

# News & Events

## Table ronde sur le recouvrement

CRiON organise des tables rondes en collaboration avec le bureau de rédaction et de communication financière et économique Efficio ([www.efficio.be](http://www.efficio.be)). Au cours de ces rencontres, CRiON réunit les partenaires concernés pour aborder un aspect de la gestion financière et échanger leurs expériences.

Le 3 mars dernier une table ronde sur le recouvrement fût organisée. Les orateurs suivants échangèrent leurs expériences : Me Van Mieghem (Bureau d'avocats Van Mieghem), Alain Ausloos (Atradius, assureur crédit), Frank Warson (Euler Hermes, assureur crédit), Patrick Van Eyken (Fortis Commercial Finance, factoring), Marcel Van Es (Intrum Justitia, bureau de recouvrement) et Jean-Louis Coppers (Crion). En outre, ils testèrent leurs points de vue sur deux cas concrets : la stratégie de recouvrement de Manpower (Jos Milissen, CFO) et de Sioen (Tom Van Tyghem, directeur crédits).



Un compte-rendu de cette table ronde sera publié dans l'édition de mai de 'Gestion Financière'.

*Pour toute information sur la gestion des recouvrements, contactez votre conseiller CRiON.*

### Suite Domo page 3

solution Domo. Ce système est en fait une gigantesque base de données dans laquelle toute information pertinente est stockée. Les informations sont mises à disposition des utilisateurs via un outil de reporting. Enfin, Domo a subdivisé sa structure juridique existante en unités de reporting adaptées, ce qui permet d'effectuer un reporting par ligne de production. A leur tour, ces 'centres de profits' sont regroupés en 'business units'. Chaque entité est placée sur la même plateforme TIC et soumise aux mêmes normes de reporting.

### Résultat

La qualité du reporting, tant du point de vue de l'interprétation que de l'exactitude, s'est considérablement améliorée. Des facteurs de réussite sont quotidiennement mesurés, analysés et ajustés. Aujourd'hui, Domo est à même de suivre les résultats de façon proactive et de réagir promptement aux opportunités du marché.

## Causerie en entreprise: Domo

En collaboration avec 'Tijd Academie', CRiON a lancé des causeries en entreprises au cours desquelles un aspect de la gestion financière est développé par un spécialiste. Un responsable financier de la société hôte expose ensuite un cas pratique. Ces rencontres vous permettent d'actualiser vos connaissances des récents développements de votre secteur. Par ailleurs, ces moments informels, dont la visite de l'entreprise hôte, sont une occasion unique pour échanger des idées et étoffer votre réseau.

Le 21 avril prochain, Ivan Lokere, CFO Domo vous invite dans sa société. En tant que gagnant du 'Financial Management Team of the Year Award 2003', il exposera la façon dont la gestion financière a été adaptée aux besoins d'un groupe connaissant une intégration et une ramification internationale exponentielles (lire également l'article en page 3).

*Pour toute information et inscription, envoyez un courriel à [academie@tijd.be](mailto:academie@tijd.be) ou téléphonez au n° 03 286 04 01 (infos).*

# Incredible

c r e d i t m a n a g e m e n t n e w s l e t t e r

EDITORIAL - Jean-Louis Coppers, Administrateur Délégué CRiON



## Bâle II: la tempête reste à venir

Ceux qui pensent que la tempête provoquée par Bâle II était tombée, devront déchanter. Il est vrai que les banques ont déjà anticipé sur les nouvelles exigences de capital, ce qui a débouché sur une crise de liquidités et une adaptation unilatérale, souvent dans des délais peu raisonnables, des conditions du crédit accordé. Mais pour vous, le véritable travail ne fait que commencer. CRiON vous met sur la voie.

5 ième année - avril 2004

### SOMMAIRE

#### P2 - Consultancy

Carte mondiale des risques économiques et politiques

#### P3 - Case

De la comptabilité à une gestion corporate adaptée

#### P4 - News & Events

- Table ronde sur le recouvrement
- Causerie en entreprise: Domo

Incredible est le bulletin d'information de CRiON, courtier spécialisé en assurance-crédit et consultant en gestion de crédit. CRiON cherche à donner une vue sur les évolutions les plus récentes dans le domaine de la gestion de crédit en général et de l'assurance-crédit en particulier.



Pour une meilleure compréhension, rappelons brièvement les origines des normes de Bâle II. Celles-ci sont en fait le résultat du ratio Cooke qui définissait que sur 100 unités crédit octroyées, la banque devait en réserver 8 en fonds propres. Cette approche comportait plusieurs lacunes que Bâle II allait contrebalancer. En ce qui concerne les exigences de capital détaillées dans les normes, on s'en tient à la base du ratio Cooke de 8 % mais la pondération devient variable. Cela signifie que les crédits à plus hauts risques sont assortis d'exigences plus élevées (pondération à 150 %) et vice versa (pondération à 20 %). Parallèlement à cette procédure standard, les normes permettent également aux banques d'instaurer un système d'évaluation propre. Les banques européennes en font bon usage et développent actuellement leur propre système de rating de crédit. Ce système permettra d'évaluer à fond toute société qui demande un crédit. C'est la raison pour laquelle votre banque traite votre demande avec un œil plus critique et adapte les conditions et/ou marges.

### Gestion de crédits qualitative

La santé financière de votre entreprise et en particulier, la structure de bilan est un élément clé de l'appréciation rendue par la banque. Si votre société est dans la moyenne des sociétés belges, le poste des actifs 'créances commerciales' représentera plus ou moins 30 % de l'actif total. Ce pourcentage est inver-

sement proportionnel à la taille de l'entreprise. D'une façon ou d'une autre, un poste d'une telle importance dans le bilan fait l'objet d'une attention particulière dans le nouveau système d'évaluation des banques. La banque voudra savoir de quelles garanties vous disposez pour réaliser ces actifs. En d'autres termes, quelle est la qualité de votre gestion de crédit? Il n'y a aucun doute: une gestion de crédit qualitative assortie d'une évaluation permanente du portefeuille client exercera une influence positive sur l'évaluation de votre demande de crédit.

### Un fil conducteur pour les PME

CRiON ne laisse rien au hasard. Au printemps, CRiON organise conjointement avec le 'Centre for European Policy Studies (CEPS)', une étude intitulée "The Impact of Basel II on SME's: how to prepare for the new rating culture?" et ce, auprès de 40 banques européennes. L'objectif de cette étude est d'inventorier la façon dont fonctionnent les systèmes de screening des banques ainsi que la façon dont celles-ci évaluent la gestion de crédits de votre entreprise. CRiON exploitera les résultats de cette étude pour permettre aux PME d'optimiser leur gestion de crédits, s'armant ainsi efficacement contre la nouvelle approche des banques conforme à Bâle II. Concrètement, CRiON vous soumettra une série de suggestions et de cas qui vous permettront d'améliorer votre rating crédit et donc, de faciliter et de diminuer les coûts de votre financement.

Une bonne gestion de crédits pour un financement moins cher

# Consultancy

## Carte mondiale des risques économiques et politiques

La reprise de l'économie incite les entreprises à investir au niveau mondial. Pour ce faire, les investisseurs doivent pouvoir cerner les risques politiques et économiques de façon précise. Ces informations déterminantes sont consignées sur la carte des risques politiques et économiques récemment publiée par Aon, leader mondial en gestion de risques et actionnaire de CRiON.

Chaque année, les experts du groupe Aon évaluent les risques économiques et politiques des pays sur base de critères précis dont l'instabilité politique, la violence et le terrorisme, les conflits étrangers, l'état de la monnaie nationale et les risques de nationalisation.

### Coup d'œil sur la carte des risques 2004

- En Europe, les pays qui sont sur le point d'entrer dans L'Union européenne sont de plus en plus stables. Ils se situent actuellement au sein de la fourchette des risques moyens.

- En Afrique, la cotation du risque baisse pour l'Angola. Ce redressement est dû à l'amélioration économique qui a suivi le cessez-le-feu en 2002. Par ailleurs, dans plusieurs pays, la présence d'investissements occidentaux dans le cadre de la différenciation des livraisons d'énergie favorise la stabilisation.
- En Amérique latine, Le rating pour le Brésil est en hausse (niveau moyen) grâce à une meilleure stabilité politique depuis l'élection du président Lula da Silva. En revanche, le risque économique et politique en Argentine reste élevé et la situation empire en Bolivie et au Venezuela.
- Plusieurs pays du Moyen-Orient affichent une stabilité politique en recul due au prolongement de la situation précaire en Irak et à la menace terroriste. Ces pays font cependant preuve d'une situation économique forte.
- Dans l'ex-Union soviétique, la Russie reste un pays à risques moyens en dépit de sa forte croissance économique. La plupart des pays de l'ex-Union soviétique affichent un risque élevé.



**Votre exemplaire gratuit** Pour recevoir votre exemplaire gratuit en format poster, téléphonez à votre conseiller CRiON au n° 09 244 62 62 ou adressez un courriel à [info@crion.com](mailto:info@crion.com)

# Case

## De la comptabilité à une gestion corporate adaptée

La direction financière de Domo promue 'Financial Management Team' 2003

Il n'y a pas si longtemps, Domo était un groupe de plusieurs sociétés qui manquaient d'uniformité et d'intégration. Les récents changements de fond ont façonné cette entreprise en un groupe international intégré. Domo a relevé ce défi et est aujourd'hui un exemple de société qui évolue selon une approche corporate adaptée, efficace et transparente.



Né en 1992 de la fusion de trois sociétés - Eurantex d'Oudenaarde, Domo de Sint-Niklaas et Fabelta de Zwijnaarde -, le groupe compte en 2004 sept filiales dont quatre en Belgique, deux en Allemagne et une aux Pays-Bas. Il emploie plus de 2600 personnes et réalise un chiffre d'affaires de plus de 800 millions d'euro. Domo applique un processus de production basé sur une intégration verticale. Ainsi, il fabrique du caprolactame, un produit chimique de base pour la fabrication du polypropylène qui lui-même, est la matière première des fils et fibres synthétiques entrant dans la composition de revêtements de sols, tapis tuftés et autres applications... Cette approche permet à Domo d'occuper une place importante dans trois segments de marché : les produits chimiques et les polymères (également pour tiers), les fils et les fibres (également pour tiers) et enfin, les revêtements de sols (dont les principaux sont les tapis vinyles, l'herbe synthétique et le feutre aiguilleté pour applications dans le secteur automobile).

### Vers un groupe international intégré

Jusqu'il y a peu, Domo était un consortium d'entreprises indépendantes et peu intégrées, avec toutes les conséquences que cela implique. Chacune d'elles appliquait ses propres règles de reporting. La comptabilité et l'administration étaient essentiellement basées sur l'enregistrement de processus transactionnels, la clôture des livres comptables et le suivi des coûts. Le bénéfice net de chaque entité juridique étant le principal critère de résultat, on ne tenait par exemple pas compte des éléments qui faussaient le bénéfice tels que les coûts de capital, les résultats réalisés au sein du groupe etc.

En outre, les opportunités d'économie d'échelle étaient inexploitées. L'uniformité au niveau des conditions générales de vente, des valorisations de stocks et des calculs de coûts faisait défaut. Enfin, et non

des moindres, la direction n'avait pas de vue d'ensemble sur la rentabilité de ses produits et de ses clients. En dépit de la quantité de données disponibles, il était impossible de calculer rapidement ces ratios de façon exacte.

### Le CFO au travail

Les faiblesses énumérées ci-dessus pesaient de plus en plus lourd dans une conjoncture stagnante, un environnement commercial de plus en plus complexe, un cycle de vie des produits de plus en plus court, l'évolution des exigences des clients, l'intensification de l'intégration verticale et la diversification à grande échelle. Pour guider l'entreprise, la direction doit être en mesure d'analyser à temps les marges, d'envisager une autre approche de la notion de rentabilité, d'analyser la rentabilité produits et clients. Une approche pragmatique, basée sur une efficacité des coûts était indispensable à la réalisation de ces objectifs.

### Solution

Tel quel, le service financier n'était pas à même de relever ce nouveau défi. On définit une nouvelle mission qui donna priorité à la collecte et au traitement

final d'informations à mettre à la disposition des décideurs plutôt qu'à l'exécution de transactions. A cette fin, le service financier fut renforcé de jeunes collaborateurs enthousiastes qui avaient le potentiel de participer au processus de changement. On renforça une vision de groupe en matière financière en centralisant un grand nombre de tâches des unités de production et en réalisant rapidement plusieurs projets. Compte tenu de l'envergure de la mission et de la cohérence fonctionnelle, le département Finances et les TIC furent regroupés dans un seul département. Cette fusion profita entre autres au développement d'un système de stockage des données, indispensable à la

L'évolution vers un groupe international intégré est un défi de taille.