

- Risque de départ des actionnaires : il s'agit du risque de démobilisation de tout ou partie de la structure actionnariale de l'entreprise suite à désaccord avec la stratégie conduite, déception de la rentabilité offerte ou de la performance économique réalisée, désengagement partiel ou total de membres de pacte d'actionnaires, OPA hostile, attaque boursière.



Il existe des dizaines de risques financiers spécifiques : le risque de crédit client ne constitue qu'un seul risque financier particulier à appréhender.

Nous pourrions continuer cet inventaire à l'infini, mais là n'est pas le propos de cet ouvrage. Mais il existe bien des dizaines de risques financiers spécifiques qu'il convient de maîtriser au mieux, au-delà du risque crédit client.

Intéressons-nous maintenant et plus particulièrement à l'enjeu essentiel du risque de crédit client, objet de notre ouvrage.

L'enjeu spécifique du risque crédit client

L'encours client, c'est-à-dire la somme des factures émises par l'entreprise et non encore réglées par les clients, constitue un enjeu économique majeur pour l'entreprise mais aussi, et fondamentalement, un enjeu économique majeur pour l'économie en général. Et ce, pour deux raisons essentielles :

- le risque de non-paiement ou de perte, lié à une créance client non honorée : l'entreprise réalise la prestation de vente ou de service, mais le client ne paye pas (par manque de volonté ou de capacité financière) ;
- le coût économique du retard de paiement : l'entreprise réalise la prestation de vente ou de service, mais le client honore la facture émise avec retard, au-delà des accords contractuels pris.

Au bas mot, et selon les dernières études disponibles, les retards clients représentent en Europe la somme gigantesque d'environ 90 milliards d'euros par an ! 90 milliards d'euros sont dus par des clients à des fournisseurs ! Cette masse monétaire est faramineuse, et elle explique, en moyenne, la cause de disparition d'une entreprise sur 4 ou sur 5, selon les critères. Il s'agit donc d'un enjeu financier essentiel pour le tissu économique en général.

Toujours à titre d'illustration, la somme totale des encours clients en France, encore appelée le crédit interentreprise, représente environ 600 milliards d'euros, soit quatre fois le montant total des crédits bancaires court terme !

En résumé, les entreprises entre elles, dans le cadre de leur relation client-fournisseur, se prêtent quatre fois plus d'argent que leurs banquiers... Le rapport d'échelle est saisissant. La matière première essentielle du financement du cycle d'exploitation de l'économie nationale résulte des encours clients/fournisseurs, donc de la confiance qui naît entre un client et son fournisseur dans l'intervalle de temps entre prestation et règlement.

Le terme crédit signifiant en substance « confiance » (le mot crédit vient du latin *credere*, croire), l'encours client traduit *a priori* le niveau de confiance d'un fournisseur envers son client... Nous verrons que cette confiance coûte, trop souvent, bien cher à l'entreprise !

Des délais de règlements et des retards de paiement en Europe

Si l'on observe les délais contractuels standard de paiement des pays européens et les retards de paiement moyens observés, la situation européenne est loin d'être homogène, retrouvant dans l'ensemble les spécificités géographiques, comportementales et/ou traditionnelles entre, pour simplifier, les pays du Nord et les pays du Sud.

Délais moyens de règlements en Europe :

Allemagne	0/30 jours	+ 10,3 jours (retard moyen)
France	30/90 jours	+ 12,0 jours (retard moyen)
Espagne	90/120 jours	+14,6 jours (retard moyen)
Italie	30/120 jours	+ 14,6 jours (retard moyen)
UK	30/60 jours	+ 15,2 jours (retard moyen)
Belgique	30/90 jours	+ 13,4 jours (retard moyen)

Source : Altares

La France présente une situation contrastée, et la récente mise en œuvre de la LME, loi de modernisation de l'économie, sur laquelle nous reviendrons (cf. supra), n'a pas, fondamentalement et à ce jour, modifié

en profondeur le comportement payeur réel des clients. C'est le cas de le dire !

Une réelle dégradation des délais de paiement a été observée en 2009, tel un contrecoup mécanique, pour ne pas dire contractuel, à la mise en œuvre de cette nouvelle donne réglementaire. Nous y reviendrons.

Une **dégradation** des retards en 2009 malgré la LME :

- Particuliers : retard moyen de 19 jours (10 jours en 2008)
- Pros : retard moyen Q1'09 de 18 jours (16 jours en 2008)
- Services publics : retard moyen de 22 jours

Taux de pertes/créances irrécouvrables : **2,0-2,9% CA**

Quel que soit le profil client observé, les retards moyens de règlement se sont accrus en 2009, comme si la LME n'avait *in fine* que « décalé contractuellement » un délai de règlement, accru mécaniquement par absence de changement de comportement payeur. L'objectif initial de la LME n'est pas encore traduit dans la réalité.

De l'impact de la crise

La crise économique que le monde subit depuis bientôt trois années se fait désormais ressentir. Ainsi, et de manière symbolique, le taux de perte sur créances irrécouvrables en France a atteint en moyenne 2,1 % du chiffre d'affaires des entreprises en 2008. Le seuil des 2 % a été dépassé, niveau historiquement haut jamais atteint depuis le début des années 2000. Cela représente environ 36 milliards d'euros perdus pour l'économie française. Il y a fort à parier que les résultats consolidés 2009, non encore connus à l'heure de la rédaction de cet ouvrage, ne se seront pas significativement améliorés...

Et les impacts directs ou indirects des pertes sur clients sont lourds de sens pour les entreprises, au-delà du coût financier des pertes clients sur lequel nous reviendrons plus longuement...

Ainsi, et à titre illustratif, la perte nette semestrielle de la société POWEO pour le premier semestre 2009 a représenté 13 millions

d'euros. La perte initiale était attendue par les investisseurs et les analystes boursiers à 10 millions d'euros, mais elle fut *in fine* aggravée de 3 millions d'euros supplémentaires à cause du poids des créances douteuses qui, sur le premier semestre 2009, représentèrent une perte supplémentaire de 5,4 millions d'euros.

Cette perte fut le résultat d'une politique de croissance forte, de recherche marquée d'acquisition de parts de marché rapide (et en même temps de sélectivité clients moindre en amont)... Les marchés financiers réagirent immédiatement à cette annonce, le cours de l'action diminuant de - 8 % lors de la publication des résultats semestriels. Une mauvaise maîtrise de l'encours client détruisit durablement de la valeur pour POWEO et ses actionnaires... et il ne s'agit pas d'un cas isolé.

Au-delà de cet exemple, la crise actuelle, désormais pérenne pour 2010 *a priori*, commence à impacter lourdement les niveaux de sinistralité des entreprises. Ainsi, le niveau de défaillance des organisations s'accroît très fortement depuis 3 ans.

Défaillance 3e trimestre	2007	2008	2009
France	9734	11 176	12 508
Évolution	+ 2,1%	+ 14,8%	+11,9%

Source : Altares

Défaillance Age entreprise	Q3 2008	Q3 2009	Évolution
< 3 ans	3 175	3 694	+16,3 %
3-5 ans	3 460	3 694	+6,8 %
6-10 ans	2 066	2 260	+9,4 %
11-15 ans	1 010	1 128	+10,7 %
16-50 ans	1 439	1 699	+18,8 %
> 51 ans	26	33	+26,9 %
Total	11 176	12 508	+11,9 %

Source: Altares

Tous les profils d'entreprise, tous les âges sont concernés par cette recrudescence des défaillances depuis trois ans. Ce n'est désormais plus l'apanage des jeunes sociétés en croissance... Et la tendance n'est pas à l'amélioration pour l'année 2010.

Il est à noter que l'année 2009 a enregistré plus de 61 500 défaillances d'entreprises, niveau jamais atteint depuis 1993. La situation conjoncturelle se dégrade depuis la fin de l'année 2007, devient très préoccupante en 2008, et les indicateurs sont tous au rouge vif depuis le début de l'année 2009 :

- + 25 % du nombre de défaillances d'entreprises dans le monde ;
- plus de 200 000 faillites d'entreprises en Europe en 2009 ;
- pas de retournement de tendance anticipé avant 2011.

Les dernières estimations ne laissent pas véritablement entrevoir d'éclaircie durable avant la fin de l'année 2010, plus sûrement en 2011...

Bref, la situation est préoccupante. L'enjeu de l'encours client n'en est que plus prégnant, pour toutes les entreprises, compte tenu du contexte.



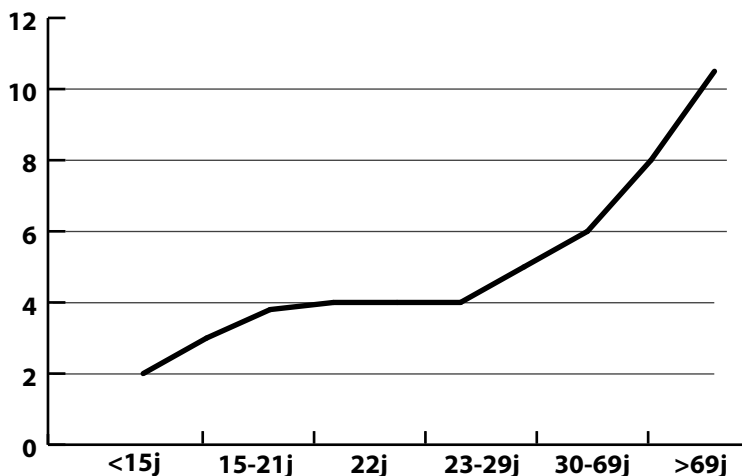
Plus de 61 500 défaillances d'entreprises en France en 2009 : un niveau jamais atteint depuis 1993. Le contexte économique demeurera sinistré jusqu'en 2011.

Remarque : certains économistes ont observé une relation *a priori* constante entre la décroissance du Produit Intérieur Brut et la croissance du nombre de défaillances des entreprises : 1 % de décroissance du PIB engendrerait de 5 % à 10 % de hausse des défaillances des entreprises. Cette corrélation, logique au demeurant, traduit la mécanique implacable croissance/pérennité...

Le retard de paiement : un indicateur avancé et un effet accélérateur de la défaillance

La maîtrise de l'encours client est donc essentielle en contexte économique tourmenté, à la lumière des éléments observés. Et la vigilance est à renforcer car l'analyse statistique de la relation entre retard de paiement et défaillance apparaît, elle aussi, riche de sens.

Statistiquement, à partir de 30 jours de retard de paiement, la probabilité de défaillance du client est multipliée par 6. Le schéma ci-dessous illustre bien cet état de fait :



Probabilité de défaillance en fonction du retard de paiement enregistré

En clair, et de manière tout à fait logique, plus l'entreprise attend le règlement de sa facture, plus le risque de voir sa créance n'être jamais recouvrée s'accroît. Nous reviendrons sur la manière dont le pilotage et le suivi de la maturité des créances et de la balance âgée des créances clients sont essentiels à la maîtrise du risque client.



Plus une créance client vieillit, plus ses chances de recouvrement s'amenuisent... C'est statistique !

Des profils débiteurs classiques

L'analyse du profil débiteur des sociétés en défaillance en 2009 ne fait que conforter certains fondamentaux financiers essentiels à respecter, et sur lesquels nous reviendrons. Parmi les entreprises ayant été en situation de défaillance au cours de l'année 2009 :

- un tiers d'entre elles n'avaient plus de fonds propres ;
- la moitié d'entre elles réalisait des pertes depuis au moins un an ;
- les trois quarts d'entre elles étaient sous-capitalisées, leurs fonds propres étant inférieurs à 25 % de leur total bilan.

Sans surprise, et classiquement, les TPE finissent en grande majorité par la case liquidation judiciaire (70 % des défaillances en 2009), alors que 50 % des PME/PMI en défaillance font, quant à elles, plus souvent l'objet d'un redressement judiciaire. La mise en œuvre préventive des solutions de type « plans de sauvegarde », nouvellement introduite dans l'arsenal législatif, n'a pas encore les effets escomptés, seules 1 000 procédures de sauvegarde ayant été ouvertes en 2009 pour 61 500 défaillances... Et, au-delà de certaines situations médiatiques telles Eurotunnel, l'utilisation et la connaissance du dispositif de sauvegarde n'ont pas encore opéré de véritable révolution dans le mode de détermination et de pilotage des situations de crise anticipée en entreprise, et encore plus en PME/PMI.

Tous les secteurs d'activité furent concernés par les défaillances en 2009, avec une prédilection marquée pour les métiers suivants :

- commerce de gros, activité de textile, d'habillement ;
- industrie métallurgique ;
- activité de transport, de logistique ;
- commerce de détail, activités de services.

Une légère amélioration pour le secteur du BTP est à relever, soutenu notamment par les plans massifs de soutien à l'économie initiés en 2008 et 2009.

D'un point de vue géographique, la cartographie des défaillances françaises demeure classique en 2009 :

- région Ile-de-France, Rhône-Alpes, PACA : +15 % de défaillances
- Auvergne, Bourgogne, Limousin : croissance moindre du taux de défaillances (5-10 %)
- à noter : une stabilisation relative en 2009 pour la région Midi-Pyrénées.



Avec la crise, tous les profils d'entreprise sont potentiellement défaillants, quel que soit le secteur d'activité. La fragilité financière des structures aggrave naturellement le risque, sans surprise. Personne n'est à l'abri.

En conclusion, l'enjeu de l'encours client devient de plus en plus prégnant pour toutes les entreprises, compte tenu de la croissance majeure du nombre de défaillances depuis 2007, qui touche globalement tous les profils d'entreprise, tous les secteurs d'activité, toutes