

LE RISQUE D'IMPAYÉS

Comment en limiter les effets ?

Bernard TESSIER
ALTIGESTION
38 rue Ferrère
33000 BORDEAUX
06.88.45.89.74
bernard.tessier@altigestion.fr
www.altigestion.fr



1

- I. **Contexte et enjeux**
- II. **Connaissance des clients**
- III. **Adaptation des contrats**
- IV. **Moyens de paiement**
- V. **Suivi des encours**
- VI. **Garanties**
- VII. **Tableau de bord de pilotage**



2

I - CONTEXTE ET ENJEUX

- Crédit interentreprises France :
 - => 600 Mds €
 - => 4 fois l'encours de CT des banques
- Retards moyens 2009 = 18 jours



3

I - CONTEXTE ET ENJEUX

- Taux de perte / créances = 2,1 % du CA en 2008
- Retards de paiements clients
 - => 1 défaillance d'entreprise / 4



4

I – CONTEXTE ET ENJEUX

Le temps qui passe augmente le risque

Retard en jours	< 15	15 / 29	30 / 69	> 69
Probabilité de défaillance	2 %	4 %	6 %	10 %



5

I – CONTEXTE ET ENJEUX

Coût des impayés définitifs

Créance impayée de 50.000 €

Marge brute = 33 %

=> pour compenser la perte

CA complémentaire à réaliser = 150.000 €



6

II – CONNAISSANCE DES CLIENTS

Identité

- L'entreprise a-t-elle une réelle existence ?
- Depuis quand ?
- Quel est son métier ?



7

II – CONNAISSANCE DES CLIENTS

Identité

Sites gratuits :

- <http://avis-situation-sirene.insee.fr/avisitu/jsp/avis.jsp>
- <http://www.societe.com/>
- <http://www.score3.fr/index.shtml>

Site payant, pour document officiel :

- <http://www.infogreffe.fr>



8

II – CONNAISSANCE DES CLIENTS

Situation financière

Parmi les entreprises défaillantes en 2009

- 1/3 n'avaient plus de FP
- 3/4 avaient des FP < 25 % du TB
- 50 % faisaient des pertes depuis au moins 1 an



9

II – CONNAISSANCE DES CLIENTS

Situation financière

Quelques indicateurs simples :

- Résultat négatif
- Fonds propres faibles ou négatifs
- Baisse sensible du chiffre d'affaires
- Dégradation rapide de la trésorerie



10

II - CONNAISSANCE DES CLIENTS

Situation financière

Société.com

Données financières basiques gratuites

Données financières payantes (à titre indicatif):

- comptes abrégés = 3,10 €
- comptes complets = 13,90 €



11

II - CONNAISSANCE DES CLIENTS

Situation financière

Score 3 Pouey International

Données financières gratuites et payantes

Une particularité : SCORE 3

=> Combinaison de 3 scores financiers



12

II – CONNAISSANCE DES CLIENTS

Situation financière



13

II – CONNAISSANCE DES CLIENTS

Situation financière

Renseignements commerciaux payants



Privilégier Assureurs crédit, Factor et Banques



14

II – CONNAISSANCE DES CLIENTS

Autres informations

Internes : historique de la relation, infos montantes internes à l'entreprise

Externes : métier, plaquettes, @, clients, fournisseurs, banquier...

nécessité de mémoire et de sensibilisation



15

III – ADAPTATION DES CONTRATS

Contrat incomplet, imprécis, erroné



Source de contestations et litiges



16

III – ADAPTATION DES CONTRATS

Clauses importantes du contrat et
des conditions générales de vente (non exhaustif)

- identité des parties
- objet du contrat
- délai d'exécution
- réserve de propriété



17

III – ADAPTATION DES CONTRATS

Clauses importantes du contrat et
des conditions générales de vente (non exhaustif)

- modalités de paiement (moyens, date, lieu)
- pénalités de retard
- résolution des litiges
- juridiction compétente



18

III – ADAPTATION DES CONTRATS

Selon spécificité de l'activité

- Développer les CGV
- Limiter les conditions particulières

=> Limite le risque d'erreur



19

IV – MOYENS DE PAIEMENT

Les plus utilisés entre entreprises

- Chèque
- Lettre de change
- Virement



20

IV – MOYENS DE PAIEMENT

Le chèque

- à l'initiative du client
- irrévocable
- très pénalisant si impayé : interdiction bancaire généralisée, cotation BDF
=> rejeté en dernier lieu
- recouvrement facilité
=> saisie possible après 45 jours sans recours au tribunal



21

IV – MOYENS DE PAIEMENT

La lettre de change

- à l'initiative du fournisseur
- irrévocable si acceptée et escomptée
- pénalisante si impayée : déclaration et cotation BDF
- recouvrement facilité si acceptée
=> saisie conservatoire possible sans recours au tribunal
- facilite le financement du BFR



22

IV – MOYENS DE PAIEMENT

Le virement

- à l'initiative du client
- ne sera exécuté que si provision
 - => non pénalisant vis-à-vis des tiers en cas de non paiement
- recours au tribunal nécessaire en cas de non paiement :
 - injonction de payer
 - ou assignation en paiement



23

V – SUIVI DES ENCOURS

Politique de risque à définir

- combien peut-on perdre sans défaillance ?
- quel encours mérite ce client ?
- qui sont les clients à surveiller ?
- ou sont les limites commerciales à la politique du risque ?



24

V – SUIVI DES ENCOURS

Seuil général

Maxi tous clients, sauf assurance crédit ou grand compte

Seuil hors intervention

Maxi sans analyse (sauf incidents relevés)

Seuil personnalisé standard

Maxi par client selon données financières

Seuils restrictifs

Maxi sur création, clients à incidents...



25

V – SUIVI DES ENCOURS

Seuil général

- problématique de la concentration du portefeuille client
- quelle part de l'encours peut être concentrée sur un seul client ?
- ⇒ quel niveau de perte l'entreprise peut-elle supporter sans péril ?
- ⇒ à définir selon indicateurs financiers : FP, rentabilité, endettement...



26

V – SUIVI DES ENCOURS

Seuil général

Seuil à ne pas dépasser sauf :

- grand compte (Renault, Snecma...)
- assurance crédit, ou pour le moins renseignements de premier ordre



27

V – SUIVI DES ENCOURS

Seuil hors intervention

Exemple de définition :

- relever les 80 % de clients représentant 20 % de l'encours clients (ou 70/30 – 40/60...)
 - repérer l'encours total et maxi de cette population
- ⇒ est-il supportable de perdre la créance maxi ?
⇒ est-il supportable de perdre 2 % de cet encours ?
⇒ ajustement



28

V – SUIVI DES ENCOURS

Seuil personnalisé standard

> clients > seuil hors intervention

=> quel est l'encours standard acceptable ?



29

V – SUIVI DES ENCOURS

Seuil personnalisé standard – méthode simplifiée

Définition part maxi acceptable de l'encours
fournisseurs de mes clients (5 %, 10 % ???)

Relevé des encours fournisseurs de mes
clients

Calcul du seuil personnalisé standard



30

V – SUIVI DES ENCOURS

Seuil personnalisé standard – méthode spécifique

- secteurs d'activité clients homogènes
- calculs de seuils plus adaptés à leur activité



31

V – SUIVI DES ENCOURS

Seuil personnalisé standard – méthode spécifique

- exemple de vente de farine à des boulangers
- si part moyenne des achats TTC de farine dans le CA TTC des boulangers = 15 %
- si délai de paiement habituel = 45 jours



32

V – SUIVI DES ENCOURS

Seuil personnalisé standard – méthode spécifique

➤ encours standard TTC sur boulangerie

$$= (15 \% \text{ du CA TTC } / 365) \times 45$$

$$= 1,85 \% \text{ du CA TTC}$$



33

V – SUIVI DES ENCOURS

Seuils restrictifs

Règles à combiner avec des indicateurs restrictifs à choisir :

- ancienneté de l'entreprise, par exemple seuil standard divisé par 2 pour les entreprises de moins de 3 ans
- indicateurs financiers (réduction du seuil selon certains indicateurs déjà évoqués)
- historique relation (réduction du seuil pour les clients ayant déjà connu des difficultés de paiement)



34

V – SUIVI DES ENCOURS

- nécessite une base de données pour le suivi, et l'attribution de la fonction
- prendre en compte le solde comptable + les commandes en cours avec facture non saisie
- instaurer des procédures (qui déclare, qui accorde les dépassements, qui relance et quand, quand et comment met-on au contentieux...)



35

VI – GARANTIES

Assurance crédit

- entre autres : Coface, Atradius, Pouey, filiales de banque...
- garantie de paiement des créances en cas d'insolvabilité
- coût de 0,20 à 1,50 %



36

VI – GARANTIES

Assurance crédit

Assureur crédit

- ⇒ professionnel du renseignement commercial
- ⇒ assurance refusée = indicateur de risque utile



37

VI – GARANTIES

Affacturage

1. Avance de trésorerie sur poste client
2. Gestion du poste clients
3. Assurance crédit



38

VI – GARANTIES

Affacturage

- garantie du factor ne porte pas sur les impayés pour litige commercial
=> constitution d'un dépôt de garantie de l'ordre de 10 % des encours
- bonne méthode de financement des gros postes clients sans effets de commerce



39

VII – TABLEAU DE BORD

- **Rotation poste client en jours de CA TTC**
penser référence TTC, effets escomptés
- **Encours clients**
par segmentation si justifié
palmarès



40

VII – TABLEAU DE BORD

- **Retards de paiement**
nombre et montant
par tranches de délais
en pourcentage de l'encours
par motif

- **Sinistralité**
dotations aux provisions
pertes définitives



41

VII – TABLEAU DE BORD

- **Suivi des actions**
nombre de relances par dossier en phase amiable
nombre de dossiers en phase contentieuse
montants recouverts (amiable, contentieux)
coûts des procédures



42

Tableau de bord mensuel risque clients							Société XYZ							
MENSUEL							AVRIL 2010	CUMUL ANNUEL						
N - 1	Budget	Réalisé	Ecart valeur / N - 1	Ecart % / N - 1	Ecart valeur / Budget	Ecart % / Budget		N - 1	Budget	Réalisé	Ecart valeur / N - 1	Ecart % / N - 1	Ecart valeur / Budget	Ecart % / Budget
							ENCOURS							
							Rotation poste clients							
							Encours clients							
							Dont client 1							
							Dont client 2							
							RETARDS DE PAIEMENT							
							Nombre							
							Dont motif 1							
							Dont motif 2							
							Dont délai 1							
							Dont délai 2							
							Montants							
							Dont motif 1							
							Dont motif 2							
							Dont délai 1							
							Dont délai 2							
							SINISTRALITE							
							Dotations aux provisions							
							Pertes définitives							
							ACTIONS							
							Nbre relances / dossier amiable							
							Nbre dossiers contentieux							
							Montant dossiers contentieux							
							Montant recouvré							