



Lettre d'information HORS SERIE

Cette lettre vous est proposée par votre partenaire INTERSUD et sera diffusée à ses fidèles clients

LE CREDIT MANAGEMENT ET LA FONCTION CREDIT

1. Le Credit Management, c'est quoi exactement ?

Les dictionnaires définissent le crédit comme "la confiance qu'une personne accorde à une autre." Pour un Credit Manager le crédit c'est l'art de s'assurer que son entreprise sera effectivement payée de ses ventes et le sera dans les délais fixés. C'est l'art de s'assurer que la confiance accordée à ses clients ne sera pas trahie.

Selon les cultures et les traditions des différents pays, le degré de confiance envers la clientèle, le "crédit" qui lui est accordé, est plus ou moins large. Ainsi les anglo-saxons ont une perception quelque peu plus... réductrice que la nôtre, comme en témoigne la devise choisie par les Credit Managers américains: "In God we trust. Others pay cash !" ("Nous avons confiance en Dieu. Les autres paient comptant !") Parfaitement révélatrice de la conception rigoureuse du crédit interentreprises dans ce pays, dans lequel il n'est certes pas un hasard que la Fonction Crédit soit apparue dès 1895. "Tout ce qui est dû nous est cher" est la devise plus soft qui semble le mieux correspondre aux Credit Managers de ce pays.

La Fonction Crédit gère le poste client avec deux finalités très claires : Maîtriser le risque du crédit à la clientèle pour, en limitant les pertes sur créances, sauvegarder l'actif clients et réduire le coût de ce crédit en maximalisant l'encaissement des ventes, c'est-à-dire en faisant respecter les délais de paiement contractuels, ceci sans provoquer de chute sensible du chiffre d'affaires ni dégrader l'image commerciale de l'entreprise.

Le crédit est indissociable de la vente : sans crédit, pas de commerce, c'est une évidence. La vente constitue un acte complet, allant de la prise de commande à l'encaissement de la facture, que la Fonction Crédit concourt à mener à bien. Elle doit faire prendre conscience aux commerciaux de cette dimension financière de la vente, qui quelquefois leur échappe ! Elle doit, en contrepartie, intégrer les impératifs de chiffre d'affaires et la stratégie commerciale de l'entreprise. Tout Credit Manager efficient ne peut qu'être un financier à sensibilité commerciale.

Conséquence de cette indissociabilité, elle doit, et c'est primordial pour remplir avec pleine efficacité sa mission, mener ses actions en pleine et franche coopération avec la Force de Vente dans le cadre d'une politique crédit clairement définie par la Direction Générale. Créer les conditions de cette indispensable collaboration par une communication, une information et une formation constantes, et la faire vivre le plus harmonieusement possible est la clé de voûte de la réussite d'un Service Crédit. A l'inverse, une coopération "arrachée", forcée ou subie, avec pour conséquence, une collaboration de façade ou inexistante est la quasi assurance d'un échec.



Le Credit Manager se doit de convaincre l'ensemble des vendeurs qu'il n'est pas « un empêchement de vendre » avec un frein à main serré en permanence, mais qu'il est un « Monsieur Sécurité » disposant d'un système ABS pour éviter les carambolages en série !

2. Champ d'action et missions de la Fonction Crédit

Il s'agit bien entendu, en premier lieu, de se doter des outils techniques nécessaires à la réalisation de ses objectifs. Il s'agit, en second lieu, de créer les structures de communication, qui à l'intérieur comme à l'extérieur de l'entreprise, sont indispensables à une bonne utilisation de ces outils.

Les aspects techniques du Credit Management

Ce sont trois grandes missions que le Chef de Crédit doit mener à bien : assurer le recouvrement efficace des créances clients, réduire le poids global des comptes clients, identifier et maîtriser le risque individuel de chaque client

- La première mission du Chef de Crédit est de se donner les moyens de recouvrer à bonne date les factures clients, de sécuriser les paiements, de veiller à leur régularité, de prévenir et de relancer tous les retards d'échéance, de procéder, au moindre coût, au recouvrement contentieux des factures impayées lorsque ce sera nécessaire et aussi de préserver ce qui pourra l'être des créances dont la récupération s'avérera gravement menacée.

En pratique, cela consiste à prévenir toute source de litige pouvant justifier à un client de différer ou de refuser un paiement. Le choix d'un système de gestion adéquat des comptes clients, celui des modes de règlement les mieux adaptés au profil payeur des clients, la rédaction de clauses "protectrices" dans les conditions générales de vente et la conformité formelle de tous les documents commerciaux (facture, réception de commande, bon de livraison..) s'inscrivent dans cette ligne. Cela implique également de définir et d'appliquer une procédure de relance systématique et permanente de tout retard de paiement, cette relance multiforme s'étendant de l'aimable rappel au recouvrement judiciaire. Cela suppose enfin de rechercher et de mettre en œuvre toutes les garanties qu'il sera possible d'obtenir pour sauvegarder tout ou partie des créances menacées par une insolvabilité passagère ou définitive de la clientèle.

- Le second terrain d'action du Credit Manager, souvent occulté d'ailleurs, est la recherche d'opportunités pour diminuer le délai du crédit commercial, pour réduire le poids financier global des comptes clients, cet investissement imposé et « improductif ».

En pratique, cela consiste à proposer ou à imposer des aménagements aux conditions de paiement contractuelles des clients afin de les raccourcir. Toutes les pistes sont à explorer pour ce faire ; Citons par exemple et sans exhaustivité : faire régler plus tôt les commandes de faible montant ou les livraisons d'urgence, exiger des clients à risque un paiement comptant au-delà d'un crédit plafond



fixé d'un commun accord, tenter d'obtenir de nouveaux termes d'échéance (fin de décade, fin de quinzaine...), mettre en place une politique rentable d'escomptes pour paiement anticipé...

- Recenser les informations les plus fiables sur les clients et les exploiter au mieux afin d'évaluer leur solvabilité, de pleinement mesurer les risques encourus pour mettre en adéquation les crédits accordés, constitue la troisième grande mission de la fonction crédit. Ce n'est ni la moins importante, ni la plus facile.

En pratique, cela consiste à collecter systématiquement et régulièrement toutes les informations financières et commerciales disponibles sur la clientèle qu'elles soient d'origine interne (remontées du terrain, tenue des dossiers individuels, synthèses des visites clients) ou externe (bilans, scoring et rapports d'Agences). Après en avoir vérifié la pertinence, il convient ensuite de les synthétiser puis de les traiter objectivement pour qualifier le degré de risque individuel de chaque client afin de "piloter" ce risque dans les meilleures conditions. Pour chacun d'eux, ou pour les plus sensibles d'entre eux, une limite plafond est logiquement déterminée, un système de contrôle pour s'assurer que le plafond de crédit fixé n'est pas dépassé étant parallèlement mis en place.

Le souci de la rentabilité des actions à engager et le sens commercial pour les mener à bien doivent être omniprésents dans chacune des tâches du Credit Manager. Et c'est toute la difficulté ! La mission du Crédit n'est pas d'obtenir le retard zéro et de réduire drastiquement le délai de paiement moyen au prix de coupes sombres dans le portefeuille clients. Elle n'est pas non plus d'arrêter de vendre dès qu'un premier signe de faiblesse financière point à l'horizon. Même si cela va sans dire, cela va mieux en le disant !

3. Qu'est-ce qu'une « politique crédit » bien menée ?

La politique crédit c'est tout à la fois le cadre financier dans lequel la politique commerciale va se déployer et les repères qui serviront à guider le Credit Manager dans ses actions. Cela commence par déterminer des objectifs annuels de compte clients en nombre de jours de chiffre d'affaires (DSO) et le niveau acceptable de pertes sur créances (en pourcentage des ventes, par exemple). Ces objectifs doivent être toujours chiffrés.

Le réflexe commercial et l'esprit de négociation doivent être constamment en filigrane des actions du Credit Manager. Par exemple, à profil de risque égal, un client stratégique ne doit en aucun cas être traité de la même façon qu'un client sans importance commerciale particulière ou facile à remplacer. C'est précisément dans ce type de situation délicate que son savoir-faire pourra pleinement s'exprimer...

Même si ses données tournent toujours autour des mêmes paramètres : réduire les besoins en fonds de roulement et les frais financiers et aider au développement des ventes, la politique crédit sera différente suivant la hiérarchie des objectifs visés. Elle est rarement figée car elle est en permanence conditionnée par plusieurs facteurs dont l'importance réciproque et le poids respectif



varient au fil du temps. Parmi ces facteurs citons sans exhaustivité : l'acuité de la concurrence, le niveau de résultat, le volume des ventes, la demande de la clientèle, l'état du stock et celui de la trésorerie, mais aussi et surtout le degré de dilution du risque de l'ensemble du portefeuille clients.

- **L'acuité de la concurrence** : on sera d'autant plus strict avec les clients qu'elle sera faible. Si, au contraire, la concurrence est vive on sera amené à appliquer une politique crédit plus libérale pour éviter de perdre des clients, ou pour en faire une arme pour en attirer de nouveaux clients.
- **Le niveau de résultat** : Les impayés sont d'autant plus catastrophiques que les marges sont faibles. Moins la rentabilité sera importante plus la politique crédit sera rigoureuse pour les éviter.
- **Le volume des ventes** : un niveau peu élevé ou en baisse a pour corollaire le paiement de toutes les factures. En revanche, un chiffre d'affaires en développement peut entraîner moins de rigueur.
- **La demande de la clientèle** : une forte demande de ses produits permet à l'entreprise de choisir les clients sans risque. Une demande faible ou en baisse se doit d'être compensée par un appui plus efficace de la politique crédit à la Force de Vente, afin de réaliser le plus de ventes possible malgré les risques.
- **L'état des stocks et l'état de la trésorerie** : la politique crédit aura tendance à être plus souple si d'importants stocks sont à écouler. A l'inverse, une trésorerie serrée, des disponibilités insuffisantes, interdisent tout retard de paiement de la part de la clientèle.
- **Le degré de dilution du risque clients** : C'est bien entendu le paramètre le plus important. Il est évident que le Credit Manager ne peut que se montrer très rigoureux lorsque son risque potentiel d'impayé est très fort, concentré sur de gros découverts ou si les défaillances enregistrées sont nombreuses. A l'inverse, il peut se permettre de prendre davantage de risques sur quelques comptes "sensibles" lorsque son risque client global est dilué sur un petit nombre de clients à faible encours, ou lorsque les pertes sur créances constatées sont négligeables.