

ellispherē

LIVRE BLANC

GÉRER SES RISQUES CLIENTS EN 2025

*Comment l'évolution du métier du Credit Manager
vient redéfinir la démarche d'évaluation de ses
clients et prospects*



SOMMAIRE

Les Credit Managers au cœur de la gestion des risques clients

Pages : 4 - 9

1

La civilisation du risque : une situation durable qui impose une redéfinition du métier de Credit manager

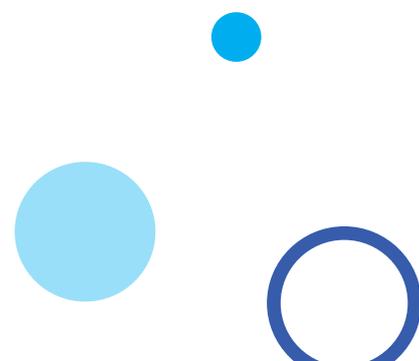
Pages : 10 - 21

2

Adopter une approche pragmatique pour analyser les risques clients

Pages : 22 - 37

3



INTRODUCTION

LES RISQUES CLIENTS SONT DEVENUS MAJEURS POUR LA PLUPART DES ENTREPRISES.

S'ils ont été pendant longtemps gérés de manière réactive, voire négligés, les ruptures majeures (organisationnelles, technologiques, réglementaires, informationnelles, conjoncturelles) imposent une approche beaucoup plus structurée et une anticipation accrue de la part des Credit Managers.

Les solutions existent et les méthodes de scoring font leurs preuves.

Pour autant, elles doivent évoluer et s'adapter aux nouveaux enjeux des Credit Managers.



1 LES CREDIT MANAGERS AU CŒUR DE LA GESTION DES RISQUES CLIENTS

A. Les risques clients : la zone grise de toute organisation

Les entreprises ont toujours pris en compte les risques auxquels elles sont susceptibles d'être confrontées. Ceux-ci peuvent être regroupés en quatre grandes catégories : les risques physiques (incendies, par exemple), les risques technologiques, apparus avec l'informatisation de la plupart des métiers, les risques conjoncturels (guerres, pandémie, inflation, réglementation). Et les risques relationnels, liés aux interactions d'une organisation avec ses parties prenantes, en interne (salariés) ou en externe (clients, fournisseurs, administrations...).

Les risques clients, quant à eux, sont particulièrement problématiques car moins maîtrisables :

- de nombreux facteurs en sont à l'origine,
- ils évoluent rapidement,
- il est difficile de les anticiper,
- et enfin, ils sont systémiques et aléatoires, avec de possibles réactions en chaîne (défaillances de clients de clients...).

Malheureusement, les risques clients n'ont pas été historiquement considérés, par la plupart des entreprises, comme des risques aussi critiques que les risques physiques ou technologiques, d'ailleurs beaucoup plus médiatisés.

Les entreprises ont ainsi des niveaux de maturité différents en matière de gestion des risques clients. Si les plus grandes organisations se sont dotées de fonctions de Credit Managers, la majorité d'entre elles (les PME, ETI et TPE), n'en sont pas toujours équipées pour anticiper, détecter et maîtriser ces risques.



EN QUELQUES CHIFFRES...

Les **risques clients** sont associés à des **enjeux financiers significatifs** allant jusqu'à la pérennité de l'entreprise. Rappelons que le **crédit interentreprises** représente en France **plus de 800 milliards d'euros**, soit presque **un tiers du PIB français** (2 351 milliards d'euros en 2022), **2000 milliards d'euros en Europe** et **10 000 milliards au niveau mondial**.

B. Les risques clients : un phénomène multiforme

Les risques clients trouvent leur origine dans de multiples causes.

La plupart relèvent d'erreurs de management, de stratégie, de positionnement ou de mauvaises décisions opérationnelles. Certaines entreprises se trouvent alors contraintes de ne plus payer leurs fournisseurs, ou avec retard. Car cette stratégie est considérée comme une variable d'ajustement en cas de difficultés, surtout en période de crises économiques. Et celles-ci ne manquent pas. Concrètement, parmi ces multiples raisons qui conduisent aux défaillances des clients, retenons :

- **Un manque ou une insuffisance de capitaux propres**, qui peut conduire à la dissolution anticipée de l'entreprise, avec des difficultés pour les fournisseurs de récupérer leurs créances.
- **Un retard ou défaut de paiement des clients** : c'est l'effet en chaîne, lorsque les clients des clients se trouvent en situation de risque. Surtout pour les entreprises les plus petites. Le retard de paiement moyen atteint 18,1 jours (à fin mars 2024), selon Ellisphere¹. Cet effet en chaîne résulte également de situations de dépendances, pour les entreprises qui interviennent en sous-traitance ou les filiales de groupes, ou de défaillances d'un fournisseur, incapable de livrer des matières premières ou des composants indispensables à la production.
- **Des difficultés à obtenir des concours bancaires courants**, surtout si la situation a déjà été fragile par le passé, avec une dégradation du scoring auprès des établissements financiers ou de la cotation Banque de France².
- **Un recours trop important à l'endettement pour financer l'activité**, surtout en période de taux d'intérêt relativement bas. En France, le taux d'endettement des entreprises s'élève à 82,8 % du PIB (en 2021), il est supérieur à la moyenne observée dans la zone euro (63,6 %), selon la Banque de France³.
- **Un ralentissement de l'activité et une baisse du chiffre d'affaires**, surtout pour les entreprises qui interviennent dans des secteurs très exposés aux fluctuations conjoncturelles. Selon les estimations d'Allianz Research, une baisse de la rentabilité de 1 point de pourcentage augmenterait les délais de paiement de plus de 7 jours⁴.
- **Des erreurs de gestion telles que des investissements démesurés par rapport aux possibilités financières de l'entreprise** ; erreurs bien souvent dues à une trop faible maturité des managers et dirigeants, ou d'évaluation de l'environnement économique. Exemples : des charges fixes importantes, des défauts de maîtrise des stocks et de gestion des approvisionnements, et une absence de gestion rigoureuse qui aboutissent à des pertes de compétitivité.

¹ Les comportements de paiement des entreprises en France, Ellisphere, 2024.

² « Qu'est-ce que la cotation de la Banque de France ? » <https://www.banque-france.fr/fr/a-votre-service/entreprises/comprendre-cotation-indicateur-dirigeant>

³ L'endettement financier des entreprises, Banque de France, L'Eco en bref, août 2022.

⁴ https://abc-economie.banque-france.fr/sites/default/files/medias/documents/eco-en-bref_endettement-entreprises_vf.pdf

⁵ The cost of pay me later, Allianz Research, avril 2024. <https://www.allianz-trade.fr/actualites/etude-bfr-dso-2024.html>

- **Des compétences insuffisantes des collaborateurs, en particulier dans les Directions Financières**, avec une prépondérance des processus manuels et mal conçus pour le paiement des factures fournisseurs et des responsabilités mal définies. Selon la DGCCRF (Direction Générale de la Concurrence, de la Consommation et de la Répression des Fraudes), « les principales causes de retards de paiement sont les défaillances en matière d'organisation comptable et la mauvaise appréhension du principe de coresponsabilité qui prévoit que si le vendeur est tenu de délivrer sa facture, l'acheteur est également tenu de la réclamer afin de pouvoir la régler avant échéance. »⁵

C. Optimiser les rentrées de cash : un enjeu partagé par toutes les entreprises

On observe ces dernières années une vigilance accrue autour de la gestion du poste clients. La gestion des risques clients et, surtout, leur anticipation, doit permettre d'améliorer la trésorerie en s'attaquant notamment à 4 objectifs :

Anticiper les risques de défaillances pour éviter les impayés

En 2024, l'augmentation des défaillances a été inexorable. Ainsi à fin décembre 2024, l'Hexagone a enregistré 64 208 défaillances ; soit +17,4% par rapport à l'exercice précédent.

- Comme à l'accoutumée, les régions Île-de-France, Auvergne-Rhône-Alpes et PACA représentent un peu moins de 50% des défaillances (47,50%).
- Sur le plan des procédures de sauvegarde, 1 461 ont été constatées sur l'Hexagone (+ 1,2% versus 2023).
- Les DROM ont connu cette même poussée, avec 1 999 défaillances (+ 14,1 / 2023). L'exercice 2024 déjà délicat s'est conclu de façon terrible par le cyclone Chido qui a dévasté l'archipel de Mayotte, déjà en proie ces dernières années à de multiples difficultés tant économiques que sociales. En effet, si Mayotte est le département le plus jeune de France (23 ans de moyenne), il le doit principalement à une pression migratoire importante (Comores) avec 77% de sa population qui vit sous le seuil de pauvreté, avec un taux de chômage qui culmine à 35%...A contrario, 69 procédures de sauvegarde ont été enregistrées dans les DROM soit un retrait de -19,8% versus 2023.

Les défaillances d'entreprises poursuivent leur progression

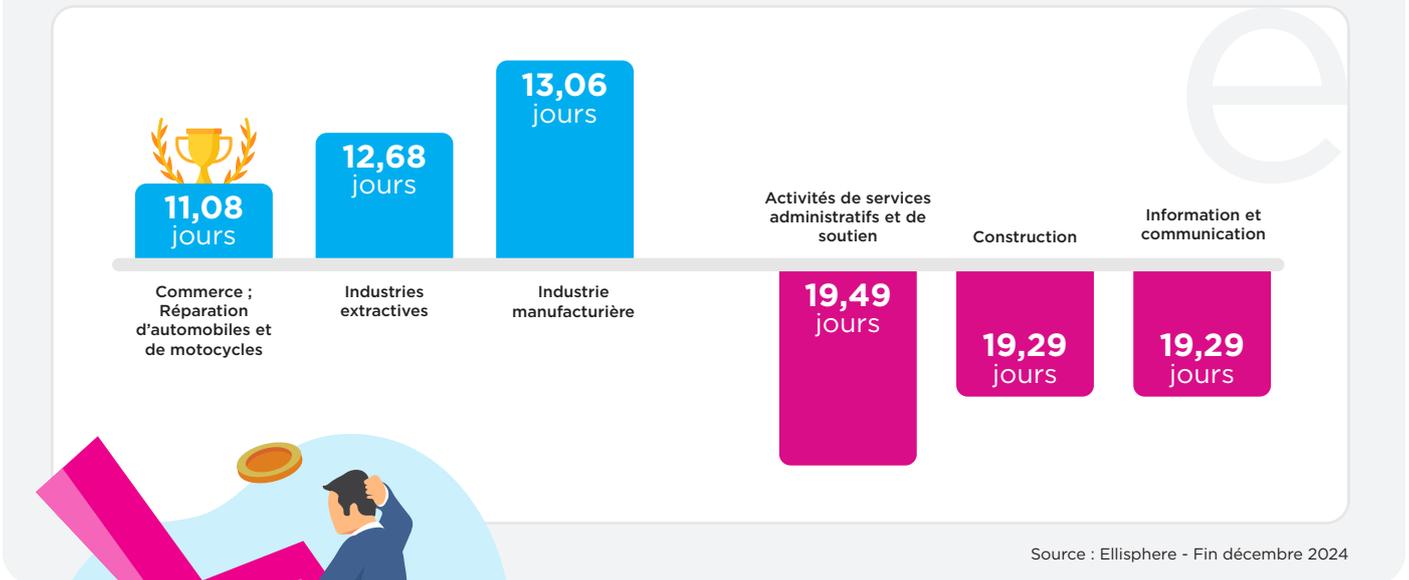
Évolution des redressements judiciaires et liquidations judiciaires directs

France métropolitaine - En nombre depuis 2015



Source : Les procédures collectives en France en 2024 - Ellisphere

Les secteurs d'activité présentant les retards de paiement moyens les moins et les plus importants - En nombre de jours, au 31 décembre 2024



Il s'agit de surveiller en permanence les clients (par exemple avec des critères tels que l'ancienneté, l'historique des incidents de paiement, les changements d'actionariat, la solvabilité, l'évolution des encours...) et leurs changements de comportements, afin de ne pas compromettre la croissance de son entreprise et ses flux de trésorerie. En effet, 85 % des défaillances proviennent de clients existants, selon Ellisphère.

Éliminer les retards de paiement

Une diminution de seulement quelques jours a des effets immédiats sur le niveau de trésorerie.

La Commission européenne rappelle d'ailleurs « qu'une faillite sur quatre est due au fait que les factures ne sont pas payées dans les délais. »⁶ Le non-paiement des factures dans les délais est sanctionné, notamment par des amendes administratives (jusqu'à deux millions d'euros) de la part de la DGCCRF. En 2022, cette dernière a infligé 204 amendes pour non-respect des délais de paiement, pour un total de 19,1 millions d'euros⁷. Les retards de délais de paiement représentent, pour les PME, 12 milliards d'euros (en 2021)⁸ en trésorerie et 16 milliards pour les plus grandes⁹.

Les délais de paiement constituent le premier motif de saisines du Médiateur des entreprises. Avec 25 % des cas, ce litige arrive en tête des dossiers traités en 2023¹⁰. Rappelons que, depuis la loi de modernisation de l'économie de 2009, toutes les entreprises doivent payer leurs fournisseurs 60 jours maximum après la date d'émission de la facture (ou 45 jours fin de mois, par dérogation).

⁶ https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/fr/qanda_23_4412

⁷ Bilan d'activités 2022, perspectives 2023, DGCCRF, juillet 2023. <http://www.economie.gouv.fr/dgccrf/La-DGCCRF/Activites-et-orientations>

⁸ Rapport de l'Observatoire des délais de paiement 2022, Banque de France, 2023.

<http://www.banque-france.fr/fr/publications-et-statistiques/publications/rapport-de-lobservatoire-des-delais-de-paiement-2022>

⁹ Rapport de l'Observatoire des délais de paiement 2022, Banque de France, 2023.

<http://www.banque-france.fr/fr/publications-et-statistiques/publications/rapport-de-lobservatoire-des-delais-de-paiement-2022>

¹⁰ Bilan annuel 2023 du médiateur des entreprises, mars 2024.

<http://www.economie.gouv.fr/mediateur-des-entreprises/le-mediateur-des-entreprises-presente-son-rapport-dactivite-2023>

Les enquêtes annuelles menées par l'Association Française des Credit Managers et Conseils (AFDCC) confirment que les entreprises de tous secteurs perçoivent une hausse des délais de paiement de la part des clients : « 65 % des entreprises constatent une progression de leurs retards de paiement. Ce chiffre est le plus haut depuis plusieurs années. Il faut retourner en 2014 pour retrouver de tels taux. »¹¹

Les entreprises qui n'ont connu aucun incident de paiement de la part de leurs clients existent-elles ? Peut-être, mais elles sont plutôt rares. Plus de huit entreprises sur dix (82%) ont subi des retards de paiement en 2023.¹²

Selon Ellisphere, le pourcentage des plus petites entreprises payant globalement à échéance diminue, même si elles restent, globalement, respectueuses (à 61,3%) de leurs engagements de paiement.¹³ Ce qui est beaucoup moins le cas des ETI et grandes entreprises : moins de trois sur dix paient à échéance.

L'enjeu est donc de réduire le DSO (Days Sales Outstanding) qui représente le délai moyen, en nombre de jours, entre la date d'émission d'une facture et son règlement. C'est un indicateur privilégié pour maîtriser les flux de trésorerie : un DSO élevé est le signe d'un dysfonctionnement et de risques élevés de défaut de paiement.

Réduire les litiges

Les retards de paiement génèrent des litiges au quotidien et mobilisent les ressources de l'entreprise. Le temps de résolution du litige repousse d'autant le paiement au-delà de l'échéance convenu initialement.

La gestion des litiges engendre des coûts internes (contentieux, coûts de la couverture des risques et de la prévention, financement des retards de paiement...). Et lorsqu'une facture est en état de litige, il est peu probable qu'elle soit payée, même avec un recours devant les tribunaux.

Le nombre de litiges peut être réduit avec plusieurs bonnes pratiques : réagir rapidement, savoir identifier en amont les clients à risques, disposer d'un processus de recouvrement éprouvé, d'une bonne visibilité de l'encours clients et d'une politique crédit formalisée.

¹¹ Enquête AFDCC 2022 sur les comportements de paiements, 2023. <http://www.afdcc.fr/wp-content/uploads/2023/03/Resultats-Enquete-AFDCC-2022-sur-les-comportements-de-paiement-des-entreprises.pdf>

¹² « Des retards de paiement plus longs et plus fréquents, les petites entreprises en première ligne », Coface. <https://www.coface.fr/actualites-economie-conseils/france-des-retards-de-paiement-plus-long-et-plus-frequents-les-petites-entreprises-en-premiere-ligne>

¹³ Les comportements de paiement des entreprises en France, Ellisphere, mars 2024. <https://www.ellisphere.com/wp-content/uploads/2024/07/Etude-Ellisphere-Comportements-de-paiement-S1-2024.pdf>



Prévenir les fraudes

Les fraudes les plus courantes concernent les « faux clients », lorsqu'un fraudeur usurpe l'identité d'un vrai client. Deux techniques sont les plus répandues : d'une part, le détournement de marchandises (un fraudeur passe commande au nom d'un vrai client puis effectue au moment de la livraison un changement d'adresse, pour recevoir le produit... et disparaître).

D'autre part, le faux devis qui, une fois validé, donne lieu à un versement dont le montant est supérieur au montant du devis. Le fraudeur demande alors un remboursement, avant que l'entreprise victime ne s'aperçoive que les fonds d'origine n'ont jamais été versés.

Le volume de fraudes a augmenté en 2024, selon une étude Trustpair/SAP¹⁴. En 2023, 64 % des entreprises françaises ont connu au moins une tentative de fraude, une augmentation notable de 28 % par rapport à l'année précédente. Les grandes entreprises sont particulièrement visées, avec 69% d'entre elles ciblées au moins une fois.

EN QUELQUES CHIFFRES...

- Les délais de paiement sont orientés à la hausse, avec **65 % des entreprises** qui constatent une **progression de leurs retards de paiement**.
- Plus de **150 entreprises par jour** font l'objet, en France, **d'une procédure de redressement, liquidation ou de sauvegarde**.



L'AFDCC résume ainsi le métier : « Le Credit Manager a pour fonction de maîtriser l'encours clients, c'est à dire le CA de l'entreprise non réglé par ses clients et les commandes en cours. Il vise pour cela à identifier tout ce qui peut conduire à des retards ou à des contentieux et met en place des processus de qualité tout au long de la relation clients. Le Credit Manager de l'entreprise est à la fois le manager d'un processus qualité et le partenaire des commerciaux pour l'encaissement du chiffre d'affaires. »

Néanmoins, de nouvelles exigences sont apparues et obligent les Credit Managers à faire évoluer leur rôle.

Les quatre missions principales du Credit Manager

- S'informer (analyser les prospects, valider l'ouverture des comptes clients).
- Analyser et décider de l'octroi du crédit.
- Suivre le risque et le paiement (suivre les encours, traiter les litiges, relancer, recouvrer).
- Gérer le cash et le BFR (Besoin en Fonds de Roulement).

¹⁴ Fraude en entreprise, perspectives et stratégies pour 2024.
<https://trustpair.fr/livre-blanc/etude-fraude-2024/>

2) LA CIVILISATION DU RISQUE : UNE SITUATION DURABLE QUI IMPOSE UNE REDÉFINITION DU MÉTIER DE CREDIT MANAGER

A. Les 5 ruptures auxquelles les Credit Managers doivent s'adapter

Pour décrire l'environnement actuel des entreprises, les experts en résument les caractéristiques par le signe **VUCA**. Nous évoluons dans un monde de **V**olatilité (avec des situations instables, de durées inconnues, comme on l'a vu avec la crise sanitaire ou celle de l'envolée du prix de l'énergie), d'**I**ncertitude (Uncertainty en anglais), de **C**omplexité (trop de parties prenantes, trop de processus, trop d'interdépendances) et d'**A**mbiguïté (les relations causales entre deux phénomènes ne peuvent se prédire a priori)¹⁵.

Ce contexte est, en partie, le résultat de plusieurs ruptures, dont les effets se sont d'ailleurs accentués ces dernières années :

1 Rupture informationnelle

Elle se traduit par une surcharge d'informations à gérer et par l'importance croissante des données non structurées. Les analystes estiment que la taille globale de la « Data Sphere » mondiale (il s'agit de toutes les données qui sont créées, collectées ou dupliquées à travers le monde) représentait 33 zettabytes en 2018, contre moins de 10 en 2012. Elle atteindra 175 zettabytes en 2025¹⁶ et 291 zettabytes en 2027¹⁷. Cela pose un problème concret pour tous les managers, y compris les Credit Managers : savoir discerner les données de qualité et utiles des autres, les plus nombreuses, pour prendre les bonnes décisions rapidement.

» La conséquence pour les Credit Managers : Faire face au foisonnement des données

Les Credit Managers doivent gérer un déluge de données. Cela crée deux difficultés majeures : d'une part, pouvoir identifier les sources fiables et pertinentes et, d'autre part, s'assurer de la qualité des données.

La facilité de création et de diffusion des données incite à tout publier, y compris des informations sans valeur ou, pire, qui sont fausses. D'où l'intérêt de recourir à un tiers de confiance, comme Ellisphere, qui valide cette qualité et le sérieux des sources d'informations, et de s'équiper de solutions d'automatisation (logiciels de recouvrement de créances clients, par exemple).

¹⁵ Cf. Management VUCA, manager dans le nouveau normal, Éditions Gereso, 2022.

¹⁶ The digitization of the world, from Edge to Core, IDC, Seagate.

<http://www.seagate.com/files/www-content/our-story/trends/files/dataage-idc-report-final.pdf>

¹⁷ « It's time for a new interconnection model for the growing amount of data in motion ».

<http://www.ciena.com/insights/articles/2023/its-time-for-a-new-interconnection-model-for-the-growing-amount-of-data-in-motion>

2 Rupture réglementaire

Les évolutions réglementaires françaises et européennes sont de plus en plus structurantes pour les entreprises, dans la mesure où elles imposent des transformations profondes des processus de gestion (par exemple avec la facturation électronique) ou de reporting, en particulier extra-financier, par exemple du fait de la CSRD (Corporate Sustainability Reporting Directive).

Dans le domaine des délais de paiements, la Commission Européenne travaille pour proposer de nouvelles règles, qui compléteront les dispositions de la directive existante, adoptée en 2011¹⁸. L'objectif est d'introduire des mesures plus strictes afin d'éviter les pratiques de retard de paiement, sous la forme de délais de paiement maximaux. La proposition rend automatique le paiement des intérêts accumulés et des indemnités, et prévoit de nouvelles mesures d'exécution et de recours pour protéger les créanciers contre les mauvais payeurs.

» La conséquence pour les Credit Managers : S'adapter en permanence aux évolutions réglementaires

Même si le foisonnement de textes réglementaires est moins prononcé dans le domaine de la régulation des paiements (mais cela peut évoluer dans les prochaines années), les Credit Managers ont besoin de renforcer leurs compétences en veille législative et technique, y compris dans des domaines connexes (conjuncture, nouvelles technologies, annonces financières, nominations de dirigeants...), car cela influe directement sur la politique de crédit clients.

¹⁸ Directive 2011/7/UE du Parlement européen et du Conseil du 16 février 2011 concernant la lutte contre le retard de paiement dans les transactions commerciales. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/FR/TXT/?uri=celex%3A32011L0007>

3 Rupture technologique

L'innovation et les évolutions technologiques, toujours plus puissantes et rapides, telles que le Big Data et l'Intelligence Artificielle, viennent également bouleverser la gestion du poste clients.

» La conséquence pour les Credit Managers : Capitaliser sur les opportunités technologiques

Les nouvelles technologies se mettent ainsi aujourd'hui au service des Credit Managers, maximisant leur valeur ajoutée. A l'image de l'Intelligence Artificielle, qui bouscule le métier, notamment à travers l'analyse des comportements de paiement par auto-apprentissage, la génération d'alertes, l'analyse de solvabilité ou la génération d'indicateurs clés.

L'analyse des risques devient davantage personnalisée : il s'agit d'améliorer la prédictibilité sur-mesure, avec une personnalisation des outils, basée sur l'usage des données des clients. Les Credit Managers ont besoin d'accéder le plus rapidement possible aux informations utiles à leur décision.

En s'appuyant sur ces innovations en mesure de traiter une quantité plus importante de données, le Credit Manager dispose d'indicateurs plus fiables, fournit des analyses plus fines et performantes, en conservant une rapidité dans la prise de décision.



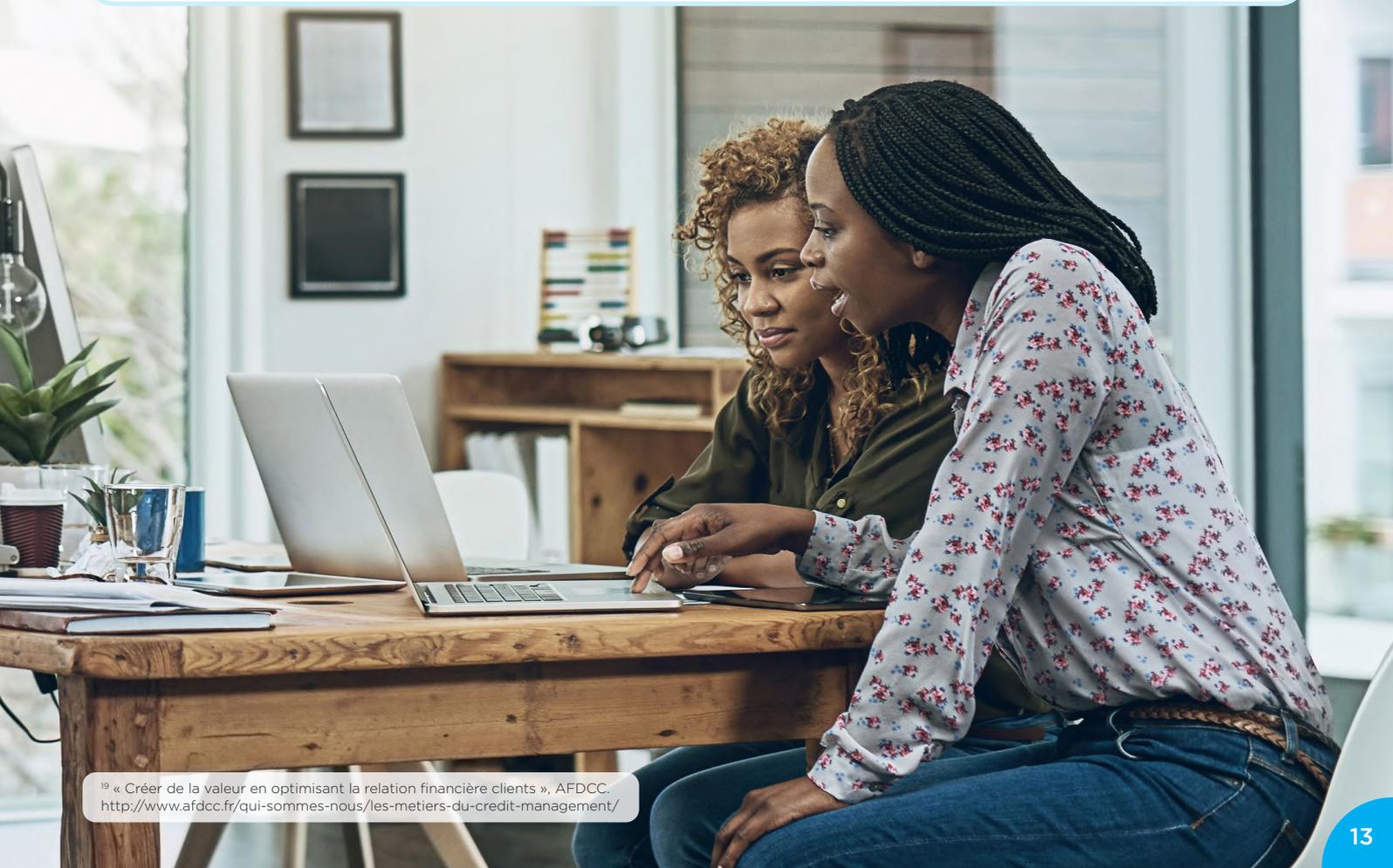
4 Rupture organisationnelle

Par rapport à l'ère industrielle, les entreprises de l'ère numérique passent d'environnements stables et prévisibles à des environnements incertains. La digitalisation des processus métiers se généralise. Les modes de prises de décision (relativement plus transparents, plus agiles, plus axés sur les données...) et de pilotage des organisations se trouvent eux aussi bouleversés, par exemple avec l'entreprise « Data Driven » (orientée données).

» **La conséquence pour les Credit Managers :**
Un rôle transversal pour les Credit Managers, qui doivent s'organiser dans une approche multirisque compte tenu de l'intégration des risques clients de plus en plus poussée au sein des processus métiers.

Au-delà des risques de paiement, il faut considérer les risques de fraude, la réputation de l'entreprise, l'analyse extra-financière, etc. Les processus de conformité, de lutte contre la fraude, se rejoignent et un référentiel unique de clients (avec une approche de Master Data Management) devient essentiel.

A l'image d'autres fonctions support, telles que les DRH, les DSI, les DAF, les Credit Managers acquièrent de plus en plus un rôle transversal dans les organisations. Il est, comme le souligne l'AFDCC (Association Française des Credit Managers & Conseils), « créateur de liens »¹⁹, entre les entités commerciales, les directions financière et juridique. Le Credit Manager est également le garant du partage de la culture du risque client dans l'organisation, tâche ô combien difficile...



¹⁹ « Créer de la valeur en optimisant la relation financière clients », AFDCC.
<http://www.afdcc.fr/qui-sommes-nous/les-metiers-du-credit-management/>

5 Rupture conjoncturelle

Les entreprises évoluent dans un environnement économique, social, géopolitique et environnemental de plus en plus instable. La conséquence concrète est une difficulté supplémentaire pour anticiper les comportements de paiement des clients et les risques de défaillances, les fluctuations conjoncturelles fragilisant les trésoreries. Les Credit Managers sont d'ailleurs pessimistes : l'enquête 2022 de l'AFDCC révèle que, « dans le contexte actuel et avec ce que l'on constate sur les tensions sur le DSO et les retards, 70 % des Credit Managers se déclarent pessimistes sur l'évolution prochaine des délais de paiement, contre 30 % en 2021. »²⁰

» La conséquence pour les Credit Managers : Une vigilance accrue autour des fluctuations conjoncturelles

Les incertitudes conjoncturelles et les crises de toute nature, que l'on ne peut guère anticiper, accroissent les défaillances d'entreprise, qui peuvent être brutales. Cela nécessite une vigilance accrue de la part des Credit Managers, qui doivent également intégrer les risques clients à l'international. Les informations financières ne sont plus suffisantes. Parfois, il convient désormais de s'appuyer sur des informations fraîches et des indicateurs extra-financiers (comportementaux par exemple).

Ainsi, les différentes ruptures auxquelles les entreprises sont aujourd'hui confrontées ont eu un impact majeur sur le métier des Credit Managers, dont le rôle est plus que jamais stratégique au cœur des organisations.

La prévention du risque constitue leur priorité, et cela se renforce. En 2017, moins de six Credit Managers sur dix mentionnaient la prévention du risque en tête de leurs priorités, proportion qui atteint huit sur dix en 2022.²¹

Priorités des services de Crédit Management en 2023

(en % des entreprises interrogées)



B. Un changement de paradigme

1 Le cash d'abord !

Ces dernières années ont été marquées par des ruptures brutales, qu'il s'agisse du Covid, des pénuries de matières premières, d'un contexte géopolitique instable et de conditions économiques dégradées (remontée des taux d'intérêt, inflation...). Elles se sont superposées aux ruptures de plus long terme (Cf. Partie 1).

Conséquence : le manque de cash est un couperet qui, plus que par le passé, fragilise les trésoreries, surtout dans un contexte où de nombreuses entreprises doivent rembourser leurs PGE (Prêts garantis par l'État). Entre mars 2020 et juin 2022, 700 000 TPE/PME en ont bénéficié, pour un montant de 143 milliards d'euros. La Banque de France et Bpifrance estiment que les défauts de remboursement concerneront 5 % des entreprises²². Avec des impacts concrets : pertes de garanties, saisie d'actifs, perte de crédibilité financière, relations tendues avec les créanciers...²³

Les directions financières sont d'ailleurs bien conscientes du positionnement stratégique du métier de Credit Manager : d'après une étude du cabinet de conseil PWC sur les priorités 2024 des directions financières, la gestion du cash est devenue la priorité numéro 1, à la fois pour les grands groupes et les ETI/PME, alors qu'elle figurait à la seconde place en 2023 et à la troisième en 2022. On observe la même attitude au niveau mondial : une analyse de PWC, réalisée en 2023 auprès de 375 entreprises dans 33 pays, positionne clairement le cash et la gestion de la liquidité en tête des priorités.²⁴

Dans ce contexte, les entreprises doivent absolument intégrer une vision cash à leur politique de Credit Management. Pour cela, trois principes sont importants :

- **Privilégier une vision dynamique de l'analyse financière** : entre la date de publication des bilans, qui reflètent le passé récent, et la situation réelle, beaucoup de paramètres ont pu changer. Ainsi, les indicateurs doivent intégrer une dimension dynamique.
- **S'appuyer sur une approche métier et sectorielle**, basée sur les codes NAF (Nomenclature d'Activités Française). L'approche métier englobe une vision dynamique de l'analyse financière.
- **Associer plusieurs indicateurs pour mieux mesurer l'évolution du cash**. Ainsi, on privilégiera le risque de liquidité sur le risque d'insolvabilité. Le premier correspond à l'incapacité, pour une entreprise, à honorer ses paiements à court terme (remboursement d'une dette bancaire, paiements fournisseurs, salaires, dettes fiscales...). C'est un indicateur beaucoup plus large et représentatif que le risque d'insolvabilité, lorsque qu'un client débiteur d'une facture se place dans l'incapacité d'en effectuer le règlement, soit volontairement, soit involontairement si une procédure collective est déclenchée.

²² « Un tiers du montant des PGE a déjà été remboursé, » Les Échos.

<http://www.lesechos.fr/finance-marches/banque-assurances/deux-ans-et-demi-apres-la-crise-covid-un-tiers-du-montant-des-pge-a-deja-ete-rembourse-1897984>

²³ « Quels risques pour les entreprises en cas de non-remboursement des PGE ? », Ellisphere.

<http://www.ellisphere.com/quels-risques-pour-les-entreprises-en-cas-de-non-remboursement-des-pge/>

²⁴ The new equation : treasury's role in driving sustainable value, PWC, septembre 2023.

<https://treasury-management.com/wp-content/uploads/2023/07/PwC-Global-Treasury-Survey-2023-Results-2.pdf>

LES BONNES QUESTIONS À SE POSER

Dans la mesure où le cash apparaît désormais comme la variable centrale pour évaluer les risques clients et doit être au cœur de l'analyse financière, il faut se poser trois questions essentielles :



Le client génère-t-il du cash ?

Les évolutions du chiffre d'affaires et du résultat net ne sont pas suffisantes pour évaluer la capacité d'un client à générer des ressources de trésorerie du seul fait de son exploitation. Il est préférable de se référer à l'Excédent Brut d'Exploitation (EBE) ou Ebitda.

Ce cash est-il suffisant en fonction du modèle économique du fournisseur ?

Dans l'analyse des risques clients, la dimension sectorielle entre évidemment en ligne de compte. On n'évaluera ainsi pas de la même manière un supermarché, une entreprise de services, un équipementier automobile ou un distributeur. L'intensité capitalistique et le modèle économique ne sont pas similaires, d'où des actifs immobilisés et des besoins en fond de roulement qui diffèrent de manière significative. Le niveau de cash doit évidemment être aligné sur l'intensité capitalistique. Lorsque celle-ci est élevée, un EBE égal ou supérieur à 10 % du chiffre d'affaires est généralement nécessaire, et de 2 à 3 % pour des intensités capitalistiques peu élevées.

Quel est le niveau d'endettement du client et sa capacité à se réendetter ?

La question de la dette est revenue dans l'actualité macroéconomique, avec les inquiétudes sur le niveau de la dette publique, considéré comme beaucoup trop élevé. C'est également un paramètre qu'il faut surveiller pour les entreprises, dans toutes ses composantes (dettes bancaires, fournisseurs, sociales, fiscales, d'exploitation). Un niveau peut être normal s'il sert « d'effet de levier » pour financer le développement et l'innovation, et qu'il est maîtrisé. Au-delà du montant global, il faut donc s'intéresser à la nature des dettes et à leurs échéances (court, moyen, long terme).

Quel soutien financier ?

Est-ce que la société est soutenue par son actionnaire ? Est-ce que le groupe se porte garant de sa filiale ?

La culture « Cash » est-elle bien diffusée au sein de l'entreprise ?

2 Quitter la logique comptable pour une logique de connaissance

Au milieu du foisonnement de données, **la donnée financière se raréfie**. Pour rappel, en 2021, environ 60 % des entreprises, et probablement plus de 70 % aujourd'hui, ont choisi la confidentialité de leurs comptes sociaux²⁵, les seuils ont d'ailleurs été relevés en février 2024²⁶. Les conséquences pour le Credit Manager sont loin d'être anodines : effectivement, il se retrouve alors dans l'incapacité de s'appuyer sur des éléments financiers pour juger de la solvabilité, d'une entrée en relation ou encore des conditions de crédit à définir.

Dans l'évaluation de ses clients et prospects, **le Credit Manager passe ainsi d'une logique comptable** (les comptes annuels, le statut des factures) **à une logique de connaissance** (les comportements des clients, l'environnement conjoncturel...), plus en phase avec la réalité économique. Il s'appuie sur de multiples données extra-financières, dont le volume est exponentiel, pour identifier les signaux faibles (articles de presse, etc.) qui l'aideront à évaluer le risque d'impayé.

Pour autant, ce volume de données disponible peut entraver la rapidité de la prise de décision, d'autant plus si elle n'est pas vérifiée, et induit un doute dans la décision à prendre. Celle-ci est pourtant essentielle dans le quotidien du Credit Manager. **« Ni trop, ni trop peu »** : ce principe s'applique aux indicateurs indispensables pour mesurer/gérer/réduire les risques clients. Il faut donc **identifier les indicateurs pertinents et suffisants pour faciliter la prise de décision**, sans chercher à être exhaustif sur tous les dossiers.

LES BONNES QUESTIONS À SE POSER

- **Comment vérifier la qualité des données que je reçois ?**
- **Comment accéder à des informations financières sur les sociétés qui choisissent la confidentialité des comptes ?**
- **Qui peut m'y donner accès ?**
- **Sur quels indicateurs m'appuyer en l'absence d'information financière ?**
- **Sur quels indicateurs m'appuyer pour minimiser le risque tout en étant capable de prendre une décision rapidement ?**

²⁵ Confidentialité des comptes, une réalité qui inquiète les acteurs du crédit interentreprises, Ellisphere. <http://www.ellisphere.com/confidentialite-comptes-sociaux-2021/>

²⁶ « Les seuils définissant la taille des sociétés et des groupes évoluent », <https://entreprendre.service-public.fr/actualites/A17100>

3 Prendre la mesure de l'explosion de la fraude en BtoB

Toutes les entreprises en BtoB, quel que soit le secteur d'activité, font aujourd'hui face à un défi croissant : l'explosion de la fraude, et notamment la fraude au virement ou la fraude à la coquille vide.

Les chiffres sont sans appel : 69% des entreprises ont subi au moins une tentative de fraude en 2022 et ces tentatives ont abouti pour 57% de ces entreprises, selon le Baromètre Fraude 2022 Euler Hermès et DFCG.

Cette menace s'accroît avec la taille de l'entreprise : 91 % des entreprises dont le chiffre d'affaires est supérieur à 100 millions d'euros ont subi au moins une tentative de fraude en 2022, d'après le Baromètre Fraude 2022 Euler Hermès et DFCG. Le volume de flux financiers ainsi que les équipes éclatées favorisent la vulnérabilité de ces organisations.

Effectivement, si la digitalisation des processus a indéniablement simplifié les processus commerciaux, elle a également créé de nouvelles opportunités pour les fraudeurs, qui exploitent ainsi les failles des systèmes numériques, ciblant spécifiquement les transactions financières entre entreprises. C'est pourquoi le Credit Manager doit aujourd'hui adresser l'enjeu de la fraude dans ses processus.

LES BONNES QUESTIONS À SE POSER

- **Le client est-il bien réel ? Ou s'agit-il d'une « coquille vide » ?**
- **Les informations fournies sont-elles vraies ?**
- **S'agit-il d'un Kbis falsifié ?**
- **L'adresse de livraison est-elle la bonne ?**
- **Les rapports financiers sont-ils véridiques ou frauduleux ?**
- **Le compte bancaire associé à l'IBAN transmis correspond-t-il bien au compte de mon tiers ? Ce compte est-il bien actif ?**

4 Un enjeu réputationnel grandissant

S'assurer que la société sera en mesure de payer ses factures n'est plus suffisant aujourd'hui.

La réputation constitue également un élément crucial pour toute entreprise, car elle a un impact direct sur la confiance que lui accordent les clients, les partenaires, les investisseurs, etc. Or cette confiance est essentielle à la réussite et à la pérennité d'une organisation. C'est pourquoi le risque réputationnel, c'est-à-dire la possibilité de voir cette réputation entachée, doit être pris très au sérieux par les dirigeants.

LES BONNES QUESTIONS À SE POSER

- **Quelle est la politique de paiement de mon client : en dehors de sa capacité à payer sa facture, a-t-il l'habitude de payer en retard ?**
- **Conformité : Je ne souhaite pas associer mon image à une société épinglée pour corruption ou blanchiment d'argent. La société avec laquelle je veux faire affaire est-elle assujettie aux lois Sapin II et AML (Anti Money Laundering), et respecte-t-elle bien la réglementation en vigueur ?**



C. L'automatisation : une logique nécessaire pour les Credit Managers

- **Une digitalisation accélérée du métier de Credit Manager**

Comme beaucoup de métiers, l'ère du tableur Excel est progressivement remplacée par des outils dédiés à l'activité des Credit Managers, plus performants, souvent accessibles en mode SaaS ou via des API (Application Programming Interfaces), qui ne sont donc plus l'apanage des grands groupes. La plupart des missions des Credit Managers sont concernées, qu'il s'agisse du recouvrement de créances, des processus de gestion de risques, de la gestion du poste clients et de tous les processus répétitifs, chronophages et fastidieux. A moyen terme, les Directions Financières vont poursuivre leurs investissements dans la dématérialisation, le cloud, la Data Visualisation, la robotisation et l'Intelligence Artificielle, prévoit une étude du cabinet de conseil PWC²⁷. Et, face à un contexte d'incertitude, les DAF français privilégient la digitalisation de la fonction Finance à un horizon de trois ans.

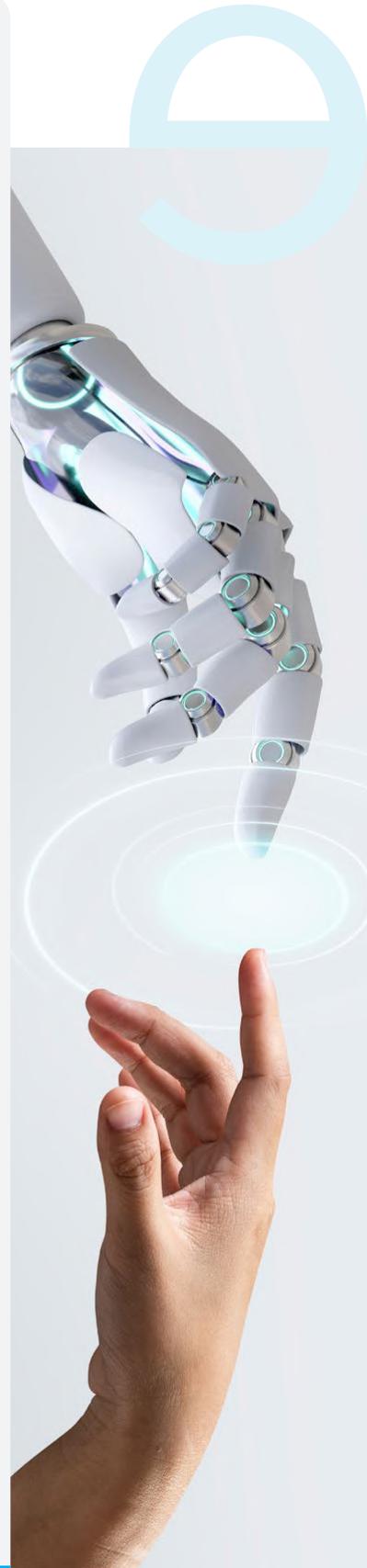
Ainsi, 71% des Credit Managers considèrent que les compétences technologiques (digitalisation, Big Data, Intelligence Artificielle) vont se développer dans leur métier, loin devant les compétences juridiques et financières.

- **Une automatisation des processus et de la prise de décision**

Les Credit Managers sont confrontés à leur plus grand ennemi : le temps. Leur fiche de poste s'étoffe, ils doivent développer une approche multirisque, et dans ce cadre être au fait de la réglementation, garantir la qualité de la donnée, et plus généralement assumer leur rôle transversal dans l'organisation, au-delà des risques de paiement. Il leur faut considérer les risques de fraude, de réputation de l'entreprise, et s'appuyer sur l'analyse de multiples signaux faibles qui, contextualisés, peuvent apporter une réponse quant au risque de crédit. Et ce, pour chacune des entreprises à analyser, sous peine de subir une fraude, une perte financière sèche due à un impayé, ou encore un impact non négligeable sur la réputation de l'entreprise.

Face à cette complexité, il leur est impossible de traiter la multitude de dossiers de crédit qu'ils reçoivent manuellement. Seuls les dossiers les plus à risque et à plus fort enjeu sont, le plus souvent, amenés à être traités manuellement.

C'est pourquoi, la prise de décision doit être automatisée, tout en conservant sa traçabilité dans les processus métiers.



²⁷ Priorités 2024 des directions financières, relever les défis, PWC, DFCG.

• Le rôle déterminant des Data Scientists et de l'Intelligence Artificielle

Face à ce besoin d'automatiser la démarche d'évaluation, le rôle des Data Scientists est essentiel. Selon l'APEC, un Data Scientist « développe des algorithmes d'apprentissage automatique selon les besoins des équipes métiers. Ses compétences en statistiques lui permettent de construire des modèles de machine learning et ses connaissances en informatique l'aident à anticiper leur mise en production. En amont de ces deux missions, il est également en charge de structurer et d'analyser les données qu'il utilise. »²⁸

L'IA peut ainsi aider à la gestion du risque client grâce à l'analyse des caractéristiques d'une entreprise, la collecte des chiffres-clés et de données sectorielles ou aux comportements de paiement. Là où les Data Scientists allaient chercher historiquement les données numériques et structurées, ils sont aujourd'hui capables d'aller chercher les données dans des flux non numériques (des documents PDF, des images, des vidéos, etc.), avant de les vérifier, de les enrichir, et de les contextualiser pour faciliter la prise de décision.

Pour garantir que toute décision soit optimale, il est toutefois indispensable de s'assurer de la qualité de la donnée, et que ces informations issues des travaux des Data Scientists soient corrélées avec les informations financières. Cela passe nécessairement par la présence d'une expertise humaine. C'est le binôme « technologie + humain » qui sera toujours gagnant. C'est d'ailleurs ce qui fait la force et la différenciation d'acteurs comme Ellisphere par rapport à d'autres qui ne se sont pas dotées d'équipes bien dimensionnées et expertes en analyse des données.

3 IDÉES À RETENIR

- Les multiples ruptures auxquelles les entreprises sont confrontées, sont l'occasion pour les Credit Managers de transformer leur métier en profondeur et d'étendre leur rôle dans les organisations, de façon durable.
- Les Credit Managers doivent mettre en exergue leurs compétences avec quatre principes d'actions, qui correspondent aux ruptures actuelles : maîtriser les données, intégrer la conformité réglementaire, optimiser les processus et s'adapter aux turbulences économiques.
- La civilisation du risque, qui s'installe durablement, constitue une formidable opportunité pour valoriser l'ADN des Credit Managers : réduire l'incertitude.

Le rôle du Credit Manager a fortement évolué. Il occupe désormais une place centrale dans les organisations, s'appuie de plus en plus sur les technologies et l'automatisation, doit prendre en compte les obligations réglementaires comme la réputation de son entreprise, les risques financiers mais également extra-financiers et le risque de fraude grandissant, savoir naviguer dans un océan de données (mais avec des données financières de plus en plus rares) tout en étant capable de prendre des décisions rapidement et de savoir les expliquer... Comment alors évaluer son client ou prospect pour répondre à ces enjeux ?

²⁸ <https://www.apec.fr/tous-nos-metiers/informatique/data-scientist.html>

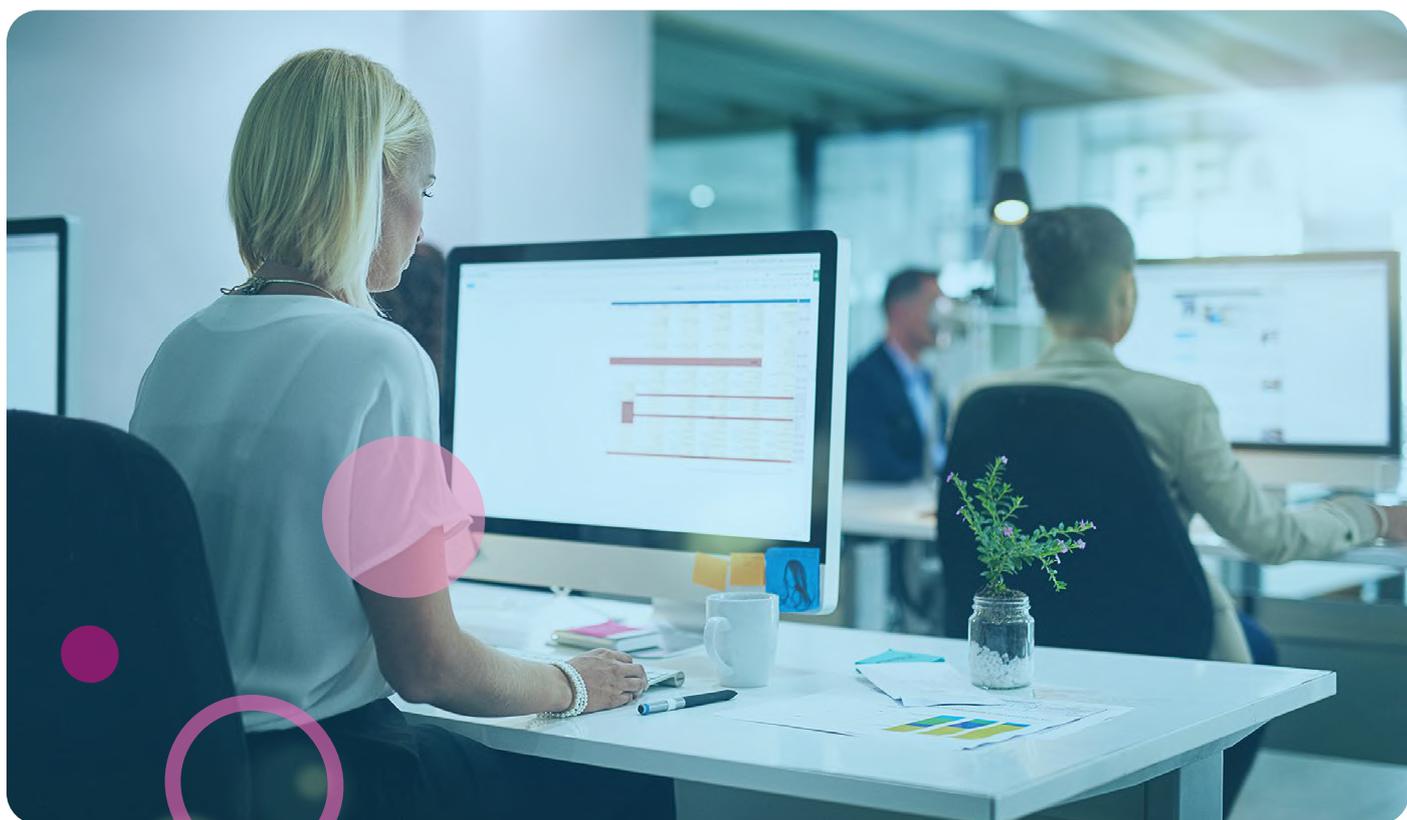
3 ADOPTER UNE APPROCHE PRAGMATIQUE POUR ANALYSER LES RISQUES CLIENTS

L'ensemble du cycle de vie des relations avec les clients doit être aujourd'hui maîtrisé. La simple approche « client-fournisseur », impersonnelle et ponctuelle, en fonction des cycles de commandes et de paiement, n'est désormais plus suffisante. Il faut en effet nouer des relations plus profondes et durables avec des clients : mais encore faut-il bien les connaître et éviter les déconvenues.

A. La démarche d'évaluation des tiers doit se réaliser dans une logique de connaissance

Les Credit Managers subissent de nombreuses contraintes qui viennent complexifier l'analyse des dossiers de crédit : une information financière de moins en moins disponible, une explosion de la fraude, une situation économique en tension qui impose, au-delà de la solvabilité, une vision cash de l'analyse financière des clients, une difficulté à identifier les bonnes données nécessaires et suffisantes à une prise de décision rapide sans se perdre dans le volume de données disponibles, l'intégration de nouveaux risques (fraude, etc.) dans le processus de décision, un environnement économique de plus en plus instable qui exige des indicateurs adaptés, etc.

Nous proposons ici une méthodologie d'évaluation des tiers pragmatique, qui permet de répondre à ces enjeux, pour accompagner les Credit Managers dans leurs décisions de crédit et leur faire gagner du temps.



ETAPE 01

» Besoins du Credit Manager

Vous avez besoin de prendre une décision de crédit très rapidement pour une large partie de votre portefeuille. Dans la mesure où près de 75% des bilans sont confidentiels, vous pouvez vous appuyer sur les scores et avis de crédit.

» Sur quels indicateurs s'appuyer ?

Le score de probabilité de défaillance et son historique, qui estime si une entreprise va être en cessation de paiement dans les 12 mois à venir

Le score de probabilité de défaillance va vous permettre d'automatiser les décisions de crédit et gagner du temps :

- Être en capacité de suivre un portefeuille de plusieurs milliers de clients avec des changements quotidiens avec confiance grâce à la qualité du score
- Améliorer la productivité dans l'analyse de crédit par la priorisation des dossiers à traiter via une étude humaine

Pour être efficace, le score de probabilité de défaillance doit intégrer les données issues de bilans confidentiels, et s'appuyer sur la puissance de calcul des technologies de « machine learning », capable d'« absorber » un volume croissant de données, et l'allier aux compétences d'experts.

» L'historique du score vous permet de juger de la stabilité du risque que pose la société que vous évaluez, en visualisant les 3 ans d'historique par semestre.

» Ce score doit s'adapter à votre activité et à l'horizon de temps de vos contrats, par exemple pour des acteurs du leasing, avec des scores de défaillance sur des horizons plus longs (2, 3 ou 5 ans). Ces scores permettent ainsi d'évaluer le risque d'un partenaire commercial et sa durabilité sur un temps long avec une grande pertinence dans la mesure où le score est adapté aux horizons de temps des projets moyen et long termes.



Date de la dernière procédure collective

Accéder à la date de la dernière procédure collective vous permet d'identifier instantanément si la société fait l'objet d'une procédure collective et d'adapter ainsi votre décision de crédit. L'enjeu ici est de vous appuyer sur une base clients et prospects à jour, et de vous assurer d'être alerté le plus vite possible.

L'avis de crédit et son historique

Le score de défaillance vous indique que vous pouvez travailler avec ce prospect, mais concrètement, quel encours maximal pouvez-vous lui accorder pour rester dans un risque de crédit raisonnable ?

- L'avis de crédit vous permet de maîtriser l'encours client afin de maîtriser votre risque.
- L'historique de l'avis de crédit, quant à lui, vous permet de juger de la stabilité du risque de la société que vous évaluez, en visualisant les 3 ans d'historique par semestre de l'avis de crédit (de la même manière que l'historique du score de défaillance).

Vous devez être en capacité de personnaliser ces scores pour qu'ils s'adaptent parfaitement aux besoins de votre entreprise et de vos équipes :

- Construire ou adapter votre score de défaillance avec vos propres règles métiers et données internes, pour mieux maîtriser son fonctionnement et y apporter plus de finesse en intégrant des données internes à votre entreprise.
- Ou adapter non pas le calcul mais la forme que prennent les résultats du score (échelle sur 10, code couleur, et.), pour faciliter son adoption et son usage par vos équipes qui ont besoin de garder leurs habitudes.



ETAPE 02

» Besoins du Credit Manager

Vous avez désormais le temps de vous focaliser sur les dossiers les plus à risque avec votre équipe : ceux qui nécessitent une étude manuelle approfondie en fonction des enjeux du client (l'encours à accorder) et d'un score de probabilité de défaillance.

Pour autant, vous ne disposez que de quelques minutes pour prendre une décision sur chaque dossier, et vous avez besoin :

- » de comprendre d'où proviennent les risques pour prendre votre décision sereinement, alors même que 75% des bilans sont confidentiels, ce qui ne vous permet pas de réaliser une analyse financière sur ces tiers ;
- » d'expliquer votre décision au commercial concerné si vous n'accordez pas le crédit à son client.

» Sur quels indicateurs s'appuyer ?

Plusieurs indicateurs métiers doivent vous permettre de comprendre en un clin d'œil d'où provient le risque. Pour prendre rapidement la décision de crédit, il est important d'évaluer :

- le risque de liquidité,
- le risque structurel lié à l'endettement,
- le risque lié à l'allongement des délais de paiement,
- le risque d'instabilité lié au comportement de l'entreprise,
- et le risque lié au soutien financier (ou non) d'un groupe.

Evaluer le risque de liquidité

En complément du score de défaillance qui suit la solvabilité de la société à 12 mois, et compte tenu du contexte économique instable que les entreprises connaissent aujourd'hui, vous avez besoin de regarder le risque d'illiquidité à très court terme pour prendre votre décision de crédit.

L'indice de résilience d'Ellisphere vous permet en un clin d'œil d'apprécier la résilience de la liquidité de l'entreprise au regard de l'évolution du contexte économique.

Vous devez disposer d'un indicateur qui saura vous indiquer immédiatement, par exemple : « Votre client porte un risque de crédit jugé sensible lié au contexte économique actuel (multiples crises, crise ukrainienne). En effet, il a un risque d'illiquidité fort, et l'impact de la crise sur son secteur est jugé sensible. »

Si vous souhaitez creuser cette information, il est essentiel que vous puissiez bénéficier d'une analyse financière fondée sur les flux de trésorerie et non uniquement comptable pour mieux apprécier le risque que vous encourez.

Évaluer le risque structurel

Après avoir pris connaissance du risque d'illiquidité, il est essentiel d'avoir connaissance du risque lié à l'endettement de votre prospect ou client. L'indicateur d'endettement d'Ellisphere vous permet de constater instantanément la capacité de la société à rembourser sa dette ou à pouvoir se réendetter pour faire face à ses échéances.

Évaluer le comportement de paiement

L'évolution des délais de paiement impacte directement la trésorerie. C'est pourquoi il est important de se poser une série de questions avant d'accorder un crédit : le client paye-t-il en temps et en heure ? S'il paie en retard, de combien de jours, et paie-t-il moins bien que les autres acteurs de son secteur ? Est-ce dû à une politique de paiement (mauvais payeur) ou à une tension sur la trésorerie (détérioration du nombre de jours de retard de paiement) ? A-t-il connu un incident de paiement récemment ?

L'indice PayTREND d'Ellisphere permet ainsi :

- d'anticiper un mauvais payeur dans le but de mettre en place des actions pour m'assurer d'être payé à l'heure,
- de bénéficier d'un signal faible d'une grande fraîcheur pour anticiper une tension de trésorerie pouvant mener à une défaillance.

En fonction des signaux faibles que vous avez pu repérer, et selon le niveau de risque porté par le client ou prospect évalué, vous pouvez aller dans le détail pour en savoir plus sur le risque que constitue l'expertise de paiement. Il s'agit de vérifier si la situation est passagère ou si ce comportement est ancré dans les habitudes de l'entreprise, notamment à travers l'analyse de l'indicateur de comportement sectoriel PayRANK. Celui-ci présente le délai de paiement fournisseurs de l'entreprise comparé à son secteur et prend en compte les informations négatives de l'entreprise (incidents, privilèges, contentieux, impayés, litiges et sanctions DGCCRF) pour identifier les sociétés qui ont des comportements à payer en retard.

Evaluer le risque d'instabilité des PME et TPE en analysant leur comportement

Les TPE et PME représentaient 83% des défaillances en 2023. Pourtant, peu d'informations sont disponibles à leur sujet, d'autant plus que ces entreprises choisissent quasiment systématiquement de rendre leurs bilans confidentiels, ce qui les rend particulièrement difficiles à évaluer. Comment alors améliorer sa connaissance client sur ces entreprises avant de valider les conditions de crédit ?

Dans un environnement économique très changeant et très risqué, vous avez besoin d'envisager une relation stable avec votre client, ou au contraire d'être averti d'un comportement instable qui pourrait porter préjudice à la solvabilité de la société.

C'est l'objet de l'indicateur de stabilité d'Ellisphere qui permet aux Credit Managers d'identifier le risque d'instabilité d'une entreprise sur la base de ses comportements atypiques susceptibles de vous interpeller (sur la base de l'adresse, de la gouvernance, des bilans, etc.), et donc de prendre une décision sur une entrée en relation ou une décision de crédit.

Evaluer le risque Groupe

Enfin, il est recommandé de s'intéresser au groupe auquel la société appartient, afin de répondre à la question suivante : suis-je susceptible d'être payé même en cas de difficulté de mon client compte tenu de son appartenance à un groupe ?

En analysant les capitaux propres et le niveau d'endettement financier du groupe, le score d'Ellisphere permet d'estimer si la société appartient ou non à un groupe solide susceptible de la soutenir en cas de difficulté.

Pour plus de finesse si le dossier client l'exige, il est intéressant d'analyser les liens de dépendance capitalistique (dirigeants, actionnaires, participations, bénéficiaires effectifs) afin d'identifier qui détient le pouvoir sur la société évaluée.



ETAPE 03

» Besoins du Credit Manager

A l'aide de ces 5 indicateurs, vous bénéficiez d'une connaissance poussée de votre client ou prospect en un clin d'œil. Pour autant, avant toute prise de décision, il est crucial de vérifier si vous ne faites pas l'objet d'une tentative de fraude : avez-vous vérifié que le prospect n'est pas une coquille vide qui n'honorera jamais sa dette ? Etes-vous certain que votre interlocuteur est le bon, et qu'il ne s'agit pas d'une usurpation d'identité ?

Amplifiée par la transformation digitale, la professionnalisation de la fraude en BtoB génère depuis quelques années une augmentation considérable des pertes financières, ainsi que des dommages réputationnels pour les entreprises.

» Sur quels indicateurs s'appuyer ?

La Vérification Automatique d'IBAN

La fraude au virement touche 64% des entreprises. Il est devenu courant d'être l'objet d'une usurpation d'identité, c'est donc une action nécessaire pour éviter les pertes financières sèches. Avant toute décision, il est essentiel de vérifier que l'IBAN que vous avez reçu de votre prospect ou client lui appartient réellement, et qu'il ne s'agit pas d'une usurpation d'identité.

Ainsi, automatiser la vérification des IBAN permet de s'assurer que cet IBAN correspond au compte du tiers et que le compte est bien actif, pour in fine s'assurer de la fiabilité du tiers. L'enjeu n'est plus de vérifier l'intermédiaire en le contactant, alors même que la technologie deepfake permet de prendre l'apparence d'un autre. Il s'agit d'aller vérifier l'information directement au sein du système d'information de la banque du tiers.

Le score de risque de fraude

La technique dite de la coquille vide s'est répandue. Elle consiste à créer une entreprise avec un dirigeant de paille ou des représentants de sociétés à l'étranger, voire qui n'existent plus. C'est une entreprise réelle dans la mesure où elle possède une existence réelle (événements légaux, bilans, etc.), mais qui est créée ou reprise à vocation de fraude.

Il est fondamental de s'assurer que la société que vous évaluez n'est pas une coquille vide, d'autant plus que ces sociétés présentent souvent des bilans particulièrement bons car faussés. Comment alors repérer ces coquilles vides ? Le score de risque de fraude d'Ellisphere aide à repérer les coquilles vides. Il permet non seulement aux entreprises de se prémunir de pertes financières, mais il leur permet également de gagner en productivité en priorisant les dossiers les plus complexes et les plus risqués que les équipes doivent étudier.

ETAPE 04

» Besoins du Credit Manager

Le score de défaillance, les indicateurs métiers et les solutions pour vous prémunir de la fraude apportent une vision complémentaire et très complète des risques à accorder un crédit. Néanmoins, il arrive que vous ayez encore des doutes, et que vous souhaitiez affiner votre prise de décision.

Dans la mesure où nous subissons de plus en plus de chocs conjoncturels, il est nécessaire pour finaliser la prise de décision d'anticiper un risque de dégradation de la liquidité à très court terme, en identifiant les événements qui ont eu lieu après la publication du dernier bilan. Il est alors intéressant de prendre en compte :

- » les événements récents : « Quels sont les événements qui pourraient m'empêcher de travailler avec cette société ? »,
- » l'environnement de l'entreprise : « Qu'est-ce qui, dans l'environnement de l'entreprise, peut influencer négativement sur sa santé financière, et doit m'alerter ? »

Il s'agit de rester alerte aux signaux faibles qui, s'ils sont identifiés à temps et convenablement interprétés, doivent permettre d'intervenir efficacement.

» Sur quels indicateurs s'appuyer ?

L'indicateur de risque sectoriel et l'indicateur de dynamisme entrepreneurial

- » En complément du score de défaillance qui suit la solvabilité de la société à 12 mois, il est intéressant de s'intéresser au secteur d'activité de votre client ou prospect, et de vous poser la question suivante : le secteur d'activité de la société subit-il ces derniers mois une mauvaise conjoncture qui la mettrait à risque ?

L'indicateur de risque sectoriel suit l'évolution des défaillances d'entreprises à un niveau fin (niveau NAF) afin de permettre au Credit Manager d'appréhender le risque que pose le secteur du client ou prospect.

- » En cas de risque sectoriel élevé (évolution défavorable du nombre de défaillances d'entreprises), la question se précise : le secteur sur lequel est positionné le client est-il un « malade chronique », ou reste-t-il sain et résilient malgré une mauvaise conjoncture ?

L'indice de dynamisme entrepreneurial étudie alors si les créations d'entreprises sont plus ou moins élevées que les défaillances d'entreprises, afin de juger du dynamisme du secteur, et de vous permettre de prendre une décision.

Le score de presse Actu Médias

Le Credit Manager doit régulièrement s'engager sur des dossiers à fort enjeu, avec des encours importants à accorder au client. C'est pourquoi il doit pouvoir bénéficier de l'information la plus récente possible, et rester aux aguets de tout événement susceptible de fragiliser la société cliente, sans pour autant éplucher tous les articles puisque, rappelons-le, le Credit Manager doit être capable de prendre une décision en quelques minutes.

Le score de presse répond à ces enjeux en donnant une analyse de sentiment sur une entreprise, sur la base des résumés d'articles récents. Le Credit Manager peut alors anticiper un risque très récent sur un tiers à l'aide d'une information à chaud issue de la presse, ou au contraire identifier une opportunité aidant à la prise de décision (commande importante, etc.).

L'information sur le dirigeant

Un dirigeant peut avoir un impact majeur sur la performance de son entreprise, et in fine sur sa solvabilité, et donc sur votre risque de crédit. Il est alors judicieux de consulter l'historique des entreprises qu'il a dirigées sur les dernières années, et le score de défaillance de ces entreprises au moment où il était à leur tête.

S'il convient de considérer ce signal faible avec recul (la solvabilité d'une entreprise dépendant de multiples critères), il peut compléter l'analyse en cas de doute.

La démarche d'évaluation d'Ellisphere, une démarche experte mais pragmatique

1. Etudier la santé de l'entreprise par les scores de défaillance, afin de prendre des décisions très rapidement sur 80% des dossiers à traiter.
2. En complément du score, focaliser son attention sur les 20% de dossiers restants avec une analyse manuelle approfondie : bénéficier de signaux forts métiers permettant d'obtenir en un clin d'œil une vision fine de la santé de l'entreprise, et ce même si les comptes sont confidentiels (liquidité, endettement, comportement instable, retard de paiement, soutien du groupe).

Dans cette logique, Ellisphere apporte une expertise métier avec une méthodologie éprouvée. Vous pouvez transmettre des données en votre possession pour affiner la pertinence des indicateurs et améliorer l'appréciation du risque.

3. Vérifier si vous ne faites pas l'objet d'une tentative de fraude par l'entreprise évaluée.
4. Analyser les signaux faibles sur l'environnement de l'entreprise (comment évolue le secteur d'activité de l'entreprise, presse) et ses dirigeants. Ces informations peuvent révéler une influence sur l'environnement de l'entreprise et donc sa santé financière à venir.

B. Les technologies : indispensables...mais pas sans l'humain !

1 Une automatisation « totale » n'est pas optimale : les limites de l'automatisation généralisée

Si les technologies constituent indéniablement un progrès concret pour la détection, l'analyse et la maîtrise des risques clients, et continueront de se développer, notamment au rythme de l'Intelligence Artificielle (en particulier l'IA Générative), une automatisation intégrale n'est pas une perspective souhaitable.

Accorder une confiance aveugle dans les données en automatisant tout ce qui peut l'être, présente trois inconvénients essentiels : d'une part, la problématique de qualité des données reste majeure dans les organisations. D'autre part, il existe un certain nombre de biais dans l'interprétation des données qui peuvent conduire à des prises de décisions non optimales. Enfin, l'explosion de la fraude constitue également un inconvénient majeur.

Selon l'étude «Data Quality : The State of the Art» réalisée par Gartner en 2023, 70 % des entreprises considèrent la qualité des données comme un défi majeur, et que 80 % des données d'entreprise pourraient être inexactes ou obsolètes.²⁹ On retrouve cette préoccupation pour les organisations qui recourent à l'Intelligence Artificielle : la qualité des données est, pour 42 % des responsables de données qui l'implémentent ou prévoient de l'utiliser, le principal obstacle à l'adoption, selon une étude Wakefield Research/Informatica³⁰.

La non-qualité des données est donc un phénomène largement répandu, même pour des informations dont la qualité est a priori considérée bonne : on estime ainsi que 10 à 15 % des données légales sur les entreprises sont sujettes à des anomalies ou des erreurs.³¹



²⁹ « Qualité des données : un pilier majeur de la Data Gouvernance ». <http://www.taleofdata.com/post/qualite-des-donnees-pilier-de-la-data-gouvernance>

³⁰ CDO insights 2024 : tracer la voie vers l'IA, Wakefield Research, Informatica. On retrouve une proportion similaire dans l'étude AWS « Agenda CDO 2024 ». <https://d1.awsstatic.com/psc-digital/2024/gc-600/cdo-biz-value/CDO-Agenda-2024-fr-fr.pdf>

³¹ « L'importance d'une donnée de qualité dans la prise de décision de crédit », Ellisphere, octobre 2022. <https://www.ellisphere.com/qualite-donnee-credit-management/>

Baser une stratégie de maîtrise des risques clients uniquement sur les données, en occultant l'analyse humaine, ne peut fonctionner. D'autant qu'il existe un certain nombre de biais liés aux données, par exemple :

- **Le biais d'ancrage**, qui consiste à accorder trop de poids aux données sur le jugement humain dans les prises de décision.
- **Le biais informationnel**, lorsque trop d'informations ne permet plus de prendre les bonnes décisions efficacement (temps à passer pour l'analyse, approche ROI).
- **Le biais des corrélations illusoire** : un traitement totalement automatisé peut conduire à des conclusions tronquées, voire fausses.
- **Le biais de la qualité des données**, illustration du principe : « Mauvaise qualité des données en entrée, mauvaise qualité à la sortie ».
- **Le biais de l'uniformité**, qui se traduit par l'oubli de données non structurées, de signaux faibles ou d'informations qui n'existent que sous forme papier et non numérique.
- **Le biais de la création de valeur**, qui consiste à croire que la technologie et l'automatisation créent par définition de la valeur par rapport à des processus manuels.
- **Le biais des indicateurs**, qui se caractérise par un manque de pertinence ou d'utilité. Rappelons qu'un indicateur doit répondre aux critères SMART (Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Time based). En outre, l'automatisation, par facilité, incite souvent à créer trop d'indicateurs.



2 La place de l'humain est fondamentale pour garantir une bonne décision de crédit

» L'intervention humaine garantit la qualité de la donnée dans un contexte de foisonnement de données plus ou moins fiables

L'open data et la culture de la donnée donnent accès à de plus en plus de données qui peuvent aider à mieux comprendre et analyser les clients. Pourtant, cette explosion des volumes de données disponibles ne doit pas cacher l'enjeu majeur en matière de maîtrise des risques clients : garantir la fiabilité des données.

La qualité et la fiabilité des données ne vont jamais de soi, même pour des sources réputées très fiables, comme celles issues de données officielles. Car le principe du GIGO (Garbage In, Garbage Out) est hélas, toujours d'actualité : des données défectueuses ne peuvent produire que des résultats approximatifs, dans le meilleur des cas, ou, pire, complètement faussés. La qualité des données est pourtant essentielle pour garantir la pertinence des prises de décision.

La qualité ne peut alors être améliorée que par des interventions humaines. Une étude Drexel University/Precisely a constaté que la confiance dans la qualité des données reste trop faible dans les organisations, qui sont seulement 34 % à qualifier la qualité de leurs données comme « élevée ou très élevée », et 20 % la jugent « faible ou très faible ».³² Les analystes de Gartner vont même jusqu'à affirmer que les données sont « les déchets toxiques de l'ère digitale ».³³

Agréger de l'information ne suffit pas. Ainsi, la valeur apportée au Credit Manager dans son analyse réside dans le nettoyage et le traitement de ces données. Les données doivent être conformes aux standards et nomenclatures existantes, dans leur structure (nommage, format) mais également dans leur réalité.

Ce traitement peut être en partie automatisé. Pour assurer un niveau de qualité optimal, des programmes jouent des centaines de contrôles adossés à des règles métier avant que les données ne puissent être chargées ou encore rejetées en vue d'un contrôle et une validation par nos gestionnaires de données : création et implémentation de règles de gestion des sources, ainsi que de contrôles de cohérence par recoupements rigoureux des sources/données. Ces contrôles sont régulièrement adaptés, enrichis, dès lors qu'une même anomalie survient à plusieurs reprises, ou que les formats, les contenus ou la législation évoluent.

Pour autant, une intervention manuelle est obligatoire pour garantir la fiabilité des données. A ce traitement automatisé peuvent s'ensuivre des actions humaines de rapprochement, de vérification, d'arbitrage, de correction et d'enrichissement des données, notamment en cas d'information manquante ou discordante entre les sources. Pour ce faire, Ellisphere s'appuie sur des gestionnaires spécialisés par sources et données (liens financiers/Bénéficiaires Effectifs, Procédures collectives, bilans, BODACC) ainsi que des enquêteurs pour corriger, mettre à jour et enrichir l'information diffusée.

Si ce travail amont sur la qualité de la donnée permet de restituer une information enrichie, il permet également d'obtenir une matière première de qualité à partir de laquelle nos indicateurs sont générés. C'est en s'appuyant sur cette qualité de la donnée ainsi que sur l'expertise métier, que nos data scientists élaborent et testent des indicateurs pertinents et fiables.

³² 2023 Data integrity trends and insights report, Drexel University College of Business, Precisely. <http://www.lebow.drexel.edu/sites/default/files/2023-06/lebow-precisely-report-2023.pdf>

³³ Data is the toxic waste of digital era, here's how to clean up the mess, Gartner Symposium 2023.

» L'expertise métier garantit la fiabilité de l'information et de l'analyse en la contextualisant et en l'interprétant

Si une bonne décision de crédit se fonde sur une donnée de qualité, cela ne suffit pas. Cette donnée doit être transformée en une information activable et contextualisée, compréhensible et explicable.

C'est là qu'interviennent les équipes expertes, pour « faire parler la donnée ». Les experts créent des indicateurs qui sont autant de signaux forts permettant d'anticiper un risque sur les sociétés. Ce sont ces experts qui vérifient et garantissent que l'indicateur a du sens pour le Credit Manager et est performant. Nous retrouvons alors des profils différents d'experts qui sont toujours sollicités dans la création de nouveaux indicateurs :

- **L'expert métier** : il sait anticiper les besoins des Credit Managers et s'assure que les informations et indicateurs créés restent pragmatiques pour permettre une décision rapide, tout en répondant à la complexité du métier et des questions que se posent les Credit Managers.
- **L'expert financier** : il sait trouver les signaux dans les comptes afin de prévoir une dégradation de la santé de l'entreprise (liquidité, analyse de l'endettement, etc.). Les données financières sont soigneusement sélectionnées pour améliorer la prédictivité de la défaillance, tout en proposant un indicateur compréhensible par tous, et notamment les non experts. Il travaille notamment avec les Data Scientists pour s'assurer que les travaux d'Intelligence Artificielle soient corrélés avec les informations financières. C'est bien l'expertise humaine qui garantit la performance du modèle d'IA.
- **L'expert sectoriel** : il réalise des veilles sectorielles quotidiennes et échange avec l'écosystème Ellisphere (banques, administrations, clients, partenaires, fédérations, etc.) afin de construire les prévisions les plus fiables possibles et d'impacter les indicateurs par cette composante sectorielle. Son travail ne se limite pas à compter les défaillances d'entreprises par secteur d'activité ; il va chercher des informations complémentaires dans l'écosystème afin de proposer des indicateurs pragmatiques.
- **L'expert en donnée** : il est un atout crucial pour cibler, filtrer les sources et les données pertinentes pour déterminer l'information que l'on souhaite obtenir. Il croise les sources et données internes et externes entre elles afin d'en déduire une information véridique. C'est ce multi-sourcing qui va conférer la richesse et la fiabilité de l'information.

Si une bonne décision de crédit se fonde sur une donnée de qualité, cela ne suffit pas. Cette donnée doit être transformée en une information activable et contextualisée, compréhensible et explicable.



» L'humain reste incontournable pour comprendre et arbitrer

Disposer d'une donnée de qualité et d'indicateurs cohérents pour comprendre la situation d'une entreprise est le socle d'une bonne décision. L'analyse d'un dossier passe souvent par une recherche tous azimuts d'éléments à relier entre eux ou de données pas encore présentes dans les « tuyaux » numériques. Ainsi, l'expert de la gestion du risque va exploiter tous les signaux faibles à sa disposition, et va chercher à comprendre les interactions entre ces signaux.

Cette recherche passe souvent par une demande d'explication auprès de l'entreprise elle-même. L'analyste contacte l'entreprise pour comprendre les tendances en cours : chiffre d'affaires, marges, concurrence, ressources humaines... Chacun des paramètres aura un impact différent et aura des conséquences sur la capacité de l'entreprise à payer son fournisseur.

L'analyste pourra aussi confronter sa lecture à l'écosystème de l'entreprise. L'analyste – en comprenant l'évolution et en s'appuyant sur des éléments frais et exclusifs – sera en mesure d'affiner sa position de crédit : augmenter un encours quand les perspectives sont positives ou le réduire, voire arrêter une relation quand la situation se dégrade. La sensibilité de l'humain sera alors déterminante pour arbitrer une position, surtout quand il s'agit d'arrêter une relation, en anticipation d'une potentielle défaillance à venir.

Prendre la bonne décision en credit management n'est jamais facile : continuer une relation commerciale et ne pas être payé ou arrêter une relation commerciale avec une entreprise qui va finalement s'en sortir. Cette décision passe donc par l'utilisation de données fiables, d'indicateurs compréhensibles, d'éléments récents et de première main. C'est ce que propose Ellisphere avec ses outils allant de sa plateforme Ellipro Risk Management et ses API, façonnées par une expertise multiple, à l'explication de la donnée avec sa hotline, jusqu'à la recherche et la compréhension des perspectives avec ses enquêtes et analyses.

3 IDÉES À RETENIR

- L'automatisation totale n'est pas souhaitable : elle induit en erreur compte tenu de la faible qualité de la donnée, exacerbée avec le temps, et provoque de nombreux biais dans l'analyse (biais d'ancrage, biais des corrélations illusoire, etc.)
- Pour garantir la fiabilité de la donnée, l'automatisation est nécessaire face au volume de données à traiter, mais en aucun cas suffisante. L'intervention humaine est absolument nécessaire pour disposer d'une donnée de qualité (contrôle, correction, enrichissement).
- La place de l'humain est d'autant plus essentielle que l'expertise métier est clé pour contextualiser des informations, les comprendre, et arbitrer en vue de prendre la meilleure décision de crédit et de limiter le risque.



C. Au final : Les 4 scénarii possibles de la Gestion des Risques Clients

- **Ne rien faire : un scénario très risqué**

Il est évidemment toujours possible de ne rien faire ou de « faire comme avant ». Cette approche peut se justifier par des contraintes budgétaires, par des arbitrages qui laissent la place à d'autres priorités ou par le fait que les enjeux sont considérés comme n'étant pas si cruciaux.

Mais c'est une stratégie de très court terme qui ne peut fonctionner à moyen et long terme.

En outre, elle conduit à alourdir tendanciellement les coûts, par exemple, ceux liés à l'analyse amont et au recouvrement. N'importe quel benchmark ou audit révéleront, un jour ou l'autre, des écarts de performance opérationnelle du Credit Manager.

Pire, à terme, cela peut mener à une catastrophe financière, voire la faillite, si le nombre de clients défaillants devient progressivement ou soudainement trop important.

- **Optimiser à la marge : oui... mais...**

Cette approche est privilégiée par les entreprises qui vont agir de manière ponctuelle, sans avoir défini de véritable vision de maîtrise des risques clients.

Dans ce contexte, l'entreprise va se contenter d'élaborer un indicateur simple, qui fournira des informations partielles.

- **Tout faire en interne : le piège**

Vouloir tout faire soi-même peut être louable, comme la décision de ne rien faire, surtout dans les PME et ETI. Toutes les analyses de risques sont alors effectuées en interne.

Mais cela nécessite des ressources humaines et financières, ainsi que du temps pour réaliser des tâches chronophages (recouvrement, relances, gestion des contentieux).

A mesure que les enjeux financiers deviennent significatifs, cette approche montre vite ses limites.

- **Se faire accompagner par des experts : une approche créatrice de valeur et de sérénité pour les Credit Managers**

Cette approche est évidemment la plus vertueuse, les acteurs sur le marché comme Ellisphere disposent des données, des ressources, de l'expertise, des méthodologies éprouvées. Ils se positionnent comme des partenaires de confiance, en proposant des informations fiables et traçables, avec des règles déontologiques et de confidentialité.

L'expertise porte sur la collecte, le traitement, l'analyse, la restitution et la sécurisation de la data. Surtout, la masse de données collectées garantit une fiabilité des scores et des indicateurs. Par exemple, Ellisphere permet d'accéder aux informations sur 225 millions d'entreprises dans 230 pays.

Il reste difficile, pour les Credit Managers, de ne pas faire appel à un prestataire spécialisé, pour la simple raison que la qualité des indicateurs et du scoring repose sur la collecte et la mutualisation de nombreuses données, multi-sources, qu'il faut traiter et nettoyer. Une entreprise seule ne peut obtenir les données utiles, surtout lorsque de plus en plus de bilans relèvent du mode confidentiel³⁴, possible depuis 2014. Ce comportement n'a rien d'anecdotique : en 2021, environ 60 % des entreprises, et probablement plus de 70 % aujourd'hui, ont choisi la confidentialité de leurs comptes sociaux³⁵, les seuils ont d'ailleurs été relevés en février 2024³⁶.



³⁴ « L'option de confidentialité des comptes séduit de plus en plus », Ellisphere.

<http://www.lebow.drexel.edu/sites/default/files/2023-06/lebow-precisely-report-2023.pdf>

³⁵ Confidentialité des comptes, une réalité qui inquiète les acteurs du crédit interentreprises, Ellisphere.

<http://www.lebow.drexel.edu/sites/default/files/2023-06/lebow-precisely-report-2023.pdf>

³⁶ « Les seuils définissant la taille des sociétés et des groupes évoluent »,

<http://www.lebow.drexel.edu/sites/default/files/2023-06/lebow-precisely-report-2023.pdf>

CONCLUSION

LE CREDIT MANAGER OCCUPE UNE PLACE DE PLUS EN PLUS CRUCIALE DANS L'ENTREPRISE

avec l'avènement d'une culture cash dictée par le contexte géopolitique instable et les conditions économiques dégradées. Il est d'autant plus mis sous pression face aux nouvelles exigences qui s'imposent à lui : prendre en compte les risques de fraude, extra-financiers, les obligations réglementaires et la réputation de l'entreprise, et rester capable de prendre une décision de crédit éclairée en un temps record malgré le foisonnement des données, et la raréfaction des données financières.

Dans ce contexte, il est essentiel que le Credit Manager puisse s'appuyer sur une approche pragmatique pour évaluer ses clients et prospects : sortir du cadre de la solvabilité pour rentrer dans une logique de connaissance du tiers, bénéficier d'indicateurs multirisques (le score de défaillance, mais également un indicateur de liquidité, un score de fraude, etc.) permettant de prendre une décision rapidement et de savoir l'expliquer, et s'appuyer sur les technologies pour automatiser au maximum la collecte des données, l'analyse et la prise de décision.

La clé d'une évaluation pertinente (une évaluation qui in fine réduit le risque de crédit) sera de ne pas négliger la valeur de l'expertise et de l'humain dans le processus de prise de décision. Celle-ci doit impérativement s'appuyer sur des données fiabilisées, c'est-à-dire vérifiées, corrigées et enrichies à l'aide de multiples sources de données et d'un traitement humain, sous peine de fausser l'évaluation (Garbage In, Garbage Out) et au contraire d'accentuer son risque de crédit. Le Credit Manager, doit aussi pouvoir s'appuyer sur une équipe d'experts pour faire parler ces données et les transformer en informations et indicateurs contextualisés, activables et explicables.

Trouver les compétences et mettre en place une organisation répondant à tous ces enjeux est complexe et coûteux. Plus encore, les entreprises ne pourront pas accéder à certaines données, la part des bilans confidentiels augmentant inexorablement. C'est pourquoi, il est recommandé de se faire accompagner par une équipe experte, mêlant technologie et humain pour optimiser son risque de crédit.



SUIVEZ

L'ACTUALITÉ ELLISPHERE



www.ellisphere.com



@ellisphere



@ellisphere



@_ellisphere_





ellisphere

Pour un monde économique fiable et une croissance durable

www.ellisphere.com

Siège social : Tour Franklin – 100-101 Terrasse Boieldieu – 92042 Paris La Défense Cedex
Adresse postale : 74 Rue Gorge de Loup, 69009 Lyon
S.A.S. au capital de 2 519 229 euros – 482755741 RCS Nanterre

Copyright ©2025 ELLISPHERE. Crédit photos : iStock, Shutterstock, GettyImages - Création : AngelysProd.com