

« On ne veut pas, c'est le motif, on ne peut pas, c'est le prétexte. »
SENEQUE

Chapitre 5

De la maîtrise du risque crédit client

Les différentes stratégies de couverture du risque crédit client

À partir du moment où l'entreprise identifie un risque spécifique, elle doit mettre en œuvre la stratégie appropriée de couverture du risque considéré. Nous avons précisé, dans l'ouvrage *La gestion des risques en entreprise*, éditions GERESO, novembre 2009, les différentes stratégies existantes d'une manière générale. Rappelons-en les fondamentaux :

Les 6 stratégies de couverture des risques

La maîtrise d'un risque peut être appréhendée à travers le prisme de la mise en œuvre de six stratégies différenciées :

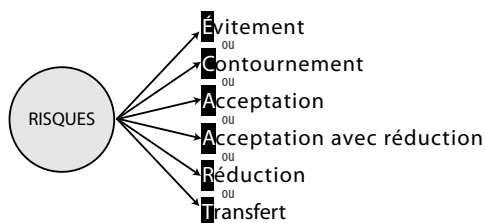
- stratégie d'évitement du risque ;
- stratégie de contournement du risque ;
- stratégie d'acceptation du risque ;
- stratégie de réduction du risque ;
- stratégie d'acceptation avec réduction du risque ;
- stratégie de transfert du risque.

Remarque : certains auteurs de grand talent proposent une vision différente des stratégies de couverture des risques et notamment, la mise en œuvre d'une stratégie dite de financement des risques. Cette dernière stratégie consiste pour l'essentiel à faire financer par l'entreprise le coût du risque anticipé par des moyens appropriés, fonds propres ou financements externes.

Malgré son acuité et sa qualité démontrée, nous considérons que cette stratégie alternative de couverture des risques par le financement alternatif de l'enjeu, cette démarche de financement de coût du risque n'est pas forcément adaptée à la majorité des entreprises constitutives du tissu économique, compte tenu de son caractère technique, onéreux et souvent complexe.

Nous considérons en conséquence les coûts de financement du risque comme faisant partie intégrante du coût du risque, sans retenir pour autant de démarche méthodologique dédiée au titre d'une stratégie de couverture.

Pour schématiser les stratégies disponibles, nous disposons d'un référentiel décrit dans notre précédent ouvrage sur la gestion des risques, et baptisé ÉCART :



Décrivons maintenant comment, concrètement, ces différentes stratégies de couverture nominales s'appliquent d'un point de vue opérationnel.

Stratégie d'évitement

La première stratégie de couverture des risques, celle de l'évitement, consiste tout simplement à ne pas accepter la transaction proposée, et refuser purement et simplement le risque à prendre. Il s'agit ainsi d'éviter le risque de crédit client par défaut.

Cette stratégie peut donc *a priori* s'appliquer à un profil prospect particulier, à une transaction spécifique, à un client existant avec lequel vous ne souhaitez plus accroître le risque existant, à un secteur d'activité, à une zone géographique, etc.

De cette définition *a priori* simpliste découlent cependant de très lourds enjeux... Car refuser une transaction, un profil prospect, une nouvelle

activité avec un client existant, une opportunité commerciale peut *in fine* coûter très cher à l'entreprise, et ce pour plusieurs raisons :

- Refus de vente : rejeter une demande commerciale de mauvaise manière ou pour de mauvaises raisons peut entraîner le déclenchement de deux spirales redoutables : le refus de vente proprement dit, ou l'acte de discrimination. En effet, avant de refuser une demande commerciale, assurez-vous de la forme et des motifs de refus que vous vous proposez de communiquer. Face à un prospect mécontent ou insatisfait, vous pourriez voir votre stratégie d'évitement mise à mal, placée sur le banc des accusés pour les pires motifs. J'invite tout lecteur curieux à se replonger dans les fondamentaux du refus de vente et des enjeux de discrimination, et ce particulièrement en contexte BtoC, avec application du Code de la consommation.

- Coût d'opportunité : le fait de refuser, à un moment donné, une transaction commerciale pour des motifs légitimes lors de la prise de décision, peut engendrer un très lourd coût d'opportunité à l'avenir. L'interlocuteur éconduit, l'entreprise cliente ou prospect refusée un jour saura s'en souvenir. Et vous pourriez être pétri de regrets dans quelques années, retrouvant l'interlocuteur ou la structure, *in bonis*, se rappelant à votre bon souvenir en appel d'offres... Le coût d'opportunité à refuser une transaction, pour des raisons autres que liées aux conditions de réalisation, est toujours potentiellement lourd. De plus, dans des temps incertains, à conjoncture tendue, refuser un volume d'activité pour raisons peu légitimes est toujours sensible.

- Risque d'image : l'action de rejeter un prospect ou un dossier commercial, pour quelque motif que ce soit, peut se retrouver le lendemain en pages économiques, en *buzz* Internet, nuisant immédiatement à l'image de votre entreprise. Dans une société de la médiatisation, de l'immédiateté, de la permanence et de la saturation d'information, votre décision peut se retourner demain contre vous.

En clair, appliquer une stratégie d'évitement du risque crédit client doit être mûrement réfléchi, et, le plus important, les motifs du refus de la transaction doivent être, si possible, expliqués et légitimés, même si ce n'est pas obligatoire. Il est important d'expliquer au client ou au prospect pourquoi vous refusez la prise de risque proposé. Il en va de votre crédibilité personnelle et, plus largement, de celle de votre entreprise.

Vous êtes libre de prendre la décision qui s'impose à votre perception de l'enjeu, du risque, en cohérence avec les objectifs commerciaux,

stratégiques et financiers de votre organisation. Sans aucun doute. Mais vous devez pouvoir, en permanence et à chaque instant, justifier toute prise de décision. Tant en interne (face à la force de vente, à la direction), expliquant « pourquoi ne pas avoir fait le *deal* ».

Une première stratégie de couverture du risque crédit client à manipuler avec précaution !

Stratégie de contournement

Contourner un risque va consister à refuser la prise de risque initiale, mais, par contre, à accepter un autre risque, dont on estime pouvoir mieux gérer les impacts et/ou les conséquences directes et/ou indirectes.

Contourner un risque crédit client consiste par exemple à refuser de contractualiser avec une entité juridique jugée trop sensible, et souhaiter contractualiser avec une autre structure. Par exemple, vous souhaitez vendre une prestation ou un produit à la maison mère, à la *holding*, à une société sœur en France, mais vous ne souhaitez pas contractualiser en direct avec la structure nouvellement créée dans un paradis fiscal du même groupe, objet de la demande de prise de risque.

En contournant le risque crédit associé à la relation contractuelle d'une structure récente en paradis fiscal vers la maison mère ou la société opérationnelle en France, vous contournez ainsi la prise de risque initiale. Cette stratégie ne signifie pas pour autant que le risque crédit client disparaît complètement, mais le risque initial, jugé insupportable, a été, lui, contourné.

Ces stratégies de contournement peuvent également s'appuyer sur des méthodes dérivatives : intégration d'un tiers de confiance, optimisation ou mise en œuvre de processus de prise de risque particulier permettant de contourner certaines dimensions du risque crédit client initial identifié, etc.

Le risque initial n'est pas pris, mais un nouveau risque crédit est engendré dans le cadre d'une stratégie de contournement. Cette méthode est assez efficace et permet, dans de nombreux cas, de solutionner des prises de risque crédit client complexes.

Stratégie d'acceptation

Accepter le risque crédit client d'une transaction, c'est accepter la transaction qui se présente, sans conditions ni garanties particulières. Cette stratégie expose en conséquence l'entreprise à l'intégralité du spectre des risques crédit : retard de paiement, impayés, dépôt de bilan, ainsi que la concrétisation de tous les coûts directs et/ou indirects associés à la prise de risque initiale.

Cette stratégie est très souvent présente dans les entreprises, compte tenu de la difficulté à concrétiser du chiffre d'affaires. Aussi, le risque crédit client est pris par défaut, sans autre démarche ou réflexion. Cette stratégie d'acceptation est effectivement mise en œuvre par un grand nombre d'entreprises, soit pour des raisons stratégiques, soit pour des raisons économiques :

- Raison stratégique : le poids individuel des transactions n'est pas significatif, donc le risque crédit client reste statistique. Il apparaît inutile d'allouer des ressources particulières à la maîtrise du risque crédit client en amont - ou en aval -, faisant partie inhérente du modèle économique de l'entreprise.
- Raison économique : déployer des mécanismes de réduction, totale ou partielle, du risque crédit client et de maîtrise *a posteriori* des risques pris nécessite une allocation de ressources que l'entreprise ne peut pas s'autoriser, pour raisons budgétaires essentiellement. Les risques sont pris par défaut en amont, et la gestion des risques clients sera réalisée « au fil de l'eau », en fonction des cas à traiter, avec les compétences disponibles.

La mise en place d'une stratégie d'acceptation du risque crédit client, spécifique à une transaction ou systématique pour toute l'activité de l'entreprise, n'est pas une décision facile à prendre. En effet, une analyse fine du modèle économique de l'entreprise, l'impact du coût du risque sur la rentabilité finale et une connaissance approfondie des enjeux seront nécessaires afin de justifier d'accepter, par défaut, la prise du risque crédit client, compte tenu des enjeux.

Stratégie de réduction des risques

Réduire le risque crédit client, de manière partielle ou totale, peut être réalisé de plusieurs manières :

- définition et mise en œuvre d'un processus dédié de *credit management* dans l'entreprise ;

- renforcement des conditions de contractualisation : relecture et renforcement des conditions générales de vente (cf. supra) ;
- renforcement des modes et des moyens de paiement : réduction des délais, paiement d'avance ;
- mise en place de garanties spécifiques (cf. supra) ;
- mise en place de solutions efficaces de recouvrement, externalisées ou non ;
- pilotage dynamique des encours crédit client dans le temps.

La mise en œuvre d'une stratégie de réduction partielle ou totale du risque crédit client (stratégie d'acceptation avec réduction ou stratégie de réduction du risque crédit client) impose une réflexion approfondie de la stratégie commerciale de l'entreprise, de son allocation de ressources, et de ses objectifs stratégiques et financiers.

Réduire le risque supposera la mise en œuvre d'actions en amont du risque crédit client (mécanismes de prise de risque : analyse financière notamment) et aval (robustesse des mécanismes de recouvrement : relance, gestion du contentieux). Sa réduction à néant sera à considérer au cas par cas, réduire le risque crédit client à néant ne relevant pas d'une vision pragmatique de l'entreprise. Il y aura toujours un risque client, la stratégie de réduction vise à limiter l'impact, sans l'annihiler complètement toutefois.

Stratégies de transfert

Le transfert du risque crédit client, en amont ou en aval de la prise de risque initiale, peut être réalisé de manière totale ou partielle. Il peut être mis en œuvre de plusieurs manières :

- Mise en place de solution d'assurance-crédit, permettant d'externaliser complètement ou partiellement la prise et/ou la gestion du risque crédit client : un tiers assure le risque pris, sous conditions, et ses impacts directs ou indirects en cas de défaillance, ainsi que les actions liées de relance, de recouvrement, etc.
- Opération générale de vente du risque crédit client, par la mise en œuvre de démarche de type titrisation du portefeuille des créances : démarche plutôt réservée aux grandes entreprises, et lorsque le contexte des marchés financiers le permet.
- Mise en œuvre de solutions d'affacturage, permettant de confier la gestion, le risque, voire le préfinancement des créances à un tiers financier : le processus crédit client est complètement externalisé à un tiers,

qui en assume la gestion complète, de la prise à la gestion du risque dans le temps ; il permet de préfinancer les créances le cas échéant.

- Mise en place, pour un fabricant, un distributeur, de solutions de type financement des ventes, permettant d'externaliser la gestion et la prise de risque client, sous certaines conditions : le tiers prend en charge toute la dimension contractuelle de la vente de prestations ou de services, et finance dans les meilleurs délais la vente ; cette solution permet à l'entreprise de se concentrer sur son cœur de métier, tout en améliorant sa trésorerie.

- Les solutions portées par les établissements bancaires, permettant de financer les créances sans attendre leur bonne fin, sont aussi une solution de financement : escompte, loi Dailly... Mais elles ne constituent pas, au sens strict du terme, une stratégie de transfert, le risque retournant dans l'entreprise en cas de défaillance.

- Etc.

Le risque crédit client peut ainsi être réduit à néant, ou accepté en minorant les impacts (stratégie d'acceptation avec réduction). Il peut être transféré à un tiers, avec transfert complet, partiel ou non du risque en cas de défaillance.

Ces différentes stratégies de réduction partielle ou totale du risque crédit client existent, et de nombreux intervenants commercialisent les solutions appropriées pour limiter l'impact du risque crédit client pour les entreprises : banques, établissements financiers, sociétés d'affacturage, sociétés spécialisées en financement des ventes, assureurs-crédits, etc.

Plusieurs écueils sont à étudier avec précision lors de la mise en place d'une stratégie de réduction, partielle ou totale, du risque crédit client :

- Coût de la couverture : très souvent, une stratégie de réduction du risque crédit client coûte relativement cher ; une analyse fine de la sinistralité effectivement rencontrée et de l'écart « coût de la prise de risque/coût du risque/coût de la solution de la couverture » sera à engager, afin d'assurer la cohérence économique de la décision.

- Adaptation de la couverture avec le modèle de développement et de commercialisation de l'entreprise : l'intégration d'un tiers à la prise de risque n'est pas systématiquement acceptée par le client final ; elle peut également nuire à l'efficacité et à la flexibilité de la réponse initialement apportée (temps de réponse, flexibilité et aisance de mise en œuvre).

- Capacité d'intégration de la solution de couverture avec le modèle opérationnel de l'entreprise : la solution envisagée est-elle éligible par le marché ? les clients ? Perte de connaissance des clients, perte potentielle du lien commercial, risque de perte de qualité dans le traitement, autant de points de vigilance à apporter.



Quelle que soit la stratégie de couverture du risque crédit client à retenir, une seule question : est-elle réellement adaptée au contexte de votre entreprise ? Un questionnement pas si anodin que cela...

Des solutions spécifiques existent pour la couverture des risques crédit à l'international : elles relèvent de la même démarche que celles présentées précédemment. Nous invitons le lecteur curieux à approfondir la couverture du risque crédit export à l'aide d'ouvrages spécialisés. Une approche spécifique, pays par pays, sera à conduire, compte tenu des spécificités et des pratiques locales à connaître. Mais les démarches resteront, globalement les mêmes : réduction, transfert, ou contournement du risque pour l'essentiel.

Une seule solution : la vôtre

Il n'existe pas de solution ou de stratégie miracle dans la recherche de couverture du risque crédit client. En fonction de l'activité, du dimensionnement, du type de transactions clients portées, des enjeux économiques et financiers, la stratégie de couverture du risque crédit client sera à définir et mettre en œuvre. Il n'existe pas de solution idéale, toutes les stratégies présentant points forts et points faibles, intérêts et limites.

Nous conseillons cependant à tous les lecteurs de cette publication d'intégrer *a minima* ces quelques principes :

- Appréhender le choix de la stratégie de couverture du risque crédit client à plusieurs niveaux :
 - transaction par transaction
 - approche client par client
 - démarche segmentée par segments de marché, par type d'activités
 - consolidation au niveau global du portefeuille complet d'activité et de clients de l'entreprise
- Envisager de mettre en œuvre des solutions partielles et complémentaires :
 - affacturage d'une partie du portefeuille clients

- solution des ventes sur un autre périmètre d'activité
- solution d'assurance-crédit spécifique pour certains dossiers, pour certaines zones géographie (assurance Coface, par exemple)
- intégration de stratégie partielle d'acceptation, de réduction, d'évitement gérée par l'entreprise

- Calculer en permanence le coût effectif de la stratégie de couverture du risque, et valider sa cohérence avec le coût du risque crédit réel ; vous pourriez être surpris !

Il n'existe pas de stratégie idéale du risque crédit client : il existe simplement la stratégie optimale pour votre entreprise, compte tenu de son contexte propre. Une seule certitude (ce qui n'est pas forcément le cas pour tous les risques) : les solutions externalisées existent... mais à quel prix ?

Une analyse économique et financière des options de couverture sera immanquablement à conduire avant toute décision en la matière, compte tenu du coût des couvertures de risques et des enjeux relatifs au risque crédit client.

Actions préventives, actions curatives

En parallèle de la définition et de la mise en place des stratégies de couverture appropriées du risque crédit client, l'entreprise peut mettre en place un certain nombre d'actions préventives et curatives, permettant de maîtriser au mieux les impacts potentiels des risques associés au crédit client.

Conditions générales de vente

Première action préventive à réaliser afin de renforcer sa capacité à agir face à un client défaillant : la vérification et la validation des conditions générales de vente (ou de location).

Pour rappel, un contrat, qui est « une convention par lequel une ou plusieurs personnes s'obligent, envers une ou plusieurs autres, à donner, faire ou ne pas faire quelque chose » doit présenter un certain nombre de conditions pour être valable.

Sans entrer dans le détail juridique de la constitution et de la légalité d'un contrat, actant le fait que « les conventions légalement formées tiennent lieu de loi à ceux qui les ont faites », pour qu'un contrat entre un client et son fournisseur soit valide, il faut réunir :

- le consentement des parties (accord non vicié ?) ;
- la capacité des parties à pouvoir effectivement contracter (capacité à signer ?) ;
- le cadre d'application du contrat à un objet certain (objet précis de contractualisation) ;
- la causalité licite dudit contrat (l'objet doit être licite).

Les contrats, qui peuvent être rédigés de manière unilatérale ou synallagmatique (introduisant des obligations réciproques entre les parties) doivent suivre un formalisme imposé par la loi ou être réalisés dans le cadre d'un acte sous seing privé. Dans tous les cas, en cas de défaut d'exécution d'une obligation contractualisée, une partie peut forcer l'autre partie contractante à l'exécution de la convention signée, ou en demander la résolution avec dommages et intérêts.

Les conditions générales de vente (ou de location) vont donc constituer l'ossature de la relation entre les parties. Il est donc essentiel, à titre préventif, d'assurer la plus grande qualité aux conditions générales. Pour rappel, les conditions générales d'un contrat ne sont pas limitatives, mais elles doivent *a minima* intégrer les points suivants :

Qui ? : qui est l'acheteur ? le vendeur ? le fabricant ? Identification précise des parties.

Quoi ? : quel est l'objet du contrat ? Précision sur les biens et services achetés en détail, la commande, la livraison, les délais. Ne pas oublier d'intégrer la clause de réserve de propriété...

Quand ? : mise à disposition des produits et services, délais...

Combien ? Prix, fiscalité, supports de paiement, modes et délais de règlement, pénalités éventuelles, escompte, ristourne...

Avec ou sans ? Garanties, exclusions, réserves, responsabilités, assurances, risques...

Où ? Localisation des actions, lieu de gestion des conflits, des arbitrages, clause attributive de compétence, juridiction éligible...

Comment ? Description des obligations nées du contrat : obligation de qualité, de quantité, modes de transport, gestion de l'acceptation, bonne foi, régularité du contrat et de ses clauses.

Particularités : existence de clauses spécifiques : interdiction, question de la sous-traitance, actions de publicité sur le contrat...

Cette liste n'est pas limitative, mais elle permet au lecteur de parcourir le prisme des différents points contractuels à valider et ne pas négliger dans le contenu formel des conditions générales de vente (ou de location).

Bien évidemment, la question de la légalité du contrat s'impose : le contrat (et ses conditions générales) respecte-t-il bien les lois et règlements en vigueur ? Absence de clauses léonines ? Aucun risque d'intégrité ou de déontologie ? Il est toujours prudent de vérifier ce point et assurer une lecture et une validation juridique des contrats à utiliser, compte tenu de la complexité et de la diversité des textes de loi à respecter. Nous conseillons vivement aux entreprises de faire appel à un professionnel du droit des contrats lors de cette démarche, l'inflation législative rendant presque impossible la validation sereine des contrats de nos jours sans apport d'expertise en la matière.



La (re)lecture des conditions générales des contrats constitue la première action préventive de maîtrise du risque crédit client à conduire ; être sûr de la qualité de ses contrats n'est pas un luxe inutile.

Modes et délais de règlement

Des actions préventives simples permettent de renforcer la maîtrise amont du risque crédit client : les modes et les délais de paiement offerts au débiteur en font partie.

Tout d'abord, réduire le risque en réduisant les délais de paiement offerts. Nous avons précisé en début d'ouvrage le coût économique du délai de paiement sur l'entreprise, et ce tant en termes d'impact sur la marge que de coût d'opportunité à laisser l'encours, la trésorerie à l'extérieur de l'entreprise.

Réduire les délais de paiement offerts au client présente une double vertu : réduire mécaniquement le risque d'encours et accroître la détection du risque client, les retards et autres impayés apparaissant de

facto plus vite. La récente loi LME (loi de modernisation de l'économie) permet notamment de renforcer l'exigence de réduction des délais contractuels de paiement (cf. *supra*).

Il est donc opportun d'envisager une politique crédit client en accord avec la LME, mais qui réduit *a minima* les délais de paiement offerts au client. Il s'agit d'une mesure préventive simple de réduction du risque crédit client.

Seconde démarche : jouer sur le choix des modes de règlement. Nous préconisons de bannir les règlements par effet de commerce (traites, LCR, billets à ordre) et mettre en œuvre, dans la mesure du possible, le prélèvement automatique de manière systématique. Simple à mettre en place, ce dernier constitue une excellente réponse à la maîtrise du risque de crédit client et est un outil rapide, efficace et peu onéreux.

En cas d'impossibilité de mise en place de prélèvement automatique, plaidez pour le virement ou le chèque. Mais il est toujours plus difficile de courir après un chèque que de réémettre un prélèvement automatique, qui peut éventuellement être honoré au second passage.

Garanties et sûretés

La couverture préventive du risque crédit client peut être réalisée par la mise en place de garanties ou de sûretés. Nous rappelons tout d'abord que les mécanismes de garanties et de sûretés ont été entièrement refondus en 2006, par l'ordonnance du 23 mars 2006. Cette nouvelle législation définit désormais trois grandes familles de garanties :

- Les sûretés personnelles :
 - le cautionnement
 - la garantie autonome
 - la lettre d'intention
- Les sûretés réelles :
 - la prise de privilèges mobiliers
 - la prise de gage sur meubles corporels
 - l'acte de nantissement sur meubles incorporels
- Les sûretés réelles immobilières :
 - la prise de privilèges immobiliers

- l'antichrèse
- la prise d'hypothèque

La prise de garanties et/ou de sûretés appelle plusieurs remarques et quelques conseils qu'il convient de détailler ici.

La notion de gage est réservée aux meubles corporels. Un gage nécessite un acte écrit, qui sera opposable aux tiers (publicité). Il devra notamment préciser la désignation de la dette, la quantité gagée, l'espèce et la nature du gage. Notons qu'il est désormais possible de gager un stock (création d'un gage sur stock, spécifique), mais que, en tout état de cause, il est impossible de gager le bien d'autrui. Le gage du bien d'autrui en couverture de garantie reste nul.

Le terme de nantissement, lui, est réservé aux meubles incorporels. Une créance sera ainsi nantie, et non pas gagée. Nous invitons le lecteur curieux à son plongeur dans le détail de mise en œuvre de l'élaboration puis de la mise en œuvre des garanties et autres sûretés, compte tenu de leur complexité à ne pas négliger.

Rappelons également la dimension psychologique forte de la prise d'une sûreté ou d'un acte de sûreté. Au-delà de l'analyse préventive de la qualité de la garantie ou de la sûreté obtenue (sera-t-elle effectivement exerçable le moment venu ?), le rôle psychologique de la garantie n'est pas à négliger, tant pour le créancier que pour le débiteur, et ce à plusieurs niveaux : connotations positives et négatives de la garantie donnée ou à donner, charge émotionnelle de l'engagement, approches dogmatiques de prise ou de refus par défaut de garanties ou de sûretés, etc.

Dans tous les cas de figure, la démarche de demande et de constitution de garanties doit faire partie intégrante de la stratégie commerciale et de développement de l'entreprise. Certaines organisations prennent des garanties ou des sûretés, d'autres pas. Certains clients en donnent, d'autres pas. Et le rôle de certaines garanties ou sûretés (lettre de confort...) reste profondément superficiel...

Enfin, avant d'envisager la prise et/ou l'exercice d'une garantie ou d'une sûreté, nous vous conseillons de prêter attention :

- au formalisme : la mise en place d'un dispositif de garantie ou de sûreté exige une formalisation parfaite. Vérifiez le niveau d'exigence

imposé, de nombreux actes ne peuvent être utilisés *a posteriori* à cause d'un formalisme incomplet ;

- au bon dimensionnement de la garantie envisagée : il est crucial d'assurer une totale cohérence entre le risque crédit client à couvrir (le niveau d'encours) et le montant de la garantie à recevoir. Par exemple, prendre une hypothèque sur un immeuble et devoir l'exercer pour couvrir une créance de 2 500 € n'a aucun intérêt, l'exercice de la sûreté étant totalement disproportionné à l'enjeu du passif à recouvrer ;
- à la vérification de la qualité de la garantie ou de la sûreté : quelle est la valeur réelle de la lettre d'intention reçue ? Quelle est la valeur économique ou financière du bien gagé ? Le stock nanti est-il vendable ? Toujours questionner la qualité du support de garantie ou de sûreté, sa valeur réelle ;
- à l'exercice effectif et efficace de la garantie ou de la sûreté : pouvez-vous réellement, en cas de besoin, exercer la garantie détenue ? Quelles sont les règles d'exercice, d'un point de vue pratique ? Est-ce réellement opérationnel ?
- à toujours délimiter la portée d'une garantie ou d'une sûreté : durée, montant, périmètre couvert, objet précis de la garantie ou de la prise de sûreté.



Quel que soit le type de garantie ou de sûreté à envisager, toujours vérifier l'éligibilité de sa portée, la cohérence de son dimensionnement et de sa forme, sa qualité, son formalisme, sa vraie valeur et sa capacité d'exercice.

Dispositifs CAP, CAP + et CAP Export de la Coface

Afin d'accompagner les entreprises à mieux couvrir leur risque crédit client, la Coface a mis en place des dispositifs particuliers, relativement efficaces, à destination des sociétés. Il s'agit des dispositifs appelés CAP, CAP + et CAP Export.

Le dispositif CAP

Le dispositif CAP est applicable aux clients répondant aux conditions suivantes :

- clients situés en France métropolitaine et DOM (départements d'outre-mer) ;
- CA < 1 500 millions d'euros.

Il s'applique aux clients ayant subi une diminution d'agrément sur encours ou recevant un agrément partiel de la part de leur assureur-

crédit. Le dispositif CAP permet de revenir à l'agrément initial dans la limite de deux fois l'agrément que vient de fixer l'assureur.



Agrément initial Coface = 200 k€

Nouvel agrément Coface = 150 k€

Accord dispositif CAP = 50 k€

Coface + CAP = 200 k€

Il s'applique également en cas de refus d'agrément supplémentaire.



Agrément initial Coface = 200 k€

Agrément sollicité = 500 k€

Nouvel agrément Coface = 300 k€

Accord dispositif CAP = 200 k€

Coface + CAP = 500 k€

Sa durée est de trois mois à compter du jour où la garantie est accordée. Pendant ces 3 mois, aucune résiliation n'est possible sauf pour la Coface. À l'issue des trois mois, il existe une possibilité de renouvellement de la couverture CAP sur demande. La garantie proposée par le dispositif CAP est égale à 90 % du montant hors taxes de la créance à couvrir. Nous invitons le lecteur intéressé à contacter la Coface sur les conditions de mise en œuvre et de réalisation de ce dispositif de couverture du risque crédit client particulier.

Le dispositif CAP +

Le dispositif CAP + de la Coface s'applique aux clients en refus de garantie qui répondent aux conditions ci-dessous :

- clients situés en France métropolitaine et DOM (départements d'outre-mer) ;
- CA < 1 500 millions d'euros ;
- les entreprises dont le score Coface rating = 3/10 (entreprises de seconde catégorie) ;
- les entreprises dont le score Coface rating = 4/10 (entreprises de première catégorie).

Le montant maximum garanti sera égal au montant le moins élevé des montants suivants :

- 3 fois le montant des fonds propres - ce montant sera déterminé selon la méthode ci-dessous :

- les fonds propres correspondent au total des capitaux propres et autres fonds propres au niveau du bilan (cf. liasse fiscale DL+DO)
- entreprises de moins de 18 mois = montant du capital social
- montant forfaitaire de 20 k€ ;
 - limite de 200 k€ pour les entreprises de première catégorie ;
 - limite de 100 k€ pour les entreprises de seconde catégorie.



Garantie = 0

Score rating = 3/10

CAP + = 100 k€ du 23/07/N au 23/10/N.

Sa durée est de trois mois à compter du jour où la garantie est accordée. Pendant ces trois mois, aucune résiliation n'est possible sauf pour la Coface. À l'issue des trois mois, il existe une possibilité de renouvellement de la couverture CAP sur demande.

La garantie proposée par le dispositif CAP + est égale à 80 % du montant hors taxes facturé. Nous invitons le lecteur intéressé à contacter la Coface sur les conditions de mise en œuvre et de réalisation de ce dispositif de couverture du risque crédit client particulier.

Le dispositif CAP Export

Le dispositif CAP Export de la Coface est un mécanisme de garantie publique d'assurance-crédit commercialisé par les sociétés d'assurance-crédit. Il est assez proche du dispositif CAP existant, de manière dédiée pour l'export.

Enfin, malgré les stratégies de prise de risque crédit client mises en œuvre, si votre client n'honore pas sa créance, ni ne respecte la date d'échéance prévue du contrat, que faire ? Face à l'impayé, au retard ou à la défaillance, une seule solution : agir ! Et essayez de limiter les dégâts.

C'est ce que nous allons présenter dans la partie suivante de ce livre.

Fondamentaux d'un recouvrement amiable efficace

Dimension essentielle de la gestion du risque crédit client, la notion de recouvrement regroupe toutes les actions mises en œuvre par l'entre-

prise afin de recouvrer les créances émises et non encaissées. Les activités de recouvrement sont donc cruciales à la bonne marche des entreprises. Leur performance résultera principalement sur l'organisation, la standardisation et l'efficacité ainsi que le pilotage quotidien des pratiques et des méthodes mises en œuvre par l'entreprise. Ces dimensions sont, malheureusement, trop souvent négligées par certaines organisations, par manque de temps ou de moyens, ce qui aggrave le risque crédit client subi.

Avant de présenter les fondamentaux d'un recouvrement efficace, rappelons tout d'abord les différentes procédures collectives existantes mises à la disposition des entreprises en difficulté financière. Une grande réforme judiciaire est intervenue en France en 2005, reprenons ensemble ces grands principes.

La réforme des procédures collectives

Avant 2005, lorsqu'une entreprise était en difficulté, le cadre juridique applicable était défini par les lois de 1984 puis de 1985, relatives aux principes de règlement amiable, de redressement judiciaire et de liquidation judiciaire des entreprises.

La loi du 27 juillet 2005 a complété utilement les dispositifs existants en introduisant désormais quatre procédures, susceptibles d'être appliquées dans le contexte de défaillance potentielle ou avérée d'une entreprise :

- la conciliation ;
- la sauvegarde ;
- le redressement judiciaire ;
- la liquidation judiciaire.



Il existe quatre procédures de gestion des situations d'entreprise en difficulté depuis la réforme de 2005 : la conciliation, la sauvegarde, le redressement judiciaire et la liquidation judiciaire.

Passons en revue ces différents cas de figure. Sans trop préciser leur contenu, il nous semble important de rappeler à chaque lecteur le déroulement de ces procédures.

Le mandat « ad hoc »

Il s'agit d'une procédure simple, souple et rapide par laquelle un débiteur (une entreprise en difficulté financière) demande au tribunal de nommer un mandataire pour l'assister (d'où le terme de « mandat *ad hoc* »). L'objectif de ce type de procédure est d'obtenir des remises de dettes par les créanciers qui les acceptent. Légère, cette procédure ne nécessite aucune validation officielle par le tribunal, et permet de formaliser par un tiers (le mandataire) des remises de dettes, destinées à alléger les contraintes d'endettement et de trésorerie de certaines entreprises.

Cette procédure est assez peu usitée, soit par méconnaissance des dirigeants, soit parce que la situation est déjà trop difficile pour être résolue grâce à un simple mandat *ad hoc*.

La conciliation

La mise en place d'une conciliation consiste à rechercher un accord amiable entre le débiteur (l'entreprise en difficulté financière) et ses créanciers et/ou ses cocontractants. La procédure de conciliation sera réalisée à la demande du débiteur auprès du président du tribunal compétent. À l'exclusion des agriculteurs, cette procédure peut être mise en œuvre par toute personne physique ou morale, confrontée à des difficultés judiciaires, financières ou économiques avérées ou potentielles.

Pour être éligible à une procédure de conciliation, certaines conditions sont toutefois requises : ne pas être en situation de cessation des paiements, ou se trouver avant quarante-cinq jours de la date officielle de cessation des paiements.



La notion de cessation des paiements consiste à être incapable de faire face à l'échéance qui se présente (le passif exigible) avec la trésorerie disponible (l'actif disponible), les dettes certaines et exigibles devant être impérativement couvertes par la trésorerie disponible, à tout moment. En cas d'incapacité, l'entreprise se trouve en cessation des paiements : elle se présente au tribunal qui constatera la situation d'illiquidité et la déclarera officiellement en cessation des paiements.