaille déjà, et donc d'affiner notre politique de crédit management. J'ai aussi rencontré deux experts recouvrement pour évoquer les dossiers en cours. Ces derniers m'ont rappelé qu'Euler Hermes serait à mes côtés tout au long du processus de recouvrement. Deux rencontres différentes donc, mais tout aussi rassurantes !

Quel est votre ressenti à l'issue de cette journée clients ?

En ressortant de ces rencontres, je me dis que nous avons bien fait de souscrire à une assu-

rance-crédit ! Certes, cela représente un coût financier, mais cela nous donne quand même une certaine sérénité dans notre approche commerciale. On sent qu'on est face à des gens pointus, qui connaissent leur métier et qui sont là pour nous accompagner et nous protéger. L'aspect relationnel est primordial, cela nous conforte dans l'idée qu'Euler Hermes est un vrai partenaire de confiance. C'est rassurant, surtout dans le contexte économique actuel : la situation financière des entreprises peut vite changer, ce qui peut avoir de lourdes conséquences sur notre activité.

Comptez-vous participer à une journée clients l'année prochaine ?

Avec plaisir ! Les discussions sont constructives et instructives, ces événements sont plutôt faciles d'accès, et on rencontre les mêmes interlocuteurs d'une année sur l'autre, ce qui crée une vraie continuité dans les échanges. Je conseille vivement à mes confrères d'y participer. —

NPS : EULER HERMES DE NOUVEAU RECONNU COMME LE NUMÉRO 1 DU MARCHÉ DE L'ASSURANCE-CRÉDIT !

Depuis 2015, Euler Hermes s'inscrit dans une démarche continue d'amélioration de l'expérience proposée à ses clients, évaluée grâce au Net Promoter Score (NPS). Cette enquête indépendante mesure la satisfaction des clients en leur demandant d'évaluer la probabilité qu'ils recommandent une marque à leur entourage. En 2019, Euler Hermes a

de nouveau devancé ses concurrents en obtenant le meilleur NPS du marché de l'assurance-crédit, confortant ainsi son statut de numéro 1 de la satisfaction client.

« Cette première place est la preuve que nous sommes toujours à l'écoute de nos clients pour améliorer la qualité de service que nous leur proposons. La satisfaction client est un sujet qui mobilise l'ensemble des

collaborateurs d'Euler Hermes, et notre place de leader vient récompenser leur engagement total », analyse Antoine Hermet, responsable de l'expérience client chez Euler Hermes France.

Comment sommes-nous parvenus à ce résultat ? Au total, nous avons appliqué plus de 60 actions destinées à améliorer la qualité de service que nous vous proposons. Parmi les plus marquantes, dont vous avez déjà pu profiter :

- la mise à disposition automatique dans eDoc, à chaque avenant, d'une fiche synthétique qui rassemble les principales caractéristiques du contrat ;
- la mise en place de la signature électronique pour les avenants à vos contrats.

Nous vous remercions pour la confiance que vous nous témoignez et ne comptons pas nous arrêter en si bon chemin !

L'AÉRONAUTIQUE FRANÇAISE À LA CROISÉE DES CHEMINS ?

Comment se porte l'industrie aéronautique française et quels défis devra-t-elle affronter au cours de la décennie à venir ?



L'année 2018 fut encore une bonne année pour l'industrie aéronautique et spatiale française, avec un chiffre d'affaires en croissance de +1,9 %. Les exportations du secteur sont restées stables à 44 Mds €, soit 85 % du chiffre d'affaires total. La filière est d'ailleurs toujours le premier contributeur à la balance commerciale française, avec un solde net de 27 Mds € en 2018.

Toutefois, quelques voyants sont passés au rouge en 2018. À commencer par les prises de commandes, en baisse de 14,6 % sur un an en valeur. La baisse des prises de commandes d'Airbus y est pour beaucoup. Mais le secteur continue aussi d'attendre une nette reprise des commandes d'avions d'affaires, ainsi que le redémarrage du marché des hélicoptères civils.

De nombreux facteurs pourraient transformer le visage de l'industrie aéronautique française

L'année 2019 a aussi été une très bonne année pour l'industrie aéronautique française, soutenue par un trafic aérien en croissance (4,54 milliards de passagers en 2019 contre 4,38 milliards en 2018) qui dope la demande des compagnies aériennes en appareils. Rien qu'en France, la barre des 200 millions de passagers a été franchie. Mais si la croissance est au beau fixe, le secteur et ses acteurs (avionneurs, fournisseurs, sous-traitants) vont devoir

se préparer à relever plusieurs défis d'envergure pour ne pas perdre le rythme. Pour commencer, l'aéronautique française doit faire face à une demande externe croissante, notamment en provenance d'Asie et d'Afrique. Le premier enjeu sera donc de produire plus et plus vite pour ne pas rater ces opportunités de développement, en repensant les processus de production, avec par exemple une digitalisation des usines.

« Le duopole existant dans le secteur aéronautique sera chamboulé d'ici dix ans. »

Ensuite, la pression écologique exercée par les États et le grand public s'accroît en faveur d'avions plus verts. De quoi peser sur les coûts de production des acteurs du secteur, alors même que les coûts de main-d'œuvre sont déjà en hausse. Il faudra donc trouver une solution pour préserver la marge des entreprises face à cette double pression qui pourrait mettre leur trésorerie en difficulté.

Autre grand défi, à échéance plus longue, le duopole existant sur le marché de l'industrie

aéronautique va être chamboulé d'ici dix ans avec l'arrivée d'un acteur chinois. Ce nouvel entrant a déjà réalisé ses premiers vols et prévoit une mise en service de ses appareils en 2020-2021, essentiellement en Asie pour commencer. Il faudra donc, pour le géant de l'aéronautique français Airbus, se préparer à faire face à ce surplus de concurrence.

Enfin, le Brexit pourrait avoir des répercussions importantes pour le secteur. L'industrie aérospatiale européenne évolue dans un environnement unique, axé sur la sécurité et fortement réglementé. La conception, la production, la maintenance, la réparation, la révision et l'utilisation des pièces suivent des réglementations strictes et ne peuvent être exécutées que par des organismes certifiés par l'Agence européenne de la sécurité aérienne (EASA).

« Après la sortie britannique de l'Union européenne, les acteurs du secteur évoluant au Royaume-Uni bénéficieront-ils toujours de leurs certifications ? Il faudra être vigilant quant aux contours de l'accord Union européenne - Royaume-Uni concernant cette question, et la chaîne d'approvisionnement aéronautique européenne pourrait être entièrement repensée », conclut Christopher Jeannet, arbitre chargé du secteur aéronautique chez Euler Hermes France. —

HORIZONS

est une publication de la société Euler Hermes France, succursale française d'Euler Hermes SA – Adresse postale: 1, place des Saisons, 92048 Paris La Défense CEDEX – Tél.: +33 1 84 11 50 50 – www.eulerhermes.fr – RCS Nanterre B 799 339 312 – Euler Hermes SA, entreprise d'assurances belge agréée sous le code 418 – Siège social: avenue des Arts 56, 1000 Bruxelles, Belgique – Immatriculée au RPM Bruxelles sous le n° 0403 248 596 – **Directeur de la publication:** Alice de Brem. **Rédactrice en chef:** Anne-Sophie L'Huillier. **Rédacteur en chef adjoint:** Maxime Demory. **Ont collaboré à ce numéro:** Éric Lenoir, Ana Boata, Maxime Lemerle, Françoise Huang, Mikael Bedejus, Vassili Bassat, Estelle Vacherot, Maud Duchet, Carlos Sequeira, Éric Latraille, Élodie Saurat, Christopher Jeannet – **Conception-réalisation:** [Entrecom](http://www.entrecom.com) – www.entrecom.com – **Crédits photos:** Euler Hermes, iStock – **Impression:** Imprimerie du Canal.

