LIVRE BLANC

CINQ CLÉS POUR BIEN GÉRER SON RISQUE CLIENTS

AIG®

au GROUP

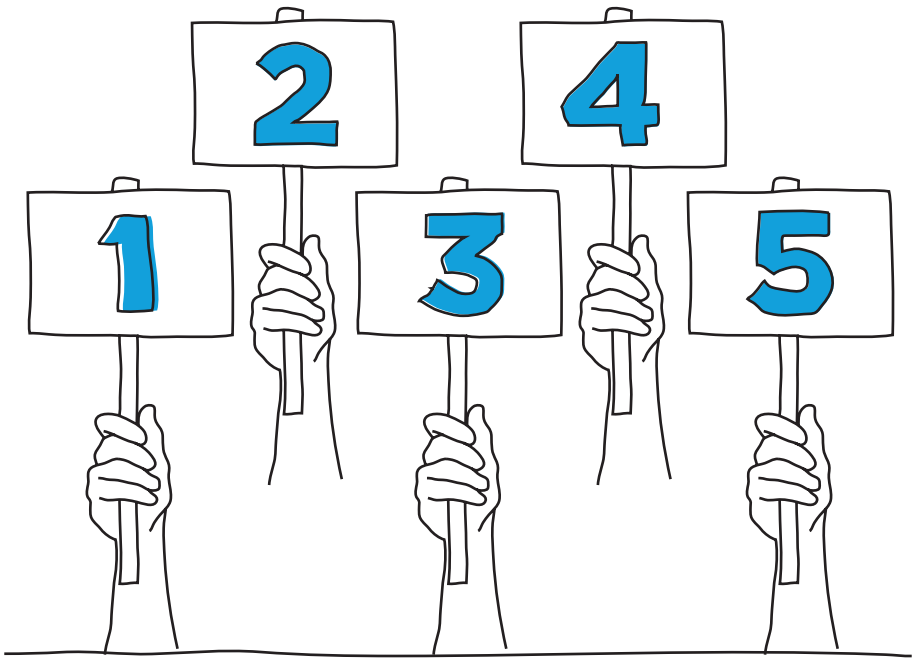
GARANTIE, FINANCEMENT
& GESTION DU CRÉDIT-CLIENTS

Dans un environnement économique instable où les défaillances peuvent toucher des entreprises installées et reconnues dans leur secteur, il est important de mettre en place les outils et procédures qui permettent de gérer au mieux le risque clients. Cette étude décrit les fondamentaux pour comprendre et maîtriser les clés du credit management, afin d'accompagner le développement commercial de votre entreprise de manière sécurisée.

1

CONSTRUIRE UN SCORING EFFICACE

De manière pratique, le scoring regroupe l'ensemble des indicateurs qui permettent de constituer une notation interne (pouvant par exemple aller d'une échelle de 1 à 5 : risque très faible, faible, modéré, élevé et très élevé). ***Plus le risque sera élevé et plus la revue de ce risque devra être fréquente et moins les délais de paiement octroyés devront être longs.***



POUR DÉPLOYER UN SCORING PERTINENT, IL EST AVANT TOUT NÉCESSAIRE DE DÉFINIR QUELS EN SERONT LES USAGES. IL PEUT NOTAMMENT ÊTRE DESTINÉ À :

➜ Qualifier et suivre la qualité du portefeuille clients
➜ Optimiser le processus de surveillance du crédit clients
➜ Analyser l'évolution du marché et la position de l'entreprise dans un secteur
➜ Orienter les actions de relance
➜ Permettre la prise de décisions automatisées
➜ Accompagner la mise en place d'une délégation de crédit

L'EFFICACITÉ DU SCORING DÉPEND DE LA CAPACITÉ À :

➜ **Mixer de multiples sources d'informations** dont des scorings généralistes fournis par des prestataires professionnels avec des données internes comme l'historique de paiement, la connaissance du secteur d'activité et de ses acteurs
➜ Disposer d'informations **mises à jour en temps réel**
➜ **Partager** ces données **au sein de votre entreprise**
➜ **Personnaliser les critères** en fonction de votre contexte marché
➜ **Faire évoluer régulièrement** la notation dans le temps

Ces 5 critères sont clés pour élaborer et maintenir dans la durée un scoring performant et développer une relation commerciale saine avec les meilleurs partenaires pour votre entreprise, que vous soyez dans une phase de prospection ou de négociation avec un client établi.

Pour un prospect :

Définir le score d'une entrée en relation

La base : l'information !

Avant d'accorder des délais de paiement à un nouveau contact, la base est de le connaître en récupérant des informations : date de création de l'entreprise, membre d'un groupe (soutenu ou non par le groupe), son évolution, le nombre de salariés…
Pour savoir si cette société sera capable d'honorer sa dette, une analyse approfondie de son bilan s'avère également nécessaire.

Bonnes pratiques : si vous avez des doutes, pensez à appeler la société, surtout si la commande a été effectuée en ligne. Ce n'est pas un bon signal lorsque la société ne répond pas aux appels téléphoniques.
Vérifiez le numéro d'identification national et assurez-vous que votre interlocuteur dispose de la capacité juridique pour signer contrats et bons de commande.

Pour un client existant :

La confiance n'exclut pas le contrôle via l'analyse des dernières informations

Bien sûr, chez un client existant, **l'historique de la relation commerciale et l'historique de paiement** sont des indicateurs clés, mais pas seulement. En effet, un client qui a des difficultés ne sera pas forcément enclin à l'avouer, il faut donc s'assurer des mises à jour suivantes :

➜ Informations financières (notamment le bilan)

➜ Evolution du chiffre d'affaires et des ratios clés de l'analyse financière : évolution de la rentabilité d'exploitation, fonds propres positifs et supérieurs à 20 % du total bilan, poids des frais financiers limité et comparé au chiffre d'affaires, endettement moyen-terme à comparer aux fonds propres.

Si vous avez pensé à demander ce type d'informations dès l'entrée en relation, votre client vous les fournira sans difficulté de manière à continuer de bénéficier de ses délais de paiement.

Bonnes pratiques : la qualité de la relation commerciale doit rester un indicateur et l'analyse de l'évolution de votre client un élément à surveiller pour ne pas avoir de mauvaises surprises.

Attention à la fraude : Si la commande doit être livrée sur un nouveau site ou si vous recevez un changement de RIB avec une demande d'avoir, ayez les bons réflexes et appelez votre interlocuteur pour reconfirmer les informations.
Pensez également à vérifier l'identité et les coordonnées de votre interlocuteur en recoupant les informations pour prévenir les usurpations d'identité.

2

NÉGOCIER AU MIEUX LES DÉLAIS DE PAIEMENT À ACCORDER

Dans le cadre d'une négociation commerciale, les délais de paiement sont un des critères clés qui influent directement sur votre pilotage du risque client. L'arbitrage est souvent complexe entre d'un côté les contraintes liées au cash et à la marge, et de l'autre, les réalités du marché et de la concurrence. Les bonnes pratiques sont à la base bien différentes si l'on parle d'un prospect ou d'un client.

Pour un prospect :

Par définition, vous n'avez pas encore d'expérience de paiement avec un prospect, d'où l'importance des indications données par un scoring interne.
Il vous faudra pondérer à la baisse votre notation et tenir compte de ce manque de visibilité dans votre négociation sur les délais de paiement, à moins que vous n'ayez une assurance-crédit qui couvre votre transaction et vous offre la souplesse requise dans la prise de décision. Une assurance adaptée peut permettre d'accorder du crédit à un prospect et de faire la différence face à vos concurrents en particulier dans le cadre d'un appel d'offre.

Bonnes pratiques : il est rare qu'un prospect fasse défaut sur sa première commande. Vous pouvez octroyer un faible montant de crédit sur les premières factures afin de pouvoir évaluer rapidement le comportement de paiement de votre partenaire.

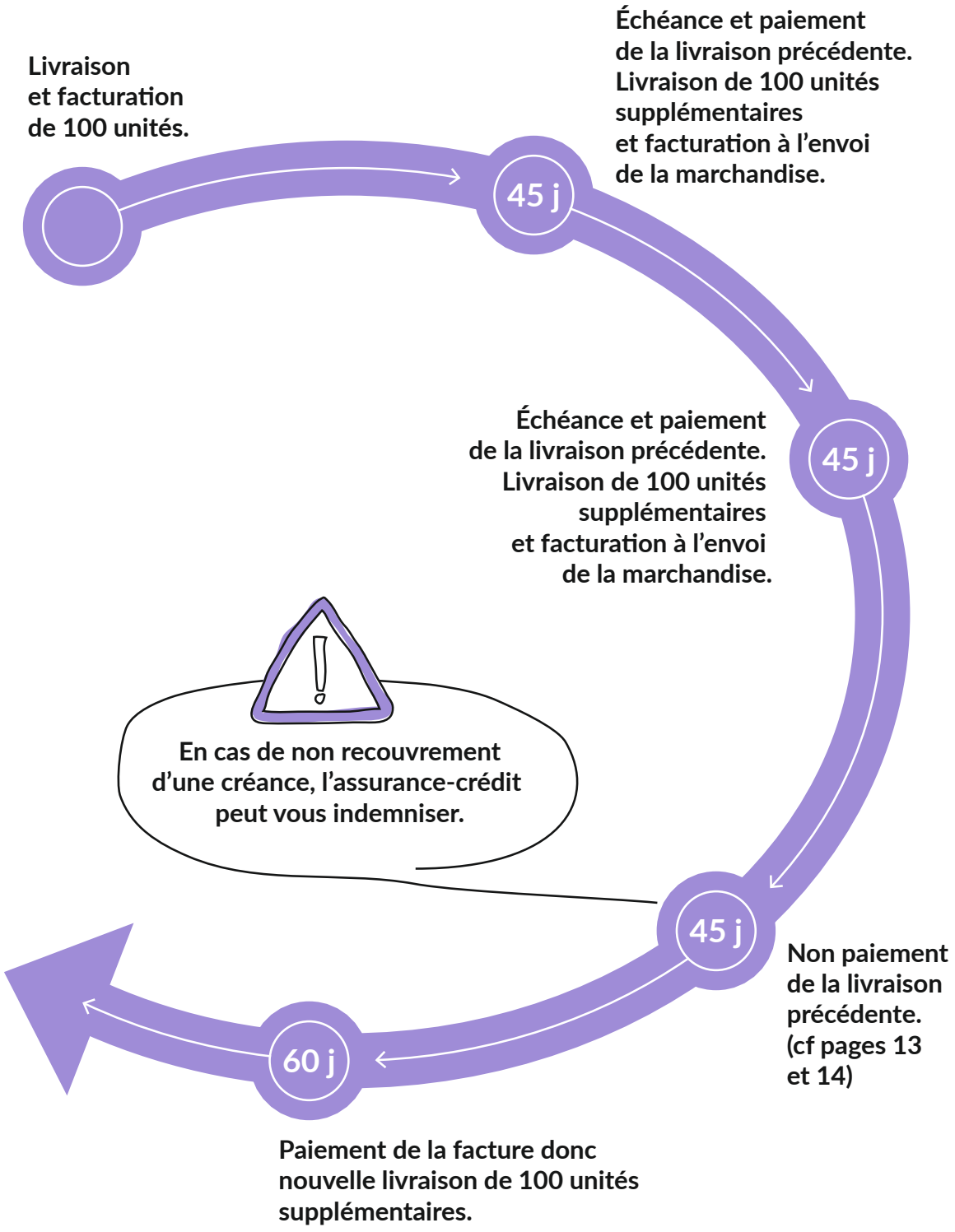
Pour un client existant :

Vous disposez dans ce cas d'un historique sur le comportement de paiement de votre client et vous êtes donc en mesure d'adapter les conditions en fonction des dates de règlement, voire de renégocier un échéancier plus adapté à votre relation commerciale.
Il est important également de pondérer sa position en fonction de toutes les données de votre scoring et notamment de l'évolution d'une situation financière. Ici encore la position de l'assureur-crédit est une clé pour évaluer le risque et prendre une décision avertie.

Bonnes pratiques : l'octroi de délais de paiement n'est pas neutre sur votre marge. Concrètement, vous livrez un bien, et vous n'êtes pas payé pendant ce délai. Pour autant, vous avez engagé des frais (matière première, fabrication, main d'œuvre, livraison) pour honorer cette commande. Chaque jour de délai a un coût caché pour votre entreprise. En cas de sinistre, cette perte sera d'autant plus importante.

Exemple : Vous êtes un distributeur de peinture et un nouveau client vous commande 500 pots de peinture blanche et vous demande 60 jours de durée de crédit. Essayez de réduire la durée de paiement à 15 ou 30 jours en fractionnant la commande en 5 envois. Ne réalisez pas les envois suivants tant que le précédent n'est pas payé (cf schéma page suivante).

Exemple de fractionnement de commande

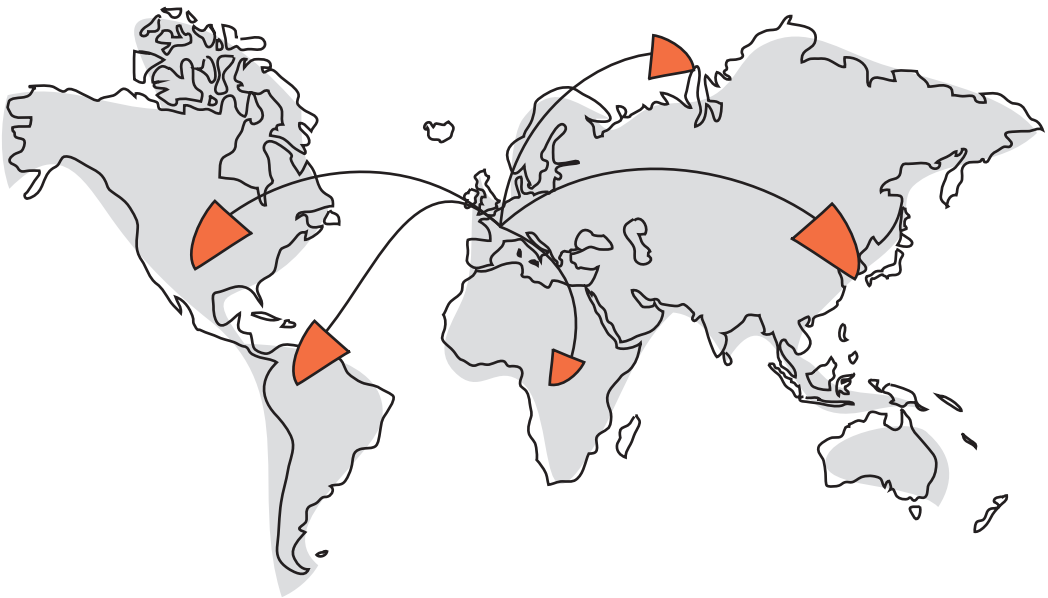


Toute nouvelle livraison est conditionnée au paiement de la précédente

3

INTÉGRER LES RISQUES À L'INTERNATIONAL

Développer son activité à l'international est devenu un enjeu stratégique pour la plupart des entreprises hexagonales mais les risques sont bien réels et ne doivent pas être sous-estimés, quelles que soient les destinations envisagées.



MÊME SI LA LISTE N'EST PAS EXHAUSTIVE, IL EST CONSEILLÉ DE GARDER EN TÊTE LES POINTS CLÉS SUIVANTS SI VOUS SOUHAITEZ VOUS LANCER À L'EXPORT :

➜ Une étude du marché local et de son intérêt pour le produit ou le service proposé est indispensable. Il est important de réaliser un benchmark pour déterminer le type de marchandise, le prix et le profil consommateur en tenant compte des filières existantes en local.

➜ Par ailleurs, au-delà de la barrière de la langue, il est important de ne pas négliger les problématiques logistiques.

➜ Autre point clé, les accords commerciaux existants entre le marché envisagé et d'autres pays que la France et qui pourraient influencer les jeux de concurrence.

➜ Déterminer vos conditions de vente et notamment les délais de paiement à accorder est une étape importante qui ne peut pas être négligée afin de rester compétitif. Or, les pratiques de paiement varient fortement en fonction du pays. Certains ont des durées de crédit légales (c'est le cas en Allemagne ou en Angleterre par exemple avec un système proche de la France). En revanche, dans d'autres pays, les pratiques de paiement sont peu voire pas du tout encadrées.

➜ S'assurer contre le risque de crédit est incontournable à l'international, notamment parce que les systèmes juridiques et l'arsenal législatif ne sont pas aisément maîtrisables en cas de non paiement.

➜ Une évaluation de la situation économique et politique du pays (par exemple dans les pays où le transfert de devise n'est pas possible, les fonds peuvent être bloqués à la banque sur un compte séquestre en attendant que les devises puissent sortir du pays).

4

ÉVALUER CONCRÈTEMENT LA PRISE DE RISQUE ET LES CONSÉQUENCES D'UNE PERTE FINANCIÈRE

Que votre entreprise soit assurée crédit ou non, il est important d'avoir en tête le coût réel d'un impayé. Dans le cas où vous disposez d'une garantie, l'indemnisation vous permet de mesurer concrètement le retour sur investissement de votre prime. Dans le cas où vous assumez seul le risque, il s'agit de bien l'appréhender afin de prendre la meilleure décision et d'ajuster tous les critères de négociation de la transaction en conséquence.

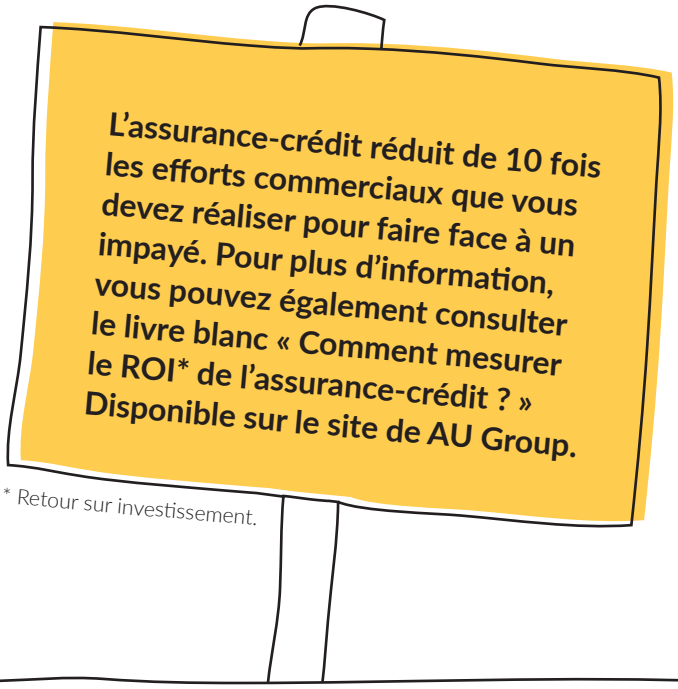
PRENONS UN EXEMPLE CONCRET POUR VISUALISER L'IMPACT D'UNE PERTE POUR UNE ENTREPRISE SANS OU AVEC UNE ASSURANCE-CRÉDIT.

Tableau sans assurance-crédit

Votre marge	Montant de votre perte	Chiffre d'affaires supplémentaire à réaliser pour compenser la perte
1 %	30 000 €	3 000 000 €
5 %	30 000 €	600 000€
10 %	30 000 €	300 000 €

Tableau avec assurance-crédit (exemple d'un sinistre garanti à 100 % avec une quotité indemnisable à 90 %) :

Votre marge	Montant de votre perte	Indemnisation assurance-crédit	Montant final de la perte à supporter par l'entreprise avec assurance-crédit	Montant final de chiffre d'affaires à compenser avec assurance-crédit
1 %	30 000 €	27 000 €	3 000€	300 000 €
5 %	30 000 €	27 000 €	3 000€	60 000 €
10 %	30 000 €	27 000 €	3 000€	30 000 €

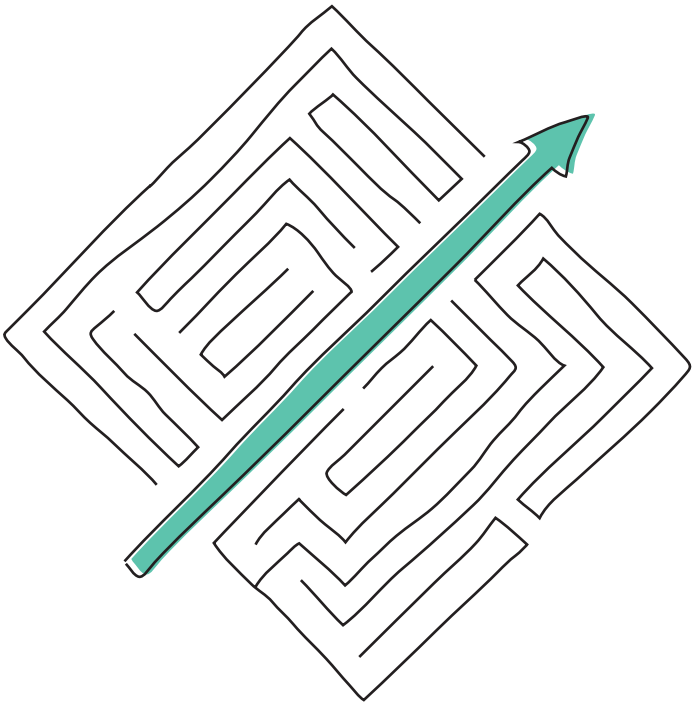


* Retour sur investissement.

5

OPTIMISER LE RECOUVREMENT

L'organisation du recouvrement est un pilier du crédit management. Prévention et anticipation sont bien souvent les mots clés pour optimiser le paiement à la fois en termes de délais et de relation client.



LES BONNES PRATIQUES SUIVANTES SONT À ADAPTER EN FONCTION DE L'ACTIVITÉ, DE L'ORGANISATION ET DES RESSOURCES DISPONIBLES DANS VOTRE ENTREPRISE :

➜ Pour recouvrer ses impayés, il est souvent plus profitable de privilégier les démarches amiables.
➜ Privilégier une relance préventive par rapport à une relance curative : ce qui signifie concrètement d'anticiper et d'organiser des relances avant l'échéance du délai de règlement.
➜ Partager et impliquer l'ensemble des équipes commerciales et finances en diffusant les échéanciers de paiement, les états comptables et le montant des encours par client en priorisant les plus gros montants.
➜ Etablir des procédures et s'appuyer sur des progiciels informatiques dédiés à la relance clients.

Le recouvrement est un métier, si vous n'avez pas les compétences en interne, faites appel à un intervenant externe qui saura mettre en place les actions nécessaires suite au non-paiement au-delà des délais de paiement octroyés.

Tips : Votre contrat d'assurance-crédit couvre les actions de recouvrement sur les créances garanties en France comme à l'export.
A l'international : il est nécessaire de s'adapter aux spécificités culturelles et commerciales dans son approche du débiteur.

Et pour aller plus loin : Calculez votre DSO (Days Sales Outstanding : délai moyen de paiement) et gagnez du cash en réduisant votre DSO moyen !

DSO =
(Créances TTC / Chiffre d'affaires TTC)
x Nombre de jours

➜ le délai de paiement sur vos factures
➜ le délai de traitement des litiges et de recouvrement amiable
➜ le délai et l'automatisation du processus de recouvrement client

La plateforme AIG Trade+ vous aide à suivre vos encours et à améliorer votre DSO / calculer le ROI de l'outil. Pour en savoir plus, rendez-vous sur le site d'AIG - France.

AU GROUP EN QUELQUES MOTS

Depuis 1929, AU Group accompagne ses clients dans la structuration, la négociation et la mise en place de solutions de :

GARANTIE DU CRÉDIT CLIENTS ◗ par transfert du risque au marché de l'assurance
FINANCEMENT DU CRÉDIT CLIENTS ◗ par la cession des créances commerciales
GESTION DU CRÉDIT CLIENTS ◗ par l'optimisation des outils de «credit management»

Nous sommes le leader du courtage et du conseil spécialisé

1929
DATE DE CRÉATION

100%
INDÉPENDANT

+4500 **CLIENTS**

51 **BUREAUX**

28 **PAYS**

200
EXPERTS DANS LE MONDE

300
MILLIARDS D'EUROS
PLUS DE 300 MILLIARDS D'EUROS DE TRANSACTIONS COMMERCIALES GARANTIES

AIG EN QUELQUES MOTS

AIG, leader mondial de l'assurance à travers le monde, propose des solutions d'assurance-crédit aux entreprises depuis plus de 30 ans.

Les entreprises qui vendent des biens ou des services à crédit sont fortement exposées aux risques d'impayés imputables à la faillite ou à l'insolvabilité d'un client.
AIG en France aide les entreprises à se protéger contre les risques d'impayés afin qu'elles puissent gérer leur activité en toute sérénité en proposant des solutions d'assurance-crédit sur-mesure : Excédents de Pertes, AIGTrade+ et Clients Principaux.

LEADER MONDIAL
EN ASSURANCE EXCÉDENT DE PERTES
DEPUIS PLUS DE 30 ANS

NOTATION S&P A+

+ 56 000
EMPLOYÉS DANS LE MONDE

200 PAYS
ET JURIDICTIONS DANS LE MONDE

+ 130 MILLIONS $
DE SINISTRES REMBOURSÉS PAR JOUR OUVRÉ, EN MOYENNE

90 MILLIONS
DE CLIENTS

70 ANS
DE PRÉSENCE SUR LE MARCHÉ FRANÇAIS

Pour plus d'informations :
www.au-group.com
www.aig.com/fr

GARANTIE, FINANCEMENT
& GESTION DU CRÉDIT-CLIENTS

AU Group
91 rue du Faubourg Saint Honoré
75008 PARIS
Tél.: + 33 (0)1 42 66 66 46
info@au-group.com - www.au-group.com

Ce document est la propriété intellectuelle exclusive d'AU Group et d'AIG. Il ne peut être utilisé, reproduit, modifié ou communiqué dans tout autre format sans autorisation préalable et explicite.

AIG Europe SA - Société au capital de 47 176 225 euros, immatriculée au Luxembourg (RCS n° B218806) dont le siège social est sis 35D Avenue J.F. Kennedy, L-1855, Luxembourg.

Succursale pour la France : Tour CB21-16 Place de l'Iris, 92400 Courbevoie.
Adresse Postale : Tour CB21-16 Place de l'Iris, 92040 Paris La Défense Cedex.
Tél : +33 1 49 02 42 22
Fax : +33 1 49 02 44 04
RCS Nanterre 838 136 463

Les données à caractère personnel qui nous sont transmises font l'objet d'un traitement automatisé destiné à assurer la bonne gestion de nos activités. Les personnes concernées peuvent exercer leur droit d'accès, de modification, de rectification ou d'opposition en nous contactant à l'adresse postale ci-dessus. Notre Politique de Protection des Données Personnelles est disponible sur notre site à l'adresse suivante : www.aig.com/fr-protection-des-donnees-personnelles