



Interview Pascal Stapf
Credit Manager Groupe Zannier

Quels sont vos principaux besoins et à quels objectifs qualitatifs et quantitatifs doit répondre votre contrat d'assurance-crédit ?

Le Groupe Zannier conçoit et commercialise des produits textiles depuis plus de 50 ans à travers 14 marques et 5 licences. Nous réalisons 720 millions d'euros de chiffre d'affaires à travers deux circuits de distribution en France et à l'international et sur plus de 11 000 points de vente. Nous sommes historiquement très présents à l'international dans plus de 100 pays. Outre nos marchés à l'export nous disposons de 6 filiales commerciales en Europe et aux Etats-Unis. C'est **cette forte dimension internationale qui nous a conduits, il y a plus de 25 ans à mettre en place sur le circuit hors Distribution Intégrée (D.I) une solution d'assurance-crédit**. Le besoin était alors de sécuriser nos ventes à l'export et de diffuser une culture crédit à travers nos filiales à l'étranger.

Aujourd'hui si la garantie du risque à l'export reste une priorité, nos besoins ont évolué avec la croissance du groupe et nos objectifs sont principalement : d'évaluer le risque et d'améliorer la prévention, d'accompagner l'activité commerciale et le développement du chiffre d'affaires.

Evaluer le risque et améliorer la prévention

Nous réalisons 120 millions d'euros de chiffre d'affaires sur le circuit hors D.I dans plus de 70 pays. Pour développer notre activité de manière sécurisée, nous avons besoin d'une évaluation préventive et régulière de la solvabilité de nos clients. L'échange d'informations qualitatives et financières avec l'assureur-crédit est clef car elle nous permet de compléter nos données (historique et expériences de paiement) et d'alimenter notre système de notation interne : le profil payeur. Nous pouvons ainsi **évaluer le risque au plus juste et prendre les décisions les plus pertinentes par rapport à un client ou un prospect**.

Accompagner l'activité commerciale

Nous échangeons au quotidien avec les commerciaux sur le potentiel de développement de nos clients et prospects, les lignes de crédit non consommées et en fort dépassement. Nous avons donc besoin pour les accompagner d'une collaboration étroite avec l'assureur-crédit pour **obtenir le montant de garanties le plus ajusté possible**. L'objectif est bien entendu de couvrir nos encours de façon optimale et de concentrer nos efforts sur la partie non assurée avec la mise en place de conditions de paiement sécurisées.

Quelles solutions avez-vous mises en place et quels sont les résultats obtenus en termes de performance (données chiffrées) ?

Depuis 2013, nous avons opté pour une solution d'assurance-crédit auprès d'un assureur unique qui nous permet de couvrir à travers 11 contrats l'ensemble de nos entités juridiques en France et à l'étranger. Ces polices sont harmonisées et permettent de prendre en compte les spécificités et les évolutions de notre activité. Elles incluent notamment le chiffre d'affaires réalisé auprès des entreprises de e-commerce, des surfaces spécialisées et des acteurs du marché du sport. En effet ces clients sont en forte croissance et représentent des encours de plus en plus importants que nous avons préféré assurer. Notre activité s'est également développée depuis quelques années à travers des contrats de licence que nous avons signés dans les pays où nous n'étions pas présents. Même si nous privilégions des garanties bancaires à la première demande, cette solution n'est pas suffisamment souple pour nos partenaires et nous avons choisi d'intégrer cette spécificité en termes de facturation dans notre solution d'assurance-crédit. Enfin nos contrats couvrent désormais suivant des clauses harmonisées l'ensemble de nos filiales en Italie, en Espagne, au Portugal et au Royaume-Uni.

Depuis 2013, nos contrats d'assurance-crédit nous ont permis de **couvrir 20 millions de chiffre d'affaires supplémentaire**. Nous avons également pu **limiter fortement l'impact des provisions sur le bilan** de chaque entité juridique du groupe. Un autre impact important concerne **l'amélioration du taux de couverture**. C'est un indicateur clef que nous travaillons au quotidien en partageant avec l'assureur sur les informations en provenance de nos commerciaux et de nos clients. Le fait de disposer d'un arbitre dédié, nous permet aussi de partager sur les données de notre compte clients et d'optimiser en permanence nos niveaux de garantie. Nous pouvons de ce fait mieux appréhender le risque et négocier de manière plus sereine avec nos clients sur les conditions de paiement.

La mise en place d'une solution d'assurance-crédit harmonisée, nous a enfin permis de **diffuser plus largement la culture du cash** notamment au sein de notre filiale espagnole, le résultat étant à terme un développement du chiffre d'affaires.



Comment votre courtier vous accompagne au quotidien pour gérer vos enjeux ?

Nous travaillons avec A.U. Group depuis une quinzaine d'années et je peux l'affirmer leur rôle est indispensable et leur valeur ajoutée indéniable, lors de l'élaboration et de la négociation des contrats avec l'assureur. Lors de l'appel d'offre que nous avons lancé en 2013, nous nous sommes largement appuyés sur leur expertise pour obtenir les clauses particulières adaptées à notre activité. Ils interviennent aussi régulièrement pour négocier les aménagements contractuels, les taux de prime et les franchises.

Au quotidien, une équipe de gestionnaires dédiés **nous accompagne sur les demandes d'insistances et l'optimisation de nos taux de couverture à la fois pour la France et pour nos filiales à l'international**. A titre d'exemple, en Mai 2013 nous avons enregistré en Italie une baisse du taux de couverture de 50% ; nous avons alors déployé un plan d'actions avec l'aide des experts d'A.U. Group. Outre le recrutement d'un crédit manager en local, le dispositif prévoyait l'intervention d'un arbitre chez l'assureur en Italie en complément de l'arbitre référent nommé pour la France, qui dispose d'une vision plus globale sur le groupe. Cette organisation permet un équilibre entre les décisions d'arbitrage local et les nuances que peut apporter l'assureur au niveau global. **Le résultat est concrètement une augmentation de 21% du taux de couverture sur les 25 plus importants clients.**

Quels sont pour vous les enjeux du crédit client pour les prochaines années ?

Dans un secteur d'activité à faible marge, caractérisé par une forte concurrence et des montants d'encours de plus en plus importants, nous devons constamment améliorer notre appréhension et notre maîtrise du risque. La récolte et l'échange d'informations commerciales, financières ou comptables sur nos clients et nos prospects est un point clef. Mais l'enjeu repose également sur le traitement, l'analyse et surtout le partage des données avec nos forces commerciales. Autant de points qui doivent s'appuyer sur la mise en place d'outils collaboratifs qui donnent à chacun dans le groupe les informations pertinentes pour développer le chiffre d'affaires de manière sécurisée.

Société : Groupe Zannier

Secteur d'activité : conception et distribution de produits textiles

Chiffre d'affaire : 720 Millions d'euros

Nombre d'employés : 3 500 personnes en France et 1 000 à l'étranger

Nombre de magasins en D.I : plus de 1 200

