

# LE CAS DE L'ASSURANCE CRÉDIT OU LA GESTION DU PASSIF PAR LA PRÉVENTION

MICHEL MOLLARD

*Président du directoire, Euler Hermes  
Membre du directoire, Groupe Euler Hermes<sup>1</sup>*

NICOLAS DELZANT

*Membre du directoire, Euler Hermes  
Directeur des Engagements*

*L'année 2008 apparaît comme celle d'un retournement de cycle. La France ne restera pas à l'écart de celui-ci. Le présent article explique comment l'assurance crédit, qui garantit les transactions commerciales entre les entreprises, gère son passif dans un tel environnement.*

---

## L'année 2008 ou le retournement de cycle

---

### ■ Une économie mondiale sous tension

**L**orsque, à l'été 2007, éclate la crise des « *subprimes* » aux États-Unis, l'économie mondiale vit une phase de croissance sereine, de celles dont on ne voit aucune raison pour qu'elles se ralentissent. Les États-Unis, malgré leur déficit commercial chronique, surfent sur des taux de croissance confortables ; l'Asie – et bien sûr avant tout la Chine et l'Inde – affiche des taux proches des 10 %

(et même supérieurs en Chine), suivie de près par la Russie ou le Brésil. La « vieille Europe » arbore des performances somme toute honorables, tout du moins à l'aune à laquelle nous avons pris l'habitude de les juger.

Aucun expert ne voit venir ce retournement, même si certains estiment que la sphère financière prend des libertés avec la rigueur dans les montages financiers – de plus en plus complexes et de plus en plus audacieux – qu'elle élabore. Mais les banques n'ont pas, depuis très longtemps, eu aussi peu à provisionner sur leurs mauvais risques : elles sont donc bien moins regardantes qu'à certaines époques.

C'est à ce moment-là que, brutalement, une bulle majeure éclate. Les mêmes experts qui, hier, ne voyaient aucune raison à un coup d'arrêt, passent

maîtres dans l'explication des causes de cette crise soudaine. Comment a-t-on pu laisser se développer des produits dérivés auxquels plus personne, sauf peut-être leurs concepteurs ultimes, ne comprend rien ? Comment les organes de contrôle ont-ils pu être si laxistes ? Comment, au fond, pouvait-il en être autrement ?

Ainsi donc, de l'été 2007 à la fin de la même année, d'un phénomène certes d'ampleur significative (une part importante des emprunteurs immobiliers américains) mais localisée, on passe de la quasi-euphorie à ce qui, aux États-Unis, est clairement une crise avec, sur 2008, une désormais quasi certaine situation de récession... et, parallèlement, en Europe, une situation qui, dans le meilleur des cas, sera celle d'une croissance significativement moindre qu'en 2007. Les signes avant-coureurs sont là avec, depuis l'automne 2007, une vraie crise de l'immobilier et de la construction en Espagne – dont on commence à se demander si le secteur bancaire se porte aussi bien qu'on l'a dit –, et, depuis début 2008, une hausse sensible des défaillances d'entreprises en Grande-Bretagne, en Italie, en Allemagne, pour ne citer que ces pays. La France, à ce jour, n'est pas encore concrètement touchée, mais on imagine mal qu'une détérioration touchant toute l'Europe de l'Ouest puisse nous épargner durablement.

Nous sommes bel et bien passés de l'incertitude jusqu'en septembre/octobre dernier, à une vraie inquiétude.

## ■ L'économie française ou l'arbre du CAC 40 qui cache la forêt des Petites et moyennes entreprises (PME)

Cette crise, on ne devrait pas la subir en France, nous prophétisent certains. L'économie française serait saine, les entreprises françaises « restructurées » et peu endettées, et aucun établissement de crédit n'aurait de velléité de restreindre la nature, l'ampleur ou le coût de ses concours.

En tant que premier assureur crédit français, proche du terrain, proche de la vie du tissu économique,

habitué à rencontrer des entreprises de toutes tailles, nous savons bien que ce schéma simpliste ne correspond pas à la réalité des entreprises françaises. Encore une fois, l'arbre du CAC 40 masque la forêt immense des PME françaises, le plus souvent très peu structurées financièrement, dont les marges bénéficiaires sont faibles, et qui sont vite tributaires du moindre accident de parcours. En outre, on le sait bien, nos PME, en dépit des efforts réalisés par les pouvoirs publics, restent prisonnières de lourdes contraintes administratives. Ces contraintes se traduisent par une absence de flexibilité de l'emploi, par des difficultés à exporter et, globalement, par une absence de compétitivité que traduit bien le déficit record de notre commerce extérieur en 2007... Ce déficit est provoqué à la fois par une performance faible à l'export – surtout si l'on met à part les contrats aéronautiques – et par une importation croissante de produits de toute nature, des matières premières aux produits manufacturés que nous ne savons plus fabriquer.

À ce panorama, viennent évidemment s'ajouter les risques de restriction du crédit. Là encore, le discours officiel se veut rassurant : aucun établissement de crédit n'a mis en place de dispositions restrictives quant à l'attribution de ses concours. Il ne faut pas être candide. La réalité ne peut pas être celle-là. Aucun responsable d'agence bancaire, aucun décideur d'un établissement de crédit ne peut aujourd'hui se dispenser de regarder avec prudence les crédits qu'il consent aux particuliers comme aux entreprises. Aucun d'entre eux n'évitera d'être plus sélectif (au détriment des plus vulnérables) dans l'attribution de prêts, ou, pour le moins, dans les conditions auxquelles il les allouera. Insidieusement, sans instruction officielle, le crédit se restreint ou devient plus compliqué, et plus cher. Et cela se vérifie à tous les niveaux, depuis le particulier qui veut emprunter pour son logement jusqu'à la raréfaction des opérations de LBO (*leveraged buy-out*) ou de titrisation, pour ne citer que les montages les plus emblématiques de ces dernières années.

Comment, dans ce contexte, l'assureur crédit gère-t-il ses risques ?

## La gestion de son passif par l'assureur crédit

### ■ Le rôle de l'assureur crédit

**I**l n'est pas inutile de commencer par un bref rappel du rôle de l'assureur crédit.

Dans le bilan des entreprises, il est naturel – pour ne pas dire incontournable – de protéger certains des actifs par un contrat d'assurance. Quel patron envisagerait raisonnablement de ne pas assurer ses actifs immobiliers ou ses valeurs d'exploitation ? Laisserait-on un bâtiment industriel, un entrepôt, un siège social sans protection contre l'incendie ou l'inondation ? Laisserait-on son stock sans protection contre les mêmes dommages, ou contre le vol ?

Mais il est, curieusement, un actif que tous les dirigeants d'entreprises n'assurent pas, en l'occurrence, leur portefeuille de créances commerciales, leur poste client. Cet actif naît du fait que dans le monde du BtoB (*Business to Business*), la règle au niveau mondial est celle du paiement différé, avec des délais de paiement qui varient selon les pays entre un et plusieurs mois. Entre la livraison de son bien ou la réalisation de sa prestation et le paiement effectif, l'entreprise se trouve donc en situation de créancière. En somme, elle se transforme en établissement de crédit portant à son actif des créances sur sa clientèle. Et cela, sans toujours sans rendre compte, loin s'en faut. Si les activités de crédit sont aujourd'hui encadrées par la réglementation, si plus personne ne discute actuellement le fait qu'elles nécessitent un niveau minimal de fonds propres pour être exercées (les fameux ratios *Cooke* et désormais *McDonough*), peu d'entreprises sont de nos jours en mesure d'affirmer le niveau des fonds propres qu'elles affectent à leur poste client !

Or, celui-ci représente couramment entre 30 et 40 % de l'actif des entreprises œuvrant dans le BtoB !

L'assurance crédit s'est précisément développée pour permettre aux entreprises de couvrir cet actif

stratégique : leur poste client. La plus ancienne société du monde a été créée aux États-Unis à la fin du XIX<sup>e</sup> siècle : c'est aujourd'hui la filiale du Groupe Euler Hermes aux États-Unis, Euler Hermes ACI. En Europe, l'assurance crédit a commencé à se développer entre les deux guerres, alors que beaucoup d'entreprises restaient fragilisées par les conséquences de la Première Guerre mondiale.

### ■ L'assurance crédit ou le principe de prévention

L'assurance crédit s'appuie sur des principes très différents de ceux de l'assurance IARD. Elle repose en effet sur un partenariat *au quotidien* entre l'assureur crédit et son client, visant à apporter à l'assuré non seulement une assurance de son poste clients, mais aussi *un véritable outil de crédit management* dont la sophistication dépend du choix effectué par l'assuré.

L'assuré procure à l'assureur la totalité de son poste client en lui demandant de garantir unitairement chacun de ses clients pour le montant de son encours commercial. L'assureur a le choix de couvrir en totalité, en partie, ou pas du tout, chacun des encours qui lui est soumis, étant bien entendu que la cotisation payée par l'assuré ne l'est que sur le chiffre d'affaires garanti.

L'assureur effectue donc, au moment de la souscription du contrat, une sélection de risques qu'il accepte de couvrir. Ensuite, pendant toute la durée du contrat, cette sélection se poursuit dans l'intérêt mutuel des deux parties et par un constant dialogue entre celles-ci. L'assuré a trouvé de nouveaux clients : il a la possibilité de les faire couvrir par l'assureur crédit. La santé financière d'un client de l'assuré se dégrade : l'assureur crédit en discute avec l'assuré et si nécessaire les couvertures sont réduites. L'assuré a ainsi la possibilité de réorienter ses flux commerciaux vers d'autres contreparties plus solvables. Au total, l'assuré travaille en toute confiance avec des clients garantis par l'assureur, lequel a, à tout moment, pleine connaissance des risques qu'il a accepté de souscrire. Ne percevant des cotisations que sur le chiffre d'affaires assuré, et étant par ailleurs une société d'assurances

soumise aux exigences habituelles en termes de respect de la réglementation et de rentabilité, l'assureur crédit est incité à couvrir l'optimum de risques au profit de son client.

L'assureur crédit se situe donc très loin d'une gestion purement actuarielle de son passif. Il gère effectivement son passif avant tout par un mécanisme de sélection dynamique et continu de ses risques, c'est-à-dire par ce qu'il est convenu d'appeler *la prévention*.

Pour pouvoir effectuer cette sélection permanente des risques, l'assureur doit disposer d'une base de données sur les entreprises d'une qualité exceptionnelle. De ce point de vue, le Groupe Euler Hermes a toujours été à la pointe des besoins de ses clients en gérant, au sein d'une base de données informatique mondiale, l'information sur toutes les entreprises commerciales et industrielles – où qu'elles soient situées dans le monde – grâce à un accès à toutes les informations administratives publiques, enrichies et complétées par une recherche systématique d'*information propriétaire* recueillie à l'occasion de contacts directs avec les entreprises.

## ■ L'information propriétaire

Le concept d'*information propriétaire* mérite d'être développé.

Toute personne qui a un jour pris une décision de crédit sur une entreprise, qu'elle soit une grande entreprise, une PME ou une TPE (Très petite entreprise), sait en effet que l'information publique disponible sur celle-ci est, certes, nécessaire à la décision mais en aucun cas suffisante. D'abord parce que l'information publique – tels, en France, les derniers bilans déposés au greffe – peut être ancienne et que la situation des entreprises évolue de plus en plus rapidement. Mais aussi, parce que de très nombreux paramètres qui ne sont pas par nature dans le domaine public doivent être pris en compte pour que la décision de crédit soit pertinente : la stratégie de l'entreprise, la qualité de ses dirigeants, l'évolution de son carnet de commandes, la situation de ses donneurs

d'ordre, les relations sociales au sein de l'entreprise – la liste ne s'arrête pas là – et, bien évidemment, la manière dont elle se finance.

C'est cette information qui n'est pas dans le domaine public, et qui de ce fait est la seule réelle information à valeur ajoutée, que le Groupe Euler Hermes nomme *information propriétaire*.

En France, les vingt-huit délégations régionales d'Euler Hermes Sfac, qui emploient près de trois cents collaborateurs, ont cette tâche de collecter et d'analyser toute l'information administrative, économique et financière, sur les entreprises de toutes tailles situées dans leurs régions respectives. Ces informations, une fois stockées dans la base de données, servent ensuite aux équipes d'arbitrage, spécialisées par secteur d'activité, pour répondre aux demandes de garanties des assurés et orienter ceux-ci vers des clients qui ont plus de chance d'être solvables. Ce modèle fonctionne également pour les risques export, dont l'analyse et le suivi sont confiés aux sociétés locales du Groupe Euler Hermes à travers le monde, sur le principe de l'expertise de proximité : les risques sont expertisés au plus près du débiteur tant la connaissance du contexte local est une clé pour la qualité de cette évaluation.

Bien entendu, cette action de prévention du risque ne peut être parfaite et Euler Hermes Sfac ajoute deux services complémentaires indispensables à la panoplie de l'assurance crédit : le recouvrement et l'indemnisation.

Le recouvrement peut concerner des créances en retard de paiement. En France, dans ce cas, Euler Hermes Sfac assure cette gestion à travers ses onze agences de recouvrement réparties sur l'ensemble du territoire national. Le recouvrement peut aussi intéresser des créances impactées par un dépôt de bilan du débiteur : Euler Hermes Sfac gère alors le bon déroulement du plan de règlement du passif. Les créances export sont administrées grâce aux autres filiales du Groupe dans le monde.

Pour les créances irrécouvrées à l'issue d'un certain délai, Euler Hermes Sfac indemnise ses clients

laissant toutefois à leur charge une partie du risque afin de les sensibiliser à une bonne gestion des risques en les associant à la perte finale.

## ■ L'assurance crédit à l'aune de la situation économique française de 2008

Réactivité et sélectivité sont les deux principes qui guident l'assureur crédit au moment d'un retournement de cycle comme celui que nous nous apprêtons à vivre en 2008.

Réactivité, car la situation des entreprises évolue de plus en plus rapidement et il convient de prendre sans délai les mesures qui s'imposent pour les risques qui se dégradent.

Pour autant – et c'est là à nouveau que l'on retrouve le caractère crucial de l'information propriétaire –, même en cas de crise grave, il y a dans tout secteur, dans tout pays, des entreprises qui ont des difficultés et d'autres qui n'en ont aucune.

C'est alors qu'intervient le principe de sélectivité. L'assureur crédit doit être à même de se montrer le plus pertinent, le plus discriminant et le plus fin possible dans sa politique de souscription de risques afin que ses assurés, même dans un contexte difficile, continuent de disposer des garanties qui leur sont utiles.

## Conclusion

Au total, on le voit, l'assurance crédit occupe une place très à part dans le monde de l'assurance. La gestion de ses risques, et donc de son passif, s'appuie avant tout sur des investissements considérables dans une matière première rare : *l'information propriétaire ou à forte valeur ajoutée*. L'investissement dans cette ressource étant pénalisant en termes de coûts fixes, les entreprises ont intérêt à externaliser leur crédit management et à s'assurer auprès d'un assureur crédit. Celui-ci a, en effet, la possibilité de mutualiser les coûts d'acquisition de cette information propriétaire sur l'ensemble de ses clients qui en bénéficient en termes financiers, mais aussi en termes qualitatifs.

Cette information propriétaire fait que l'assureur crédit gère ensuite son passif largement par un mécanisme de prévention dynamique, en étroite liaison avec ses clients.

### Note

1. Le Groupe Euler Hermes est le leader mondial de l'assurance crédit. Sa filiale française, Euler Hermes Sfac, est le leader français de l'assurance crédit.

