

L'impayé n'est pas une fatalité... Maîtrisez votre risque client !



Dominique Desgoutte

CV : Après avoir exercé pendant 25 ans des fonctions de cadre supérieur dans les plus grandes multinationales de recouvrement et d'information sur les entreprises, Dominique Desgoutte, spécialisé dans la gestion du risque client, s'est passionné pour le monde des PME. Il intervient fréquemment devant des publics d'étudiants, de dirigeants de PMI-PME et de conseillers, pour les sensibiliser et les former sur ce sujet. Il vient d'être dispensé en 2006 de l'examen et du stage d'huissier de justice par le procureur général de la Cour d'appel de Lyon et prêtera serment en 2007 pour exercer cette fonction d'officier ministériel.

Interview :

Pour vous "l'impayé n'est pas une fatalité". Qu'entendez-vous par cela ?

Le risque d'impayé, ou "risque client", est aujourd'hui la première cause de défaillance des entreprises. En effet, lorsqu'une entreprise subit un impayé, la marge perdue est très difficile à reconstituer, voire impossible s'il s'agit d'un client conséquent et permanent. Cela est d'autant plus vrai pour une jeune entreprise qui ne dispose pas d'une assise financière importante.

Or "l'impayé n'est pas une fatalité" : si l'entreprise a pris un certain nombre de précautions de bases avant de s'engager, si elle gère ses encours clients de façon préventive, et si elle réagit rapidement en cas de problème, elle est en mesure de réduire ce risque de manière significative.

Pensez-vous que les créateurs d'entreprises négligent le problème ?

Oui et cela est compréhensible. Au début, ils se focalisent sur le projet industriel, sur les perspectives de développement de l'activité, sur le bouclage financier de l'opération. Ils manquent souvent de recul sur des éléments fondamentaux que sont la bonne connaissance des entreprises avec lesquelles ils vont traiter et les éléments contractuels.

Mais n'est-il pas normal de prendre des risques lorsque l'on crée une entreprise ?

Il ne s'agit naturellement pas de rechercher le risque zéro. Aucune affaire ne serait possible dans un tel cas. Mais il y a une mesure à trouver entre le risque qu'il faut savoir prendre, l'agressivité positive qu'il faut avoir en tant que nouvel entrant sur un marché, et le risque inconsidéré. Une entreprise nouvelle, pour déstabiliser un concurrent qui occupe une place significative sur un marché visé, peut envisager une baisse de ses marges et/ou accepter des conditions de paiement plus longues que celles usuellement pratiquées. Mais elle doit mettre en place des actions préventives de base.

Quelles sont ces actions préventives ?

Il est tout d'abord indispensable, à partir d'un certain niveau d'engagement avec une société, de vérifier l'existence juridique de cette dernière, sa dimension et sa solvabilité.

Vérifier son existence juridique ?

Oui, cela peut surprendre, mais il n'est malheureusement pas rare de voir des entreprises en litige avec une société qui n'a jamais été inscrite au RCS !

Il est également important de vérifier que la dimension de la société est en adéquation avec le montant de l'engagement. Par exemple, un entrepreneur qui livre 3 000 euros de marchandises à une petite EURL ayant un capital social de 200 euros, prend un risque car il y a une disproportion entre le montant de la livraison et la structure du client. Il devra donc

impérativement prendre des précautions complémentaires comme demander un acompte de 30 % à la commande ou exiger le paiement par facture pro-forma (1) par exemple.

Comment s'assurer qu'une entreprise est solvable ?

En consultant les bases de données mises à la disposition des entreprises par des acteurs publics (Insee, Inpi, Infogreffe) ou privés (Altarex ou Coface par exemple). Elles sont de qualité, exhaustives, correctement mises à jour et permettent d'obtenir des informations :

- sur le profil juridique d'un prospect ou client : une création récente conjuguée à une sous-capitalisation peuvent en faire un partenaire trop risqué (absences de trésorerie nette, insuffisances flagrantes de capitaux propres, ...),
- sur ses comptes financiers.

Les bases de données privées donnent généralement un score d'évaluation de l'entreprise, sous forme de notation pour que ce soit usuellement bien compris.

Mais si le client n'a pas déposé ses comptes au greffe du tribunal de commerce ?

C'est une information très intéressante pour une entreprise qui s'apprête à s'engager pour un montant important avec un prospect ! Une société commerciale ne déposant pas ses documents comptables annuels au greffe a une probabilité de défaillance 4 fois plus forte qu'une autre entreprise respectant sur obligation de publication des comptes. Il faudra donc s'en méfier !

De même, il faut savoir qu'une entreprise qui ne paie plus ses cotisations sociales obligatoires ainsi que ses impôts et taxes, a une probabilité de défaillance 16 fois plus forte qu'une entreprise à jour de ses paiements. Or les entrepreneurs ne le savent pas toujours, mais ils peuvent facilement se procurer auprès d'Infogreffe, pour environ 10 euros seulement, un état d'endettement de leurs prospects ou clients comprenant notamment un relevé de leurs dettes fiscales et sociales.

N'oublions pas que les organismes de sécurité sociale et le Trésor public sont des créanciers privilégiés, payés en priorité en cas de dépôt de bilan de l'entreprise. Il s'agit donc à la fois d'un clignotant sur l'insolvabilité passagère ou définitive d'un client et d'une information de premier ordre sur le risque de non-récupération d'une créance en cas de dépôt de bilan du client.

Pour quels clients faut-il prendre ces précautions ?

Ces précautions visent surtout les gros clients permanents ou appelés à l'être. Il ne saurait naturellement être question d'agir ainsi systématiquement ! Comme je le disais précédemment, un entrepreneur doit savoir prendre des risques. Mais il sera d'autant plus enclin à en prendre pour capter un nouveau marché, s'il a sécurisé par ailleurs une partie de son portefeuille-clients.

Quelle autre recommandation donneriez-vous aux entrepreneurs pour réduire le risque client ?

Ils doivent accorder une grande importance à la rédaction de leurs documents contractuels ! Nous avons en France la chance d'avoir un droit commercial très souple qui accorde beaucoup de libertés aux entrepreneurs. Il existe naturellement quelques règles d'ordre public à observer, mais elles sont en nombre limité et laissent une grande marge de manœuvre dans la rédaction des conditions générales de vente.

Quelques conseils pour la rédaction de ces conditions générales de vente ?

Leur qualité première, c'est leur clarté. Elles doivent être rédigées de manière concise et classées par thèmes. Cela élimine les risques de contresens, d'incompréhension et donc de litiges. Il est préférable qu'elles ne dépassent pas une page ou une page et demie, et qu'elles soient lisibles. Les caractères doivent être suffisamment gros et leur couleur doit contraster avec celle du papier. J'ai par exemple vu des décisions rejetant l'application de conditions générales de ventes imprimées en gris clair sur un fonds blanc.

De même, les clauses essentielles, comme la clause de réserve de propriété (2), doivent ressortir en caractères gras.

Enfin, il ne faut pas oublier de les faire signer au client ! Pour qu'elles lui soient opposables, elles doivent être connues de lui et acceptées au plus tard au jour de la livraison. Elles peuvent figurer en annexe ou au dos d'un document d'ouverture de compte ou d'un bon de commande par exemple, mais attention : pas seulement, ou pour la première fois, sur une facture ! Cela risquerait de les rendre inopposables.

Comment réagir lorsqu'un client refuse de signer les conditions générales de vente ?

En essayant de comprendre la ou les raisons de ce refus. S'il est lié à une clause particulière, à des pénalités de retard jugées trop élevées par exemple, cette clause peut alors être négociée. Si le refus est motivé par l'existence de conditions générales d'achat, le problème est plus délicat car les conditions de vente et d'achat vont mutuellement s'annuler. Mais s'il s'agit d'un refus global sans volonté manifeste de discussion argumentée sur un point précis, l'entrepreneur devra, là encore, se méfier et estimer si l'intérêt commercial de l'opération prime ou non sur le risque financier.

Vous venez d'évoquer les mesures préventives à mettre en œuvre. Qu'en est-il des mesures curatives, en cas d'impayé ?

La gestion curative du retard de paiement ou de l'impayé est étroitement liée aux actions préventives que l'on vient de voir. C'est effectivement en amont que l'on construit l'efficacité des actions à mettre en œuvre en cas d'impayé, par une bonne connaissance de ses partenaires et par l'établissement de documents contractuels rigoureux signés par les intéressés.

Comment réagir en cas de retard de paiement ou d'impayé ?

Je conseille tout d'abord aux entrepreneurs de ne pas hésiter à contacter par téléphone les clients avant l'échéance pour s'assurer que tout se passera bien. Ils sont souvent réticents à ce type d'action par crainte que ce soit "mal vu" par le client. Or, ce type de relance est au contraire un gage de bonne gestion. Lorsqu'un client réagit négativement à la relance, l'entrepreneur doit élargir la discussion et lui faire comprendre que cette rigueur appliquée à la gestion des échéances se retrouve à d'autres niveaux : dans l'achat des matières premières, dans la gestion de la chaîne de fabrication, dans le choix des transporteurs pour la livraison des produits, etc.

Et après l'échéance ?

Une relance, de préférence téléphonique, peut tout d'abord être effectuée, sans attendre, sur un ton très cordial, sans arrière pensée : "Je me permets de vous appeler car il semblerait que vous ayez oublié..."

L'objectif est de sérier le problème et de vérifier que le client est de bonne foi. S'agit-il d'un simple oubli, d'une négligence ? Le non paiement est-il dû à un litige ? Dans l'affirmative, il est très important de discerner la partie litigieuse et la "non-litigieuse". Par exemple, si vous avez livré 10 cartons de couleur rouge et 2 de couleur bleue alors que le client avait commandé 12 cartons de couleur rouge, il faut le rassurer sur le traitement rapide du litige et refacturer sur la base de 10 cartons avec paiement à réception. Si le client est de bonne foi, le problème sera résolu rapidement.

Cette relance téléphonique permet également de vérifier "à qui l'on a affaire" : à des gens honnêtes confrontés à des difficultés passagères ? A des gens négligents ? A des personnes de mauvaise foi ? Ce discernement jouera sur la rapidité des actions à mener et la gradation des relances.

En cas de mauvaise volonté ou de mauvaise foi manifeste, l'envoi d'une mise en demeure de payer sous quinzaine sera recommandée. Et il sera parfois plus efficace de la confier à un tiers (société de recouvrement, avocat ou huissier de justice) : le changement d'identité est un électrochoc qui suffit souvent à débloquer une situation.

Et si le client a des problèmes financiers importants ?

Pour un client dont la solvabilité est en train de fortement se détériorer, il est important d'agir très rapidement. L'expérience montre que lorsqu'une entreprise n'est plus en mesure de payer tous ses fournisseurs, elle a tendance à privilégier ceux qui lui font le plus de pression, ceux qui lui semblent les plus menaçants.

Est-ce facile d'aller en justice en cas d'impayé ?

Oui, il existe une procédure judiciaire de recouvrement extrêmement efficace, peu onéreuse et très rapide à mettre en œuvre : l'injonction de payer. Dès l'instant où l'entrepreneur a vérifié qu'il n'y a pas de litige légitimant le non-paiement du débiteur, il ne doit pas hésiter à déposer une requête en injonction de payer auprès du tribunal de commerce du siège du débiteur.

Un simple formulaire suffit, accompagné des documents justificatifs de la commande et de la livraison, de la facture et de la preuve d'une relance par mise en demeure. La décision est rendue très rapidement par le président du tribunal de commerce au vu de ces pièces. Le débiteur dispose, quant à lui, d'un délai d'un mois pour contester la décision.

Quel est le coût de cette procédure ?

Si l'entrepreneur effectue lui-même cette procédure, l'obtention d'une décision de justice en sa faveur ne sera que de quelques centaines d'euros (en fonction du montant de la créance, et bien sûr à condition que le dossier ait été probant et permette une décision favorable). Cette somme qu'il devra avancer, mais qui sera prise en charge ultérieurement par le débiteur si celui-ci est condamné et toujours suffisamment solvable, correspond aux frais de dépôt de la requête et au coût d'actes d'huissier de justice tels que significations de la décision puis de l'ordonnance exécutoire.

Peut-on s'assurer pour couvrir le risque client ?

Oui, il existe deux formules qui permettent de se couvrir : l'affacturage (3), et l'assurance-crédit (4). Mais elles ne sont que peu accessibles à des entreprises démarrant leur activité, du fait de leur coût élevé.

Je pense qu'en se structurant bien et en prenant les précautions que nous venons d'évoquer, l'entreprise peut et doit d'abord être son propre assureur.

Propos recueillis en novembre 2006 par Laurence Piganeau

(1) La facture pro forma est une facture qui est déjà en tout point semblable à la facture définitive et qui permet les règlements d'acomptes.

(2) La clause de réserve de propriété permet de récupérer les biens en cas de dépôt de bilan du client.

(3) L'affacturage est une opération de crédit qui consiste à transférer certaines créances commerciales à un établissement financier ("affacteur" ou "factor" en anglais), qui se charge, moyennant rémunération, d'opérer le recouvrement en lieu et place de l'entreprise.

(4) L'assurance crédit est une opération d'assurance. En cas de sinistre, si le contrat fait partie de ceux couverts par l'assureur, l'entreprise obtiendra le remboursement de l'impayé subi.

Sélection de questions posées sur le forum temporaire

Mes clients sont pour l'essentiel des collectivités locales. Leurs délais de paiement après réception des factures sont en général très longs et dépassent largement les 45 jours affichés dans les cahiers des charges. Ce phénomène génère de lourdes difficultés en matière de trésorerie. Etant en phase de démarrage face à des clients de grande envergure, il m'est difficile de mettre en application les pénalités de retard si je veux retravailler ultérieurement pour ces clients. Que pourriez-vous me conseiller pour réduire mes problèmes de trésorerie ?

Le profil de votre clientèle a des avantages certains (solvabilité, pas de risque de défaillance/impayé/"dépôt de bilan") mais également l'inconvénient d'être caractéristique de longs délais de paiements, même si la loi est aujourd'hui la même pour le privé et le public. Pour des raisons de stratégie commerciale d'une création récente ayant besoin de développer son CA, vous pouvez en effet difficilement appliquer des intérêts et pénalités de retard, même si cela est légalement possible.

Etant donné que vous avez plus besoin de trésorerie relais que de gestion préventive d'impayés potentiels, c'est sans doute votre banquier le mieux placé pour vous aider dans votre développement.

"Vendez" lui bien l'idée que votre portefeuille clients n'est pas risqué !

Un client ne me paye pas. J'ai donc fait une injonction de payer auprès du tribunal de commerce concerné et, bien sûr, fait intervenir un huissier. Ce client "n'habite plus à l'adresse indiquée" me signale l'huissier. Que puis-je faire ?

Vous avez toujours la possibilité d'utiliser une société de services spécialisée dans la recherche de débiteurs disparus. Cette activité est totalement licite et ces sociétés sont inscrites au Registre du commerce et des sociétés (exemple parmi d'autres : la société Ater à Montbazou). De surcroît, la pratique est de ne facturer qu'en cas de recherches positives.

Dès lors que votre impayé représente plusieurs centaines d'euros, la tentative est certainement intéressante. Si vous réussissez, vous donnerez les nouvelles coordonnées à l'huissier de votre choix initial ou à un autre localement compétent à la nouvelle adresse.

Qu'en est-il si l'adresse du débiteur est bonne, mais que personne ne veut réceptionner l'huissier ?

La stratégie à adopter sera à déterminer avec votre huissier. Si une décision de justice a été rendue en votre faveur et que l'exécutoire a été signifié, vous pouvez lui demander de faire un commandement aux fins de saisie vente, puis, après un délai de 8 jours, un procès verbal de saisie vente (en cas de refus d'ouvrir : huissier + serrurier + 2 témoins et gendarmerie, commissaire si nécessaire). Le débiteur devrait comprendre votre détermination !

Source : www.acpe.com