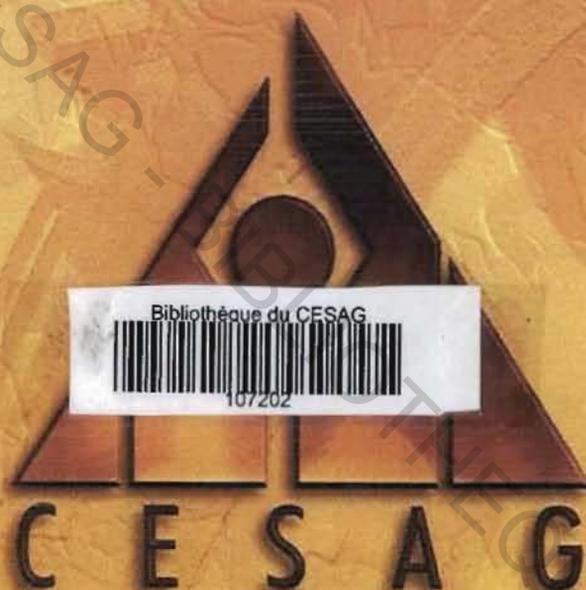


**CENTRE AFRICAIN D'ETUDES SUPERIEURES EN
GESTION**

INSTITUT SUPERIEUR DE COMPTABILITE

**MAITRISE PROFESSIONALISEE DES TECHNIQUES
COMPTABLES ET FINANCIERES**



**Thème: ANALYSE DU RISQUE CLIENT ET
APPROCHE DU CREDIT MANAGEMENT:
CAS DE UNILEVER- CI**

**Présenté par :
Karen Dorothee
Niaba**

**Sous la direction de :
M. Gilbert BOSSA
Professeur au CESAG**

Octobre 2005

DEDICACES

A toi

Dieu : l'Alpha (le commencement)...

Mamita : ma mère et mon amie, pour tout ton amour et tes sacrifices...

Papa Lavri : pour la vie que tu m'as donnée et pour l'amour que tu me portes

Annick, Christophe, Franck, Diane, Armelle, Chantal et Stéphanie : mes frères, mes sœurs, mes soutiens...

Oumar et Serges : vous m'avez adoptée et avez toujours été là pour moi

Doudou, Manou, Rosevey et Bébé Anna : mes bébés

Elisa Dioh, Pape N'gom, Astou N'gom et vos familles : sans me connaître vous m'avez accueillie et aimée

Hermann Jacques Kouassi : ma moitié, pour ta patience, ta présence, ton amour que la distance n'a point altérés.

A vous tous qui, par vos pensées, vos prières, vos actes et vos sourires, avez apporté votre humble pierre à l'édifice, c'est aussi à vous que je dédie ce mémoire

**Et enfin, à Toi
Dieu : l'Oméga (la fin), sans toi, je n'aurais rien pu réaliser.**

REMERCIEMENTS

Je tiens avant tout à dire un grand merci à Dieu, mon père et Seigneur par l'intercession de la Sainte Vierge Marie et de Sainte Philomène, pour toutes les grâces reçues et pour son amour sans fin.

- Merci à toute ma grande famille,
- Mes encadreurs, MM. Bossa Gilbert, Bohoussou Didier et Michel Kouadio, pour leur disponibilité dans le suivi de ce mémoire
- Mes professeurs dont la disponibilité et l'expertise n'ont point d'égaux,
- Merci à la Direction de l'Institut Supérieur de Comptabilité du CESAG et son personnel,
- Merci aux départements Risk project, Customer Development et Sales Management de Unilever-CI et à tout le personnel pour sa disponibilité, sa simplicité et son esprit de famille,
- Enfin à toutes les compagnies aériennes que j'ai bien pu choisir lors de mes voyages entre Dakar et Abidjan (nous les oublions souvent, mais sans eux que pourrions nous ?)

Merci à vous tous qui m'avez laissé partir et vous qui m'avez accueillie chez vous et avez permis que j'aie un séjour inoubliable au pays de la téraंगा.

A tous, mes remerciements les plus sincères.

SIGLES ET ABREVIATIONS

AFDCC : Association Française Des Credit managers et Conseils

BFR : Besoin en fond de roulement

CA : Chiffre d'affaires

CESAG : Centre africain d'études supérieures en gestion

CRM : Customer Relationship Management

ICCA : Institut Canadien des Comptables Agréés

MECANEMBAL : Société ivoirienne de fabrication d'emballages

MPTCF : Maîtrise Professionnalisée en Techniques Comptables et Financières

OCA: Operational Controls Assessment Project

PHCI : Plantations et huileries de Côte d'Ivoire

RPM: Risk and Project Management

SAPROCSY : Société ivoirienne de production et de commercialisation des détergents ménagers et industriels

SEC: Securities and Exchanges Commission

SIG : Soldes Intermédiaires de Gestion

SM: Sales Management

TRITURAF : société ivoirienne de trituration de graines oléagineuses et de raffinage d'huiles végétales.

UCI : Unilever Côte d'Ivoire

UPS : Unilever Processes Standards

TABLEAUX ET FIGURES

Tableaux

Tableau 1 : Exemple de politique de révision de la limite de crédit.....	26
Tableau 2 : Tableau de présentation des ratios de gestion utilisés par le Credit manager.....	39
Tableau 3 : Volume des créances en fonction du type de clients à Unilever-CI.....	61
Tableau 4 : Volume des créances en fonction de la classe de risque à Unilever-CI.....	62
Tableau 5 : Tableau des forces et faiblesses de UCI.....	66
Tableau 6 : Présentation des risques potentiels et encourus par UCI.....	69

Figures

Figure n°1 : Le risque : typologie générale.....	14
Figure n°2 : Modèle du système d'informations optimal.....	31
Figure n°3 : Objectifs des procédures de Autobahn 9.....	32
Figure n°4 : Modèle d'analyse.....	41
Figure n°5 : Volume des créances en fonction du type de clients à UCI.....	61
Figure n°6 : Volume des créances en fonction de la classe de risque à UCI.....	62

TABLE DE MATIERES

DEDICACES.....	i
REMERCIEMENTS.....	ii
SIGLES ET ABREVIATIONS.....	iii
TABLEAUX ET FIGURES.....	iv
Introduction générale.....	1
Problématique.....	4
Objectifs.....	6
Justification du sujet.....	6
Délimitation du sujet.....	7
Articulation du mémoire.....	8
PREMIERE PARTIE : Fondements théoriques du Credit management et du risque	
Client.....	9
Introduction.....	10
Chapitre I : Approche du risque client et du Credit management.....	11
1.1. Notions du risque, de client et de risque client entreprise.....	12
1.1.1. Définitions du risque.....	12
1.1.2. Typologie des risques.....	13
1.1.3. Notion de client.....	15
1.1.4. Le risque client.....	17
1.2. Le Credit management, outil de gestion du risque client.....	18
1.2.1. Les formes proches du Credit management.....	18
1.2.1.1. L'assurance crédit.....	18
1.2.1.2. L'affacturage.....	19
1.2.2. Le Credit management.....	20
1.2.2.1 Origine du Credit management.....	20
1.2.2.2. Les enjeux du Credit management.....	21
1.2.2.3. Le métier de Credit manager.....	22
1.2.3. La gestion du risque par le Credit management.....	23

1.2.3.1. Un esprit préventif en entreprise.....	23
1.2.3.2. La formation du personnel au Credit management.....	24
1.2.3.3. La connaissance du portefeuille client et le fichier client	25
1.2.3.4. La limite de crédit.....	25
1.2.3.5. Le recouvrement.....	27
Chapitre II. Méthodologie d'analyse du risque client et modèle de recherche.....	29
2.1. Approche et techniques d'analyse du risque client.....	29
2.1.1. Approche de l'analyse du risque.....	29
2.1.1.1. Le système d'informations.....	29
2.1.1.2. Le système organisationnel.....	32
2.1.1.3. Les ressources humaines.....	34
2.1.2. Techniques d'analyse du risque client.....	35
2.1.2.1. L'analyse financière.....	35
2.1.2.2. Le Credit scoring.....	36
2.1.2.3. Les systèmes experts.....	37
2.1.2.4. L'analyse neuronale.....	37
2.1.2.5. La méthode des points de risque.....	37
2.1.2.6. Le Ranking.....	38
2.1.2.7. Les ratios de gestion.....	38
2.2. Modèle de recherche.....	39
2.2.1. Modèle théorique.....	40
2.2.2. Outils de collecte de données.....	41
2.2.2.1. L'entretien.....	41
2.2.2.2. L'analyse documentaire.....	42
2.2.2.3. L'observation.....	42
2.2.2.4. Le questionnaire	42
Conclusion de la première partie.....	43
DEUXIEME PARTIE : CADRE PRATIQUE.....	44
Introduction	45
Chapitre I : Présentation de Unilever CI.....	46
1.1. Aperçu de Unilever Côte d'Ivoire	46
1.1.1. Historique de Unilever.....	46
1.1.1.1. Les domaines d'activités.....	46

1.1.1.2. Evolution du groupe.....	47
1.1.2. Organisation générale de UCI.....	47
1.1.2.1. Administration de UCI.....	48
1.1.2.1.1. Finance.....	48
1.1.2.1.1.1. Risk and project management.....	48
1.1.2.1.1.2. Sales administration.....	49
1.1.2.1.2. Human Ressource.....	49
1.1.2.1.3. Customer Development.....	50
1.1.2.1.4. Marketing and innovation.....	50
1.1.2.1.5. Market development.....	50
1.1.2.1.6. Supply Chain.....	50
1.2. La relation commerciale à UCI.....	50
1.2.1. Les acteurs et outils de la gestion clientèle.....	51
1.2.1.1. L'implication des dirigeants.....	51
1.2.1.2. Le système d'informations.....	51
1.2.1.3. Les ressources humaines.....	52
1.2.1.4. La classification des clients.....	52
1.2.1.5. La limite de crédit.....	53
1.2.2. Description des procédures de la relation client.....	53
1.2.2.1. L'ouverture du compte.....	54
1.2.2.2. La réception de la commande.....	54
1.2.2.3. L'analyse de la commande.....	55
1.2.2.4. Le règlement de la commande.....	56
1.2.2.4.1. Règlement en espèces.....	56
1.2.2.4.2. Règlement par chèques.....	56
1.2.2.5. Le traitement des impayés et le recouvrement.....	57
1.2.2.6. La fermeture des comptes.....	58
Chapitre II : Analyse du risque client et approche du Credit management à UCI	59
2.1. Présentation des résultats.....	59
2.1.1. Rapport des observations.....	59
2.1.2. Le système d'informations.....	63
2.1.3. Le système organisationnel.....	64
2.1.4. Les ressources humaines.....	64
2.2. Analyse du risque et Credit management.....	67

Analyse du risque client et approche du Credit management : cas de Unilever-CI

2.2.1. Analyse du risque.....	67
2.2.2. Credit management.....	70
2.3. Recommandations et propositions de mise en œuvre.....	70
2.3.1. Recommandations.....	71
2.3.1.1 Recommandations relatives à l'analyse du risque client.....	71
2.3.1.2. Recommandations relatives au Credit management.....	71
2.3.2. Propositions de mise en œuvre	72
CONCLUSION.....	74
BIBLIOGRAPHIE.....	75
ANNEXES.....	79

CESAG - BIBLIOTHEQUE

INTRODUCTION GENERALE

INTRODUCTION GENERALE

Les exigences de l'économie internationale imposent de nombreux défis aux entreprises africaines. Au nombre de ceux-ci, nous avons le défi de la croissance et celui de la bonne gestion. Face aux mutations de l'environnement socio-économique, les entreprises doivent réussir leur adaptation par une bonne politique d'investissement et par la conquête de nouveaux marchés. C'est donc dans un contexte de véritable guerre commerciale et de retournement fréquent du cycle économique, que l'entreprise doit s'adapter continuellement et développer sa capacité d'anticipation.

Dans ces conditions, l'optimisation de sa relation avec ses partenaires extérieurs et surtout son client se positionne au cœur de la gestion financière de l'entreprise. En effet, sa compétitivité en dépend. La complexité de cette relation et l'intérêt qui lui est porté, se fonde sur ce constat: que l'on l'aborde sur le plan comptable ou en termes de connaissance du portefeuille client, le crédit client est un investissement risqué, qui est à la base des dépôts de bilan. Selon une étude de l'Association Française Des Credit managers et Conseils ¹(AFDCC), entre 20 et 30 % des faillites d'entreprises, en France pour l'année 2004, trouvent leur origine dans l'insolvabilité d'un ou plusieurs clients, (AFDCC, 2005). Cet investissement se compose essentiellement de coûts salariaux de gestion (entre 0.5 et 3% du CA), de charges financières (entre 1.5 et 3% du CA) et de charges calculées, (Hutin, 2000 :476).

Le risque client contraint l'entreprise à structurer ses échanges et à sécuriser ses transactions. Il trouve son origine dans la transaction commerciale elle même. Il naît ou existe dans ses différentes étapes que sont : la prospection, la conclusion, la facturation, le recouvrement des créances et le règlement des factures, (Labadie & al., 2001 : 10).

Pour l'organisation, bien gérer sa relation client revient à bien gérer son risque client.

Cette gestion suppose une analyse de risque. L'analyse du risque client consiste en une réflexion stratégique, menée d'une part, sur les objectifs de développement du chiffre d'affaires et sur le risque acceptable, et d'autre part, sur les moyens à mettre en œuvre pour

¹ L'Association Française Des Credit managers et Conseils (AFDCC) est une association corporative, qui rassemble tous les Credit managers de France. Elle leur permet de s'évaluer et de se ressourcer en permanence, d'échanger leurs expériences et leurs pratiques et d'ajuster leur savoir-faire au contexte juridique, fiscal et législatif très évolutif de leur métier.

obtenir un rapport minimal entre les objectifs visés et les coûts engendrés pour les atteindre. Une bonne analyse s'effectuera donc, en amont (prospection, conclusion), pendant (passation de la commande, facturation, livraison) et en aval (paiement des factures, recouvrement des créances) de la transaction commerciale. En effet, l'entreprise doit s'assurer de la solvabilité du client lors de la prospection et à la conclusion de la vente.

Elle doit correctement établir la facturation (accord sur le produit, la quantité, le prix, les conditions de livraison, le délai et le mode de paiement). Enfin, elle doit gérer l'impayé et procéder à un recouvrement amiable dans un premier temps, puis contentieux si nécessaire.

Plusieurs outils financiers et de gestion sont à la disposition du décideur pour permettre l'évaluation du risque lors de son analyse. De nombreux théoriciens comme Labadie & al. (2001 :169) et Moreau (2002 :50), proposent les techniques d'analyse suivantes :

- ✓ L'analyse financière, qui est une méthode classique d'appréhension du risque reposant sur l'analyse de la structure financière de l'entreprise.
- ✓ Le credit scoring, une méthode de prévision statistique de la défaillance de l'entreprise, avec pour finalité la traduction du risque en valeur
- ✓ le système des experts qui est un programme informatique, utilisant un raisonnement symbolique spécialisé, et doté de l'expérience d'un individu ayant une connaissance pointue du domaine.
- ✓ l'analyse neuronale est une technique qui s'inspire du comportement intelligent des humains, dans la mise au point des systèmes informatiques d'analyse.
- ✓ le ranking est une technique qui vise à classer, en termes de risque, un client par rapport à l'ensemble des débiteurs de l'entreprise.
- ✓ la méthode des points de risque qui consiste à effectuer des notes à un certain nombre d'éléments de risque choisis pour leur pertinence.

L'analyse pose les bases de la gestion du risque client. Tout comme la gestion du client est une stratégie de développement, la gestion des risques avenants conditionne cette stratégie. Un bon gestionnaire de risques, doit mener des actions préventives mais aussi curatives, pour en limiter les effets. Il s'agira de façon générale, de concevoir et de mettre en place, les structures et processus de gestion intégrée de la rentabilité, permettant d'établir le lien entre les systèmes de gestion des performances ajustées des risques.

UNILEVER-CI² évolue actuellement dans un environnement de crise socio-économique, où elle doit plus que jamais mettre en adéquation sa stratégie financière et sa stratégie commerciale. En effet, la crise économique que traverse la Côte d'Ivoire a des impacts sur l'économie et sur l'activité des entreprises³. Dans cette situation, il lui est demandé de réaliser un bon chiffre d'affaires et de fidéliser sa clientèle. La réalisation des objectifs commerciaux a occasionné l'augmentation du volume des créances douteuses et litigieuses, ainsi que l'augmentation des impayés. Par ailleurs, ces enjeux commerciaux se trouvent freiner par la fonction financière qui, a pour souci, d'assurer la santé de la trésorerie de l'entreprise.

Tout ceci expose UCI à de nombreux risques. De sa relation clientèle, naissent des risques qui sont entre autres :

- ✓ Risque d'insolvabilité du client.
- ✓ Risque de non recouvrement des créances, du fait des discordances entre le commercial et le financier.
- ✓ Risque de fraude résultant de la non sensibilisation ou de la mauvaise qualité du personnel.
- ✓ Risque de pertes de fonds, du fait d'un mauvais système de recouvrement.
- ✓ Risque de faillite, du fait de l'absence de politique de gestion de risques.
- ✓ ...

De plus, l'absence d'outils d'analyse du risque et de mesure de la performance du service recouvrement a une incidence sur le BFR et la trésorerie. Ceci ne ferait augmenter la sinistralité et les manifestations du risque client (augmentation de la dotation aux provisions pour dépréciation des comptes clients).

Les raisons de telles situations sont entre autres :

- ✓ L'absence de rigueur dans l'application de certaines procédures.
- ✓ La non sensibilisation du personnel au risque client et à l'importance du recouvrement des créances.
- ✓ Le manque de rigueur dans le suivi des créances.
- ✓ Les divergences d'objectifs entre le commercial et le financier.

² Bien qu'ayant racheté la société Blohorn et toutes ses filiales en Côte d'Ivoire en 1982, c'est seulement en 2001, que la raison sociale Unilever Côte d'Ivoire a été adoptée.

³ En 2000, le PIB est estimé à environ -2%. Source La croix (30/10/2000)

- ✓ Le manque d'organisation dans le recouvrement des créances.
- ✓ Le non respect des limites de crédit.
- ✓ Les exigences dictées par la concurrence.

L'importance du client à UCI fait naître un défi majeur, qui est de maîtriser la relation entre l'entreprise et ses clients; en d'autres termes, d'optimisation de la gestion du risque client.

Il convient d'envisager plusieurs alternatives, pour relever ce défi et sécuriser l'activité commerciale de l'entreprise. Elle peut opter, entre autres solutions, pour :

- ✓ L'externalisation de son poste client auprès d'un cabinet d'affacturage.
- ✓ Commander un audit de ses procédures de gestion commerciale.
- ✓ Intégrer l'option de l'assurance crédit, en d'autres termes, assurer son chiffre d'affaires par des professionnels, dans le but de disposer de liquidités utiles au financement des investissements.
- ✓ Créer un département gestion du risque doté de pouvoirs de direction.
- ✓ Faire une analyse du risque client, auquel il est exposé et appliquer les techniques de Credit management.

La dernière solution semble la plus indiquée, parce qu'elle est une synthèse de certaines des solutions ci-dessus et plus adaptée dans le contexte économique actuelle⁴. L'analyse du risque client permettra d'identifier les risques et de prévoir leurs manifestations. Elle concernera, par ailleurs, les procédures de gestion commerciale. En outre, les recommandations de cette analyse permettront la mise en place d'un département de gestion des risques. Le Credit management se présente comme une composante émergente de l'entreprise, et s'impose plus que jamais, comme un outil d'efficacité et de pérennité. Son but, est de permettre une parfaite combinaison entre les impératifs d'une politique commerciale, et le souci d'assurer la survie financière de l'entreprise. En plus, le Credit management intègre l'analyse et la gestion du risque client.

En rapport avec notre solution, l'on a le droit de s'interroger. Quelle est la pertinence de l'analyse du risque client dans le processus de gestion du poste client ?

⁴ L'assurance crédit est peu indiquée, parce que pour les acteurs du domaine (banques, assurances), le risque est trop élevé.

En effet,

- ✓ Où analyser le risque client dans l'entreprise ?
- ✓ Quelle(s) technique(s) utilisée(s) pour analyser ce risque ?
- ✓ L'analyse faite, quel est l'apport du Credit management en tant qu'outil de gestion dans la gestion du risque décelé ?

Pour mener une réflexion plus approfondie sur les questions sus mentionnées, nous avons décidé de travailler sur le thème : « Analyse du risque client et approche du crédit management en C.I : cas de UNILEVER-CI. ».

Objectifs

L'objectif principal de cette étude est d'analyser le risque client et de présenter le Credit management comme outil de gestion pertinent de la relation clientèle.

Ce mémoire a pour objectifs spécifiques de :

- ✓ Identifier les risques liés à la relation entre l'entreprise et son client.
- ✓ Présenter les bases de l'analyse du risque client en entreprise.
- ✓ Faire une analyse du risque client, en faisant
- ✓ ressortir les sources de risques et l'impact de ces risques sur l'entreprise.
- ✓ Introduire l'approche du Credit management, auprès des entreprises, pour permettre la maîtrise du risque client et à la sécurisation des transactions commerciales

Justification du sujet

Le client est un acteur important de l'activité pour une entreprise commerciale. Il est la principale source de revenus. Aussi, sa santé financière dépend, en grande partie, de la bonne santé de ses relations avec celui-ci. Malheureusement, dans l'exécution des opérations commerciales, des risques peuvent survenir, occasionnant des coûts supplémentaires pour l'entreprise et des pertes de créances.

Par ailleurs, le souci d'accroître le chiffre d'affaires, font que les entreprises occultent d'intégrer le facteur risque dans leur entreprise. La conséquence est que la trésorerie de l'entreprise se dégrade et le BFR n'est plus maîtrisé. A UCI, la concurrence est de plus en plus rude, la situation financière des clients désastreuse et le volume des impayés est

grandissant. De ce fait, il devient primordial d'identifier les risques encourus et les moyens préventifs et curatifs, d'où l'analyse du risque et l'approche du Credit management.

Délimitation du sujet

Bien qu'il soit pertinent de mener une étude sur le management du risque en général dans l'entreprise, nous limiterons nos travaux au risque client. Par ailleurs, pour respecter le désir de confidentialité du groupe, nous n'avons pas divulgué, pour notre étude les informations des états financiers de UCI.

Intérêt de l'étude

Cette étude présente un intérêt à divers niveaux :

Il permettra à UCI :

- ✓ De voir les insuffisances de son organisation en terme de gestion de risque.
- ✓ D'optimiser l'organisation de son service recouvrement en adaptation aux règles de Credit management.

Aux entreprise en général :

- ✓ De percevoir l'importance de l'analyse du risque client, de la maîtrise des techniques d'évaluation de risque et de l'apport du Credit management dans la gestion de risque.

A nous même :

- ✓ De renforcer nos connaissances dans le domaine du risque en entreprise.
- ✓ De raffermir nos compétences analytiques et notre intérêt à l'exercice de la fonction de Credit manager.
- ✓ D'apporter notre modeste contribution au renforcement d'une profession peu connue de nos économies ouest africaines.

Démarche de l'étude

Pour ce faire, la démarche que nous avons optée de suivre pour la rédaction de notre mémoire repose sur :

- ✓ La revue documentaire de l'analyse du risque client.

- ✓ La revue documentaire du credit management.
- ✓ La prise de connaissance générale de Unilever CI pour la collecte de données auprès des acteurs des directions concernées.
- ✓ La revue des dispositions mises en place pour gérer le risque client à Unilever CI.
- ✓ La prise de connaissances d'états et de fiches de suivi que le droit de confidentialité du groupe ne nous permettra pas de divulguer dans le présent mémoire.

Articulation du mémoire

Le présent travail s'articule autour de deux parties.

- ✓ Une première partie dite théorique, regroupant la présentation des concepts généraux de risque, du terme client, de risque client et de l'analyse du risque ; une présentation du Credit management. En outre, elle présentera la variable dépendante et les variables indépendantes l'influçant.
- ✓ Une deuxième partie dite pratique, présentera à la suite de Unilever-CI, les résultats de nos observations, l'analyse qui en est faite et les suggestions faites.

PREMIERE PARTIE

FONDEMENTS

THEORIQUES DU CREDIT

MANAGEMENT ET DU

RISQUE CLIENT

INTRODUCTION

Les exigences dictées par la mondialisation et la concurrence, conditionnent l'entreprise à mettre en place de nouvelles stratégies. Elles doivent être à même de lui permettre de développer son activité (chiffre d'affaires, création de valeur...), de la maintenir par rapport à la concurrence et d'assurer sa survie financière. Dans cet environnement économique, l'entreprise donne une importance particulière à la relation qu'elle entretient avec son client.

Par ailleurs, l'environnement de l'entreprise est exposé à une palette de risques, qui touchent tous les domaines de l'activité de l'entreprise.

Il existe donc un risque client, lié à la relation clientèle et à tout ce qu'elle implique.

Face à ces risques, de toutes genres, l'entreprise, dans sa stratégie, inclut une dimension analytique et curative du risque.

Cette partie a pour objectifs de :

- ✓ présenter les fondements théoriques du risque client et du Credit management,
- ✓ présenter des approches d'analyse du risque client,
- ✓ présenter diverses techniques de gestion de ce risque, et de
- ✓ présenter un modèle d'analyse, applicable à une entreprise donnée.

Cette partie s'articule autour de trois chapitres, qui présenteront successivement, les approches théoriques du risque client et du Credit management, les techniques d'analyse et de gestion du risque client et la méthodologie de recherche.

Chapitre I : Approche du risque client et du Credit management

L'entreprise est confrontée à divers types de risques au cours de son activité.

- ✓ Le risque commercial, lié à la solvabilité et /ou au comportement du client
- ✓ Le risque politique, lié à la situation socio politique d'un pays
- ✓ Le risque bancaire, lié à la solvabilité de la banque du client
- ✓ Le risque de change, lié à la variation défavorable de la devise de la transaction commerciale
- ✓ ...

Au cours de ce chapitre, nous nous intéresserons spécifiquement au risque commercial (risque client) et au Credit management, outil de gestion de ce risque.

Les objectifs de ce chapitre sont les suivants :

- ✓ Définir le risque en général et plus spécifiquement,
- ✓ définir le risque client en entreprise.
- ✓ Présenter Credit management ?

Pour ce faire, nous verrons les concepts généraux de l'analyse du risque client et du Credit management.

1.1. Notions de risque, de client et de risque client en entreprise

Dans le but de mieux cerner la notion d'analyse du risque client, contenue dans notre étude, il est indiqué de comprendre les notions de risque, de client et de risque client.

1.1.1. Définitions du risque

Le risque se définit différemment selon le contexte et selon le domaine auquel il se rattache. Selon Albouy (2003 :51), « le risque est une notion complexe dont la perception n'est pas la même d'un individu à l'autre et dont les définitions varient selon les situations. »

Le risque est un danger, un inconvénient plus ou moins probable, auquel on est exposé, (Larousse, 2003 :895).

Le risque se rapporte à l'incertitude qui entoure des événements et des résultats futurs. Il exprime la probabilité et l'incidence d'un événement susceptible d'influencer l'atteinte d'un objectif important, (Pignault & al., 2003 :66).

L'Institut Canadien des Comptables Agréés (ICCA) dans sa publication «Mieux connaître le risque : choix, liens et compétences », définit le risque, comme la possibilité qu'une ou plusieurs personnes, ou organisations subissent les conséquences défavorables d'un événement ou d'une circonstance, (ICCA, 2005).

Pour l'auditeur, le risque est la combinaison de trois constituants, qu'il est nécessaire de distinguer, pour qu'il puisse donner son assurance que l'organisation examinée a toutes chances d'atteindre les performances et objectifs attendus d'elle, (Lemant,1998 :25) :

- ✓ L'incident réalisé ou potentiel ou *manifestation* du risque
- ✓ Son incidence financière (ou autre) ou *impact* du risque
- ✓ Les causes organisationnelles du risque ou *facteurs* de risque

Le risque désigne donc, la réalisation d'un événement redouté (manifestation), ses conséquences (impact), ses causes (facteurs), ou les trois à la fois.

Soit

Manifestation + impact + facteurs = risque

1.1.2. Typologie des risques

Différents auteurs (Knight, Pretty, Amar,...) proposent à travers divers articles et ouvrages, plusieurs types de risques. Ces définitions sont toutes complémentaires et ont pour mérite, de permettre une plus grande visibilité de la notion de risque.

Selon Knight & al. (2003 :54)⁵, propose trois (3) types de risque :

- ✓ Le risque financier, lié au marché, aux liquidités et au crédit, à la structure du capital.
- ✓ Le risque opérationnel lié au processus et aux innovations en entreprise.
- ✓ Le risque stratégique lié à l'environnement économique, aux transactions.

Pour Amar & al. (2003 :61), il existe deux types de risques :

- ✓ Les risques dits « tarifés » qui se produisent suffisamment souvent pour être gérés de manière statistique.
- ✓ Les risques exceptionnels qui sont rares et qui ont un fort impact sur le résultat de l'entreprise.

En outre, il existe bien d'autres types de risques,

- ✓ Le risque commercial, lié à la solvabilité et /ou au comportement du client : risque résultant de l'insolvabilité d'un acheteur privé, dans le cadre d'une vente de marchandises ou d'une prestation de service. La couverture de ce risque peut être limitée à l'insolvabilité juridiquement constatée ou élargie à l'insolvabilité de fait (présumée) ou à la carence pure et simple (défaut), (UNISTRAT Coface, 2005).
- ✓ Le risque politique lié à la situation socio politique d'un pays : c'est le risque représenté par des décisions et actions politiques à l'échelle gouvernementale pouvant mettre en danger l'activité commerciale internationale de l'entreprise et, par extension, tous les incidents liés à la situation politique d'un pays ou d'une zone

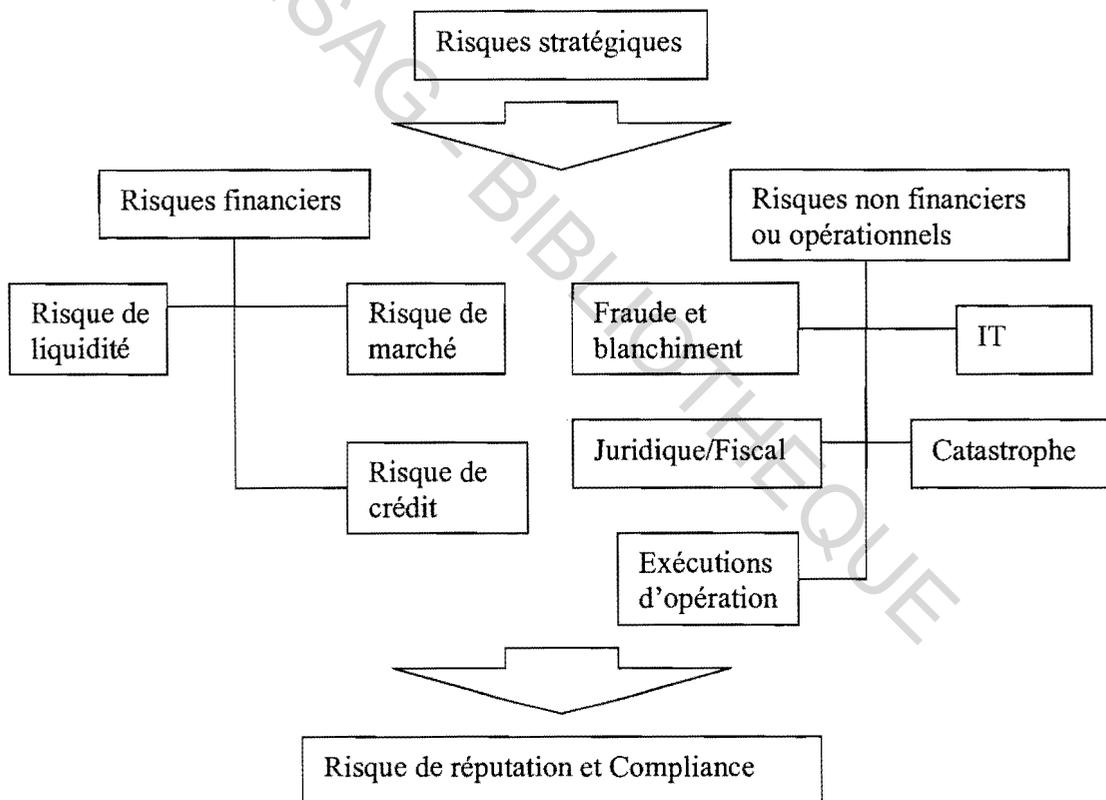
⁵ Rory Knight est président d'Oxford Metrica, une société de conseil stratégique spécialisée dans les domaines du risque, de la valeur, de la réputation et de la gouvernance. Deborah Pretty, co auteur de l'article, en est la directrice. Cet article a été publié en anglais sous le titre « Managing the risks behind Sudden Shifts in value », dans le cadre d'une étude pour le cabinet Ernst & Young.

(guerre, émeutes...) menaçant cette activité et la sécurité du personnel, (Mondissimo, 2005).

- ✓ Le risque de change résulte de la conjonction de deux éléments : une transaction libellée en devises (facturation, prêt ou emprunt,...) et le facteur temps (délai de paiement, durée de crédit...). Ils portent sur des transactions commerciales, des opérations financières, des opérations en capital (investissements), des opérations potentielles (commandes en carnet, appel d'offre), (Hamza, 2003 :12).

Utelli & al. (2001 :3) proposent la représentation ci-dessus, de la typologie des risques. Elle est une synthèse des définitions ci-dessus présentées.

Figure n°1 : Le risque : typologie générale



Source : (Utelli & al., 2001 :3)

En somme, toutes les fonctions de l'entreprise sont exposées aux risques. Ces risques affectent tout ou partie des ressources humaines, matérielles ou financières de l'entreprise.

Ils naissent du caractère aléatoire des facteurs internes et externes qui régissent la vie de l'entreprise (Bernard, 2005).

Qu'il s'agisse donc des technologies, de la fraude, de l'information financière, de l'insolvabilité de la clientèle ou de nombreux autres domaines qui sont synonymes de risques, pour les entreprises d'aujourd'hui, une chose demeure certaine : les risques des entreprises augmentent de façon exponentielle. Une entreprise sait-elle à quels risques elle est exposée ? Dans le même temps, peut-elle affirmer que ses processus de gestion permettent de ramener ces risques à un niveau acceptable ?

Selon Albouy (2003 :51), « la culture du risque et de la précaution, laisse croire qu'il existerait une méthode de décision absolument rationnelle et une organisation définitivement optimale, pour affronter l'incertitude ». En effet, la perception biaisée et alarmiste qui est faite du risque, les progrès des théories de la décision, ont laissé croire qu'on pouvait déterminer un modèle de décision rationnel (un modèle de gestion des risques), applicables aux situations d'incertitudes. Or, quel que soit la nature du risque et malgré les progrès en matière de gestion des risques, il ne peut être totalement éliminé.

D'autre part, pour Labadie & al. (2001 :7), le gestionnaire doit élaborer une politique de gestion des risques, en tenant compte, d'une part des différentes valeurs de l'entreprise, et d'autre part, des risques liés à celles ci. Plus précisément, bien gérer les risques revient à avoir une vision claire de l'approche risque dans l'entreprise c'est-à-dire avoir une philosophie de risque.

La philosophie du risque est une vision, c'est comment le gestionnaire appréhende le risque pour son entreprise : favoriser la prise de risque ou opter pour l'élimination des risques.

1.1.3. Notion de client

Plusieurs approches sont valables pour définir le terme client. Nous présentons quelques unes.

Le client est une personne qui reçoit de quelqu'un, contre paiement, des fournitures commerciales ou des services, (Larousse, 2003 : 226).

D'un point de vue comptable, le terme utilisé est « poste client » ou encore « créances clients ». Il est un élément de l'actif du bilan et représente les dettes qu'ont les clients vis-à-vis de l'entreprise. En d'autres termes, les créances client représentent les ventes non encaissées (De Boislandelle, 1998 : 125).

Pour un financier, on parlera de « crédit client ». Il représente un emploi ou un investissement, à l'instar des stocks et des immobilisations corporelles. Il est une immobilisation de liquidités dont la rentabilité se réalisera à l'échéance au moment du règlement. C'est un investissement qui induit un coût et dont on peut évaluer la rentabilité, en fonction des cash flows futurs. Ce coût global du poste client comporte (AFDCC, 2005) :

- ✓ Coût de la prévention
- ✓ Coût de la couverture des risques
- ✓ Coût de la gestion
- ✓ Coût du financement des délais et retards de paiement
- ✓ Coût du contentieux
- ✓ Coût des pertes sur créances.

Pour le commercial, « le client » se définit comme un partenaire de l'entreprise. Il est un indicateur de performance dans la réalisation du chiffre d'affaire, un paramètre important de la politique commerciale permettant de réaliser les objectifs commerciaux. Selon les experts du cabinet conseil Serecco⁶ (Serecco, 2005), ce terme renferme aussi, « toutes les informations, que l'entreprise possède sur ses clients ou encore l'ensemble des procédures mises en œuvre par l'entreprise, pour l'exploitation commerciale et administrative de sa clientèle ».

La représentation des flux générés par l'exploitation sur les postes clients et fournisseurs de l'entreprise vous permettra une meilleure compréhension du poste client (annexe 1). Ce schéma simplifié permet de mieux appréhender la différence fondamentale existant entre le poste client et le poste fournisseur de l'entreprise. Alors que le poste client se caractérise par des flux de créances inversés, le poste fournisseur se caractérise par des flux de dettes

⁶ Le cabinet conseil Serecco offre plusieurs solutions de gestion de risque aux entreprises.

d'orientation identique. Cette caractéristique met en évidence l'un des phénomènes essentiels expliquant la propension du poste client à devenir un réservoir de ressources financières :

- ✓ L'entreprise contrôle directement la création de la créance client,
- ✓ La situation est sensiblement différente concernant le poste fournisseur pour lequel l'entreprise contrôle directement la création et le paiement de la dette fournisseur.

Cette large définition du poste client, nous permet d'appréhender plus aisément, l'ensemble des aspects de cette composante de l'entreprise. Notre analyse du poste client devient dès lors beaucoup plus exhaustive et ouverte, concernant les risques de dysfonctionnements et les possibilités d'optimisation de la gestion de la clientèle de l'entreprise.

1.1.4. Le risque client

Appliquer la définition du risque, à celle du poste client permet de relever des contours du risque client. A partir des définitions ci-dessus présentées, on découvre que le risque client renferme toutes les conséquences défavorables des événements liés à la relation avec le client et à la gestion de celle-ci (absence d'informations sur le client, non maîtrise du portefeuille client, existence de failles dans la gestion de l'entreprise...).

- ✓ La principale source de risque client est le recouvrement des créances. Le risque est lié à l'insolvabilité du client. En effet, l'octroi d'un crédit est souvent une condition sine qua non pour réaliser la vente. Le crédit permet au vendeur, de développer son chiffre d'affaires et de fidéliser sa clientèle ; à l'acheteur de développer son activité avec un investissement commun.
- ✓ L'octroi d'un crédit fait naître une incertitude quant au paiement à l'échéance. Le risque ici, est fonction du montant du crédit accordé, du délai de paiement octroyé et du moyen de paiement choisi (Fimbel, 2003 :50).
- ✓ Il est possible de retrouver des facteurs de risque dans la défaillance du système d'information, qui est incapable de fournir des renseignements fiables (degré de solvabilité du client, ...); ou encore dans le système d'organisation, qui n'applique pas de procédures de gestion formalisées et adaptées; ou encore à travers un personnel peu performant avec un niveau de formation inadapté (Gruber, 2004 :58).

- ✓ Au risque de défaillance du client, s'ajoute un risque de retard dans le règlement pour cause de litige sur le produit ou de difficulté financière, et en cas de vente à l'étranger, un risque politique, catastrophique ou de non transfert, lié au pays (Pignault, 2003 :66).

1.2. Le Credit management, outil de gestion du risque client

L'existence du risque client et le souci pour l'entreprise de maîtriser les facteurs influant son environnement, fait naître un nouveau besoin : celui de la gestion du risque client.

1.2.1. Les formes proches du Credit management

Selon Hamza (2003 :12), la stratégie de l'entreprise, face aux risques, répond à trois (3) choix possibles : ne pas se couvrir ; se couvrir systématiquement ; se couvrir de manière sélective. Par contre, pour Fautrat (2000 :24), l'entreprise doit promouvoir la maîtrise de ses risques, qu'il définit comme « l'ensemble des initiatives souhaitables qu'elle devrait adopter pour faire face aux principaux risques inhérents à ses activités ». De cette idée découlent plusieurs techniques de gestion du risque client.

1.2.1.1. L'assurance crédit

Très peu d'entreprises assurent leurs créances clients, qui constituent pourtant environ 30 % de l'actif du bilan (AFDCC, 2005)⁷. Plusieurs compagnies et courtiers d'assurances proposent aux entreprises, un produit qui permet de les prémunir contre l'insolvabilité de leurs clients et de limiter les impayés : l'assurance-crédit (Garrouste, 2002 :32).

Elle consiste de façon classique, pour l'entreprise, à assurer son chiffre d'affaire (le contrat classique) ou son poste client (l'assurance concertée). Selon les compagnies exerçant en France (exemple le COFACE⁸) et Cabrillac &al. (2002 :358), le coût de l'assurance-crédit est déterminé de façon forfaitaire à l'année ou indexé au chiffre d'affaires mensuel, selon un taux

⁷ L'AFDCC présente sur ce lien, un ensemble de chiffres clés (taux, indices et valeurs de référence) portant sur les trois dernières années

⁸ COFACE : Compagnie Française d'Assurance pour le Commerce Extérieur. Il s'agit d'un organisme public d'assurance crédit

compris entre 0,1 % et 1,5 %. Ce taux est plus important pour le risque commercial à l'export et davantage encore pour le risque politique. S'ajoute à cette prime, une participation forfaitaire pour les enquêtes et la surveillance des clients.

En choisissant l'assurance crédit, l'entreprise dispose de plusieurs avantages. En effet, elle connaît mieux sa clientèle grâce aux fichiers constamment actualisés des assureurs. Elle bénéficie de l'expérience et de la crédibilité de la compagnie d'assurances, pour recouvrer ses impayés. Enfin, elle dispose d'une sécurité de paiement qui lui évitera les effets, parfois désastreux, du risque client sur sa trésorerie.

En outre, libérée du temps et des charges, consacrés à l'enquête de solvabilité de ses clients et au recouvrement des créances, l'entreprise gagne un temps précieux pour développer son cœur de métier et réduit les charges de gestion interne, liées au suivi de ses comptes clients (coût des renseignements commerciaux, des relances clients et du recouvrement). Dans le même sens, Mouly (2002 : 359) propose deux risques inhérents au crédit et susceptibles de couverture :

- ✓ Le risque de trésorerie qui découle du retard de paiement à l'échéance, et des difficultés d'un recouvrement forcé.
- ✓ Le risque de perte qui découle de l'insolvabilité du débiteur.

1.2.1.2. L'affacturage

Selon Gaudin (2002 :30-31), l'affacturage ou factoring est un achat ferme des créances par un factor, par lequel l'entreprise obtient une garantie contre le risque d'impayé, par le financement immédiat de ses créances. Elle poursuit en soutenant que cette technique est adaptée aux entreprises qui peinent à trouver des financements bancaires. L'affacturage peut représenter une solution pour les petites entreprises assujetties au crédit et pour lesquelles, l'assurance est moins attrayante à cause de son coût et des ressources qu'elle requiert.

Selon Grange (2004 :63), l'avantage de l'affacturage, c'est que, les vendeurs étant payés immédiatement au lieu d'attendre un règlement tardif de la part des clients ou des assureurs, ces capitaux peuvent être réinvestis dans la croissance des entreprises. De toute évidence,

l'affacturage ne saurait être une solution pour les entreprises désireuses de maintenir de bonnes relations avec les clients dont les achats sont fréquents.

Cependant, cet outil a des inconvénients qu'il convient de souligner, (Labadie & al, 2001 :141) :

- ✓ L'affactureur n'achète que les créances qui semblent présenter un risque acceptable. Le risque client demeure donc dans l'entreprise pour les clients les plus fragiles.
- ✓ Le coût de l'affacturage est important car il inclut le coût de financement, le coût de la gestion administrative des créances et la prime de risque.

1.2.2. Le Credit management

Les risques sont généralement gérés, au travers de procédures classiques qui consistent à mettre en place une définition des risques, des normes d'analyse, des outils de mesure, des systèmes sécurisés, des contrôles permettant de réduire les risques et des reporting destinés à la direction. Dans un environnement extrêmement compétitif, cette approche traditionnelle ne suffit plus. Il s'agit maintenant de concevoir et mettre en place des structures et processus de gestion intégrée de la rentabilité, permettant d'établir le lien entre les systèmes de gestion des performances, ajustées des risques et la gestion stratégique de la valeur de l'entreprise : le Credit management. Pour LABADIE & al. (2001 :6), le Credit management est un système d'évaluation et de gestion des risques clients.

Il se définit aussi selon l'AFDCC (2005), comme « l'ensemble de 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'entreprise tout en participant au développement du chiffre d'affaires ».

1.2.2.1. Origine du Credit management

L'Association Française Des Credit managers et Conseils (AFDCC) propose une origine au Credit management. Selon elle, tout part de la Mésopotamie, où les prêtres d'Ourouk (IVème millénaire Av. J.-C) enregistraient sur des tablettes d'argile leur comptabilité ainsi que les informations sur leurs clients... Tous les échanges reposaient sur la confiance. La poignée 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'entreprises. La relation de confiance n'est plus suffisante dans la relation marchande. C'est donc dans ce contexte, que le Credit management s'impose comme une composante de la stratégie de l'entreprise.

1.2.2.2. Les enjeux du Credit management

« Effective risk management involves identifying the risk, estimating its magnitude, deciding how much risk will be assumed, and building structures to reduce unwanted risk. » (Warwick, 2003 :45). Cette vision de la gestion du risque en général, s'applique aussi au risque client, donc au Credit management.

Dans le processus de Credit management, la démarche commerciale est préservée au maximum. La démarche Credit management dans l'entreprise n'est efficace, que si elle est envisagée, à l'image de la démarche qualité, dans le cadre d'une démarche globale.

Selon les chiffres clés relatifs au risque client, révélés par La Banque de France (AFDCC,2005), le délai moyen de paiement clients, tous secteurs confondus, est de 67 jours en France, 45 en Angleterre et 40 en Allemagne. Le montant des encours s'élève à plus 300 millions d'euros, soit 41% des actifs d'une entreprise.

Quand on sait que les créances clients représentent plus d'un tiers de l'actif d'une entreprise, et qu'en France, on évalue à une sur quatre les défaillances d'entreprises générées par les impayés de clients, on comprend mieux les enjeux du Credit management.

Le Credit management :

- ✓ Maîtrise l'encaissement du chiffre d'affaire pour pérenniser le développement de l'entreprise.
- ✓ Par la mise en place de processus qualité, apprécie la capacité des partenaires commerciaux (clients), à respecter leur engagement.
- ✓ Diffuse la culture d'anticipation, de régulation et de négociation, de la prospection à l'encaissement, pour limiter le nombre et la portée des contentieux.

- ✓ Permet à l'entreprise d'optimiser son BFR et de financer son cycle d'exploitation.

Ainsi la mise en place d'une politique de Credit management devient un objectif prioritaire, pour toute entreprise soucieuse de l'efficacité, de la cohérence et de la pérennité de sa situation financière (Amar, 2003 : 61).

1.2.2.3. Le métier de Credit manager

Le Credit manager est présenté ci contre, selon l'approche de l'AFDCC (2005). Métier de contact et métier stratégique, le Credit Management fait appel à une large palette de compétences techniques et de qualités morales, allant du financier au juridique, en passant par le commercial et la communication. C'est en permanence confronté à l'arbitrage, entre les impératifs strictement commerciaux (comme l'augmentation du chiffre d'affaires) et les exigences financières (limitation du coût et du risque crédit), que le Credit manager organise la politique de prévention et de gestion de l'impayé de l'entreprise.

Le rôle du Credit manager en entreprise peut se résumer en ceci : « Créer de la valeur en optimisant la relation financière client ». Pour ce faire, il évalue les risques clients (analyse financière, étude du comportement de paiement, et des informations issues de la force de vente...), et détermine les limites de crédit (ou découverts). L'analyse du risque est, en effet, le champ primaire d'intervention du Credit manager. C'est la première compétence technique qu'il doit maîtriser pour mener à bien sa mission. Par ailleurs, en fixant les délais et conditions de paiement et en veillant au respect des conditions contractuelles, il participe à la maîtrise du besoin en fonds de roulement (BFR), (Garret, 2003 : 1).

Ce rôle est à comparer à celui du médecin généraliste qui, après avoir donné ses conseils en matière d'hygiène de vie, de vaccination, s'attache à mettre en place un traitement préventif dès qu'il y a un risque héréditaire ou un risque de contagion. Lorsque les premiers symptômes apparaissent, il prescrit la médication adaptée et fait appel, si besoin est, le plus vite possible, au spécialiste pour juguler le mal sans plus attendre.

Cette fonction est en pleine évolution. Selon Garret (2003 :2), le Credit manager sera bientôt emmené à gérer le poste fournisseurs de l'entreprise, la trésorerie et même à jouer un rôle important dans le Marketing, puisqu'il a une grande connaissance du client.

1.2.3. La gestion du risque client par le Credit management

Le Credit management se présente de plus en plus comme un outil de gestion pertinent et indispensable dans la maîtrise des risques. Cet outil dispose de divers outils et techniques qui lui permettent de gérer le risque client au sein de l'entreprise. L'optimisation du Credit management est liée à la pertinence de ces éléments et à leur application effective à l'entreprise.

1.2.3.1. Un esprit préventif en entreprise

Loumany (2004 :18) expose une stratégie de gestion des risques, utilisée par le Credit management. Elle découle du souci de prévention et de sensibilisation au risque en entreprise. Selon lui, la gestion du risque client doit être une culture d'entreprise. A ce titre, la prévention du risque de l'impayé concerne tous les services de l'entreprise : service crédit distinct ou non, la sensibilisation à la gestion du crédit client, et en particulier au risque client, se doit de gagner tout un chacun dans l'entreprise, de la force de vente plus directement concernée, aux autres membres du personnel.

Les commerciaux, dont la mission première est de vendre et de fidéliser les clients, sont, le plus souvent, peu enclins à emboîter le pas au Credit Manager. En effet, les actions de développement des ventes et de l'accroissement des parts de marché semblent opposées à celle de la gestion du risque client qui représente souvent un frein. En conséquence, le Credit Manager ressemblant à un "empêcheur de tourner en rond", il sensibilise les commerciaux au risque client et à ses conséquences car, comme l'indique le vieil adage : "Vendre c'est bien, être payé c'est mieux".

Cette sensibilisation doit :

- ✓ Souligner les conséquences financières et commerciales de l'impayé.
- ✓ Encadrer les processus de vente de la commande à la livraison.
- ✓ Former la force de vente sur les aspects juridiques et administratifs de la politique de prévention.

Les autres services de l'entreprise (livraison, maintenance, comptabilité, service après-vente, etc.) doivent également être sensibilisés à cette politique. Ainsi l'entreprise créancière aura la

possibilité de construire les bases solides d'une politique de gestion du risque client, à moindre prix, tout en impliquant l'ensemble du personnel, à tous les niveaux hiérarchiques.

1.2.3.2. La formation du personnel au Credit management

Un personnel mal formé est un danger pour l'entreprise. De plus, vu les risques liés à l'activité commerciale, vu les enjeux financiers que représente une bonne gestion du risque client, le choix du personnel doit être rigoureux.

Depuis le recrutement jusqu'à la répartition des tâches, en passant par la politique de formation interne ; tout doit être mis en œuvre pour que le personnel soit un élément de performance, et participe effectivement au Credit management. En outre, la ségrégation des tâches est l'un des piliers d'un Credit management efficace, destinée à prévenir ou réduire les risques d'erreurs intentionnelles ou non intentionnelles, en s'assurant qu'un même individu ne peut contrôler toutes les phases du processus commercial. Ce principe est réaffirmé par les lois Sarbanes Oxley aux Etats-Unis⁹ (Lexposia, 2005).

L'entreprise idéale précise la dimension globale et les enjeux de la gestion du poste client. Les premiers acteurs de la gestion du risque étant les commerciaux, ils doivent être sensibilisés à ce qu'est le risque client, à ses effets sur la trésorerie de l'entreprise. Ils doivent se sentir impliqués surtout dans le recouvrement des créances, puisque étant le plus souvent en contact avec le client. A la suite des commerciaux, les acteurs des autres entités impliquées dans le Credit management (finance, audit...) doivent eux aussi être conscients de leur impact sur la maîtrise des risques.

⁹ Votée par le Congrès en juillet 2002 et ratifiée par le Président Bush le 30 du même mois suite aux scandales des affaires Enron et Worldcom, la loi Sarbanes-Oxley implique que les Présidents des entreprises cotées aux Etats-Unis certifient leurs comptes auprès de la Securities and Exchanges Commission (SEC), l'organisme de régulation des marchés financiers US. Guidée par trois grands principes soit l'exactitude et l'accessibilité de l'information, la responsabilité des gestionnaires et l'indépendance des vérificateurs/auditeurs, la loi vise à augmenter la responsabilité corporative et à mieux protéger les investisseurs pour rétablir leur confiance dans le marché.

1.2.3.3. La connaissance du portefeuille client et le fichier client

Le fichier client constitue le fichier le plus important de l'entreprise. « Il est au centre des nouvelles stratégies des entreprises articulées autour du CRM (Customer Relationship Management) et des programmes de fidélisation » (Naftalsky, 2002 :35).

Il contient des informations nécessaires à tous les acteurs de la gestion du risque client et à de nombreux services de l'entreprise : les commerciaux bien sûr, les logisticiens, les responsables de la facturation, les comptables, le chargé du recouvrement, le credit manager, les responsables du marketing...En plus des informations sur l'identification, il contient des informations sur l'activité professionnelle, les habitudes d'achats et les centres d'intérêt du client. Il y a d'ailleurs souvent, de multiples fichiers clients dans l'entreprise, tous issus d'un fichier maître et mis à jour par le credit manager pour répondre aux impératifs de gestion des uns et des autres. Le credit manager contrôle le fichier maître client et il détermine les paramètres devant y figurer, en prenant en compte les besoins des utilisateurs. La mise à jour permanente de ce fichier permet la personnalisation des relances lors d'éventuelles procédures de recouvrement. Selon Brasseur (2002 : 65), ce fichier bien tenu, est une base fiable d'informations pour une entreprise en période de crise.

1.2.3.4. La limite de crédit

Dans la relation qui la lie avec son client, l'entreprise accepte de supporter un niveau de risque qui correspond à la limite de crédit ou la ligne de crédit. La limite de crédit se définit, comme le risque de crédit maximum que le fournisseur accepte de prendre sur un client donné (Mondissimo, 2005). La politique commerciale étudie pour chaque client, la possibilité de lui octroyer ce crédit. La détermination de la ligne de crédit est portée à l'appréciation, du Credit manager, ou en général des décideurs.

Pour Nicolas-VAN PRAAG (1995 :30) ou les membres de l'AFDCC¹⁰, la limite de crédit est un indicateur d'alerte. Il arrive, la plupart du temps, que le traitement des commandes soient fastidieux, parce qu'il faut étudier chaque commande, pour voir s'il faut l'accepter ou pas. La limite de crédit permet donc, d'automatiser le traitement des commandes. Ainsi, un client qui

¹⁰ AFDCC : Association Française Des Credit managers et Conseils

en lançant sa commande n'atteint pas son encours maximum, pourra être livré sans difficulté. Par contre, si elle entraîne un dépassement de l'encours, l'entreprise devra statuer et éventuellement, revoir le dossier pour accepter ou pas de le livrer.

Techniquement, la détermination de la ligne de crédit se fait à partir d'un risque de défaillance et d'une des méthodes de calcul de la limite de crédit (à partir du bilan ; du compte de résultat ; du chiffre d'affaires ; des soldes intermédiaires de gestion...). Cette détermination outre la démarche précisée ci-dessus, peut se faire à partir de données non financières, ou encore à partir de progiciel adapté (exemple Credit voyager¹¹) laissées à l'appréciation du Credit manager (Intellimind, 2005).

Pour une gestion efficiente, cette limite doit être actualisée. En effet, autant l'environnement de l'entreprise cliente change, autant sa santé et sa solvabilité en sont influencées, autant la limite de crédit doit elle aussi changer. La révision de la ligne de crédit s'impose dans divers cas, (Labadie & al., 2001:224-227).

- ✓ Publication des états d'une entreprise cliente.
- ✓ Atteinte de la limite de crédit.
- ✓ Un incident de paiement.
- ✓ Le client demande une prorogation.
- ✓ Réception d'une donnée influençant significativement l'indice risque du client.

Et elle est faite en fonction du risque, que représente le client. En d'autres termes, c'est la classe de risque qui conditionne l'actualisation de la ligne de crédit.

A quelle fréquence doit on effectuer la révision ? Quel que soit le nombre de clients, il faut que tous les dossiers actifs soient revus, au moins une fois par an. Par contre, pour les clients présentant un risque très élevé, elle doit se faire de façon périodique, chaque mois ou chaque trois mois ou chaque six mois. Un tableau de suivi de la politique de révision est proposé ci contre :

¹¹ Intellimind est une entreprise, éditrice du progiciel Credit voyager, qui offre aux entreprise un outil d'analyse du risque client, une aide à la décision de crédit et de maîtrise du risque client

Tableau n°1 : Exemple de politique de révision de la limite de crédit

Risque encouru Lignes de crédit	Nul	Faible	Moyen	Elevé	Très élevé
< à 20 KF	1 an	1 an	1 an	1 an	3 mois
20-50 KF	1 an	1 an	6 mois	6 mois	3 mois
50-100 KF	1 an	6 mois	6 mois	3 mois	3 mois
> à 100 KF	6 mois	6 mois	3 mois	1 mois	1 mois

Source : (Labadie et Rousseau, 2001 : 225)

1.2.3.5. Le recouvrement

Le recouvrement est défini comme l'ensemble des techniques permettant à l'entreprise d'obtenir le règlement, alors que l'échéance est passée. Il peut se faire à l'amiable ou de façon judiciaire (Mondissimo, 2005). La procédure légale de recouvrement est décrite dans l'acte uniforme, portant organisation des procédures simplifiées de recouvrement et des voies d'exécution, pour les états membres de l'OHADA¹².

L'existence dans l'organisation, d'un tel service, lui permet de garantir, sa santé financière. En effet, le recouvrement permet à l'entreprise de disposer de moyens de financement de ses investissements. Le Credit management dote ce service d'outils de suivi et d'appréciation de l'activité (ratios de gestion, état de suivi des créances, balance âgée...). Le recouvrement est professionnalisé par l'utilisation d'un outil informatique (progiciel), flexible et intégrant une connaissance du portefeuille client (Roeland, 2002 :36). Pour recouvrer les créances de manière efficace, il faut tenir compte du profil de risque de chaque débiteur, intégrer les commerciaux à la procédure de recouvrement et actualiser le fichier client, fréquemment (Chauvot, 2002 :23).

¹² L'Organisation pour l'Harmonisation en Afrique du Droit des Affaires (OHADA) a été créée par le Traité relatif à l'Harmonisation du Droit des Affaires en Afrique signé le 17 octobre 1993 à Port-Louis. Ce Traité a pour principal objectif de remédier à l'insécurité juridique et judiciaire existant dans les Etats Parties. L'OHADA regroupe aujourd'hui les 14 pays de la Zone franc CFA, plus les Comores et la Guinée Conakry et elle reste ouverte à tout Etat du continent africain.

En conclusion, nous pouvons dire que les techniques de Credit management amènent l'entreprise à recouvrer ses créances. Ce qui est primordial pour le Credit manager, c'est l'efficacité dans la prévention des retards de paiement et des défaillances d'entreprises. Lorsqu'il y a impayé, la priorité doit aller à l'encaissement pour optimiser la récupération du cash. Il faut bien sûr dans cette démarche préserver la relation commerciale et les intérêts financiers de l'entreprise. C'est toute la valeur ajoutée que les Credit managers procurent à leur entreprise. Ils doivent ainsi arbitrer entre des intérêts divergents et utiliser tout leur professionnalisme, pour s'entourer des compétences qui, par leur efficacité, valorisent leur fonction.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Chapitre II. Méthodologie d'analyse du risque client et modèle de recherche

Le risque existe dans l'entreprise et se retrouve lié, aux différentes composantes de son activité. En ce qui concerne notre étude, le risque rattaché à la relation ou risque client, influence la gestion clientèle au sein de l'entreprise. L'enjeu pour elle, est donc, de maîtriser ce risque client, et plus spécifiquement, d'appliquer de façon optimale, le Credit management.

Pour ce faire, l'entreprise, à travers le Credit manager, doit mener des actions préventives et curatives. La prévention du risque client réside en l'analyse du risque. L'analyse du risque peut être encore appelée la détection des risques. Son objectif principal étant de détecter les risques encourus par l'entreprise, dans sa relation avec son client.

Ce chapitre a pour objectifs de présenter les approches et techniques d'analyse du risque client et de décrire le modèle de recherche de notre étude.

2.1. Approche et techniques d'analyse du risque client

L'analyse se présente comme un pré requis pour toutes les entreprises, pour identifier tout ce qui peut conduire à des retards ou à des contentieux et pour mettre en place des processus de qualité tout au long de la relation client.

2.1.1. Approche de l'analyse du risque

Une entreprise désireuse de définir une politique de gestion client adaptée, devrait en amont, procéder à l'analyse du risque, dans chaque opération (Hamza, 2003 :12). Pour l'AFDCC, l'analyse du risque et la prévention vont de pair (AFDCC, 2005). Plusieurs démarches d'analyse sont proposées. Elle peut se faire par les trois composantes suivantes : système d'informations, système organisationnel et ressources humaines (Serecco, 2005).

2.1.1.1. Le système d'informations

« Un système d'information est un ensemble organisé de ressources, matérielles, logicielles, personnelles, de données, de procédures, permettant d'acquérir de traiter, de stocker, de communiquer des informations (sous forme de données, de textes, d'images, de sons, etc....) dans les organisations », (De Boislandelle, 1998 :432).

Pour Reix (1999 :113), Hans (2002 :40) et Amar (2003 :61), le système d'informations est une composante indispensable de la gestion du risque. En effet, toujours selon eux, la gestion du risque en entreprise est impensable sans les informations, supports de la prise des décisions de suivi et de traitement du risque. A cet effet, ils présentent le MIS (Management Information System), comme adapté pour assister les Hommes pour l'analyse, la planification, le contrôle et la prise de décision.

Par ailleurs, de plus en plus, l'environnement exige plus de transparence des entreprises, sur les risques qu'elles encourent (Dumarest, 2003 : 62). Et pour ce faire, cette communication requiert une information construite et maîtrisée, tout comme la communication sur la stratégie et les éléments financiers, (Amar & al., 2003 :61).

Un bon système d'informations prend en compte un complexe d'acteurs et de facteurs, qui sont :

- ✓ L'initiateur de l'information (l'entreprise, l'environnement, le client...) : l'information peut être recherchée à l'interne (par le service crédit ou les commerciaux) ou à l'extérieur (sociétés d'information commerciale, banques, chambre de commerce...).
- ✓ Le message (le contenu de l'information).
- ✓ Le récepteur de l'information (l'entreprise, le décideur, le Credit manager).

Par ailleurs, plus le système d'informations est performant, plus le potentiel de gestion est important. Plus le système d'informations est defectueux, partiel ou inexistant, plus les possibilités de traitement et de suivi sont réduites. En fait, nous pourrions comparer le système d'informations de l'entreprise à un système nerveux, qui aurait pour finalité de véhiculer, le plus rapidement possible, l'information la plus pertinente possible, aux organes opérationnels et décisionnaires de l'entreprise.

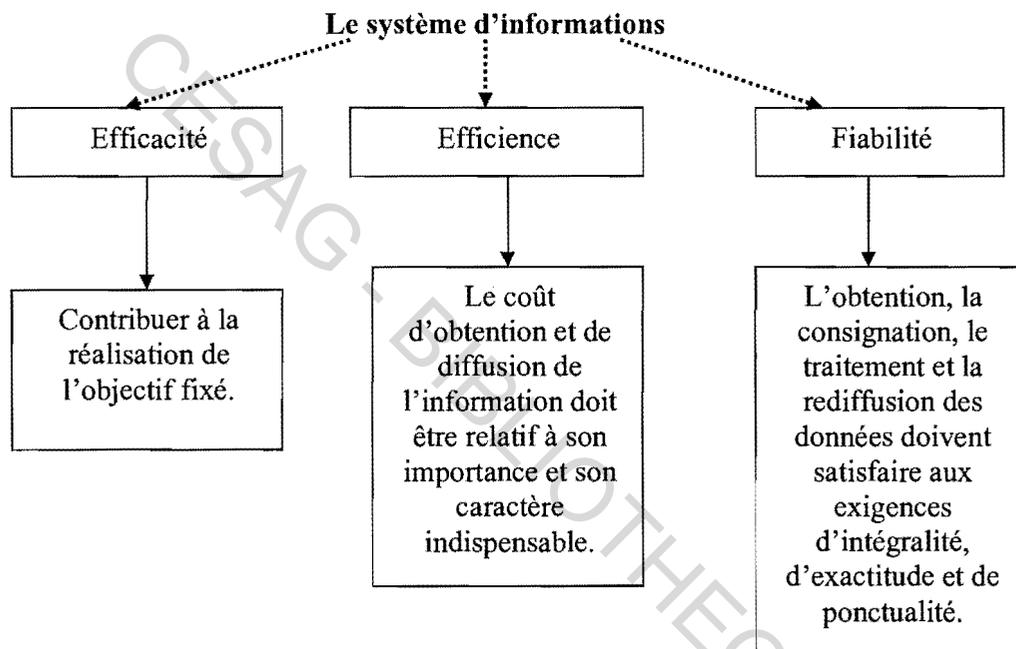
Le système d'informations reposent sur des outils automatisés (exemple MIS, Système de gestion intégré...), qui peuvent être classés en trois catégories (Nicolet, 2004 :58) :

- ✓ Les outils destinés à une démarche qualitative, qui permettront de formaliser le cadre de l'identification des risques.
- ✓ Les outils adaptés à la démarche quantitative, permettant de gérer la base de données des pertes et incidents, et d'intégrer des modèles statistiques.

- ✓ Les outils intégrant l'ensemble des fonctionnalités nécessaires aux démarches qualitatives et quantitatives.

L'enjeu pour l'entreprise est donc de choisir l'outil idéal ou optimal, capable de satisfaire aux besoins de l'entreprise. A ce titre, Wilmots (2002 :42) propose un modèle du système d'informations optimal. Pour lui, il doit être efficace, efficient et fiable. La figure ci- après présente une approche de ce modèle.

Figure n° 2 : modèle du système d'informations optimal



Source : nous même à partir de la description de Wilmots (2002 :42).

Pour Nicolet (2004 :51) et Gruber (2004 :58), le système d'informations idéal dépend de l'outil automatisé. Cet outil doit :

- ✓ Etre capable d'intégrer d'une part, l'organisation de l'entreprise, les différentes activités et leur découpage par processus.
- ✓ Permettre de faire le lien entre les processus, les évènements de risques définis, le référentiel de contrôle destiné à l'auto évaluation (self assessment).
- ✓ Mettre en exergue pour chaque évènement de risque, une cotation liée à la probabilité d'occurrence et l'impact potentiel du risque.

- ✓ Pouvoir s'interfacer aux outils existant déjà.
- ✓ Permettre de transmettre aisément l'information entre l'entreprise et son environnement et dans l'entreprise elle-même.
- ✓ A la lumière de tout ce qui précède, l'analyse du système d'information, consistera donc à s'assurer qu'il respecte l'une ou plusieurs des caractéristiques présentées, et qu'il permet de déceler les éléments de risque auxquels l'entreprise est exposée.

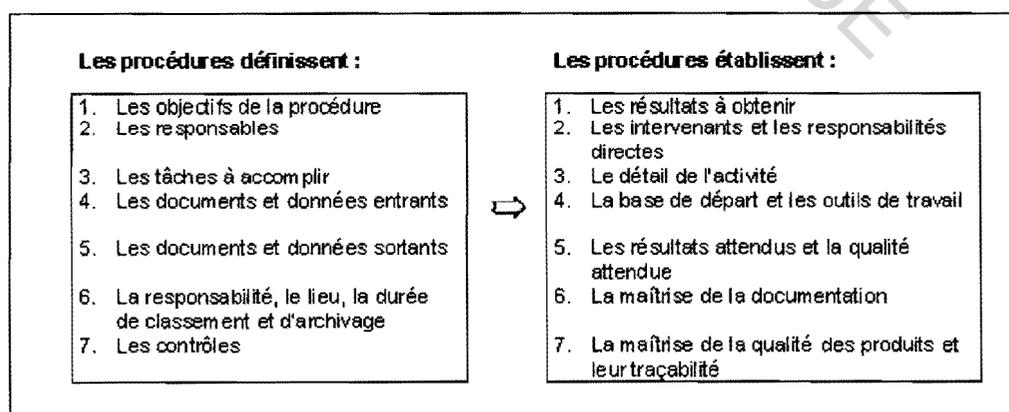
2.1.1.2. Le système organisationnel

Selon Linhart (2005 :3), toute entreprise est un système organisationnel composé de trois dimensions :

- ✓ Le fonctionnement interne de l'entreprise,
- ✓ Le contenu des rapports sociaux et
- ✓ L'organisation du travail.

Comme dans toute entreprise humaine, le système organisationnel est un facteur déterminant de réussite. L'analyse de l'organisation, devrait permettre donc, l'optimisation des procédures internes de gestion de risques et la répartition du pouvoir entre le service administration des ventes et le service commercial, éléments qui ont presque plus d'importance que la solvabilité intrinsèque des clients. Selon Wilmots (2002 :41), ces procédures doivent indiquer clairement les informations à diffuser, de quelle manière, à qui et à quel moment. Elles doivent présenter un équilibre entre qualité et quantité de l'information. La figure ci contre est un exemple des objectifs des procédures du système organisationnel du réseau autoroutier du Rhone :

Figure n° 3 : objectifs des procédures de Autobahn 9



Source : Autobahn 9 (2004)

Dans la relation avec les clients, les procédures sont en général (annexe 2):

- ✓ Les procédures d'ouverture de compte.
- ✓ Les procédures de facturation.
- ✓ Les procédures de relances clients.
- ✓ Les procédures de gestion des litiges.

La relation client, comme tout partenariat, est donc un échange où les parties en relation s'influencent mutuellement et interagissent les unes sur les autres. Bien encadré, et bien suivi, le comportement d'un client de qualité moyenne peut se bonifier ; mal encadré et mal suivi le comportement d'un client intrinsèquement bon peut s'altérer.

Une bonne organisation, permet donc à l'entreprise, dans le cadre de la gestion du risque client :

- ✓ de limiter les dysfonctionnements propres à tout système en activité,
- ✓ de maximaliser la cohérence et l'efficacité de ses actions (Wilmots, 2002 :319).

L'analyse de l'organisation porte aussi sur la restructuration de celle-ci. Elles portent sur une répartition des pouvoirs entre l'administration des ventes et l'administration commerciale et l'établissement des procédures.

Au terme de l'analyse, et pour aboutir à un bon système organisationnel, les éléments ci contre, doivent être évités :

- ✓ L'absence d'un manuel de procédures.
- ✓ Le manque de rigueur dans l'application des procédures, dans le cas où elles existent.
- ✓ L'absence d'un organigramme.
- ✓ L'existence d'une politique de risque au sein de l'entreprise.

Les risques liés à l'organisation sont :

- ✓ Augmentations des impayés.
- ✓ Le mauvais suivi des créances.
- ✓ Le non respect de la ligne de crédit.
- ✓ Et plus en avant, le dégradation de la santé financière de l'entreprise.

2.1.1.3. Les ressources humaines

La ressource humaine est le facteur d'excellence du management.

Pour qu'une entreprise, soit gérée de manière efficace et compétente, elle doit disposer du personnel adéquat, qui se trouve au bon moment et au bon endroit dans la structure de l'entreprise (Wilmots, 2002 :190).

Selon ESTAY Christophe (2000 :30), dans un article sur la gestion des ressources humaines, plus la ressource humaine de l'entreprise sera formée et impliquée, plus les performances de l'entreprise seront importantes. L'analyse du risque porte ici sur l'action du personnel, sur l'utilisation des ressources humaines dans la maîtrise de la relation clientèle. Un personnel inexpérimenté, l'absence ou une mauvaise conception des fiches de postes, des postes peu valorisés, un environnement de travail mal sain ; tous ces éléments sont des manifestations de risque, qui influence la gestion de la relation client/entreprise.

Elle doit permettre de relever certains dysfonctionnements liés :

- ✓ A l'absence de motivation du personnel.
- ✓ A l'inexpérience de celui-ci.
- ✓ A l'absence de formation et de sensibilisation des commerciaux et des autres acteurs de la transaction commerciale.

Ces dysfonctionnements sont à la base de :

- ✓ Fraude,
- ✓ détournements,
- ✓ fuite d'informations vers la concurrence,
- ✓ laxisme dans le suivi de la transaction commerciale,
- ✓ pertes de créances.

Pourtant, il est important de noter que, et les dysfonctionnements et les risques inhérents, peuvent être évités, si l'entreprise reconnaît l'importance de la planification.

Cette planification a pour objectifs, selon l'ordre des conseillers en ressources humaines et en relations industrielles du Québec (ORHRI, 2005) :

- ✓ Maximiser l'utilisation des ressources humaines et assurer leur développement continu.
- ✓ S'assurer d'avoir la capacité de production nécessaire pour soutenir les objectifs organisationnels.
- ✓ Coordonner les activités de ressources humaines avec les objectifs organisationnels.
- ✓ Accroître la productivité de l'organisation.

2.1.2. Techniques d'analyse du risque client

L'entreprise se doit de suivre ses clients et leur santé financière, au moyen d'outils de recherche spécialisés qui permettent d'évaluer au mieux, leur solvabilité et les risques d'impayés. Pour ce faire, plusieurs techniques sont soumises à l'appréciation du décideur : l'analyse financière, le credit scoring, les systèmes experts, l'analyse neuronale, la méthode des points de risque et le Ranking.

2.1.2.1. L'analyse financière

C'est une méthode classique d'appréciation du risque. Sa réalisation peut s'avérer longue et fastidieuse ; et cela est un inconvénient majeur, surtout pour les entreprises avec une grande population de clients. Elle consiste à analyser la structure financière ainsi que les comptes d'exploitation. Selon Labadie & al. (2001 :169), l'analyse de la structure financière porte sur le fond de roulement, le besoin en fond de roulement, la trésorerie. L'analyse des comptes d'exploitation porte sur les soldes intermédiaires de gestion (SIG).

Pour faire l'analyse financière d'une entreprise, l'on procède :

- ✓ Dans un premier temps, à l'analyse de la structure financière (analyse du fond de roulement, du besoin en fond de roulement, de la trésorerie) et
- ✓ dans un deuxième temps, à l'analyse des comptes d'exploitation (analyse des soldes intermédiaires de gestion)

Ce cheminement n'est pas classique. Il répond juste aux intérêts du Credit manager, plus préoccupé par le court terme au sein de l'entreprise. Par ailleurs, cette technique permettra à l'entreprise de dégager les grandes tendances de sa gestion. L'automatisation de l'analyse financière est possible par le biais de logiciels, de plus en plus performants, comme FINEXpro¹³ (TDA Logiciels, 2005) et MetaStock Pro FX (EQUIS, 2005).

2.1.2.2. Le Credit scoring

Selon Moreau (2002 : 26), la méthode du scoring est une méthode de prévision statistique de la défaillance d'entreprise. Elle est née aux Etats-Unis dans les années soixante et est généralement utilisée, par les organismes de crédit, désireux de porter une appréciation sur la solvabilité de leur client.

Son objectif premier est de déterminer un score, c'est-à-dire un niveau chiffré, sensé être la représentation d'un certain risque pour le prêteur. Ce score est obtenu par la prise en compte de différents paramètres, dont le choix est important pour la conception du système. La fonction de score détermine deux bornes : une borne inférieure (le risque le moins important= le scoring le plus faible) et une borne supérieure (le risque le plus mauvais= le scoring le plus fort). L'opération de traduction du risque en valeur est la finalité du Credit scoring. La technique du score repose sur l'analyse linéaire, qui est une technique statistique. Une fonction score s'écrit sous la forme d'une combinaison linéaire de ratios quantitatifs :

$$Z = a_1R_1 + a_2R_2 + \dots + a_nR_n$$

où les « Ri » représentent les valeurs prises par les ratios choisis, et les « ai » les coefficients numériques associés à ces ratios.

¹³ FINEXpro est un logiciel d'analyse financière adapté pour tout professionnel désireux d'analyser en profondeur la situation économique et financière d'une entreprise. Elu « Disquette d'Or » par l'Ordre des Experts Comptables français.

2.1.2.3. Les systèmes experts

Un système expert est un programme informatique qui utilise un raisonnement symbolique, spécialisé pour résoudre des cas difficiles, que seul un homme, ayant une expérience et une connaissance pointue dans le domaine, peut résoudre. Il fonctionne sur la base d'un ensemble de règles qui permettent de reproduire un raisonnement. L'avantage majeur de cette méthode réside dans le temps qu'elle permet de faire gagner à l'analyste crédit.

Cependant, elle est très coûteuse, en contrepartie de la qualité de l'analyse. De plus, il n'existe pas d'expertise unique et c'est bien là, une des limites du système des experts.

2.1.2.4. L'analyse neuronale

Les réseaux de neurones appartiennent à la catégorie des techniques, regroupées sous le terme « d'intelligence artificielle ». Cette technique s'inspire du comportement intelligent des humains, dans la mise au point des systèmes informatiques d'analyse. L'analyse neuronale regroupe aujourd'hui, des modèles dont l'intention est d'imiter certaines fonctions du cerveau humain, en reproduisant certaines de ses structures de base. Le système est constitué de « neurones » fonctionnant sur le modèle d'un neurone humain (Labadie & al., 2001 :197). Par ailleurs, la modélisation et le fonctionnement de ce type de système sont complexes.

2.1.2.5. La méthode des points de risque

Cette méthode consiste à affecter des notes, à un certain nombre d'éléments de risque, choisis pour leur pertinence. Elle permet une cotation de chaque client et donc, la fixation d'un encours maximum, autorisé, assorti ou non d'un délai de paiement normatif. Le principe de base de cette méthode est qu'il est possible de porter un jugement, sur une entreprise en terme de risque, à l'aide d'éléments non financiers. De plus, l'avantage de cette analyse est la mise à jour quotidienne de l'appréciation du risque. Les commerciaux vont donc, naturellement, constituer la principale source d'informations de la méthode des points de risque. Leurs connaissances permettent une analyse dynamique, dans la mise en œuvre du système d'informations. L'entreprise identifiera des indicateurs de risque en vue d'établir un système de cotation pour chaque élément de risque.

2.1.2.6. Le Ranking

Le terme Ranking exprime la manière dont est déterminé, par divers critères, le classement des éléments d'une liste, durant un laps de temps donné. Le Ranking est une technique qui vise à classer, en termes de risque, un client par rapport à l'ensemble des débiteurs de l'entreprise (du moins risqué au plus risqué). Ce classement ne se substitue pas à l'analyse du risque de défaillance de chaque client, mais y ajoute une dimension supplémentaire, en la comparant à celle de l'ensemble de la clientèle de l'entreprise. Par ailleurs, alors que le scoring est une méthode de notation, le Ranking est une méthode de classification.

2.1.2.7. Les ratios de gestion

Un ratio est un outil de gestion qui définit un rapport ou une relation entre deux grandeurs, ayant une relation de cohérence ou de corrélation. Un ratio peut être un outil de sécurité, d'alerte, une incitation à la réflexion et à l'analyse. Il illustre une information et permet de visualiser à un instant donné son évolution ou sa situation. Il est nécessaire que son élaboration résulte de données exprimées, à une même date ou pour une même période (NETPME, 2005).

Les ratios de l'entreprise peuvent être classés en :

- ✓ Ratios financiers rattachés à la gestion financière de l'entreprise.
- ✓ Ratios rattachés aux autres fonctions de l'entreprise.

On se limitera ici aux ratios financiers rattachés à la gestion financière de l'entreprise, dont la classification la plus fréquente établit trois groupes principaux :

- ✓ Ratios de structure à partir des données du bilan ;
- ✓ Ratios de gestion qui comparent des postes du bilan et du compte d'exploitation ;
- ✓ Ratios de rentabilité qui définissent des rapports entre les résultats, le chiffre d'affaires ou le capital.

Les ratios sont utilisés par l'entreprise, pour aider à la prise de décision. Quant au Credit manager, pour mieux apprécier le poste client, il utilise spécifiquement ces trois ratios de gestion :

- ✓ Le ratio de crédit client ;
- ✓ le ratio de crédit fournisseur ;
- ✓ le ratio de rotation des stocks.

Tableau 2 : Tableau de présentation des ratios de gestion utilisés par le Credit manager

Nature	Formule	Observations
Délai moyen des créances clients = ratio de crédit client	$\frac{\text{Clients} + \text{EAR} + \text{EENE} \times 360}{\text{CATTC}}$	Il exprime en nombre de jours de chiffre d'affaire, la durée moyenne du crédit accordé par l'entreprise à ses clients (ou autrement dit le délai moyen de paiement de ceux-ci).
Délai moyen des crédits fournisseurs = ratio de crédit fournisseurs	$\frac{\text{Fournisseurs} + \text{EAP} \times 360}{\text{Achats TTC}}$	Il exprime en nombre de jours d'achats, la durée moyenne de crédit accordée à l'entreprise par ses fournisseurs (ou le délai moyen de paiement de celle-ci).
Ratio de rotation des stocks	1) $\frac{\text{stocks de marchandises} \times 360}{\text{CAMV}}$ 2) $\frac{\text{stocks de produits finis} \times 360}{\text{coût de revient}}$	Il donne le nombre de jours de chiffre d'affaire que représentent les stocks.

Source : nous même

2.2. Modèle de recherche

Rares sont les entreprises qui intègrent la gestion du risque client dans une stratégie globale de management de l'entreprise. Et pourtant, en optimisant le suivi des encours clients et en maîtrisant les risques qui lui sont liés, l'entreprise dégage un volume de trésorerie opérationnelle, qu'elle peut affecter à sa politique de communication, au développement de

nouveaux produits ou à tout autre axe, nécessaire à la croissance de son activité. Cette simple prise de conscience, de l'importance de l'efficacité opérationnelle dans la réalisation des stratégies de développement, contribue à rendre la fonction de gestion du poste client plus gratifiante et plus utile, dans le fonctionnement de l'entreprise. Aussi, pour bénéficier de tous les avantages liés à la gestion du risque client, proposons-nous, une analyse de l'entreprise et plus précisément, l'évaluation de son système d'informations, de son système organisationnel et de ses ressources humaines.

Nous avons opté pour cette approche pour plusieurs raisons :

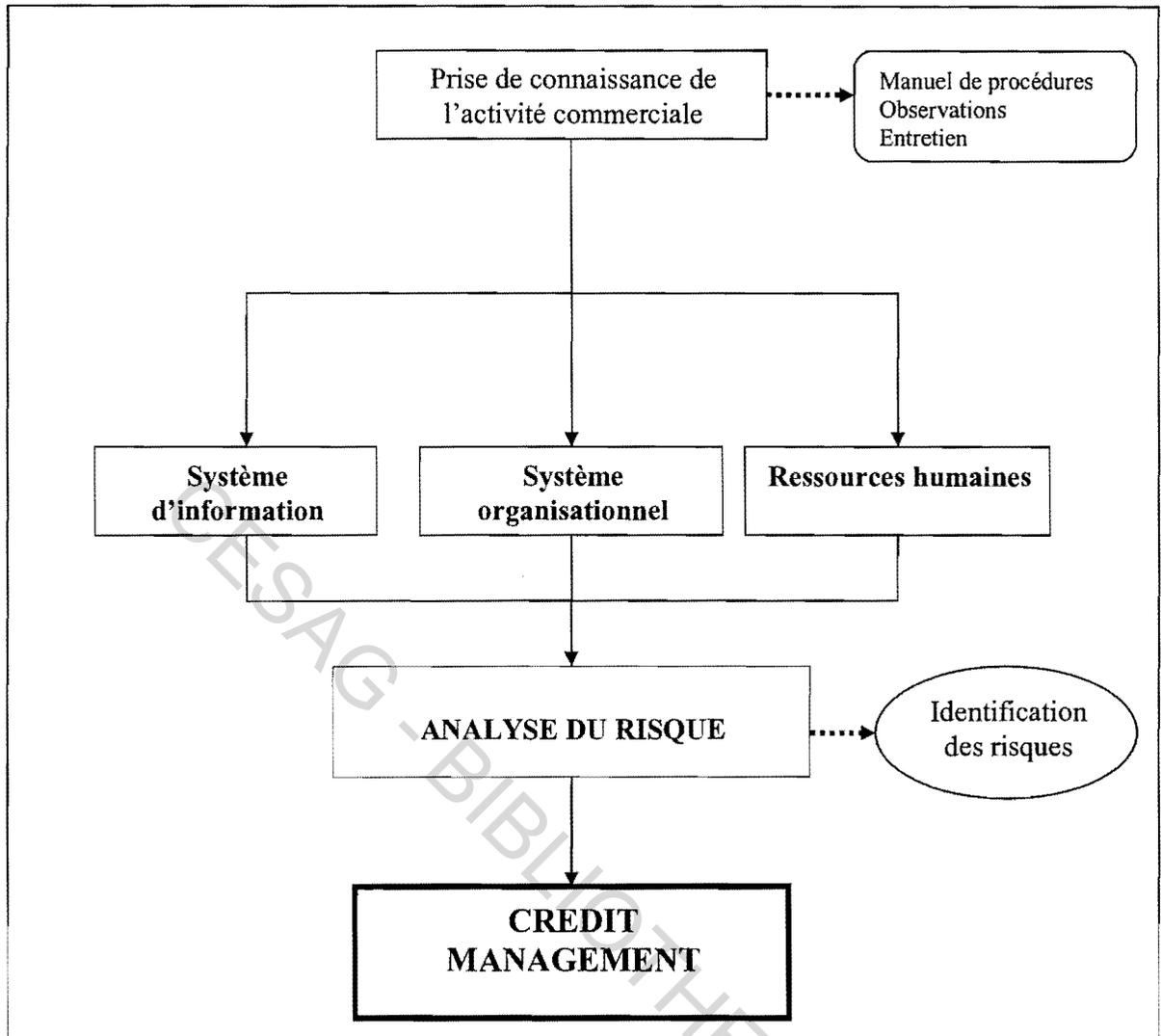
- ✓ L'entreprise, à l'instar de la définition qui lui est faite se perçoit aussi sous l'angle du système d'informations, du système organisationnel et des ressources humaines.
- ✓ L'analyse de ces composantes permet à l'entreprise d'identifier les risques qui existent dans son activité.
- ✓ Le Credit management est une fonction émergente de l'entreprise que nous percevons comme présentant des atouts adaptés, pour résoudre les problèmes liés aux risques clients, dans nos entreprises en période de crise. Elle allie l'analyse du risque et la gestion du poste client, en intégrant les facteurs risques.

2.2.1. Modèle théorique

A partir de notre revue de littérature, nous avons construit un modèle théorique d'analyse. Il synthétise la démarche suivante :

- ✓ La prise de connaissance de l'activité commerciale à partir de divers outils (manuel de procédures, observations, entretien)
- ✓ L'analyse du risque au travers du système d'informations, du système organisationnel et des ressources humaines. Cette analyse permettra l'identification des risques encourus et potentiels.
- ✓ La gestion du risque client ou Credit management, par la description d'outils ou techniques de gestion.

Figure n°4 : modèle d'analyse



Source : nous même

2.2.2. Outils de collecte de données

Nous avons utilisé, l'entretien, l'analyse documentaire, l'observation et le questionnaire, pour recueillir nos informations.

2.2.2.1. L'entretien

Nous avons eu des entretiens avec les responsables des départements d'audit interne et de l'administration commerciale. Notre objectif était d'une part de prendre connaissance de

façon générale de l'entreprise, et plus spécifiquement, de comprendre les missions assignées à leurs entités.

L'audit interne est l'organe de détermination et d'évaluation des risques, et l'administration commerciale est l'acteur principal de la gestion du risque client. Lors de ces entretiens, nous avons pu informer ces personnes sur le pourquoi de notre étude. Ils nous ont permis d'avoir accès au manuel de procédures du groupe et plus précisément des départements intervenant dans le Credit management. Avec eux nous avons pu approfondir le sujet de l'évaluation des procédures.

2.2.2.2. L'analyse documentaire

L'analyse a concerné le manuel de procédures du groupe et des départements, le site Web personnel du groupe¹⁴, tous les dossiers des clients actifs sur la période Mai à Août 2005, leurs factures et autres documents relatifs au traitement de la commande (factures pro forma, bons de commande, fiches de transactions...). Elle a porté aussi sur les rapports d'audit interne effectués dans le cadre des missions au commercial et du Operational Controls Assessment Project (OCA)¹⁵. Nous avons pu ainsi nous faire un avis sur la politique du risque et des techniques mises en place pour prévenir ou combattre le risque.

2.2.2.3. L'observation

Cet outil nous a permis de comprendre, un peu plus en profondeur, le déroulement de la transaction commerciale, de vérifier le niveau d'application des procédures dans les services visités. En dehors des opérations de la transaction commerciale, nous avons pu observer comment le recouvrement était fait, ainsi que la gestion des chèques.

2.2.2.4. Le questionnaire

Cette approche nous a permis, de soutenir les entretiens que nous avons eus et d'apprécier la vision du personnel, quant à la politique de risque et aux conditions de travail (annexe 3).

¹⁴ Il existe un site accessible au grand public (www.unilever.com) et un autre accessible uniquement depuis une filiale du groupe

¹⁵ Le projet OCA a été mis en place pour évaluer les procédures appliquées au sein du groupe Unilever

Ce questionnaire a été soumis aux répondants suivants : le gestionnaire des chèques, l'assistante chargée du traitement de la commande, l'assistante de recouvrement, le contrôleur des ventes et deux commerciaux. Ces répondants ont été choisis pour leur rôle clé dans le processus commerciale et sur conseil des responsables que nous avons rencontrés.

Par ailleurs, un résumé des résultats a été déposé (support papier et par mail) aux répondants pour avoir leur accord avant publications des informations.

Conclusion de la première partie

Cette partie nous aura permis de faire un tour d'horizon de l'analyse du risque et du Credit management, en entreprise. Nous retenons que, toute entreprise a pour ambition de maîtriser ses risques mais surtout son risque client. La maîtrise des risques passe par l'identification de ceux-ci. En effet, comment combattre un mal si l'on ne l'a pas identifié, si l'on n'a pas détecté ses causes, ses manifestations et son impact sur l'entreprise. D'où l'analyse du risque. A partir de la revue de littérature, nous avons élaboré le modèle d'analyse que nous appliquons à Unilever-Côte d'Ivoire.

DEUXIEME PARTIE
CADRE PRATIQUE

A la suite du cadre théorique, l'approche pratique nous conduit à Unilever Côte d'Ivoire (UCI), une société située dans la zone industrielle de Vridi à Abidjan. Nous avons indiqué dans la première partie, qu'une gestion efficace du risque, suppose une analyse du risque.

Elle consistera en une identification préalable au sein du système d'informations, de l'organisation et des ressources humaines de l'entreprise, des éléments de risque, existant dans l'entreprise et les risques encourus par celle-ci. Pour ce faire, nous avons opté pour l'approche suivante.

- ✓ Nous avons travaillé au sein de l'audit interne (Risk and Project Management) et du Sales Management pour la collecte d'informations.
- ✓ Nous avons pris connaissance du manuel de procédures du Sales Management et observé l'activité de ce département.
- ✓ Ensuite, nous avons préparé et mené des entretiens d'abord avec les responsables de département et ensuite avec les agents du Sales Management.

L'analyse de ces entretiens nous a permis de dégager les résultats que nous vous présentons ci-dessous ainsi que l'analyse qui en est faite.

Après les présentations générale et organique de UCI, nous vous commenterons les résultats de notre étude : l'analyse du risque à UCI d'une part et d'autre part, l'application qui est faite du Credit management au sein de cette entreprise.

Enfin, nous ferons part des recommandations et des suggestions que nous avons pu élaborées.

Chapitre I : Présentation de Unilever CI

Unilever Côte d'Ivoire (UCI) est une filiale du groupe Unilever, présent dans plus d'une vingtaine de pays africains, regroupés au sein de Unilever ARG (African Regional Group).

En Afrique de l'Ouest, UCI est le siège de Unilever FWA (Francophone West Africa), qui comprend le Burkina Faso, la Côte d'Ivoire, le Niger et le Sénégal.

1.1. Aperçu de Unilever Côte d'Ivoire

UCI est liée à Unilever et intervient dans divers domaines d'activités. Cet aperçu présente l'historique du groupe, les domaines d'activités, son évolution et plus spécifiquement l'organisation de UCI.

1.1.1. Historique de Unilever

UNILEVER a été créé en 1930, suite à la fusion de la société hollandaise MARGARINE UNIE, spécialisée dans la fabrication de margarines et de la société anglaise de production de savons, LEVER BROTHERS.

1.1.1.1. Les domaines d'activités

Le groupe Unilever développe son activité, autour de trois domaines : l'alimentaire, l'entretien de la maison et les soins de la personne.

Dans le secteur alimentaire, le groupe UNILEVER est depuis plusieurs années, le leader mondial sur le marché des margarines et depuis 2000, le numéro 1 mondial dans le segment des produits culinaires. Le groupe bénéficie également de parts de marché importantes dans le domaine des crèmes glacées et du thé. Il est un acteur de premier plan, en matière de produits surgelés. Pour l'entretien de la maison et de la personne, UNILEVER figure parmi les leaders mondiaux, du secteur des détergents et des produits cosmétiques. Les marques les plus connues sont actuellement : Amora, Lipton, Knorr, Slim fast pour l'alimentaire, Omo, Skyp pour l'entretien de la maison et Dove, Close Up, Rexona, Brut pour les soins corporels.

1.1.1.2. Evolution du groupe

L'histoire du succès de Unilever est liée aux événements marquants des différentes époques, par lesquelles le groupe est passé : le boom économique, la récession, les guerres mondiales, les changements de style de vie et les progrès technologiques. L'évolution du groupe passe par plusieurs faits et décisions, dont l'aboutissement est la nouvelle politique « Path to Growth ». Cette nouvelle stratégie repose sur une plus grande prise en compte des besoins du consommateur du 21^{ème} siècle, avec la mission vitality.

L'évolution de Unilever, c'est aussi l'ouverture de nombreuses filiales en Asie, puis en Afrique et dans le monde entier.

1.1.2. Organisation générale de UCI

C'est en 1982 que UNILEVER rachète les sociétés du groupe BLOHORN en Côte d'Ivoire :

- ✓ SAPROCSY, pour la production et la commercialisation des détergents ménagers et industriels.
- ✓ MECANEMBAL, une société de fabrication d'emballages métalliques et plastiques.
- ✓ PHCI, la filiale comprenant une plantation de palmiers à huile et une usine de production.

La dernière venue des sociétés de UCI, est Unilever Export, résultat de la transformation de sa direction export. Elle produit et commercialise les produits ci-dessus, uniquement pour le marché extérieur.

En outre, tout comme sa maison mère, Unilever-CI s'est engagé dans le plan stratégique « Path to Growth », qui lui permet de se recentrer sur ces marques, simplifier et optimiser son organisation. Il s'agit donc d'ajouter une nouvelle valeur ajoutée aux clients, aux consommateurs, mais aussi aux salariés, aux fournisseurs ou aux actionnaires.

1.1.2.1. Administration de UCI

UNILEVER-CI (UCI) est une société anonyme au capital de 8 053 000 000 FCFA et organisé en six différentes directions qui s'articulent autour de la direction générale. C'est cette dernière qui s'assure de l'application de la politique générale du groupe. Elle est composée d'un Président Directeur Général et d'un Directeur Général Adjoint, aidés par six directions. Nous irons plus en profondeur, pour la (ou les) direction(s) participant à la gestion du client à UCI (annexe 4).

1.1.2.1.1. Finance

Elle s'occupe de tous les flux relatifs aux finances, permettant ainsi l'utilisation rationnelle des ressources du groupe. Elle tient la comptabilité des différentes entités du groupe. Elle s'occupe de la conception du reporting adressé à la maison mère. Le champ d'application de cette direction est regroupé en six principaux départements :

- ✓ Home and Personal Care and Reporting management;
- ✓ Foods and Management Direction West Africa/ Brand management;
- ✓ Business System Management;
- ✓ Risk and Project management;
- ✓ Finance control;
- ✓ Legal management.

Nous nous intéressons ici au Risk and Projet management et au Sales management (dépendant du Foods and Management Direction West Africa/ Brand management).

1.1.2.1.1.1. Risk and Projet management

A l'origine il n'existait pas de département en charge de la gestion des risques et projets au sein de UCI. Ce service est en effet le résultat de travaux évolutifs sur environ une décennie.

Au départ c'est à dire en 1994, il était question du service Internal Check qui dépendait du contrôle interne. Puis au fil des années, d'abord sous la responsabilité du chef du service juridique, le département est devenu beaucoup plus indépendant. On parlait du département audit interne jusqu'en juin 2003 où il deviendra le RISK AND PROJECT MANAGEMENT

(RPM). Ce département qui à ce jour, dépend de la direction financière, mène en plus de ses missions d'audit, une lutte contre les comportements frauduleux au sein de l'entreprise. L'équipe de travail est composée du chef du département, de chefs de missions et d'assistants auditeurs. Lors de notre passage, le projet en cours était le « Operational Controls Assessment Project (OCA) ». A cet effet, une revue et une évaluation des procédures ont été effectuées au sein des différentes directions.

1.1.2.1.1.2. Sales Administration

Elle résulte du souci du Board de gérer le risque client, en garantissant le bon fonctionnement du Customer Development et en optimisant le traitement des commandes clientèles. Ce département revêt une grande importance car il est le principal acteur de la gestion du risque. Il comprend quatre (4) cellules sous la responsabilité du Sales Manager :

- ✓ Une cellule ordonnancement des ventes : traitement et suivi dans l'exécution des commandes clients
- ✓ Une cellule gestion clientèle : analyse des comptes clients (limite de crédit, délais de règlements), recouvrement des créances et établissement des fiches d'imputation des règlements
- ✓ Une cellule comptabilité clients : saisie des transactions, lettrage des comptes, gestion des moyens de paiements, réconciliation des soldes et contrôle des facturations
- ✓ Une cellule administrative et un agent facturation.

La cellule recouvrement de UCI créée en mars 2004, hors mis les travaux de recouvrement, gère les cautions bancaires et leur renouvellement (annexe 5 et 6). Elle travaille en collaboration avec le service juridique et le Customer Development.

1.1.2.1.2. Human Ressource

Elle s'occupe de la gestion des ressources humaines. Elle est composée des services paie, mobilier ou immobilier, et formation des employés. Cet département a la responsabilité du recrutement des employés de UCI. En ce sens, elle définit un profil pour chaque poste et s'engage à répondre aux besoins en ressources humaines de l'entreprise. Elle a en charge de définir une fiche de poste pour chaque employé.

1.1.2.1.3. Customer Development

Cette direction est chargée de la promotion et de la vente des produits de UCI sur le marché ivoirien. Cela concerne aussi bien les produits bruts que les produits finis. Il représente la direction des ventes et regroupe l'ensemble de la force de vente de UCI. Ses missions se résument en la prospection de clients, la vente des produits sur le marché intérieur comme extérieur de UCI. Les équipes sont composées d'un chef de produits, de superviseurs et de vendeurs. Elles gèrent les différents types de clients, c'est-à-dire les KDs (Key Distributors), les Corporate, les Wholesalers, les clients industriels.

1.1.2.1.4. Marketing and innovation

Cette direction s'occupe de la conception de nouveaux produits et de la promotion des produits finis du groupe. Elle a pour mission de mettre tous les moyens marketing en œuvre en vue de vendre aux clients des produits adaptés à leurs besoins.

1.1.2.1.5. Market development

Elle est chargée de l'étude et de la gestion des nouveaux marchés attribués à UCI ou par UCI.

1.1.2.1.6. Supply chain

Elle est chargée d'assurer le bon fonctionnement des unités de production, en combinant de manière optimale, les différents facteurs de production que sont le travail et les hommes. Elle s'occupe de l'entretien du matériel technique et de l'approvisionnement des ateliers. Elle est aussi chargée de superviser la gestion du parc auto et d'assurer la livraison des produits. Elle supervise toute la chaîne de production de l'entreprise.

1.2. La relation commerciale à UCI

UCI est une entreprise commerciale avec en amont une unité de production, et en aval des clients, servant de canaux de transmission entre elle et ses consommateurs. De cette relation, ressort toute l'importance que la politique du groupe donne au client en terme commercial, mais aussi du poste client d'un point de vue comptable et financier.

1.2.1. Les acteurs et outils de la gestion clientèle

La gestion de la clientèle à UCI, repose sur les acteurs et outils, présentés ci-après.

1.2.1.1. L'implication des dirigeants

L'instance dirigeante de UCI, appelée en interne le « Board », réunit les directeurs des six directions et le Président Directeur Général. Il est, de temps à autre, élargi au responsable du Risk and project management. Le Board de UCI, se sent impliqué dans la prévention et la gestion du risque client. En fait, à l'image de la politique de la maison mère, qui encourage la réduction du risque, les dirigeants de la filiale ivoirienne prennent des décisions allant plus ou moins dans le même sens. Au titre de ces décisions, on a l'instauration du département Sales management, acteur principal de la gestion du risque et la mise en œuvre du projet OCA, pour évaluer les procédures.

1.2.1.2. Le système d'informations

Précédemment gérée par le progiciel Sun, l'activité commerciale à UCI est actuellement informatisée, grâce au système de gestion intégré Fourth Shift. Ce système permet à tous les acteurs de la gestion clientèle, ayant une autorisation, d'avoir accès aux informations relatives au client (identification, état du compte, limite de crédit...). Des accès sont donnés à chacun des acteurs, avec des privilèges différents. Ainsi, de tous les membres du Sales management, seul le Sales manager peut faire des modifications sur le fichier client.

UCI dispose de types de sources d'informations. Une source interne avec les commerciaux, une source externe, avec la chambre de commerce, les publications et de façon informelle, les rumeurs du secteur. Les informations sont véhiculées, à l'interne (entre le personnel, entre les directions...) par un intranet, et à l'externe (UCI vers ses actionnaires et ses consommateurs) par les canaux traditionnels (l'audiovisuel, les journaux).

Parlant de l'environnement sectoriel de UCI, il est composé de plusieurs entreprises (Cosmivoire, Gallina...), qui ont su, avec le temps, s'implanter dans le secteur.

1.2.1.3. Les ressources humaines

Le profil du personnel actuel est le reflet de la norme établie. Il est de formation de base, comptable ou commerciale. Pour chaque poste, une fiche de poste existe et est détenue par le titulaire lui-même. Cette fiche décrit les tâches allouées à chacun des acteurs. Ces acteurs sont, en dehors des responsables de directions, il s'agit des commerciaux (agents du Customer development) et les agents du Sales management. Ils cohabitent tant bien que mal, tout en collaborant le mieux possible. Les acteurs et agents du Credit management, à UCI, participent chacun à son niveau, à appliquer la procédure telle qu'elle est établie.

1.2.1.4. La classification des clients

Les clients de Unilever-CI sont classés, selon des critères suivants :

- ▲ Le métier du client
- ▲ La taille du client
- ▲ La nature du client
- ▲ Le produit consommé

A partir de ces critères, l'entreprise est arrivée aux quatre (4) types suivants :

- ✓ Les KDs (Key Distributors) : ce sont des distributeurs exclusifs de produits finis UCI installés dans chaque quartier et villes de l'intérieur. Ils sont redevables au comptant.
- ✓ Les Corporate : ce sont des grossistes constitués en entreprises ; ils ont pour la plupart un capital supérieur à cinquante millions (50 millions). Ils redevables à 10 ou 15 jours.
- ✓ Les Wholesalers : ce sont des clients qui revendent au détail ; ils sont généralement des commerçants imposés au synthétique ou à la patente. Evidemment ils sont moins importants en terme de chiffres d'affaires que les Corporate. Ils sont redevables au comptant ou à terme (10 ou 15 jours).
- ✓ Les clients industriels : ce sont des entreprises privées qui s'approvisionnent généralement en matières premières (soude, emballages...), mais aussi en produits finis personnalisés (les établissements hôteliers). Ils sont redevables à 30 jours fin de mois ou 30 jours, jour pour jour.

1.2.1.5. La limite de crédit

La politique commerciale de UCI prévoit une ligne de crédit pour chaque client. Cette limite de crédit est notifiée pour les clients industriels et les Corporate, à la conclusion du contrat. Tandis que pour les autres, c'est-à-dire les Wholesalers et les KDs, la ligne de crédit est attribuée en cours d'exécution du contrat, après une période d'observation « symbolique » de trois à six mois.

Le montant de la limite de crédit varie d'un client à un autre, parce qu'il est fonction des renseignements dont dispose l'entreprise, et du risque que représente le client. Le montant du crédit est disponible dans le fichier client qui est mis à jour, de façon automatique, pour chaque client. L'information sur la limite de crédit est ainsi à la portée des acteurs autorisés (exemples : l'assistante chargée de l'analyse de la commande ou le commercial désireux de passer une commande pour son client). Par contre, seul le Sales manager détient les accès, pour changer le montant de la limite de crédit.

Les limites de crédit sont revues annuellement par le Board, qui est seul habilité à réduire ou à augmenter le montant du crédit. L'information est transmise au Sales Controller, et saisie dans le système par le Sales Manager. Par ailleurs, il existe des cas exceptionnels où la limite d'un client peut être revue :

- ✓ A la demande du client.
- ✓ Atteinte de la limite de crédit en cours d'année.
- ✓ Réception d'un renseignement influençant fortement l'appréciation du risque client.

Il peut aussi arriver que pour encourager un client, le Board décide d'augmenter sa limite de crédit. Le cas contraire aussi est bien sûr possible.

1.2.2. Description des procédures de la relation client

UCI possède un manuel de procédures, disponible uniquement pour l'interne sur le site Web UPS (Unilever Processes Standards). Concernant les procédures de gestion du Sales Administration, elles décrivent la gestion de la relation client. Les procédures présentes à UCI comportent :

- ✓ La procédure d'ouverture de compte
- ✓ La procédure de réception de la commande
- ✓ La procédure de traitement de commande ou d'analyse de la commande
- ✓ La procédure de règlement de factures
- ✓ La procédure de traitement des impayés et du recouvrement
- ✓ La procédure de fermeture de compte

1.2.2.1. L'ouverture du compte

L'ouverture du compte survient après le recrutement du client.

1 : lors du recrutement, le client est informé des conditions générales d'ouverture de compte et de ventes (annexe 7), par le vendeur.

2 : Le vendeur remplit le formulaire d'ouverture de compte et le transmet au Finance. Il doit s'assurer que tous les renseignements y figurent.

3 : Les conditions de crédit proposées au client sont analysées puis approuvées par le financial manager. Le dossier est ensuite transféré au contrôle interne pour vérification.

4 : Le Sales manager procède à la création du compte client dans Fourth Shift. Il doit vérifier l'ensemble de la documentation. Toutes les informations (l'identification, la limite de crédit, les garanties (annexe 8), les pénalités de retard, le barème des prix, l'attribution des réductions commerciales, les avantages particuliers), transmises par le client à l'ouverture du compte (annexe 9), sont centralisées dans le fichier maître client.

1.2.2.2. La réception de la commande

Chaque vendeur ou superviseur a en charge un portefeuille de clients. Les étapes sont :

1 : Le client a la possibilité de passer sa commande par téléphone, par fax ou en se rendant directement à UCI. Environ 80% des commandes sont passées au téléphone.

2 : le vendeur fait certaines vérifications. Il vérifie l'état de la limite de crédit de son client et si celui-ci a des factures échues ou impayées. Après ce contrôle, il enregistre la commande sur un bon de commande (BC) signé par le client ou son représentant, le vendeur et le National Field Manager. Le BC est transmis à l'ordonnancement pour l'édition d'une pro forma (annexe 10).

3 : la pro forma est éditée et transmise au Sales Controller pour contrôle de conformité¹⁶ entre la pro forma et le BC. Le contrôle porte sur la confrontation de ces éléments : la quantité commandée, le prix unitaire et le total sur facture.

4 : la pro forma vérifiée est transmise à l'assistante pour l'analyse de la commande.

1.2.2.3. L'analyse de la commande

La pro forma visée par le Sales Controller est l'élément de base du traitement de la commande client. A ce niveau, différents instruments utilisés par UCI interviennent. Ce sont le fichier compte client, la fiche de gestion ou fiche navette, la fiche de transaction.

1 : l'assistante analyse le compte client. Elle vérifie si le compte du client n'est pas bloqué ou n'est pas l'objet de litiges et déclaré douteux. Elle s'assure qu'il n'a pas dépassé sa ligne de crédit et qu'il n'a pas de commandes échues non réglées, des impayés (annexe 11).

2 : Sur la base de ces vérifications, deux cas se présentent pour la suite du traitement de la commande :

2-1 : La commande ne pose aucun problème. Une fiche de transaction (annexe 12) est alors établie par l'assistante, pour les commandes payables soit au comptant en espèces (sur présentation du bordereau de versement banque), soit au moyen d'un chèque certifié, et en l'absence d'impayés. Cette fiche est visée directement par le Sales Controller, le Sales Manager et l'assistante.

2-2 : la fiche navette (annexe 13) est initiée pour les cas d'impayés, dépassement de ligne crédit, litiges et non respect des conditions de paiement. Elle est transmise au Sales Manager puis, au Financial Manager. Il a seul le pouvoir de statuer et de d'autoriser ou pas la commande.

3 : La commande est acceptée. Une copie de la fiche et la pro forma sont transmises à l'ordonnancement, pour l'édition d'un bon de prélèvement (BP), puis du bon de livraison (BL) et enfin de la facture définitive (annexe 14).

¹⁶ Il peut arriver que la quantité sur le BC soit différent de celui sur la pro forma ; ou encore qu'il est différence entre le prix unitaire appliqué sur la pro forma et celui existant dans le barème de prix en vigueur

1.2.2.4. Le règlement de la commande

Il existe deux types de règlements : ceux en espèces et ceux par chèques.

1.2.2.4.1. Règlement en espèces

1 : Un exemplaire de la facture est remis au client. Le versement des espèces se fait auprès de l'agence Standard Chartered Bank, située dans l'enceinte d'UCI, ou auprès d'une autre banque pour le compte de l'entreprise.

2 : Le bordereau de versement est transmis à la cellule gestion clientèle, précisément au Cash collection Officer qui le saisit dans le système.

Le compte client est mis à jour et un brouillard de contrôle est édité dans l'optique du lettrage du compte.

1.2.2.4.2. Règlement par chèques

Le Cash collection Officer est chargé quotidiennement de faire le point des chèques, des traites à blanc et des factures à échéance. Différents types de moyens de paiements sont acceptés pour sécuriser la transaction. Il s'agit entre autres les chèques sur place, les chèques hors place et les traites.

1 : le Cash officer requiert l'accord du client, avant l'émission du chèque. Il remplit le chèque. Le chèque est enregistré dans un cahier et sur une fiche d'imputation (annexe 15), qui est saisie dans le système.

2 : Une photocopie du chèque, l'original et la fiche d'imputation sont transmis le jour même, avant 17h, à la trésorerie.

3 : Les comptes sont lettrés le lendemain, pour les chèques sur place, dans dix (10) jours pour les hors place et après règlement, pour les traites.

1.2.2.5. Le traitement des impayés et le recouvrement

La procédure est déclenchée dès lors qu'un chèque est revenu impayé.

1 : La cellule recouvrement reçoit le fichier des chèques impayés, de la trésorerie. Elle vérifie le numéro de chèque, la trace de ce chèque dans le cahier de transmission et la facture qu'il est sensé régler.

2 : A cette étape, une action est engagée. Il s'agit du blocage du compte. Une lettre de mise en demeure de paiement (annexe 16 et 17) est adressée au client.

Une fiche de blocage (annexe 18) est initiée et contrôlée par le Sales Controller.

NB : Le blocage du compte dans le système interdit toute édition de BL pour ledit client. Le délai accordé pour la régularisation est de dix (10) jours.

3 : Dans le cas où la régularisation ne se fait pas, un dossier « impayé client XXX » est constitué et transmis au département juridique.

4 : L'action du juridique consiste dans un premier temps, à relancer le client (annexe 19). Si ce dernier a une garantie bancaire, elle est sollicitée pour régler la facture dans les huit (8) jours. Sinon, le dossier est transmis au Board pour décision.

Outre les chèques revenus impayés, les deux tiers (2/3) des dossiers de la cellule recouvrement concernent les créances clients, c'est-à-dire les factures échues non encore réglées.

La cellule renseigne régulièrement un tableau de suivi des créances et des règlements pour tous les types de clients. Ce tableau est donné en copie au service juridique. Sur la base du relevé du compte client, la cellule traite les cas soumis à recouvrement.

1 : La cellule cherche à localiser le client. Elle peut se faire aider par les commerciaux.

2 : Elle mène des investigations pour recueillir le maximum d'informations sur sa solvabilité.

3 : Elle prend contact avec celui-ci et les deux parties s'accordent pour une séance de travail au cours de laquelle le client est invité à régulariser son compte client.

4 : L'action aboutit quand lesdites factures sont payées.

Concernant les créances douteuses et litigieuses : à UCI, il n'existe pas de période prédéfinie, au bout de laquelle une créance est déclarée douteuse. L'équipe de recouvrement se fait aider par un huissier ou un avocat. Les litiges survenant, entre un client et UCI, portent généralement sur la reconnaissance d'une facture impayée ou d'une livraison effectuée. Un courrier de confirmation du compte client, comportant le détail des factures auquel sont joints les justificatifs de la facture, est adressé au client pour régler le litige. Lorsque la procédure de recouvrement n'aboutit pas, la créance est passée en perte et profit.

Par ailleurs, dans le cas où le client ne respecte pas les conditions de règlement, une lettre lui est aussi adressée (annexe 20).

1.2.2.6. La fermeture des comptes

La relation entre UCI et son client naît, à l'ouverture du compte et meurt, à la fermeture du compte. La fermeture du compte survient soit à la demande du client, soit par décision de l'entreprise.

Cas 1 : Le client ne peut fermer son compte que si celui-ci est soldé. S'il est créancier, le client reçoit des produits pour solde de tout compte.

Cas 2 : Il arrive que des clients soient inactifs ou non performants, c'est-à-dire qu'ils n'ont pas pu atteindre leurs objectifs (ces objectifs sont fixés en accord avec le client et selon son profil). Le Board ou le Customer Development statue et décide de la fermeture du compte.

Chapitre II : Analyse du risque client et approche du Credit management à UCI

La relation que UCI entretient avec son client, l'expose à diverses manifestations de risques. Ces risques, qu'ils soient potentiels ou encourus, sont liés aux trois composantes de son activité que nous avons définies : le système d'informations, le système organisationnel et les ressources humaines.

Ce chapitre consistera à faire ressortir dans un premier temps, les forces et les faiblesses au sein de UCI ; dans un second temps, nous ferons ressortir, les risques potentiels et encourus, leur source et leur impact. Enfin, nous envisagerons des recommandations et ferons des propositions de mise en oeuvre.

2.1. Présentation des résultats

La prise de connaissance de l'activité commerciale nous permet de faire ressortir les forces et les faiblesses de UCI, à travers son système d'informations, son système organisationnel et ses ressources humaines. Les faiblesses sont à la base de risques potentiels ou encourus (qui existent déjà).

2.1.1. Rapport des observations

Avant tout, nous pouvons reconnaître à Unilever, le mérite d'avoir au moins une philosophie de risque. En effet, quelle que soit la nature du risque, UCI, à l'image de la maison mère, considère que la priorité dans sa politique est de gérer ce risque et surtout de le réduire le plus possible. Aussi qu'il s'agisse de son environnement, de ses finances ou de ses clients, UCI prend toutes les décisions permettant d'en minimiser les effets. Au titre des décisions, pour réduire le volume des factures échues non payées, et en prévision des cas d'insolvabilité, UCI entreprend depuis peu, le transfert de tous ses clients à terme, au comptant. Contrairement à certaines entreprises, UCI possède un manuel de procédures et un organigramme élaborés et formalisés, disponibles sur son intranet.

UCI a opté pour une classification de ses clients, selon le métier, la taille, la nature et le produit consommé. Ces critères lui ont permis de distinguer ses quatre types de clients, à savoir : les KDs, les Corporate, les Wholesalers et les clients industriels.

Parmi ces clients, il en existe d'actifs et d'inactifs¹⁷. Nos résultats ne concernent que les clients actifs. Nous avons observé cent (100) clients au total soit environ 50% des clients actifs¹⁸, ce qui permettra d'interpréter facilement les résultats. Ce groupe de cent clients est constitué de :

- ✓ 45 KDs (soit 45% du total). Ils représentent les quarante cinq premiers KDs du fichier.
- ✓ 25 Corporate. Nous avons opté de prendre en compte l'ensemble des clients actifs de cette classe.
- ✓ 20 Wholesalers. Au cours de l'année, de nombreux Wholesalers se sont transformés en KDs. Ceci a favorisé une réduction du nombre de ce type de clients.
- ✓ 10 Clients industriels. Ils sont presque inexistant dans la masse des clients inactifs. Généralement composés d'établissements hôteliers, la crise économique a entraîné la fermeture d'un grand nombre.

Pour étudier le risque à UCI, nous avons défini trois classes de risque, réparties sur une base d'indices restreinte, de 1 à 15. La base a été subdivisée en trois intervalles de classe. A chaque classe de risque correspond le type de client associé pour UCI. En effet, pour UCI, les Clients industriels et les Corporate, du fait de leur nature juridique, sont considérés comme moyennement risqué. Ils correspondent à la classe « moyennement risquée » de [1 à 5]. Suivent les Wholesalers, dits « assez risqués », ce qui correspond à la classe [6 à 10]. Les KDs sont les clients dits très risqués parce qu'ils n'ont généralement pas de statut juridique bien précis ; par ailleurs, ils exercent dans le cadre d'un projet, en phase d'exécution. Ils sont de la classe [11 à 15].

Sur la base de tout ce qui précède, nous présentons les tableaux suivants :

¹⁷ Sont considérés comme clients actifs, ceux qui ont effectués au moins un volume de transaction de plus de 10 millions pour l'année en cours ; les autres sont dits inactifs

¹⁸ UCI est en relation avec environ 256 clients en Côte d'Ivoire et à dans la sous région, dont 200 d'actifs

Tableau 3 : volume des créances en fonction du type de clients

Type Créances (en KF)	KDs	Corporate	Wholesalers	Clients Industriels	Nombre de clients
De 0 à 25.000	15	6	9	6	36
De 26.000 à 50.000	20	15	7	2	44
De 51.000 à 75.000	9	0	4	0	13
De 76.000 à 100.000	0	4	0	2	6
Plus de 101.000	1	0	0	0	1
Nombre de clients	45	25	20	10	100

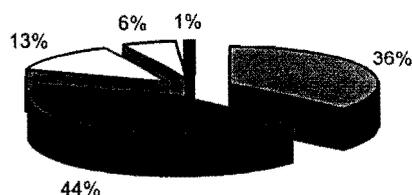
Source : nous même

A partir du tableau n°3, on constate que 36% des clients ont un volume de créances inférieur à 25 millions ; 57% (44% +13%) des clients ont un total de créances, oscillant entre 26 millions et 75 millions ; 6% avec des créances entre 76 et 100 millions ; seulement 1% des clients doivent plus de 101 millions à UCI.

La figure ci-dessous est un graphe traduisant le tableau n°3.

Figure n°5 : volume des créances en fonction du type de clients

Volume des créances en fonction du type de clients



Source : nous même

Ce graphe permet de confirmer la lecture du tableau n°3.

Tableau n°4 : volume des créances en fonction de la classe de risque

Classes Créances (en KF)	1 à 5	6 à 10	11 à 15	Nombre de clients
De 0 à 25.000	12	9	15	36
De 26.000 à 50.000	17	7	20	44
De 51.000 à 75.000	0	4	9	13
De 76.000 à 100.000	6	0	0	6
Plus de 101.000	0	0	1	1
Nombre de clients	35	20	45	100

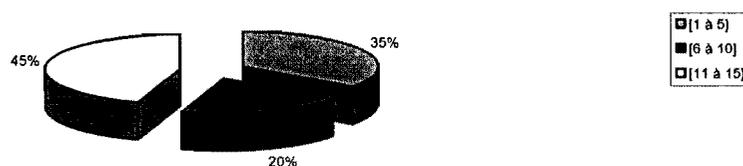
Source : nous même

Selon les classes de risque définies plus haut, on remarque que 35% des clients, sont moyennement risqués, 20% assez risqués et 45% sont très risqués.

Les résultats du tableau n°4 donnent la figure suivante.

Figure n°6 : volume des créances en fonction de la classe de risque

Volume des créances en fonction de la classe de risque



Source : nous même

Cette figure met l'accent sur l'interprétation du tableau n° 4.

2.1.2. Le système d'informations

En termes de forces, on peut citer entre autres, l'existence du système de classification des clients, qui même s'il est peu efficace, est un début en terme de prévention du risque. Il y a aussi, l'existence de ses sources d'informations et surtout, l'utilisation de Fourth Shift, le système de gestion intégrée. Néanmoins, il existe aussi des faiblesses, que nous relevons ci après.

La tendance, qui se dégage des tableaux ci-dessus, est que les KDs ont les créances les plus élevées, suivent les Corporate, les Whole Sellers et les clients industriels. L'on peut noter un contraste quand on sait que les KDs sont censés être au comptant (cf. section II, 1.5 la classification des clients). On constate alors, que les critères de classement, tels que définis à UCI, ne permettent pas d'identifier véritablement le risque, pour chaque client. Par exemple : seul 1% des KDs a des créances supérieures à 76 millions. Pendant ce temps, les clients moyennement risqués, en sont à 6%. De plus, les KDs, qui sont au comptant, ont la plus forte propension à l'impayé. L'explication que l'entreprise donne à cette situation, est que l'attribution des comptes clients aux KDs était un projet. Le volume élevé de leurs encours est donc, le reflet des conséquences dudit projet. Cela devrait leur permettre d'en tirer les conséquences et de faire les éventuels ajustements pour les KDs encore en activité.

Par ailleurs, quelle que soit la classe de risque, le client bénéficie d'une ligne de crédit. Ainsi, bien que représentés dans des classes de risques différentes, les procédures de Credit management s'appliquent indifféremment pour tous. Seule la procédure de traitement des commandes permet de réduire, selon le cas, l'incidence du risque. Mais même à ce niveau, il n'existe pas de critères définis pour baliser l'action du Financial Manager.

De tout ce qui précède on déduit que le client est partiellement connu à UCI, surtout en terme de degré de solvabilité, donc de risque de solvabilité. Ceci expliquerait le fait que, les classes de risque n'influencent pas la détermination de la ligne de crédit. UCI dispose de sources d'informations mais elles sont encore insuffisantes. Cela occasionne des failles dans son système de collecte d'informations externes, et est une des causes de sa mauvaise adaptation, à la situation socio économique en Côte d'Ivoire. De plus, le fait qu'UCI n'ait pas anticipé sur

la faillite de nombreuses sociétés clientes, influence la gestion des clients et le recouvrement de ses créances. Ses seuls clients qui tiennent encore, le font difficilement. Ce qui fait que les ventes sont mauvaises et les frais généraux non maîtrisés.

2.1.3. Le système organisationnel

L'on peut reconnaître à UCI, des éléments positifs (forces). UCI possède une politique de risque, qu'elle essaie de réaliser (exemple du passage de ses clients au comptant). On peut citer aussi, l'existence de son organigramme, de son manuel de procédures et d'un service de recouvrement (même si ce dernier est né tardivement). Pourtant, aux côtés de ces forces, trônent de nombreuses faiblesses ou insuffisances.

En effet, malgré l'existence du Sales management, dont l'une des missions, est de sécuriser la transaction clientèle, l'autorisation de commande, pour un client ayant dépassé la limite de crédit, reste subjective. Aucune procédure ne décrit précisément, quel montant alloué pour chaque client. En plus, le service de recouvrement est contraint de rechercher des informations supplémentaires pour appliquer sa procédure de recouvrement. Il ne dispose d'aucuns ratios de gestion et n'applique aucune technique d'analyse du risque. Par ailleurs, ni le recouvrement, ni le Sales management, ne sont organisés pour prévoir et gérer le risque client. De plus, les divergences entre le Financial et le Customer Development, rendent difficile la gestion du risque à UCI. Le souci d'accroître le chiffre d'affaires et fidéliser le client, favorise le peu d'implication du Board, dans l'application stricte des méthodes de sécurisation de la transaction et du recouvrement. Enfin, bien qu'il existe un manuel de procédures en la matière, les procédures actuelles ne s'avèrent pas efficaces (mal ou non appliquées), dans la gestion du risque.

2.1.4. Les ressources humaines

Les forces des ressources humaines à UCI réside dans les éléments suivants : le personnel actuel, qui est en contact avec le risque, est à dominance de formation commerciale et comptable ; le responsable du Sales management est auditeur de formation, et a déjà dirigé ce département il y a deux ans ; le recouvrement est effectué par un agent de formation comptable, précédemment au service trésorerie et à ce poste depuis sa création. en plus, il existe une ségrégation des tâches, au sein du Sales administration.

Malheureusement, hors mis le Sales manager, qui a une notion du risque, aucun des agents, n'a une culture théorique du risque. Par ailleurs, il n'y a pas eu de formations organisées pour le personnel, pour le sensibiliser aux effets du risque client. Le personnel est de qualité, mais il n'en demeure pas moins, de nombreux efforts restent à être fournis par celui-ci pour améliorer le rendement du département Sales Management. En outre, le personnel n'est pas tout à fait satisfait du traitement salarial et de la politique d'avancement catégoriel. Le fait que, le Sales management et le Customer Development, soient des acteurs, très importants, de la santé financière de UCI, devrait inciter le Board à instruire une politique de motivation de leur personnel. Et ce, pour éviter les éventuels cas de fraude et de détournement ; ou encore la fuite d'informations vers la concurrence ; risques potentiels pour UCI.

Des divergences d'objectifs existent entre les commerciaux et les financiers. Les premiers ont pour souci de vendre pour accroître le chiffre d'affaire, tout en fidélisant leurs clients ; les seconds désirent que cette relation client respecte les conditions établies, qu'elle ne se fasse pas sans gardes fous et surtout que la santé financière, soit préservée. Ceci explique les nombreuses incompréhensions entre les commerciaux et les agents du Sales Administration. Par exemple, il arrive que les commerciaux fassent de la rétention d'informations, quand il s'agit de recouvrer les créances d'un de leurs clients, ayant changé d'adresse ou de raison sociale. Ce fait dévoile aussi le manque ou l'insuffisance de sensibilisation des acteurs du Credit management. En effet, l'analyse révèle qu'à UCI, le personnel est plutôt sensibilisé, à effectuer son travail avec une certaine conscience professionnelle et à un moindre niveau, au risque client. Cette «sensibilisation» revient à dire au personnel qu'il est important d'appliquer les procédures, le mieux possible. Mais elle ne dit pas pourquoi il faut les appliquer et ce que perd l'entreprise ou l'employé lui-même, si cela n'est pas fait.

A UCI, outre les formations financées en collaboration avec le Fond de Développement pour la Formation Professionnelle (FDFP), n'organise pas de séances de formation sur les techniques de Credit management. Le personnel, s'il n'est pas sensibilisé, fait preuve de laxisme dans le suivi de la transaction commerciale.

Le tableau ci-dessous présente pour chaque composante de UCI, les forces et faiblesses ; mais surtout les risques auxquels les faiblesses exposent UCI. Nous ferons une distinction entre les risques encourus (E) et potentiels (P).

Tableau n°5 : Tableau des forces et faiblesses de UCI

Composantes	Forces	Faiblesses	Risques
<p>Système d'informations</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Classification des clients, selon des critères élaborés 2. Existence de sources d'information 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mauvaise appréciation du risque chez les classes de clients déterminées. 2. Les Kds, clients au comptant, ont les créances les plus élevées. 3. Inefficacité des critères de classification des clients. 4. Connaissance partielle du client en terme de degré de solvabilité. 5. Inefficacité du système de collecte des informations. 6. Insuffisance des sources d'informations et non pertinence des informations recueillies, en terme de risque. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Insolvabilité(E). 2. Recrutement du client sur la base de fausses informations (E). 3. Non recouvrement (E). 4. Risque politique (E).
<p>Système organisationnel</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Existence d'une philosophie du risque. 2. Existence d'un manuel de procédures. 3. Existence d'un organigramme. 4. Existence d'un département de gestion du risque : le Sales administration. 5. Existence d'un service recouvrement. 6. Décision d'aligner tous les clients aux comptant. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mauvaise ou non application des procédures. 2. Organisation peu efficiente de la ligne de crédit. 3. Absence de balises pour l'action du financial manager, dans la procédure de traitement de la commande. 4. Appréciation subjective de l'autorisation de passation de commande, en cas de dépassement de la limite de crédit. 5. Absence de techniques d'analyse du risque et de ratios, pour le recouvrement et le Credit management. 6. Service de recouvrement non organisé, de façon optimale 7. Non implication du Board dans la résolution des divergences entre le financial et le customer development 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Erreur sur les détails de la commande (E). 2. Mauvaise appréciation de la limite de crédit (E). 3. Erreur dans l'autorisation de passation de la commande (P). 4. Insolvabilité(E). 5. Non recouvrement (E). 6. Fraude(E). 7. Détournement de fonds (P).

Ressources humaines	<ol style="list-style-type: none"> 1. Personnel de formation commerciale et comptable. 2. Responsable expérimenté à la tête du Sales management. 3. Service recouvrement dirigé par un comptable. 4. Ségrégation des tâches au sein du Sales administration. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Aucun membre du personnel n'a une notion du risque. 2. Absence de formation du personnel pour la sensibilisation au risque. 3. Personnel peu satisfait du traitement salarial et de la politique d'avancement catégoriel. 4. Inefficacité de la politique de motivation du personnel. 5. Conflits d'intérêts entre commerciaux et financiers. 6. La personnel n'applique pas de façon efficace les procédures. 7. Manque de concentration et de rigueur dans le suivi de la transaction commerciale. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Recrutement des clients sur la base de fausses informations (E). 2. Erreurs sur les détails de la commande (E). 3. Fraude (E). 4. Détournements de fonds (P). 5. Absence de recouvrement (E).
---------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

(E) encouru (P) potentiel

Source : nous même

L'état du système d'informations, du système organisationnel et des ressources humaines influence le Credit management au sein de UCI.

2.2. Analyse du risque et Credit management à UCI

Le système d'informations ; le système organisationnel et les ressources humaines ont une influence sur le Credit management à UCI. Une analyse du risque, au niveau de ces composantes, permettra de mieux appréhender la gestion du risque client. Une synthèse de l'analyse, présentant les sources et l'impact des risques identifiés, clôturera notre analyse.

2.2.1. Analyse du risque à UCI

Une analyse peut être faite des trois composantes observées ci-dessus. Celle-ci permettra de comprendre le pourquoi, de l'influence du système d'information, du système organisationnel

et des ressources humaines, sur le Credit management, à UCI. En outre, elle nous permettra de souligner les sources et impact des risques potentiels et encourus par UCI.

Le premier point de l'analyse porte sur la connaissance du client à UCI. L'insuffisance des informations sur le client et les failles de la classification des clients trouvent leur origine, en partie dans le fait que, la procédure de recrutement des clients et de prise en compte de ceux-ci dans le portefeuille client de UCI, ne fasse pas intervenir le Sales management. Par ailleurs, la gestion efficace du risque client, supposant une action en amont de la transaction commerciale (c'est-à-dire, lors de la prospection), les commerciaux, sont identifiés comme une source des risques liés, à la méconnaissance du client. Ils sont souvent à l'origine de rétention d'informations, d'où le fait que certains fichiers clients soient incomplets. L'on comprend mieux les difficultés rencontrées dans le recouvrement des créances. Le fait que les commerciaux soient considérés comme les seules sources d'informations, réduit le champ d'analyse de UCI, et l'expose à un risque de non recouvrement de ses créances. Par ailleurs, la classification actuelle des clients à UCI date de plus de dix (10) ans. Elle ne tient pas compte des changements intervenus dans l'environnement de UCI. Elle n'est donc plus adaptée et n'intègre aucun facteur de risque, dans son élaboration.

Le second point de notre analyse porte sur l'organisation des directions intervenant dans la gestion du risque. UCI a confié la gestion du risque à deux directions et a créé un département Sales management, qui est plus un gendarme du Customer development, qu'un outil véritable de gestion du risque. Cette fausse perception du Sales management est la source des incessants conflits qui opposent le personnel du Customer development et du Sales management. Ce dernier est plutôt vu comme une barrière pour les commerciaux ; une barrière qui les empêche de réaliser leurs objectifs de vente. A UCI, il existe au lieu d'un département recouvrement, une cellule recouvrement, vide de tous pouvoirs et de tous moyens de pression sur les commerciaux entre autres. Sans pouvoir, cette cellule ne pourra pas recouvrer correctement les créances de l'entreprise.

Le troisième point de notre analyse porte sur le personnel de UCI. Même avec des outils de gestion performants, toutes les bonnes techniques d'identification du risque, UCI ne pourra pas arriver à un Credit management de qualité, tant que son personnel se contentera de faire son travail, sans avoir conscience de ce que c'est le risque, ses manifestations et son impact. Ce personnel donc, non formé, non sensibilisé est une source de risques pour l'activité de UCI.

Les risques identifiés ont aussi un impact sur UCI dans son ensemble, vu l'importance du client dans la vie de cette entreprise. Ces conséquences sont :

- ✓ La dégradation de sa santé financière : la santé financière de UCI est étroitement liée à l'état de son chiffre d'affaires. Les éventuelles pertes de fonds ou pertes de créances dégraderont, si jamais rien n'est fait pour mieux gérer le risque client, ses finances.
- ✓ L'activité commerciale se basera sur des fichiers clients incomplets ou inexacts.
- ✓ Les fraudes et détournements ont pour conséquence aussi, la détérioration des finances de UCI et vont ternir l'image de l'entreprise.
- ✓ La fuite et la perte d'informations vers la concurrence : dans un environnement concurrentiel âpre, où « le mythe de la filiale du grand groupe » est entrain de tomber, les défaillances du système d'informations de UCI auront à la longue, un impact majeur, quant à la fiabilité des informations utilisées et à la qualité du traitement des commandes...

Tableau n°6 : Présentation des risques potentiels et encourus par UCI

<i>Actions</i>	<i>Risques identifiés</i>	<i>Sources</i>	<i>Impact sur UCI</i>	<i>Actions correctrices</i>
Recrutement du client	Recrutement du client sur la base de fausses informations(E) Insolvabilité (E) Non recouvrement(E)	Commerciaux Procédures	Fichier client incomplet ou inexact Pertes de fonds	S'assurer de la solvabilité du client avant toute création de compte client Autorisation du Sales management
Passation de commande	Erreur sur les détails de la commande (E)	Commerciaux Cellule ordonnancement	Conflits avec le client Traitement de commande sur de fausse base	Faire contrôler effectivement tous les bordereaux et les BC par le Sales controller
Analyse de la commande	Mauvaise appréciation de la limite de crédit (E), (P)	Sales management Financial Procédures Fourth Shift	Pertes de fonds Commande mal traitée	Examiner le compte client pour toute analyse de commande

	Non accessibilité de l'information de blocage (P)			Transmettre l'information de blocage de compte
Paiements des factures par chèques	Fraude (E) Détournements de fonds (P)	Sales management Commerciaux Procédures	Pertes de fonds Pertes d'informations	Faire le point au jour, des chèques et traites déposées S'assurer qu'ils sont libellés à l'ordre de UCI
Recouvrement des créances	Absence de recouvrement(E) Mauvaise organisation des informations à traiter (E)	Sales management Cellule recouvrement Procédures Fourth shift	Perte de fonds Informations non fiables	Responsabiliser plus le chargé de recouvrement Mieux organiser le service

(E) encouru (P) potentiel

Source : nous même

2.2.2. Credit management à UCI

Le Credit management à UCI, se résume en l'action du Sales management et en l'application des procédures existant dans le groupe, en matière de gestion de la clientèle. Ces deux aspects sont malheureusement insuffisants pour bien gérer le risque client ou encore le prévoir, au sein de UCI. La seule prise en compte de l'aspect organisationnel au détriment de l'information et de l'employé, a handicapé le Credit management de UCI. Cependant, même concernant cette composante, l'accès des procédures (sont sur le site interne du groupe) qui n'est pas facilité, explique les quelques cas de non application de la procédure. Un manuel de procédures sous une forme plus accessible, devrait être envisagé.

2.3. Recommandations et propositions de mise en oeuvre

Après l'analyse du risque client et l'étude de son Credit management, nous présentons les recommandations et les propositions de mise en oeuvre, qu'ils nous inspirent.

2.3.1. Recommandations

Nos recommandations portent sur l'amélioration du Credit management et sur la prise de conscience de l'importance d'analyser le risque pour mieux le gérer.

2.3.1.1. Recommandations relatives à l'analyse du risque client.

- ✓ L'évaluation du degré de solvabilité du client : la méthode de Ranking, présentée ci-dessus, est un outil adapté à UCI, parce qu'elle complète, la classification déjà faite, mais en y incorporant, le paramètre de risque.
- ✓ L'analyse va permettre à UCI d'identifier les limites que nous avons relevé et bien d'autres aussi. L'impact de la gestion du risque sera mieux quantifier si en amont, il y a une analyse bien élaborée.

2.3.1.2. Recommandations relatives au Credit management

- ✓ Maximiser l'utilisation du système de gestion intégré : Fourth Shift n'est utilisé, qu'au tiers de ses capacités. Restreint à l'aspect comptable de la transaction commerciale, elle pourrait permettre l'automatisation de la limite de crédit. Ce qui permettrait au Sales controller, d'avoir un état avoir les clients ayant dépassé leur limite de crédit.
- ✓ Formaliser les conditions de création du compte client : la formalisation des conditions de création du compte client, facilite le suivi des clients et les opérations de recouvrement.
- ✓ L'application des procédures de gestion : l'optimisation du Credit management passe par l'application des procédures de gestion. Elles permettront à UCI, de corriger son activité et d'améliorer sa performance.
- ✓ UCI gagnerait à mettre un point de contrôle au début de la relation commerciale, c'est-à-dire lors à la prospection effectuée par les commerciaux. Car les difficultés rencontrées plus tard lors du recouvrement prouve bien que les informations relatives

au client sont soit erronées soit incomplètes. Or un credit management basé sur des informations peu fiables ne tient pas.

- ✓ La ségrégation des tâches : la ségrégation des tâches empêche les acteurs de monopoliser plusieurs étapes de la transaction. Ainsi, l'entreprise suit mieux l'exécution du travail et évite les éventuels cas de fraude.
- ✓ Nous préconisons une véritable mobilisation et une sensibilisation de la force de vente et des gestionnaires du crédit (Sales Administration), aux notions de délai de paiement, de limite de crédit.
- ✓ Une autre suggestion est celle de la culture du Cash. Il est vrai que c'est encore au stade de décision à appliquer, mais nous tenons à l'appuyer. « Payer cash », c'est réduire considérablement le volume des impayés.
- ✓ L'organisation gagnerait aussi à promouvoir une culture financière minimum. Pour ce faire, le calcul du chiffre d'affaire supplémentaire à réaliser pour compenser la défaillance d'un client est un moyen très efficace pour sensibiliser les commerciaux.
- ✓ Enfin, le recouvrement devrait être mieux organisé. Le responsable de ce service pourrait bénéficier de formations sur les techniques actuelles de recouvrement et surtout sur les techniques du Credit manager.

2.3.2. Propositions de mise en œuvre

- ✓ L'application de toutes ces recommandations pourrait commencer par l'élaboration de la cartographie des risques de UCI
- ✓ La base de l'activité réside en l'application des procédures. Pour cela, elles doivent être accessibles à tout le personnel. Nous proposons donc, que le manuel de procédures soit édité, sur support papier, pour permettre une plus grande accessibilité des procédures.

- ✓ En plus, nous suggérons une implication des commerciaux dans la gestion du risque. Pour cela, il faut arriver à chiffrer l'impact financier, la part de chaque commercial dans le chiffre d'affaires global
- ✓ Une meilleure organisation du service de recouvrement. Cette réorganisation passe par la tenue d'états de suivi des créances, avec des ratios de gestion et une évaluation périodique du recouvrement sur les finances de l'entreprise.
- ✓ L'instauration au sein de UCI d'une « culture du risque », à travers des formations animées par des cabinets spécialisés. L'organisation de formations en comptabilité, pour les commerciaux, permettra à ceux-ci, de mieux cerner leur rôle dans l'optimisation du credit management
- ✓ Optimiser l'utilisation du logiciel Fourth Shift. Ce système de gestion intégré détient d'énormes possibilités, s'il est bien exploité. Il serait intéressant donc d'y inclure l'aspect commercial et surtout le suivi des commandes échues. Ceci facilitera, le déclenchement des procédures de règlements des factures et de recouvrement des créances.

CONCLUSION

Les défaillances d'entreprises sont pour une grande partie liées à l'insolvabilité d'un ou plusieurs clients. A l'image de nombreuses entreprises en Côte d'Ivoire, Unilever-CI voit le volume de ses créances augmenté au fil des années.

Le Credit management se positionne donc, comme la solution idoine, apte à résoudre les problèmes nés de l'insolvabilité des clients, qui est le principal risque client.

Pourtant, cette technique n'est efficace que lorsque l'entreprise effectue une analyse de son risque client. Cette analyse permet, à l'entreprise, de mettre en exergue les points de risque dans son fonctionnement et lui suggère des voies de maîtrise de ces risques.

Par ailleurs, une réflexion plus profonde sur l'optimisation du credit management, pourrait emmener à revoir les aspects de la relation entre l'entreprise et ses clients. L'entreprise doit-elle continuer à voir, le client comme un outil de réalisation du chiffre d'affaires, ou devrait-elle le considérer comme un partenaire. A ce partenaire, elle ne se contenterait pas seulement de lui offrir un service ou un produit, mais aussi un financement ou un aval auprès des institutions financières pour améliorer son activité. En outre, au terme de ce travail, nous tenons quand même à souligner les difficultés rencontrées lors de la collecte des données relatives à notre thème. Certaines informations étant classées confidentielles, leur accessibilité s'en est trouvée impossible.

Nous espérons avoir permis d'ouvrir la réflexion sur le risque client et le Credit management.

BIBLIOGRAPHIE

Ouvrages et articles

1. **ALBOUY, François Xavier (Mars 2003)**, La montée des risques : mythe de la sécurité ou néo catastrophisme. *Expansion Management Review*, N° 108, P48-53
2. **AMAR Yaron & DUMAREST, Laurent & VARACCA, Gérard (Mars 2003)**, sécuriser les profits sur le long terme, *Expansion Management Review*, N° 108, P61
3. **BRASSEUR, Marion (2002)**, Communiquer en temps de crise, *Revue française de gestion*, n°137, P60-70
4. **CABRILLAC, Michel & MOULY Christian (2002)**, Droit des sûretés, Editions LITEC, P358
5. **CHAUVOT, Myriam (2002)**, Recouvrement : tenez compte du profil de votre débiteur, *Option finance*, n°708, P16-23
6. **DE BOISLANDELLE, Henri (1998)**, Dictionnaire de gestion, *ECONOMICA*, P125
7. **ESTAY, Christophe (2000)**, Intéressement et attitudes des salariés dans l'entreprise, *Gestion des ressources humaines*, n°35, P20-40
8. **FAUTRAT, Michel (Février 2000)**, De l'audit interne au management de la maîtrise des risques, *Revue française de l'audit interne*, n°148, P24-27
9. **FIMBEL, Eric (2003)**, La montée des risques : comment survivre aux crises et s'en sortir en bon état, *Expansion Management Review*, N° 108, P48-53
10. **GARROUSTE, Frédérique (2002)**, L'assurance crédit profite du ralentissement économique, *Option finance*, n°693, P31-32
11. **GAUDIN, Nathalie (2002)**, L'affacturage se substitue au crédit bancaire, *Option finance*, n°693, P30-31

12. **GRANGE, Violaine (2004)**, L'affacturage finance les entreprises à court terme, Option finance, n°780, P62-66
13. **GRUBER, Serge (2004)**, La problématique des systèmes d'informations dans les sociétés d'affacturage, Banque Magazine, n°654, P56-58
14. **HAMZA, Romdhane Taher (2003)**, La gestion du risque de change et de taux dans les PME : vers plus d'externalisation ?, La revue du financier, n°137-138, P8-20
15. **HUTIN, Hervé (2000)**, La gestion financière, Editions Dunod, P.476.
16. **LABADIE, Axelle & ROUSSEAU, Olivier (2001)**, Credit management, gérer le risque clients, ECONOMICA, P10-169
17. **LAROUSSE (2003)**, Paris, P895-226
18. **LEMANT, Olivier (1995)**, La conduite d'une mission d'audit interne, Editions Dunod, P25
19. **LOUMANY, Réda (Mai 2004)**, la gestion du risque de credit, Banque magazine, n°658, P18
20. **KNIGHT, Rory & PRETTY, Deborah (Mars 2003)**, Les yoyos du cours en bourse et le risque stratégique, Expansion Management Review, n° 108, P54-60
21. **MOREAU, Franck, (2002)**, Comprendre et gérer les risques, Editions d'organisation, P222
22. **NAFTALSKY, Fabrice (2002)**, Quelles précautions prendre lors de l'exploitation des fichiers clients?, Option finance, n°697, P35
23. **NICOLET, Marie Agnès (Janvier 2004)**, L'apport des outils automatisés de gestion de risques, Banque Magazine, n°654, P51-58
24. **PIGNAULT, Jacques & Nicolet, Jean Louis (2003)**, La maîtrise des risques, acte de gouvernance à part entière, Expansion Management Review, n° 108, P66
25. **REIX, Robert (1999)**, Dictionnaire des systèmes d'informations, VUIBERT, P113

26. **ROELAND, Jean Claude (2002)**, Des outils pour mieux maîtriser le risqué client, Option finance, n° 693, P36
27. **VANN PRAAG, Nicolas (1995)**, Credit management et Credit Scoring, ECONOMICA, P30
28. **WARWICK, Ben (2003)**, The Handbook of risk, Editions BEN WARWICK, P45
29. **WILMOTS, Hans (2002)**, Aspects pratiques de l'organisation administrative et du contrôle interne, Editions Standaard, P40-42

Sources Internet

1. **AUTOBAHN9 (2004)**, Présentation des procédures du réseau autoroutier du Rhone
http://www.a9-vs.ch/pages/organisation.html?text=o_2_024.html
2. **BERNARD, Bartelemy (2005)**, Gestion des risques,
<http://www.techniques-ingenieur.fr/affichage/DispIntro.asp?nGcmId=AG1100>
3. **EQUIS (2005)**, MetaStock Pro FX,
<http://www.equis.com/products/product.aspx?c=10&p=69>
4. **Institut Canadien des Comptables Agréés (ICCA) (2005)**, Mieux connaître le risque : choix, liens et compétences,
http://www.cgrg.ca/index.cfm/ci_id/3094/la_id/2.htm
5. **INTELLIMIND (2005)**, Credit Voyager, outil d'aide au Credit manager,
<http://www.intellimind.fr/risqueclient.asp>
6. **L'Association Française Des Credit managers et Conseils (AFDCC) (2005)**, L'unique référentiel métier du Credit management,
http://www.afdcc.com/fr/conseil_chiffres_cles.php?id_menu=9&id_ss_menu=3
http://www.afdcc.com/fr/conseil_glossaire_liste.php?id_menu=9&id_ss_menu=4&page=0
<http://www.afdcc.com/fr/credit>
7. **LEXPOSIA (2005)**, Dossier Lois Sarbanes Oxley,
http://www.lexposia.com/pages/dossiers/lex04_dossiers_sarbanesoxley.htm

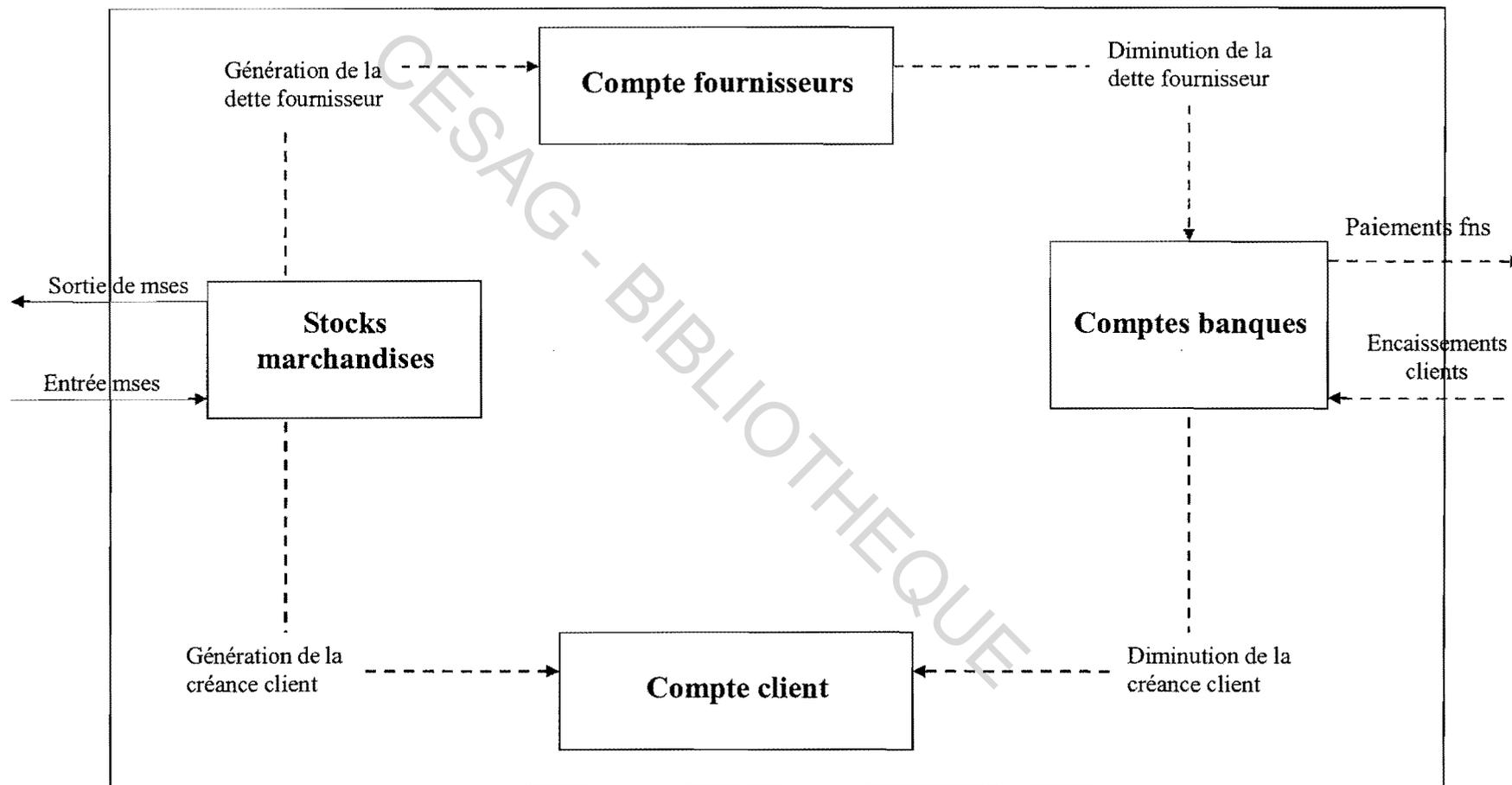
8. **LINHART, Danielle (2005)**, La modernisation des entreprises,
<http://www.cnam.fr/lipsor/dso/articles/fiche/DLINHARTModerndesEntrep.doc>
9. **MONDISSIMO (2005)**, Lexique sur le commerce international,
http://www.mondissimo.com/pages_fr/fromatoz/?from=follow&id_indices=2&id_concept_s=8&id_keywords=212#topkeyword
10. **NETPME (2005)**, Les ratios financiers, <http://www.netpme.fr/bilan-entreprise/444-les-ratios-financiers.html>
11. **ORHRI (Ordre des conseillers en ressources humaines et en relations industrielles du Québec) (2005)**, Objectifs de planification des ressources humaines,
[http://www.orhri.org/expertise/fiche_reference.aspx? p = 251394](http://www.orhri.org/expertise/fiche_reference.aspx?p=251394)
12. **SERECO (2005)**, Gestion des risques, <http://www.sereco.net/concepts.htm#3>
13. **TDA LOGICIELS (2005)**, logiciel FINEXpro,
http://www.tdalogiciels.com/diagnostic_financier.htm
14. **UNISTRAT Coface (2005)**, Lexique de gestion,
http://www.unistrat.com/article.php?id_article=192
15. **UTELLI, Christophe & MERTENAT, Sacha (2001)**, les défis et les enjeux du risque management, <http://www.aso-organisation.ch/rdvjuin01/utellimertenadfisenjeuxfinal>

ANNEXES

- Annexe 1. Flux générés par l'exploitation sur les postes client et fournisseurs
- Annexe 2. Check lists pour l'élaboration des procédures
- Annexe 3. Questionnaire
- Annexe 4. Organigramme des acteurs du Credit Management à Unilever-CI
- Annexe 5. Demande de renouvellement de la lettre de garantie à première demande (adressée au client)
- Annexe 6. Demande de renouvellement de la lettre de garantie à première demande (adressée à la banque du client)
- Annexe 7. Procédure de recrutement clients
- Annexe 8. Exemple de lettre de garantie à première demande
- Annexe 9. Fiche d'enregistrement et de mise à jour du fichier client
- Annexe 10. Facture pro forma FLC00070997
- Annexe 11. Etat de suivi des commandes
- Annexe 12. Fiche de transaction clients
- Annexe 13. Fiche navette
- Annexe 14. Facture définitive
- Annexe 15. Fiche de saisie et d'imputation des règlements / lettrage des comptes
- Annexe 16. Modèle de lettre en cas de traites impayées
- Annexe 17. Modèle de lettre en cas de chèques impayés
- Annexe 18. Fiche de blocage et déblocage clients
- Annexe 19. Modèle de lettre de relance en cas de non régularisation de l'impayé
- Annexe 20. Modèle de lettre en cas de non respect des conditions de règlement

ANNEXE 1

FLUX GENERES PAR L'EXPLOITATION SUR LES POSTES CLIENT ET FOURNISSEURS



Annexe 2 : Check lists pour l'élaboration des procédures

Démarche

Cette démarche repose sur une série de questions que le Credit manager se pose, à chaque étape de la transaction. Elle est celle de Axelle LABADIE et Olivier ROUSSEAU (2001 :19-22).

A l'ouverture du compte

- ▲ Qui peut décider de l'ouverture du compte ?
- ▲ Une prise de renseignements est elle effectuée avant cette décision ? Si oui, est elle suffisante ?
- ▲ Quelles informations sont saisies dans le fichier client ?
- ▲ Les conditions de règlement (moyen et délai) ?

La passation des commandes

- ▲ Qui reçoit les commandes ?
- ▲ Les commandes sont elles informatisées ? Si oui, sont elles prise en compte dans le calcul de l'encours client ? Sont elles prises en compte en temps réel ?
- ▲ La décision d'accepter une commande est elle liée au niveau de l'encours clients ?

La facturation

- ▲ Quel est le nombre de factures par mois, par an ?
- ▲ Quel est le rythme de la facturation ?
- ▲ Quel est le délai d'envoi d'une facture ?
- ▲ Les conditions générales de vente sont elles portées au dos de la facture ? Protègent elles suffisamment l'entreprise ?
- ▲ Quelles sont les personnes habilitées à émettre un avoir et selon quelle procédure ?

Le règlement des factures

- ▲ Qui enregistre les règlements ?
- ▲ Quels sont les moyens de règlements utilisés par les clients ?
- ▲ L'échéance des règlements correspond elle à celle des factures ? Si non, quelle action est menée ?

Le traitement des créances échues

- ▲ Quelle action est menée à l'échéance d'une facture ?
- ▲ Qui mène cette action et de quels pouvoirs dispose – t-il ?

- ▲ A partir de quel délai, une créance échue est elle considérée comme douteuse ?
- ▲ Existe-il une balance âgée informatisée ? Est elle disponible par les commerciaux ?

Le recouvrement

- ▲ Quelles sont les personnes chargées du recouvrement ?
- ▲ Les commerciaux sont ils impliqués dans les actions du recouvrement ?
- ▲ Le recouvrement est il sous traité à l'extérieur ? Si oui, dans quels cas ?
- ▲ Combien de dossiers sont à recouvrer par mois ?
- ▲ Quel est le montant des dossiers mis en recouvrement ?
- ▲ Le suivi du recouvrement est-il informatisé ?

Le traitement des créances douteuses et litigieuses

- ▲ Distingue –t-on deux types de clients douteux ? Les clients douteux en raison d'un litige technique et les clients douteux pour raison financière.
- ▲ Qui décide de provisionner une créance ?
- ▲ Existe-t-il un état informatisé de suivi des clients douteux ?
- ▲ Quel est le montant moyen des créances douteuses ?

La fermeture des comptes

- ▲ Les comptes non utilisés depuis longtemps sont-ils régulièrement purgés du fichier clients ?
- ▲ Quelles sont les conditions de fermeture d'un compte client ?
- ▲ Combien de comptes sont fermés par an ?

Annexe 3

1. *Quelle est la place du client dans l'activité de UCI.*

.....

2. *Quelle est la vision du risque de UCI ?*

.....

3. *Existe-il un document qui notifie la philosophie risque de UCI?*

OUI

NON

Si oui, lequel ?

.....

Si non, expliquer pourquoi.

.....

4. *La transaction commerciale à UCI*

Quand débute la transaction commerciale ?

.....

Quelles en sont les différentes étapes ?

.....

Pour chaque étape, quel est l'acteur concerné ?

.....

5. *Le système d'informations*

La transaction commerciale est-elle informatisée ? Si oui, quel est le logiciel utilisé?

.....

Quelles sont ses actions ?

.....

D'où proviennent les informations (externes et internes) à UCI ?

.....

Où est stockée l'information ?

.....

Est-elle facilement disponible ?

.....

6. *L'organisation de l'entreprise*

Existe-il un organigramme de UCI ?

OUI

NON

Existe-t-il un manuel de procédures ?

OUI

NON

Existe-il des procédures pour la gestion du client ?

OUI NON

La procédure associée à chaque étape de la transaction existe-t-elle ?

OUI NON

7. Les ressources humaines

Quel est le profil du personnel du Credit management ?

.....
Existe-t-il, pour chaque poste une fiche de poste ?

OUI NON

Le personnel actuel est-il formé pour le Credit management ?

OUI NON

Quelles sont les actions menées jusque là pour sensibiliser le personnel aux risques client ?

.....
Quelles actions sont menées par UCI pour rendre le poste plus gratifiant ?

8. le Credit management

Des techniques de sécurisation du risque clients la (les) quelle(s) est (sont) utilisé(e) s par UCI ?

9. Appréciation du Credit management

Existe-il un mécanisme pour apprécier la pertinence de la gestion du risque client ? Si oui, lequel ?

OUI NON

.....
Si non, de quoi dispose UCI pour apprécier l'efficacité de son mécanisme de gestion du risque ?

.....
Quel est l'intitulé de votre poste ?

.....
Disposez vous d'une fiche de poste ?

OUI NON

En quoi consiste votre tâche ?

.....
Connaissez vous la procédure qui sous tend votre tâche ?

OUI NON

Que savez vous de la notion du risque ?

.....
Quelles difficultés rencontrez vous dans l'accomplissement de votre tâche ?

.....
Comment pourriez vous évaluer l'ambiance de travail ?

.....
Combien de séances de formation, avez-vous reçu depuis votre arrivée à ce poste ?

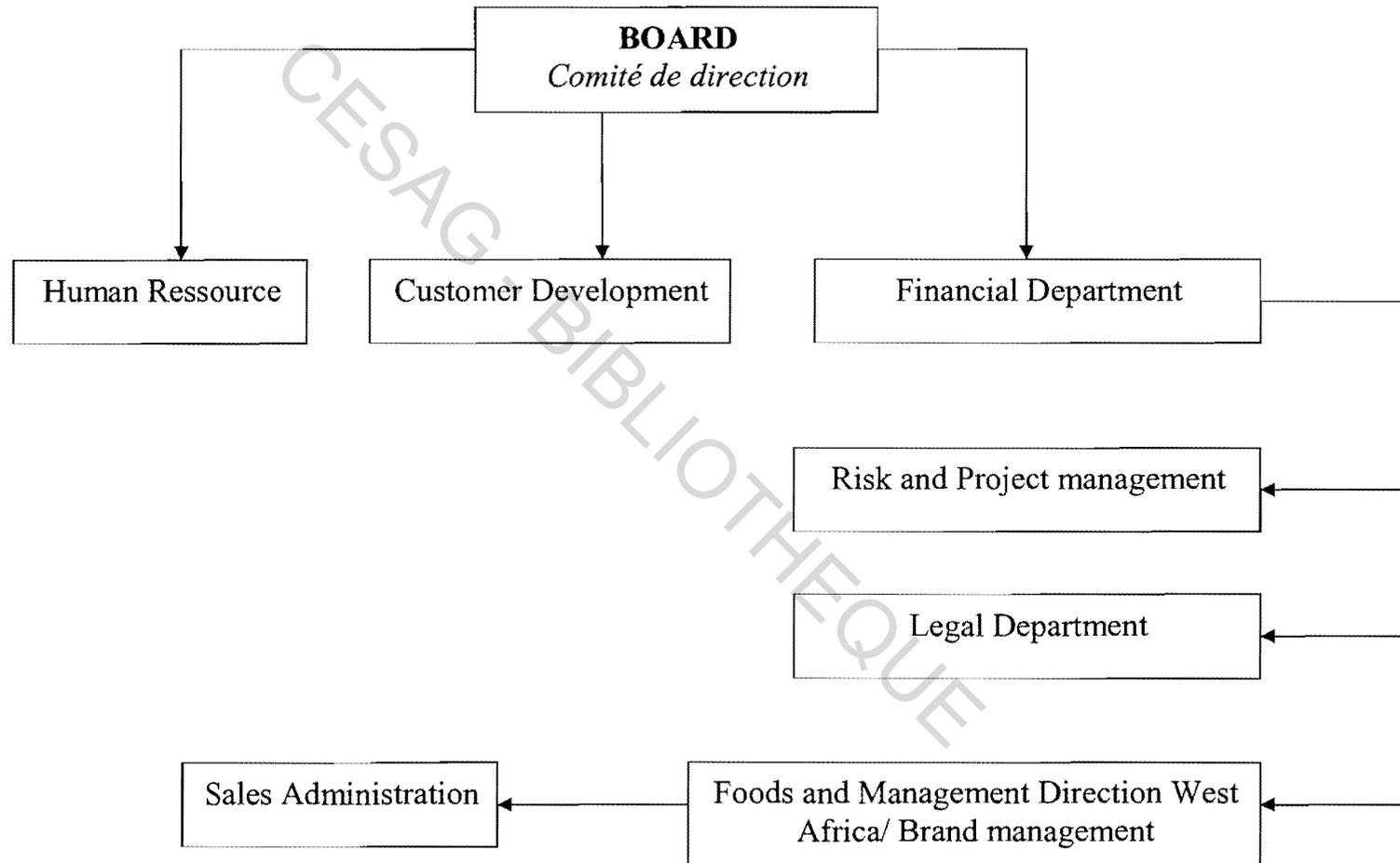
.....
Quelles sont vos attentes, concernant votre poste ?

.....

CESAG - BIBLIOTHEQUE

ANNEXE 4

PRESENTATION ORAGANIQUE DES ACTEURS DU CREDIT MANAGEMENT Unilever – CI



Annexe 5

N/REF :

Abidjan, le 03 août 2005

**Objet : Demande de renouvellement de la
Lettre de Garantie à Première Demande**

A l'attention de _____

ABIDJAN

Monsieur,

Nous avons le plaisir de vous rappeler que votre caution bancaire de FCFA _____
(_____ de FCFA) tirée sur la ECOBANK arrive à expiration le **29/10/2005**.

En conséquence, nous vous prions de bien vouloir prendre les dispositions nécessaires pour la
renouveler dans les meilleurs délais.

Dans cette attente, veuillez agréer Monsieur, l'expression de nos salutations distinguées.

- Courrier au client

Annexe 6

Abidjan, le ____ 2005

N/REF :

**Objet : Lettre de Garantie à Première
Demande**

**ECOBANK
ABIDJAN**

A l'attention de

Monsieur,

Nous avons le plaisir de vous informer que nous avons demandé à notre client commun _____ de bien vouloir renouveler pour une période d'un an la garantie de FCFA _____ (_____ FCFA) que vous lui avez accordée en date du _____ arrive à expiration le **29/10/2005**.

Nous pensons que cette garantie lui sera renouvelée cette année.

Nous joignons à cette lettre une copie de la garantie.

Vous trouverez, ci-joint, le **nouveau modèle de garantie** conforme aux textes du traité de l'OHADA (Organisation pour l'Harmonisation du Droit des Affaires) pour l'établissement de la nouvelle vis à vis de UNILEVER-CI.

Dans cette attente, veuillez agréer, l'expression de nos salutations distinguées.

Annexe 7

Dossier de candidature

- Une lettre de motivation
- Une déclaration C.N.P.S
- Une attestation d'exonération ASDI
- Une déclaration fiscale d'existence
- Une copie des statuts de l'affaire (quand il s'agit d'une société)
- Une copie du registre de commerce (datant de moins de trois mois pour les nouveaux clients)
- Une photocopie de la Carte Nationale d'Identité, de la Carte de Séjour du propriétaire ou du gérant (dans le cas d'une société) ou du passeport.
- La boîte postale et le numéro de téléphone
- Un relevé d'identité bancaire et une domiciliation bancaire délivrée par une banque de premier rang. Ce document doit dater de moins de un (1) mois
- La liste nominative des biens du commerçant, assortie de leurs valeurs respectives et de leur localisation géographique
- Les signatures autorisées pour chaque niveau de décision : le bon de commande, les chèques et le bon de livraison
- Le mode de paiement proposé par le commerçant

NB : * Il faut une parfaite identité du nom du commerçant entre le registre de commerce, la pièce d'identité et le numéro de compte contribuable.
*Pour les structures étatiques qui ne remplissent pas ces conditions, la décision de recrutement sera appréciée par le Directeur des ventes et le Directeur Financier.

-Analyse de la demande et du dossier

Après réception de la demande et du dossier de recrutement, la Direction des ventes procède à des enquêtes et à des investigations complémentaires, afin de vérifier les informations fournies par le prospect et se faire en définitive une opinion sur la recevabilité de la demande.

-Réponse à la demande

A l'issue des investigations complémentaires, la Direction des ventes signifie au prospect la recevabilité ou le rejet de son dossier par téléphone ou par courrier (quand cela s'avère nécessaire). Dans ce dernier cas, la décision de Uni lever doit être motivée.

Annexe 8

(conformément aux articles 28 et suivants de l'acte uniforme du traité OHADA portant organisation des sûretés)

Entre les soussignées :

1°/ La Banque dénommée.....société....de droit au capital de, dont le siège social est à, immatriculée au registre du commerce de sous le n°, représentée par M....., en vertu de..... (autorité/ pouvoirs)

Ci-après désignée « Le Garant»

Et

2°/ La Société UNILEVER COTE D'IVOIRE, société anonyme de droit ivoirien, au capital de 8 053 000 000 FCFA dont le siège social est à Abidjan 01 BP 1751 Abidjan 01 Boulevard de Vridi, immatriculée au Registre de Commerce et du Crédit Mobilier d'Abidjan sous le n° CI-ABJ-1969-B-6492, représentée par MARC DESENFANS, en qualité de Président Directeur Général. Ci-après désignée « Le Bénéficiaire»

Et

3°/ (Nom du client)....., société de droit, au capital de, dont le siège social est à, immatriculée au registre du commerce de sous le n°, représentée par M., en qualité / vertu de(autorité/ pouvoirs)

Ci-après désignée « Le Donneur d'ordre » ou « Client »

Il est préalablement rappelé que

Le Donneur d'ordre entretient des relations commerciales courantes avec le Bénéficiaire au terme desquelles le Bénéficiaire lui fournit et lui vend diverses marchandises de grande consommation.

Dans ce cadre, le Bénéficiaire consent au Donneur d'ordre divers crédit de paiement.

Ces conditions de crédit sont consenties et acceptées sous la condition expresse de la garantie du paiement intégral et sur simple demande par le Garant, au Bénéficiaire de toute somme qui lui est due par Client.

1 Garantie à Première demande.

Par la présente lettre de garantie à première demande, le Garant s'engage à payer au Bénéficiaire la somme maximale de _____ de francs CFA en principal et intérêts, due par le Donneur d'ordre au Bénéficiaire.

2 Mise en œuvre / Demande

La présente garantie sera mise en œuvre sur simple demande par le Bénéficiaire et indépendamment de toute demande écrite préalable faite à terme échu ou de toute mise en demeure adressée au Donneur d'ordre par le Bénéficiaire.

La demande de paiement doit être adressée au Garant par écrit, par fax ou par lettre moyennant avec accusé de réception ou par tout autre moyen écrit et devra préciser l'identité du Donneur d'ordre, le montant restant dû, ainsi que le terme échu.

3 Obligation du garant

Le Garant s'engage irrévocablement et inconditionnellement à payer à première demande la totalité des sommes réclamées par le Bénéficiaire (dans la limite de celle indiquée à l'Article 1 ci-dessus), dans les quarante huit (48) heures ouvrées à compter de sa réception de la demande telle que spécifiée à l'article 2.

4 Information du Donneur d'ordre

Le Garant s'oblige à transmettre au Donneur d'ordre dans les meilleurs délais la demande du Bénéficiaire et tous documents accompagnant celle-ci.

5 Garantie inconditionnelle/ Renonciation

Le Garant déclare renoncer au bénéfice de division et de discussions et aux exceptions inhérentes aux relations entre le Bénéficiaire et son Client. Les parties conviennent qu'aucune réclamation ou contestation, ne peuvent avoir pour effet de retarder, différer ou empêcher l'obligation de paiement du Garant au Bénéficiaire.

6 Paiement

Tout paiement effectué par le Garant en application de la présente lettre de garantie sera fait en faveur du Bénéficiaire par chèque payable en Côte d'ivoire.

7 Durée / Révocation

La présente lettre de garantie demeurera en vigueur pour une période d'un (1) an, du ___/___/___ au ___/___/___ . Toutefois, les commandes exécutées avant le terme de la garantie continuent d'être couvertes par cette garantie, même après son terme.

La présente lettre de garantie est irrévocable sauf la mainlevée donnée par le Bénéficiaire.

8 Cession

Le droit à garantie du Bénéficiaire résultant de la présente est cessible

9 Election de domicile

Les parties font chacune élection de domicile en leur siège social respectif.

10 Déclaration / Pouvoir

Le Garant certifie disposer de la capacité ou du pouvoir nécessaire pour consentir la présente garantie.

11 Droit applicable

La présente lettre de garantie est établie conformément à, et soumise aux soumise aux dispositions de l'acte uniforme du traité OHADA relatif aux sûretés.

Fait à Abidjan, en trois (03) originaux

Le _____ (date)

Pour le Garant

Pour le Bénéficiaire

Nom

Nom

Titre

Titre

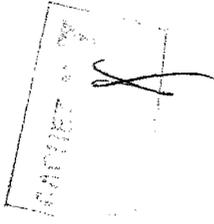
Signature:

Signature:

Annexe 9

ENREGISTREMENT: MISE A JOUR DU FICHER CLIENTS		V.02	Page 1/2
CODE DE MISE A JOUR		H: Modification	C: Création
			D: Suppression
ADRESSE			
SOCIETE: _____		CODE SOCIETE: _____	CODE DE MISE A JOUR: _____
NOM / RAISON SOCIALE _____		N° DE COMPTE CLIENT: _____	N° COMPTE CONTRIBUABLE: _____
ADRESSE FACTURATION			
RUE OU LIEU DIT _____			
BOÎTE POSTALE _____	VILLE _____	PAYS _____	
ADRESSE LIVRAISON			
RUE OU LIEU DIT _____			
BOÎTE POSTALE _____	VILLE _____	PAYS _____	
N° TELEPHONE: _____	CELLULAIRE: _____	FAX: _____	
GENERALITE			
CLASSE: _____	REGION: _____	CATEGORIE: _____	CODE POINT DE: _____
LANGUE: _____	FORMAT D'IMPRESSION: _____	CODE COMMISSION: _____	RSC _____
CODE D'IMPRESSION: _____	SOURCE DE L'ARTICLE: _____	REFERENCE DEVISE: _____	CODE DEVISE: _____
REGION: _____		ZONE: _____	
CREDIT			
LIMITE		BLOCAGE	
DECOUVERT: _____		Saisie des commandes: <input type="checkbox"/>	
		Expédition: <input type="checkbox"/>	
FINANCE			
C/C	COMPTABILITE	TEXES	
DELAIS DE PAYEMENT: _____	CORRESPONDANT: _____	CODE CLT TVA: _____	
MODE DE REGLEMENT: _____	FONCTION: _____	Exempt: _____	
BANQUE: _____	BANQUE: _____	CODE TVA: _____	
CORDONNEES BQ: _____	N° DE COMPTE: _____		
	C/C: _____		
	CAUTION: _____		
RESPONSABLE ADMINISTRATION COMLE	DIRECTIONVTE/DIRECTEUR FINANCIER	MASTER FILE ADM/ CONTRÔLE INTERNE	

Annexe 10



KORHOGO

DIBBY NDOUHOU

TINGRELA
SCI
BP 19

02 09 2005

UNILEVER-AGRIE DIVOUGE

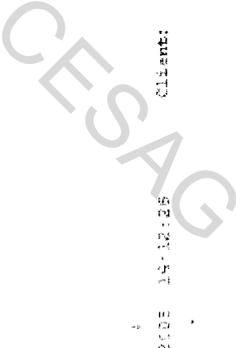
01 BP 1330 ABIDJAN CI

R.C. No 3492

Copains S.A. 01/21/2005

Tel: 2125555555

CC: 0909154F



CC: 0909154F

Date de l'expédition : 27/08/2005

Client : CLIENT

131052

Du: 20/08/2005 14:12:25

Commande: BC 23015

FACTURE

	QTE	PREX UNIT.	HT	MONTANT	HT	MONTANT	HT	MONTANT	TVA	MONTANT	TTC	CODE	TAUX	POIDS
110214	100,00	4 297	429 700	10 102	439 802	74 446	439 802	2020		439 802	2020		1 104,00	
110114	30,00	3 644	109 320	10 102	119 422	19 208	138 614	2020		138 614	2020		331,20	
110141	500,00	5 329	2 664 500	63 694	2 728 194	465 045	2 263 149	2050		2 263 149	2050		6 900,00	
110141	100,00	4 679	467 900	11 162	479 062	82 195	396 867	2050		396 867	2050		1 200,00	
110214	500,00	6 695	3 347 500	244 902	3 592 402	558 457	3 033 945	2020		3 033 945	2020		5 850,00	
110214	200,00	8 125	1 625 000	118 046	1 743 046	271 468	1 471 578	2020		1 471 578	2020		3 240,00	
110214	20,00	8 614	172 280	4 208	176 488	30 972	145 516	2020		145 516	2020		144,00	
112114	50,00	8 559	427 950	10 211	438 161	75 153	363 008	2015		363 008	2015		603,00	
112114	100,00	11 102	1 110 200	26 489	1 136 689	185 058	951 631	2015		951 631	2015		1 060,00	
112114	50,00	11 949	597 450	14 255	611 705	104 975	506 730	2015		506 730	2015		540,00	
112114	100,00	6 356	635 600	15 168	650 768	111 678	539 090	2050		539 090	2050		938,40	
150419	20,00	8 351	167 020	11 790	178 810	26 962	151 848	2050		151 848	2050		200,00	
150419	20,00	8 356	167 120	11 800	178 920	21 208	157 712	2050		157 712	2050		120,00	
150419	50,00	5 982	299 100	21 598	320 698	49 482	271 216	2050		271 216	2050		270,00	
150419	100,00	3 729	372 900	27 261	400 161	62 211	337 950	2050		337 950	2050		360,00	
150119	200,00	3 982	796 400	35 274	831 674	132 899	698 775	2050		698 775	2050		720,00	
150119	10,00	26 271	262 710	2 268	264 978	46 160	218 818	2050		218 818	2050		24,00	
110119	50,00	3 644	182 200	4 347	186 547	32 013	154 534	2020		154 534	2020		240,00	
110319	50,00	3 644	182 200	4 347	186 547	32 013	154 534	2020		154 534	2020		240,00	
110319	50,00	3 644	182 200	4 347	186 547	32 013	154 534	2020		154 534	2020		240,00	
110119	60,00	3 983	238 980	5 502	244 482	41 990	202 492	2020		202 492	2020		288,00	
112119	10,00	5 780	57 800	1 518	59 318	11 913	47 405	2015		47 405	2015		90,60	
112119	10,00	5 780	57 800	1 518	59 318	11 913	47 405	2015		47 405	2015		90,60	

TOTAL NET HT: 13 552 192
 TOTAL NET TTC: 2 432 992
 TOTAL ABST.: 0
 NET A PAYER: 16 355 582

CONTROLE LE 2 3 AOÛT 2005
 CONTROLE LE 2 3 AOÛT 2005
 Adm. Centrale

DATE	N° COMMANDE	MAGASIN / CLIENT	OBSERVATIONS	VISA OPERATIONS VENTES

DATE ET VISA AGENT

DATE ET VISA RESPONSABLE ADMINISTRATION COMMERCIALE

Annexe I

Analyse du risque client et approche du Credit management : cas de Unilever-CI

Annexe 12



Unilever-Côte d'Ivoire

ENREGISTREMENT:

DIF-ENS03-011

FICHE DE TRANSACTIONS CLIENTS

V.02

CE DOCUMENT DOIT ETRE REMPLI EN CAS DE PASSATION DE COMMANDE

CLIENT:		Cpte N°			DATE: 19/08/2005				
CAUTION	DECOUVERTS AUTORISES	DECOUVERT UTILISES	ECARTS	OVERDUE	TRAITES ET CHEQUES EN CIRCULATION	COMMANDE EN ATTENTE			
			0	0	0				
CHEQUES EN CIRCULATION									
SOCIETE	BANQUE	DATE DE REMISE	MONTANT	DATE D'ECHEANCE	BANQUE	AGENCE	MONTANT	CHEQUE N°	DATE ECHEANCE
EXECUTION DE LA COMMANDE DEPOSEE					CHEQUES IMPAYES				
INTEGRALEMENT		FICHE NAVETTE			DATE DE REMISE	CHEQUE N°	FRAIS	NOMINAL	
INFORMATIONS RELATIVES A LA SITUATION DU COMPTE									
CALCULS					COMMENTAIRES				
Délais de règlement									
Solde à ce jour					0				
Chèques en circulation					0				
Versement					0				
Commande en cours					0				
Commande en attente									
Situation nette					0				
COMMANDE INITIEE PAR:					SALE MANAGER / KEY ACOMPTE MANAGER				
RAISONS:									
VISA DU REDACTEUR			VISA RESPONSABLE GESTION CLIENTELE			VISA CHEF DE DEPT ADMINISTRATION COMMERCIALE			

Annexe 13

 UNILEVER FICHE DE GESTION DES COMPTES CLIENTS	DIRECTION FINANCIERE	DIF-EN03-012
	ENREGISTREMENT:	V.01

CE DOCUMENT DOIT ETRE, SYSTEMATIQUEMENT, COMPLETE EN CAS DE:
 IMPAYES, DEPASSEMENTS DE DECOUVERT, LITIGES, NON-RESPECT DES CONDITIONS DE PAYEMENT

CLIENT:	Cpte N°	DATE:	19/08/2005			
CAUTION	DECOUVERTS AUTORISES	DECOUVERT UTILISES	ECARTS	OVERDUE	TOTAL TRAITES ET CHEQUES EN CIRCULATION	COMMANDE DEPOSEE EN ATTENTE
			0		0	
TOTAL	0	0	0	0	0	0

CHEQUES EN CIRCULATION OVERDUES					CHEQUES EN CIRCULATION				
SOCIETE	BANQUE	DATE DE REMISE	MONTANT	DATE D'ECHEANCE	BANQUE	AGENCE	MONTANT	CHEQUE N°	DATE DE REMISE

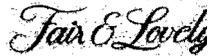
DEMANDE D'INSTRUCTIONS					CHEQUES IMPAYES					
EXECUTION DE LA COMMANDE DEPOSEE					SOCIETE	BANQUE	CHEQUE N°	MONTANT	DATE DE REMISE	DATE AVIS D'IMPAYE
INTEGRALEMENT	PARTIELEMET	BLOCAGE								
OUI	NON	OUI	NON	OUI	NON					

INFORMATIONS ADMINISTRATION COMMERCIALE			INSTRUCTIONS PARTICULIERES	
Delais de règlement			DIRECTIONS DES VENTES	DIRECTION FINANCIERE
Solde à ce jour	0			
Commande en cours	0			
Commande en attente				
Virement				
Situation nette	0			
Depassement	0			

COMMANDE INITIEE PAR:	SALE MANAGER / KEY ACCOUNT MANAGER
RAISONS:	

VISA ADMINISTRATION COMMERCIAL	VISA DIRECTION DES VENTES	VISA DIRECTION FINANCIERE

Annexe 14



Unilever

Unilever - Côte d'Ivoire

24/08/2005
9:32:10

FACTURE No 055192

FLC00071028

Lieu de Livraison :

UNILEVER-COTE D'IVOIRE
01 BP 1751 ABIDJAN 01
R.C. No 6492
Capital 8.053.000.000 FCFA
Tel:21-75-44-00
Telex : 042279
CC : 6900765-R

DOIT
ENTREPRISE AWALET
YAMOUSSOUKRO

COTE D'IVOIRE
No Contribuable: 0200 591 L

ENTREPRISE AWALET
YAMOUSSOUKRO

Période Comptable: 008/2005

Commande: BC 16/08/05

Du:24/08/2005

Client: 131315

CODE ART.	DESIGNATION	QTE	PRIX UNIT. H.T.	MONTANT H.T.	MONTANT REMISE H.T.	MONTANT NET H.T.	MONTANT TVA	MONTANT TTC	COD TAX
1101214	PAUME 1 FILE 460 GR X 24 M	20	4 237	84 740	5 782	78 958	14 212	93 170	20
1101314	ABAICO FILE 460 GR X 24 M	10	3 644	36 440	2 486	33 954	6 112	40 066	20
1103419	LUX SUAVE WHITE 200 GR X 3	10	8 614	86 140	6 014	82 126	14 763	96 909	20

CODE TAXE	
100	= EXO TAXE
050	= TVA 0% ASDI 5%
1815	= TVA 18% ASDI 1.5%
1820	= TVA 18% ASDI 2%
350	= TVA 18% ASDI 5%

Délai de paiement :
Jour(s) Date de Facture
08/09/2005

TOTAL NET H.T.	195 038
TOTAL T.V.A.	35 107
TOTAL ASDI	0
NET A PAYER	230 145

Régime d'imposition : REEL NORMAL
Centre des Impôts : Direction des Grandes Entreprises - Plateau

Les marchandises même livrées franco, voyagent en tous les cas aux risques et périls du destinataire. Toutes nos factures sont payables à Abidjan. Les constatations relatives à nos fournitures ou à leur règlement seront soumises à la compétence du Tribunal d'Abidjan. Nos traites ou acceptation de règlement n'opèrent ni novation ni dérogation à cette clause attributive de juridiction. Le défaut de paiement entraîne de plein droit l'exigibilité des intérêts de retard à compter de la date d'exigibilité de la facture.

COPI

Annexe 16

Modèle de lettre en cas de traites impayées

DEPARTEMENT ADMINISTRATION COMMERCIALE

N/Réf. : MK/jg/00I

ABIDJAN, le

Objet : Incident (s) de paiement

Adresse

Cher client,

La (les) traite(s) émise(s) en contrepartie de vos transactions est (sont) revenue(s) impayée(s) :

<u>Banque(s)</u>	<u>Date(s) échéance</u>	<u>Montant(s)</u>
------------------	-------------------------	-------------------

Compte tenu de cet (ces) incident(s) de paiement, il devient urgent qu'une action soit entreprise et nous vous prions donc de bien vouloir prendre contact avec le Département Administration Commerciale afin de procéder aux régulations nécessaires.

Dans l'attente, veuillez agréer, Cher client, l'expression de nos sentiments distingués.

Pour les clients divers locaux

Copie :

MM. A. KONATE
L. KONE

Michel KOUADIO

**Responsable du Département
Administration Commerciale**

Pour les Clients LII/PMG

Copie :

Mlle F. DIABY
M. M. KOUAME

Pour les Clients PP

Copie :

MM. A. KONATE
F. DEKY

Annexe 17

DEPARTEMENT ADMINISTRATION COMMERCIALE

N/Réf. : MK/jg/00C

ABIDJAN, le

Objet : Incident (s) de paiement

Adresse

Cher client,

Le (les) chèque(s) émis en contrepartie de vos transactions est (sont) revenu(s) impayé(s) :

Banque(s)

N° chèque(s)

Montant(s)

Compte tenu de cet (ces) incident(s) de paiement, il devient urgent qu'une action soit entreprise et nous vous prions donc de bien vouloir prendre contact avec le Département Administration Commerciale afin de procéder aux régulations nécessaires.

Dans l'attente, veuillez agréer, Cher client, l'expression de nos sentiments distingués.

Pour les clients divers locaux

Copie :

MM. A. KONATE

L. KONE

Michel KOUADIO

**Responsable du Département
Administration Commerciale**

Pour les Clients LII/PMG

Copie :

Mlle F. DIABY

M. M. KOUAME

Pour les Clients PP

Copie :

MM. A. KONATE

F. DEKY

Annexe 18



Unilever-Côte d'Ivoire

ENREGISTREMENT:

DIF-ENS03-011

FICHE DE BLOCAGE ET DEBLOCAGE CLIENTS

V.02

CE DOCUMENT DOIT ETRE REMPLI EN CAS D'IMPAYES									
CLIENT: _____			Cpte N° _____			DATE: 19/08/2005			
TRAITES IMPAYEES					CHEQUES IMPAYES				
SOCIETE	BANQUE	DATE DE REMISE	MONTANT	DATE D'ECHEANCE	BANQUE	AGENCE	MONTANT	CHEQUE N°	DATE DE REMISE
DECISION					COMMENTAIRES				
BLOCAGE			DEBLOCAGE						
VISA RESP.DEPT ADMINISTRATION COMMERCIALE					VISA DIRECTION CUSTOMERS SERVICES				

Annexe 19

Modèle de lettre de relance en cas de non régularisation de l'impayé

DEPARTEMENT ADMINISTRATION COMMERCIALE

N/Réf. : MK/jg/00Z

ABIDJAN, le

Objet : Demande de règlement

Adresse

Cher client,

La situation de votre compte dans nos livres présente au **un solde débiteur de**
FCFA

Par ailleurs, nous n'avons pas reçu de réponse suite à vos incidents de paiement communiqués dans notre courrier référencé (référence de la lettre concernée)

Par conséquent, nous vous prions de bien vouloir nous adresser un règlement pour apurement du solde.

Dans l'attente, veuillez agréer, Cher client, l'expression de nos sentiments distingués.

Pour les clients divers locaux

Copie :

MM. A. KONATE
L. KONE

Michel KOUADIO
Responsable du Département
Administration Commerciale

Pour les Clients LII/PMG

Copie :

Mlle F. DIABY
M. M. KOUAME

Pour les Clients PP

Copie :

MM. A. KONATE
F. DEKY

Annexe 20

Modèle de lettre en cas de non respect des conditions de règlement

DEPARTEMENT ADMINISTRATION COMMERCIALE

N/Réf. : MK/jg/00F

ABIDJAN, le

Objet : Situation de compte

Adresse

Cher client,

La situation de votre compte dans nos livres présente au
FCFA

un solde débiteur de

Votre dernière transaction remonte au
aucun règlement de votre part.

et jusqu'à ce jour nous n'avons obtenu

Compte tenu de vos conditions de règlement, nous vous prions de bien vouloir prendre contact avec le Département Administration Commerciale afin d'envisager les modalités d'apurement des arriérés.

Dans l'attente, veuillez agréer, Cher client, l'expression de nos sentiments distingués.

Pour les clients divers locaux

Copie :

MM. A. KONATE
L. KONE

Michel KOUADIO
Responsable du Département
Administration Commerciale

Pour les Clients LII/PMG

Copie :

Mlle F. DIABY
M. M. KOUAME

Pour les Clients PP

Copie :

MM. A. KONATE
F. DEKY