

# Renforcez votre capacité concurrentielle à l'étranger grâce à des modalités de paiement flexibles

Offrir des modalités de paiement très flexibles peut vous donner un avantage concurrentiel auprès des clients étrangers. Mais si vous êtes trop accommodant, vous risquez d'avoir plus de problèmes avec les paiements, ce qui peut miner votre flux de trésorerie. Le présent livre blanc explique comment choisir des stratégies de paiement qui attireront les acheteurs étrangers sans pour autant entraîner un risque financier déraisonnable.

## TABLE DES MATIÈRES

Introduction	3
Comprendre les modalités de paiement	4
Paiement d'avance	4
Lettres de crédit	4
Remise documentaire	4
Compte ouvert	5
Équilibrer capacité concurrentielle et risque	6
Le dilemme du directeur du crédit	6
Le rôle de l'assurance crédit	7
Trouver des renseignements sur le crédit	7
Capacité concurrentielle et gestion du crédit	8
Principes de base de la gestion du crédit international	8

## INTRODUCTION

La capacité concurrentielle de toute entreprise exportatrice dépend de plusieurs facteurs bien connus, dont la qualité de ses produits, sa stratégie de tarification et son service à la clientèle, pour n'en nommer que trois. Mais la réussite auprès de clients étrangers repose aussi sur un facteur moins évident, qui peut pourtant influencer fortement la capacité d'une entreprise à rivaliser avec ses concurrents : la flexibilité des modalités de paiement. Deux experts du commerce mondial, Sarah van Wolde, souscriptrice principale à Exportation et développement Canada ([EDC](#)), et Nawshad Khadaroo, CCP, directeur général de l'[Institut canadien du crédit](#), ont creusé la question.

« En commerce international, les paiements s'effectuent surtout à l'avance, par lettre de crédit, comptant contre documents et avec certaines formes de compte ouvert, indique M<sup>me</sup> van Wolde. Au fond, vous voulez offrir les meilleures modalités possible sans assumer un niveau de risque avec lequel vous n'êtes pas à l'aise. En tant qu'exportateur, vous courez le moins de risques en étant payé d'avance, avant même d'expédier les biens. Inversement, l'option la plus risquée est le compte ouvert avec paiement intégral à une date ultérieure, parce que votre client obtient la marchandise avant de l'avoir payée. »

Selon le marché, les clients s'attendront à différentes méthodes de paiement. Si vous exportez aux États-Unis, les achats seront normalement réglés avec un compte ouvert, la plupart du temps net dans 30 jours, et possiblement avec un escompte pour paiement hâtif. Toutefois, en Europe et sur la plupart des autres marchés étrangers, les lettres de crédit (LC) sont la méthode la plus couramment utilisée pour effectuer des paiements internationaux – mais, comme le précise M<sup>m<sup>e</sup></sup> van Wolde, cette tendance commence à s'estomper sur quelques marchés établis. Au Royaume-Uni et en France, par exemple, certains clients vont plutôt demander des modalités à compte ouvert.

Miser sur les modalités de paiement pour augmenter sa capacité concurrentielle peut être très avantageux, mais il faut bien y penser. « Pour demeurer concurrentiel, vous devez maintenir un équilibre difficile à trouver, prévient M. Khadaroo. La planète est un seul village, où tout le monde se dispute les mêmes clients. Vous devez donc trouver un juste milieu dans la répartition du risque entre vous et les clients. Si vous essayez de le transférer en totalité aux acheteurs, vous pourriez les rebouter et les envoyer vers vos concurrents. »

Trouver ce juste milieu si important signifie choisir des modalités de paiement qui vous conviendront à vous et à votre client. Si elles sont trop rigides, votre client perdra son enthousiasme et pourrait laisser tomber l'achat. Si elles sont au contraire trop flexibles, vous pourriez attendre des mois avant d'être payé et vous retrouver avec un flux de trésorerie problématique. Aucun de ces scénarios n'est souhaitable; c'est pourquoi il est essentiel de choisir la méthode de paiement qui convient le mieux au marché, au client et à la transaction.

## COMPRENDRE LES MODALITÉS DE PAIEMENT

La plupart des ventes à l'étranger se règlent au moyen d'un des instruments financiers suivants.

### Paiement d'avance

Pour vous, l'exportateur, le paiement d'avance est la méthode qui comporte le moins de risques : vous êtes payé au moment de la commande. Mais pour vos clients, c'est la méthode la *plus* risquée, puisqu'ils n'ont aucune garantie que vous livrerez les biens comme convenu. De plus, ils doivent immobiliser des liquidités et parfois emprunter le montant dû. Par conséquent, peu de clients étrangers accepteront de payer la marchandise d'avance. De tous les types de paiement, il s'agit du moins concurrentiel sur l'ensemble des marchés.

### Lettres de crédit

La lettre de crédit offre une sécurité tant à l'exportateur qu'à l'acheteur, car ce sont les banques qui reçoivent et vérifient les documents et qui garantissent le paiement. En termes simples, votre client obtient une lettre de crédit (LC) de sa banque (la banque émettrice), qui garantit que vous serez payé quand les obligations du contrat de vente seront remplies. Pour réduire encore plus votre risque, vous pouvez demander à une banque canadienne de confirmer la lettre de crédit. De cette façon, si la banque émettrice refuse de vous payer, la banque canadienne le fera. De tels refus sont rares, mais peuvent arriver si la banque émettrice relève des erreurs dans la LC.

Malheureusement, comme l'explique M<sup>me</sup> van Wolde, les LC ont un désavantage majeur sur le plan de la compétitivité. « Le problème, c'est que les frais peuvent être très élevés pour le client. De plus, selon ses arrangements avec la banque émettrice, il pourrait devoir fournir un nantissement pour obtenir la LC, ce qui gèle des fonds à partir du moment où celle-ci est émise. Donc non seulement la LC peut en soi coûter cher, mais le client perd l'accès aux liquidités qui servent de nantissement. Conclusion : demander une LC à vos clients pourrait rendre la transaction moins attrayante à leurs yeux. »

Malgré tout, la LC demeure la méthode de paiement habituelle pour les transactions internationales en dehors des États-Unis (bien que, comme mentionné précédemment, cette tendance commence à changer sur certains marchés établis).

### Remise documentaire

Il y a deux grands types de remise documentaire : documents contre paiement et documents contre acceptation.

Si vous demandez la remise des documents contre paiement, votre banque canadienne envoie les documents d'expédition à une banque correspondante dans le pays de votre client. Une fois les biens arrivés au port d'entrée, la banque correspondante présente les documents à votre client. Celui-ci paie la banque et reçoit en échange les documents d'expédition. Il peut alors les utiliser pour dédouaner la marchandise. Puis, la banque correspondante vous envoie le paiement par l'intermédiaire de votre banque.

Le processus est le même pour la remise des documents contre acceptation, sauf que vous autorisez le client à payer la banque correspondante à une date ultérieure pré-déterminée. À cette date, une fois que le client a payé, la banque correspondante lui remet les documents. Vous recevez ensuite le paiement par l'intermédiaire de votre banque.

La remise documentaire est une méthode de paiement qui comporte moins de risques pour l'exportateur qu'un compte ouvert et qui coûte moins cher qu'une lettre de crédit. C'est une option qui peut donc être concurrentielle si votre client ne veut pas payer pour une LC.

### Compte ouvert

Si vous offrez des modalités à compte ouvert, vous acceptez d'expédier les biens avant d'être payé. Le client promet de payer dans un certain délai après la réception de la marchandise, généralement entre 30 et 180 jours. Cette méthode de paiement implique très peu de risques pour le client, puisqu'il reçoit les biens avant de les payer. Les modalités à compte ouvert peuvent donc vous aider à conclure des ventes, mais vous devriez vous informer sur les antécédents de paiement des acheteurs avant de les accorder.

« Sur la plupart des marchés, note M<sup>me</sup> van Wolde, offrir des modalités à compte ouvert augmentera votre compétitivité. Les clients qui profitent de ces modalités sont susceptibles de faire régulièrement affaire avec vous, ce qui vous aidera à bâtir votre part de marché et à fidéliser votre clientèle dans le pays. Il y a aussi de bonnes chances que vous attiriez de nouveaux clients : une fois que les autres entreprises auront appris que vous proposez des modalités à compte ouvert, vous verrez un plus grand intérêt de leur part. Gardez-vous cependant de croire que plus le délai de paiement consenti est long, plus votre avantage concurrentiel est grand. Il vaut mieux opter pour les modalités les plus communes dans votre secteur sur le marché cible. »

Le plus grand risque des comptes ouverts est évidemment le retard de paiement, voire le défaut de paiement. « Si un client ne paie pas, explique M<sup>me</sup> van Wolde, non seulement vous perdez l'argent de la vente, mais vous devez aussi engager des dépenses pour essayer de recouvrer le montant dû. Toutefois, si vous réalisez des contrôles préalables rigoureux sur les clients et les marchés, le risque de non-paiement diminue grandement, surtout sur des marchés établis comme les États-Unis et la plupart des pays européens. »

## **ÉQUILIBRER CAPACITÉ CONCURRENTIELLE ET RISQUE**

La question de base que doit se poser l'exportateur est la suivante : « Comment puis-je offrir à mes clients étrangers des modalités de paiement hautement concurrentielles tout en gardant au plus bas le risque de retard ou de défaut de paiement? »

### **Le dilemme du directeur du crédit**

« C'est un dilemme continual pour le directeur du crédit, souligne Nawshad Khadaroo. L'exportation est une bonne stratégie de croissance pour de nombreuses petites entreprises, mais elles doivent savoir qu'il faut trouver un équilibre entre possibilités et risques. Si vous réalisez des contrôles préalables et que vous faites tout ce qui est en votre pouvoir pour vérifier la solvabilité des clients, il devient un peu plus facile d'atteindre cet équilibre. »

M<sup>me</sup> van Wolde abonde dans le même sens, et ajoute l'observation suivante : « Même si vous avez trouvé un bon équilibre entre le risque et les modalités de paiement sur un marché donné, il se pourrait qu'il ne convienne pas à un client en particulier. Supposons que vos recherches sur les antécédents de crédit d'un acheteur potentiel exposent des retards de paiement récurrents ou d'autres irrégularités. Dans ce cas, il vaudrait mieux que vous lui demandiez un paiement d'avance ou une lettre de crédit confirmée, même si vous offrez généralement des modalités à compte ouvert sur ce marché. »

En d'autres mots, trouver les modalités de paiement les plus concurrentielles pour un marché n'implique pas nécessairement de les utiliser systématiquement. Par exemple, s'il s'agit d'un nouveau marché pour vous, il se pourrait que votre appétence pour le risque ne soit pas assez grande pour que vous décidiez d'offrir des modalités à compte ouvert. Vous pourriez alors vouloir régler la première vente avec une lettre de crédit ou par remise documentaire. Plus tard, quand vous aurez bâti une bonne relation avec le client, vous pourrez envisager de lui offrir des modalités de paiement plus flexibles. Mais en règle générale, il est bien d'offrir sur un nouveau marché les modalités de paiement les plus utilisées par les entreprises locales de votre secteur d'activité.

D'autres facteurs peuvent influencer l'appétence pour le risque d'un exportateur et, par conséquent, son choix de modalités de paiement. L'un d'eux est la vitesse de croissance souhaitée. « Supposons que votre croissance est exponentielle et que vous avez besoin d'argent garanti de la part de vos clients aussi tôt que possible, illustre M<sup>me</sup> van Wolde. Vous pencherez probablement pour le paiement d'avance ou les lettres de crédit. Inversement, si vous avez une capacité financière suffisante pour croître sans entrées de fonds rapides et si vous êtes sur un marché établi à risque faible, vous pourriez être à l'aise avec des modalités de paiement plus souples. »

## **Le rôle de l'assurance crédit**

Imaginons que vous négociez une vente avec une importante entreprise étrangère. Vous voulez absolument conclure la transaction : elle pourrait déboucher sur une longue et fructueuse relation avec le client, ou elle pourrait vous donner un point d'ancrage vital sur un nouveau marché. Le client exige des modalités de paiement très souples et vous craignez qu'elles soient trop risquées; or vous ne voulez surtout pas que la vente vous file entre les doigts.

La solution pourrait être d'assurer la vente au moyen d'une assurance crédit commerciale, comme la [gamme de solutions d'assurance](#) d'EDC. Aussi connue sous le nom d'assurance crédit à l'exportation, il s'agit d'une assurance qui protège vos comptes clients en cas de non-paiement. Cela signifie que vous pouvez offrir à vos clients étrangers des modalités de paiement extrêmement concurrentielles, par exemple à compte ouvert, sans risque de pertes financières substantielles. Cette possibilité peut vous permettre de conclure une vente importante qui vous aurait autrement échappé.

« Ce type d'assurance aide les entreprises à atténuer les risques associés à l'offre de modalités de paiement souples à leurs clients étrangers, explique M<sup>me</sup> van Wolde. Si un de vos clients ne paie pas, vous recevrez tout de même la plus grande partie de ce qui vous est dû. L'assurance crédit commerciale peut donc renforcer votre compétitivité : vous pouvez offrir des modalités plus avantageuses sans augmenter votre risque à outrance. »

## **Trouver des renseignements sur le crédit**

Il est relativement facile d'obtenir des renseignements sur le crédit d'entreprises canadiennes et américaines. Par contre, évaluer la stabilité financière, la solvabilité ou les antécédents de paiement d'entreprises sur d'autres marchés peut poser un défi. Comment faire, alors, pour trouver les renseignements dont vous avez besoin pour décider des modalités de paiement pour un acheteur?

Le [Service des délégués commerciaux du Canada](#) (SDC) est un excellent point de départ : il peut vous donner un bon aperçu des modalités de paiement normalement utilisées par les entreprises de votre secteur d'activité sur le marché cible. Le bureau du SDC sur place connaît les conditions du marché et pourrait être en mesure de vous renseigner sur la réputation d'un client potentiel.

EDC, pour sa part, peut vous fournir une panoplie de renseignements à jour sur le marché. Vous pouvez consulter les fiches détaillées [Info-pays](#) sur les marchés étrangers, visiter le [Centre d'expertise](#), où vous trouverez des analyses économiques et des rapports approfondis, ou parcourir le [calendrier des événements](#) (colloques, webinaires et missions commerciales à venir).

Votre association professionnelle pourra peut-être aussi vous fournir des ressources et des renseignements utiles, et de nombreuses agences de crédit internationales peuvent vous fournir des rapports de solvabilité, moyennant des frais pour chaque entreprise.

## CAPACITÉ CONCURRENTIELLE ET GESTION DU CRÉDIT

Comme nous l'avons déjà établi, pour offrir des modalités de paiement concurrentielles il vous faut savoir gérer le risque, spécialement le risque de crédit que présentent vos clients. En pratique, pour offrir des modalités flexibles sans excéder votre seuil de tolérance au risque, vous devez établir et maintenir un programme de gestion du crédit efficace.

« C'est essentiel, signale M<sup>me</sup> van Wolde. Avec un bon programme de gestion du crédit, vous pourrez définir des modalités de paiement et des politiques communes à toute l'entreprise; ainsi, votre personnel connaîtra leur fonctionnement et les conséquences si elles ne sont pas respectées. C'est aussi un moyen de communiquer clairement vos modalités de paiement à vos clients pour qu'ils sachent ce qui se passera s'ils ne remplissent pas leurs obligations. Un programme de gestion du crédit vous aidera aussi à voir la rigueur de vos clients et à repérer les changements dans leurs habitudes de paiement qui pourraient représenter un risque pour votre flux de trésorerie. »

M. Khadaroo est entièrement d'accord. « Un solide programme de gestion du crédit est indispensable pour toute entreprise qui veut faire des affaires à l'étranger. De plus, la gestion du commerce international requiert des compétences spécialisées, parce qu'il implique des risques qu'on ne trouve pas sur le marché intérieur. Une entreprise devrait donc inclure dans sa stratégie de croissance à l'étranger le perfectionnement de ses employés pour qu'ils soient en mesure de gérer les risques associés au crédit et aux paiements à l'échelle mondiale. »

Pour de nombreuses PME, une bonne stratégie pour obtenir ces compétences est d'offrir à leurs employés de la formation externe auprès d'organisations spécialisées. L'Institut canadien du crédit, par exemple, propose un éventail de cours, colloques et modules de niveau débutant, intermédiaire ou avancé pour quiconque veut apprendre à gérer les opérations de crédit internationales.

## PRINCIPES DE BASE DE LA GESTION DU CRÉDIT INTERNATIONAL

Un bon programme de gestion du crédit repose sur une politique soigneusement élaborée qui gouverne la façon dont vous proposez du crédit à des entreprises étrangères et traitez les transactions internationales. Cette politique écrite devrait être la base de votre programme de gestion du crédit international.

Une fois la politique en place, vous pouvez vous en servir pour donner des responsabilités à vos employés, définir en détail les procédures et établir les processus nécessaires au bon fonctionnement du programme. Vous devriez aussi prévoir des moyens d'évaluer le programme pour vous assurer qu'il demeure adapté aux conjonctures économique et commerciale changeantes. Si vous avez déjà un solide programme de gestion du crédit en place pour vos clients canadiens, vous pourrez le réutiliser en grande partie en l'adaptant pour vos clients étrangers. Comme mentionné précédemment, vous devriez inclure dans ce processus la formation spécialisée de vos employés.

Les détails des programmes de gestion du crédit varient d'une entreprise à l'autre, mais la plupart sont articulés autour des étapes suivantes.

1. Recueillir des renseignements de base sur le client

Vous avez besoin de renseignements de base sur un client potentiel pour déterminer jusqu'à quel point assouplir les modalités de paiement. Sur votre formulaire de demande de crédit, l'entreprise devrait avoir à fournir les renseignements suivants :

- le profil de l'entreprise, spécialement sa dénomination sociale (il est capital de connaître la dénomination exacte), ses noms commerciaux, l'adresse de son siège social et les coordonnées des responsables des achats et des paiements;
- les renseignements bancaires de base, comme la dénomination sociale de sa banque, le nom de son directeur de comptes, sa capacité d'emprunt auprès de la banque et son solde créditeur;
- le nom et les coordonnées d'au moins trois entreprises lui ayant déjà accordé du crédit, le montant des limites de crédit consenties et la date des transactions les plus récentes effectuées avec ces entreprises.

2. Vérifier les antécédents de crédit et fixer des limites

Vous utilisez ensuite les renseignements du formulaire de demande pour en savoir plus sur le dossier de crédit et les antécédents de paiement du client. Il peut être difficile de trouver ce genre d'information à propos d'entreprises étrangères, surtout sur les marchés émergents, mais l'effort en vaut la peine, car votre flux de trésorerie s'en trouvera mieux protégé. Vous devriez employer les stratégies suivantes.

- Communiquez avec les fournisseurs indiqués dans la demande de crédit; demandez à chacun de confirmer les limites de crédit et les soldes de l'entreprise, et de vous fournir un relevé récapitulatif des paiements. Essayez d'obtenir des renseignements écrits.
- Demandez à la banque du client potentiel depuis combien de temps et dans quelle mesure il fait appel à ses services. Demandez-lui également de confirmer sa capacité de crédit, dans quelle proportion il l'utilise habituellement et à quels types d'instruments de crédit il peut recourir.

- Essayez d'obtenir les états financiers de l'entreprise, préféablement ceux de la dernière année. Les états financiers audités sont plus fiables que ceux n'ayant pas été vérifiés et donnent une bonne idée de la liquidité de l'entreprise, de sa rentabilité et de ses flux de trésorerie. Si vous parvenez à avoir un aperçu général de la rotation des comptes fournisseurs, vous pourrez évaluer la rapidité à laquelle vous serez payé ainsi que la fiabilité à long terme de l'entreprise.
- Si ça semble pertinent, demandez à une agence d'évaluation du crédit des rapports complets sur la solvabilité de l'entreprise, ses antécédents financiers et son historique de paiement.
- Utilisez les renseignements recueillis pour déterminer si le client pose un risque de crédit acceptable et pour établir ses limites de crédit. Voici une bonne règle de base : accordez une limite comparable aux limites les moins élevées consenties par les autres fournisseurs; vous pourrez toujours l'augmenter si le client se révèle fiable.

### 3. Bâtir une relation avec le client

La meilleure façon de gérer efficacement le risque de crédit est de bâtir une relation durable fondée sur la confiance. Jetez les bases en présentant vos modalités de crédit au moment de la première vente. Ainsi, vous pourrez évaluer l'attitude du client à l'égard du crédit et vous serez assuré qu'il comprend bien vos attentes.

### 4. Exposer clairement les modalités de crédit et de paiement dans les conventions de vente

Une convention de vente dont les modalités de crédit et de paiement sont bien rédigées et complètes diminue le risque de différend et augmente la probabilité que vos factures soient payées intégralement et à temps. Il est essentiel d'inscrire toutes les conditions dans l'entente; cela vous sera spécialement utile en cas de non-paiement.

### 5. Garder un œil sur la solvabilité des clients

Comme la solvabilité d'un client peut fluctuer, vous devriez établir une procédure de suivi pour tenir à jour vos renseignements sur le crédit. De plus, vous devriez revoir un dossier de crédit si :

- l'entreprise demande une limite de crédit plus élevée;
- elle demande à changer radicalement ses modalités de paiement habituelles;
- elle ne vous a pas acheté de marchandises depuis plus d'un an;
- la structure de l'entreprise, ses dirigeants ou ses propriétaires ont changé;
- vous détectez des signaux d'alerte comme un changement d'habitudes de paiement.

6. Établir un processus normalisé de traitement des comptes en souffrance

Vos chances de recouvrement sont à leur plus haut dans les 90 jours suivant la date d'échéance. Établissez d'avance un plan d'action pour le traitement des comptes en souffrance; vous pourrez ainsi entamer le processus de recouvrement dès qu'un problème survient.

« Vendre à des clients étrangers peut être une bonne stratégie de croissance pour de nombreuses PME, indique M. Khadaroo, mais vous devez être conscient des risques comme des possibilités. Si vous avez une bonne politique de crédit et un bon programme de gestion du crédit, et si vous faites tout ce que vous pouvez pour évaluer la solvabilité des clients avant de conclure une vente, équilibrer la compétitivité et le risque devient assurément plus facile. »

Pour tout renseignement, visitez [edc.ca](http://edc.ca)

This document is also available in English.

EDC est propriétaire de marques de commerce et de marques officielles. Toute utilisation d'une marque de commerce ou d'une marque officielle d'EDC sans sa permission écrite est strictement interdite. Toutes les autres marques de commerce figurant dans ce document appartiennent à leurs propriétaires respectifs. Les renseignements présentés peuvent être modifiés sans préavis. EDC n'assume aucune responsabilité en cas d'inexactitudes dans le présent document. © Exportation et développement Canada, 2017. Tous droits réservés.