



**Henry DORBES**

Gérant Associé d'Acting-finances

Financier (DESS Finances), CPA et membre de la DFCG, Henry DORBES a passé près de 15 ans comme Directeur Administratif et Financier, puis Secrétaire Général au sein de filiales de Groupes internationaux (US et Suédois) et de PME familiales dans la distribution et les services.

De 1999 à 2003, il a piloté l'introduction en bourse, au nouveau marché, d'un groupe d'ingénierie et accompagné sa très forte croissance tant organique qu'externe. Il a notamment géré une quinzaine d'acquisitions et de fusions.

Spécialiste des outils de contrôle de gestion, de la maîtrise des coûts, du pilotage de la croissance et de son financement, il développe, depuis 2003, une activité de « Direction financière à temps partagé » au travers de la société **Acting-finances SARL**

Notre équipe intervient, de façon très souple (quelques jours par mois...), très opérationnelle (dans l'entreprise, pour faire...) et en facturant des honoraires (il ne s'agit pas de multi salariat).

Cette forme d'externalisation de la direction financière s'adresse à plusieurs types d'entreprises :

- les jeunes entreprises qui cherchent à financer et piloter leur croissance ;
- les filiales de groupes qui souhaitent fiabiliser leur reporting et améliorer leur rentabilité ;
- les PME/PMI qui doivent conduire un projet spécial (fusion/acquisition, croissance, transmission, ERP,...) ou qui rencontrent des difficultés.



40, rue du Plateau  
78210 Saint Cyr l'Ecole  
01 34 60 42 47  
06 74 78 47 99  
[hdorbes@acting-finances.com](mailto:hdorbes@acting-finances.com)  
[www.acting-finances.com](http://www.acting-finances.com)  
SARL au capital de 40 000 Euros  
SIRET : 479 281 412 00011

# Comment maîtriser le risque client ?

Enjeu majeur dans les PME, la gestion du risque client repose sur la définition et la mise en œuvre d'une politique de crédit qui doit être pilotée au quotidien ...

## A) Quelle est la situation aujourd'hui ?

► L'année 2003 et le 1<sup>er</sup> semestre 2004 resteront dans les annales de l'économie française, comme une période très décevante, avec une croissance molle et le renchérissement de l'euro par rapport au dollar. Les taux de marge des entreprises n'ont cessé de se contracter affichant leur plus bas niveau depuis le début des années « 80 ». Ainsi, les difficultés financières se sont accentuées, entraînant une accélération des **faillites** : 47 936 en 2003, soit +11,7%. Ce chiffre reste néanmoins inférieur au triste record de 1993 avec plus de 68 000 faillites.

Les TPE de moins de 10 salariés (CE 6 mai 2003), qui représentent 93% des 2 550 000 entreprises françaises, ont, elles aussi, été particulièrement touchées.

► Mécaniquement, la diminution des **délais de paiement** souhaitée sur le plan européen (directive 2000/35/CE) et traduite en France par la loi sur la nouvelle réglementation économique (NRE n°2001-420) limitant les délais de paiement à 30 jours, reste concrètement lettre morte. Dans les faits, les délais moyens constatés oscillent toujours entre 65 et 70 jours en France, les pénalités de retard (devenues obligatoires) sont inappliquées par 82% des entreprises et près de 10% des clients paient avec un retard de plus de 30 jours par rapport à l'échéance.

► Quant aux **banques**, elles évitent le plus souvent de s'impliquer dans le financement des besoins d'exploitation, privilégiant leur rôle de banque de dépôt, plus sécurisant pour elles, que la mission de banque d'affaires.

## B) La problématique du risque client

Dans ce contexte, les PME sont contraintes d'assortir leur offre commerciale d'un délai de paiement, et d'assumer seules le risque de retard ou d'impayé suite à une défaillance.

L'encours clients est aujourd'hui la donnée financière qui incontestablement pénalise le plus lourdement les entreprises en matière de trésorerie. En moyenne, le poste client représente environ un tiers du bilan et la priorité des dirigeants de PME consiste trop souvent à se battre pour trouver du « cash » à court terme...

Parallèlement, les efforts consentis pour maîtriser ce risque ne sont clairement pas à la hauteur des enjeux induits :

- la nécessité d'une gestion dynamique de l'encours client n'est pas suffisamment prise en compte...
- les outils déployés et les règles de gestion s'appuient encore trop souvent sur des règles comptables...

## C) Une gestion dynamique et volontariste est indispensable

Dans un premier temps, un « audit » de toute la chaîne administrative et commerciale, de la prise de contact jusqu'au recouvrement, doit être réalisé et un constat dressé.

Dans un second temps, une révolution culturelle doit souvent être menée à l'intérieur de l'entreprise et l'importance de la gestion du poste client doit prendre toute sa place dans l'organisation. L'approche traditionnelle « comptable » a vécu. Une approche « gestion » doit lui être substituée avec parfois des transformations radicales.

### Étape 1 : Créer un « esprit poste client »

Un nouvel esprit doit être insufflé dans toute l'entreprise, conduisant à définir une stratégie préventive qui doit rester cohérente avec la stratégie globale et préciser la vision des dirigeants.

► Constituer une cellule spécifique : Même s'il ne s'agit que d'une personne à mi-temps ou d'un prestataire externe, la gestion du risque client doit être affectée à un responsable, identifié par tous. Il doit être distinct de la cellule comptable et disposer de suffisamment d'autorité.

► Revoir ses conditions générales de ventes : Les CGV doivent être au cœur des négociations commerciales et elles sont aujourd'hui obligatoires ainsi que certaines mentions (Loi NRE & circulaire DUTREIL). Les clauses pénales, d'intérêts, de réserve de propriété, de déchéance du terme,... sont le garant de vos intérêts et vous devez veiller :

- A en soigner la rédaction et ne pas « recopier celles d'une autre société » ;
- A les rendre opposables, en s'assurant qu'elles ont été portées à la connaissance du client ;
- A les faire vivre en les adaptant à la réalité et à l'évolution de votre business.

► Apprendre aux commerciaux à parler des conditions de paiement : Fébriles et trop pressés de signer le contrat, ils omettent souvent de discuter des délais ou des moyens de paiement. Par ailleurs, ils méconnaissent, la plupart du temps, les aspects financiers de la négociation commerciale. Il faut donc les former, démystifier, vérifier qu'ils connaissent parfaitement les conditions générales de vente et leur fournir une matrice de négociation... Un programme de primes liées au recouvrement doit être envisagé...

### **Etape 2 : Construire une politique de crédit et de paiement :**

La politique de crédit est étroitement liée à la politique commerciale et marketing de l'entreprise. En situation de monopole vous pouvez ne prendre aucun risque... mais en situation de concurrence il faut connaître son poids dans la négociation, déterminer ce qui est acceptable pour l'entreprise et doser le risque...

**N'oubliez jamais que si votre marge est de 10%, il faut réaliser 900 de chiffre d'affaires pour éponger un impayé de 100.**

Il convient donc d'établir très clairement et par écrit, à qui vous allez faire un crédit, sur quelle durée et comment vous allez être payé... Vous pouvez décider de demander des acomptes, ce qui est une pratique parfaitement normale dans certains secteurs... Vous pouvez demander des effets de commerce à escompter, et/ou pratiquer une remise pour paiement comptant... Il faut aussi définir comment réagir face à différentes situations : Refus des conditions proposées, mauvais « scoring », litige, impayé... Diriger, c'est faire des choix. Vous perdrez peut être quelques clients mais le risque sera maîtrisé.

### **Etape 3 : Formaliser les méthodes et les procédures**

Pour que tous les acteurs sachent précisément ce qu'ils doivent faire, en fonction de la politique définie ci-dessus, un certain nombre de procédures doivent être mise en place et diffusées...

► Une procédure d'ouverture de compte qui liste l'intégralité des pièces et renseignements nécessaires

à collecter, notamment pour la facturation.

► Une procédure d'agrément ou de refus du client ou de la commande si l'encours dépasse un certain seuil.

► Une procédure comptable pour s'assurer que toutes les factures et règlements sont saisis et lettrés en fin de mois, qu'une balance âgée est éditée ainsi qu'un grand livre clients, que les douteux passent en « 416 » et sont provisionnés (à 25, 50, 75 ou 100%).

► Une procédure de conservation des preuves de commande, de livraison ou de prestation.

► Une procédure de contrôle du respect du code des marchés publics, s'il y a lieu.

► Une procédure de facturation à date voulue et en respectant un formalisme conforme à la législation (Loi NRE du 15 mai 2001), pour éviter toute contestation, source de délai parfois recherché.

► Une procédure d'information des clients pour les règlements

► Une procédure de prise de contact effectuée avant l'échéance pour s'assurer que rien ne va « bloquer ».

► Une procédure de détection des litiges, dès leur apparition, de suivi interne et de résolution de ces litiges.

► Une procédure d'actions de recouvrement amiable à effectuer globalement par client avec un contrôle des promesses de règlement et le suivi d'un agenda d'actions quotidiennes.

► Une procédure de suivi d'un dossier de gestion pour chaque client, reprenant l'historique de son comportement, les courriers expédiés, les données qualitatives recueillies,...

► Une procédure de mise en contentieux et de mise en jeu des garanties...

### **Etape 4 : Mettre en œuvre des outils adaptés :**

Pour mettre en œuvre cette politique et appliquer les procédures, il convient aussi de se doter d'un certain nombre de moyens d'action. A défaut, ce qui est trop fréquent, vos intentions resteraient des « vœux pieux ». Vous devez donc au moins disposer :

► D'un tableau de bord mensuel à la fois outil d'information, outil de mesure de performance et outil prévisionnel. Il doit rappeler les faits et données importants du mois, les chiffres d'affaires et l'encours global, le « DSO », le montant et le nombre des « douteux », le montant des provisions.

► D'outils de contrôle de la solvabilité Pour les nouveaux clients, une enquête sur leur santé financière s'impose, avant toute relation commerciale. Il faut en accepter le prix pour avoir accès à une information « à jour » et à un « scoring » pertinent. Il est indispensable de s'adresser à une société d'information commerciale reconnue...

► D'outils de pilotage et de suivi du recouvrement amiable : Il convient de disposer d'un outil logiciel dédié, permettant d'avoir une vision globale de chaque client, un agenda « intelligent » et des outils de communication allant jusqu'à la gestion électronique de documents (GED) pour accéder au détail de chaque dossier et facture...

► De prestataires externes spécialisés : pour mettre en œuvre un recouvrement contentieux dans les meilleurs délais et sans complaisance. Dans certains cas, ils peuvent aussi compenser vos faiblesses internes pour le recouvrement amiable, mais ils ne seront jamais capables de définir et de conduire votre politique.

### **D) Il est également possible de couvrir le risque client**

Malgré toutes les précautions prises, un risque non négligeable existe toujours. Vous pouvez encore le réduire avec :

► La caution : C'est une opération par laquelle un établissement financier garantit au créancier la défaillance financière du débiteur (le cautionné). Avant d'octroyer une ligne de caution, l'établissement financier intervient comme conseil et conduit une analyse technique et financière du client.

► L'assurance crédit : Elle permet de bénéficier de trois prestations :

- la prévention grâce à un suivi régulier de tous les clients...

- le recouvrement des factures impayées est transféré à l'assureur...

- l'indemnisation des créances garanties qui n'ont pu être recouvrées...

► L'affacturage : C'est une prestation globale, alternative au financement bancaire, qui englobe à la fois l'assurance crédit mais aussi une avance financière du montant des créances. C'est une offre de plus en plus accessible qui permet de financer son BFR et son développement. Pour les créances publiques, BDPME propose aussi un service assez performant...

*Cet article est un travail de synthèse réalisé par l'équipe d'Acting-finances...*

*Nos experts peuvent pour vous accompagner dans la durée pour piloter votre compte client*