

L'excess of loss, c'est le choix de la maturité

Brigitte Deckers, Corporate Risk Manager et Philippe Jous, Secrétaire Général partagent avec nous leur expérience de gestion du risque financier au sein de Recticel. Cette multinationale à l'ancrage profondément belge a opté pour l'excess of loss afin de renforcer sa solidité financière. Un choix réfléchi, qui traduit la stratégie de l'entreprise.



Philippe Jous
Secrétaire Général de Recticel

Brigitte Deckers
Corporate Risk Manager



Interview d'**Evelyne Guzy**

Recticel est actif dans le monde entier. Une centaine d'usines, gérées de façon relativement autonome, produisent de la mousse pour des usages divers, dans des contextes divers, et certainement des conditions financières diverses. Comment se présentent les risques auxquels vous devez faire face ?

Effectivement, les conditions d'assurance-crédit sont extrêmement hétérogènes dans le groupe. Et il ne s'agit pas de tout changer d'un coup. Recticel nourrit une

tradition réformatrice. Nous faisons circuler l'information sur les meilleures pratiques, et lorsque les dirigeants des différents sièges sont convaincus, ils introduisent les changements suggérés. En Belgique, nous venons d'enclencher une opération pilote avec TCRé. Elle s'applique à nos usines belges ainsi qu'à notre activité automobile. Si cette expérience se révèle concluante – ce dont nous sommes intimement convaincus – elle s'étendra naturellement au-delà de ces frontières. Mais graduellement.

Quelle est la caractéristique de la couverture proposée par TCRé ?

Nous avons couvert uniquement le risque que dépasse le risque récurrent. Nous

considérons tous les autres comme des *accidents de parcours*, des *bruits de fond* dans la vie de l'entreprise. Nous sommes donc en mesure de les gérer seuls. Les sous-traiter nous coûterait bien plus cher que les assumer : il faudrait non seulement payer, d'une manière ou d'une autre, le sinistre, mais en plus rémunérer l'entreprise qui le gère. Nous avons d'autres projets pour notre argent. Par contre, l'assurance de la partie catastrophique ou exceptionnelle de notre risque doit être confiée à un spécialiste : elle est vitale pour l'entreprise.

Que fait un assureur ? Principalement un travail statistique. Il additionne des risques et ensuite raisonne à grande échelle. Nous avons fait la même chose pour déterminer

quel montant mettrait en danger notre entreprise. Les risques qui relèvent de la planification à long terme de l'entreprise, de son mouvement général ne doivent pas être couverts. L'un d'entre eux, par exemple, est spécifique à notre activité automobile. Nous fabriquons un matériau léger et encombrant qui occasionne des frais de transport exorbitants. Nous avons donc intérêt à implanter nos usines tout près – et parfois même dans – celle des constructeurs automobiles qui sont nos clients. Donc, lorsque l'un d'entre eux décide de délocaliser son activité, il nous faut nous déplacer avec lui. Ainsi s'explique notre expansion actuelle en Europe centrale. Ces investissements sont prévisibles à long terme et ne doivent pas être couverts par une assurance.

→

Quelles sont les grandes catégories de risques auxquelles vous devez faire face ?

←

Les grandes catégories de risque sont similaires pour la plupart des industriels : fluctuation du coût des matières premières, des devises, instabilité politique grave et aussi, classiquement, les risques d'incendie, d'accidents. Nos usines ne sont pas des monstres industriels, les risques sont donc plus réduits et mieux répartis que dans d'autres activités. Et s'il faut reconstruire un bâtiment, par exemple, nous disposons d'assez d'actifs pour assumer. Les risques humains sont extrêmement limités également : nous avons enregistré un accident grave en 15 ans. Quant à notre responsabilité vis-à-vis du consommateur, la nature de notre activité nous expose peu aux ennuis. Nos statistiques se révèlent d'ailleurs très satisfaisantes.

Si l'on se penche plus particulièrement sur nos risques financiers, il faut constater qu'à chacune de nos lignes de produit correspond un type de risque différent. En automobile, par exemple, le risque d'insolvabilité est très faible. Le cas de Rover, dont on parle actuellement, est rarissime. Il se peut bien sûr que la production de l'un de nos

clients baisse et que cela ait des répercussions pour nous. Mais ce n'est pas une catastrophe. Sur nos autres marchés, nos clients sont plus petits et le risque mieux réparti. A l'origine, nous avions un type de contrat par branche. Actuellement, nous sommes arrivés à la conclusion qu'il valait mieux gérer l'automobile selon ses spécificités et grouper les quatre autres branches.

“

TCRe nous offre trois avantages majeurs : nous conservons notre liberté de gestion, nous diminuons nos coûts et TCRe met à notre disposition sa haute technicité et une équipe forte qui compte tous les grands formats du marché du crédit. ”

Philippe Jous

Secrétaire Général de Recticel



Window Encapsulation. Application high-tech de Colofast

→

TCRe s'occupe donc de l'automobile.

←

En effet. TCRe assure les pertes catastrophiques dans le secteur automobile, les autres secteurs continuant à recourir à l'assurance-crédit, ce qui signifie que ces usines consultent leur assureur avant d'accepter un nouveau client. La Belgique fait exception : dans cette zone, nous avons estimé que la structure du crédit management était mûre pour une couverture excess of loss. Ici, c'est une enveloppe globale que nous avons assurée, quels que soient les clients avec lesquels nous décidons de travailler. Notre objectif à plus long terme est de mener la gestion du crédit des autres pays au même niveau que celui de la Belgique. TCRe et notre courtier s'intègrent au processus de conscientisation de nos filiales sur les avantages d'un certain modèle de gestion financière.

→

Le système mis en place avec TCRe repose donc sur un certain type de gestion financière...

←

Notre gestion est confiée à des gens *attachés* au marché. Nos commerciaux évitent de réaliser des chiffres d'affaires artificiels et ils ne sont pas indifférents à nos créances. Les financiers déterminent la valeur du crédit qui peut, ou non, être

↑

accordé et assurent le suivi de la facturation. Mais lorsque cela va mal, le commercial est alerté et intervient dans la récupération, puis dans la mise en place de nouvelles mesures vis-à-vis du client (liste rouge ou orange, conditions de paiement adaptées...).

→

Selon vous, toutes les entreprises peuvent-elles faire appel à l'excess of loss ?

←

Pour utiliser ce type de couverture, il faut remplir trois conditions qui prouvent que votre gestion est à la hauteur : un niveau de maturité adéquat du management, une bonne organisation et une bonne connaissance de ses clients. Avec la participation de notre assureur et de notre courtier, nous allons mettre en place une structure de contrôle qui évalue ces paramètres auprès de nos filiales. A terme, cela

pourrait mener l'ensemble de notre entreprise à la centralisation de sa politique de crédit sous la responsabilité du Corporate Risk Manager. Le processus a été entamé il y a trois ans par l'inventaire précis de la situation existante. Il se poursuit aujourd'hui par l'information des filiales sur les alternatives à l'assurance-crédit.

→

Pourquoi introduire ce glissement possible de l'assurance-crédit classique vers l'excess of loss ?

←

Ce changement épouse la structure que nous désirons mettre en place : nous considérons qu'externaliser des coûts revient toujours plus cher. Nous désirons employer notre argent à l'expansion de la société. TCRé nous offre trois avantages majeurs : nous conservons notre liberté de gestion, nous diminuons nos coûts et TCRé met à notre disposition sa haute technicité et une équipe forte qui compte tous les grands formats du marché du crédit.

→

Comment décrire la politique commerciale de Recticel ?

←

Nous n'avons pas, à proprement parler, de politique commerciale globale. Chaque secteur développe sa propre stratégie. Dans l'automobile, nous pratiquons principale-

Réalisée à l'aide de la technologie Colofast Spray, le tableau de bord de la Classe E de Mercedes est la contribution de Recticel au confort d'une voiture de prestige.



ment du marketing industriel. Et nos investissements sont avant tout conséquents aux choix de nos clients. Lorsqu'ils décident de mettre sur le marché un nouveau modèle, nous commençons avec trois ans d'avance à investir dans le produit, son design, les outillages, à installer une usine. Ce sont des investissements lourds, qui se comptent en dizaines de millions d'euros. Notre rentabilité dépendra du succès du client.

En literie, nous visons le consommateur final. Ce sont donc les traditionnelles études marketing, les panels de consommateurs... Une nouvelle gamme représente toujours un risque... calculé. Dans le secteur confort, par contre, où nous vendons aux fabricants de meubles, il s'agit de business to business et pratiquement de one to one. Mais, globalement, on peut dire que nos différentes activités sont plus ou moins

sensibles aux cycles du marché. Le groupe permet un système de compensation qui préserve l'ensemble : c'est une mutualisation du risque.

→

Avez-vous une recette pour avancer sans tout risquer ?

←

Il faut se méfier des ingénieurs ! Lorsqu'un train déraile, il s'arrête. Lorsqu'un ingénieur a une idée, jamais. Or une innovation doit tenir économiquement. Il s'agit de détecter les besoins réels du marché ou de les pressentir. Les besoins réels, tous les concurrents sont capables de les déterminer. Les besoins pressentis nous permettent de faire une percée. Mais celle-ci dépend aussi de notre faculté à présenter l'innovation. Le coût de génie de coca-cola a été de réunir ces deux facteurs. Mais lorsque cela ne marche pas, il faut pouvoir s'arrêter à temps.

←

De la poudre à la mousse, une histoire d'expansion et de diversification

En l'an 1778, le sieur Coppal se voit honorer d'une lettre de patente reçue de l'Impératrice Marie-Thérèse. Il entreprend alors d'installer, dans la commune de Wetteren, un moulin à poudre noire. Recticel est né. 327 ans plus tard, au même endroit, se dresse la principale usine belge du groupe. 100 autres sont réparties dans le monde, fédérées par un esprit d'entreprise et un matériau de base communs.

Recticel est le spécialiste mondial de la mousse de polyuréthane et de toutes ses applications : de l'automobile à l'ameublement, il est souvent actif là où vous vous reposez : dans le rembourrage de votre divan ou le siège de voiture, dans le système d'isolation de votre maison ou le confort de votre matelas. Recticel possède par ailleurs les principales marques de sommiers, parmi lesquelles Beka, Lattoflex ou Swissflex. Le groupe s'affirme aussi dans la multitude

d'applications techniques de la mousse : filtres d'appareils médicaux, protection de l'habitacle des satellites, tableaux de bord des voitures, etc.

Si le riche passé industriel et financier de Recticel trouve ses racines en Belgique, le groupe s'est étendu depuis à 20 pays européens - il est d'ailleurs présent dans la plupart des pays d'Europe centrale -, aux Etats-Unis et au Japon. Dix mille personnes y travaillent, dégageant un chiffre d'affaires global de 1,2 milliards d'euros. On les trouve dans la centaine d'implantations de taille réduite, dont l'atmosphère et l'organisation quotidienne est proche de celle de PME. La mousse recelant une multitude de déclinaisons, chaque usine cultive sa propre spécificité, tout en bénéficiant des synergies développées dans l'ensemble du groupe.

←