



Raoul Egeli

Economiste d'entreprise FH,
raoul.egeli@creditreform.ch,
www.creditreform.ch

Comment prévenir les pertes sur créances au moyen d'une gestion intégrée et efficace des crédits et des créances?

Réaliser un chiffre d'affaires important ne suffit pas. Encore faut-il effectivement encaisser les recettes correspondantes, seule manière pour l'entreprise de disposer des liquidités suffisantes pour garantir sa survie à long terme.

Outre le bénéfice, le chiffre d'affaires est sans doute le paramètre le plus important en gestion d'entreprise. Mais le chiffre d'affaires n'est véritablement déterminant que s'il mène effectivement aux recettes correspondantes et qu'il n'est pas réduit par des pertes sur créances. L'expérience montre que les PME négligent souvent cet aspect. Cela peut également provoquer des crises de liquidité dans des entreprises par ailleurs saines et rentables, voire, dans le pire des cas, une perte d'indépendance ou la faillite! Pourtant, les liquidités générées par l'entreprise sont déterminantes pour le succès à long

terme. Le management doit dès lors vouer une attention toute particulière à ce point, ce qui n'est de loin pas toujours le cas dans la pratique. Dans les affaires courantes, l'on se préoccupe davantage de trouver des mandats et des commandes, de contrôler les coûts, de répondre au besoin impérieux d'innover en permanence, de gérer le personnel, etc. Par contre, les problèmes de liquidités ne sont souvent perçus que très tardivement, voire lorsque c'est déjà trop tard.

Cela s'explique par plusieurs raisons. Souvent, tout va bien; on pense connaître ses clients et leur situation financière. En cas de retards de

paiement, on choisit d'attendre, par crainte de fâcher le client, et l'on espère que tout va s'arranger. Mais il faut également reconnaître que le travail des vendeurs se mesure au chiffre d'affaires. Le service extérieur veut vendre et, pour des raisons bien compréhensibles, ne se sent pas concerné par l'examen de solvabilité des clients.

Causes endogènes d'une faillite

Si l'on analyse les causes de faillite mentionnées le plus fréquemment par les entreprises,

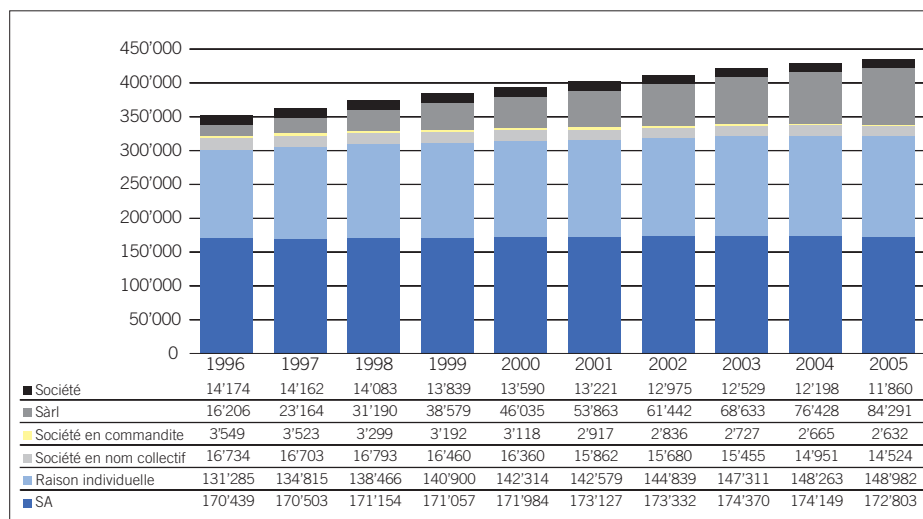


Figure 1: Nombre d'entreprises inscrites au Registre du commerce (source: OFS)

on constate que des liquidités insuffisantes occupent la première place. Outre d'autres raisons que nous n'analyserons pas plus avant dans le présent article (par exemple un rythme d'expansion trop rapide et des investissements trop importants, des problèmes de distribution et une mauvaise politique de développement), des crédits par trop généreux accordés aux clients souffrant d'une solvabilité insuffisante constituent souvent la principale cause de faillite. De tels clients permettent de réaliser d'excellentes marges bénéficiaires sur le papier étant donné que leur pouvoir de négociation est limité. Par contre, il est très souvent difficile, voire impossible à encaisser effectivement ce chiffre d'affaires. Les pertes sur créances qui en résultent diminuent le bénéfice de l'entreprise et sont définitivement perdues. Si la société devait nécessiter un jour des liquidités supplémentaires, elle ne pourra pas recourir à des réserves mais devra faire appel à des fonds étrangers. Dans ce cas, l'institut financier procédera à une analyse de la solvabilité de l'entreprise en question. Si sa solvabilité est trop faible, l'entreprise n'aura pas accès à ces moyens financiers supplémentaires, ce qui peut très rapidement déboucher sur une situation critique. Dans tous les cas de figure, l'institut bancaire facturera un supplément de risque. Ce dernier accroît les frais financiers, ce qui donne un nouvel élan au cercle vicieux.

Sont également menacées d'insolvabilité les sociétés ne disposant pas de fonds propres suffisants, ce qui est souvent le cas des jeunes entreprises qui n'ont pas pu trouver les liquidités nécessaires lors de leur fondation. C'est là une des raisons expliquant le nombre croissant de fondations de Sàrl, car cette forme de société est non seulement populaire parce qu'elle ne nécessite aucun organe de révision mais aussi

par le fait que le capital de fondation minimal n'est que de Fr. 20 000 et que seule la moitié de ce capital doit effectivement être libérée. Fin 1996, il existait ainsi 16 206 Sàrl. Fin 2005, ce nombre était déjà passé à 84 291. Cela correspond à une augmentation de 420,1%. En 1993, 4,6 % des sociétés existantes étaient des Sàrl; en 2005, ce pourcentage était passé à 19,4%.

La théorie «moderne» de la finance mentionne souvent l'effet de levier. Elle préconise ainsi

d'adapter la structure du capital au critère de rentabilité. On entend par effet de levier l'influence des fonds étrangers sur la rentabilité des fonds propres. Cela signifie que le recours à des fonds étrangers supplémentaires permet d'accroître la rentabilité des fonds propres. Toutefois, on oublie souvent que le recours à des fonds étrangers réduit le ratio d'autofinancement et accroît le risque d'entreprise. Une gestion active des crédits et des créances-clients joue dès lors un rôle déterminant.

Selon l'Office fédéral des statistiques (recensement des entreprises 1985–2001), 97,8% des entreprises employaient moins de 50 collaborateurs en 2001. On peut admettre qu'un grand nombre de ces entreprises n'utilisent aucune gestion des créances-clients mais travaillent sur le principe, très simple et parfaitement éprouvé dans la pratique, de la comptabilité ouverte. Cela signifie toutefois aussi que ces entreprises ne sont pas conscientes, en cours d'année, des risques qu'elles courent de ce fait et qu'elles risquent d'être désagréablement surprises au plus tard à la fin de l'année, lors de la clôture des comptes.

La gestion des crédits et des créances doit être bien davantage qu'une «bonne résolution pour la nouvelle année». La gestion des crédits doit être vécue au quotidien, non pas seulement par les grandes entreprises mais également par les PME. La gestion des crédits comporte le contrô-

Objectifs de la gestion des crédits	Mesures
Eviter les retards de paiement	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Evaluer la solvabilité des clients existants et des nouveaux clients ➤ Surveillance permanente de la solvabilité des clients
Réduire la durée du cycle débiteur Et créer des incitations au paiement	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Fixer des objectifs de paiement stricts ➤ Accorder des possibilités de déduction d'escompte
Accroître les liquidités → rentabilité accrue	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Définir une limite de crédit pour chaque client
Réduire les charges administratives	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Définir des procédures de rappel clairement structurées
Réduire les coûts de financement – pas de financement étranger des créances clients	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Contrôle du respect des limites de crédit
Identification des risques	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Risques des gros clients – 70% des pertes sur créances sont subies auprès des clients de longue date
Recouvrement des créances échues	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Recouvrement des créances par les collaborateurs de l'entreprise ➤ Outsourcing du recouvrement
Provision sur les ventes calculée sur le chiffre d'affaires réalisé	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Comptabilisation d'un du croire sur les provisions dues aux collaborateurs du service externe

Figure 2: Objectifs et mesures de la gestion des crédits et des créances-clients.

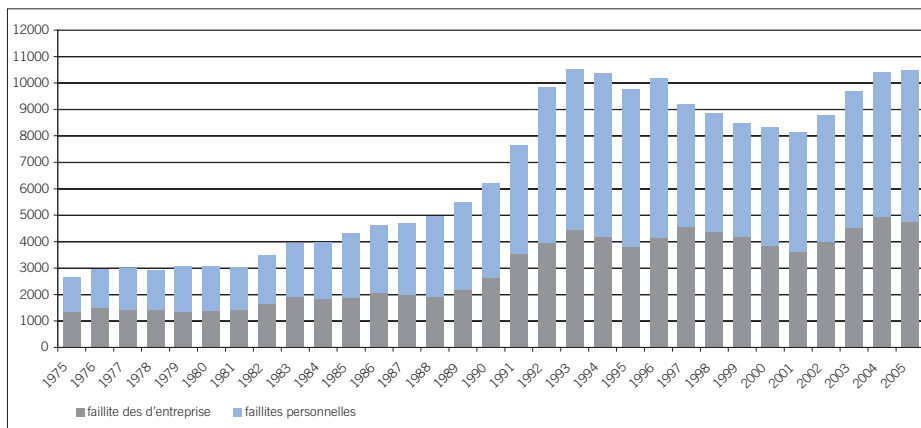


Figure 3: Faillites d'entreprise et personnelles (Ass. Suisse Creditreform).

le ciblé de toute la procédure, depuis le recrutement des clients jusqu'à l'encaissement des créances en passant par l'octroi éventuel de crédits. Elle ne commence dès lors pas seulement auprès du service de comptabilité mais bien lors du recrutement de nouveaux clients. Le vendeur devrait se faire une image de la situation financière de son client et, en cas de doute, demander une analyse de solvabilité. Il est nécessaire de surveiller en permanence les relations d'affaires et de s'informer de tous les événements qui pourraient avoir une influence sur la solvabilité. En principe, cela s'applique à tout le monde car il a été prouvé qu'environ 70% de toutes les pertes sur créances concernent des clients de longue date auxquels on fait confiance et dont on néglige les symptômes indiquant l'existence de problèmes de liquidités. L'entreprise ne voudrait pas mettre en péril ses bons rapports d'affaires avec ces clients. Souvent même, le volume des affaires s'accroît parce que d'autres fournisseurs ne sont plus d'accord de livrer. Les pertes sur créances concernant de «vieux clients» sont, par conséquent, d'autant plus douloureuses que les prestations non payées provoquent de

toute manière des coûts à l'entreprise et que cette dernière doit réaliser un chiffre d'affaires supplémentaire pour compenser les pertes subies; un chiffre d'affaires qu'il n'est parfois pas possible de réaliser en raison d'une demande trop faible ou parce que la capacité de production maximale est déjà atteinte. Finalement, les liquidités ainsi perdues manquent pour des investissements pourtant nécessaires à la survie de l'entreprise dans le futur.

Causes de faillite exogènes

Bien entendu, il existe également des facteurs exogènes pouvant provoquer une faillite. On peut ainsi mentionner les aléas de la conjoncture qui peuvent également mettre en péril des entreprises bien gérées lorsque ces dernières souffrent d'une capitalisation insuffisante et/ou si leurs réserves de liquidités sont insuffisantes. Les petites entreprises doivent en outre affronter un risque supplémentaire: une récession provoque un chômage plus élevé, ce qui force de nombreuses personnes à se lancer dans une activité indépendante. Cette tendance est

encore accrue par les fonctionnaires chargés de conseiller les chômeurs au moyen de cours spéciaux visant à encourager l'activité indépendante. Ces nouveaux indépendants constituent une nouvelle concurrence pour les anciennes entreprises. Or, non seulement un plus grand nombre d'entreprises se disputent les commandes disponibles sur le marché mais la concurrence par les prix s'accroît étant donné que les «nouveaux» cherchent à allécher leurs clients au moyen de conditions spéciales ou qu'ils calculent tout simplement leurs prix à un niveau trop bas par simple manque d'expérience. Cette situation débouche sur une concurrence accrue et sur une augmentation du nombre de faillites, en particulier auprès des jeunes entreprises, ce qui accroît à nouveau les pertes sur créances.

La figure 3 indique l'évolution des faillites au cours de ces 29 dernières années. 2005 a enregistré un nouveau pic (10 465 faillites d'entreprises et privées) et aucune amélioration n'est en vue.

Les faillites de grosses entreprises ont un effet domino qui peut également nuire à des entreprises qui se situent en-dehors du secteur d'activité en question. En période conjoncturelle difficile, ceci ne fait qu'accroître encore davantage le risque de crédit.

Lorsque les gros clients de sous-traitants d'une certaine taille se trouvent soudain en difficulté de paiement et que ces mêmes sous-traitants se retrouvent eux-mêmes confrontés à des problèmes de liquidité, on est en présence d'un autre facteur exogène. Cela est particulièrement dangereux lorsque des entreprises sont interdépendantes entre elles en raison de systèmes de produits compliqués, car de tels systèmes ne peuvent pas être livrés suffisamment rapidement par d'autres fournisseurs.

A des fins de prévention, il s'agit d'identifier assez tôt d'éventuels dangers afin de pouvoir estimer correctement les risques cachés. C'est par exemple le cas lorsqu'une entreprise saine collabore de plus en plus avec un très gros client et met ainsi en danger son indépendance. Dans le pire des cas, cette situation peut également avoir un effet de domino et faire d'un bon client un véritable problème.

Gestion active des créances clients

Si malgré les mesures de prévention, un client devait avoir de la peine à tenir ses engagements, ce qui se remarque le plus souvent par le fait que les délais de paiement deviennent de plus en plus longs, une gestion stricte des créances clients devient indispensable. En règle générale, il ne sert à rien d'attendre et de reporter l'envoi de rappels. Il peut arriver à tout

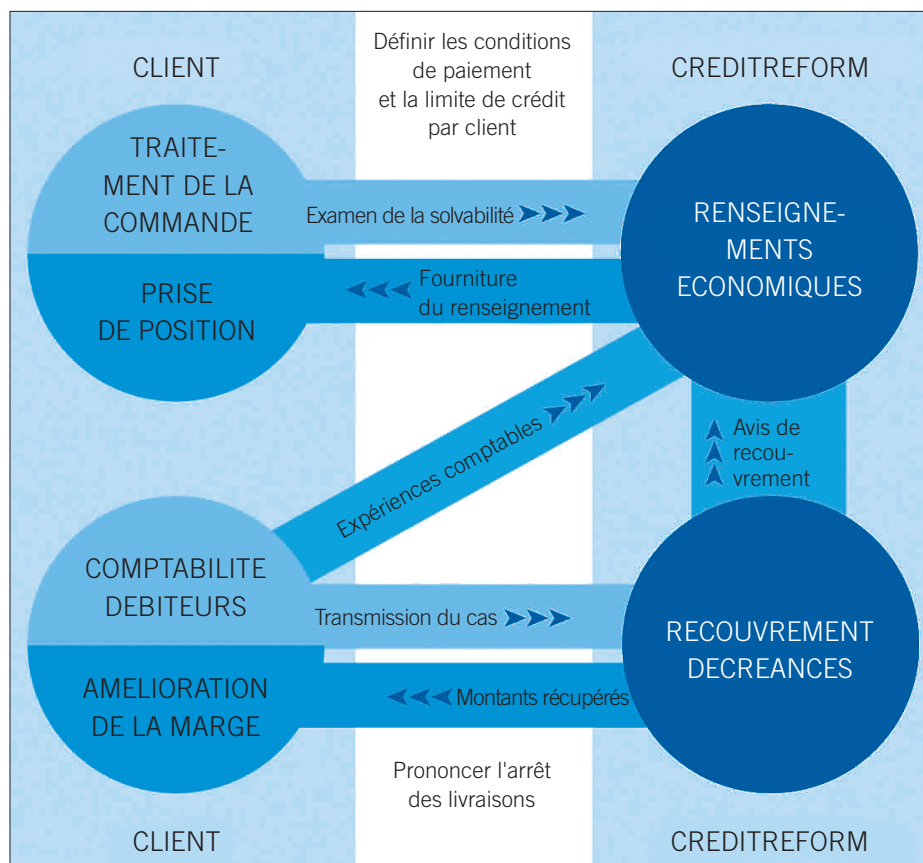


Figure 4: Gestion intégrée des crédits et des créances-clients.

le monde d'oublier une facture ou de reporter pour une raison quelconque le paiement d'une facture, par exemple parce qu'il est nécessaire de signaler une réclamation au sujet de la prestation fournie. On peut toutefois s'attendre à ce qu'une réaction intervienne rapidement après réception d'un rappel. Si ce n'est pas le cas, on est en droit de douter de la solvabilité d'un débiteur et il convient dès lors de prendre les mesures adéquates; en fonction de la situation, il peut s'agir d'un arrêt immédiat des livraisons ou d'un recouvrement professionnel des créances. L'expérience montre que les petites entreprises ont tout particulièrement de la peine à prendre les mesures juridiques correctes et perdent ainsi un temps précieux: une créance qu'une gestion stricte des débiteurs aurait permis de récupérer devra alors peut-être être passée par pertes et profits.

Une gestion efficace des créances-clients ne commence pas seulement par des mesures à prendre en cas de retard de paiement. Il faut tout d'abord que le fichier des clients soit tenu à jour. Cela relève des compétences des collaborateurs du service externe et de l'administration. La saisie des données est souvent plus difficile qu'il ne semble à première vue: l'auteur de la commande ou le mandant n'est souvent pas identique au véritable débiteur. De plus, de nombreuses entreprises ne sont pas inscrites

au registre du commerce; des estimations de l'association suisse Creditreform avancent le nombre d'env. 150 000 entreprises en Suisse qui se trouveraient dans cette situation. Dans la gastronomie – l'une des branches souffrant le plus des pertes sur créances et enregistrant un taux de fluctuation très élevé – il ne suffit pas de saisir le nom du restaurant mais il faut également connaître le nom de la gérante, etc.

Nous avons déjà mentionné le fait que le recouvrement d'une créance exige certaines connaissances professionnelles qui manquent à de nombreuses petites et moyennes entreprises. Dans de tels cas, il vaut la peine de confier le recouvrement à un spécialiste. Mais même lorsque l'entreprise dispose des connaissances particulières nécessaires, l'outsourcing du recouvrement peut constituer une judicieuse solution: en tenant compte des frais effectifs à supporter, on constaterait dans la plupart des cas qu'une telle solution est non seulement plus efficace mais également meilleur marché. Les bureaux de recouvrement spécialisés disposent de systèmes automatisés qui garantissent un processus optimisé, même si les volumes sont très importants. A cela vient s'ajouter le fait que les données négatives sont intégrées dans la base de données de solvabilité, ce qui est dans l'intérêt de tous les créanciers.

Comptabilisation correcte dans la comptabilité financière

Les créances confiées au bureau de recouvrement doivent être correctement comptabilisées. Elles devraient être extraites des créances-clients et virées dans pertes sur clients. Une créance récupérée par la suite doit alors être enregistrée comme un produit extraordinaire. Une autre solution consiste à transférer la créance en question sur un compte séparé intitulé «créances douteuses». Si le recouvrement de la créance est impossible, la perte sera alors passée sous pertes et profits. Outre l'avantage que ce mode de procéder accroît la transparence de la comptabilité, le responsable des créances-clients garde en tout temps l'aperçu des créances qui sont douteuses, voire carrément sans espoir.

Il existe différentes possibilités d'intégration ou de liaison à un système de recouvrement (figure 4). Durant la phase préventive, il est possible d'avoir automatiquement recours à des informations économiques ou de solvabilité afin de fixer des limites de crédit et éviter bien à l'avance les pertes sur créances. Durant la phase de réalisation, il est recommandé de transférer les créances échues de manière électronique au bureau de recouvrement, directement depuis le programme de gestion des créances. Sur cette base, il convient d'organiser la gestion des crédits et des créances-clients de manière très stricte afin de garantir à long terme la solvabilité de l'entreprise. ■