



Raoul Egeli

Economiste d'entreprise FH,
Union Suisse Creditreform,
raoul.egeli@creditreform.ch,
www.creditreform.ch



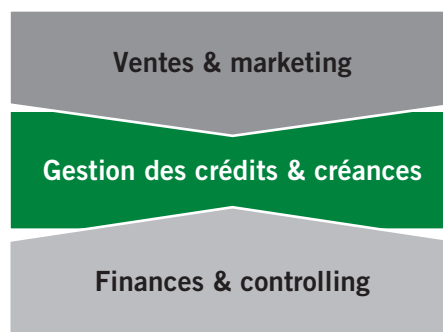
Gestion des risques de crédit – jusqu'où peut-on aller?

Gérer une entreprise de manière profitable signifie aussi courir quotidiennement des risques. Jusqu'où peut-on aller sans mettre en danger la rentabilité de l'entreprise par des pertes sur créances trop élevées?

Le degré de saturation de la plupart des marchés atteint désormais un niveau critique. D'importantes dépenses sont nécessaires afin de recruter de nouveaux clients. Dans cette situation, il semble plus prometteur d'accroître le chiffre d'affaires auprès des clients existants. Or, cette stratégie débouche sur un risque accru par client – et donc sur un risque de pertes plus élevé.

Si le risque de pertes se double par ailleurs d'une concentration des risques, c'est l'existence même de l'entreprise qui est en jeu. Une concentration des risques est donnée si une perte sur créance individuelle – par exemple en raison d'un retard de paiement – dépasse les liquidités disponibles à court terme. Dans un tel cas, il faudra surmonter les difficultés de trésorerie au moyen de fonds étrangers. Selon le degré d'utilisation de la limite de crédit, cela ne sera peut-être plus possible – l'entreprise devient insolvable et risque la faillite.

L'expérience montre que les entreprises souffrant de difficultés de trésorerie ont tendance à prendre des mesures irrationnelles. Ainsi, les déductions AVS opérées sur les salaires des employés ne sont par exemple pas versées à la caisse de compensation. Ou alors l'entreprise ne paie plus ses impôts. C'est ainsi que la col-



La gestion des crédits et des créances prise en tenaille entre le marketing et les finances

lectivité – que ce soient les salariés eux-mêmes ou alors les contribuables – doit supporter les conséquences des déboires des entreprises. Les chefs d'entreprise qui cherchent à élargir leur clientèle ou à accroître le chiffre d'affaires par client ont besoin d'une gestion active des risques de crédit. Son importance centrale réside dans le fait que le montant des créances-clients représente environ 20 à 30% de la somme du bilan.

La gestion des crédits et des créances prise en tenaille entre les exigences du marketing et celles des finances

L'objectif d'une gestion efficace des crédits et des créances (GCC) est d'accroître la sécurité des différentes parties du patrimoine – dans ce cas, des créances envers les clients. La GCC

Sélection des clients, examen de solvabilité, recherche d'information	Comptabilité, gestion financière, controlling	Rappels, poursuites
Planification des liquidités Renforcement des fonds propres	Gestion des crédits et des créances	Copérations: recouvrement, factoring
Gestion des crises	CRM, Gestion de la qualité, Service à la clientèle	Contrats, garanties, conditions générales

La gestion des crédits et des créances – lien entre les divers départements de l'entreprise.

fait donc partie intégrante de «l'asset management».

La GCC est un lien indispensable entre les départements de la vente, de la comptabilité, de la production, de la logistique mais aussi de la direction générale. La tâche difficile et éminemment responsable de la GCC est d'équilibrer de manière optimale les intérêts divergents du marketing et des finances (il s'agit parfois de purs égoïsmes de la part de ces départements) – sans pour autant perdre de vue les intérêts globaux de l'entreprise.

Tâches du marketing et des ventes

Le marketing comprend la planification, la coordination et le contrôle de toutes les activités opérationnelles sur les marchés actuels et potentiels d'une entreprise. Les instruments les plus divers servent à atteindre cet objectif. La combinaison de ces instruments est appelée marketing-mix. La politique des prix et des conditions est l'un de ces instruments. L'objectif est une fixation optimale des prix de vente, des rabais, des conditions de livraison et de paiement pour des produits et des clients particuliers.

Lors de la définition des politiques de prix et des conditions, il convient de toujours consulter le responsable de la gestion des créances. Ce n'est en effet qu'à cette condition qu'il sera possible de réduire les délais de paiement et donc d'améliorer les liquidités de l'entreprise. On vouera une attention toute particulière aux conditions générales. Ces dernières doivent être claires et aisément compréhensibles. Lorsque les risques sont importants, il convient de doter le service, chargé de rédiger les contrats, d'instruments de sécurité correspondants:

- réserve de propriété
- caution

- garantie bancaire
- etc.

Les tâches des finances et du controlling

Le département des finances a une vision différente de celle des départements de marketing et des ventes. Les liquidités et la rentabilité sont pour lui déterminants. Son objectif est d'accroître la valeur intrinsèque de l'entreprise. Seuls les chiffres d'affaires encaissés sont de véritables chiffres d'affaires. Or, l'accroissement du chiffre d'affaires induit l'accroissement des charges administratives. La gestion active des créances-clients – condition nécessaire afin d'encaisser les créances-clients échues – n'est plus possible sans un soutien systémique professionnel. Il en résulte des investissements informatiques supplémentaires.

Des créances-clients trop importantes – suite à une politique de crédit trop agressive, voire inconsciente – immobilisent de (trop) importants moyens. On se voit donc obligé de recourir à des fonds étrangers ou de renoncer à des produits d'intérêt. Outre ces coûts d'opportunité,

Intérêts divergents

le risque de pertes s'accroît également très fortement. On oublie souvent qu'il y a peu de chances de compenser des pertes par un chiffre d'affaires accru. D'un point de vue de gestion financière, il est donc déterminant de prendre des mesures préventives afin d'empêcher une politique de crédit expansive:

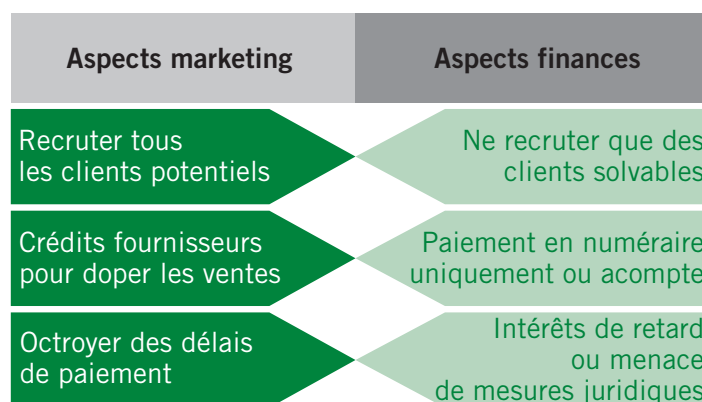
- limitation des créances-clients
- accélération de l'obtention des paiements

Tâches de la gestion des crédits et des créances-clients

Les égoïsmes propres à certains départements de l'entreprise doivent faire place à une orientation vers un but commun. Cela concerne tous les collaborateurs! La direction de l'entreprise ne doit pas déléguer cette responsabilité. La consultation systématique du responsable de la GCC dans le cadre de tous les processus de décision est une condition indispensable au succès de cette stratégie. Il représente le lien entre les divers groupes d'intérêts. Ses tâches comprennent:

Nouveaux clients: une limite de crédit doit être fixée pour chaque nouveau client. Outre les propres informations de l'entreprise au sujet du client, des informations économiques et de solvabilité (par exemple auprès de Creditreform) peuvent soutenir ce processus. L'évaluation de la solvabilité se base sur l'index dit de solvabilité. Ce dernier indique de quelle façon un tiers indépendant évalue la solvabilité d'un client. Avec le crédit maximal proposé, on dispose d'un paramètre très expressif relatif à la valeur d'une relation d'affaires.

Clients permanents: Il ne suffit pas de fixer une limite de crédit de manière définitive. Il faut également surveiller de manière continue les clients permanents – 70% des pertes sur créances concernent les clients fidèles et permanents de l'entreprise. L'intensité de la surveillance dépend bien entendu du chiffre d'affaires. Un client important (client A) doit être



Eviter les pertes sur créances	→ Evaluer la solvabilité de nouveaux et d'anciens clients → Surveillance permanente de la solvabilité
Réduire les délais de paiement des créances et créer des incitations au paiement	→ Fixer des objectifs de paiement rapprochés → Prévoir des escomptes pour paiement avancés
Accroître les liquidités → rentabilité accrue	→ Fixer une limite de crédit pour chaque client
Réduire les frais administratifs	→ Procédure clairement structurée pour l'envoi de rappels
Réduire les frais de financement → Plus de financement externe de créances échues	→ Contrôle du respect des limites de crédit
Identification de risques	→ Risques groupés – 70% des pertes sur créances concernent les clients habituels
Recouvrement de créances échues depuis longtemps	→ Recouvrement des créances avec vos propres employés ou par des tiers

Objectifs et mesures de la gestion des crédits et des créances

évalué ou suivi une fois par année. Cela permet de garantir que toutes les modifications importantes pour l'évaluation de la solvabilité seront prises en compte. Pour les clients de moyenne ou de moindre importance, il suffit de ne réexaminer la solvabilité que lors d'un dépassement de la limite de crédit.

Gestion des rappels: La responsabilité de la gestion des créances-clients comprend diverses tâches. «L'Aging List» est un instrument très important pour cette surveillance. Elle indique les retards de paiement par justificatif. Pour autant que cela soit possible, il convient de consulter également le département des ventes. Grâce à cette collaboration, la vente endosse non seulement une coresponsabilité pour le client mais prend également conscience de l'importance d'une surveillance attentive. Les clients en retard doivent faire l'objet de rappels systématiques. Un rythme de deux semaines pour l'envoi de rappels a fait ses preuves et ne devrait pas être étendu. Une gestion serrée des rappels indique aux clients que l'on dispose d'une très bonne organisation non seulement dans le métier de base mais que l'on maîtrise également les procédures administratives. Cela fait très bonne impression auprès du client. Les paramètres tels que le taux de rotation des débiteurs, le retard moyen des paiements, etc. fournissent par ailleurs des valeurs de comparaison pertinentes permettant d'évaluer l'efficacité de la gestion des rappels.

Recouvrement: ici, il faut clarifier la question «Make or buy?». Faut-il élaborer au sein de l'entreprise le savoir-faire relatif au recouvrement selon les règles de la LP ou vaut-il mieux confier cette tâche à un spécialiste externe? Dans la plupart des cas, le recouvrement confié à des tiers spécialistes est moins coûteux. En effet, l'outsourcing permet de réduire les frais fixes – on ne supporte plus que des frais variables. Par ailleurs, l'entreprise libère des capacités pour les métiers de base de l'entreprise et pour la gestion des rappels. Un spécialiste externe du recouvrement accroît par ailleurs la pression sur le débiteur – qui le prend davantage au sérieux!

Formation: Il convient de sensibiliser en permanence la vente à toute la procédure de la GCC. Les pertes sur créances n'apparaissent pas uniquement lors de la facturation – elles apparaissent dès la recherche du client! La saisie correcte et l'actualisation régulière des données relatives aux clients jouent donc un rôle central. Ces données constituent la condition indispensable à la réalisation de créances.

Paiement numéraire: Il faut connaître les lacunes du système. Sinon, les mauvais payeurs sauront en profiter de manière ciblée. Il faut tout particulièrement s'assurer qu'après un premier paiement en numéraire, un client n'accède pas automatiquement au statut de fidèle et bon client auquel on livre de la marchandise contre facture.

Annulation des provisions de vente

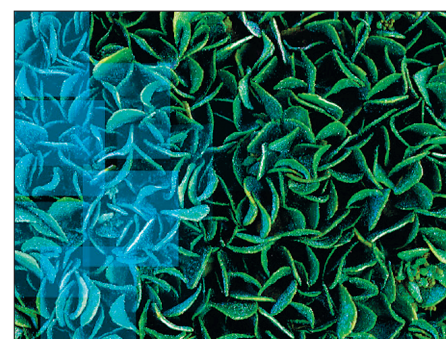
Si malgré toutes les mesures de précaution, l'entreprise subit une perte sur créances, il convient de débiter les provisions déjà créées aux vendeurs. Cette mesure relativement simple permet de sensibiliser les collaborateurs de la vente aux intérêts globaux de l'entreprise et permet d'éviter de recruter de mauvais clients tout en garantissant que l'on adapte à temps les conditions de paiement à la solvabilité du client (acomptes, etc.).

Conclusion

une GCC active est indispensable pour le succès de l'entreprise – mais comme l'expérience le montre, on ne reconnaît souvent ce fait que de manière trop tardive. Ce sont justement les PME, auprès desquelles les tâches complexes de la direction d'entreprise sont souvent exercées à plusieurs, qui peuvent profiter du soutien d'un spécialiste. Seule une GCC professionnelle garantit qu'une entreprise ne mette pas inutilement en danger ses liquidités vitales ou ne se laisse abuser par ses clients pour jouer le rôle de banquier. ■

Bibliographie:

Egeli, Raoul: Verluste vermeiden – erfolgreiches Credit- und Debitorenmanagement in der Praxis, St. Gallen 2007
Pütz, Heinz C.: Lexikon Forderungsmanagement der Creditreform. Heidelberg 2002



Éviter les pertes.

Guide pratique du management du crédit et des débiteurs.

Raoul Egeli

Creditreform
ENSEMBLE CONTRE LES PERTES.

Investir 34 francs.

Pourquoi? Parce que!

Ça vaut la peine.

Éviter les pertes. Ce guide pratique pour les PME destiné à une gestion efficace des crédits et débiteurs vous aidera. C'est garanti. Il contient des expériences et connaissances pratiques de la plus grande association suisse des créanciers. Volume: 108 pages. En vente sous le no. ISBN 978 3 033 01155 7, chez tous les bureaux régionaux Creditreform ou par commande sous

www.eviterdespertes.ch