

REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE
MINISTRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA
RECHERCHE SCIENTIFIQUE

ECOLE SUPERIEURE DE COMMERCE

Mémoire de fin d'étude en vue de l'obtention du diplôme de Master en
science commerciale et financières

Spécialité : FINANCE D'ENTREPRISE

Thème :

La gestion du crédit clients dans l'entreprise : cas de Bergerat Monnoyeur Algérie

Elaboré par :

LAOUICI Amina

Membre de jury :

Mr.AZOUANI Nacer

Mr.BOUZIANE

Encadreur :

Dr.IHADDADEN Athman

Lieu du stage : Entreprise BERGERAT MONNOYEUR Algérie

Période du stage : du 15/04/2017 au 15/05/2017

Année Universitaire

2016/2017

Remercîments

Toutes les grâces et les éloges sont à ALLAH pour me donner la force de compléter ce travail.

Je m'adresse ma gratitude au directeur de ce mémoire Mr IHADDADEN Athman, pour sa patience, son soutien et ses conseils.

Je remercie mon tuteur de stage Mr BEN MOHAMED Mohammed pour son accueil et son énorme aide.

Je remercie l'ensemble de mes professeurs que j'ai eu tout au long de mon parcours.

Finalement, je remercie toutes personnes qui ont contribué à la réalisation de ce travail.

Dédicaces

Je dédié ce mémoire a

Mon cher PAPA et ma chère Maman qui m'ont toujours soutenu dans mon parcours, ils étaient toujours présents à mes côtés. Merci PAPA~ Maman.

Toi ma sœur, ma meilleure amie et ma raison de joie. Je t'aime énormément SAMIA.

Mon protégé, mon soutien dans la vie, toi mon petit frère AMINE. Je t'aime beaucoup.

Particulièrement à mon oncle MOURAD, merci pour ton encouragement et ton support. Je t'aime beaucoup.

Ma meilleure amie avec qui j'ai passé de bons moments, SANA tu me ressemble merveilleusement. Je t'adore.

Ma chère amie que j'admire énormément, elle est un ange et une combattante, MOUNIRA tu es une fille formidable. Je t'adore.

Liste des abréviations

BFR : besoin en fond de roulement

CGV : conditions général de vente

PME : petites et moyennes entreprises

TVA : taxe sur la valeur ajoutée

CGA : conditions général d'achat

SAV : service après-vente

COM: Commerciale

DSO: days out standing

AFDCC : l'association française des crédits managers et conseils

TTC : tout taxe comprise

FR : fond de roulement

FRNG : fond de roulement net global

CA : chiffre d'affaires

EBE : excédent brut d'exploitation

HT : hors taxe

BMA : BERGERAT MONNOYEUR ALGERIE

SPA : société par action

FE : fournisseurs étrangers

FL : fournisseurs locaux

CAF : capacité d'autofinancement

ODS : ordre de service

Liste des tableaux

| | |
|--|-----------|
| Tableau 1 : Impact de l'impayé sur la marge de l'entreprise..... | 52 |
| Tableau 2 : étude de la situation financière de BMA par les ratios | 66 |
| Tableau 3 : les variables de l'équilibre financier de BMA..... | 66 |
| Tableau 04 : Le poids des créances clients chez BMA | 69 |
| Tableau 05 : La répartition des créances selon l'activité commercial et SAV..... | 69 |
| Tableau 06 : comparaison entre l'évolution créances clients et vente de BMA | 70 |
| Tableau 7 : DSO clôture BMA | 70 |
| Tableau 8 : variation de DSO par activité..... | 71 |
| Tableau 9 : Evolution de la trésorerie du BMA..... | 71 |
| Tableau 10 : Evolution du ratio de liquidité immédiate | 72 |
| Tableau 11 : Evolution de poids des disponibilités par rapport à l'actif..... | 73 |
| Tableau 12 : Evolution de poids des créances par rapport à l'actif..... | 73 |
| Tableau 13 : répartition des fournisseurs de BMA entre étrangers et locaux | 77 |
| Tableau 14 : les délais de paiement consentis par FE et FL | 77 |
| Tableau 15 : les délais de paiement accordés par catégorie de clients..... | 77 |
| Tableau 16 : Les ratios de la fonction de score | 79 |

Liste des figures

Schéma 1 : Evolution de la trésorerie nette en valeurs72

Liste des annexes

Annexe 1: Les données de la méthode scoring 89

Table des matières

| | |
|---|----|
| Remercîments | |
| Dédicaces | |
| Liste des abréviations..... | a |
| Liste des tableaux..... | b |
| Liste des figures..... | c |
| Liste des annexes..... | d |
| Table des matières..... | e |
| Résumé..... | k |
| Introduction générale..... | 1 |
| Chapitre 01 : Le crédit commercial, les enjeux du crédit clients..... | 5 |
| Introduction | 6 |
| Section 01 : Le cadre théorique du crédit clients..... | 7 |
| I. Etymologie | 7 |
| 1- définition de client..... | 7 |
| 2-définition de terme crédit | 7 |
| I. Le crédit client | 7 |
| 1-Définition de crédit client..... | 7 |
| 2-émergence de la notion crédit clients et de risque client..... | 8 |
| 3-Le crédit client : un système de financement à court terme | 8 |
| 4-Les motifs de l'offre de credit clients..... | 9 |
| 5-Le crédit client, un contrat de crédit incomplet..... | 10 |
| 6- la politique de crédit clients | 11 |
| Section02 : le risque client au sein de l'entreprise | 12 |
| i. La notion de risque crédit clients..... | 12 |
| 1-Définition de risque financier..... | 12 |
| 2-Le risque crédit client comme un risque financier | 12 |

| | |
|---|----|
| 2.1- Définition de risque crédit clients | 12 |
| 2.2-Le risque crédit client : un risque financier important pour l'entreprise..... | 12 |
| 2.3-Les risques spécifiques du crédit clients liés à l'exportation | 12 |
| 3-Les origines du risque client..... | 13 |
| 4-Les conséquences du risque client | 15 |
| i. La gestion de risque crédit clients | 17 |
| 1-L'importance de l'environnement de l'entreprise dans la gestion de risque crédit clients. ... | 17 |
| 2-Les risques inhérents à la gestion de poste clients. ... | 18 |
| 2.1) Les risques secondaires. ... | 19 |
| 2.2) Risque de gestion : le risque commercial..... | 20 |
| 3-comment gérer le risque client | 20 |
| 3.1- la maîtrise des risques | 20 |
| 3.2- Maîtriser les couts de crédit client..... | 22 |
| 4-Les conditions pour réussir dans la gestion de risque client | 24 |
| 4.1-CGV | 24 |
| 4.2- Garantir la qualité de facturation..... | 25 |
| 4.3-Bon choix de délais de paiement..... | 26 |
| 4.4-Bon choix des moyens de paiement | 26 |
| 5-La prévention de risque | 28 |
| 5.1-l'information commerciale..... | 28 |
| 5.2-La limite de crédit | 28 |
| 6- La prévention de l'encaisse | 30 |
| 6.1-Suivre les délais de paiement | 30 |
| 6.2-La relance amiable (ou recouvrement amiable) | 30 |

| | |
|--|----|
| 6.3-Le recouvrement judiciaire..... | 31 |
| 7-Les modes de couverture de poste clients | 31 |
| 7.1) L'assurance-crédit | 31 |
| 7.2) L'escompte pour paiement anticipé | 32 |
| 7.3) La caution..... | 32 |
| 7.4) L'affacturage | 32 |
| Conclusion..... | 34 |
| Chapitre 02 : Le processus de gestion du crédit clients et la réalisation de l'équilibre financier à court terme | 35 |
| Introduction | 36 |
| Section 01 : Les pratiques de gestion de crédit client au sein des entreprises..... | 37 |
| I. La notion de crédit management | 37 |
| 1) Définition de crédit management | 37 |
| 2) Origine de crédit management | 37 |
| 3) L'importance du crédit management..... | 37 |
| 4) Le crédit management dans l'organisation..... | 38 |
| II. Le processus de gestion du crédit clients au sein des entreprises..... | 39 |
| 1) L'ouverture des comptes clients | 39 |
| 2) Gestion de crédit clients de la facturation a l'encaissement | 40 |
| 2.1) La facturation | 40 |
| 2.2) Les systèmes d'information | 40 |
| 2.3) Imputation des règlements | 41 |
| 2.4) Les relation avec la trésorerie..... | 41 |
| 2.5) Le contrôle-crédit | 41 |
| 2.6) Le suivi de litiges | 42 |

| | |
|---|----|
| 2.7) Le recouvrement client..... | 42 |
| 2.7.1) Organisation de relances | 43 |
| 2.7.2) Agir en fonction des profils..... | 43 |
| 2.7.3) Fixer des priorités en matière de relance..... | 43 |
| 2.7.4) La relance préventive | 43 |
| 2.7.5) Presser le recouvrement | 44 |
| 2.7.6) Le précontentieux..... | 44 |
| 2.7.7) Le contentieux..... | 44 |
| 3) Le pilotage du crédit clients | 45 |
| 3.1) L'entreprise face à la défaillance d'un client | 45 |
| 3.2) Les provisions pour créances douteuses et litigieuses..... | 45 |
| 3.3) Le passage au compte de pertes | 45 |
| 3.4) Le budget..... | 45 |
| 3.5) Les indicateurs et tableaux de bord..... | 45 |
| 3.6) La sensibilisation des acteurs | 47 |
| 3.7) Les relations avec les commerciaux..... | 47 |
| 3.8) Les relations avec la direction générale | 47 |
| 3.9) Le comité de crédit..... | 47 |
| Section 02 : Le crédit clients et l'équilibre financier à court terme d'une entreprise..... | 47 |
| I. L'équilibre financier à court terme d'une entreprise | 47 |
| 1) Notion de trésorerie, BFR et FR..... | 48 |
| 1.1) Définition de la trésorerie d'entreprise | 48 |
| 1.2) La trésorerie, FR et BFR..... | 48 |
| 2. L'équilibre financier à court terme d'une entreprise..... | 49 |
| II. L'impact de crédit clients sur l'équilibre financier d'une entreprise..... | 50 |
| 1) L'influence des délais de paiements..... | 51 |

| | |
|--|----|
| 2) L'influence des impayés sur l'équilibre financier d'une entreprise | 51 |
| III. Comment maintenir une bonne situation financière en maîtrisant le crédit clients...53 | |
| 1) Le crédit client et la défaillance des entreprise..... | 53 |
| 2) La nécessité de maîtrise de risque crédit clients dans l'entreprise | 54 |
| 3) Maintenir un équilibre financier | 54 |
| 3.1) maîtriser les flux de trésorerie | 54 |
| 3.2) Le FR normatif | 55 |
| 3.3) Le recours au financement bancaire..... | 56 |
| Conclusion..... | 58 |
| Chapitre 03 : Gestion du crédit clients : Etude de cas de l'entreprise BERGERAT MONNOYEUR ALGERIE | |
| | 59 |
| Introduction | 60 |
| Section 01: Présentation de la société BMA | 61 |
| I. Historique | 61 |
| II. Objectifs BMA et groupe MONNOYEUR... .. | 61 |
| III. Valeurs de groupe et de ses filiales | 62 |
| IV. Structure organisationnelle et activités..... | 63 |
| 1) Structure organisationnelle | 63 |
| 2) Les activités | 63 |
| Section 02 : Gestion des créances clients et maîtrise de l'équilibre financier au sein de l'entreprise privé BMA..... | 64 |
| I. La situation financière actuelle au sein de BMA..... | 65 |
| 1) Analyse de la situation financière par les ratios | 65 |
| 2) L'impact des créances sur l'équilibre financier | 68 |
| 2.1) Analyse comparative du poste clients par périodes..... | 68 |

| | |
|---|----|
| 2.2) Evolution du poste clients selon l'activité..... | 69 |
| 2.3) Créances clients et trésorerie | 70 |
| 2.4) Analyse de la trésorerie | 71 |
| II. Les actions mise en œuvre pour améliorer la gestion des créances..... | 73 |
| 1) Les procédures d'ouverture des comptes clients | 74 |
| 2) L'analyse de la solvabilité clients..... | 74 |
| 3) Emploi des prévisions dans la gestion de crédit clients..... | 74 |
| 4) Fixation des délais de paiement et le plafond crédit..... | 74 |
| 5) Suivi de l'encours clients..... | 74 |
| 6) Le recouvrement des créances | 75 |
| 6.1) La balance âgée | 75 |
| 6.2) Le DSO..... | 75 |
| 6.3) La relance amiable | 76 |
| 7) Demande des acomptes | 76 |
| 8) Maitrise des dépenses..... | 76 |
| 9) Balancer entre délais clients et délais fournisseurs | 76 |
| Section 03 : La contribution dans l'amélioration de la gestion des créances clients | 78 |
| 1) Méthode de scoring | 78 |
| Conclusion..... | 81 |
| Conclusion générale | 82 |
| Bibliographie... .. | 84 |
| Annexe..... | 89 |

Résumé

Cette recherche porte sur la gestion du crédit clients au sein d'entreprise. Ce dernier a un impact direct sur l'équilibre financier puisque il constitue une composante essentielle du BFR.

Nous cherchons à savoir les différents modes de gestion du crédit clients au sein d'entreprise, et comment faire pour améliorer la gestion de ce dernier.

Mots clés : crédit clients, crédit management, recouvrement des créances, équilibre financier.

Abstract

This study focuses on managing trade credit within the company. This last one has a direct impact on the financial equilibrium since it constitutes an essential component of the working capital requirement.

We seek to know the different ways of managing trade credit within the company and how to improve the management of this last one.

Keywords: trade credit, credit management, debt recovery, financial equilibrium.

INTRODUCTION GENERALE

Introduction générale

La création d'une entreprise est un acte d'investissement. Ce dernier doit permettre aux créateurs de dégager des rendements suffisants pour maintenir cette entreprise. La réalisation d'une rentabilité acceptable nécessite la mise en place d'une gestion rigoureuse sur les plans financier, commercial, de production et administratif.

Les moyens tangibles ou intangibles, physiques ou financiers mise en œuvre par l'entreprise constituent des emplois de fonds issus des ressources financières apportées par les actionnaires, les prêteurs ou par l'exploitation de l'entreprise. A tout moment, il y a égalité entre les emplois et les ressources de l'entreprise. L'ajustement se fait par la trésorerie qu'elle soit positive ou négative.

Le crédit accordé aux clients est en effet une donnée financière qui la plupart du temps pénalise cette dernière car il constitue généralement une grande partie de l'actif du bilan de l'entreprise et une variante principale du besoin en fonds de roulement (BFR) qui entre dans la détermination du solde de la trésorerie.¹

La relation financière de l'entreprise avec ses clients dépend en grande partie :

- De la typologie de ses clients
- De la stratégie commerciale en matière de part de marché, de l'importance du niveau de marge commerciale....
- Des contraintes financières en matière des besoins de trésorerie récurrents, d'une rentabilité réduite qui engendreront des actions spécifiques en matière du crédit management.²

Pour cela, l'entreprise doit prendre en considération ces trois points dans la détermination de sa politique de crédit pour garantir la bonne gestion du poste clients.

¹ Bruno BLANCHET, Didier VOYENNE, Livre : « Le crédit inter-entreprises Un mal nécessaire ? », Ed ECONOMICA, P : 51

² Document de consultation, « bonnes pratiques pour le processus ' relations financières clients' », INSTITUT DU BENCHMARKING, DECEMBRE 2003, P : 07

Dans un contexte de crise, le crédit clients a un impact plus large sur la pérennité de l'entreprise et cela faute de risque financier susceptible d'engendrer des factures impayées, des pertes...etc. Les dirigeants d'entreprises sont donc en face d'un enjeu qui est la génération du cash.

Cet enjeu pousse l'entreprise à chercher une meilleure maîtrise de recouvrement du crédit clients qui est considéré la principale source de l'encaisse. Aussi, arriver à un certain équilibre entre les encaissements et les décaissements permet d'équilibrer la situation financière de l'entreprise en question, c'est pour cette raison que l'entreprise cherche généralement à rapprocher entre les délais accordés à ses clients et les délais octroyés par ses fournisseurs.

Une meilleure gestion du crédit clients permet un meilleur financement du cycle d'exploitation qui est une composante importante de la gestion financière de l'entreprise. L'optimisation de l'encaissement des créances sur les clients du fait des délais de paiements se fait à travers l'organisation de ces derniers.

Dans cette étude, nous allons étudier la manière dont le crédit clients est géré au sein de l'entreprise pour maintenir l'équilibre financier de l'entreprise. Pour se faire la question principale à laquelle nous tenterons de répondre est la suivante :

« Comment l'entreprise gère son crédit clients pour maintenir son équilibre financier à court terme ? »

L'hypothèse principale est la suivante :

L'entreprise utilise des mécanismes de gestions et de pilotage et fixe des conditions bien déterminées pour maîtriser son crédit clients »

Notre travail répond progressivement aux questions suivantes :

- ✓ Qu'est-ce que le crédit clients et quelle sont ses enjeux au sein de l'entreprise ?
- ✓ Comment est la gestion du crédit clients dans l'entreprise ? quel est le rôle de cette dernière en matière de la réalisation de l'équilibre financier à court terme ?
- ✓ Quels sont les différents outils de suivi et de gestion du crédit clients dans une entreprise?

Les réponses préalables à ces questions sont présentées par les hypothèses suivantes :

- ✓ Le crédit clients représente l'encours des créances clients non encore encaissé jusqu'à une échéance déterminé. Il représente un enjeu pour toute l'entreprise et tout le monde a l'intérieur de cette dernière sont concernés par sa gestion et son suivi.
- ✓ La gestion de crédit clients concerne la rédaction des CGV qui permet la fixation des délais de paiements selon les besoins de l'entreprise, la veille sur la facturation, le suivi de l'encaissement par des relances et le contentieux qui généralement fait perdre le client.
- ✓ L'entreprise gère le crédit clients en faisant l'analyse financière de ses différents clients avant l'octroi du crédit pour analyser leurs situations et par des différents tableaux de bords

Importance de la recherche:

Cette étude se base sur une analyse descriptive des pratiques de gestion du crédit clients dans l'entreprise.

Ce thème a fait l'objet d'un grand débat en Europe. Historiquement, les financements commerciaux ont largement facilité l'accroissement du volume des échanges qui a facilité la croissance économique.

Aujourd'hui, si on observe le cas des pays européens, on constate que les délais de paiements octroyés aux clients sont relatifs d'un pays à l'autre et les plus importants sont constatés en France. En effet, les créances clients représentent une masse financière importante de près de 600 Milliards d'euros par an pour les entreprises françaises (2006) qui représentent quatre fois le montant des crédits bancaires à court terme distribué sur la même période ce qui a nécessité un suivi rigoureux de crédit clients par les entreprises françaises.

Ce mode de financement de cycle d'exploitation n'est évidemment pas sans risque. En effet, en France et dans les pays d'Europe méditerranéenne, le retard de paiement est devenu la règle plutôt que l'exception (le stock européen de créances impayées est de plus de 250 Milliards d'euros). D'ailleurs, on peut estimer que c'est le cas dans les entreprises algériennes puisque d'une part le financement bancaire est difficilement accessible pour les PME qui utilise ce mode de financement comme une alternative et d'autre part le début de la crise qui pousse les entreprises en général à retarder le règlement des créances a ses fournisseurs pour soulager un peu leurs trésorerie.

Cette recherche porte sur les modes de gestion de crédit commercial au sein d'entreprise pour réaliser l'équilibre financier et avoir une structure financière adéquate.

OBJECTIF DE LA RECHERCHE

Ce thème est très peu abordé dans les recherches en Algérie. Malgré que la relation financière de l'entreprise avec ces clients est très importante et l'encaissement total de chiffre d'affaires est nécessaire pour le développement et la pérennité de l'entreprise. La génération de cash est primordiale pour la réalisation de cet objectif. L'objectif de cette étude est donc de mettre la lumière sur la manière dont le crédit clients est géré et comment est la mise en application des modes de gestion de ce dernier dans l'entreprise.

Méthodologie de la recherche

Pour répondre à notre problématique principale ainsi que les questions secondaires, nous avons adopté une approche analytique qui s'appuie sur l'exploitation des documents comptables, nous avons aussi utilisé l'approche descriptive dans l'analyse de la solvabilité d'un échantillon des entreprises clientes.

Plan du travail

Notre travail s'organise en trois chapitres : les deux premiers chapitres exposent une revue de la littérature. Le premier chapitre concerne le cadre théorique du crédit clients et ses enjeux à l'intérieur de l'entreprise, le deuxième chapitre traite la mise en application de processus de gestion de crédit clients pour maintenir un équilibre financier. Le troisième chapitre est consacré à l'étude de cas d'une entreprise pour analyser comment le crédit clients est géré et quels sont les outils de sa gestion.

Chapitre 01 : Le crédit commercial, les enjeux du crédit clients

Introduction :

Le poste clients est l'élément essentiel des emplois de l'entreprise. Le poids du crédit clients est fonction des us et coutumes et les délais de paiements varient selon les pays et même selon les régions.

Ce crédit est aussi fonction du secteur d'activité et de la conjoncture économique générale au moment de l'octroi de ce dernier. Octroyer un délai de règlement aux clients est équivalent à un prêt d'argent de la valeur des factures émises et non payées qui est l'encours clients. Malgré que l'accord de délai de paiement (appelé crédit) aide à l'augmentation du chiffre d'affaires, ce dernier engendre un coût significatif qui peut être illustré de deux façons :

- le coût de la gestion de ce crédit qui est déterminé par le coût de financement bancaire pour couvrir le délai accordé et le coût de la gestion interne (de règlement, relance, procédures,.....)
- le coût des pertes sur créances impayées

Le crédit clients représente donc un élément de risque important pour l'entreprise, c'est une donnée financière qui pénalise les entreprises beaucoup plus en matière de trésorerie surtout si les stocks de créances clients s'est alourdi dans le bilan de ces dernières. Il est essentiel de maîtriser le risque de ce crédit en commençant par la capacité de prendre le bon risque sur le bon client au bon moment avec des bonnes conditions et piloter de manière efficace le règlement effectif des sommes dues pour garantir la rentabilité ; la pérennité et le développement de l'entreprise.

Gérer le crédit client est indiscutable mais la gestion de ce dernier est très complexe car il dépasse le cadre financier et touche toutes les fonctions de l'entreprise : la direction commerciale, les services comptables, la production, le logistique.

Chapitre 01 : Le crédit commercial, les enjeux du crédit clients.

Section 01 : Le cadre théorique du crédit clients

I. Etymologie :

1-définition de client :

Le client se définit comme une personne physique ou morale qui reçoit un service ou un bien de la part d'une entreprise en contrepartie du versement d'une somme d'argent.

L'ensemble des clients est appelé clientèle qui est employé dans le cadre de l'activité commerciale.³

2-définition du terme crédit :

Le terme crédit signifie « confiance », le mot crédit vient du latin credere qui veut dire croire.⁴

« Le crédit est la mise à disposition par une personne ou une organisation (le créancier) d'une ressource (une somme d'argent ou un bien) à une autre (le débiteur) contre l'engagement d'être payé ou remboursé dans le futur, à une date déterminée. Lorsque la ressource fournie est un bien, on parle de crédit fournisseur ; lorsque c'est une somme d'argent accordée par une banque, on parle de crédit bancaire.....Le crédit est lié à la notion de confiance, il repose sur la confiance que le créancier accorde au débiteur. »⁵

II. Le crédit clients :

1-Définition de crédit clients :

Le crédit clients est un crédit associé à la vente de biens et services, il est la conséquence des délais accordés aux clients. C'est donc un crédit entre les entreprises non financières et un produit joint de la relation commerciale.

³ <http://droit-finances.commentcamarche.net/faq/23642-clientele-definition-juridique>, (consulté le 03 mars 2017)

⁴ <http://col58-aumeuniermichot.ac-dijon.fr/IMG/pdf/expliciter-un-mot-credit-prof.pdf>, (consulté le 07 mars 2017)

⁵ https://www.lesechos.fr/finance-marches/vernimmen/definition_credit.html, (consulté le 07 mars 2017)

Il est distinct de la vente avec crédit qui correspond à la vente jointe d'un crédit et d'un bien (financement du fournisseur). En effet, on ne peut pas dissocier 'l'offre' de crédit client de l'offre du bien.

L'utilité de crédit client ne se comprend pas que si on se réfère aux caractéristiques de la concurrence sur les marchés de biens et services et aux conditions de fonctionnement du marché des crédits.⁶

2-émergence de la notion crédit client et de risque client :

Dès la naissance de l'entreprise en moyen âge, le crédit commercial s'est imposé afin que les affaires se créent et se développent. Aussi, l'interdiction religieuse du prêt à intérêt (la prohibition par l'Eglise catholique à cette époque du prêt à intérêt) à inciter les entreprises à l'utilisation de ce dernier. On voit donc que le crédit commercial a des racines anciennes et représente depuis toujours une réalité nécessaire aux relations commerciales.⁷

Depuis toujours, la mentalité managériale anglo-saxonne s'intéresse beaucoup à la notion de risque : Gérer le poste clients dépasse donc la maîtrise de coût financier et englobe le risque d'impayés. En effet, Aux Etats-Unis, il s'est née ce qu'on appelle les agences de rating qui permet d'avoir une idée sur le risque de crédit.

3-Le crédit client : un système de financement à court terme :

Les délais de paiement accordés par les entreprises non financières à leurs clients représentent un véritable système de financement à court terme qui est effectivement très proche au système financier classique

En effet, les entreprises distribuent le crédit commercial et le financent par leurs ressources propres et aussi par les ressources externes grâce à leur meilleur accès aux circuits financiers

La situation financière bonne de ces entreprises leur permet donc de développer de véritables opérations d'intermédiations financières, cela peut s'expliquer par le niveau plus faible de leur endettement total et de leur risque. Les fonds alors transférés et qui sont liés au crédit commercial vont donc des entreprises à faible risque vers les entreprises à haut risque. Mais les entreprises qui distribuent le crédit commercial auront par conséquent un taux d'endettement bancaire plus élevé et la part des dettes à court terme dans le total des dettes bancaires sera sensiblement plus forte.⁸

⁶Dietsch Michel, Article : « Atouts et handicaps du Crédit Client face au Crédit Bancaire », Revue d'économie financière, n°46,1998. Endettement / surendettement, p : 175-193.

⁷Bruno Blanchet, Didier voyenne, « Le crédit inter-entreprises Un mal nécessaire ? », economica, France, 2012, p 45

⁸ Dietsch Michel, Article : « La fonction financière du crédit commercial interentreprises. », n°174, Février 1985, P : 12

4-Les motifs de l'offre de crédit clients :

Les causes de l'existence de crédit commercial ont été traitées dans des développements théoriques et aussi dans des contributions scientifiques qui ont donné les raisons pour lesquelles les entreprises offrent des crédits commerciaux.

Les contributions scientifiques ont été consacrées à l'étude des comportements financiers de l'entreprise pour comprendre les raisons derrière l'octroi des délais de paiements.

Les fondements de la théorie de l'offre de crédit commercial justifie le délai de paiement comme une garantie pour l'acheteur afin qu'il s'assure de la bonne qualité et la juste quantité des biens livrés car il n'existe pas seulement une asymétrie d'information sur la qualité financière de l'acheteur mais il y'a aussi une asymétrie d'information qui concerne les produits vendus ;le fournisseur en acceptant de donner du crédit assure son client de sa bonne foi et de la confiance qu'il a en sa production vendue.

Le crédit commercial est un outil parfois nécessaire pour les PME afin que cette dernière renforce sa position concurrentielle sur le marché et stabilise la demande ; puisque contrairement à l'intermédiaire financier, le fournisseur ne réalise aucun bénéfice sur la partie financière de sa transaction commerciale avec l'acheteur par contre il peut ajuster les termes du crédit commercial afin de conquérir ou préserver des parts de marché .Le fournisseur exploite donc dans la relation commerciale de long terme et maintien avec sa clientèle des relation commerciale pendant une longue durée suffisante pour la réalisation d'objectifs stratégiques (par exemple dépasser un niveau donnée des vente ou de profits) qui peuvent être rendu possible par des termes particuliers du crédit commercial. Il procède donc à un investissent immatériel et spécifique dans ses relations commerciales de long terme avec ses clients.

L'offre de crédit commercial peut être justifié aussi par l'économie d'échelle réalisées par les crédits accordés aux clients ; puisque généralement il y'a une relation positive entre la taille de l'entreprise et le nombre de ses clients. Pour cela la taille de l'entreprise influence sur le montant de financement des ventes et un grand nombre de clients engendre des couts fixes importants dans la gestion des créances clients. En conséquence, une large clientèle implique un cout moyen de gestion par client plus faible (économie d'échelle) et donc favorise le développement de l'offre du crédit.

D'autres raisons qui peuvent pousser le fournisseur à offrir des crédits sont des raisons liées à des arbitrages financiers. En effet, une entreprise dont la trésorerie est excédentaire peut tirer des avantages commerciaux et financiers plus important en accordant des crédits à ses clients

qu'en plaçant ces excédents à court terme. Aussi, ça peut être en raison des considérations fiscales que l'entreprise qui est confrontée à un taux d'imposition élevé peut recourir à immobiliser une partie de sa trésorerie auprès de ces clients qui ont des taux d'imposition plus faibles.

Il faut noter que l'usage de crédit commercial et les motifs de son usage ne sont pas en général fixe et varient d'un secteur à l'autre, d'une entreprise à l'autre et au sein de l'entreprise d'un client à l'autre notamment selon la conjoncture économique et le climat général des affaires.⁹

4) -Le crédit client, un contrat de crédit incomplet :

Quand le fournisseur accorde un crédit à son client, plusieurs événements inattendus peuvent se réaliser durant la période de crédit dont il sera difficile de les prévoir tous et très coûteux de les consigner dans un contrat formel. Pour cela le client et le fournisseur ne peuvent rédiger un contrat 'complet' et on dit que le contrat de crédit client est un contrat incomplet car il ne peut pas couvrir tous les droits et les obligations des parties contractantes dans toutes les situations possibles.

Ce qui fait l'incomplétude de ce contrat est principalement l'existence des asymétries d'information entre le fournisseur et son client.

Deux types d'asymétrie d'information qui rend la rédaction de contrat complet impossible a été réalisé :

Il y a l'asymétrie d'information 'ex ante' qui naissent avant la décision de crédit car le client connaît mieux la probabilité de remboursement que le fournisseur et le fournisseur connaît mieux le coût de production.

Et il y a les asymétries d'information 'ex post' qui apparaissent après l'échange et l'octroi de crédit ; en effet, le client quand il vend, il connaît directement le résultat de la vente par contre le fournisseur ne connaît ce résultat qu'à travers le règlement.

Malgré l'existence d'asymétrie d'information entre les fournisseurs et leurs clients, il faut mentionner que l'asymétrie d'information qui existe entre une entreprise et une banque est considéré plus intense par rapport à celle qui existe entre un fournisseur et son client car grâce à la relation commerciale du long durée entre ces deux derniers, le fournisseur connaît mieux

⁹ Ydriss Ziane, Article : « Les pratiques de gestion du poste client : le cas d'un panel de PME françaises », Revue internationale P.M.E. : économie et gestion de la petite et moyenne entreprise, vol. 22, n° 1, 2009, p

son client et sa situation financière. Pour cela les fournisseurs acceptent parfois de donner des délais de paiements ou de les prolonger à ses clients pendant que la banque refuse d'accorder un crédit à ces derniers.¹⁰

5)- la politique de crédit clients :

« A pour objet de définir les principes d'octroi et de maintien de crédit aux clients ainsi que les objectifs et les conditions de mise en œuvre de ce crédit. Elle doit, être cohérente avec la politique commerciale de l'entreprise mais, aussi, être compatible avec la politique et les ressources financières de celle-ci. Elle doit être écrite et connue de toute les personnes concernées par la relation avec les clients appartenant aux services commercial, logistique, financier...il est d'ailleurs préférable de l'établir avec le concours de ces personnes »¹¹

La politique crédit client doit être réalisé dans un cadre de la politique stratégique globale de l'entreprise. Dès que l'entreprise définit son modèle stratégique de développement, elle peut définir sa politique crédit client, mais il faut s'assurer qu'il existe une cohérence entre le modèle stratégique de l'entreprise, sa politique commerciale et sa politique de crédit clients.

La politique de crédit client doit définir les règles de fonctionnement de la relation client et cela avant le début de relation jusqu'à la fin de cette dernière. Pour élaborer une politique de crédit client, il faut prendre en considération plusieurs dimensions qui sont :

- La précision des fondamentaux d'éligibilité des profits prospects
- Définition de critères de sélection des prospects éligibles
- La précision des règles de poursuite des relations commerciales
- Définition des critères d'évolution de prise de risque sur un client existant
- Définition des critères d'évaluation des relations commerciales existantes en matière de la rentabilité, la gestion relationnelle...
- Précision des motifs et processus de gestion de la fin de la relation client hors situation contentieuses.¹²

¹⁰ Michel Dietsch, Article : « Atouts et handicaps du Crédit Client face au Crédit Bancaire. », Revue d'économie financière, n°46,1998. Endettement / surendettement, p : 177

¹¹ Jean-Luc ROSET, Didier VOYENNE, livre : « Le crédit management en pratique outil d'optimisation du poste clients », Les éditions d'organisation, P : 58

¹² Darsa, Jean-David, Livre : « La gestion du risque crédit client : identifier, comprendre, maîtriser », Ed Gereso, P : 80

Section02 : le risque client au sein de l'entreprise :

i. La notion de risque crédit clients :

1-Définition de risque financier :

Il représente un risque de perdre de l'argent suite à une opération financière sur un actif financier ou une opération économique qui a des incidences financière comme par exemple dans le cas de vente à crédit.¹³

2-Le risque crédit client comme un risque financier :

2.1- Définition de risque crédit clients :

Le risque du crédit clients ou le risque de l'encours est l'un des principaux risques financiers de l'entreprise .L'encours client qui est le totale des factures émises par l'entreprise dont ses clients n'ont pas encore réglées représente un risque financier major pour l'entreprise, ce risque financier peut être :

- Un risque de non-paiement (risque d'impayé) :

Les clients peuvent ne pas honorer leurs créances soit par manque de volonté ou bien faute de leurs incapacités financières, l'entreprise se trouve donc dans une situation de perte.

- Le risque de retard de paiement :

Les clients dans ce cas honorent leurs factures mais avec un retard, ils ne respectent pas les délais contractuels et cela engendre un cout économique que l'entreprise doit supporter.¹⁴

2.2-Le risque crédit client : un risque financier important pour l'entreprise:

Le risque crédit clients est le second risque financier critique que l'entreprise doit maitriser après le risque de la trésorerie, il concerne toute les entreprises quel que soit la typologie de la clientèle de celle-ci. Il est l'un des éléments fondamentaux du besoin en fond de roulement et de la pérennité de l'entreprise.

2.3-Les risques spécifiques du crédit clients liés à l'exportation :

Le crédit offert par un fournisseur à son client étranger ajoute d'autres risques liés à l'exportation qui sont¹⁵ :

¹³ Darsa, Jean-David. Livre : « La gestion du risque crédit client : identifier, comprendre, maitriser », Ed.Gereso, P : 41

¹⁴ idem, P 53

¹⁵ <http://www.etrepaye.fr/gerer-le-risque-a-l-export-c8.php>, (consulté le 25 avril 2017)

- Le risque politique :

Concernant le secteur public, ce risque se caractérise par le fait que le débiteur ne s'acquitte pas de sa dette et pour le secteur privé, le risque se réalise quand le débiteur est en face des circonstances interrompant son paiement par exemple des guerres, un moratoire édicté par les autorités administratives.

- Le risque catastrophique :

Ce risque survient lorsque le débiteur est incapable de payer à cause des catastrophes naturelles en l'occurrence des tremblements de terre, éruption volcanique...etc.

- Le risque monétaire :

Dans ce cas, le risque monétaire se double et concerne :

- Le risque de transfert : incapacité de transférer les fonds à cause des événements politiques, économiques ou législatifs
- Le risque de changes : Qui se caractérise par la baisse de cours de la monnaie étrangère par rapport à celui retenu aux jours du contrat.

3-Les origines du risque client :

Le problème majeur derrière l'inefficacité de gestion du risque client est le manque d'organisation. Les entreprises cherchent toujours comment gérer le risque client avant même de se poser la question : c'est quoi en fait l'origine de problème ?

A côté de l'origine organisationnelle, il y'a des origines techniques, juridiques, comptables et financiers du risque client.¹⁶

-Les origines techniques sont :

- Problème de qualité dans les produits vendus
- Des problèmes rencontrés dans la livraison et les conditions transports
- Saisie incorrecte de la commande
- La non satisfaction des besoins exprimés par le client

¹⁶ Pierre Maurin, livre : « La gestion du risque clients dans les PME Anticiper et gérer ses impayés », Ed AFRON, P : 21

Tout ces problèmes met l'entreprise devant un litige dite litige technique qu'elle doit en répondre rapidement.

-Les origines juridiques sont plus complexes que les origines techniques et touchent quatre points essentiels : le contrat de vente, les factures et CGV, les moyens de paiement utilisés et les décisions judiciaires concernant les clients :

Les origines liées aux contrats :

- La non clarté de contrat
- La non-validation du contrat par le vrai représentant légal de client
- Le contrat comporte des clauses illégales
- Des aspects techniques non financières importants non pas été mentionné dans le contrat
- Le non-respect de contrat par l'un des contractant ce qui engendre une rupture du contrat.

-Les origines liées aux factures et CGV :

- La facture ne montre pas avec clarté les libellés (libellé flou)
- Facture ne faisant pas apparaître la TVA
- Facture ne correspond pas au contrat de vente
- L'inexistence des CGV
- CGV non conforme à la législation
- La non écriture des CGV sur la facture
- La non compréhension des CGV par le client faute de non clarté de ces dernières

– Les origines liées aux moyens de paiement :

Les entreprises peuvent subir des impayés ou des retards de paiement à causes des problèmes liées aux moyens de paiement et cela soit volontairement ou involontairement de la part de ses clients

Les origines de risque client qui concernent les moyens de paiement sont :

- La non signature de chèque par le client ce qui entraîne un rallongement du délai
 - Absence de provision ou insuffisance de provision sur le compte client
 - Opposition à l'encaissement du moyen de paiement par le client
 - Le client est en face de situation d'interdiction bancaire, il ne peut pas émettre de chèque ou utiliser de carte bancaire
 - Le vol des moyens de paiement (espèce, chèque) par le membre de personnel
- Les origines liées à des décisions judiciaires :

Le recouvrement des créances peut rencontrer des problèmes liés à des décisions judiciaires qui dépassent ou non le client en question.

- Les origines comptables se caractérisent par :
- Oublier de facturer ou d'envoyer la facture au client
 - Impossibilité de comptabiliser le règlement client et cela parce que le fournisseur n'a pas saisi la facture
 - La perte de moyen de paiement avant qu'il soit comptabilisé
- Les origines financières sont de l'ordre de deux :
- le client témoigne une insuffisance de trésorerie passagère
 - Le client est dans une situation financière catastrophique, il a une absence définitive de trésorerie

4-Les conséquences du risque client :

Le risque client a plusieurs conséquences à savoir les conséquences techniques, juridiques, organisationnelles, comptables et financières : ¹⁷

-Les conséquences techniques :

- Annulation de la commande

¹⁷ Pierre Maurin, livre : « La gestion du risque clients dans les PME Anticiper et gérer

- Récupération des produits suite à un impayé ou rupture de contrat
- Nécessité de remplacer des produits défectueux qui sont à l'origine de non-paiement
- Nécessité de réaliser des prestations de services complémentaires pour débloquer l'impayé
- Nécessité de refaire les travaux déjà accomplis par le fournisseur car ces derniers ne respecte pas le cahier de charges initial

-Les conséquences juridiques :

- Les intérêts à payés ou à recevoir en cas de non-respect de clauses de contrat
- Rupture de contrat à cause d'un impayé
- Déclenchement d'un recouvrement amiable
- Déclenchement d'une relance contentieuse
- Mandatement d'un huissier pour éviter qu'un client malhonnête revend ou transforme les produits non payés et déjà livrés par le fournisseur, ou bien demande de provision sur le compte bancaire de client d'un montant égal à l'impayé.

-Les conséquences sur l'organisation :

- L'utilisation de nouvelles procédures administratives essentiellement en ce qui concerne la prise de commande et la livraison
- Externalisation de la gestion de recouvrement
- Amélioration des compétences du personnel comptable en matière de gestion de risque client par le recours à des formations et des organismes de conseil.

-Les conséquences comptables et financières :

Elles sont généralement dues aux aspects techniques ou juridiques cités auparavant et engendrés par les problèmes de recouvrement des créances. Ils sont donc des conséquences indirectes :

- Provision sur litige technique ou juridique

- Perte de rentabilité de chiffre d'affaires en cas d'impayés dans des litiges techniques ou juridiques importants
- Diminution de chiffre d'affaires à cause de perte d'un client important du a un litige non résolu ou mal résolu
- Cout supporté par l'entreprise et ne faisant pas une contrepartie en chiffre d'affaires (par exemple une prestation supplémentaire gratuite, clause de garantie technique...)
- Provision pour dépréciation du poste clients qui correspond au montant de créances qui présente un risque d'impayés
- Charges exceptionnelles des créances devenues impossibles à récupérer suite à la liquidation judiciaire de client
- Augmentation du BFR

Si les retards de paiement continuent d'augmenter, il y'aura :

- Perte de trésorerie en cas de situations catastrophique de client qui devient défaillant donc ne peut honorer ses engagements
- Perte de chiffre d'affaires définitive suite à la défaillance de clients
- Coût additionnel de la gestion du risque client

ii. La gestion de risque crédit clients :

1-L'importance de l'environnement de l'entreprise dans la gestion de risque crédit clients :

Pour gérer le risque client ; il faut tout d'abord savoir la structure de l'entreprise en question : l'organisation de ses divisions, son organisation commerciale, l'organisation de sa production.

Ensuite, se tourner vers son environnement car la bonne compréhension de l'environnement de l'entreprise est très nécessaire pour gérer le risque client.

Parmi les points essentiels de l'environnement de l'entreprise qui doivent être traité : ¹⁸

¹⁸ Axelle LABADIE, Olivier ROUSSEAU, livre : « Crédit management, gérer le risque client. », Ed. ECONOMICA, P : 14

- Les produits :

Chaque type de produit nécessite une politique de crédit particulière et il faut penser à intégrer la nature des produits dans la méthode de gestion du risque client car les produits ne sont pas vendus de la même façon et le risque client diffère que si l'entreprise fabrique des produits sur mesure, des produits périssables ou des produits de consommation courante

Aussi, il faut noter que la marge à réaliser sur un produit joue un rôle dans le degré de risque client accepté : plus la marge est élevée sur un produit, plus l'entreprise est incitée à prendre un risque supplémentaire.

- Le marché :

La relation entre les entreprises clientes et fournisseurs se caractérise par un rapport de force qui est déterminé soit selon la taille, l'image de marque, le secteur d'activité public ou privé ou le marché dont l'activité est exercé (monopole, oligopole..) de ces deux dernières.

Le rapport de force permet donc soit au fournisseur, soit au client d'être en position de force et d'imposer ses lois et cela, selon ces critères, le risque client pris par le fournisseur n'est pas le même et varie selon la position de force de cette dernière.

Les concurrents de leurs coté joue un rôle dans la constitution de la politique de risque client. La position de l'entreprise par rapport à ses concurrents influence la manière dont elle gère son poste client selon que la concurrence est intense ou non.

La différenciation en matière d'us et coutumes appliqués dans les différents secteurs fait que chaque secteur applique des délais et des modes de paiement différents, ce qui influence la manière dont le risque client est géré.

- La réglementation :

L'entreprise est soumise à une certaine réglementation qu'elle doit en tenir compte dans sa réalisation des procédures de gestion de risque client. En effet, chaque secteur a des contraintes légales que cette dernière ne doit pas dépasser ; elle doit les utiliser au mieux dans l'intérêt de l'entreprise.

2-Les risques inhérents à la gestion de poste clients :

Comme c'est déjà mentionné auparavant, le risque client est un risque financier important pour l'entreprise, qui peut être, soit un risque de crédit (risque d'impayé) qui correspond au risque de non recouvrement final et qui peut se présenter en deux formes :

-lorsque le client ne remplit pas ses obligations à l'échéance

-lorsque le support de paiement ne transforme pas en cash à l'échéance et cela concerne en général le chèque ou l'effet

Soit un risque de retard qui correspond à la situation de non encaissement à la date d'échéance les sommes dues.

Par contre, le risque client est effectivement réparti en deux types de risque : les risques primaires qui sont le risque de crédit et le risque de retard et les risques secondaires qui sont les conséquences financières des risques primaires et il y'a aussi ce qu'on appelle les risques de gestion dont le risque le plus important a cité est le 'risque commercial'

2.1) Les risques secondaires :

Représente le risque de rentabilité et le risque de liquidité

-Risque de rentabilité :

Le risque de crédit et de retard influence négativement sur la rentabilité de l'entreprise et cela à cause des :

- Frais financiers représenté par le manque à gagner générés par le stockage de l'encours clients dans le poste client qui coûte pour l'entreprise.
- Les provisions et les pertes que l'entreprise subite à cause de défaillances de ces clients
- Les coûts de gestion de poste clients (les procédures préventifs et curatifs)

-Risque de liquidité :

Puisque l'entreprise investit dans le poste client (investissement immatériel), elle aura naturellement un besoin de ressources financières à court terme, ce qui pousse cette dernière à demandé des concours bancaires court terme dont la banque peut à tout moment demander le remboursement. Cela va mettre l'entreprise dans une crise de liquidité, l'entreprise doit donc savoir comment gérer le risque de liquidité pour éviter la défaillance et garantir la pérennité.

2.2) Risque de gestion : le risque commercial :

Les objectifs de la direction financière et de service commercial sont parfois divergents

Le responsable crédit ou le financier parfois freine des commandes que le commercial souhaite réaliser car pour lui sa représente une affaires trop risqué ou n'est pas rentable pour l'entreprise par contre, il peut y'arriver que le responsable crédit empêche le développement des affaires par un politique crédit trop stricte, aussi par son manque d'information en ce qui concerne la stratégie commerciale de l'entreprise. Pour cela le responsable crédit ou le financier doit collaborer avec le commercial et prendre en considération la stratégie commerciale pour lutter contre le risque commercial.

La lutte contre le risque commercial signifie la lutte contre :

- Le risque de commencer une relation avec un client potentiellement défaillant
- Le risque d'empêcher l'acquisition de nouveaux clients à cause de politique de crédit trop stricte
- Le risque de perdre des clients¹⁹

3-comment gérer le risque client :

La gestion de risque crédit client peut être détaillé comme suit :

3.1- la maitrise des risques :

Le risque représente le total des pertes subies par l'entreprise à causes des créances irrécouvrables en ajoutant les provisions pour créances douteuses de l'exercice en cas de retard de paiement considérable ou d'un impayé ; ces sommes ne sont pas encore des pertes certaines, mais il y'a une chance considérable qu'ils le seront surtout si le recouvrement amiable et contentieux a échoué.

L'entreprise pour maitriser les risques client doit estimer le risque de chaque client, aussi elle doit analyser le profil payeur de ses clients car le profil payeur quand il est dégradé représente un risque potentiel

Le profil payeur ou le comportement payeur est l'attitude du client face au paiement des sommes dues à l'entreprise.

¹⁹ Jean-Luc ROSET, Didier VOYENNE, livre : « Le crédit management en pratique outil

L'entreprise doit suivre en permanence ce comportement pour détecter la dégradation possible en matière de recouvrement.

Le profil payeur représente le comportement du client pendant la phase de recouvrement, il sert comme un signe d'alerte pour l'entreprise afin que cette dernière prenne des actions envers ses clients. L'entreprise analyse le profil payeur en se basant sur des données mesurables objectives et subjectives au même temps.

L'analyse de profil payeur se fait à posteriori mais l'entreprise est incité à suivre les signes de dégradation avant que le dommage est fait, elle va donc suivre les éléments constitutifs du profil payeur de client.

Parmi les signes de dégradation on note l'augmentation des retards, le nombre important des actions de relance et recouvrements, la dégradation de l'accueil téléphonique. Tout cela engendre un cout de recouvrement.

L'entreprise peut confronter cette dégradation par

- limiter le crédit de client concerné
- Bloquer les livraisons ou échelonner les paiements
- Appliquer un recouvrement spécifique pour le client concerné par la dégradation
- S'il le faut, rendre visite au client

Les actions a mené contre un profil payeur dégradé est essentiellement pour revenir à la situation normal sans que la relation commercial entre le fournisseur et son client soit touché.

Un autre point essentiel pour la maitrise de risque client est la notion de l'exposition au risque. En effet, l'entreprise doit prendre en compte cette dernière dans ces enjeux de gestion de risque client.

« L'exposition au risque représente tous les risques individuels des clients actifs du portefeuilles. »

Cette exposition est en proportion avec les délais de paiement en incluant les retards de paiement. Plus les délais de paiement sont longs, plus l'exposition au risque est importante.

L'exposition au risque peut se définir aussi par la composition du portefeuille clients et l'importance de nombre de clients dans ce portefeuille : plus le nombre de clients est grand, plus le risque est important.

La marge aussi doit être prise en considération lorsque l'entreprise veut maîtriser le risque client car les impayés supportés par cette dernière ne peuvent être compensés que par la réalisation d'une marge supplémentaire qui va couvrir les pertes d'impayé. Plus la marge réalisée sur le chiffre d'affaires est faible, plus le risque est grand et le chiffre d'affaires à réaliser pour couvrir l'impayé doit être important.

L'entreprise doit bien gérer le couple délais de paiement, marge car si cette dernière accorde des délais de paiement longs alors qu'elle réalise une faible marge sur ces ventes, elle s'exposera à un grand risque. Pour cela, elle doit être prudente quand elle accorde ou prolonge des délais de règlement.

3.2- Maitriser les couts de crédit client :

Les couts de crédit client sont de l'ordre de trois :

- ✓ Les couts liés au financement du crédit clients
- ✓ Les couts liés aux défaillances
- ✓ Les couts de gestion administrative

-Les couts de financement du crédit :

Ce cout est à l'origine de l'intervention de responsable crédit pour limiter le poids de certains éléments qui sont :

Les délais de paiement :

La politique de crédit doit bien déterminer les délais accordés aux clients selon le niveau de risque

Niveau de retard :

Les retards peuvent être gérés en appliquant les techniques de recouvrement

Taux de financement :

Ce taux est négocié avec les partenaires financiers de l'entreprise comme les banques, les sociétés d'affacturage. Ce taux dépend de la taille, la rentabilité, la solvabilité de l'entreprise et avant tout la qualité de la clientèle.

Escompte :

Si le client règle par anticipation, l'entreprise lui accorde un escompte et parfois c'est bénéfique pour l'entreprise d'accorder un escompte important car malgré le coût financier, le paiement immédiat diminue le risque et améliore le potentiel commercial.

-Le coût direct des défaillances :

Le coût de défaillance représente la perte des créances à cause de défaillance de clients. Ce coût dépend de :

La répartition de chiffre d'affaires :

Selon la répartition de chiffre d'affaires, certains segments des clients présentent un faible risque, d'autre un fort risque.

Situation économique :

Selon la conjoncture économique, certains secteurs d'activités représentent des risques importants, d'autres un faible risque.

La politique de prévention :

Les procédures de prévention contre le risque (procédures d'ouverture de compte ; d'encours autorisé, blocage des livraisons....) ont un influence sur le niveau des sinistres.

Politique de couverture :

La couverture contre le risque augmente le coût pour l'entreprise mais joue un rôle significatif dans la réduction de risque de défaillance.

Le recouvrement et la politique de crédit :

La pratique de recouvrement au sein de l'entreprise et la fixation des délais de paiement détermine le coût de défaillances.

Mode de capitalisation :

La comptabilisation des provisions des créances irrécouvrables pèsent sur le cout de défaillances

-Les couts de gestion :

Le cout de gestion global se compose d'un ensemble de couts explicites et implicites qui sont le résultat de traitement du poste clients. Pour déterminer le cout global de gestion, il faut tenir compte des éléments suivants :

La gestion des comptes clients : Qui inclut toutes les opérations administratives de traitement et de suivi de poste client.

La prévention et le recouvrement : D'un côté, à travers les travaux de renseignements des sociétés de renseignements, le renseignement interne par les commerciaux ou à travers des partenaires. Et de l'autre côté les procédures de relance, les frais téléphoniques, le cout de traitement des dossiers contentieux.

Toute ces couts représentent un enjeu pour l'entreprise ; en effet ; l'entreprise utilise beaucoup de moyens pour maitriser le risque clients et optimiser l'entrée d'argent mais elle doit en parallèle veiller à ce que ces couts ne soient pas excessifs et que l'entreprises atteint les objectifs attendus

4-Les conditions pour réussir dans la gestion de risque client :

4.1-CGV :

« Les CGV sont les règles formalisées, définies par le fournisseur, qu'il applique à tout client dans le cadre d'une vente réalisée avec celui-ci »

CGV définie le cadre contractuel de la relation commerciale entre le fournisseur et son client. Elles sont communiquées à tout acheteur et sont construit par catégorie de clients

Les CGV doivent être acceptées par les clients pour qu'elle joue son rôle qui est l'encaissement rapide de cash. Le client accepte les CGV de fournisseur par le faite qu'il passe la commande

Les CGV doivent être claires et précise et le fournisseur doit les adresser officiellement aux clients à travers les bons de commandes et les factures. Elles portent essentiellement sur les prix, les remises, ristournes, le paiement, les garanties éventuelles, la commande et la livraison. En effet, elles concernent tous les éléments de l'opération de vente.

Les CGV dominent les CGA du client sauf si le fournisseur accepte d'appliquer quelques dispositions ou la totalité des dispositions des CGA en formalisant l'acceptation mais si le fournisseur les refuse ; seulement l'application des CGV prend place.

Le fournisseur doit veiller à ce que les CGV correspondent aux politiques commerciales et de crédit. Les points pris en considération lors de l'élaboration des conditions générales de la vente sont brièvement les suivantes :

- L'acceptation de la transaction commerciale : Par la signature d'un bon de commande, la réception des travaux ...etc.
- Le prix : les modifications portés sur les tarifs (Modification des conditions économiques, modifications légales)
- Les remises et ristournes : comment sont-elles attribuées et versées
- Le transport et la livraison : mentionner le délai de livraison
- Les emballages : déterminer la propriété (est-ce que c'est la propriété de l'entreprise, si oui quelles sont les modalités de retour et les conditions de garde et de conservation par le client.)
- Les garanties et SAV du client : C'est quoi la forme et délai de réclamation. Aussi les conditions et modalités de retours du produit.
- Les garanties de l'entreprise : La détermination de plafond de crédit client et les prévisions de réduction du délai de paiement et l'obtention de garanties
- Les modalités de paiement : précision de moyens et délais de paiement. Aussi la nature de paiement est-ce qu'elle est différée ou à terme.
- L'escompte pour règlement comptant : Le taux de l'escompte client est-il fixe ou révisable
- La pénalité de retard : détermination de la pénalité de retards avec précision

4.2- Garantir la qualité de facturation :

Les factures quand elles sont formalisées de façon correcte cela a une grande influence sur la qualité des factures.

L'absence d'erreurs de prix, de quantités, d'adresse et de références va permettre à l'entreprise d'accélérer l'encaissement de chiffre d'affaires sans qu'il soit des problèmes de forme ou de fond dans les factures.

4.3-Bon choix de délais de paiement :

Les délais de paiement doivent être bien définis dans le contrat de vente et plus précisément dans les CGV

Les délais maximum sont définis par rapport à la date de la facture. L'entreprise doit prendre en compte les dates de règlement à ses fournisseurs dans la fixation des dates d'échéances des créances sur les clients

En effet, elle ne doit pas faire coïncider exactement les dates d'échéances des créances sur les clients avec celle des dettes vis-à-vis les fournisseurs sans que cette dernière tient compte des jours de valeur.

Pour cela, les dates d'échéances de règlement des créances clients doivent être antérieures aux dates d'échéance de règlement de fournisseur.

4.4-Bon choix des moyens de paiement :

Les moyens de paiement comme les délais de règlement sont des conditions importantes qui déterminent la qualité de recouvrement. Il y'a plusieurs moyens de paiement offerts pour l'entreprise ,quelles sont parmi ces moyens qui aident l'entreprise à minimiser le risque client et garantir le plus l'encaissement de chiffre d'affaires ?

- Les espèces :

Les espèces ont comme avantage la liquidité immédiate mais nécessite de justifier ces origines et vérifier que ce n'est pas de fausse monnaie. Aussi, les espèces sont non relançables avant l'échéance car le client attend jusqu'à la date d'échéance pour régler ses engagements.

- Le chèque :

Le chèque procure pour l'entreprise la liquidité mais il a plusieurs inconvénients qui sont :

-Il est émis à l'initiative du client ce qui lui permet de contrôler la date d'émission de chèque et cela facilite le retard de paiement.

-L'entreprise doit attendre l'échéance pour exiger le chèque car il est caractérisé par le paiement à vue

-Il est coûteux car il nécessite un traitement administratif, il est un instrument matérialisé donc il nécessite une manipulation et doit être remis à l'encaissement ou transmis par courrier

- Le virement bancaire :

Il n'est pas très coûteux car il s'agit d'un jeu d'écritures comptables. Il est donc dématérialisé

L'inconvénient de virement bancaire est comme le chèque généré à l'initiative du client mais contrairement au chèque, il n'a aucune garantie donc l'émetteur peut révoquer le virement à tout moment tant que son compte bancaire n'est pas débité, aussi si le compte de l'émetteur n'est sans provision au moment de règlement, le bénéficiaire ne peut rien faire.

- Le virement commercial :

Cette nouvelle conception de virement qui a un caractère dématérialisé se base sur le mécanisme suivant :

-La constitution de fichier enrichi des informations commerciales dès l'acceptation des factures de la part de fournisseur. Ce fichier d'ordres de virement est envoyé de la part de l'entreprise cliente vers sa banque qui accuse réception et communique au créancier un avis de paiement à venir en précisant la date, le montant et la facture. La banque peut proposer au créancier un encaissement anticipé ce qui rend le virement commercial un instrument mobilisable

- L'effet de commerce :

C'est un moyen de paiement et un support de crédit. Les avantages de l'effet de commerce sont divers :

-Il est réalisé avant l'échéance ce qui permet au fournisseur de le relancer avant échéance.

-Il est mobilisable car il sert de moyen de financement par escompte

-Il est dématérialisé donc peut être échangé dans le circuit bancaire

- Sa émission peut être à l'initiative du fournisseur ce qui lui permet de maîtriser la date d'échéance

L'inconvénient qu'on peut citer pour l'effet de commerce est les traitements administratifs lourds

- Le prélèvement :

Le prélèvement est un moyen de paiement idéal pour le fournisseur car il lui aide beaucoup en matière de date d'échéance. En effet, le prélèvement permet de maîtriser la date d'échéance par ce dernier car c'est le fournisseur qui donne l'instruction à la banque de client pour qu'elle paie une somme d'argent à travers le prélèvement. L'opération nécessite l'accord du client.

Le prélèvement est efficace en matière de recouvrement car il permet d'encaisser le montant exact à la date exacte ; il aide donc d'éviter le retard avec un cout minimum

- La carte bancaire :

Permet au fournisseur une facilité de traitement et une garantie de paiement avec zéro retard. Par contre, il existe un inconvénient qui est le cout ; ce que n'est pas un cout administratif mais bancaire à cause des commissions fixes et variables élevées

En récapitulant, on peut dire que les moyens de paiement les plus privilégiés sont :

Le virement commercial

Le virement bancaire

La carte bancaire

5-La prévention de risque :

L'objectif est de prévoir les situations qui engendrent une perte pour l'entreprise et cela implique l'identification des clients en difficultés qui vont provoquer des retards de paiements ou des litiges.

5.1-l'information commerciale :

L'entreprise collecte les informations sur l'entreprise cliente, ces informations peuvent être des informations de nature juridiques, financières et commerciales

Elle utilise ces informations afin de prévenir le risque qui peuvent être tiré des états financiers de l'entreprise, du contact direct avec le client, dans la presse économique ...etc.

5.2-La limite de crédit :

La limite de crédit ou encours autorisé est le degré de risque que l'entreprise est prête à prendre sur un client donné.

En effet l'encours client est l'exposition de l'entreprise au risque de non-paiement des créances clients dès que cette dernière accepte de fabriquer, stocker ou différer le paiement par rapport à la livraison

L'encours client est de deux types :

- L'encours commercial :

Si l'entreprise accepte des commandes qui non pas encore été livrées ou qu'elles ont été livrées mais pas encore facturées

- L'encours financier :

Il concerne les factures non échues ou les factures échues non réglées et aussi les effets non échus

L'encours clients quand il est mesuré a un instant donné peut être trompeur car il dépend de l'âge de créance, le poids des retards et l'augmentation du montant des commandes. Il faut donc à chaque événement qu'elle soit une nouvelle commande, un règlement, un retard de paiement ou une déduction sur règlement prendre en compte ces modifications afin de comparer le nouvel encours à la limite de crédit accordé et ensuite agir selon est ce que l'encours à dépasser ou non la limite de crédit (blocage de livraison , ajustement de la limite de crédit)

Quand l'entreprise procède à la gestion de la limite de crédit, elle se préserve et se sécurise contre :

- Le dépassement de l'encours réalisé avec le client la limite de crédit autorisé
- Le dépassement de la date de la limite de crédit

L'application de la limite de crédit aide l'entreprise à suivre les encours clients pour qu'ils ne dépassent pas un certain seuil et par conséquent augmentent beaucoup plus le risque d'impayé. L'entreprise suit donc la limite des crédits et analyse les motifs de dépassement pour agir en ce sujet. Elle utilise pour déterminer la limite de crédit les informations recueillies lors de l'ouverture de compte client et en appréciant la solvabilité de client par une évaluation

de risque en utilisant l'analyse financière, l'entreprise définit la limite de crédit pour chaque client.

Si l'entreprise utilise l'assurance-crédit, donc la garantie offerte par l'assureur servira à fixer cette limite de crédit.

6- La prévention de l'encaisse :

Consiste à prévoir théoriquement les encaissements et d'anticiper les besoins de trésorerie

6.1-Suivre les délais de paiement :

En fonction de profil payeur et de l'importance des délais de paiement accordés à ces clients, l'entreprise doit organiser une relance préventive pour diminuer le risque de retards de paiements et le risque d'impayés. Cette pratique est notamment distinguée pour les clients mal organisés, fragiles ou de mauvaises fois

6.2-La relance amiable (ou recouvrement amiable) :

Recouvrer veut dire récupérer le juste paiement d'une somme due

Le recouvrement des créances consiste à utiliser tous les moyens matériels tels que l'envoi de lettres, les appels téléphoniques, le courrier électronique ou bien des démarches auprès des clients afin de les amener à payer. Il ne concerne pas seulement la récupération des créances mais englobe tous les moyens mis en œuvre pour réaliser ce résultat ; d'ailleurs on dit qu'il y a recouvrement dès qu'il y'a une incitation de la part de fournisseur au client pour que ce dernier paie ses engagements et même si les tentatives et les efforts pour parvenir à recouvrer les créances ne donnent pas de résultats, ça représente toujours un acte de recouvrement.

Le recouvrement est dite amiable si il n'est ni judiciaire ni forcé, il ne comprend aucune procédure judiciaire.

La relance amiable se fait lorsque l'échéance est dépassée, l'entreprise doit agir et essayer d'encaisser toute créance en retard le plus vite possible. Cela pour faire en sorte que la trésorerie rentre de plus près de la date qui a été prévue

Il faut toujours penser à préserver la relation commerciale avec le client et à sa fidélisation.

Comme c'est déjà mentionné, les supports de la relance à utiliser sont plusieurs : courrier électronique, le SMS ou le téléphone. Le téléphone reste le plus efficace mais n'empêche que l'entreprise peut utiliser plusieurs support à la fois.

L'indicateur principal qui nous montre la performance de la relance amiable est le DSO : days of sales out standing qui représente le délai moyen de paiement de l'entreprise.

6.3-Le recouvrement judiciaire :

Après l'étape de recouvrement amiable, l'entreprise doit passer au recouvrement judiciaire.

Il faut noter qu'à cette étape, la créance doit être certaine, exigible c.à.d. à échéance et liquide.

La première étape d'un recouvrement judiciaire est la mise en demeure qui consiste à envoyer un courrier de mise en demeure avec accusé réception pour informer le client par l'action en justice qui va prendre place.²⁰

7-Les modes de couverture de poste clients :

Malgré toutes les précautions et les actions prise pour éliminer le risque client, un risque non négligeable existe toujours.

L'entreprise peut mener à couvrir le risque client avec : ²¹

7.1) L'assurance-crédit :

La défaillance d'un client peut entrainer parfois des conséquences plus graves si le client est important que d'autres sinistres qui touchent l'entreprise. Le risque client peut donc être couvert par une assurance-crédit qui joue un rôle dans :

-La surveillance des clients qui consiste à ce que l'assureur détermine pour l'assuré qui est l'entreprise le montant d'encours maximum à accorder au client compte tenu de l'indemnisation assumé par lui.

-Le recouvrement contentieux des créances : L'assureur fourni un deuxième service qui est le recouvrement contentieux si l'entreprise confronte un impayé.

-L'indemnisation de l'assuré : Si le sinistre aura lieu (qui se caractérise par le non-paiement de client), l'assureur garantit l'indemnisation pour l'assuré.

²⁰ Document de consultation, « Encaisser au plus vite tout le chiffre d'affaires », Guide AFDCC, 2013, P : 13

²¹ http://www.acting-finances.com/offres/file_inline_src/188/188_P_1743_38.pdf, (consulté le 10 avril 2017)

Il faut noter que l'assurance-crédit ne constitue pas une assurance tout risque car elle couvre un seul risque qui est le risque de l'insolvabilité de client (se définit par l'impossibilité définitive de paiement). En effet, elle ne fonctionne pas en cas de retards de paiement ou en cas de non-paiement du a une autre cause que l'insolvabilité.

7.2) L'escompte pour paiement anticipé :

L'entreprise propose un escompte pour son client à travers les CGV, elle lui donne la possibilité de payer par anticipation ou comptant avant la livraison ou dans les jours suivant la livraison. Cela va l'aider à améliorer sa trésorerie et parfois, c'est nécessaire pour l'entreprise d'accepter à accorder un escompte pour paiement anticipé avec un taux un peu plus élevé et cela faute d'un besoin de trésorerie ou pour garder la relation commerciale ou afin d'augmenter le chiffre d'affaires.

7.3) La caution :

Un établissement financier garantit la défaillance financière du client débiteur, le fournisseur se couvre donc contre le risque de défaillance de client.

7.4) L'affacturage :

C'est une récente opération qui se base sur le transfert des créances clients de leur titulaire vers un organisme d'affacturage qui s'appelle factor. Ce dernier assure le recouvrement de ces créances commerciales.

L'affacturage aide donc les entreprises à garantir le risque clients par effectuer le recouvrement des créances, la gestion des comptes clients et assurer le financement anticipées des créances (le factor garantit une avance financière du montant des créances) qui aide l'entreprise essentiellement à financer son BFR.

Le côté intéressant d'affacturage est que le factor comme une banque ou un organisme financier assure le financement des créances cédées avant l'échéance. Il impose cependant parfois des conditions à savoir :

- Une retenue de garantie pour faire face à d'éventuels litiges, escomptes...etc.
- Le financement ne dépasse pas le montant de l'engagement accepté par le factor.

L'affacturage englobe par contre des inconvénients qu'on doit citer :

-La société d'affacturage n'achète que les créances qui lui semblent moins risquées, elle garantit donc de rendre la partie la moins risquée du poste clients liquide mais elle laisse l'entreprise traiter avec le risque de défaillance de ses clients plus fragiles.

-Le coût de l'affacturage est très important car il englobe :

- ✘ Le coût de financement
- ✘ Le coût de la gestion administrative des créances
- ✘ La prime de risque

Conclusion

Chaque entreprise est exposée à divers risques quels que soient son secteur d'activité, son historique, sa métier, sa taille. Parmi ces risques, il existe le risque du crédit clients qui est un risque financier primordial et dans une situation de crise, l'enjeu de ce risque client devient de plus en plus inquiétant compte tenu du manque de chiffre d'affaires, de la double nécessité de la maîtrise quotidienne de la trésorerie et des couts qui sont le cout de relance, le cout d'opportunité commerciale, l'allocation et mobilisation des ressources.

L'entreprise doit donc gérer ce risque, et sa gestion comporte deux composantes :

- La qualité de la prise de risque

- L'intégralité des outils et des démarches de pilotage des risques pris dans le temps : pilotage et actions préventives et curatives de recouvrement.

Chapitre 02 :

**Le processus de gestion du crédit clients et
l'équilibre financier à court terme**

Introduction

Dans le contexte actuel de l'économie de marché et avec la guerre commerciale qui existe, l'entreprise doit s'adapter continuellement et développer sa capacité d'anticipation.

Avec toutes ces conditions, l'optimisation de sa relation avec ses partenaires extérieurs notamment avec ses clients est fondamentale dans la gestion financière de l'entreprise.

Le risque crédit clients trouve son origine dans la transaction commerciale et il existe dans ses différentes étapes qui sont la prospection, la conclusion de contrats, la facturation, le recouvrement des créances et le règlement des factures. La gestion du crédit clients pour diminuer au maximum le risque doit s'étaler tout au long de la transaction commerciale :

- En amont, pendant la prospection et la conclusion de contrat.
- Pendant la passation de la commande, la facturation, la livraison
- En aval, pendant le paiement des factures et le recouvrement des créances.

L'importance de clients pour l'entreprise pousse cette dernière à maîtriser sa relation avec ses clients. Pour cela, elle cherche à optimiser la gestion du risque client par des outils d'analyses du risque et des procédures de gestion, tout cela pour maintenir un certain équilibre car le recouvrement des créances impact en effet directement le BFR et la trésorerie de l'entreprise qui sont des indicateurs de l'équilibre financier à court terme ; notion que l'entreprise doit veiller toujours à sa maîtrise et sa stabilité car l'état de trésorerie dépend de la rentabilité et de la capacité d'investissement de l'entreprise, il est donc essentiel de garantir l'encaissement des règlements.

Chapitre 02 : Le processus de gestion du crédit clients et la réalisation de l'équilibre financier à court terme

Section 01 : Les pratiques de gestion de crédit client au sein des entreprises

I. La notion de crédit management

1) Définition de crédit management :

Selon AFDCC ; « Le crédit mangement est l'ensemble des techniques financières, juridiques et de communication qui concourent, grâce à une organisation adaptée, à accélérer le paiement des clients dans le cadre des délais définis, contractuellement, et à préserver et consolider les marges de l'entreprises tout en participant au développement du chiffre d'affaires ». ²²

La gestion des risques associés à l'activité commerciale par le crédit management s'appuie en général sur toutes les fonctions de l'entreprise et en particulier sur les fonctions commerciales et financières et cela pour sécuriser la fonction vente/clients et garantir une meilleure rentabilité pour l'entreprise.

2) Origine de crédit management :

« L'origine de crédit management part de la Mésopotamie, ou les prêtres d'Ourouk V^{ème} millénaire AV J-C) enregistreraient sur des tablettes d'argile leurs comptabilité ainsi que les informations sur leurs clients. Tous les échanges reposaient sur la confiance. La poigné de main qui concluait la transaction marchande et entraînait le respect de celle-ci ; permettait de s'assurer de la qualité du client pour être payé et faisait partie de la relation de confiance. Puis, l'évolution du contexte économique, financier et juridique a conduit peu à peu à structurer les échanges, sécuriser les transactions et adapter la législation notamment en matière de défaillances d'entreprise. La relation de confiance n'est plus suffisante dans la relation marchande. C'est donc dans ce contexte, que le crédit management s'impose comme une composante de la stratégie de l'entreprise. » ²³

3) L'importance du crédit management :

Le crédit clients représentent une part importante de l'actif des entreprises ce qui peut entraîner une défaillance d'entreprise si ce crédit clients se transforme a des impayé.

²² Karen Dorothée Niaba, thèse : « Analyse du risque client et approche de crédit management : cas de Unilever-ci », Octobre 2005

²³ idem

Pour cela, le crédit management est mise en œuvre pour : ²⁴

- La maîtrise de l'encaissement du chiffre d'affaires pour garantir le développement de l'entreprise.
- L'appréciation de la capacité des partenaires commerciaux (clients) à respecter leur engagement
- La diffusion de la culture d'anticipation, de régularisation, de négociation, de la prospection à l'encaissement pour limiter les contentieux.
- Optimisation de BFR et financement de cycle d'exploitation
- Arbitrage entre un développement maximum et un risque minimum

Opérationnellement ; le crédit management constitue de gérer les informations des comptes des entreprises clientes instables et plus ou moins fiables afin de contrôler les défaillances de ces partenaires

4) Le crédit management dans l'organisation :

Le crédit management est l'un des variables stratégiques de l'entreprise. En effet, la gestion de risque client n'est pas considérée comme une mode mais une nécessité pour sécuriser l'activité commerciale de l'entreprise.

Pour accélérer l'entrée d'argent et lutter contre les impayés, tous les services de l'entreprise doivent être mobilisés, il faut donc mettre en œuvre une organisation transversale et maîtriser un certain nombre de tâches en commençant par la prospection commerciale, après la négociation du contrat de vente, la facturation, la livraison et la comptabilité client et en finissant par le recouvrement.

La gestion de crédit clients doit être une culture d'entreprise. Cette dernière doit préciser avec clarté la dimension globale et les enjeux de la gestion de poste clients.

Le premier acteur de la gestion de risque client étant le commercial qui doit être sensibilisé à ce sujet et surtout à ses effets sur la trésorerie de l'entreprise, il doit être impliqué dans le recouvrement des créances car il est en contact direct avec les clients de l'entreprise. Après le commercial, viennent les autres acteurs des autres services (finance, audit, comptabilité....) qui aussi doivent être impérativement conscients de leur impact sur la maîtrise de risque clients.²⁵

²⁴ Frédéric AKINOLA, thèse : « Audit de la gestion du poste clients : cas du CNAO »,

²⁵ Frédéric AKINOLA, thèse : « Audit de la gestion du poste clients : cas du CNAO »,
Novembre 2006

II. Le processus de gestion du crédit clients au sein des entreprises

La gestion de crédit clients touche essentiellement la fonction financière et commerciale de l'entreprise ; Concernant la fonction financière, gérer le crédit clients veut dire minimiser le risque lié au poste clients de l'entreprise et cela par minimiser les pertes dues aux défaillances des clients et minimiser la rotation du poste clients.

Concernant la fonction commerciale, la gestion du crédit clients veut dire l'accompagnement des ventes et pourquoi pas, l'aide à leurs développement.

Le processus de gestion de crédit clients se caractérise par les étapes suivantes. Mais il faut noter qu'avant application de ces étapes de gestion, l'entreprise doit passer toujours par ce qu'on appelle une prévention des risques clients en : ²⁶

-analysant la solvabilité de ces clients en se basant sur les informations commerciales et financières, aussi les annonces légales, les publications des bilans, les articles de la presse spécialisée, le changement de dirigeants, le transfert de siège social, l'évolution de l'actionnariat... etc.

-utilisant les CGV comme protection

-définissant avec rigueur les termes et moyens de paiement

-définissant une limite du crédit pertinente et révisant au fur et à mesure le crédit clients

Tous ces points cités ci-dessus ont été traités en chapitre un dans les conditions pour réussir dans la gestion de risque client et dans la prévention de risque clients.

Les étapes de gestion de crédit clients au sein des entreprises sont : ²⁷

1) L'ouverture des comptes clients :

C'est une étape nécessaire pour toute vente dont le paiement est à terme et considéré moins sûr. Le recouvrement peut rencontrer des difficultés si les précautions prises dans ces étapes ne sont pas suffisantes.

Le compte client permet de connaître aux mieux l'identité de l'entreprise cliente et cela aide dans :

o Vérification de l'existence de l'entreprise dans l'adresse indiquée

²⁶ Bruno BLANCHET, Didier VOYENNE, Livre : « Le crédit inter-entreprises Un mal nécessaire ? », Ed ECONOMICA, P150

²⁷ idem, P172

- Le contrôle de sa solvabilité
- La disposition de nom sociale exacte et des noms et numéro téléphone des interlocuteurs

La demande d'ouverture de compte client doit être rédigée par un commercial et doit contenir au moins le chiffre d'affaires envisagé, les termes et moyens de paiement demandés, les coordonnées bancaires et l'accord sur les CGV.

2) **Gestion de crédit clients de la facturation a l'encaissement :**

Gérer le crédit clients a la même importance que prévenir le risque de ce crédit et c'est plus efficace que le traitement contentieux

2.1) La facturation :

Facturer une créance de façon préalable et parfaite est primordiale pour pratiquer une gestion sur cette dernière.

La facturation est une obligation pour l'entreprise. En effet, l'établissement de facture n'est pas seulement une obligation commerciale mais elle est conditionnée par la réglementation fiscale car elle permet de véhiculer la TVA. Le vendeur doit délivrer la facture dès que la vente est réalisé ou la prestation de service et chacun du vendeur et de l'acheteur doit conserver une.

2.2) Les systèmes d'information :

Le crédit management dans l'entreprise doit disposer d'outils informatiques adaptés et d'une couverture informatique complète de toutes les étapes de gestion :

- En amont : prise de commande, facturation, fichiers clients et fournisseurs, gestion des achats/approvisionnements.
- Comptabilité clients, aide au recouvrement, comptabilité fournisseurs, analyse financière.
- En aval : prévision et suivi des encaissements, gestion des paiements, trésorerie.

Le fichier client :

L'entreprise doit disposer d'un fichier exhaustif et unique pour limiter le risqué

d'incohérence. Il faut donc définir:

- ✓ Une procédure d'ouverture de compte et les informations obligatoires et validées auparavant (raison sociale, adresse de facturation,...etc.) en utilisant des codes permettant la consolidation
- ✓ Les points relatifs au crédit clients : terme et moyen de paiement, plafond d'encours et date de révision initialisés à zéro lors de la création du compte.
- ✓ Les informations concernant la gestion commerciale, tarification, facturation, livraison, installation, gestion des risques et recouvrement
- ✓ Les informations relatives au crédit clients (profil payeur, coordonnées bancaires, interlocuteurs de relance)

Il faut noter que les termes et moyens de paiement figurant dans fichier client doivent être ceux qui ont été réellement convenus entre les parties et non ceux des CGV

2.3) Imputation des règlements :

Ca consiste à rapprocher les paiements et avoir des factures ce qui est appelé 'lettrage'. Sa rapidité et sa qualité est une condition pour l'efficacité du contrôle crédit et de la relance amiable.

2.4) Les relation avec la trésorerie :

Le responsable de crédit management et le trésorier déterminent ensemble les moyens de paiements reçus à privilégier. Ils doivent aussi optimiser la connaissance des virements annoncés et reçus et le délai de retour des impayés.

Le responsable de crédit management quant à lui, joue un rôle essentiel dans l'établissement des prévisions de trésorerie car c'est lui qui produit les prévisions d'encaissement clients ou bien il donne au trésorier les éléments essentiels pour les produire lui-même.

2.5) Le contrôle-crédit :

Il faut appliquer un suivi et une mise en application rigoureuse des décisions de crédit et de leurs révisions. En effet, les commandes doivent être valorisées et comparées avec :

-Le plafond d'encours du crédit ajoutés à l'encours comptable.

- Le montant des retards : ponctualité des paiements et retour des effets acceptés en temps voulu

Si la durée de retour de l'information pour décrétement l'encours lors de la réception d'un paiement dépasse son délai maximal, le responsable crédit doit alerter le trésorier si le plafond de crédit est dépassé.

La commande qui provoque ce dépassement doit être suspendue et le responsable crédit doit donner son accord avant la relance de cette dernière. Il doit en plus contacter le client pour traiter le problème car le chargé de clientèle qui prend les commandes n'est pas nécessairement informé de l'état des comptes clients.

2.6) Le suivi de litiges :

Les litiges ont un impact négatif sur la relation commerciale avec les clients et aussi provoquent des retards de paiements et augmente plus le risque si ils ne sont pas résolus immédiatement.

En interne, la situation est aussi grave à cause des commandes suspendues à cause des litiges qui alourdissent dans ce cas les comptes.

Le responsable de crédit management doit aider à éviter les litiges en veillant toujours à filtrer le profil payeur, à dissuader les prétextes et à imposer un moyen de paiement contrôlable. Il doit les identifier rapidement en pratiquant la pré-relance et contribuer à les faire résoudre en engageant toutes l'entreprise vis-à-vis les clients.

En effet, toutes les personnes concernées (commerciaux, chargés de clientèle, chargés de service après-vente et agents de recouvrement) doivent saisir l'information immédiatement et publier régulièrement les chiffres (nombres, montant, stocks, flux) pour diminuer le nombre et le montant des litiges.

Le plus important, c'est de lutter contre les causes des litiges pour qu'ils ne se reproduisent pas et pour améliorer l'image de l'entreprise. Pour cela, l'entreprise doit revoir les processus et modalités de gestion.

2.7) Le recouvrement client :

Le recouvrement client permet d'assurer le paiement des créances clients en totalité et à l'échéance.

Le fournisseur peut avoir recours à bloquer les commandes pour ce faire régler mais il faut qu'il passe d'abord par la relance car cela lui permet de réaliser de nouvelles affaires avec le client relancé.

2.7.1) Organisation de relances :

Le recouvrement s'adapte avec le montant, l'ancienneté des retards, le profil payeur...etc. Les relances efficaces se font par téléphone ou face à face et ce n'est pas une règle définitive car la relance s'organise et s'adapte.

Pour réaliser une relance, il faut disposer d'un système d'information alimenté régulièrement des factures, des paiements et avoirs, aussi d'un historique des actions de relance effectuées. Ce système doit être à la disposition des chargés de clientèle et des commerciaux.

2.7.2) Agir en fonction des profils :

Il est possible de déterminer un type de payeur selon le délai de retard pratiqué par celui-ci, en observant le comportement de ce dernier, on peut savoir s'il est un bon payeur ou mauvais.

En effet, un bon payeur se reconnaît par sa bonne foi malgré les dérapages occasionnels ; par contre le payeur négligent attend toujours à être relancé, cela est peut-être dû à cause de l'oubli, la négligence, des problèmes de trésorerie. Un mauvais payeur c'est celui qui peut payer mais veut le faire le plus tard possible, il fait travailler l'argent à son profit et il ne paie jamais à temps, il ne réagit pas aux relances. Il faut donc être attentif avec ce genre de payeur car il peut essayer de ne pas payer de tout. Son comportement est dû à sa mauvaise foi et sa trésorerie gérée au plus fin.

2.7.3) Fixer des priorités en matière de relance :

Il faut prioriser l'ordre des relances, relancer en premier le plus gros montant ou le retard le plus élevé n'est pas toujours le plus pertinent car il faut aussi prendre en considération les clients à risque et ceux qui sont sans risque ou à risque faible.

L'outil standard des relances est la balance âgée, cette dernière est triée par priorités et combine entre le montant total du retard de client, son profil payeur et l'ancienneté de la créance car la relance est faite selon la créance la plus ancienne.

2.7.4) La relance préventive :

Une démarche faite avant l'échéance pour gagner du temps. L'entreprise dans cette étapes vérifier la réception des factures et l'accord des clients sur leurs contenu.

Aussi, c'est une occasion pour l'entreprise de rappeler que la date d'échéance est à bientôt pour éviter un retard ou des difficultés de paiement.

2.7.5) Presser le recouvrement :

Les moyens et outils de pression de recouvrement sont de type légal et contractuel. Ces derniers sont dans les CGV ou les contrats. Elles ne sont pas appliquer automatiquement mais les deux parties doivent l'évoquer pour éviter divers conflits.

Parmi les outils, on cite :

-Suspension des livraisons ou de prestation de service

-refus de continuer de vendre à crédit

-réclamation des pénalités de retards de paiement

2.7.6) Le précontentieux :

Si les relances amiables ne sont pas réussies. L'entreprise passe au précontentieux qui est une phase transitoire préalable au transfert au contentieux proprement dit.

Dans cette phase, l'entreprise passe à ce qu'on appelle la mise en demeure de payer, elle envoie une lettre qui comporte une date de paiement précédée par l'arrêt des relations commerciales. Cette lettre est adressée au siège social du client avec un avis de réception.

La lettre doit réclamer le montant en principal avec le cout d'acheminement du courrier et les pénalités de retard dues au jour de la mise en demeure. Elle détermine aussi la date à partir de laquelle courent les intérêts légaux.

2.7.7) Le contentieux :

Avant de passer aux contentieux, il faut vérifier d'abord que le client n'est pas insolvable sinon il sera mieux de placer une assignation en redressement ou en liquidation judiciaire.

Pour passer au contentieux, il faut réunir les éléments de preuve de la créance et des clauses (contrats ou CGV signées, bons de commandes, factures,... etc.) et aussi donner toutes informations pour orienter l'action comme le profil payeur et toutes références bancaires.

En résumé, il faut utiliser tous les documents rassemblés dans le dossier crédit

3) Le pilotage du crédit clients :

Selon la situation, l'entreprise pilote le crédit clients pour maîtriser la santé financière de l'entreprise : ²⁸

3.1) L'entreprise face à la défaillance d'un client :

L'entreprise doit suivre de près la situation financière de leurs clients et dès qu'une défaillance d'un client est connue, elle doit prendre les mesures nécessaires. En effet, elle doit alerter immédiatement tous les services susceptibles d'être impliqués pour bloquer les encours éventuels, paiement d'avoir, livraisons, commandes et fabrications.

3.2) Les provisions pour créances douteuses et litigieuses :

Pour refléter la vérité économique du poste clients et se sécuriser contre la possibilité de non-paiement de clients, il est nécessaire de constituer une provision comptable non déductible du bénéfice imposable et exclure la TVA et toute créance déjà provisionnée.

La provision peut être déterminé par rapport à l'ancienneté du retard, l'évolution du risque ou sur la typologie des créances ou des clients. Elles doivent être vérifiées au fur et à mesure dans l'année pour refléter au mieux la réalité du moment.

3.3) Le passage au compte de pertes :

Cet acte consiste à nettoyer l'actif brut de non-valeurs afin que le bilan reflète une image fidèle de la situation financière de l'entreprise et permettre aussi de diminuer l'impôt sur les sociétés et de récupérer la TVA avancée.

3.4) Le budget :

Le responsable de crédit management doit disposer d'un budget lui permettant d'avoir des marges de manœuvre pour atteindre ses objectifs.

Le budget doit être utilisé pour arbitrer entre les investissements, les ressources internes et externes et les économies et réduction de risques attendus et éventuellement de recettes possibles (escomptes obtenus)

3.5) Les indicateurs et tableaux de bord :

²⁸ Bruno BLANCHET, Didier VOYENNE, Livre : « Le crédit inter-entreprises Un mal nécessaire ? », Ed

Les tableaux de bord sont utilisés pour comprendre les situations et prendre les décisions. Ils sont diffusés chaque mois sauf si les indicateurs ne peuvent être que trimestriels ou semestriels ou annuels.

Pour les indicateurs de gestion, le plus utilisés c'est bien le DSO qui peut être définie comme suit :

- Le nombre de jours nécessaire pour encaisser une prestation effectuée. C'est le nombre de jours nécessaire pour transformer les ventes en trésorerie.
- Il mesure à un instant donné les créances clients exprimées en nombre de jours de chiffre d'affaires en TTC. C'est l'indicateur le plus utilisé pour suivre l'évolution de l'encours clients.
- Il représente le chiffre d'affaires facturé non encore encaissé c.à.d. l'encours clients exprimé en nombre de jours de chiffre d'affaires, il reflète le crédit accordé aux clients, quantifié le risque clients et permet de préciser l'efficacité des mesure de recouvrement d'une entreprise.

Le DSO est complexe à analyser, en cas de facture payée dans le même mois, de facturation sporadiques, de ristournes payées,....

Pour avoir une analyse pertinente, il faut éviter toutes ces fluctuations en calculant un DSO par mois, qui ventile l'encours selon le mois d'émission de la facture. Cela tient beaucoup mieux compte des retards qui concernent des factures anciennes.

L'évolution à la baisse ou à la hausse de DSO indique l'amélioration ou la dégradation du risque mais pas nécessairement l'amélioration ou la dégradation de la performance du recouvrement. Il ne mesure pas le délai de paiement effectif des clients qui peut être déterminé qu'a posteriori mais il représente le délai de paiement estimé.

La méthode comptable de calcul de DSO :

C'est le rapport entre l'encours client (incluant les effets escomptés non échus et les créances cédées avec recours) de fin de période et le chiffre d'affaires en TTC moyen de la période.

$$\text{DSO} = (\text{créances clients de fin de période} * \text{nombre de jours de la période}) / \text{chiffre d'affaires TTC de la période}$$

Il faut donc disposer de trois éléments pour le calcul :

- Le total des comptes clients ou encours total TTC (en incluant les effets escomptés non échus et les créances cédées avec recours) de fin de période.
- Le total des ventes a crédit TTC pour la période (exclure les ventes au comptant).
- Le nombre de jours de la période.

3.6) La sensibilisation des acteurs :

Le responsable de crédit management doit sensibiliser toute les personnes qui ont un rôle opérationnel à jouer avec les clients sur les enjeux du crédit clients (risques, retards et impayés pour leurs entreprises en matière de trésorerie et rentabilité)

3.7) Les relations avec les commerciaux :

Les commerciaux interviennent systématiquement dans le processus de relance d'un impayé et doivent être sensibilisées aux aspects juridiques et financiers de la transaction commerciale à savoir les caractéristiques des principales clauses contractuelles, importance des CGV, contenu des documents commerciaux, enjeux des retards de paiement et des impayés, formation aux procédures internes (accord de crédit, blocage des livraisons, traitements des litiges,...etc.)

3.8) Les relations avec la direction générale :

Le responsable de crédit management doit communiquer avec la direction générale sur la dérogation à accorder à la politique de crédit sur les décisions qui impact le chiffre d'affaires ou le résultat (comme le provisionnement, les escomptes de paiements...etc.)

3.9) Le comité de crédit :

Le responsable de crédit management doit veiller à organiser périodiquement des comités de crédit qui permettent avec les commerciaux et les responsables de marché, les administrateurs des ventes de faire l'axe sur les clients qui dépassent l'encours ou qui ont fait un retard de paiement. Aussi de discuter sur le traitement des litiges.

Les décisions obtenues de ces comités concernent généralement les entrées en relation avec des nouveaux clients et les limites de crédit.

Section 02 : Le crédit clients et l'équilibre financier à court terme d'une entreprise :

I. L'équilibre financier à court terme d'une entreprise :

1) Notion de trésorerie, BFR et FR :

1.1) Définition de la trésorerie d'entreprise :

La trésorerie d'une entreprise à une date déterminée représente les disponibilités immédiatement mobilisables par l'entreprise. Elle est la différence à cette date entre les ressources mises en œuvre pour financer son activité et les besoins entraînés par cette activité.

Si les ressources sont supérieures (respectivement inférieures) aux besoins, la trésorerie est excédentaire (respectivement déficitaire).²⁹

1.2) La trésorerie, FR et BFR :³⁰

Le BFR découle de l'existence des ressources cycliques (d'exploitation) et des besoins cycliques.

Les besoins cycliques ne sont pas en totalité couverts par les ressources cycliques et la différence entre les besoins et les ressources cycliques représente le BFR qui est la part des besoins cycliques dont le financement n'est pas assuré par les ressources cycliques et sont à la charge de l'entreprise.

Le FR est la part des capitaux permanents qui n'est pas absorbée par le financement des valeurs immobilisées et qui est disponible pour financer les besoins liés au cycle d'exploitation c.à.d. le BFR.

« Il représente les ressources durable ou structurelle mise à la disposition de l'entreprise par ses actionnaires et ses partenaires financiers à long terme ou qu'elle a créé elle-même (le surplus de cash dégagé par son exploitation que l'on dénomme excédent brut d'exploitation ou cash-flow opérationnel), afin de financer les investissements et les emplois nets du cycle d'exploitation. Il est pour l'entreprise une marge de sécurité financière destinée à financer une partie de l'actif circulant »³¹

²⁹ <http://droit-finances.commentcamarche.net/faq/24073-tresorerie-definition>, (consulté le 24 avril 2017)

³⁰ Henri MEUNIER, François de BAROLET, Pierre BOULMER, Livre : « La trésorerie des entreprises », Ed. Dunod économie, P : 05

³¹ Bruno BLANCHET, Didier VOYENNE, Livre : « Le crédit inter-entreprises Un mal nécessaire ? », Ed ECONOMICA, P : 65

Si en fait appel aux notions de FR et BFR, la trésorerie est en effet définie comme :

La différence entre les ressources mise en œuvre pour financer son activité qui sont constitué des fonds propres et les dettes à terme c.à.d. les capitaux permanents et les besoins entraînés par cette activité qui sont constitués de :

- Les besoins liés à l'équipement qui représente les valeurs immobilisées.
- Les besoins liés à l'exploitation dont le financement et à la charge de l'entreprise(le BFR)

Conclusion, la trésorerie d'une entreprise a une date déterminée est la différence à cette date entre son FR qui est la part des capitaux permanents non absorbées par le financement des valeurs immobilisées et disponible pour financer les besoins liés au cycle d'exploitation et son BFR qui est la part des besoins d'exploitation dont le financement est à la charge de l'entreprise.

2) L'équilibre financier à court terme d'une entreprise :

La trésorerie est l'instrument de mesure de l'équilibre financier à court terme dans une entreprise. C'est le baromètre de la situation financière. En effet, le calcul du solde de trésorerie nette permet d'apprécier la situation financière d'une entreprise et joue un rôle fondamental dans toute structure économique. Elle réalise l'équilibre financier à court terme entre le FR et le BFR, ce dernier peut donc être apprécié à partir de la relation fondamentale de la trésorerie :

Trésorerie nette= FRNG – BFR

La trésorerie nette résume l'équilibre financier à court terme : ³²

- Si le FR est supérieur au BFR, la trésorerie est positive, cela signifie que les ressources financières de l'entreprise sont suffisantes pour couvrir les besoins. L'entreprise dispose de disponibilités et pourra financer d'autres projets sans avoir recours à l'emprunt.

³² Gérard Melyon, livre : « Gestion financière », Ed. Bréal, P : 85

- Dans le cas contraire, la trésorerie est négative, cela reflète un déséquilibre dont les causes sont une insuffisance de FR ou un BFR excessif ou dans la combinaison des deux facteurs. Dans ce cas l'entreprise ne dispose pas des fonds nécessaires pour couvrir ses dépenses et encore moins pour ses investissements, elle a du mal à financer son cycle d'exploitation et sollicite des emprunts bancaires qui sont considéré très coûteux pour financer une partie de son cycle d'exploitation et si la situation financière reste inchangé et l'entreprise n'accroît pas ses ressources financières, elle va confronter un risque financier.
- Si la trésorerie est nulle ($FR = BFR$), cela signifie que l'entreprise dispose de ressources financières permettant de satisfaire à la limite ces besoins et de réserves limitées pour faire face à d'éventuelles dépenses d'investissement ou d'exploitation.

Il faut noter que le FR et le BFR séparés ne peuvent pas donner une image claire sur la situation financière d'une entreprise, c'est pour cela qu'il faut prendre la trésorerie nette comme un critère de l'équilibre financier à court terme.

En effet, un FR élevé ne signifie pas une trésorerie à l'aise car le BFR peut être très important ce qui peut engendrer une trésorerie négative donc l'entreprise aura des difficultés de trésorerie. A l'inverse, une entreprise qui a un FR faible ne signifie pas qu'elle a des problèmes financiers, si son BFR est négatif donc sa trésorerie est positive et peut être aussi très à l'aise.³³

Pour cela, avoir une idée sur la situation financière d'une entreprise doit recourir à la combinaison entre son FR et son BFR qui nous donne la relation fondamentale de trésorerie.

II. L'impact de crédit clients sur l'équilibre financier d'une entreprise :

Le but de chaque entreprise est de dégager un profit issu de son activité de vente. La croissance des ventes constitue la raison principale de l'amélioration continue des marges. Mais se presser pour réaliser cette croissance conduit à prendre des décisions risquées pour la santé financière de l'entreprise, surtout si ces augmentations de vente sont obtenues en octroyant des délais de paiement supplémentaire pour recruter de clients additionnels ou obtenir de commandes complémentaires.

³³ Henri MEUNIER, François de BAROLET, Pierre BOULMER, Livre : « La trésorerie des entreprises », Ed. Dunod économie, P : 25

1) L'influence des délais de paiements :

Le montant de l'actif circulant est principalement fonction de celui des valeurs d'exploitation et de celui du poste clients c.à.d. les créances non immédiatement mobilisables.

Des délais de paiement important accordé aux clients pèsent énormément sur la trésorerie de l'entreprise s'ils ne sont pas compensés par les délais obtenus auprès des fournisseurs. En effet, l'entreprise doit savoir comment balancer entre ces deux variantes et doit bien évidemment faire en sorte que les délais clients doivent être inférieurs aux délais fournisseurs.

Aussi, il ne faut pas que cette dernière tombe dans l'erreur de fixer les délais clients égales aux délais fournisseurs car il faut prendre en considération les dates de valeurs qui représentent les dates de prise en compte d'une opération bancaire telle que le paiement de chèque, prélèvement bancaire...etc.

Le changement des délais de paiement a des répercussions graves sur le financement du cycle d'exploitation. Un changement dans les délais de paiements pour les clients gonfle le volume de poste clients, ça ne modifie pas le montant du FR mais celui de BFR et en conséquent de trésorerie.³⁴

En effet, le montant de FR est insensible aux variations des postes du bas de bilan contrairement au montant de BFR qui est influencé par les variations de ces derniers. La variation de BFR vers la hausse avec un FR inchangé influence négativement sur la trésorerie de l'entreprise, en d'autre terme sur l'équilibre financier à court terme de cette dernière.³⁵

2) L'influence des impayés sur l'équilibre financier d'une entreprise :

Dès qu'une entreprise réalise une vente, elle est exposée à des risques qui sont le retard de règlement client et plus grave l'insolvabilité définitive de débiteur qui se traduit par des impayés.

Le retard de paiement peut déjà impacter gravement la trésorerie mais le risque le plus grave c'est le non-paiement définitif de la créance car cela peut provoquer la défaillance de l'entreprise en question. Les causes de l'impayé sont diverses :

- Une incapacité financière à honorer l'échéance à cause d'une situation de trésorerie dégradée.

³⁴ Pic, Jean-Christophe, Erault, Jean-Michel, Livre : « Optimiser sa trésorerie par le crédit client », Ed. , P : 91

³⁵ Henri MEUNIER, François de BAROLET, Pierre BOULMER, Livre : « La trésorerie des entreprises », Ed. Dunod économie, P 21

- Une mauvaise foi de débiteur qui provoque l'impayé.
- Un manque de rigueur dans la gestion de la part du débiteur par exemple : prélèvement rejeté, erreur administrative ou technique....
- Une fragilité financière passagère qui est limitée à une échéance.

Dans les quatre cas, la situation qui hante beaucoup plus l'entreprise c'est bien évidemment la dégradation de la situation de trésorerie de débiteur. En effet, les difficultés d'un client affectant sa capacité de remboursement peuvent se répercuter tout au long d'une chaîne.

Le cout financier direct de l'impayé client a un effet immédiat et lourd sur l'entreprise.

Pour que l'entreprise compense le montant de pertes liées à une défaillance client, elle doit réaliser une marge supplémentaire suffisante pour combler l'impact du cout financier du passage à perte et cela sans compter les frais divers de recouvrement, le temps perdu dans les procédures...etc. Pour cela, elle doit augmenter son chiffre d'affaires (chiffre d'affaires compensatoire additionnel), donc plus le taux de marge de l'entreprise est faible, plus l'impact de perte des créances client sont élevé et plus le niveau d'activité compensatoire est important.³⁶

Pour mieux illustrer cela, voici un simple exemple qui présente le chiffre d'affaires qui doit être réalisé en fonction du taux de marge pour compenser un impayé : ³⁷

| Taux de marge | Impayé de 1000 UM | Impayé de 5000UM | Impayé de 10000 UM |
|----------------------|--------------------------|-------------------------|---------------------------|
| 1% | 100.000UM | 500.000UM | 1.000.000UM |
| 5% | 20.000UM | 100.000UM | 200.000UM |
| 10% | 10.000UM | 50.000UM | 200.000UM |

Tableau 1 : Impact de l'impayé sur la marge de l'entreprise

³⁶ Darsa, Jean-David , Livre : « La gestion du risque crédit client : identifier, comprendre, maîtriser », Ed.Gereso, P : 65

³⁷ Document de consultation, « Encaisser au plus vite tout le chiffre d'affaires », Guide AFDCC, 2013,P 38

CA compensatoire = Chiffre d'affaires impayé / % Marge

Un niveau plus élevé de l'activité de l'entreprise signifie un besoin supplémentaire, l'entreprise supportera donc un BFR plus élevé car le BFR augmente avec l'augmentation du chiffre d'affaires. Et comme c'est déjà mentionné, une augmentation de BFR avec un FR inchangé diminue la valeur de la trésorerie de l'entreprise car cette dernière dépend de FR et de BFR.

III. Comment maintenir une bonne situation financière en maîtrisant le crédit clients:

1) Le crédit client et la défaillance des entreprises :

Le crédit client peut être l'origine d'une défaillance d'entreprise. Une enquête est faite par EULER SFAC (une société d'assurance-crédit française) qui a demandé aux chefs d'entreprises défaillantes d'en citer la principale cause.

EULER SFAC avait publié les résultats de l'enquête en 43% des réponses témoignent d'une insuffisance du FR par rapport au BFR.

Une autre étude menée par la DCASPL (Direction du Commerce, de l'Artisanat, des Services et des Professions Libérales en France) publié en octobre 2006 qui porte sur les défaillances d'entreprise entre 1993 et 2004, l'analyse de l'évolution des bilans de ces sociétés avant leurs défaillances a montré le processus de déclin. Les entreprises se caractérisent avant quatre ans de cessation des paiements par :

- Faiblesse du taux de marge brute
- Faiblesse du taux de rentabilité économique
- Faiblesse du taux de valeurs ajoutée
- Faiblesse de FR
- Niveau élevé des délais clients

Avant quelques années de défaillance, l'entreprise augmente son endettement ce qui implique que le rapport entre dettes et fond propres augmente fortement et les symptômes cités auparavant commencent à s'amplifier. Par la suite, la situation de l'entreprise devient irréversible : le FR, la trésorerie et EBE s'effondrent et le taux d'impôt et de charges de personnel augmente ce qui constitue les signes d'une défaillance immédiate.³⁸

³⁸ Bruno BLANCHET, Didier VOYENNE, Livre : « Le crédit inter-entreprises Un mal nécessaire ? », Ed ECONOMICA, P : 83

Le crédit client peut donc peser énormément sur le BFR de l'entreprise qui s'alourdit et l'entreprise devient incapable de le maîtriser.

2) **La nécessité de maîtrise de risque crédit clients dans l'entreprise :**

La maîtrise de risque crédit clients par l'entreprise est primordiale car ce dernier va lui coûter très cher si elle ne prend pas les précautions nécessaires.

Le risque crédit client a un double impact, sur le compte de résultat et sur le bilan de l'entreprise : ³⁹

✓ Sur le compte de résultat :

La prévention de retard de paiement ou de l'impayé 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

La maîtrise du risque crédit clients par une gestion appropriée des enjeux de crédit permet à l'entreprise d'améliorer sa marge nette puisque elle permet de diminuer les charges comptables liées à la dépréciation des actifs 'les créances clients' et cela participe à l'amélioration de la rentabilité finale de l'entreprise.

✓ Sur le bilan :

La gestion de risque crédit client permet d'accélérer l'entrée des règlements c.à.d. l'accélération des flux de trésorerie. Cette accélération de cash qui résulte des politiques de relance et de recouvrement effectives des créances permet de bien maîtriser le BFR et d'améliorer la situation de trésorerie nette de l'entreprise et donc l'équilibre financier à court terme.

3) **Maintenir un équilibre financier:**

3.1) **maitriser les flux de trésorerie :**

L'entreprise cherche toujours à accroître son bénéfice, cela n'est réalisé que si elle accroît son chiffre d'affaires et en augmentant ce dernier, elle doit en parallèle modifier ses délais de paiements clients.

³⁹Darsa, Jean-David , Livre : « La gestion du risque crédit client : identifier, comprendre, maîtriser », Ed.GERESO, P : 63

En effet, le temps que les clients mettent pour payer l'entreprise influence sur l'évolution de la trésorerie de l'entreprise et cela en ajoutant le temps que l'entreprise prend pour payer ces fournisseurs aussi les investissements effectués et les remboursements des prêts bancaires.

Pour maintenir l'équilibre financier, l'entreprise doit optimiser les flux de trésorerie durant l'année, elle doit donc optimiser la génération ou la consommation de cash qu'elle effectue d'une période à l'autre et la gestion du compte client est un élément primordial pour réaliser cette optimisation, cela pour deux éléments :

- Les impayés des créances clients impact à la baisse le cash généré
- Les délais de crédit quand ils augmentent ou diminuent vont d'autant améliorer ou détériorer la trésorerie.⁴⁰

Pour analyser de près l'évolution des flux de trésorerie, l'entreprise doit mettre en œuvre quotidiennement un tableau qui s'appelle : le tableau de flux de trésorerie qui permet d'expliquer comment la trésorerie évolue d'une période à une autre, il synthétise et chiffre ce qui s'est passé pour comprendre la variation de trésorerie. Aussi, elle fait des prévisions de flux de trésorerie pour avoir une idée sur l'évolution de cette dernière.

Le but de l'entreprise ici est d'augmenter le cash et la gestion de crédit client est un point essentiel pour y faire.

3.2) Le FR normatif :

Pour maintenir un strict équilibre financier, l'entreprise doit prévoir les capitaux qu'elle doit laisser en permanence de côté pour financer son cycle d'exploitation (les besoins d'exploitations à financer qui sont à sa charge c.à.d. son BFR d'exploitation).

Puisque le BFR d'exploitation varie principalement et brutalement en fonction :

- Des règlements des clients
- Paiements des fournisseurs
- Mouvements de stocks

Et puisque ce dernier a une influence directe sur la situation de trésorerie de l'entreprise, prévoir son évolution est utile pour anticiper ces fluctuations.

⁴⁰ <http://www.revisionfac.com/wp-content/uploads/2012/12/38345743-IAS-7-Tableau-des-flux-de-tresorerie.pdf>, (consulté le 30 avril 2017)

Il est possible d'approximer linéairement le BFR. Cette approximation est ce qui est appelé le FR normatif, qui est utilisé pour aider l'entreprise à financer son cycle d'exploitation et équilibrer le décalage qui existe entre les règlements clients, la possession des stocks et les paiements fournisseurs.

Grâce au FR normatif, l'entreprise peut approximer son BFR qui résultera d'une activité prévisionnelle. Le FR net qui est la différence entre les capitaux permanents et les immobilisations nettes doit être supérieur ou égale au FR normatif pour obtenir l'équilibre financier (une trésorerie nulle et encore mieux positive).

La méthode de FR normatif suppose que les composantes du BFR varient proportionnellement avec le chiffre d'affaires donc l'entreprise peut déterminer le pourcentage de chiffre d'affaires HT à ne pas toucher pour financer son cycle d'exploitation prochain en se basant sur ses prévisions de chiffre d'affaires.⁴¹

Avec cette méthode de FR normatif l'entreprise peut anticiper ces besoins de son activité durant son cycle d'exploitation et garantir la couverture totale de son BFR d'exploitation et toutes les variantes qui dépendent de ce dernier (notamment le poste clients).

3.3) Le recours au financement bancaire :

Le recours aux crédits bancaires pour financer le BFR d'exploitation qui est constituée principalement des créances clients et aussi des stocks diminués des dettes fournisseurs doit être considéré comme un appoint très temporaire.

En effet, financer le BFR d'exploitation est principalement effectué par le fond de roulement et le recours au financement bancaire est un acte complémentaire. D'ailleurs le financement bancaire généralement mise en place pour financer le poste clients en premier et les stocks ; néanmoins, le banquier avant qu'il accorde des lignes de crédit pour financer le BFR d'exploitation, il doit d'abord analyser la structure financière de l'entreprise.⁴²

Parmi les règles principales de la réalisation de l'équilibre financier. Les conditions de l'équilibre financier à court terme qui sont : ⁴³

⁴¹<https://s8a236828e87f9ad1.jimcontent.com/download/version/1295218328/module/2383209019/name/Fonds%20de%20roulement%20normatif.pdf>, (consulté le 04 mai 2017)

⁴² Bruno BLANCHET, Didier VOYENNE, Livre : « Le crédit inter-entreprises Un mal nécessaire ? », Ed ECONOMICA, P : 76

⁴³ Pierre Cabane, Livre : « l'essentiel de la finance à l'usage des managers », Ed. Éditions d'Organisation groupe Eyrolles, P 122

-Le FR doit couvrir au moins $\frac{3}{4}$ du BFR

-Les concours bancaires à court terme doivent être inférieurs à un mois de chiffre d'affaires.

Si l'entreprise parvient à maintenir cette situation, elle sera capable de maîtriser le financement de ces besoins d'exploitation notamment celles de poste clients.

Conclusion

La défaillance d'entreprise peut être causée par l'insolvabilité d'un ou plusieurs clients. Le crédit management est la solution pour l'entreprise pour maîtriser le risque crédit client. En effet, quel que soit sa taille, son activité, sa position dans le marché, l'entreprise est exposée à ce dernier.

Les responsables de gestion aux seins des entreprises mettent l'accent sur la nécessité que l'entreprise doit changer sa vision concernant ses clients ; elle ne doit pas continuer à les voir comme un outil de réalisation de chiffre d'affaires mais elle doit les considérer comme des partenaires dont ne se contenterait pas de lui offrir des services ou des produits mais aussi un financement auprès des institutions financières pour améliorer son activité car le fait que l'entreprise vend a un de ses clients à crédit, le besoins d'exploitation crée suite à ce crédit est financer par cette dernière par recours aux institutions financières et donc elle le finance indirectement et cela pour maintenir la relation commerciale ou pour augmenter son chiffres d'affaires. Pour cela l'entreprise est appelée à consentir son effort dans la réalisation de son équilibre financier sans négliger ses relations commerciales.

**Chapitre 03 : Gestion du crédit
clients : Etude de cas de l'entreprise
BERGERAT MONNOYEUR
ALGERIE**

Introduction

L'entreprise BERGERAT MONNOYEUR ALGERIE a élargi son activité pour garantir sa place sur le marché ce qui a engendré un accroissement de chiffre d'affaires

En accroissant le chiffre d'affaires, l'entreprise a augmenté les délais accordés à ses clients. Pour cela, elle doit mettre en œuvre une bonne politique de gestion des crédits clients.

Le problème traité dans ce chapitre est la gestion des créances clients dans une entreprise privée pour la maîtrise de l'équilibre financier à court terme.

Ce chapitre va être réalisé comme suit :

- La présentation de la société
- La situation de BMA en matière de créances clients et l'équilibre financier à court terme
- Comment sont-elles gérées les créances clients de la société pour garantir un équilibre financier ?
- Comment peut-on améliorer la gestion du poste client ?

Chapitre 03 : Gestion du crédit clients : Etude de cas de l'entreprise BERGERAT MONNOYEUR ALGERIE

Section 01: Présentation de la société BMA

La société BMA est une société par actions avec un capital de 1 988 784 000.00 DA. Elle a comme activité principale la revente en état des engins et le service après-vente. En effet, elle assure la distribution exclusive des marques Caterpillar, Mercedes Benz (poids lourds, Bus) et SEM sur l'ensemble du territoire Algérien.

BMA assure également pour toutes ces marques le service après-vente, la maintenance, la réparation et la reconstruction de tous les véhicules industriels, groupes électrogènes et moteurs industriels et marins.

I. Historique :

BMA est une filiale du groupe français Groupe MONNOYEUR (nommé auparavant BERGERAT MONNOYEUR) qui a été créé le 6 Décembre 1929 par FRANCIS MONNOYEUR qui a découvert la "machine de l'avenir" : le "Caterpillar Sixty", un engin révolutionnaire. L'entreprise faisait au départ la commercialisation des engins de travaux publics. Par la suite, HENRY BERGERAT et FRNACISMONNOYEUR s'attachent pour développer leur activité en offrant un service après-vente de proximité qui fournit aux clients de la société toutes les pièces de rechange nécessaires à leur activité.

La première filiale a été créée à Toulouse et peu à peu BERGERAT MONNOYEUR a commencé à accentuer son présence régionale et par la suite mondiale

BERGERAT MONNOYEUR est devenue leader dans la vente d'engins de travaux publics, elle poursuit sa diversification et procède à une réorganisation de ses activités. La société devient alors Groupe MONNOYEUR en 1994. Le groupe s'est installé dans plusieurs pays à savoir : Pologne, Roumanie, Moldavie, Belgique et Luxembourg.

BERGERATMONNOYEUR a été installé en **1981** en Algérie sous le nom BMA et devient l'agent général de Caterpillar. Le groupe a su donc déployer ses activités sur les secteurs de la manutention et de l'énergie et a gagné sa place dans le marché algérien.

II. Objectifs BMA et groupe MONNOYEUR:

L'objectif de groupe ainsi que de ses filiales est d'accompagner, de faire grandir et de reconnaître au sein de son communauté de travail des hommes et des femmes engagées qui disposent des compétences multiples et qui travaillent ensemble pour réaliser une croissance constante de la performance, de la satisfaction clients et actionnaires.

III. Valeurs de groupe et de ses filiales :

Le groupe MONNOYEUR est présent à côté de ses clients, il a pu anticiper, s'adapter pour satisfaire l'ensemble de ses clients et cela à travers la maîtrise de son métier et les compétences de ses ressources humaines. Les valeurs qui animent le groupe sont :

- Le client
- L'esprit d'entreprendre
- L'intégrité
- La transversalité
- Le courage
- La convivialité

Les clients : le groupe est en effet présent depuis 100 ans et 80 ans depuis qu'il est partenaire avec CATERPILLER. Tout cela est bien le signe de grande professionnalisme de ses équipes et la preuve de l'engagement permanent de chacun sur la durée au service de chacun de ses clients.

L'esprit d'entreprendre : Le groupe MONNOYEUR a su adapter son offre, élargir ses champs d'activités et de compétences et se développer en s'appuyant sur l'esprit entrepreneurial et sur l'innovation qui est considéré pour le groupe comme une source de créativité en interne et un levier efficace de son croissance.

L'intégralité : Les relations avec les clients sont fondées sur l'intégralité. C'est pour BMA une manière de travailler sur laquelle repose la confiance et l'efficacité des prestations.

La transversalité : La transversalité est pour BMA la base de développement de la rentabilité des sociétés du groupe

Le courage : C'est un comportement nécessaire pour anticiper et gérer les futurs développements et accompagner les clients sur leurs marchés.

Il est indispensable dans la gestion de la relation client et dans le management des équipes.

La convivialité : Le groupe monnayeur donne une grande importance pour préserver les relations humaines de grande qualité et cela est démontré par l'implication et la qualité de comportement des collaborateurs.

IV. Structure organisationnelle et activités :

1) Structure organisationnelle :

BMA est structuré sous forme des divisions. Ces divisions sont organisées par activité qui est :

- 1) Caterpillar
- 2) Mercedes Benz Trucks
- 3) ENERIA
- 4) SEM

Chaque division est constituée de deux sous activités: vente en état (commercialisation) et service après-vente.

2) Les activités :

BMA assure la vente, l'entretien et la réparation des engins de chantiers. Elle les importe de la part de ses fournisseurs étrangers qui représente 60% de l'ensemble de ses fournisseurs et les revend à ses clients qui sont classifiés comme suit :

Gouvernement, particuliers, grand compte (VAP), société pétrolière

BMA va entamer une autre activité qui est le montage des engins et cela suite à une nouvelle réglementation qui oblige toutes les entreprises qui commercialise des machines à ajouter cette activité supplémentaire.

Les quatre activités de BMA sont :

CAT SEM :

CAT est Présent depuis plus de 30 ans sur le territoire algérien, elle est régie d'une expérience unique en matière de savoir-faire technique et d'entretien du matériel CATERPILLAR

Mercedes Benz :

BMA assure à ses clients un service après-ventes Mercedes-Benz à travers son réseau qui, ce service assure les prestations de garantie, maintenance, réparation, carrosserie et disponibilité des pièces d'origine.

ENERIA :

ENERIA est une filiale du Groupe MONNOYEUR, est le spécialiste des solutions de production d'énergie et de motorisation. Concessionnaire exclusif de Caterpillar en France, Belgique, Pologne, Roumanie et Algérie.

ENERIA en Algérie est adossé à BMA.

SEM :

SEM est une marque chinoise qui a rejoint le leader mondial CATERPILLAR et a bénéficié de l'expérience managériale et du support technique de ce dernier.

En 2008, BMA devient le distributeur exclusif de SEM en Algérie.

Section 02 : Gestion des créances clients et maîtrise de l'équilibre financier au sein de l'entreprise privé BMA

Comme c'est déjà mentionné, BMA a connu une augmentation de son chiffre d'affaires suite à l'élargissement de ses activités, les délais clients ont naturellement augmenté. Le problème qui se pose dans BMA c'est que le poids des créances clients est de plus en plus significatif et cela est lié au DSO (days sales outstanding c.à.d. le délai moyen de recouvrement) qui ne cesse d'augmenter car, malheureusement, une part importante des clients ne règle pas leurs engagements dans les délais contractés dans les factures.

Ce retard de paiement constaté a engendré un cumul des créances et son montant a atteint à fin 2016 : 4.167.654.919,18 DA

Il y a lieu de mentionner que les créances clients liées à l'activité SAV sont plus importantes par rapports à celles liés à l'activité commerciale.

Ces créances clients ont pesées lourdement sur le bilan de la société .Pour cela, on constate que la trésorerie nette est négative depuis plusieurs exercices et le BFR est toujours positive et cela est dû premièrement et initialement aux créances clients et deuxièmement aux poids des stocks

ce qui a influencé négativement sur l'équilibre financier à court terme de la société et a poussé BMA à demander des lignes de crédit.

BMA ne génère pas de liquidités de façon efficace. En effet, en plus des retards de paiement constatés par ses clients, et le poids importants des créances clients qui va avec, le fait que les délais de paiements pour les fournisseurs étrangers est fixé par la réglementation à 59 jours non négociable, BMA est confronté à un problème important qui est de réaliser une balance entre les décaissements représentés essentiellement par le règlement fournisseurs et de l'autre côté les flux de financement et d'investissement et les encaissements représentés par les créances clients

Maintenir un tel équilibre veut dire suivre sans cesse la situation de trésorerie et veiller qu'elle soit nulle (équilibre) et pourquoi pas positive pour bénéficier d'un champ de manœuvre.

Pour cela, la problématique de notre cas pratique est la suivante :

Quels sont les mécanismes mise en œuvre par BMA pour maintenir l'équilibre financier en se basant sur sa politique commerciale en matière de recouvrement et de fidélisation de la clientèle ?

I. La situation financière actuelle au sein de BMA:

1) **Analyse de la situation financière par les ratios :**

En premier lieu nous allons analyser la situation financière de BMA en matière de l'équilibre financier, de la liquidité et de la rentabilité à travers divers ratios :

Tableau 2 : étude de la situation financière de BMA par les ratios

| Ratios | 2013 | 2014 | 2015 |
|--|-------------|-------------|-------------|
| Ratios d'équilibre financier: | | | |
| Ratio de solvabilité | 1,6 | 1,4 | 1,5 |
| Evolution du BFR global | 68 | 90 | 128 |
| Evolution du FR net global | 35 | 39 | 67 |
| Evolution de la trésorerie en jours | -150 | -78 | -103 |
| La part du BFR financée par la trésorerie | -0,7 | -0,9 | -0,8 |
| Ratios de liquidité | | | |
| Ratio de liquidité immédiate | 0,1 | 0,1 | 0,2 |
| Ratio de liquidité réduite | 1,3 | 1,4 | 2,2 |
| Ratio de liquidité globale | 2,1 | 2,7 | 3,7 |
| Délais de recouvrement des créances | 83 | 91 | 116 |
| Ratios de rentabilité | | | |
| Rentabilité de l'activité | 0,07 | 0,04 | -0,04 |
| Capacité de remboursement des emprunts structurels | 1,14 | 1,24 | 0,40 |

Source : établi par l'étudiante

Tableau 3 : les variables de l'équilibre financier de BMA

| | 2013 | 2014 | 2015 |
|-------------------------|-------------|-------------|-------------|
| BFR global | 2713334802 | 4128986251 | 3943273147 |
| FR global | 1184448008 | 1385104049 | 1555852917 |
| Trésorerie nette | -1528886794 | -2743882202 | -2387420230 |
| CAF | 905716797 | 499547783 | -329887443 |

Source : établi par l'étudiante

Nous constatons que :

- La situation de l'entreprise en matière de solvabilité est bonne. L'entreprise dispose de garanties pour faire face aux règlements de ses créances car on remarque que le ratio de solvabilité est supérieur à 1 durant les trois dernières années.
- Concernant l'évolution du BFR global, on remarque que ce dernier ne cesse d'augmenter. En effet, il est passé de 67 jours de CA en 2013 à 90 jours de chiffre d'affaires en 2014 et a atteint 128 jours de CA en 2015 ce qui est un élément défavorable pour la trésorerie de l'entreprise et son augmentation alourdit les recours à des crédits supplémentaires.
- Le FR net global a connu une augmentation pendant ces trois dernières années : Il est passé de 68 jours de CA en 2013 à 90 jours de CA en 2014 et atteint 128 jours de CA en 2015

Il y a lieu de noter que l'augmentation de BFR global ces trois dernières années est supérieure à celle de FR global.

- On remarque que l'évolution de la trésorerie en jours est toujours négative, ce qui signifie que la dégradation de cette dernière continue et le niveau de la trésorerie continue à diminuer ;
- Le ratio qui présente la part du BFR financé par la trésorerie demeure négatif pour les trois dernières années, cela indique que le solde net de la trésorerie n'a pas contribué au financement du BFR dans la période d'étude.

Concernant la situation en matière de liquidité :

- Le ratio de liquidité immédiate est inférieur à 1 pour les trois années, ce qui signifie que l'entreprise est incapable de faire face à ces dettes à court terme par les liquidités dont elle dispose ;
- Concernant le ratio de liquidité réduite, celui-ci nous montre que l'entreprise est capable de faire face à ses dettes à court terme après la vente de ses stocks car les disponibilités et les valeurs réalisables couvrent les dettes à court terme.
- Concernant le ratio de liquidité globale, on constate que les actifs circulants permettent d'assurer le paiement de toutes les dettes à court terme car le ratio est supérieur à 1, il existe donc une marge de sécurité par rapport au passif circulant.

- Le ratio de délais de recouvrement des créances montre que le délai accordé aux clients exprimé en jours est en progression continue. Il est passé de 83 jours du CA en 2013 à 91 jours du CA en 2014 et a atteint en 2015 les 116 jours du CA.

L'augmentation de ce délai est un élément défavorable pour l'entreprise.

Concernant la situation de l'entreprise en matière de la rentabilité :

- Le ratio de rentabilité de l'activité est inférieur à l'unité pour les trois années, il est négatif en 2015, cela indique que l'entreprise n'arrive pas à maintenir son potentiel en matière de rentabilité nette des charges décaissées et d'accroître son activité. En effet, la rentabilité nette de l'affaire est minime
- Concernant la capacité de l'entreprise à rembourser ses emprunts structurels, le ratio concerné est supérieur à l'unité en 2013 et 2014, ce qui signifie que les dettes à long et moyen terme sont plus importantes que la CAF de BMA. L'entreprise ne dispose pas de flux réels ou potentiels de trésorerie suffisants qui assureront le remboursement des emprunts durables dont elle a bénéficié.

En analysant la situation de l'entreprise en matière d'équilibre financier par le FR et BFR et trésorerie nette :

$BFR > FR > 0$ et Trésorerie < 0 pour les trois années.

Cette situation n'est pas satisfaisante, car lorsque le FR est inférieur au BFR ce dernier n'est pas entièrement couvert.

Une trésorerie nette négative signifie que l'entreprise fait recours aux concours bancaires (découvert bancaire) pour financer ces besoins.

2) L'impact des créances sur l'équilibre financier :

2.1) Analyse comparative du poste clients par périodes :

On va analyser le poste clients et le comparer pour les trois années 2013 ; 2014 ; 2015 :

Tableau 04 : Le poids des créances clients chez BMA

| | 2013 | 2014 | 2015 |
|-------------------------|----------------|----------------|---------------|
| Créances Clients | 3 258 370 005 | 3 751 575 549 | 3 144 140 450 |
| Actif Total | 8 639 351 975 | 9 798 988 669 | 7 060 210 259 |
| ratio CC/ AT | 38% | 38% | 45% |
| CA | 12 097 744 048 | 12 630 491 719 | 8 309 449 481 |
| ratio CC/ CA | 27% | 30% | 38% |

Source : établi par l'étudiante

Nous remarquons que le volume des créances clients est assez élevé et présente en 2013 et 2014 38% de l'actif total et en 2015 45% de ce dernier.

Aussi, les créances clients représentent une part importante de CA : En 2013, les créances clients représentent 27% du CA, en 2014, 30% du CA et en 2015, 38% du CA.

Cela nous montre que la valeur du poste clients demeure importante. On remarque une augmentation du ratio CC/CA d'une valeur de 3% entre 2013 et 2014 et une augmentation de 8% entre 2014 et 2015.

Le ratio CC/AT reste stable entre 2013 et 2014 mais il augmente de 7% entre 2014 et 2015.

2.2) Evolution du poste clients selon l'activité :

Tableau 05 : La répartition des créances selon l'activité COM et SAV

| | 2013 | 2014 | 2015 |
|----------------------------|-------------|-------------|-------------|
| créances COM nette | 1437327000 | 670383000 | 1033876000 |
| créance SAV nette | 1295252000 | 2220436000 | 2649539000 |
| créance total nette | 2732579000 | 2890819000 | 3856646000 |

Source : établi par l'étudiante

BMA est divisé en deux activités distinguées : la vente en état des engins et le SAV (service après-vente)

En observant les créances, on constate que les créances SAV (service après-vente) nettes sont plus importantes par rapport aux créances COM (commerciale) nettes. Aussi, on remarque une évolution significative vers la hausse des créances clients nettes totales qui sont passées de plus de deux Milliards en 2014 à presque quatre Milliards en 2016.

2.3) Créances clients et trésorerie :

Pour analyser le lien entre la trésorerie et les créances clients de l'entreprise, nous allons synthétiser l'ensemble des informations qui concernent le rapport de force clients- entreprise pour les années 2013, 2014, 2015

Tableau 06 : comparaison entre l'évolution créances clients et vente de BMA

| Années | créances clients | ventes |
|--------|------------------|----------------|
| 2013 | 3 258 370 005 | 12 097 744 048 |
| 2014 | 3 751 575 549 | 12 630 491 719 |
| 2015 | 3 144 140 450 | 8 309 449 481 |

Source : établi par l'étudiante

On constate que le volume des créances clients est très important et présente un rythme de croissance de 13% en 2014 supérieur à celui du chiffre d'affaires qui est de 4% seulement.

En 2015, l'activité de BMA a régressé suite à la nouvelle loi qui oblige les entreprises qui exportent et commercialisent les engins à posséder un agrément de la part de l'Etat. Les exportations de BMA ont diminué ce qui a provoqué une diminution du chiffre d'affaires de 52%. Les créances durant ces années ont aussi diminués de 19%. La diminution du chiffre d'affaires est plus intense par rapport à celle des créances.

Pour s'approfondir dans l'analyse, nous allons analyser le DSO de BMA :

Tableau 7 : DSO clôture BMA

| | 2013 | 2014 | 2015 |
|-------------|------|------|------|
| DSO CLOTURE | 62 | 111 | 176 |

Source : établi par l'étudiante

Tableau 8 : variation de DSO par activité

| | 2013 | 2014 | 2015 |
|------------------|-------------|-------------|-------------|
| VAR DSO COM en % | | 3% | 65% |
| VAR DSO SAV en % | | 1546% | 5% |

Source : établi par l'étudiante

Du premier tableau, nous constatons que le DSO CLOTURE est en moyenne de 116 jours pour ces trois années ce qui est critique pour l'entreprise. En d'autres termes, une prestation effectuée est recouvrée en moyenne en 3 mois et 26 jours plus tard.

Pour le deuxième tableau, en observant la variation de DSO COM, on voit qu'il est en progression continue et il a connu une augmentation significative en 2016 de 65% par rapport à 2015 qui n'était que de 3% seulement.

Pour la variation de DSO SAV, on remarque qu'il a connu une augmentation très significative en 2015 de 1546% par contre l'augmentation en 2016 été seulement de 5%.

L'entreprise est donc dans une position défavorable dans le rapport de force avec les clients.

2.4) Analyse de la trésorerie :

Le tableau suivant présente les soldes de la trésorerie active, passive et nette des trois années 2013, 2014, 2015

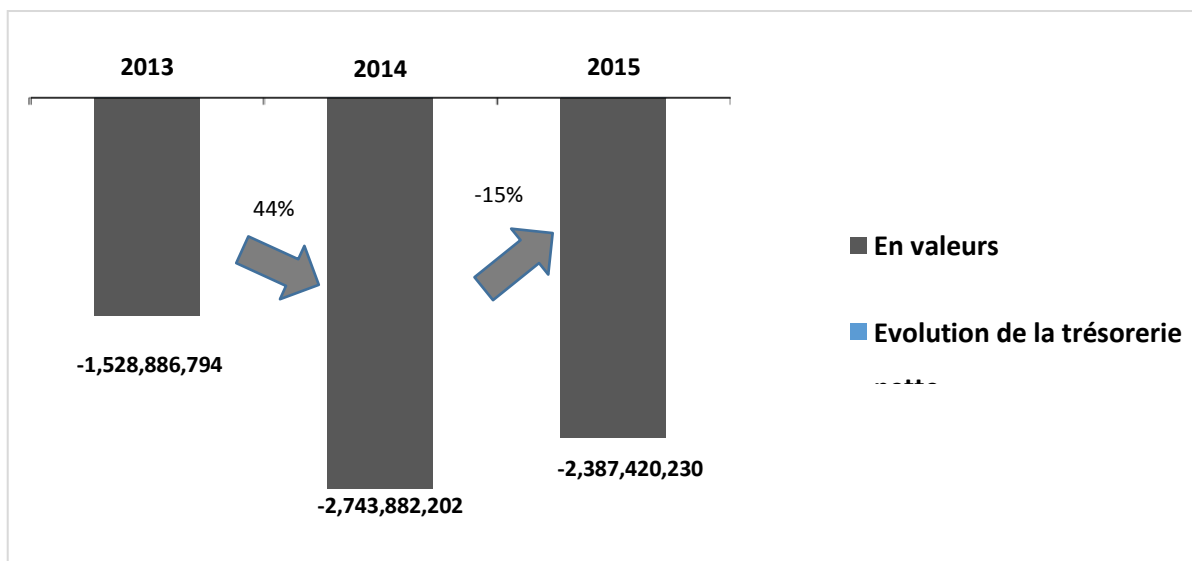
Tableau 9 : Evolution de la trésorerie du BMA

| EVOLUTION | 2013 | 2014 | 2015 |
|--------------------|----------------|----------------|----------------|
| trésorerie active | 277 932 467 | 370 019 211 | 366 971 450 |
| trésorerie passive | 1 806 819 261 | 3 113 901 413 | 2 754 391 680 |
| trésorerie nette | -1 528 886 794 | -2 743 882 202 | -2 387 420 230 |

En observant la trésorerie nette pendant ces périodes, on constate qu'elle est largement déficitaire.

Pour bien illustrer son évolution, voici le schéma suivant :

Schéma 1 : Evolution de la trésorerie nette en valeurs



Source : établi par l'étudiante

pour mieux illustrer la situation de la trésorerie nous allons utiliser les indicateurs suivants :

En analysant le ratio de **liquidité immédiate** en jours de dettes pendant les trois années 2013, 2014, 2015 présenté dans le tableau ci-dessous, qui présente une moyenne de 22, on constate que l'entreprise avec ses disponibilités, elle peut faire face à ses dettes pendant 22 jours sans recours à un financement extérieur ce qui est insuffisant surtout avec des lenteurs administratives au niveau des banques et le plus intense les retards de paiement de la part de clients qui peuvent mettre l'entreprise en position de dépendance vis-à-vis ses partenaires

Tableau 10 : Evolution du ratio de liquidité immédiate

| | | 2013 | 2014 | 2015 |
|-------------------------------------|--|------|------|------|
| Ratio de liquidité immédiate | Valeurs disponibles/dettes à court terme | 19 | 20 | 28 |

Source : établi par l'étudiante

En observant l'importance des disponibilités dans l'actif à court terme dans le tableau ci-dessous, on remarque que les disponibilités représentent en moyenne 4% de l'actif à court terme. Ce qui représente un montant faible par rapport aux créances clients qui représentent en moyenne 42% de l'actif à court terme pour la même période.

Tableau 11 : Evolution de poids des disponibilités par rapport à l'actif

| année | disponibilités | actif | poids |
|-------|----------------|------------|-------|
| 2013 | 277932467 | 7537934056 | 4% |
| 2014 | 370019211 | 9798988669 | 4% |
| 2015 | 366971450 | 7060210259 | 5% |

Source : établi par l'étudiante

Tableau 12 : Evolution de poids des créances par rapport à l'actif

| année | créances | actif | poids |
|-------|------------|------------|-------|
| 2013 | 3258370005 | 7537934056 | 43% |
| 2014 | 3751575549 | 9798988669 | 38% |
| 2015 | 3144140450 | 7060210259 | 45% |

Source : établi par l'étudiante

II. Les actions mise en œuvre pour améliorer la gestion des créances

La gestion du crédit clients à BMA se fait en plusieurs étapes :

- ✓ Avant l'octroi du crédit clients
- ✓ Pendant l'octroi du crédit avec des relances régulières des clients
- ✓ Après la date d'échéance par le recouvrement à l'amiable et contentieux

Chez BMA, les créances clients sont très importantes dans l'actif du bilan. L'entreprise a donc mis en place un service de recouvrement qui s'occupe du recouvrement des créances. Elle est aussi entraînée de travailler sur une base de données clients qui va lui permettre d'avoir une meilleure maîtrise de sa relation financière avec ses clients.

1) Les procédures d'ouverture des comptes clients :

BMA veille pour une collecte pertinente des informations sur les clients. Quand le compte client est ouvert, il doit contenir le nom complet du client, son adresse, le numéro de registre de commerce (RC), le numéro d'identifiant fiscale (NIF), le numéro d'identifiant statistique (NIS) et l'article d'imposition (AI).

Si ces informations ne sont pas collectées correctement, le compte ne peut pas être ouvert.

2) L'analyse de la solvabilité des clients :

BMA fait une analyse de la solvabilité pour ces clients qui bénéficient d'un crédit fournisseur. Celui-ci consiste en un paiement échelonné des dettes par le client ce qui nécessite une analyse de la situation financière de ce dernier. L'entreprise demande donc au client l'envoi de ses états financiers pour s'assurer de sa capacité à honorer ses engagements.

BMA prend en considération les états financiers, les ODS (ordre de service) présentés par ses clients qui prouvent que ces derniers sont actifs sur d'autres marchés.

3) Emploi des prévisions dans la gestion de crédit clients :

Les prévisions sont appliquées par BMA dans la gestion du crédit clients en observant le DSO prévisionnel. En effet quand l'entreprise fait des prévisions, elle calcul le DSO prévisionnel.

Si elle constate que ce dernier a augmenté, les procédures suivantes sont appliquées :

- Diminuer les délais de paiement octroyés aux clients et cela en passant quelques clients au comptant, en lui offrant la possibilité de plusieurs remises durant l'année.
- Changer la politique de vente en augmentant le nombre de relances.

4) Fixation des délais de paiement et le plafond crédit :

BMA fixe les délais de paiement et le plafond crédit pour ses clients selon le chiffre d'affaires réalisé avec ces derniers. Si le chiffre d'affaires est important, le client bénéficie des remises et l'entreprise lui accorde des délais de paiement et fixe sa limite de crédit selon les niveaux de vente avec celui-ci.

5) Suivi de l'encours clients :

BMA vérifie chaque jour l'encours de ces clients et cela grâce au système d'information qui permet d'injecter les encaissements et les factures des clients, après une opération de lettrage qui permet le rapprochement de ces deux, le responsable recouvrement aura le solde qui représente l'encours clients.

6) Le recouvrement des créances :

Le service recouvrement au sein du BMA est rattaché à la direction administrative et financière. Il consiste à détecter et à surveiller les impayés et les comptes clients irréguliers pour identifier de manière rapide les clients défaillants et assurer un suivi rapproché de ces comptes

Pour suivre le recouvrement des créances et vérifier si les délais sont respectés, le service de contrôle de gestion et de recouvrement se base sur la balance âgée et le DSO pour parvenir à maîtriser le recouvrement des créances. La relance des clients se fait chaque jour par le service de recouvrement et le calcul de DSO se fait chaque mois par le service contrôle de gestion afin de contrôler son évolution et savoir si ce dernier a dépassé le seuil de sécurité.

6.1) La balance âgée :

La balance âgée est un document comptable très utilisée par les chargés de recouvrement. Elle récapitule l'ensemble des comptes clients non encore soldés en les déclinant par tranche d'âge.

BMA utilise la balance âgée pour analyser par client le montant des créances non soldées et son impact sur la trésorerie et le BFR et pour définir ses propres priorités de relance et sélectionner les clients devant les montants les plus anciens.

L'encours client est réparti sur plusieurs colonnes, la première colonne est pour les créances non échues, les colonnes qui suivent représentent les retards les moins courts jusqu'aux retards les plus longs. Sur la base de cette balance, BMA relance les clients selon les créances les plus anciennes.

6.2) Le DSO :

Le DSO est une composante essentielle du BFR qui se base sur un principe simple, plus l'encours clients est élevée moins l'entreprise dispose de liquidité à court terme permettant de soutenir sa croissance. Il est un indicateur clé d'amélioration de la trésorerie et du BFR.

L'analyse de DSO est essentiel pour le service contrôle de gestion, c'est un indicateur qui permet au contrôleur de gestion de BMA d'avoir une idée sur le niveau de risque financier pris par l'entreprise envers ses clients, le degré du respect des objectifs en termes de recouvrement créances clients et le chiffre d'affaires effectivement encaissé.

6.3) La relance amiable :

La relance des clients se fait selon deux étapes :

D'une façon directe à travers le service commercial, les commerciaux relance les clients régulièrement et si ces derniers ne règlent pas ses engagements après 90 jours de la date d'échéance de délais de paiement, le service recouvrement prend le relit.

7) Demande des acomptes :

BMA utilise les acomptes comme un moyen pour alléger un peu sa trésorerie. Pour l'activité commerciale, l'entreprise demande toujours des acomptes quel que soit le type de client sauf pour les administrations publiques et le pourcentage de l'acompte va de 30% jusqu'à 40% du montant de vente.

Concernant l'activité SAV, BMA demande des acomptes pour les clients qui n'ont pas signé un contrat avec elle seulement.

8) Maitrise des dépenses :

Pour lutter contre l'impact des créances clients cumulées sur la trésorerie de BMA, cette dernière travaille sur la maitrise des charges fixes et variables de l'entreprise par :

- La sensibilisation de personnel afin de minimiser les dépenses
- Mettre en place des procédures d'achat, par exemple choisir avec prudence le prestataire de service en matière de prix.

9) Balancer entre délais clients et délais fournisseurs

Pour minimiser l'impact des créances clients sur la trésorerie de BMA, cette dernière joue sur les délais fournisseurs.

Auparavant, les fournisseurs de BMA se composé de 70% des fournisseurs étrangers, ce qui a met l'entreprise dans une situation critique car les délais de paiement sont fixées à 59 jours et

avec les retards de paiement de la part de ses clients, BMA souffrait de problème de trésorerie.

Aujourd'hui, la composition des fournisseurs de BMA contient 77% des fournisseurs locaux, ce qui a permis à BMA de bénéficier des délais de paiement plus larges. Pour cela, le poids de crédit clients sur la trésorerie a diminué car les délais clients est en moyenne inférieur aux délais fournisseurs.

Tableau 13 : répartition des fournisseurs de BMA entre étrangers et locaux

| Année | 2013 | 2014 | 2015 |
|------------------------------------|-------------|-------------|-------------|
| % fournisseurs étrangers FE | 70% | 70% | 23% |
| % fournisseurs locaux FL | 30% | 30% | 77% |

Source : établi par l'étudiante

Tableau 14 : les délais de paiement consentis par FE et FL

| Année | 2013 | 2014 | 2015 |
|--|-------------|-------------|-------------|
| Délais de paiement consentis par FE | 59 | 59 | 59 |
| Délais de paiement consentis par FL | 90 | 90 | 100 |

Source : établi par l'étudiante

Tableau 15 : les délais de paiement accordés par catégorie de clients

| Délais de paiement par catégorie clients | 2013 | 2014 | 2015 |
|---|-------------|-------------|-------------|
| gouvernement | 90 | 90 | 90 |
| privé | 30 | 30 | 30 |
| particuliers | 30 | 45 | 45 |
| grand compte (VAP) | 60 | 60 | 60 |
| société pétrolière | 60 | 60 | 60 |

Source : établi par l'étudiante

Il y a lieu de noter que ces délais de paiement consentis par les fournisseurs et accordés aux clients de BMA présentés dans ces tableaux représentent des délais réels et non pas théoriques.

Section 03 : La contribution dans l'amélioration de la gestion des créances clients :

En analysant la situation des créances au sein de BMA, on a constaté que l'entreprise doit suivre de plus près ses clients. En effet, le nombre total des clients au sein de BMA dépasse 4000 clients et les créances clients sont très importantes.

Parmi les améliorations que BMA peut adopter est le classement de ses clients selon le risque qu'ils présentent pour elle. Les entreprises ont intérêt à savoir d'avance comment est classé le client en matière de risque : est ce qu'il est un client à risque élevé ou à risque moyen ou bien à faible risque.

1) Méthode de scoring⁴⁴

La méthode de scoring est une méthode statistique qui permet à travers un ensemble de ratios de calculer un score qui est censé prévoir le risque de défaillance.

Plusieurs méthodes de scoring ont été créées comme :

Beaver, Altman, CESA...etc.

La méthode la plus récente est celle de score AFDCC. Cette méthode a été réalisée par l'association française des directeurs et chefs de crédit. Cette fonction du score s'appuie sur six ratios :

R1= Frais financiers/EBE

R2= Créances+ disponibilités/dettes à court terme

R3=capitaux permanents/total passif

R4= Valeur ajoutée/Chiffre d'affaires H.T

R5= Trésorerie/Chiffre d'affaires exprimé en jours

R6= Fond de roulement/Chiffre d'affaires exprimé en jours

La fonction score est :

$$S = -0.0635 R1 + 0.0183 R2 + 0.0471 R3 - 0.0246 R4 + 0.0115 R5 - 0.0096 R6 + 0.57$$

Si $S < -1$ donc débiteur à risque élevé

⁴⁴ Jean-Luc ROSET, Didier VOYENNE, livre : « Le crédit management en pratique outil d'optimisation du poste clients », Les éditions d'organisation, P : 150

Si $-1 \leq S < 2$ donc débiteur à surveiller

Si $S \geq 2$ donc débiteur en bonne santé

Une analyse comparatif a été fait pour les méthodes de scoring le plus connu a montré que le score AFDCC parait le plus précis.

On va calculer ce score pour un échantillon des entreprises clientes. On a collecté les informations de cinq entreprises clientes qui concernent l'année 2015 de BMA pour y appliquer la méthode de scoring.

Tableau 16 : Les ratios de la fonction de score

| Entreprise | R1 | R2 | R3 | R4 | R5 | R6 | S |
|------------|-------|-------|--------|-------|------|-------|-------|
| ANONYME1 | 0,105 | 1,107 | 0,569 | 0,510 | -118 | 13 | - 0.9 |
| ANONYME2 | 0,150 | 0,166 | 0,025 | 0,266 | 1 | -292 | 3 |
| ANONYME3 | 5,453 | 0,494 | 0,041 | 0,234 | 5 | -531 | 5 |
| ANONYME4 | 0,641 | 4,610 | 0,696 | 0,563 | -70 | 622 | -6 |
| ANONYME5 | 4,291 | 0,331 | -0,711 | 0,992 | 42 | -2177 | 22 |

Source : établi par l'étudiante

De score S calculé à partir des ratios présentés dans le tableau ci-dessus ; On peut déterminer le niveau de risque de défaillance des entreprises clientes.

Pour ANONYME 1 : $-1 < S < 2$

Ce qui signifie que c'est une entreprise à surveiller

Pour ANONYME 2 : $S > 2$

Ce qui signifie que l'entreprise est en bonne santé

Pour ANONYME 3 : $S > 2$

Ce qui signifie que l'entreprise est en bonne santé

Pour ANONYME 4 : $S < -1$

Ce qui signifie que c'est une entreprise à risque élevé

Pour ANONYME 5 : $S > 2$

Ce qui signifie que c'est une entreprise en bonne santé

Avec cette méthode, BMA peut classer les entreprises selon le risque de défaillance et augmente le nombre de relances pour les entreprises qui présentent un risque élevé.

Aussi, BMA peut utiliser cette méthode pour analyser la solvabilité des nouveaux clients avant de lui octroyer un crédit

Conclusion

En analysant la situation financière de BMA et plus précisément l'équilibre financier de cette dernière, on a constaté qu'elle est en déséquilibre. En effet, elle souffre d'une trésorerie négative depuis plusieurs exercices et sa CAF est devenue négative en 2015.

L'impact du crédit clients sur l'équilibre financier de BMA n'est pas à négliger, le poids des créances par rapport à l'actif est très important et cela est dû au DSO qui progresse de plus en plus chaque année. C'est le même cas concernant l'évolution des créances par rapport à l'évolution du chiffre d'affaires de la société, les créances clients évoluent plus rapidement que le chiffre d'affaires. Tout cela a causé la dégradation du poids des disponibilités dans l'actif de BMA

L'entreprise a commencé donc à travailler sur la relation financière avec ces clients en augmentant le nombre de relance et en utilisant toute sorte de relance (relance téléphonique, relance écrite par courrier). Aussi, elle incite ses clients à payer à temps par commencer la relance avant même que l'échéance arrive (pré-relance)

Puisque le nombre de clients de BMA est plus au moins important, l'entreprise a vu qu'il est nécessaire de mettre en place une base qui englobe toutes les informations concernant ces clients et cela dès que la relation commerciale a commencé.

Par contre, l'entreprise doit veiller sur l'étape qui précède l'octroi de crédit clients, l'analyse de solvabilité de client est primordiale pour minimiser le risque de non-paiement. Il existe plusieurs méthodes statistiques et empiriques qui ont été utilisées pour prévoir le risque de défaillances des clients, on a la méthode de scoring qui est une méthode statistique

On a aussi une autre méthode qui est la méthode de point de risque qui est une méthode empirique et qui consiste à définir un nombre d'indicateurs qualitatifs et quantitatifs qui vont intervenir dans le calcul du 'scoring'. La difficulté de cette méthode est la collecte des données qualitatives, mais elle est la plus utilisées aujourd'hui.⁴⁵

⁴⁵ Jean-Luc ROSET, Didier VOYENNE, livre : « Le crédit management en pratique outil d'optimisation du poste clients », Les éditions d'organisation, P : 153

Conclusion générale :

Les pratiques de gestion du crédit clients ont pris aujourd'hui une grande ampleur. Une bonne gestion de crédit clients par l'entreprise signifie une optimisation de génération des cash flows et une faible dépendance vis-à-vis des organismes financiers ce qui permettra à l'entreprise d'avoir une trésorerie équilibrée et une capacité d'autofinancement large.

Les créances clients cumulées dans le bilan de l'entreprise affectent négativement la santé financière de cette dernière. Le risque de non-paiement et la transformation des créances à des impayés coutent à l'entreprise très chère, surtout si les clients qui ne règlent pas leurs factures présentent une part importante dans le chiffre d'affaires. En effet, les pertes liées à un client important peuvent causée la défaillance de l'entreprise.

En étudiant le cas de l'entreprise BMA, on a constaté qu'elle souffre de poids important des créances cumulées dans son bilan causé principalement par les retards de paiement des clients. La trésorerie et la CAF de cette dernière sont négatives.

Des actions ont été réalisées pour minimiser l'impact de crédit clients sur l'équilibre financier de l'entreprise, essentiellement en matière de recouvrement des créances et la sensibilisation du personnels sur la nécessité d'optimiser la génération de liquidités surtout les commerciaux qui sont en contacte directe avec les clients.

Pour optimiser la gestion de crédit clients, BMA doit diversifier ses méthodes en la matière ; elle doit adapter des méthodes qui l'aident à gérer le crédit clients avant même de l'octroyer au client. En effet, il existe des méthodes comme la méthode de scoring qui s'applique pour un grand nombre de clients et la méthode de point de risque

Cette notion de crédit clients est peu étudiée en Algérie, malgré que le poste clients à une influence direct sur le bilan de l'entreprise et l'encaissement de chiffre d'affaires en totalité est nécessaire pour la survie de cette dernière.

Le crédit management en France et dans les pays européens et aussi en USA prend une place importante dans l'organigramme de la société. La gestion du crédit clients doit être considérée comme une décision stratégique pour l'entreprise.

Le responsable du crédit management appelé crédit manager a pour mission d'intervenir sur l'ensemble du processus de vente de l'entreprise, de la prospection commerciale jusqu'au paiement définitif des factures. Il travaille en collaboration avec le service commercial et le service juridique, il est garant de la bonne gestion des encours clients, c.à.d. du chiffre d'affaires réalisé non encore payé. La donnée essentiel que le crédit manager utilise dans son métier est

le DSO qui l'aide beaucoup dans la constatation du niveau de liquidité de l'entreprise à court terme et le potentiel de risque financiers auxquels l'entreprise s'expose.

Au final, après notre étude et concernant les hypothèses proposées pour les questions posés on a constaté que :

La première hypothèse est confirmée

La deuxième par contre n'est pas confirmée car la gestion du crédit clients ne concerne pas seulement ce que dit l'hypothèse. En fait, la gestion du crédit clients commence avant l'octroi du crédit jusqu'à l'encaissement total des sommes dues donc elle intervient avant et après l'octroi de crédit. L'entreprise doit veiller sur l'analyse de la solvabilité de ses clients avant l'octroi de crédit pour diminuer le risque de non-paiement.

Pendant l'octroi de crédit, l'entreprise doit suivre quotidiennement sa relation financière avec ses clients, le but de l'entreprise est toujours de minimiser le risque pour cela elle utilise tous les moyens possibles pour arriver à son but en minimisant les couts liées au crédit clients et en définissant avec rigueur les CGV, les délais de paiement, les moyens de paiement consentis aux clients, la date de facturation et la limite de crédit. Tout cela permet à l'entreprise de minimiser ses chances pour encaisser la totalité de chiffre d'affaires, en d'autre terme de générer du cash qui va influencer positivement sur la trésorerie de cette dernière.

La troisième hypothèse n'est pas confirmé car c'est vrai que l'entreprise utilise l'analyse financière des états financiers de ses clients pour analyser leurs solvabilité mais les outils que l'entreprise se base sur pour suivre et gérer le crédit clients sont pas nécessairement des tableaux de bord. En effet, les principaux outils utilisés sont l'indicateur financier le DSO et la balance âgée qui sont indispensables pour suivre quotidiennement les créances clients.

Bibliographie

Ouvrages

- 1) BLANCHET Bruno, Didier VOYENNE, « Le crédit inter-entreprises Un mal nécessaire ? », Ed.ECONOMICA, France, 2012
- 2) Cabane Pierre, « l'essentiel de la finance à l'usage des managers », Ed. Éditions d'Organisation groupe Eyrolles, 2008
- 3) Darsa, Jean-David , « La gestion du risque crédit client : identifier, comprendre, maîtriser », Ed. Gereso, 2010
- 4) Eschenazi, Gérard, « relance des impayés et recouvrement amiable », Ed. AFNOR, 2013
- 5) LABADIE Axelle, Olivier ROUSSEAU, « Crédit management, gérer le risque client. », Ed. ECONOMICA, Octobre 1996
- 6) Maurin Pierre, « La gestion du risque clients dans les PME Anticiper et gérer ses impayés », Ed.AFRON, 2009
- 7) Melyon Gérard, « Gestion financière », Ed. Bréal, Aout 2007
- 8) MEUNIER Henri, François de BAROLET, BOULMER Pierre, « La trésorerie des entreprises », Ed. Dunod économie, 1970
- 9) Pic, Jean-Christophe, Erault, Jean-Michel, « Optimiser sa trésorerie par le crédit client », Ed. Vuibert, 2009
- 10) Praag Van Nicolas, « crédit management et crédit scoring », Ed. ECONOMICA, 1995
- 11) ROSET Jean-Luc, VOYENNE Didier, « Le crédit management en pratique outil d'optimisation du poste clients », Les éditions

d'organisation, Octobre 1996

Thèses

- 12) AKINOLA Frédéric, « Audit de la gestion du poste clients : ' cas du CNAO ' », mémoire de fin de formation de 3^{ème} cycle, Novembre 2006
- 13) gibou Pierre, « Mobilisation de poste clients, levier de développement pour les entreprises de croissance », Mémoire de fin d'étude pour l'obtention de master 2 en sciences de gestion mention finance d'entreprise option stratégie et expertise financières, 30 septembre 2011
- 14) Niaba Karen Dorothee, « Analyse du risque client et approche de crédit management : cas de Unilever-ci », institut supérieur de comptabilité, Octobre 2005

Articles et rapports

- 15) BOISSAY Frédéric, « Crédits interentreprises et délais de paiement : une théorie financière », ANNALES D'ÉCONOMIE ET DE STATISTIQUE, N° 73 ,2004
- 16) Daripa Arup , Nilsen Jeffrey, " Ensuring Sales: A Theory of Inter- Firm Credit", Revised Version: August 2010, Forthcoming: American Economic Journal: Microeconomics
- 17) Delannay Anne-France, Dietsch Michel, « Le crédit interentreprises joue un rôle d'amortisseur des tensions conjoncturelles. », Revue d'économie financière, n°54, 1999, Le financement des PME, P : 121-136.
- 18) Dietsch Michel, « Atouts et handicaps du Crédit Client face au Crédit Bancaire », Revue d'économie financière, n°46,1998. Endettement / surendettement, p : 175-193
- 19) Dietsch Michel, « La fonction financière du crédit commercial interentreprises. », Economie et statistique, n°174, Février 1985

- 20) Dietsch Michel, « Le crédit interentreprises : coûts et avantages. », *Economie et statistique*, N°236, Octobre 1990. Problèmes financiers: Coût du crédit / Primes de risque sur les taux d'intérêt / Dynamique des taux de change / Transmission des chocs boursiers, P : 65-79
- 21) Dietsch Michel, Kremp Élizabeth, « Le crédit interentreprises bénéficie plus aux grandes entreprises qu'aux PME », *Economie et statistique*, N°314, Juin 1998, P : 25-37
- 22) Dietsch Michel, Kremp Elizabeth « Délais de paiement et mesures du risque client », *Revue d'économie financière*, n°37, 1996, Le prix du risque, P : 81-96.
- 23) Direr Alexis, «Crédit interentreprises et risque de système », *École Normale Supérieure et Ceprem.ap*, UB.A 928
- 24) Kremp Élizabeth, Boissonade Dominique « Le crédit interentreprises reste une charge pour les PME malgré la diminution des délais de paiement », *Economie et statistique*, n°271-272, 1994, Les entreprises petites et moyennes : croissance et atouts P : 115-128
- 25) SMITH JANET KIHOLM, SMITH RICHARD L., "Evidence on the Determinants of Credit Terms Used in Interfirm Trade", *THE JOURNAL OF FINANCE*, VOL. LIV, NO. 3, JUNE 1999
- 26) Uesugi Ichiro, Guy M. Yamashiro, "How Trade Credit Differs from Loans: Evidence from Japanese Trading Companies", *Research Institute of Economy, Trade and Industry*, Department of Economics California State University, Long Beach, December 2004
- 27) Ziane Ydriss, « Les pratiques de gestion du poste client : le cas d'un panel de PME françaises», *Revue internationale P.M.E. : économie et gestion de la petite et moyenne entreprise*, vol. 22, n° 1, 2009
- 28) Ziane Ydriss, « Les pratiques de gestion du poste client : le cas d'un panel de PME

française », Revue internationale P.M.E. : économie et gestion de la petite et moyenne entreprise, vol. 22, n° 1, 2009, p : 161-192

- 29) Ziane Ydriss, « Tests des motifs transactionnels et financiers du crédit commercial : le cas des firmes lorraines », Université de Nancy – BETA, volume 12, n° 1, mars 2009, p : 67-92.
- 30) Ziane Ydriss, « Le crédit interentreprises est-il concurrent du crédit bancaire ? », *Revue Echanges*, 2005, vol. 225
- 31) Z.Murray, Frank1, Vojislav Maksimovic, “Trade Credit, Collateral, and Adverse Selection”, February 26, 2004
- 32) « bonnes pratiques pour le processus ‘ relations financières clients ’ », INSTITUT DU BENCHMARKING, DECEMBRE 2003
- 33) « Encaisser au plus vite tout le chiffre d’affaires », Guide AFDCC, 2013

Sites

- 34) <http://droit-finances.commentcamarche.net/faq/23642-clientele- definition-juridique>
- 35) <http://col58-aumeuniermichot.ac-dijon.fr/IMG/pdf/expliquer-un- mot- credit-prof.pdf>
- 36) https://www.lesechos.fr/financemarches/vernimmen/definition_cred it.html
- 37) <http://www.etrepaye.fr/gerer-le-risque-a-l-export-c8.php>
- 38) http://www.actingfinances.com/offres/file_inline_src/188/188_P_17_43_38.pdf
- 39) <http://droit-finances.commentcamarche.net/faq/24073-tresorerie definition>
- 40) <http://www.revisionfac.com/wpcontent/uploads/2012/12/38345743- IAS-7- Tableau-des-flux-de-tresorerie.pdf>

41) <https://s8a236828e87f9ad1.jimcontent.com/download/version/1295218328/module/2383209019/name/Fonds%20de%20roulement%20normatif.pdf>

Annexes

Annexe 1:

Les données de la méthode scoring

| Entreprise | frais financiers | EBE | CREANCES | DISPONIBILITES | DETTES A CT | CAPITAUX PERMANENTS |
|-------------------|-------------------------|------------------|------------------|-----------------------|--------------------|----------------------------|
| ANONYME1 | 18884166 | 179113555 | 245196384 | 8617659 | 229297401 | 786496951 |
| ANONYME2 | 2999548 | 20025886 | 12424489 | 1569280 | 84465536 | 3862377 |
| ANONYME3 | 55059157 | 10096868 | 77552104 | 745915 | 158634545 | 6853589 |
| ANONYME4 | 32349764 | 50464042 | 526239363 | 851935 | 114327178 | 550445597 |
| ANONYME5 | 164100633 | 38246995 | 61730095 | 5339567 | 202470158 | -84834853 |

| Entreprise | TOTAL PASSIF | VALEURS AJOUTEE | CA HT | TRESORERIE | FR |
|-------------------|---------------------|------------------------|------------------|-------------------|-------------------|
| ANONYME 1 | 1381527229 | 227489126 | 445691930 | -143584938 | 15748440 |
| ANONYME 2 | 155646310 | 26528871 | 99858194 | 352734 | -79818967 |
| ANONYME 3 | 165488135 | 12504532 | 53547733 | 745915 | -77954585 |
| ANONYME 4 | 790569952 | 118939113 | 211091730 | -40234973 | 359803650 |
| ANONYME 5 | 119384392 | 39280018 | 39614097 | 4590482 | -236272117 |