

# GPO Magazine

LE MAGAZINE DES DIRIGEANTS D'ENTREPRISE

## DOSSIER

> **e-Business,  
créateur de valeur**



**ENQUÊTE**

> **Gestion des risques**



**Portrait**

**Jacques-Antoine  
Granjon**

La vision du PDG de  
venteprivee.com

**Gestion Finance**

**Dématérialisation**  
Rationalisation des coûts  
et traçabilité

**Gestion Organisation**

**Bien-être au  
travail**

Pour accroître  
la productivité

# La prévention du risque client indispensable à la croissance

par Anne DEL POZO

La conjoncture actuelle, qui offre peu de visibilité sur le développement économique des mois à venir, doit inciter les entreprises à renforcer leur vigilance face aux risques clients. Différents outils et prestataires proposent de les accompagner dans cette démarche.



© arboes/Fotolia

**E**nvironnement industriel instable, situation financière en stagnation, faible amélioration de la consommation des ménages et crise de la dette contribuent à l'augmentation des risques de défaillances d'entreprises et à la difficulté du recours aux crédits.

« L'environnement macro-économique est resté fragile tout l'été, explique Erick Muller, directeur des investissements de la gamme obligataire de Fidelity. Après la dégradation de la demande des consommateurs en début de période, les industriels reflètent maintenant ce sentiment de paralysie à travers les enquêtes PMI (Cf Encadré p. 28). Les anticipations sur la croissance globale restent faibles et les mauvais résultats sur le marché du travail des pays développés laissent peu de marges pour une amélioration rapide de

la demande finale. Le moteur principal demeure la demande des pays émergents, confirmant durablement un monde à deux vitesses ».

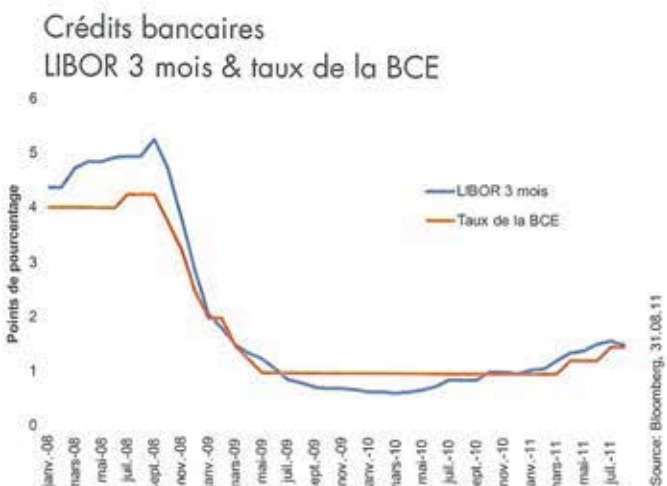
« De leur côté, les marchés financiers sont restés très perturbés devant les blocages politiques aux États-Unis et les hésitations récurrentes sur la gestion de la crise de la zone euro. Le climat s'est ainsi fortement tendu sur les valeurs bancaires européennes devant la combinaison terrible du ralentissement économique, du risque de défaut grec et de la fermeture des marchés actions à toute augmentation de capital dans l'immédiat. Le marché interbancaire reflète cette inquiétude grandissante. Néanmoins, les besoins de liquidités restent assurés par la BCE. La volatilité des actions est restée élevée sur la période et les spreads de crédits ont continué de s'écarter. À souligner dans ce climat très fébrile que la BCE ►

## Des entreprises de plus en plus affectées par la crise de la zone euro



L'indice PMI manufacturier de la zone euro a chuté à 49 en août (50 étant considéré comme un niveau neutre signalant une absence de croissance), contre 50,4 en juillet. C'est son plus faible niveau depuis août 2009. Les indices individuels montrent que les nouvelles commandes ont reculé dans tous les pays sondés de la zone euro. En France et en Italie, la production globale s'est contractée pour la première fois depuis juin 2009 et septembre 2009 respectivement, tandis qu'elle s'est tout juste maintenue à un niveau positif en Allemagne, en Autriche et aux Pays-Bas.

**PMI** **Purchasing Managers Index**, indicateur d'anticipation qui reflète la situation réelle de l'économie du secteur privé. Il suit l'évolution de variables telles que la production, les prises de commande, les niveaux de stocks, l'emploi et les prix.



L'Euro LIBOR 3 mois a progressé de 7 pb à 1,54 % fin août.

L'évolution du LIBOR 3 mois par rapport au taux de référence fournit une indication quant à la liquidité du système bancaire et les taux directeurs fixés par la Banque centrale Européenne constitue une référence sur le coût du crédit bancaire.

Source : Fidelity Worldwide Investment

► a pris acte de ces perspectives de ralentissement. La position semble être à la stabilité des taux dans un premier temps, sans exclure un assouplissement en fonction de l'évolution des données sur octobre et novembre », précise Erick Muller.

### Les entreprises s'organisent pour pouvoir réagir plus rapidement

Autant de données macro et micro économiques qui vont inciter les entreprises à renforcer les initiatives déjà réalisées depuis la crise de 2008/2009. Elles ont notamment mis en œuvre un certain nombre de mesures pour adapter avec une extrême justesse leurs ressources humaines et leurs outils de production aux besoins réels. Face à cette crise, elles se sont également recentrées sur leur cœur de métier et ont adoptées des procédures afin de pouvoir réagir plus rapidement sur leurs marchés. Sur le plan financier, elles ont appris à s'appuyer sur les principaux actifs qui font la richesse de leurs entreprises : leurs biens immobiliers, leurs biens d'équipements, leurs actifs circulants, leurs stocks, leur capital humain et bien entendu leurs clients. « Désormais, les dirigeants qui ont tiré de réels enseignements de la précédente crise, réagissent plus tôt et anticipent, remarque Patrice Coulon, directeur général adjoint de GE Capital. Ils ont appris à s'adapter rapidement à un contexte économique en perpétuelle mutation ».

### La surveillance du poste client, une question de survie

S'il est encore trop tôt pour estimer les répercussions de la crise de la dette actuelle sur les entreprises, force est néanmoins de constater qu'elles sont beaucoup mieux préparées à l'affronter. « Aujourd'hui encore, le premier risque auquel est confrontée l'entreprise concerne les clients », explique Olivier Cazal, directeur du développement commercial grande clientèle de Coface.

La prévention du risque client passe donc, avant tout, par le renforcement de la surveillance de leurs partenaires commerciaux, aussi bien en amont au niveau de la prospection client, qu'une fois que les échanges commerciaux sont engagés. « L'analyse et la surveillance de la qualité du portefeuille client de l'entreprise sont devenus indispensables, insiste à ce sujet Jean-François Mallozzi, gérant de 2RConseil. D'autant que bon nombre d'entreprises, échaudées par les défaillances auxquelles elles ont eu à faire, sont désormais devenues très suspicieuses ».

Les entreprises ont néanmoins besoin de poursuivre leurs activités commerciales et de prospecter de nouveaux clients, que ce soit en France ou à l'international. « De nombreuses sources ►

“  
Le client est l'un des  
principaux actifs de  
l'entreprise qu'il convient  
de protéger”

Olivier Cazal

Directeur du développement commercial  
grande clientèle de Coface



► d'informations sont à cet effet disponibles et accessibles – gratuitement pour certaines – afin de les accompagner dans cette démarche », poursuit Jean-François Mallozzi. Internet ainsi que les prestataires spécialisés en information d'entreprise ou tout simplement Infogreffe, offrent ainsi l'accès à des informations particulièrement instructives, relatives notamment à l'identité des entreprises, à leurs solvabilités financières, à leurs chiffres d'affaires ou encore à l'état de leurs carnets de commandes. Elles peuvent également savoir si l'entreprise est placée en redressement ou liquidation judiciaire et mettre en place un système de surveillance et d'alerte. « Un très bon client peut néanmoins traverser une période difficile, ajoute Jean-François Mallozzi. Il ne s'agit alors pas forcément de stopper ses relations commerciales avec lui mais peut-être simplement de redéfinir ses conditions de règlement et de renforcer sa vigilance ».

#### L'assurance, une garantie supplémentaire

Parallèlement, l'assurance-crédit demeure un moyen efficace pour faire face aux risques de

défaillances. « Au-delà du principe même de l'assurance, l'assureur-crédit a pour vocation d'accompagner les entreprises sur l'analyse de leurs risques, précise Olivier Cazal de Coface. Une analyse qui va différer en fonction de différents éléments tels que le pays du client, son secteur d'activité et bien entendu sa santé financière. Parallèlement et en fonction de cette analyse, l'assureur-crédit propose aux entreprises une garantie sur le risque client. Si l'entreprise se trouve face à un impayé, il prend alors le relais et intervient auprès du débiteur. L'assureur peut d'ailleurs aller jusqu'au contentieux si nécessaire et, bien entendu, payer à l'entreprise des indemnités à hauteur de la quotité garantie en cas de non recouvrement de sa créance ».

#### Améliorer la qualité du recouvrement de créance

Parallèlement, les entreprises doivent s'attacher à revoir leurs procédures de recouvrement de créances, de manière à en améliorer la qualité. Plus elles anticiperont sur cette démarche, plus elles détecteront les litiges tôt et les résoudront rapidement. « Si les entreprises s'appuient sur un prestataire extérieur pour le recouvrement de leurs créances, nous leur conseillons de transmettre leurs dossiers au plus tôt, pour accélérer la mise en œuvre des procédures adéquates », explique Jean-François Mallozzi. Le contexte actuel va par ailleurs renforcer la « frilosité » des banques à octroyer des prêts. « Avant, les banques ne s'appuyaient que sur les aspects bilanciels des entreprises pour octroyer des prêts, poursuit Jean François Mallozzi. Mais aujourd'hui, face à la conjoncture et dans le cadre de Bâle II, elles analysent également la qualité du poste ►

**LE SALON DES MICRO ENTREPRISES**

**11, 12 & 13 octobre 2011, à Paris**

Avec la naissance du régime de l'auto-entrepreneur en 2009 et le fort engouement pour ce régime de création enregistré depuis, les Français ont démontré qu'ils avaient la fibre entrepreneuriale. Le salon des micro-entreprises leur propose en octobre d'aller plus loin et surtout de mettre à leur disposition toutes les solutions pour réussir leur création et leur développement.

#### Rappel

L'assurance-crédit est une forme très particulière d'assurance qui garantit les entreprises ou les banques contre les défauts de paiement d'emprunteurs survenus pour des motifs : soit qui sont propres à ces débiteurs (insolvabilité), soit relevant de contraintes extérieures (notamment risque politique dans les contrats à l'exportation comportant un crédit client). Ici, l'assurance-crédit est l'une des composantes de l'assurance-export.





**Patrice COULON**  
Directeur général délégué  
de GE Capital

## Les entreprises doivent sécuriser leur poste client en France comme à l'international

► *client* ». Les entreprises savent désormais qu'en surveillant et protégeant leur poste client, elles bénéficieront plus facilement des bonnes grâces de leurs partenaires bancaires. De même, elles ont pris pleine conscience des intérêts de l'affacturage dans ces périodes économiques moroses, notamment pour dégager le cash nécessaire à leurs investissements ou, tout simplement, pour alimenter leurs besoins en fond de roulement. « *L'affacturage reste par ailleurs un excellent moyen de se prémunir contre le risque clients*, poursuit Patrice Coulon. *S'appuyer sur un factor*

## Auditer régulièrement ses contrats d'assurance

Une fois les risques identifiés, reste à savoir s'ils sont assurables. La négociation avec les assureurs est alors de rigueur. Une négociation qu'il convient de reconduire régulièrement. Pour optimiser cette démarche, le recours à un consultant extérieur (autre que le courtier) est préconisé.

Il lui incombera de dresser un état des lieux objectif de la couverture des risques de l'entreprise afin de la réajuster, si nécessaire. Attention cependant : certains risques stratégiques, juridiques ou financiers ne sont pas assurables. Il convient alors de mettre en œuvre des stratégies internes de protection. ■

*leur permet entre autre de s'assurer de la solvabilité de leurs clients et de se couvrir contre les risques d'insolvabilité. L'affacturage leur permet de sécuriser leurs relations commerciales. Enfin, l'affacturage peut également être une excellente source de financement et de sécurisation du poste client pour les entreprises exportatrices et celles qui souhaitent s'implanter à l'étranger !* »

Dans le contexte économique incertain actuel, les prestataires spécialisés dans la gestion et la prévention du risque clients conseillent ainsi aux entreprises d'être particulièrement vigilantes, de renforcer leur surveillance clients, de garantir leurs échanges commerciaux, d'améliorer la qualité de leurs procédures de recouvrement de créances et de ne pas hésiter à s'appuyer sur un factor. ■

## Statut

## Dirigeant d'entreprise, un métier à risque

Les risques de mise en cause ou de condamnation d'un dirigeant d'entreprise ne cessent, ces dernières années, d'augmenter. Toutes les personnes physiques ou morales qui estiment avoir subi un préjudice, à la suite d'une faute de gestion d'un dirigeant, peuvent exercer une action en responsabilité civile contre ce dernier. De nombreux facteurs comme

la réglementation croissante de l'environnement économique et social, l'accès plus facile aux sources d'information, la judiciarisation croissante de la vie des affaires, expliquent cette évolution. L'assurance constitue dans ce contexte une protection financière indispensable pour les dirigeants d'entreprise. ■