

Management
et organisation

Jean-David DARSA

LA GESTION DU RISQUE CRÉDIT CLIENT

IDENTIFIER
COMPRENDRE
MAÎTRISER

Collection
L'essentiel pour agir





La gestion du risque crédit client

Collection « L'essentiel pour agir »

La gestion du risque crédit client

Identifier - Comprendre - Maîtriser

Édition 2010

Ouvrage conçu et réalisé sous la direction de Catherine FOURMOND

Auteur :

Jean-David DARSA

Suivi éditorial, conception graphique : GERESO ÉDITION

Photo de couverture : © Daniel Laflor/Istockphoto.com

© GERESO Édition 2010

26 rue Xavier Bichat – 72018 Le Mans (France)

Tél. 02 43 23 03 53

Fax 02 43 28 40 67

www.gereso.com/edition

e-mail : edition@gereso.fr

Reproduction, traduction, adaptation interdites

Tous droits réservés pour tous pays

Loi du 11 mars 1957

Dépôt légal : avril 2010

ISBN : 978-2-35953-006-3

EAN 13 : 9782359530063

GERESO SAS au capital de 160 640 euros – RCS B 311 975 577

Siège social : 28 rue Xavier Bichat – 72018 Le Mans Cedex 2



GERESO
ÉDITION

Dans la même collection

- Déjouez les pièges des relations interculturelles
- Discriminations en entreprise
- L'épargne salariale
- La gestion des accidents du travail
- La gestion des risques en entreprise
- La protection sociale
- La retraite de l'agent du secteur public
- La retraite de l'artisan commerçant
- La retraite des professions libérales
- La retraite du salarié
- Le contrat à durée déterminée
- Le départ négocié
- Le droit du travail
- Management d'équipe projet
- Vous avez dit communiquer ?

À paraître

- Accueillir un handicapé dans l'entreprise
- L'entreprise au cœur du développement durable

www.librairie-gereso.com



GERESO
LIBRAIRIE

Pour Philippe, le credit manager que le monde entier nous envie !

À mon épouse, à qui je n'ai plus rien à apprendre sur le sujet !

Remerciements

Je souhaite tout d'abord remercier Philippe Dewatre, *credit manager* international et grand spécialiste de la question du risque crédit dans l'entreprise. Il fut mon maître à penser sur ce sujet critique à mes débuts professionnels et contribua significativement à me faire prendre conscience de l'importance majeure de l'enjeu du risque crédit client en entreprise. Depuis, son partage constant d'expérience, sa disponibilité permanente et son indéfectible amitié tout au long des vingt dernières années m'accompagnent. Merci pour tout, Philippe.

Je tiens également à remercier l'équipe GERESO, pour son accompagnement tout au long de ce projet éditorial. Un grand merci - renouvelé !- à Nicolas Pichou pour son travail d'accompagnement, de relecture et de mise en page de cette nouvelle publication, sans oublier Catherine Fourmond, responsable des éditions GERESO, pour la continuité de son action.

Je tiens enfin à remercier Pierre Chicha, avocat à la cour au barreau de Paris, spécialisé en droit social, pour son soutien sans faille et son amitié constante depuis 1992. Il a toujours répondu présent pour me soutenir et m'épauler dans mes initiatives professionnelles : ce second ouvrage lui est donc, tout naturellement, dédié.

Signification des pictogrammes



Exemple : application pratique, illustration chiffrée...



À noter ! Information à retenir plus particulièrement

Sommaire

Remerciements	7
Sommaire	9
Préface	15
Introduction	19
L'essentiel	29
Chapitre 1 : Les risques de l'entreprise	31
L'entreprise : un environnement risqué par nature	31
Les différentes classes de risques en présence	34
<i>De la diversité</i>	34
<i>Démarche de la pyramide</i>	36
<i>Structure de la pyramide</i>	37
<i>Les 13 classes de risques</i>	38
1 - Risques géopolitiques	39
2 - Risques économiques	39
3 - Risques stratégiques	40
4 - Risques financiers	41
5 - Risques opérationnels	41
6 - Risques industriels	42
7 - Risques juridiques	43
8 - Risques informatiques	43
9 - Risques ressources humaines	44
10 - Risque d'image et/ou de réputation	44
11 - Risque « knowledge management » / gestion de la connaissance	45
12 - Autres risques : de multiples sources de risques à ne pas négliger	46
13 - Risque d'intégrité	46

<i>Le risque ultime</i>	47
<i>Les 500 risques</i>	48
<i>Impact financier</i>	48
Présentation des différents risques financiers	49
<i>Les différents risques financiers en présence</i>	50
L'enjeu spécifique du risque crédit client	53
<i>Des délais de règlements et des retards de paiement en Europe ...</i>	54
<i>De l'impact de la crise</i>	55
<i>Le retard de paiement : un indicateur avancé et un effet</i>	
<i>accélérateur de la défaillance</i>	57
<i>Probabilité de défaillance en fonction du retard de paiement</i>	
<i>enregistré</i>	58
<i>Des profils débiteurs classiques</i>	58
L'essentiel	61
Chapitre 2 : De la criticité du risque crédit client	63
Compréhension des enjeux économiques en présence	63
<i>Une double préoccupation, un double impact</i>	63
Compte de résultat	63
Bilan	64
<i>Objectif marge !</i>	65
<i>Relation délais de paiement/marge</i>	66
<i>Une multitude de coûts indirects</i>	67
<i>Un enjeu financier primordial</i>	68
La fonction credit management dans l'entreprise	69
<i>Credit management</i>	70
<i>Risk management</i>	72
<i>Rattachement du « credit manager » à l'organisation</i>	73
<i>Profil « credit manager »</i>	74
Identifier, comprendre, maîtriser le risque crédit client	77
<i>Une logique implacable</i>	77
Vers une véritable politique crédit client	79
<i>Une mission de cadrage</i>	80
<i>Fondamentaux de prospection</i>	81
<i>Une recherche de cohérence</i>	84
<i>Une multitude de règles à définir et appliquer</i>	85
<i>Éviter à tout prix le phénomène de convergence</i>	87
L'essentiel	89
Chapitre 3 : Fondamentaux d'analyse financière	91
Modèle stratégique, chaîne de valeur, différenciation, logique	
d'entreprise	91
<i>La notion de modèle stratégique</i>	92
Pilier « Élaboration »	93
Pilier « Déploiement »	96
Pilier « Suivi »	100

<i>La quadrature du cercle</i>	101
Capitaliser et analyser l'information nécessaire à la prise de risque	101
<i>De la multitude</i>	102
<i>Principaux axes de questionnement</i>	104
<i>Une exigence de synthèse et de validation des informations</i> ...	106
États financiers, cycles économiques, analyse financière, ratios ..	107
<i>Les états financiers</i>	107
<i>Les cycles économiques de l'entreprise</i>	111
<i>États financiers consolidés</i>	112
<i>États financiers anglo-saxons</i>	114
<i>Ratios</i>	117
Conduire une analyse financière efficace grâce à la méthode des 4 questions	117
<i>De la dynamique nécessaire</i>	118
<i>De la prise en compte de l'environnement de l'entreprise</i>	119
<i>Taux - Volume - Structure</i>	121
<i>Les quatre questions</i>	122
<i>Activité</i>	125
<i>Rentabilité</i>	126
<i>Structure financière</i>	129
<i>Trésorerie</i>	130
<i>De la crise de croissance</i>	132
<i>Rentabilité et risque</i>	132
<i>L'exigence de l'expérience</i>	134
L'essentiel	136
Chapitre 4 : Démarche méthodologique de prise de risque crédit client	139
Définir une politique crédit cohérente avec la stratégie commerciale de l'entreprise	139
<i>Politique commerciale</i>	139
<i>Assurer la cohérence</i>	141
Seuils d'intervention - formation et sensibilisation des équipes de vente.....	143
<i>Diviser et diluer les enjeux et leurs conséquences</i>	143
<i>Seuil d'intervention</i>	145
Quote-part du chiffre d'affaires	145
Quote-part du chiffre d'affaires client.....	147
Quote-part du poids de l'encours fournisseurs	148
Quote-part de la contribution à la marge	149
La prise du risque crédit client : comment, pourquoi, par qui ?	
Score, externalisation.....	150
<i>Internaliser la prise de risque</i>	151
<i>Externaliser la prise de risque</i>	152
<i>S'organiser</i>	152

Mise en place d'une véritable stratégie risque crédit client dans l'entreprise.....	155
L'essentiel	156
Chapitre 5 : De la maîtrise du risque crédit client.....	157
Les différentes stratégies de couverture du risque crédit client	157
<i>Les 6 stratégies de couverture des risques</i>	157
Stratégie d'évitement.....	158
Stratégie de contournement	160
Stratégie d'acceptation.....	161
Stratégie de réduction des risques.....	161
Stratégies de transfert.....	161
<i>Une seule solution : la vôtre</i>	164
Actions préventives, actions curatives.....	165
<i>Conditions générales de vente</i>	165
<i>Modes et délais de règlement</i>	167
<i>Garanties et sûretés</i>	168
<i>Dispositifs CAP, CAP + et CAP Export de la Coface</i>	170
Le dispositif CAP.....	170
Le dispositif CAP +.....	171
Le dispositif CAP Export	172
Fondamentaux d'un recouvrement amiable efficace.....	172
<i>La réforme des procédures collectives</i>	173
Le mandat « ad hoc »	174
La conciliation	174
La procédure de sauvegarde	175
Le redressement judiciaire	177
La liquidation judiciaire	178
<i>Les différentes phases du recouvrement</i>	179
Phase 1 : la préréance	180
Phase 2 : la relance	181
Phase 3 : le précontentieux.....	191
Phase 4 : les actions contentieuses	192
Précontentieux, contentieux, actions légales :	
jusqu'où ne pas aller ?	196
<i>Organisation judiciaire en France</i>	196
<i>La politique de recouvrement de l'entreprise</i>	198
<i>La LME</i>	201
Cadre général	201
<i>Jusqu'où ne pas aller ?</i>	204
L'essentiel	207
Chapitre 6 : Pilotage et suivi du risque crédit client	209
Piloter le risque crédit dans l'entreprise : sinistralité, division des risques.....	209
<i>Mesure de la sinistralité client</i>	209

<i>Division des risques</i>	210
<i>Ratio de rotation clients</i>	211
<i>Taux de retard client</i>	213
<i>Analyse des retards de paiement</i>	213
<i>Analyse des impayés</i>	214
<i>Mesure de la facturation</i>	214
<i>Pilotage des coûts annexes</i>	216
Suivre l'efficacité des actions préventives et curatives	
de recouvrement	217
<i>Prérelance / relance</i>	217
<i>Précontentieux / contentieux</i>	218
Sensibilisation, formation et contribution des acteurs	219
<i>Sensibiliser tous les acteurs</i>	219
<i>De la formation</i>	221
<i>Des outils et des moyens</i>	221
<i>Des systèmes d'information</i>	222
<i>Tous contributeurs</i>	223
Vers un coût du risque crédit client maîtrisé	224
L'essentiel	227
Chapitre 7 : De la stratégie commerciale optimale au coût du risque crédit maîtrisé	229
Du risque crédit client à l'opportunité commerciale et stratégique	229
Stratégie de différenciation : un jeu à sommes nulles ?	231
Limites de la démarche : sans client, pas d'entreprise !	233
L'essentiel	235
Conclusion	237
Bibliographie	241
Glossaire	243
Index	251
À propos de l'auteur	255

Préface

À bien des égards, une crise s'apparente à la fois à un test de résistance et à un accélérateur de changement.

Le contexte de turbulences économiques que nous connaissons depuis près de 3 ans n'échappe pas à la règle et, si l'on en croit les spécialistes de l'information d'entreprise, la période 2009-2010 restera marquée par un niveau de défaut historiquement élevé, avec plus de 60 000 défaillances par an. Sans surprise, ce sont les PME qui sont de loin les plus touchées, avec une hausse de 49 % des défaillances pour les entreprises de 3 à 200 salariés et de 62 % pour celles employant de 50 à 100 personnes (source : Altares).

L'analyse des causes principales de défaillance permet de mieux préciser la nature des facteurs qui ont amorcé le processus de détérioration des entreprises qui finissent par faire l'objet d'une procédure collective. Si la baisse d'activité reste la cause majeure, on observe que la défaillance de clients importants qui, du fait de non-paiement de travaux effectués ou de produits livrés, provoque une crise de trésorerie, arrive sur le podium des motifs de détérioration des entreprises défaillantes. Les chiffres publiés par Coface, au titre de l'exercice 2009, sont éloquentes et viennent souligner le « caractère contagieux » du risque client. En effet, les défaillances de l'année ont coûté près de 5 milliards d'euros aux fournisseurs des entreprises qui ont fait défaut.

Si l'augmentation de la sinistralité est la partie la plus visible des conséquences de la crise économique sur les entreprises, force est de constater qu'elle a également fait évoluer leur approche de la gestion du risque client. Pour les entreprises, la crise a aussi ses vertus. Elle leur permet de prendre conscience de l'importance d'une meilleure gestion de leurs postes clients pour assurer leur trésorerie et de l'intérêt

de replacer les problématiques clients au cœur de leurs enjeux de gestion. En effet, alors qu'elles représentent en moyenne 35 % des actifs d'une entreprise, les créances clients sont rarement protégées à la hauteur des enjeux qu'elles représentent pour la pérennité de la structure.

Ce constat est probablement lié au caractère faussement antinomique entre la vente, raison d'être de l'entreprise commerciale, et les autres dimensions de l'activité. L'obsession du carnet de commandes bien rempli a quelques fois créé un fossé entre ceux qui portent les ambitions de croissance de l'entreprise et ceux qui veillent aux impératifs de sécurisation financière de l'activité. La prise de conscience sur les enjeux d'une bonne maîtrise du risque client et les réalisations auxquelles elle peut donner lieu, est de nature à réconcilier deux dimensions indissociables : la vente, qui va nourrir le chiffre d'affaires, et son règlement, qui va alimenter la trésorerie. Ainsi, la gestion du risque client va permettre de concrétiser un chiffre d'affaires autour d'une notion forte : « la vente parfaite ».

Comprendre les enjeux de la maîtrise du crédit client, c'est d'abord comprendre que chaque fois qu'une entreprise accorde un délai de paiement à un client, elle fait du crédit. Autrement dit, elle introduit le facteur temps dans sa relation avec son client et croit (le mot crédit vient du latin *credere* - « croire ») dans ses capacités à honorer sa créance au terme du délai consenti.

On perçoit bien à travers ses différentes composantes que le crédit client, comme Janus, ce dieu de la mythologie romaine, a une tête et deux visages opposés. Comme lui, le crédit client peut être tour à tour opportunité ou risque.

Le crédit client est d'abord une opportunité commerciale dans la mesure où il facilite les conditions de la vente. À ce titre, il devient un argument commercial, une facilité financière offerte, une confiance accordée au client. Cette dimension est loin d'être négligeable dans une relation d'affaires. En revanche, il est souhaitable que les conditions de sa mise en œuvre (approfondissement de la connaissance client, appréciation du risque, mise en place d'un dispositif protecteur des créances) ne soient pas sacrifiées sur l'autel des exigences commerciales du client car le crédit client est aussi un risque, celui de ne pas être payé pour une prestation fournie ou un produit livré. « Vendre, c'est bien, être payé, c'est mieux ».

Lorsque Jean-David Darsa m'a présenté son projet d'ouvrage sur la gestion du risque client, j'ai tout de suite été séduit par la pertinence de son sujet avec les préoccupations fortes des chefs d'entreprise que je rencontre au quotidien. Les ouvrages couvrant ce sujet sont rares ou trop axés sur des problématiques purement financières.

À la lecture de ses travaux, je salue un livre clair, accessible, plaisant, qui donne une vision générale et qui positionne la gestion du risque client à la place qu'elle mérite car les enjeux qu'elle représente sont considérables.

« La gestion du risque crédit client - Identifier - Comprendre - Maîtriser » apporte des réponses claires et pratiques aux questions.

Dans le prolongement de son précédent ouvrage *La gestion des risques en entreprise : identifier, comprendre, maîtriser*, consacré à la gestion des risques en entreprise, vous découvrirez une thématique éminemment stratégique qui réconcilie les enjeux de développement de l'entreprise avec ceux de l'optimisation financière.

Après avoir positionné le risque crédit client dans l'environnement naturellement risqué de l'entreprise, vous serez amené à découvrir :

- les enjeux inhérents à la fonction de *credit manager* et à son positionnement dans les dispositifs de pilotage des risques financiers de l'entreprise ;
- les approches et outils qui permettent d'identifier, pour mieux l'appréhender, le risque crédit client ;
- les conditions de déploiement d'une approche risque crédit client dans l'entreprise qui a vocation à déboucher sur l'élaboration d'une stratégie risque client ;
- les dispositifs de couverture et de traitement du risque crédit client ;
- les actions de pilotage du risque crédit client et leur contribution à l'optimisation financière.

Le contexte récent est venu donner une nouvelle dimension à la gestion du risque crédit client. Elle n'est pas une mode mais une forme efficiente de réponse au risque d'impayé qui amène encore trop souvent des entreprises à tirer le rideau sur des années d'investissements financiers et d'engagements humains.

Jean-David Darsa bénéficie d'une forte légitimité dans le domaine de la gestion des risques. Fort d'un parcours riche et diversifié, qui l'a

amené à occuper des postes à responsabilités dans des grands groupes internationaux mais aussi dans des PME, il a depuis longtemps perçu les enjeux stratégiques attachés à une appréhension transversale de la gestion des risques. Notre proche collaboration, pendant trois ans, m'a permis de découvrir chez lui une formidable capacité à conceptualiser des sujets parfois complexes, doublée d'un réel pragmatisme dans les phases de mise en œuvre opérationnelle.

Je vous souhaite autant de plaisir à parcourir cet ouvrage que j'en ai eu à le découvrir et à le préfacer.

Pour que le crédit client ne montre que le visage de l'opportunité...



Gilles Torrillon

Cadre dirigeant au sein du Crédit Agricole
Directeur Général de LOCAM
(CRCA Loire Haute Loire)

« Il n'y a pas de sécurité sur cette Terre, seulement des opportunités. »

DOUGLAS McARTHUR

Introduction

Contexte

Dans la continuité d'une précédente publication (*La gestion des risques en entreprise*, éditions GERESO, novembre 2009), l'idée de rédiger un ouvrage pragmatique et opérationnel, dédié à la maîtrise du risque crédit client m'est naturellement apparue.

Chaque entreprise doit impérativement identifier, comprendre et maîtriser ses risques. Mon premier livre traitait à cet effet de l'intégralité des risques pouvant remettre en cause la pérennité des organisations, et proposait notamment une méthodologie innovante, baptisée IDEAL[®], permettant de maîtriser méthodiquement les principaux enjeux à traiter. J'invite le lecteur curieux à se plonger dans cette publication, prolongement naturel du présent ouvrage.

Car toutes les entreprises sont confrontées, au quotidien, à des centaines, pour ne pas dire des milliers de risques susceptibles de remettre en cause leur pérennité. Risques géopolitiques, économiques, stratégiques, financiers, opérationnels, les sources de fragilités se multiplient, sans que les entreprises n'y prennent forcément garde. Mais au-delà de la pertinence éventuelle de la démarche proposée dans mon précédent livre, une constante apparaît très nettement.

De tout temps, quel que soit le contexte économique observé, le risque crédit des clients constitue l'une des principales causes de défaillance des entreprises, risque financier majeur et essentiel à traiter. Nous l'avons sommairement abordé dans notre précédente publication, au titre du second risque financier critique à maîtriser par l'entreprise, après celui de la trésorerie. Car il s'agit d'un risque financier générique.

En effet, le risque de crédit client cerne et concerne toutes les entreprises. Et ce, quels que soient les secteurs d'activité, les profils débiteurs ciblés en prospection ou effectivement traités, la typologie de la clientèle adressée ou encore, quelle que soit la qualité des mécanismes internes de gestion de l'encours clients des entreprises.

Et le coût économique de l'encours crédit client, trop souvent non ou mal géré, demeure le plus souvent colossal pour l'entreprise, et plus particulièrement pour la PME... J'ai donc souhaité poursuivre l'exploration des risques de l'entreprise en engageant une réflexion dédiée à cette famille de risques financiers spécifiques : ceux associés à l'enjeu du crédit client.



Le risque crédit constitue l'un des principaux risques financiers des entreprises.

Cet enjeu essentiel devient encore plus critique en contexte de crise conjoncturelle. Car, en conditions économiques contraintes, la raréfaction du chiffre d'affaires rend d'autant plus primordiale la pérennité de l'activité précédemment acquise, à consolider ou à développer et, dans tous les cas de figure, à préserver au mieux. Et certainement pas à passer par pertes et profits !

En contexte de crise, la gestion de la fidélité client devient vitale. La maîtrise des coûts, particulièrement exacerbée, rappelle à tous l'écart gigantesque à subir (à accepter, puis à financer...) entre le coût de détention et/ou de fidélisation d'un client actif par rapport au coût d'acquisition d'un nouveau client. La littérature managériale et/ou commerciale rappelle à tous et en constance l'existence souvent acceptée d'un facteur dix entre le coût de ces deux sources de revenus. Acquérir un nouveau client coûte dix fois plus cher que conserver ou fidéliser un client existant...

Bref, le risque crédit client constitue un levier prioritaire à maîtriser. Il s'agit donc d'un enjeu stratégique majeur pour toutes les entreprises. Et, à la réflexion, et au-delà de la criticité du sujet traité, j'observe que je reviens naturellement à mes premières amours grâce à ce nouveau projet éditorial...



Acquérir un nouveau client coûte dix fois plus cher que de le conserver ou le fidéliser.

Amour de jeunesse

Jeune étudiant en école supérieure de commerce, mon stage de première année est réalisé au sein du département d'analyse financière d'une grande banque généraliste. Analyser des liasses fiscales et des rapports de gestion, calculer des ratios, élaborer, rédiger, réactualiser des fiches d'analyse financière nourries de cotations bancaires constitua pour moi une expérience précieuse. Elle me permit de m'interroger puis de mieux comprendre, au-delà d'un profil de défaillance, leurs causes essentielles.

Sous-capitalisation chronique, trésorerie exsangue, pertes abyssales, décroissance, structure financière déséquilibrée deviennent ainsi mon quotidien d'analyste en devenir à cette époque, et je prends peu à peu conscience de la fragilité financière des acteurs du tissu économique, et ce de manière trop souvent quasi chronique pour les petites ou moyennes structures.

Car à l'exception notable de quelques profils significatifs, marginaux ou atypiques, la majorité des TPE et des PME/PMI qui me passe entre les mains pour analyse apparaît extrêmement vulnérable... Mais alors ? Compte tenu de cette fragilité financière latente, quel serait l'impact de leur défaillance pour leurs propres fournisseurs ? Leurs partenaires, autres que bancaires ? Leurs propres clients ? Dans quel état sont-ils ?

Et que se passerait-il si leur principal client venait à défaillir, compte tenu de leur situation de trésorerie trop souvent tendue ? Et, au fait, comment ces entreprises et, d'une manière générale, les entreprises, gèrent-elles efficacement leur propre risque client, *in fine* ?

À l'issue de mes études supérieures, mon premier emploi d'analyste financier au sein d'une grande enseigne d'affacturage bancaire me permit de consolider mon expérience en évaluation financière des entreprises, et renforcer également ma culture des spécificités sectorielles d'activité. Il me conduisit ainsi à me forger de véritables réflexes d'analyse qui me servent encore aujourd'hui.

Car déterminer au quotidien des niveaux d'encours clients pour ses propres clients, en maîtriser si possible la pérennité et en subir les échecs parfois retentissants enrichissent naturellement deux vertus essentielles de l'analyse financière, que j'essayerai de cultiver sans cesse à l'avenir : l'humilité et la lucidité face à l'entreprise à évaluer.

Et aussi, la relativité des états financiers à étudier et des contextes d'analyse nourris parfois de multiples contraintes antinomiques... Mais, quelle expérience passionnante !

Je retiens de ces années initiales d'apprentissage essentiel les fondamentaux critiques d'évaluation pragmatique des entreprises, que je mettrai par la suite en œuvre tout au long de mon parcours professionnel. Car, à bien y regarder, et tout au long de mon cheminement, je serai en permanence engagé dans la maîtrise de ce risque financier particulier, directement ou indirectement. Signe du destin, ou bien simple confirmation, s'il en était besoin, de la criticité de l'enjeu à traiter ?

Prise de risque et gestion des risques

Je choisis donc tout naturellement d'aborder l'enjeu du risque crédit client comme objet de maîtrise des risques essentiels pour les entreprises, de manière dédiée. Et ce, de manière tout à fait naturelle. En effet, à la lumière de mon expérience, d'une certaine vision des risques de l'entreprise, et au-delà du risque financier primordial de rupture de trésorerie, premier pas vers la défaillance, le risque crédit client constitue le risque financier majeur de toute entreprise.

Et bien que les démarches de type *credit management* soient largement répandues aujourd'hui dans les organisations de taille conséquente, il apparaît que les causes de défaillance des organisations moyennes ou petites demeurent trop souvent toujours les mêmes... La fonction *credit management* ne remplirait-elle pas suffisamment son rôle dans les TPE, PME ou PMI ? Serait-elle encore l'apanage des groupes structurés ou suffisamment dimensionnés ? Je n'ose le croire, tant l'enjeu est important. Et pourtant...

En paraphrasant Monsieur Jourdain, les dirigeants gèrent peut-être leurs risques crédit client, ce qui, d'ailleurs, fait - ou devrait faire par essence - partie intégrante du rôle d'un créateur ou d'un chef d'entreprise (et ainsi veiller en permanence à assurer la pérennité du chiffre d'affaires capitalisé *a priori*).

Mais ils le font peut-être trop souvent sans mettre en œuvre de véritables démarches méthodologiques structurées, efficaces et/ou performantes. Et le coût du risque crédit vient obérer la performance financière de l'entreprise, voire remettre en cause sa pérennité en cas de sinistre majeur.



Le coût du risque client obère la performance financière de l'entreprise ; il peut également remettre en cause la pérennité de l'entreprise.

Car maîtriser le risque crédit client signifie à la fois de savoir prendre le risque client, mais aussi de savoir gérer le risque dans le temps. Ces deux dimensions sont profondément complémentaires et à traiter, nous le verrons, de manière cohérente, réfléchie et efficace.

Vers une véritable politique crédit client en entreprise

Force est de constater que l'enjeu primordial de tout dirigeant peut être résumé à une notion simple, pour ne pas dire simpliste, mais qui retient l'essentiel de son attention quotidienne, voire l'empêche de dormir : « faire du chiffre »...

Chiffre d'affaires, « top line », CA, facturation, activité, ventes, ... toutes ces notions, ces dénominations traduisent en fait, globalement et généralement, la même chose : la capacité de l'entreprise à commercialiser ses activités, ses produits, ses services... bref, sa capacité à vendre sa différenciation. Quelle preuve plus éclatante de réussite qu'une progression significative, renouvelée, remarquable du chiffre d'affaires, donc de l'activité ? N'est-ce pas là la preuve de la clairvoyance du dirigeant ? De la qualité de son modèle stratégique ? De l'efficacité de son déploiement opérationnel et commercial ?

Car, tout bien considéré, chaque euro de chiffre d'affaires concrétise de manière factuelle la qualité des facteurs de différenciation de l'entreprise. La première ligne d'un compte de résultat demeure donc - et demeurera vraisemblablement longtemps encore - l'un des indicateurs clés, pour ne pas dire l'indicateur clé de la mesure de la performance des organisations. Et ce, parfois au détriment d'autres enjeux essentiels, tels la trésorerie et/ou la structure de la rentabilité.

Tout vient du chiffre d'affaires, tout - ou presque - sera fonction du chiffre d'affaires, et tout dépendra de lui dans la mise en œuvre de l'équation « entreprise » : la rentabilité recherchée, la performance économique, stratégique et financière, le niveau souhaité des parts de marché, la notoriété de l'enseigne, les capacités de croissance, les leviers de développement, la mise en œuvre et le financement des moyens appropriés, la capacité d'innovation donc, en clair, la pérennité de l'entreprise... Mais est-ce effectivement le cas ?