

« J'habite une toute petite maison, mais mes fenêtres s'ouvrent
sur le vaste monde. »
CONFUCIUS

Chapitre 2

De la criticité du risque crédit client

Compréhension des enjeux économiques en présence

Quittons l'environnement macroéconomique, franchement déprimant dans notre contexte de crise actuelle, et intéressons-nous plus précisément aux enjeux financiers associés à la maîtrise de l'encours client pour l'entreprise. Car, et au-delà du risque de défaillance, pourquoi donc l'entreprise doit-elle maîtriser son risque client ?

Tout simplement parce que le risque crédit client va lui coûter très cher...

Une double préoccupation, un double impact

Fondamentalement, la gestion du risque client va permettre à l'entreprise d'améliorer, de maintenir voire, *a minima*, de ne pas dégrader sa situation financière. Car l'impact du risque client sur les finances de l'entreprise se concrétise à deux niveaux :

Compte de résultat

Sans s'appesantir sur les composantes du compte de résultat et les différentes manières d'analyser la constitution de la rentabilité d'une organisation (cf. chapitre 3), la prévention de l'impayé et/ou de retard du règlement client permet à l'entreprise de maîtriser deux postes de charges :

- les passages de dotations pour dépréciation de créances douteuses ;
- les passages à perte pour créances irrécouvrables

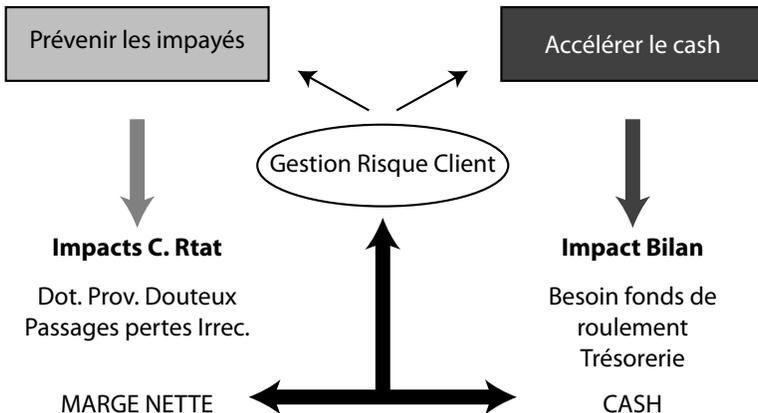
Ainsi, la parfaite maîtrise du risque client permet à l'entreprise, grâce à une gestion appropriée des enjeux crédit client, d'améliorer la constitution de la marge nette de l'entreprise. L'absence de charges comptables liées à la dépréciation des actifs « créances clients » participe à la fabrication de la marge nette, donc de la rentabilité finale de l'entreprise. Premier constat.

Bilan

Au-delà de la photo patrimoniale de l'entreprise proposée par le bilan, et illustrant, à un instant donné, l'ensemble des moyens mis en œuvre et leur source de financement, la gestion du risque client participe de manière dynamique à l'accélération effective - ou tout au moins recherchée ! - de l'entrée des règlements, c'est-à-dire de l'accélération des flux de trésorerie liés aux règlements des factures à payer, à échéance ou en souffrance. Cette action d'accélérateur de *cash*, résultante des politiques de relance et de recouvrement effectives des créances nées, participe à la maîtrise accrue du besoin en fonds de roulement, et à l'amélioration structurelle de la situation de trésorerie nette de l'entreprise.

Le processus de gestion et de maîtrise du risque crédit client permet donc à l'entreprise à la fois d'améliorer sa rentabilité et d'optimiser sa situation structurelle de trésorerie, vecteur sensible s'il en est.

Le schéma ci-dessous résume ce double enjeu, et le double impact bilan/compte de résultat de la mise en œuvre d'une action forte de gestion du risque crédit client :



L'impératif de gestion du risque client apparaît dès lors dans sa double incidence, sans autre débat.

Objectif marge !

Le coût financier direct de l'impayé client a un effet immédiat, mécanique, et lourd de conséquence pour l'entreprise. Illustrons notre propos par un exemple.

Pour compenser 1 000 euros de pertes liées à une défaillance client, et à supposer que l'entreprise présente un taux de marge de 5 %, l'entreprise devra engendrer 20 000 euros de chiffre d'affaires compensatoire additionnel pour compenser simplement l'impact du coût financier du passage à perte.

Et ce coût n'inclut pas encore les multiples coûts annexes liés au passage à perte, sur lesquels nous reviendrons ci-dessous. Si l'on essaye de visualiser le niveau de CA nécessaire pour simplement compenser la marge perdue (sans la renouveler !), l'enjeu parle de lui-même :

Perte / Taux marge	1 000 €	5 000 €	10 000 €	20 000 €	50 000 €
5 %	20 000	100 000	200 000	400 000	1 000 000
10 %	10 000	50 000	100 000	200 000	500 000
15 %	6 667	33 333	66 667	133 333	333 333
20 %	5 000	25 000	50 000	100 000	250 000
25 %	4 000	20 000	40 000	80 000	200 000

Dans cet exemple, une entreprise dégageant 5 % de taux de marge et essuyant une perte de 5 000 € devra réaliser 100 000 € de chiffre d'affaires compensatoire pour éponger l'impact marge. Et attention ! N'oublions pas qu'il ne s'agit que de compensation, la marge additionnelle n'étant pas encore considérée...

Pour simplifier, plus le taux de marge est faible, plus l'impact est fort... et plus l'enjeu est élevé !



Plus le taux de marge de l'entreprise est faible, plus l'impact d'une perte encours client est élevé et engendre un niveau d'activité compensatoire important.

Relation délais de paiement/marge

Si l'entreprise souhaite facilement calculer le coût du délai de paiement qu'elle propose à son client et mesurer son impact sur sa marge, une règle simple peut s'appliquer. Car « offrir du délai » coûte cher...

En supposant un coût de refinancement du CA à un taux de 9 %, le coût du délai de paiement offert à un client est égal aux montants illustratifs suivants :

CA	30 jours	60 jours	90 jours
5 000	38	75	113
10 000	75	150	225
25 000	188	375	563
50 000	375	750	1 125
Coût CA	0,75 %	1,5 %	2,25 %

Pour simplifier la démarche et proposer une règle facile d'utilisation, nous préconisons de considérer l'approche suivante :

« 1 % du montant de la facture par mois de crédit client offert »

Cela signifie en conséquence que, dans l'hypothèse d'un règlement comptant de 10 000 €, offrir 30 jours de délai de paiement signifie *in fine* pour l'entreprise un résultat réel de 9 900 € (et non pas 10 000 €), 9 800 € dans le cas d'un délai de 60 jours, et 9 700 € si 90 jours de délai de paiement ont été accordés au client.

Le coût économique et financier du délai de paiement dans l'élaboration du prix de vente proposé au client est donc à prendre en compte, compte tenu de son impact marge.

Une multitude de coûts indirects

Enfin, et au-delà du coût effectif du délai de paiement sur la marge de l'entreprise et des impacts financiers d'une mauvaise gestion du risque client à travers les dimensions de provisionnement des créances et de trésorerie obérée (ou des coûts d'opportunité associés, sur lesquels nous reviendrons), une multitude de coûts supplémentaires vont se greffer au risque crédit client. Nous reviendrons plus en détail sur ces enjeux, mais notons d'ores et déjà les grandes familles de coûts engendrés par le risque crédit client :

- coûts liés au fractionnement des commandes : le client indécis ou en retard de paiement verra ses prochaines commandes traitées de manière fractionnée, engendrant pour le fournisseur des coûts de fractionnement et de traitement (factures multiples, expéditions multiples, risque d'erreur accru...);
- coûts liés à l'augmentation potentielle du nombre des erreurs de production, de perte de qualité de la facturation (liés à la dynamique de fractionnement, le risque d'erreur de production et de facturation se multiplie *de facto*) ;
- coûts liés aux éventuels retards de facturation : processus de gestion obérés par une volumétrie plus importante (plus de petites factures à produire et gérer) ;
- modularité de la date d'exigibilité de la facture : fin de mois, effets de commerce (et effets induits au titre des erreurs, des oublis, des inattentions) ;
- coût des actions de recouvrement préventif (relance préventive) ;
- coût de la gestion des litiges (identification de la cause du litige, résolution) ;
- coût du recouvrement amiable ;
- coût du recouvrement précontentieux et contentieux, des actions judiciaires ;
- coût administratif de traitement et de gestion des avoirs ;
- coûts des infrastructures associées à l'action de prise et de gestion des risques ;
- coûts de développement et de maintenance des applications informatiques, des infrastructures dédiées ;

- coût des dispositifs de pilotage et de suivi des indicateurs de prise et de gestion des risques crédit client ;
- coûts financiers associés aux passages à perte, aux dotations aux provisions ;
- coûts associés aux stratégies de couverture du risque crédit client (cf. supra) ;
- coûts associés au risque commercial, au risque d'image lié au mode de gestion du risque crédit client (refus de transaction, perte de crédibilité sur défaillance client majeur, robustesse des processus internes de l'entreprise, qualité des procédures internes, sens des responsabilités et des enjeux...) ;
- coûts de la prise de risque client (collecte et analyse des informations, processus de prise de décision, investissements formation, gestion et développement de la compétence...) ;
- coût de l'opportunité commerciale, de la ressource commerciale mobilisée à tort sur le mauvais profil client ;
- coût d'opportunité à ne pas avoir servi le bon client ;
- etc.



Il existe une multitude de coûts indirects à appréhender dans la mesure du coût global du risque crédit client : ce dernier ne se résume pas aux impacts comptables et financiers des provisionnements et des passages à perte !

L'enjeu du risque crédit client présente donc de multiples impacts, tant financiers qu'économiques pour l'entreprise. Il convient donc de les apprécier et de les maîtriser au mieux. Et ce, plus particulièrement en contexte économique et conjoncturel contraint. Car au-delà des coûts et des impacts visibles du risque crédit client, la liste précédente des coûts indirects liés à l'enjeu devient très vite insupportable pour l'entreprise. Gérer le risque crédit client, nous le répétons, n'est plus un luxe, quelle que soit l'organisation.

Un enjeu financier primordial

De fait, l'enjeu financier de la parfaite maîtrise du risque crédit client dans l'entreprise peut être résumé en trois axes prioritaires :

- **Amélioration de la performance financière de l'entreprise** : en gérant son risque crédit client, l'entreprise améliore et optimise sa

situation de trésorerie au quotidien ; elle optimise la performance économique de sa structure de rentabilité (impact marge), ce qui lui permet ainsi, grâce à ses gains financiers réalisés, d'accroître son autonomie et sa solidité financière.

- **Maîtrise du capital image et du risque de réputation de l'entreprise** : une parfaite maîtrise du risque crédit client illustre aux tiers, quels qu'ils soient, une grande rigueur de gestion et de pilotage opérationnel. Facturation et recouvrement maîtrisés traduisent une saine gestion. La satisfaction client s'en trouve accrue (gestion efficace des litiges, fidélisation à l'enseigne) et les acteurs partenaires renouvellent leur confiance (banquiers, fournisseurs, clients, actionnaires).

- **Création de valeur** : la mise en œuvre d'une véritable démarche de gestion du risque crédit client permet à l'entreprise, et nous y reviendrons ultérieurement, de créer ou de réaffirmer sa valeur. Une recherche d'optimisation permanente du processus crédit client sera source de création de valeur opérationnelle, commerciale et financière pour l'entreprise.

Bref, un enjeu financier primordial à maîtriser impérativement pour l'entreprise, quel que soit le secteur d'activité traité ou le dimensionnement de l'enjeu client. Et un risque financier majeur à gérer en urgence pour toutes les entreprises.



Trois dimensions essentielles à retenir dans l'enjeu risque crédit client : améliorer la performance financière de l'entreprise, maîtriser l'image extérieure et créer de la valeur.

La fonction credit management dans l'entreprise

Fort du constat de l'importance désormais démontrée des incidences et des risques du crédit client, et compte tenu des enjeux financiers et économiques en présence, les entreprises ont mis en œuvre depuis de nombreuses années déjà de véritables fonctions dédiées au traitement de ce risque financier spécifique. Il s'agit de la fonction dite de *credit management*, plus simplement des métiers de *credit manager*.

Il existe assez souvent dans les esprits, et notamment en PME, une confusion entre les notions de *risk management* et de *credit management*. Il apparaît opportun de clarifier ces deux concepts, dont les rôles et les missions sont fondamentalement différents.