

Introduction

 [...] Réfléchis longuement et agis promptement [...] 
(Isocrate)

Depuis ces cinq dernières années, la notion de « risque clients » est devenue de plus en plus présente au sein des grandes et moyennes entreprises.

Mais qu'entend-on réellement par « risque clients » ?

Et qu'en est-il pour les petites et très petites entreprises (PTPE) ?

Dans l'absolu, le risque clients correspond à l'ensemble des coûts potentiels générés par des retards de paiement et/ou des impayés réalisés par certains clients. En d'autres termes, le risque clients est le risque de non-recouvrement ou de recouvrement tardif d'une ou plusieurs créances clients.

Or, ce risque peut avoir des conséquences financières très lourdes, dans le cas où son coût serait sous-estimé ou ignoré.

Ce qui correspond souvent à la situation d'une majorité de PTPE, car un dirigeant de petite entreprise oublie souvent que chaque facture non réglée correspond à une quote-part de bénéfice non encaissée. Ce qui signifie une perte sèche pour l'entreprise, en cas d'impayé définitivement irrécouvrable ou irrécupérable. Or, le poids de ce coût sur les résultats de l'entreprise est souvent méconnu ou minoré.

Ce qui a pour conséquences d'être à l'origine de 25 % des cessations de paiement de petites entreprises, dont la majorité est représentée par les fonds de commerce. Car dans la pratique, plus une petite entreprise est soumise à cette problématique, plus sa probabilité de défaillance est forte.

Ceci, dans la mesure où les PTPE sont souvent les moins préparées à ce type de situation, alors que leur exposition à ce risque financier majeur est nettement plus élevée que pour les grandes ou moyennes entreprises.

Mais d'où vient ce paradoxe ?

Quelles en sont les véritables origines ?

Comment les PTPE peuvent-elles enrayer efficacement ce phénomène ?

À quelles conséquences doivent s'attendre celles qui n'agissent qu'en aval du problème ?

Certes, dès qu'une entreprise réalise une transaction commerciale, elle s'expose automatiquement à un risque de non-recouvrement de la créance en découlant.

Car de plus en plus, les clients exigent des délais de paiement assez importants, que ces derniers soient des particuliers ou des professionnels.

Ce qui explique notamment le fait que, par rapport à ses voisins européens, la France présente, en pratique, un des délais de paiement les plus élevés : soit de 65 à 70 jours en moyenne. Et ceci, malgré l'intervention récente de la loi, qui a réduit officiellement cette durée à 30 jours (nouvelle réglementation économique n° 2001-420).

Quant aux pénalités de retard – rendues aussi récemment obligatoires par la loi – plus de 80 % d'entreprises ne les appliquent pas dans la pratique, bien qu'un nombre grandissant de leurs clients règle leurs factures systématiquement en retard (cas concernant plus de 10 % des clients actuellement).

Mais ce phénomène est-il pour autant irréversible et sans solution, comme le pensent certains chefs d'entreprise ?

La réponse est négative à cent pour cent.

Ceci pour plusieurs raisons :

- la majorité des PTPE souffrant de ce problème manquent surtout d'une réelle stratégie pour y remédier ;
- l'inexistence ou l'insuffisance en interne de moyens humains et/ou de compétences n'est pas réellement insurmontable ;

- le recours à des prestataires spécialisés devient de moins en moins onéreux pour les petites entreprises, à condition de bien les choisir ;
- le sentiment d'avoir tout essayé pour résoudre cette problématique, ne signifie pas pour autant qu'il n'existe pas d'autres solutions possibles.

C'est ce que cet ouvrage se propose de vous démontrer, étape par étape, et exemples réels à l'appui.

Avertissement aux lecteurs

Ce livre est essentiellement un ouvrage de méthodologie pratique.

Son but n'est absolument pas de présenter de manière exhaustive et détaillée toutes les méthodes et tous les outils de gestion du risque clients. Mais plutôt de proposer des solutions simples et claires, permettant à chaque dirigeant de petites entreprises, ainsi qu'à son personnel, de bien anticiper ce type de problème en utilisant avant tout son bon sens.

Aussi, chaque terme technique sur lequel s'appuiera cette méthodologie ne sera pas développé. Ceci, afin d'éviter toute digression pouvant nuire à la clarté du raisonnement et à sa compréhension par le lecteur.

Néanmoins, pour ceux voulant approfondir certains aspects théoriques ou techniques de la gestion du risque clients, des livres leur sont proposés en fin d'ouvrage, dans la bibliographie.

De même, pour ceux désireux de se faire aider dans l'amélioration de la gestion du risque clients, quelques coordonnées utiles ont été ajoutées à leur intention, à la fin de cet ouvrage.

Mode de présentation de l'ouvrage

La compréhension des méthodes a été facilitée par une présentation adaptée :

- les calculs ont été simplifiés pour être compris par des non-spécialistes ;
- des conclusions en fin de chapitre présentent les principes essentiels à retenir.

Des modes de calcul précis guident le lecteur dans la mise en place de chaque outil d'évaluation du risque clients. Ces derniers étant accompagnés d'exemples concrets, tirés de situations réelles de PTPE.

Les termes utilisés

Par la suite, par souci de clarté, les termes *chef d'entreprise*, *dirigeant* et *entrepreneur* désigneront tout autant le gérant ou le PDG/DG d'une PTPE, le commerçant, l'artisan, le professionnel libéral, l'indépendant (ou exploitant individuel), ainsi que le futur créateur ou repreneur d'entreprise.

De même, pour alléger les explications, on entendra par *produit* un bien (produit fabriqué ou marchandise) ou un service.

Quant aux termes techniques et juridiques, tels qu'*escompte*, *BFR*, *clause de réserve de propriété*, *taux de rentabilité du chiffre d'affaires*, *force exécutoire...*, ils vous seront expliqués de la manière la plus simple possible au cours des chapitres suivants et/ou dans le lexique situé en fin d'ouvrage.

Bonne lecture.

1

Les principales conséquences du risque clients

“ [...] Ce n'est pas notre ignorance qui nous attire des ennuis,
mais nos fausses certitudes [...] ”
(Mark Twain)

Souvent négligées, parfois oubliées, les conséquences d'un impayé ou d'un retard de paiement sont la cause de bon nombre de difficultés de trésorerie vécues par les petites et très petites entreprises (PTPE).

Ces conséquences, bien que diverses et multiples, ont toujours le même aboutissement final : une insuffisance de trésorerie notable, due à un encaissement de créances clients en deçà de ce qu'il devrait être.

Financièrement, ce phénomène peut se mesurer par la comparaison entre le chiffre d'affaires réalisé, et le « cash » effectivement encaissé en trésorerie.

Ce qui revient à dire, que le degré de risque clients d'une entreprise est un révélateur significatif de sa capacité ou de son incapacité à transformer ses bénéfices en trésorerie.

Cependant, l'aspect financier d'un non-recouvrement de créance n'est que la mesure monétaire de conséquences techniques, juridiques, organisationnelles et comptables.

Il est donc primordial, pour un chef d'entreprise ou un responsable financier, de ne pas confondre l'outil de mesure avec les phénomènes à évaluer. Car, ce n'est qu'en ayant une parfaite connaissance des réelles conséquences du risque clients, qu'un dirigeant et ses salariés pourront en comprendre les origines profondes, et ainsi enrayer le « mal » en agissant à sa racine et non uniquement sur ses effets.

Ceci dans la mesure où, se limiter à agir sur les seules conséquences, revient à courir après un problème sans jamais pouvoir le rattraper.

D'où la nécessité de démarrer tout diagnostic du risque clients, par une analyse de ses principales conséquences sur l'entreprise, que l'on peut regrouper et ordonnancer selon les quatre domaines d'analyse suivants :

- les effets techniques ;
- les conséquences juridiques ;
- les effets sur l'organisation de l'entreprise ;
- les conséquences comptables et financières (ces dernières n'étant elles-mêmes que les conséquences des aspects techniques, juridiques et organisationnels).

1.1 Les conséquences techniques

Dans un certain nombre de cas, il arrive que des impayés d'un montant élevé déclenchent une série d'effets techniques en retour.

Pour l'essentiel, ces derniers sont :

- annulations de commande et/ou de livraison ;
- arrêts ou suspensions de la fabrication de lots de produits destinés à des clients défaillants ou litigieux ;
- récupérations d'un ou plusieurs produits chez le client, suite à un impayé élevé ou à une rupture de contrat, ces derniers faisant l'objet d'une clause de propriété insérée dans ledit contrat de vente ;
- nécessité de remplacer un ou plusieurs produits défectueux, leur état étant l'objet d'un litige ayant engendré le non-règlement de la facture par le client ;

- réalisation de prestations de services complémentaires ou supplémentaires à titre gratuit (retouches, réparation, vérification, réglages, re-paramétrages...), afin de débloquent un impayé engendré par un litige technique avec le client ;
- nécessité de refaire partiellement ou totalement des travaux initialement accomplis, suite à un refus de payer de la part du client, occasionné par le non-respect du cahier des charges initial.



Exemple n° 1

Les effets techniques d'un impayé

Suite à la constatation de défauts de fabrication sur un lot de produits que l'on vient de lui livrer, l'entreprise Duviolon refuse de payer la facture correspondante. Ceci de manière à faire pression sur son sous-traitant, pour que ce dernier fasse récupérer ce lot de produits défectueux et le remplace dans les plus brefs délais, par l'intermédiaire d'une nouvelle livraison.

Les conséquences techniques pour ce fournisseur sont donc très lourdes :

- nécessité d'envoyer rapidement un transporteur pour récupérer les produits défectueux chez son client ;
 - nécessité de modifier dans l'urgence le paramétrage des machines, afin de refabriquer le lot de produits concernés ;
 - non-respect des délais pour les commandes et les livraisons ayant dû être suspendues ou repoussées afin de pouvoir remplacer et livrer le plus rapidement possible le client Duviolon.
-

1.2 Les conséquences juridiques

Dans la pratique, plus une transaction commerciale est complexe et/ou plus son montant est significatif, plus le risque qu'un impayé engendre des effets juridiques est élevé.

Ces effets peuvent concerner, soit la transaction elle-même (contrat de vente), soit les conséquences de sa non-réalisation (pour des motifs techniques, juridiques ou financiers).

Les principales conséquences juridiques communément observées sont :

- dommages et intérêts à recevoir ou à régler, en cas de non-respect d'une ou plusieurs clauses contractuelles par l'un ou l'autre des co-contractants (soit l'entreprise fournisseuse ou son client) ;

- intérêts de retard rendus obligatoires par le législateur, en cas de retards de paiement ou d'impayés de la part des clients ;
- rupture et annulation du contrat de vente, suite à un impayé occasionné par un litige devenu insoluble ;
- déclenchement d'une procédure amiable¹, afin d'éviter de devoir lancer une procédure judiciaire longue et coûteuse ;
- recours à une procédure de contentieux (procédure judiciaire classique) ;
- mandatement d'un huissier afin d'empêcher qu'un client indélicat revende ou transforme le ou les produits non payés que l'entreprise lui a déjà livrés, ou à défaut obligation à ce dernier de constituer une provision sur son compte bancaire d'un montant égal à l'impayé (mesures conservatoires) ;
- action en référé devant le tribunal de commerce compétent (procédure judiciaire accélérée, réalisable que sous certaines conditions) ;
- déclenchement d'une procédure collective (redressement ou liquidation judiciaire) à l'encontre d'un client professionnel (entreprise individuelle, société, association) en cessation de paiement ;
- décision de justice annonçant la banqueroute personnelle² d'un client non-professionnel (particulier).



Exemple n° 2

Les effets juridiques d'un impayé

Reprenons l'exemple n° 1 et voyons quelles sont les conséquences juridiques possibles pour ce fournisseur :

- risque de devoir payer à l'entreprise Duviolon des pénalités de retard prévues contractuellement (clause pénale) ;
- risque, à terme, que le client mette fin définitivement à son contrat de sous-traitance ;
- risque de devoir payer des pénalités de retard sur les prochaines commandes ou livraisons retardées (du fait de la nécessité de refabriquer dans l'urgence le lot de produits litigieux).

¹ Opération consistant à se mettre d'accord avec un client défaillant, en faisant des concessions réciproques, de manière à résoudre les origines d'un ou plusieurs impayés.

² Équivalant à une cessation de paiement pour un particulier.

1.3 Les conséquences sur l'organisation

L'absence ou l'insuffisance de gestion du risque clients n'a pas que des effets sur les domaines techniques et juridiques.

Un autre domaine est aussi concerné par cette problématique : l'organisation interne de l'entreprise, à travers notamment l'affectation des responsabilités, l'établissement et l'application des procédures, ainsi que le niveau de formation des salariés concernés.

En effet, bien que son périmètre soit souvent difficile à cerner, l'organisation revêt néanmoins un rôle tout aussi important dans la gestion du recouvrement des créances impayées ; y compris dans les petites entreprises. Car, l'efficacité d'une stratégie de gestion repose toujours sur une organisation fiable et stable des différents métiers ou services de l'entreprise, quelle que soit la taille de cette dernière.

Or sans organisation, il est impossible d'avoir une répartition équilibrée et pertinente des principales tâches et responsabilités du personnel de l'entreprise. Ce qui est d'autant plus primordial dans les PTPE, dans la mesure où la faiblesse de leur effectif nécessite un degré de polyvalence et de productivité nettement plus élevé que dans les moyennes et grandes entreprises.

D'où l'importance d'évaluer, avec le maximum de justesse et d'objectivité, les effets directs et indirects du risque clients sur l'organisation normale de l'entreprise.

Dans la pratique, ces effets concernent très souvent plusieurs services, certains de manière directe comme la comptabilité et la trésorerie, et d'autres de manière indirecte comme le marketing et la logistique.

Parmi ces différentes conséquences organisationnelles, on peut noter :

- réorganisation de la comptabilité et de la trésorerie, en recourant soit à des heures de travail supplémentaires (par exemple, dans le cas où le personnel concerné est à mi-temps ou trois-quarts de temps) ou soit à du personnel supplémentaire (temporaire ou non), ceci afin de s'occuper du recouvrement d'un volume de créances impayées important ;
- mise en place de nouvelles procédures administratives (notamment au niveau de la prise de commande et/ou de la livraison), de manière à enrayer le flux des retards de paiement et/ou d'impayés, dans le cas où celui-ci perdurerait ;
- externalisation de la gestion du recouvrement des créances clients, en ayant recours à un sous-traitant spécialisé (société d'affacturage ou de recouvrement) ;

- recours à un organisme de conseil et/ou de formation, pour améliorer les compétences du personnel comptable et/ou administratif en matière de recouvrement de créances ;
- action de sensibilisation à la problématique des impayés auprès du service commercial et du service logistique, afin de prévenir le plus tôt possible tout risque d'impayé lié à un litige technique.



Exemple n° 3

Les conséquences organisationnelles d'un impayé

Reprenons la suite de l'exemple n° 1, afin d'analyser les conséquences de cet impayé sur l'organisation du sous-traitant de Duviolon :

- risque élevé de désorganisation de l'atelier de fabrication, dans la mesure où la nécessité de refabriquer la totalité du lot défectueux occasionne un brutal changement dans l'organisation des équipes de travail (heures supplémentaires, efforts de productivité augmentés, replannification de la fabrication) ;
 - nécessité de modifier, dans l'urgence, le planning de la logistique, afin de prioriser la livraison de l'entreprise Duviolon ;
 - risque de désorganisation pour les commandes et les livraisons ayant dû être suspendues ou repoussées afin de pouvoir livrer le plus rapidement possible le client Duviolon.
-

1.4 Les conséquences comptables et financières

Comme nous l'avons vu au début de ce chapitre, les effets comptables et financiers ne sont souvent dus qu'à des aspects techniques et/ou juridiques engendrés par des problèmes de recouvrement de créances clients. C'est ce que l'on appelle des conséquences indirectes, dont les principales sont :

- comptabilisation d'une provision pour litiges (techniques ou juridiques), ces derniers risquant de se terminer par des impayés complets ou partiels de la part des clients concernés ;
- constitution d'un avoir, afin d'annuler un contrat ou pour dédommager un client, suite à un litige technique et/ou juridique ;

- perte de rentabilité du chiffre d'affaires, en cas d'avoirs et/ou d'impayés dus à des litiges techniques et/ou juridiques importants ;
- diminution du chiffre d'affaires suite à la perte d'un gros client, due à un grave litige n'ayant pu être résolu de manière satisfaisante ;
- coûts de fabrication et/ou de logistique ne faisant pas l'objet d'une contrepartie en chiffre d'affaires, suite aux conséquences techniques ou commerciales engendrées par un litige important (geste commercial, clause de garantie technique, prestation supplémentaire gratuite, récupération d'un produit faisant l'objet d'une clause de réserve de propriété, annulation pure et simple du contrat de vente...).

Cependant, il existe aussi des conséquences comptables et financières directement occasionnées par le risque clients :

- comptabilisation d'une provision pour dépréciation du poste clients, cette dernière correspondant au montant de créances présentant un risque d'impayés élevé ;
- comptabilisation en charges exceptionnelles (compte 6714 « Créances devenues irrécouvrables dans l'exercice ») des créances devenues définitivement impossibles à récupérer, suite à la liquidation judiciaire de clients professionnels ou suite à la banqueroute personnelle de clients particuliers ;
- augmentation « mécanique » du besoin en fonds de roulement (BFR)³, en cas d'augmentation continue des retards de paiements de la part de clients en difficultés financières passagères ;
- pertes de trésorerie, en cas d'impayés dus à des défaillances de clients (qu'ils soient des particuliers ou des professionnels) ;
- pertes de chiffre d'affaires ponctuelles ou définitives, suite à la défaillance d'un ou plusieurs clients réguliers (procédure collective, banqueroute personnelle) ;
- coûts supplémentaires générés par la gestion du risque clients (coût de recouvrement interne, coût du personnel supplémentaire, coût de formation, coût de sous-traitance de la gestion des impayés, coûts de retour de livraison...).

³ Indicateur comptable mesurant l'écart entre, d'une part les stocks et les créances-clients, et d'autre part les dettes-fournisseurs, sociales, fiscales et autres dettes. Pour plus de précisions sur son mode de calcul et d'utilisation, lire du même auteur *Les 5 clés d'une gestion financière efficace*, édité par La Compagnie Littéraire-Brédys.



Exemple n° 4

Les conséquences financières d'un impayé

Reprenons une dernière fois l'exemple n° 1, et voyons quelles sont les conséquences d'ordre financier pour ce sous-traitant :

- perte financière définitive sur la commande concernée, dans la mesure où la nécessité de refabriquer la totalité du lot défectueux a automatiquement pour effet de doubler le coût de production de cette commande ;
 - risque à terme d'une baisse sensible du chiffre d'affaires si le client Duviolon met fin au contrat de sous-traitance qui le lie à ce fournisseur ;
 - coûts de livraison supplémentaires engendrés par la nécessité de récupérer chez Duviolon les produits défectueux, et de livrer dans les plus brefs délais le nouveau lot de produits fabriqué en remplacement ;
 - paiement de pénalités de retard pour certaines commandes ou livraisons ayant dû être suspendues ou repoussées afin de pouvoir remplacer le plus rapidement possible le lot défectueux ;
 - risque de devoir payer des pénalités de retard sur les prochaines commandes ou livraisons retardées.
-

Les principes essentiels à retenir

Les impayés subis par les petites et très petites entreprises (PTPE) ne doivent pas être considérés comme une fatalité insurmontable.

Négliger de traiter rapidement des impayés peut engendrer des réactions multiples (techniques, commerciales, juridiques et financières) et souvent fortement pénalisantes pour l'entreprise (surcoûts, perte de chiffre d'affaires, désorganisation, litiges juridiques...).

Le poste clients est un actif du bilan dont l'importance ne doit absolument pas être sous-estimée et négligée, car il représente en moyenne entre 30 et 50 % des actifs des PTPE.

La plupart des services de l'entreprise sont concernés directement et/ou indirectement par la gestion du risque clients. Négliger cet aspect peut coûter très cher, surtout lorsque l'on est une petite entreprise.