

Le crédit Management et son impact sur la gestion du risque client

Credit Management and its impact on customer risk management

AKHAYAD Loubna

Docteure en sciences économiques et de gestion

Université Mohamed premier Oujda

Loubna.akhayad@gmail.com

Date de soumission : 08/01/2023

Date d'acceptation : 19/05/2023

Pour citer cet article :

AKHAYAD L. (2023) «Le crédit Management et son impact sur la gestion du risque client», Revue Internationale des Sciences de Gestion « Volume 6 : Numéro 2 » pp : 1204 - 1220

Résumé:

Dans un contexte économique de plus en plus concurrentiel et aléatoire, la santé financière des entreprises fluctue constamment et de plus en plus rapidement. Ce contexte actuel impose aux entreprises d'optimiser la gestion de leur risque client en mettant en oeuvre les techniques propres au Credit Management.

En effet, recouvrer les créances est un casse-tête permanent pour les entreprises ; Chaque fin d'année correspond à une véritable course dont le but consiste à renflouer les caisses pour éviter les problèmes de trésorerie.

L'encours clients reste donc la donnée financière pénalisant le plus lourdement les entreprises en matière de trésorerie.

l'entreprise se doit de mettre en place les procédures et outils de gestion du risque clients ainsi que l'organisation qui permet d'en assurer le suivi et maîtriser les différentes étapes pour gérer le recouvrement.

Tel est l'objectif de ce présent travail de voir l'importance de la gestion du risque client et présenter les solutions et les outils préventifs et curatifs pour une meilleure gestion.

Mot clefs : crédit management ; performance ; risque ; clients ; gestion

Abstract:

In an increasingly competitive and uncertain economic context, the financial health of companies fluctuates constantly and more and more quickly. This current context requires companies to optimize the management of their customer risk by implementing techniques specific to Credit Management.

Indeed, recovering debts is a permanent headache for companies; Each end of the year corresponds to a real race whose goal is to replenish the coffers to avoid cash flow problems.

Customer outstandings therefore remain the financial data that penalizes companies the most in terms of cash flow.

the company must put in place the procedures and tools for managing customer risk as well as the organization that makes it possible to monitor it and control the different stages to manage collection.

This is the objective of this present work to see the importance of customer risk management and to present preventive and curative solutions and tools for better management.

Keywords: credit management; performance ; risk ; clients ; management

Introduction :

Les clients sont la raison d'exister des entreprises et ils constituent une grande part de leur richesse. Cependant, ces mêmes clients peuvent parfois devenir les acteurs conduisant les entreprises à leur perte lorsque ceux-ci deviennent des mauvais payeurs. Les crédits clients sont, de ce fait, l'une des principales causes de défaillance des entreprises surtout les petites et les plus jeunes entreprises.

Pour cela, il est indispensable de comprendre les différents leviers qui permettent d'optimiser la gestion du poste clients, en maîtrisant le risque client qui est devenu un objectif prioritaire pour toute entreprise et c'est ainsi que le Credit Management s'impose, plus que jamais, dans les entreprises soucieuses de leur efficacité et de leur pérennité.

Il s'agit d'une nouvelle fonction particulièrement développée dans les entreprises anglo-saxonnes et dans les grandes entreprises qui sont sous l'influence culturelle anglo-saxonne. Il correspond à une panoplie de procédures financières, juridiques et de management visant à accélérer les règlements des clients sous les délais prévus contractuellement tout en participant à l'optimisation du chiffre d'affaires d'une entreprise.

Quel est l'impact du crédit management sur la gestion du risque client ?

Pour répondre à notre problématique on va diviser notre travail en deux chapitres, premier chapitre est consacrée à la Présentation de la notion Crédit Management, le deuxième pour présenter les solutions et outils préventifs et curatifs du risque client

Au cours de ce travail de recherche, nous allons alors élucider l'importance de la gestion du risque client et présenter les solutions et les outils préventifs et curatifs pour une meilleure gestion.

1 . Présentation de la notion Crédit Management

La gestion du risque client ou Crédit Management est une fonction qui a vu le jour dans les années 70 et qui est souvent rattachée à la direction générale ou à la direction financière. D'abord représentée dans les grandes entreprises, elle devient aujourd'hui de plus en plus commune et s'implante de plus en plus dans les PME-PMI.

1.1. Définition du Credit Management (gestion du crédit client)

Le CM est une fonction exercée au sein des entreprises dans le but d'améliorer et de contrôler les politiques de crédit qui mèneront à une augmentation des revenus et à un faible risque (Richard M.V.Bass 1991). C'est un métier qui fait appel à une large palette de compétences

techniques et de qualités morales, allant du financier au juridique, en passant par le commercial et la communication.

Le Credit Management peut être défini également comme un ensemble de techniques et de savoir-faire pour anticiper les défauts de paiement des clients, accélérer les rentrées de trésorerie, préserver et consolider les marges, tout en participant au développement du chiffre d'affaires (AFDCC 2014 , Edition AFNOR).

1.2. Préalables à la démarche « Gestion du risque client »

La gestion du risque client s'intéresse à des soucis plus transversaux que la simple perte de créances. En effet, techniquement parlant, l'impayé n'est que l'impact économique du risque client.

Cela dit, la gestion du risque client implique la définition d'un cadre général et stratégique et doit s'inscrire dans une démarche dynamique et volontariste pour permettre son application dans les meilleures conditions. Il n'est plus question de penser uniquement à recouvrir des créances ou à agir de manière isolée ou ponctuelle mais à préparer le terrain pour accompagner la gestion du risque client dans toutes ses formes.

Afin d'optimiser la mise en oeuvre de la gestion des risques, il faut donc être attentif à différents points clés et travailler sur la coordination et la synergie entre les plusieurs éléments (PIEERE MAURIN. 1

- Les dirigeants ne doivent pas rester dans une optique purement tournée vers l'amélioration du chiffre d'affaires, de la production et des ventes ; il faudrait qu'ils aient plus de recul en donnant au risque client une attention particulière et en ne négligeant pas cet aspect.
- Il faut être conscient du fait que si le risque client devait prendre plus d'ampleur, l'entreprise perdrait plusieurs de ses clients à long terme et la perte de ses clients équivaut à la perte de sa légitimité et de sa raison d'être.
- Il est important de construire une politique de gestion client concrète et optimale qui soit étroitement liée à la politique commerciale et marketing. Concrètement, l'entreprise se doit d'être à l'écoute de ses clients, d'adapter les prestations de services aux besoins des clients, de mener une veille concurrentielle, de maîtriser les circuits commerciaux et relationnels, de mettre en place des actions marketing et commerciales, etc. Toutes ces

actions sont liées à la gestion du poste clients et permettent ainsi d’instaurer un esprit cohérent entre celle-ci, la stratégie globale et la vision des dirigeants.

Concrètement ceci peut se matérialiser, par exemple, par les éléments suivants (Frédéric AKINOLA , 2006) :

- Les entreprises doivent procéder à l’audit du cycle Ventes/Clients afin de relever des constats quant aux méthodes et démarches utilisées mais également des constats concernant la chaîne administrative et commerciale.
- Il convient ensuite de mettre en place une procédure précise décrivant le cycle Ventes/Clients, déterminant l’acheminement des opérations de la prise de contact avec le client jusqu’au recouvrement et prévoyant toutes les situations inattendues mais auxquelles l’entreprise doit faire face.
- Il faut affecter la gestion du risque client à un responsable ou une équipe disposant d’une autorité et indépendance suffisantes pour intervenir à tous les niveaux. En effet, il faut accorder une importance particulière aux ressources humaines puisqu’au-delà des pré requis et compétences techniques et d’un solide bagage financier et juridique, la gestion du risque client requiert des qualités de manager ; il faut en effet avoir de la conviction, être rigoureux et doué pour gérer les situations de conflits, avoir le sens de la négociation et surtout être diplomate et pédagogue. De plus, il faut nécessairement maîtriser l’ensemble des procédures et connaître la politique générale de l’entreprise.
- Il faut également véhiculer au sein de tous les services de l’entreprise une culture « gestion du risque client » qui se traduirait par la mise en place de tableaux de bord périodiques, des outils de pilotage et des indicateurs permettant le suivi de chaque client rappelant les données et faits importants de la période (chiffre d’affaires, encours, proportion des clients douteux, le montant des provisions, cartographie des risques ...), par le développement de la conduite d’études récurrentes du marché (concurrence, clients, environnement ...)

Dans cette même logique, la formation des commerciaux est également indispensable et ce afin de leur permettre de maîtriser et mieux négocier les conditions de ventes et de paiements. Il faut que les commerciaux soient attentifs à la gestion des comptes clients. Il faudrait particulièrement surveiller le montant de l’encours ; autrement dit des achats non encore réglés. Concrètement, il faut que ces derniers apprennent à limiter les montants des encours de crédit, à n’accepter des

commandes que si la précédente est réglée et à savoir retirer des paiements comptant de la part des clients.

Il est vrai que ce sont des actions qui peuvent paraître basiques mais qui prennent tout leur sens lorsqu'on prend conscience que toute vente honorée, alors que le client est insolvable, peut engendrer des impayés qui coûtent très chères à l'entreprise. Également lorsqu'on se rend compte que même en ayant la meilleure des politiques de crédit et paiement, elle ne peut être efficace si elle n'est pas communiquée avec transparence et de manière continue et si les commerciaux ne sont pas formés dans ce sens. Autrement dit, lorsque les objectifs de la direction financière (assurer la solvabilité des créances) et la direction commerciale (augmenter le chiffre d'affaires) sont divergents, le crédit management manque forcément d'efficacité et de pertinence.

Il faut donc penser à réduire au maximum ces divergences en minimisant le risque tout en développant les ventes et il est donc nécessaire que les commerciaux prennent conscience de ces paramètres. Privilégier des primes liées au recouvrement au lieu des primes en fonction du chiffre d'affaires peut aider à réduire ces divergences et donc réduire le risque client et surtout d'éviter que les commerciaux ne soient trop pressés de signer le contrat.

Au-delà du pilotage général du risque client, il faut se doter de moyens concrets pour se prémunir, d'abord sur un plan préventif puis curatif.

2.2. Les solutions et outils préventifs et curatifs du risque client

La gestion du risque client agit également :

- ✓ En amont : par la prévention à travers la détection et l'évaluation du niveau du risque client qu'encours la société essentiellement à travers des études de probabilité de défaillance de chaque client, et par la mise en place de moyens protégeant l'entreprise en cas de défaillance.
- ✓ En aval : par des solutions curatives qui permettent à l'entreprise de se rattraper et d'agir quand la défaillance a lieu.

2.2.1. Outils préventifs de la gestion du risque client

Mieux vaut prévenir que guérir. Peut-être c'est l'une des règles des plus communes et des plus évidentes, mais son application reste approximative. Pour une entreprise, un manque de précaution, un laisser-aller ou encore un manque de prévoyance est impardonnable et c'est pour cette raison qu'un dispositif interne de prévention contre le risque client est vital.

Évidemment, une bonne gestion des clients n'est donc jamais équivalente à une maximisation de ceux-ci, mais plus à leur optimisation. Il s'agira d'accepter de perdre quelques clients pour mieux maîtriser le risque.

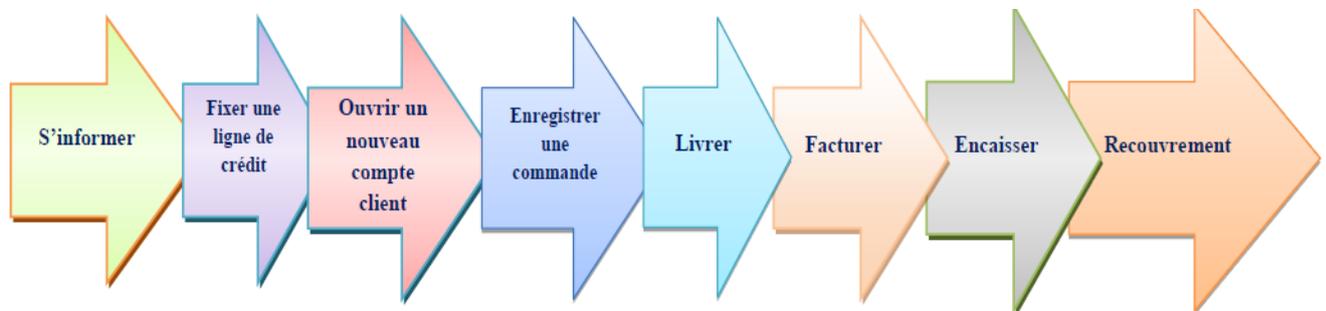
Une gestion du risque clients se décline sous plusieurs formes mais avant de la détailler, il convient de rappeler l'importance d'inscrire cette démarche préventive dans le cadre d'un renforcement de la relation vis-à-vis des clients et de définition d'un code de bonne conduite pour créer la confiance mutuelle.

2.2.2. Procédure de gestion du cycle client (Jean-Christophe Pic et Jean Michel Erault, Vuibert, 2009)

A chaque étape du cycle client, de nouveaux paramètres de négociation, de nouvelles actions ont des incidences immédiates sur la relation avec le client et l'organisation interne.

Ce parcours doit être balisé et encadré pour une efficacité maximale, indispensable à la satisfaction du client et à la rentabilité de l'entreprise. (Nazanin.B & Kateryna.J. (2015),)

Figure 1 : les étapes du Cycle client (Zineb MOUHSSINE, ISCAE(2008))



Source : <http://www.bfrsolutions.com/cycle-client/>

❖ Identifier et s'informer sur son nouveau client

Dès le début de la relation client, savoir à qui l'on s'adresse paraît une évidence et constitue une base d'information fiable pour les négociations ultérieures et pour l'efficacité du suivi administratif et commercial. Cependant, aujourd'hui encore, il est tentant de passer rapidement cette étape, aux motifs de la réactivité et de l'urgence à livrer une commande.

La relation client doit être claire dès le départ, car les informations non obtenues en amont devront être récupérées par la suite ; c'est autant de perte en temps et en énergie.

- Savoir s'informer sur ses clients

Une information fiable et à jour est l'élément indispensable pour prendre des décisions en toute connaissance de cause- et cette étape ne doit pas être négligée. Plusieurs sources d'informations sont disponibles en interne et à l'externe.

En interne

- Le fichier client existant.
- L'historique des paiements.
- L'information commerciale interne avec :
 - Les prévisions en termes de CA attendu ;
 - Les prévisions en termes de développement du client (acquisition, etc.) ;
 - Les caractéristiques des relations passées (comportement relationnel, conflictuel...) ;
 - La notoriété de l'entreprise et du dirigeant.

En externe

Il existe diverses sources légales qui permettent d'obtenir des renseignements commerciaux, mais la principale source demeure les greffes des tribunaux de commerce.

- Les greffes des tribunaux de commerce
- L'institut national de la propriété industrielle et commerciale
- La conservation des hypothèques
- Les chambres de commerce et d'industrie
- Les journaux d'annonces légales
- La consultation de bases de données financières
 - Calcul et interprétation du bilan et les résultats d'un client

Dans une phase d'avant-vente, l'analyse financière est un outil qui permet de formaliser le cadre de la relation possible avec le client, à partir de données contrôlées qui sont disponibles sur les bases de données ou au greffe du tribunal de commerce, ou alors chez le client dans le cadre d'une relation suivie. (Marie Joseph ILOKI MOROSSA , (2010))

Il est préférable de toujours demander un bilan certifié par les commissaires aux comptes ou par l'expert-comptable plutôt qu'un pré-bilan ou qu'un bilan prévisionnel. Et afin d'obtenir ces renseignements auprès de votre client, précisez que ces documents resteront confidentiels et ne seront pas transmis à la direction commerciale.

L'analyse du bilan doit se faire après avoir retraité certains éléments du bilan :

- Les effets escomptés non échus sont à ajouter dans le poste clients et viennent augmenter les concours bancaires au passif.

- Le leasing ou (crédit-bail) : le montant total du matériel (diminué de l'amortissement) est placé dans l'actif immobilisé net.

Ensuite, il faut procéder à une analyse financière classique des équilibres et des ratios financiers. Il faut utiliser les soldes intermédiaires de gestion, qui permettent de décomposer l'activité de l'entreprise et de comparer les entreprises les unes aux autres.

❖ **Fixer une ligne de crédit pour les nouveaux clients**

Avec l'apport des renseignements obtenus et l'analyse qui a été faite de toutes ces données, il faut maintenant déterminer les conditions de règlement et l'encours maximum pour le client.

Les méthodes de calculs de l'encours et de la prise de décision

• **La négociation des délais et des moyens de paiement**

Souvent le sujet d'après discussions entre commercial et directeur financier/ crédit manager, il faut rappeler deux points importants :

- Le commercial doit s'appuyer sur les CGV.
- Le commercial n'a pas intérêt à négocier lui-même ce point, car la pression du client sera plus forte sur lui que sur un interlocuteur financier. En effet, il aura déjà tout fait auparavant pour maintenir un prix, une marge et un délai de livraison.
- **Les critères d'analyse du risque client**

Il faut compiler des informations commerciales et financières sur :

- La pérennité de l'entreprise (évolution) ;
- Son capital, ses fonds propres ;
- La réputation des dirigeants ;
- Les habitudes de paiement, son score, ses cotations ;
- L'avis de l'assurance-crédit ;
- Les conditions de règlement CGV
- L'objectif commercial- CA MENSUEL.
- Eventuellement, le type de garantie – cautions, lettres de crédit, effets, etc.

Toutes ces informations, une fois résumées, permettent de déduire un niveau de risque acceptable.

❖ Ouvrir un compte client

L'entrée en relation avec un nouveau client est un moment important, trop souvent effectué dans l'urgence, pressé en interne par la nécessité commerciale de prendre des commandes ou par une demande urgente du client.

Cependant il faut, comme dans toute relation, que les obligations et devoirs des uns et des autres soient connus des nouveaux partenaires, et ce afin d'éviter incompréhension et problèmes ultérieurs qui leur seraient préjudiciables.

D'un point de vue administratif, il est également indispensable d'avoir tous les éléments pour effectuer l'ouverture de compte dans le système informatique comptable et commercial. Le département commercial doit donc donner au service crédit client les éléments qu'il a collectés.

❖ La prise de commande

Le commercial devra avoir validé avec son client la grille tarifaire qui lui sera appliquée.

Le bon de commande établi par le client est un document essentiel, à faire signer par le client pour prouver la réalité de la commande passée. Il mentionne les droits et les obligations de l'entreprise et de son client et peut confirmer ou modifier certaines clauses ou éléments de la proposition commerciale.

Il convient d'être rigoureux sur l'exactitude des informations et ne pas hésiter à demander clarifications et validations en cas de doute.

❖ Livrer/expédier

C'est à partir de cette étape que va être établie la facturation, la gestion du processus doit alors être très rigoureuse.

Cette étape est matérialisée par un bon de livraison qui est un document assurant la traçabilité des flux physique des produits. Il permet d'attester de la bonne livraison et réception de la marchandise. Emis par le service « expédition », il récapitule les coordonnées du client et le contenu de la commande.

Une livraison peut être arrêtée :

- ✓ Si le client a un retard de paiement
- ✓ En cas d'impayés aux organismes sociaux.
- ✓ Si le client entre en procédure judiciaire- règlement judiciaire, liquidation judiciaire.
- ✓ En cas de désaccord sur le prix
- ✓ Si la commande est orale et n'est pas confirmée par un bon de commande.

❖ **Facturer**

Cette étape concrétise le moment où la prestation de service ou la livraison des produits est effectuée. Elle finit par l'établissement de la facture, qui est un document à rédiger correctement et à faire signer par client constituée, elle doit contenir :

- La forme juridique et le capital de l'entreprise,
- Le numéro d'immatriculation au Registre De Commerce,
- La qualité éventuelle de locataire gérant,
- L'adhésion à un centre de gestion agréé par la DGI,
- Le n° de la facture,
- La mention "TVA non applicable" en cas de franchise de TVA,
- Les modalités d'acquittement de la TVA.

❖ **Encaisser**

C'est à l'encaissement effectif de la facture que le chiffre d'affaires se transforme en recettes et qu'ainsi, la marge est effectivement réalisée.

Pour mettre à jour et letter vos comptes clients quotidiennement, il faut non seulement avoir reçu le règlement par courrier (pour les chèques), par relevé (pour les virements), mais il faut également obtenir la liste des factures payées.

2.1.2. Les modes de financement des créances client

❖ **L'escompte des effets de commerce ou du Virement commercial** (Jean-Christophe Pic et Jean Michel Erault, Vuibert , 2009)

La mobilisation (c'est-à-dire le financement immédiat) auprès de sa banque des créances commerciales- payées sous forme d'effets de commerce ou par virement commercial à l'échéance (Vcom)- permet d'obtenir instantanément de la trésorerie, sans attendre la date d'échéance de l'effet de commerce.

Rappelons d'un effet de commerce est un engagement « papier » du débiteur de payer son créancier à une date donnée.

❖ **L'affacturage (AFDCC 2014)**

L'affacturage est un contrat de cession de créance clients (débiteurs) par une entreprise nommée (adhérent). Les factures clients de l'adhérent sont transférées à l'affactureur qui les lui paye. L'affactureur gère les débiteurs et obtient des clients le paiement des factures émises.

Il existe plusieurs niveaux de contrats :

- Le full factoring, qui est l'utilisation complète du contrat d'affacturage : gestion, assurance-crédit, recouvrement, financement,
- L'affacturage confidentiel, qui n'est pas notifié aux clients,
- Le rechargement de balance : les balances sont cédées au factor qui les finance à hauteur des engagements utilisés pour chaque client,
- L'affacturage notifié non géré : c'est un contrat réservé aux entreprises en difficulté.

❖ **La titrisation²**

La titrisation est une opération financière qui consiste à créer avec son portefeuille de créances, un fonds commun de créances (FCC) placé sur le marché financier :

- Soit le fond (FCC) est composé exclusivement des créances de l'entreprise,
- Soit il est constitué aussi avec des créances d'autres entreprises (titrisation avec produit). Il se trouve alors sous forme de billets de trésorerie.

Le Credit Manager peut ainsi être force de proposition pour la mise en place de ces solutions adossées au poste clients.

Il existe aussi le reverse factoring, affacturage inversé, c'est une entreprise qui propose à ses fournisseurs un affacturage des créances émises sur lui-même pour leur faire bénéficier de ses taux financiers du fait de sa solidité financière et de la qualité de sa notation.

Il y a aussi une possibilité d'obtenir des financements sur les crédits d'impôts (via le mécanisme de la cession de créances).

❖ **Le financement des ventes : le leasing (Jean-Christophe Pic et Jean Michel Erault, Vuibert, 2009)**

La gestion du risque client doit prendre en compte l'aide apportée aux commerciaux dans la réalisation de leurs ventes : l'entreprise peut donc, sur certains marchés d'équipement, décider de vendre non pas produit à un prix donné avec paiement immédiat, mais plutôt de se faire payer par un loyer mensuel.

Le plus souvent, il s'agit d'un programme de financement faisant l'objet d'une négociation et d'un partenariat entre le fournisseur et une société de financement (leaseur).

Cela permet à l'entreprise, en tant que fournisseur : (William R. (2015))

- ❖ De toucher une clientèle qui a difficilement accès aux financements bancaires ;
- ❖ De faire bénéficier vos clients d'un meilleur taux de financement ;

² AFDCC 2014, Fonction Crédit : le magazine des métiers du Credit Management, mars 2015, N 63, dossier : 53

- ❖ D'avoir un avis extérieur sur la solidité et pérennité de vos clients ;
- ❖ De bénéficier d'un paiement immédiat de la totalité des factures par la société de leasing

Ce type d'opération apporte une aide appréciable au service commercial en lui permettant :

- ❖ De conclure plus rapidement une nouvelle vente ;
- ❖ De proposer un contrat de location unique et simple ;
- ❖ D'apporter une expertise administrative et financière sur le montage du plan de financement ;
- ❖ D'y associer des services complémentaires inclus dans le loyer.

Les conditions requises par les leaseurs pour pouvoir bénéficier de ce type de financement sont que le bien :

- ❖ Soit d'usage durable ;
- ❖ Soit identifiable ;
- ❖ Puisse être assimilé à un investissement

2.1.3. Les outils pour sécuriser le poste clients

❖ Le choix de l'assurance-crédit (AFDCC 2014)

Le contrat de l'assurance-crédit permet à une entreprise de couvrir les risques financiers d'impayés, selon différents critères à respecter, pour ainsi lui éviter les conséquences d'une perte à sa seule charge.

❖ Les garanties et les suretés simples à mettre en œuvre

- La réserve de propriété

Cette clause est obligatoire sur les conditions générales de vente et il est préférable qu'elle soit signée. Elle a pour but de subordonner, au paiement effectif du prix convenu, le transfert de la propriété de la marchandise à l'acheteur : le vendeur reste donc propriétaire de la marchandise tant que le paiement total n'a pas été effectué.

- La mise en place d'une caution

Le cautionnement est un contrat tripartite dans lequel une personne appelée caution s'oblige envers un créancier à satisfaire une obligation si le débiteur n'y satisfait pas lui-même. (Henry DORBES, 2004)

Exigé très souvent par les banques pour les crédits qu'elles consentent aux entreprises, c'est une garantie personnelle simple à mettre en place et dont les acteurs principaux peuvent être :

- La banque du débiteur, qui est alors caution bancaire.

- La maison mère, qui est susceptible de garantir les dettes de l'une de ses filiales.

- Une personne physique, mais la mise en œuvre du cautionnement peut alors s'avérer difficile.

- Les garanties immobilières : l'hypothèque et le nantissement

L'hypothèque : c'est un acte notarié qui nécessite de vérifier auprès du service de la conservation des hypothèques si le bien n'a pas déjà été hypothéqué, et par conséquent le rang garanti à l'entreprise.

Le nantissement de matériel : il correspond à une garantie sans dépossession au profit du vendeur de ce matériel. Le client est donc libre d'utiliser le matériel, mais l'entreprise garde juridiquement sa propriété jusqu'à son paiement total. (Jean-Christophe Pic et Jean Michel Erault, Vuibert, 2009)

2.2. Outils curatifs de la gestion du risque client

Les impayés font partie du quotidien des entrepreneurs. Le recouvrement est une solution qui permet d'obtenir le paiement de sa créance (EL KHATTAB & ZOUAIR, 2021). Cependant, il faut encore une fois rappeler l'importance des éléments préventifs pour deux raisons. Premièrement, et comme nous l'avons déjà vu, il est nécessaire de se structurer, de prendre toutes les précautions possibles et de se prémunir dès la prise de contact avec le client contre les risques d'impayé. Deuxièmement, la gestion curative du risque client, du retard de paiement et des impayés est étroitement liée la gestion préventive que toute entreprise met en place. Il est donc plus intelligent d'agir en amont et que chaque entreprise doit construire sa gestion du risque client autour des actions préventives.

Le recouvrement, même avec cette connotation plus curative que préventive, reste donc entièrement dépendant de l'ensemble des moyens que l'entreprise a mis en place pour s'y préparer.

Le recouvrement a pour but de réaliser les encaissements aux dates convenus et dans les cas, permettre d'engager toutes les mesures utiles à la réalisation du paiement. Cette action permettra de séparer deux populations : les bons et les mauvais payeurs potentiels. On retiendra comme support les relevés de comptes mensuels et les moyens doivent suivre une séquence adaptée au stade de la créance.

On distingue les étapes suivantes :

2.2.1. Recouvrement amiable (Gérard Eschenazi, AFNOR (2013),)

Le recouvrement amiable débute dès lors que le débiteur en est informé par une relance. Cette relance doit contenir certaines mentions juridiquement établies :

- ✓ nom, adresse du créancier et de la société chargée du recouvrement
- ✓ montant, nature et détail de la créance
- ✓ mention de l'obligation de payer et textes législatifs

Le recouvrement amiable d'un impayé suit souvent le même processus :

Des relances écrites voire téléphoniques (lorsque le numéro est connu) rappelant l'origine de la dette et son montant.

- ✓ Proposition de mise en place d'échéancier, si le paiement intégral est impossible.

Le recouvrement amiable permet de dénouer des situations difficiles, mais ne peut pas toutes les résoudre. Aucune mesure judiciaire ne peut être prise durant cette phase : aucune action sur le patrimoine du débiteur ne peut donc être entreprise.

2.2.2. Recouvrement contentieux (Gérard Eschenazi, « Ibid », AFNOR (2013))

Le recouvrement judiciaire, dit aussi « contentieux », permet de recourir aux saisies sur le patrimoine du débiteur, mais nécessite l'obtention d'un titre exécutoire. Le recouvrement contentieux devrait toujours venir en conséquence à l'échec des solutions amiables. De manière générale, il est conseillé de n'utiliser la procédure de droit commun qu'en dernier recours.

- ✓ Mise en demeure

La mise en demeure est une solution que l'on fait intervenir quand les relances ne sont pas efficaces. Elle peut être faite par lettre recommandée avec accusé de réception ou même une sommation de payer remise en main propre. Elle constitue d'ailleurs le point de départ des intérêts de retard dus par le débiteur et constitue la preuve concrète de la bonne foi de l'entreprise en cas de procédure judiciaire ultérieure. Pour rappel, il ne faut pas oublier d'y faire apparaître les pénalités de retard et les différentes clauses prévues dans les conditions générales de vente.

Il faut également préciser que le dossier sera ensuite transmis à un huissier, à un avocat ou à un cabinet de recouvrement et que les frais de procédure iront alourdir sa dette.

- ✓ Les procédures judiciaires

La mise en demeure est donc le point de départ nécessaire à toute action judiciaire. Dès lors, la relation avec le client se voit détériorée.

Concrètement, il existe différentes procédures judiciaires de recouvrement plus ou moins efficaces, plus ou moins onéreuses et plus ou moins rapides à mettre en œuvre. C'est pour cette raison que cette action doit être préparée. Il faut réunir toutes les pièces justificatives de la créance et faire constater le refus de paiement.

Conclusion :

Ce travail de recherche nous a permis de faire l'horizon de l'analyse du risque et du Crédit Management, en entreprise. Nous retenons donc que, toute entreprise a pour ambition de maîtriser ses risques mais surtout son risque client. La maîtrise des risques passe par la mise en œuvre d'une politique Crédit Management efficace, allant de l'identification du client jusqu'au recouvrement de la créance.

En effet, un nouvel esprit doit être insufflé dans toute l'entreprise, conduisant à définir une stratégie préventive qui doit rester cohérente avec la stratégie globale et préciser la vision des dirigeants.

Certes, il s'agit d'une nouvelle fonction qui correspond à une panoplie de procédures financières, juridiques et de management visant à accélérer les règlements des clients sous les délais prévus tout en participant à l'optimisation du chiffre d'affaires d'une entreprise.

Afin d'éviter aux entreprises de toutes tailles des désagréments causés par la mauvaise gestion du poste clients, il est important de les sensibiliser à la réalité du risque clients et de préconiser auprès d'elles la mise en place d'outils de gestion de ce risque.

Pour ce faire, l'entreprise se doit de mettre en place les procédures et les outils de gestion du risque clients ainsi que l'organisation qui permet d'en assurer le suivi et maîtriser les différentes étapes pour gérer le recouvrement.

Bibliographie :

AFDCC 2014, Fonction Crédit : le magazine des métiers du Credit Management, Novembre 2014, N 62, dossier 44

AFDCC 2014, Fonction Crédit : le magazine des métiers du Credit Management, mars 2015, N 63

AKINOLA F. (2006) « L’audit de la gestion du poste client », Mémoire de fin d’étude, Optimiser sa trésorerie par le crédit client, Jean-Christophe Pic et Jean Michel Erault, Vuibert_ septembre 2009_5, 75015 Paris, page : 83.

AUATTARA L. (2013). « L’audit du management di risque clients : cas de la SONATEL SA », Mémoire de fin d’études de SECAG,

BASS R. “Credit Management: How to manage credit effectively and make a real contribution to profits”, , British Library Cataloguing in publication data, 1979, 1988 and 1991.p, 15.

DORBES H. « comment maitriser le risque client ? », article de l’équipe Acting-finance, 2004, p :2

EL KHATTAB Y. & ZOUAIR Y. (2021) «Audit interne et gestion des risques opérationnels : Cas des établissements publics de la ville de Rabat», Revue du contrôle, de la comptabilité etde l’audit «Volume 5 : Numéro 4» pp: 408 -432

ESCHENAZI G. (2013) « Relance des impayés et recouvrement amiable », AFNOR p : 42

MAURIN P (2002) « La gestion du risque client dans les PME : Anticiper et gérer ses impayés », Edition AFNOR, P : 50

MOUHSSINE Z. (2008). « Le crédit management : Un équilibre dans la prise du risque face aux clients. » Mémoire, ISCAE

NAZANIN.B & KATERYNA.J. (2015), Operational risk management improvements within internal control frameworks

PIC J.C. et ERAULT J.M. (2009), Vuibert_ 5, 75015 Paris, page : 163: 166.

William R. (2015). Auditing Risk Assessment & Risk Management Processes. Internal Auditors Research Foundation