



**International Top Executives recruitment service
from interim assignment to permanent placement**

Success Story

Profile CEO
Manager CEO Europe Id # : 29739

Succès d'une entreprise étrangère dans la pénétration du secteur financier en Amérique Latine

Coface - Natixis a décidé d'internationaliser son activité d'assurance crédit en Amérique Latine en 1997. Le Chili a été choisi comme première implantation pour deux raisons : le qualité du risque pays et la forte croissance de ses exportations.

Ma mission consistait en deux actions majeures:

- positionner la Coface en tant que leader, avec un bon niveau de rentabilité sur un marché très compétitif
- appuyer le développement du Groupe en Amérique Latine (Argentine, Mexique, Equateur, Pérou..).

Cet article a pour objectif de mettre en avant les principales difficultés et défis, auxquels nous avons du faire face pour mener à bien notre mission qui était de pénétrer le marché chilien, de positionner Coface en tant que leader et d'obtenir des résultats concrets très rapidement avec un équilibre financier dès la troisième année d'activité.

Difficultés rencontrées pour réaliser le lancement de Coface Chili

1. L'assurance crédit n'était pas un produit diffusé massivement
2. En conséquence, il était nécessaire de changer le mode de travail des entreprises
3. Manque de connaissance de ce produit de la part des acteurs économiques
4. Absence de notoriété de la marque Coface
5. Forte concurrence sur le marché avec la présence de deux compagnies déjà implantées.

En raison de ces difficultés très importantes, le lancement de Coface Chili constituait un défi de taille.

Comment avons-nous relevé ce défi ?

La clé de notre réussite a été une approche très pragmatique.

1. Définition d'une stratégie claire assurant une gestion du court et long terme

La définition d'une stratégie claire est fondamentale pour réussir et ce n'est pas toujours le cas dans beaucoup d'entreprises.

La finalité est :

- De déterminer les objectifs précis pour chaque exercice fiscal
- De définir une stratégie claire et précise qui permet d'obtenir l'adhésion de l'ensemble des collaborateurs au projet. Bien entendu notre stratégie s'ajustait avec le temps.
- D'obtenir l'appui des actionnaires.
- De convaincre le marché du bien fondé de la démarche

CEO-Europe - www.ceo-europe.com

Sophia-Antipolis . Köln . London . Paris . Brussels . Budapest . Amsterdam . Prague . Ghana

Tel. : **+33 (0) 147 701 998**

Email : info@ceo-europe.com



**International Top Executives recruitment service
from interim assignment to permanent placement**

Success Story

Profile CEO
Manager CEO Europe Id # : 29739

2. Adapter nos produits et changer la façon de travailler des entreprises chiliennes

Beaucoup d'entreprises multinationales échouent dans leur développement international en raison de leur incapacité à s'adapter aux spécificités de chaque marché. Dans notre développement, nous avons pris en compte les facteurs suivants :

- Une bonne connaissance du marché afin d'adapter nos produits à la réglementation et aux besoins des entreprises.
- Un partenariat local. Le fait d'avoir un actionnaire local comme le Groupe Banco Del Desarrollo nous a permis sans aucun doute, d'accélérer notre connaissance du marché.
- Une prise en compte des différences culturelles.

En résumé, l'objectif était de convertir Coface en une entreprise chilienne, tout en maximisant les atouts dont dispose une entreprise multinationale, afin de pénétrer le marché chilien le plus rapidement possible.

3. Recruter des professionnels de haut niveau tout en introduisant un certain nombre de valeurs.

- Au Chili, il n'est pas facile de convaincre des talents de rejoindre une nouvelle activité avec peu de visibilité et avec une marque inconnue localement. La clé de la réussite résidait en notre capacité de convaincre. Le C.E.O en charge d'une « start up » doit avoir une vision et une stratégie extrêmement claire pour convaincre des professionnels de premier plan, de rejoindre un nouveau projet avec un fort potentiel de développement, mais avec également beaucoup de risques sur le plan d'une carrière.
- L'esprit d'entreprise a été introduit comme une des principales valeurs.
- La définition d'une stratégie claire a permis d'obtenir un grand niveau de motivation pour relever le défi, avec des perspectives intéressantes pour les collaborateurs en cas de réussite.
- Recruter des professionnels qui connaissaient le marché pour gagner du temps.
- Construire une structure flexible permettant des changements rapides, pour obtenir un développement plus efficace et permettre une adaptation de notre « business model ». en fonction de la croissance de l'entreprise. Dans le monde actuel, il est fondamental de pouvoir prendre des décisions rapidement pour s'adapter efficacement aux changements externes (crise asiatique ou Argentine, nouvelle stratégie des concurrents..) et internes, dans le but d'avoir un positionnement optimal et être le plus compétitif possible.

4. Gestion financière rigoureuse avec un strict contrôle des coûts

L'objectif était très clair: arriver à l'équilibre financier le plus rapidement possible, ce qui était difficile dans une activité de long terme comme l'assurance qui nécessite des ajustements importants dans le temps, en particulier en matière de souscription des risques, réassurance, politique des investissements financiers...

CEO-Europe - www.ceo-europe.com

Sophia-Antipolis . Köln . London . Paris . Brussels . Budapest . Amsterdam . Prague . Ghana

Tel. : +33 (0) 147 701 998

Email : info@ceo-europe.com



**International Top Executives recruitment service
from interim assignment to permanent placement**

Success Story

Profile CEO
Manager CEO Europe Id # : 29739

5. Etablir une communication de premier plan avec la maison mère.

Le Groupe n'avait pas d'expérience en Amérique Latine. Comment gérer cette situation ? Il convient alors :

- D'informer le siège de façon précise et régulière.
- D'expliquer l'environnement local ainsi que les différences culturelles afin de justifier les orientations stratégiques adoptées localement.
- De mettre en place de bonnes pratiques de gouvernance d'entreprise avec un Conseil d'Administration mensuel.
- D'éviter les conflits.
- D'apporter les meilleures solutions aux problèmes.
- De se convertir en un conseiller pour la maison mère.

6. Eduquer le marché.

En dépit de l'existence de deux concurrents déjà positionnés sur un marché très compétitif, nous avons décidé d'investir lourdement dans la formation du marché sur l'assurance crédit. En effet, nous avons constaté qu'il existait une forte méconnaissance de notre activité. Notre marché cible que nous devons éduquer, était constitué par les acteurs suivants : les Autorités locales, les Institutions Financières, les courtiers et évidemment les clients potentiels.

Dans cette perspective, nous avons:

- Organisé de nombreux séminaires Risques Pays (un par an les premières années) avec des économistes du Groupe Coface et internationaux. L'objectif était de démontrer que nous étions des experts dans le domaine de l'évaluation des risques et que pour cette raison, nous étions en mesure de conseiller les entreprises et les protéger contre les risques financiers de non paiement.
- Réalisé des séminaires techniques (5 en moyenne par an) pour diffuser nos produits
- Convaincu l'Etat chilien de soutenir le développement de l'assurance crédit auprès des PME exportatrices. Les programmes mis en place de 1997 à 2002 ont constitué un grand succès auprès des PME, qui ont valorisé l'apport de l'assurance crédit dans leur développement.

Cet investissement dans l'éducation a porté ses fruits et a permis d'atteindre les objectifs suivants :

- Diffuser la connaissance de ce nouveau produit permettant aux entreprises de se couvrir contre les risques financiers.
- Acquérir une crédibilité locale rapidement. En effet, le fait d'appartenir à une multinationale ne constitue pas une garantie du succès. Tout le monde a en mémoire, des échecs retentissants de grandes multinationales à l'étranger. Ainsi par exemple au Chili, dans le domaine de la grande distribution, ont échoué des entreprises comme Carrefour ou JC Penney...

CEO-Europe - www.ceo-europe.com

Sophia-Antipolis . Köln . London . Paris . Brussels . Budapest . Amsterdam . Prague . Ghana

Tel. : **+33 (0) 147 701 998**

Email : info@ceo-europe.com



**International Top Executives recruitment service
from interim assignment to permanent placement**

Success Story

Profile CEO
Manager CEO Europe Id # : 29739

7. Construire une image corporative de premier plan

Notre stratégie était de construire une marque de premier plan localement avec les objectifs suivants :

- Se positionner comme une entreprise multinationale adaptant sa stratégie aux besoins des entreprises locales
- Construire une marque forte et prestigieuse
- Démontrer que Coface était un expert dans le domaine du commerce international, avec un savoir faire reconnu en matière d'évaluation des risques.
- Renforcer notre crédibilité localement
- Générer une relation de confiance avec le marché

Notre stratégie était de positionner Coface comme une entreprise indispensable dans le développement de l'économie chilienne (mission de conseil auprès des exportateurs, appui à la croissance du pays et donc de l'emploi, protection des entreprises contre les risques financiers..) et d'en faire la référence dans son secteur d'activité. Pour obtenir ce résultat, nous nous sommes concentrés dans un premier temps, dans le développement de l'assurance crédit à l'exportation qui est notre point fort.

Les principales étapes du développement de Coface au Chili.

Première étape : capitaliser notre développement sur l'assurance crédit export

Le Groupe jouit de nombreux avantages compétitifs dans le domaine de l'assurance crédit export pouvant s'appuyer sur un réseau international et sur une base de données dans laquelle sont suivies près de 44 millions d'entreprises dans le monde entier.

Pour cette raison, lors du lancement de notre activité, nous nous sommes positionnés comme l'expert en matière de couverture des risques export et très rapidement, nous sommes devenus le leader dans ce segment, en mettant l'accent sur le fait que nous permettions d'appuyer le développement du secteur exportateur du Chili.

La pénétration rapide du marché s'est réalisée avec l'approche suivante :

- Approche directe des entreprises
- Convaincre le marché de l'efficacité de nos solutions
- Convaincre les entreprises que nos solutions étaient meilleures que celles de la concurrence
- Amener les courtiers à s'intéresser à l'assurance crédit
- Etablir des relations avec les banques, afin que celles-ci, acceptent de financer les entreprises en prenant comme garantie la police d'assurance crédit
- Construire des alliances stratégiques avec des acteurs de poids dans l'économie

Cette stratégie a été payante, car Coface Chili a enregistré les meilleurs taux de croissance de ce secteur d'activité et chaque année a renforcé sa participation de marché.

CEO-Europe - www.ceo-europe.com

Sophia-Antipolis . Köln . London . Paris . Brussels . Budapest . Amsterdam . Prague . Ghana

Tel. : +33 (0) 147 701 998

Email : info@ceo-europe.com



**International Top Executives recruitment service
from interim assignment to permanent placement**

Success Story

Profile CEO
Manager CEO Europe Id # : 29739

Deuxième étape après trois années d'activité : lancement plus agressif de l'assurance crédit domestique en 2000.

Coface avait obtenu la reconnaissance du marché en assurance export. Au cours des premières années d'activité, nous avons acquis une forte connaissance du marché domestique et des habitudes locales et en conséquence, nous avons décidé de lancer l'assurance crédit domestique de façon agressive après trois années de présence dans le pays. Ce nouveau développement s'est traduit en un grand succès puisqu'à fin 2003, notre volume de primes sur l'assurance crédit domestique constituait 43% de notre volume total de prime.

Troisième étape : diversification de notre activité avec le lancement d'outils de « credit management » qui sont complémentaires de l'activité assurance et acquisition de Véritas

Les outils de « credit management » permettent aux entreprises de gérer le recouvrement de leurs impayés et l'évaluation de leurs risques au travers de rapports commerciaux et d'un système de notation sur la capacité de paiement des entreprises qui est unique au monde dénommé @rating.

En Amérique Latine, le Groupe Coface a réalisé l'acquisition de l'entreprise Veritas dans le domaine du « credit management » et en 2001, le Groupe m'a confié la responsabilité d'intégrer cette entreprise au Chili, ce qui constituait un défi important :

- Intégrer des équipes avec des différences culturelles très fortes
- Changement de la façon de travailler et de la stratégie
- Réaliser des économies d'échelle
- Positionner l'entreprise avec une nouvelle stratégie et avec un changement de marque (abandon de Veritas pour Coface).
- Développer les synergies avec l'activité assurance pour augmenter le volume d'affaires

Quatrième étape : lancement d'une activité de factoring

Conclusion : résultats obtenus pour Coface Chili

- Leader en assurance crédit export avec 45% de parts de marché
- Croissance de 30% en moyenne avec un ROE de 15%
- Equilibre financier obtenu très rapidement pour une activité de long terme. Coface a débuté ses opérations en 1998 et a obtenu en 2001 ses premiers bénéfices.
- Forte croissance de l'activité chaque année, supérieure à celle de la concurrence
- Construction d'une marque puissante localement
- Un des principaux acteurs dans le domaine du « credit management ».
- Développement dans toute l'Amérique Latine



Article écrit par :
Louis des Cars, iCEO #29739

*C.E.O de Coface Chili, Sciences Po Paris- section économique et financière,
Maîtrise de Droit des Affaires- Université Paris II Assas,
MPSA Insead, Executive Program Université de Berkeley- Ca Usa.*

CEO-Europe - www.ceo-europe.com

Sophia-Antipolis . Köln . London . Paris . Brussels . Budapest . Amsterdam . Prague . Ghana

Tel. : +33 (0) 147 701 998

Email : info@ceo-europe.com