

Chapitre 8 : La production de l'information relative au risque client

Synthèse

1.4.1. Analyse de la composition du portefeuille client et de son évolution		
Données	Savoirs associés	Limites
- Une situation professionnelle, - Un schéma d'organisation du SIC, - Des informations comptables et financières internes (plan de comptes, pièces justificatives, journaux, Grand livre, balance des comptes, documents de synthèse), - La documentation comptable et juridique de référence (PCG...), - Des consignes de tenue des dossiers dans l'entité et exigences en matière de confidentialité et sécurité, - Un environnement numérique, un PGI (modules gestion des achats, gestion des ventes et gestion comptable) avec sa base de données (modèle relationnel), - Des documents comptables liés à cette situation. - Règles fiscales appliquées dans l'entreprise en matière de régime de TVA et option éventuelle, - Des dossiers clients, des documents relatifs aux procédures judiciaires concernant les clients, les informations relatives aux clients, - Des aléas liés à des opérations inédites ou à une évolution de la réglementation.	- Calcul et interprétation des ratios de gestion, - Caractéristiques de la relation avec le client, - Risques liés aux clients, - Conséquences de ces risques, - Relevé annuel des ventes, - Représentations graphiques adaptées, - Indicateurs relatifs aux clients, - Principes simples de gestion de trésorerie.	Les éléments comptables relatifs au calcul des indicateurs sont fournis. Les formules de calcul des ratios sont fournies et expliquées, Le lien avec le budget de trésorerie peut être effectué.
		Résultats attendus
		Une analyse du portefeuille client avec des indicateurs (notion de volumétrie, délais de règlements, en-cours client, ligne de crédit), L'interprétation et structuration des données selon le modèle relationnel, L'extraction de données et réalisation de tris croisés, explicitation de critères de tris, d'extraction, La production d'indicateurs relevant et situant les anomalies constatées.
Compétences		
Rechercher les informations nécessaires, mettre à jour le dossier client, analyser le problème posé et les dysfonctionnements.		

1.4.2. Alerte, conseil pour réduire le risque client		
Données	Savoirs associés	Limites
- Idem 1.4.1. + - Un accès à la réglementation en vigueur, - Les composantes du portefeuille client et son analyse, - Des documents relatifs aux procédures judiciaires.	- Encours client / ligne de crédit, - Balance âgée.	
		Résultats attendus
		Une analyse des différents risques d'impayés (avec présentation et analyse d'une balance âgée) afin d'alerter les services concernés, L'interprétation et structuration des données selon le modèle relationnel, Une extraction de données du PGI répondant aux besoins, L'exploitation des données de façon automatisée et reproductible.
Compétences		
Proposer ou commenter des modifications de procédures internes afin de réduire le risque client.		

1.4.3. Relance des clients		
Données	Savoirs associés	Limites
- Idem 1.4.2. + - Une balance âgée, - Les procédures de relance en vigueur.	Technique de relance des clients.	
		Résultats attendus
		La mise en œuvre de la technique de relance appropriée, L'interprétation et structuration des données selon le modèle relationnel, L'utilisation du PGI pour générer les traitements relatifs aux travaux de relance.
Compétences		
Enclencher les procédures de relance en cas de retards de paiement.		

1. Le portefeuille client

Les services comptables ont une perception particulière de la relation client, puisqu'elle est axée sur le suivi des opérations réalisées et de leur traduction correcte dans le SI comptable, et sur le suivi du règlement (respect des délais, exactitude des mouvements de fonds)

Pour autant, cette relation doit aussi s'inscrire dans l'optique plus large de la "relation client" et toutes les démarches visant à améliorer cette relation et la fidélisation de la clientèle doivent être connues.

Définition :

Le portefeuille clients peut avoir deux acceptations :

- ensemble de clients détenus par une entreprise ou l'un de ses commerciaux ;
- totalité des clients d'une entreprise.

1.1. Analyse d'un portefeuille clients

Pour analyser le portefeuille clients, il est souhaitable de disposer au moins :

- 1 – d'informations quantitatives : chiffres d'affaires par client, facturable/encaissé, rentabilité, types de clients (taille, chiffres d'affaires, international vs. franco-français...)...
- 2 – d'informations qualitatives : origine du client, niveau de satisfaction...

On dispose d'indicateurs et ratios pour mener à bien une telle analyse :

- 3 – Évolution du chiffre d'affaires,
- 4 – Évolution du nombre de clients,
- 5 – Évolution du chiffre d'affaires moyen par client,
- 6 – Répartition du chiffre d'affaires par client,
- 7 – Délai moyen par type de clients,
- 8 – Encours moyen par type de clients,

1.2. Exemples de calculs statistiques et d'indicateurs du portefeuille client

• Méthode PARETO

Cette segmentation appelée également loi de PARETO a été initiée par Vilfredo PARETO, économiste italien, qui a constaté au cours de ses observations que 20 % des causes produisent des conséquences. Ce principe est utilisé en économie, en gestion des stocks (où 20 % des produits réalisent 80 % du CA) et en mercatique pour la gestion des clients, puisque 20 % des clients font 80 % du CA.

Cette loi appliquée au portefeuille client fait apparaître deux groupes de clients :

- **Groupe 1 : 20 % des clients représentent 80 % du CA, ou grands comptes**
- **Groupe 2 : 80 % des clients représentent 20 % du CA, ou petits comptes.**

Méthode :

Construire un tableau dans lequel les clients sont classés par importance du CA.

Client	CA	% CA	% cumulé CA	Part des clients en %	Part cumulée des clients en %

On fait ensuite une représentation graphique des % cumulés de CA en fonction du % cumulés de Clients.

Exemple :

Client	CA	% CA	% cumulé CA	Part des clients en %	Part cumulée des clients en %
Herin	50 000	75%	75%	25,00%	25,00%
Raoult	10 000	15%	90%	25,00%	50,00%
Madic	5 000	8%	98%	25,00%	75,00%
Gemir	1500	2%	100%	25,00%	100,00%
Total	66 500	100%		100%	

Herin : $75\% \text{ du CA} = 50\,000 / 66\,500 * 100$
 Part des clients = 4 clients, $\frac{1}{4} = 25\%$

Pour cette entreprise, on observe que le portefeuille client vérifie approximativement la loi de Pareto. Il faut se concentrer sur le client Herin :

Herin : représente 25 % des clients pour 75 % du CA ;

- **Méthode ABC**

Cette méthode affine la loi PARETO (règle des 20/80) en proposant trois groupes : A B C de la manière suivante :

- **Groupe A : 20 % des clients représentent 80 % du CA ;**
- **Groupe B : 30 % des clients représentent 15 % du CA ;**
- **Groupe C : 50 % des clients représentent 5 % du CA.**

Méthode :

Construction selon le même procédé que pour la méthode 20/80.

2. Le risque client

Le client peut faire peser sur l'entreprise des risques de différentes natures. Pour en éviter ou en limiter les conséquences négatives pour l'entreprise, il est important de les connaître.

- **Les risques de nature financière** : risque d'insolvabilité du client (de non-paiement) ; risque de retard de paiement, de négociation de délais trop longs.

Conséquences : un danger dans l'équilibre de la trésorerie, voire une situation de cessation paiement pour l'entreprise.

- **Les risques de nature commerciale** : risque de non-fidélisation des « bons payeurs » et risque de dégradation de l'image de l'entreprise.

Conséquences : si l'activité du service commercial ne fait pas de différence entre les « bons » et les « mauvais » payeurs, alors les « bons » peuvent partir et les « mauvais » rester.

- **Les risques de nature organisationnelle** : risque d'erreurs ou d'absence de contrôle ; risque de portefeuille : la composition du portefeuille peut représenter un risque (on possède des clients étrangers situés dans pays à risques).

Conséquences : un mauvais suivi des clients entraînera des retards de paiement, un nombre important d'impayés. Une mauvaise composition du portefeuille (dépendance d'un « gros » client) peut entraîner une très grosse baisse de son CA si le client à la volonté de partir.

Pour limiter le risque client, il faut alors mettre en place des éléments d'alerte pour le limiter.

3. Les éléments d'alerte

Pour être alertée sur les risques clients, l'entreprise peut s'appuyer sur différents indicateurs.

Toute entreprise doit mettre en place des procédures lui permettant de se prémunir contre le risque de non-paiement, c'est-à-dire lui assurant que les clients règlent leurs factures aux échéances prévues. Plusieurs outils sont disponibles pour apprécier le risque client et le minimiser.

3.1. La ligne de crédit et l'en-cours client

Ligne de crédit : montant maximal (plafond) de la créance que l'entreprise est prête à accorder à un client. Au-delà de cette ligne de crédit, les transactions sont interrompues. La ligne de crédit est fixée par client en fonction de plusieurs critères : chiffre d'affaires généré, ancienneté des relations, incidents de paiements antérieurs, réputation, analyse financière...

En-cours client : total des créances sont dues à l'entreprise par ses clients.

En-cours client = Créances clients et comptes rattachés + Effets escomptés non échus - Avances et acomptes reçus sur commandes en cours.

Il est intéressant pour l'entreprise de mettre en place un suivi des clients à partir du calcul de leur encours. On distingue l'encours théorique de l'encours réel.

Encours théorique du client : $CA \text{ du client} \times \text{délai contractuel} / 360$

Encours réel du client : montant total de ce que doit le client.

Exemple : Client X : CA annuel 100 000 €. Délai de règlement des créances : 35 jours.

- En cours théorique : $100\,000 \times 35/360 = 9\,722 \text{ €}$
- Or son encours réel est de 20 000 € d'après le comptable. Il y a donc un dysfonctionnement possible au sein de l'entreprise (le montant des créances ne doit pas dépasser 9 722 €).

L'entreprise doit pouvoir connaître à tout moment l'en-cours client afin de pouvoir évaluer en temps réel la possibilité d'accepter ou non une nouvelle commande sans dépassement de la ligne de crédit. Au niveau de l'organisation comptable, les procédures doivent permettre de regrouper par clients les effets en portefeuille (alors qu'en règle générale, les comptes individuels d'effets n'existent pas).

3.2. La balance âgée

Balance âgée : état récapitulatif des créances échues non soldées et de celles dont l'échéance n'est pas encore atteinte (créances ou factures « à échoir ») classées par date d'échéance (tranches).

L'analyse de la balance âgée permet de déceler les clients ayant des retards de paiement, mais que l'on continue à livrer, ceux qui paient très fréquemment en retard ou encore les créances qui risquent de ne pas être réglées. C'est également à partir de la balance âgée que sont décidées les relances à effectuer.

Client	Montant dû	Echu			A échoir		
		> 45 jours	Depuis 30 à 45 jours	< 30 jours	< 30 jours	Dans 30 à 45 jours	> 45 jours
Herin	10 000				10 000		
Raoult	2 000		500	1 500			
Madic	1 000	1 000					
Gemir	500					500	
Total		1 000	500	1 500	10 000	500	0

3.3. Le calcul du délai de crédit client

Le délai au terme duquel les clients règlent effectivement leurs factures ne correspond pas forcément à celui accordé par l'entreprise tel qu'il est défini dans les conditions de vente. Le délai réel moyen d'encaissement des créances clients est donné par la formule suivante :

$$\text{Délai de crédit client} = (\text{Créances clients TTC} / \text{Chiffres d'affaires TTC}) \times 360$$

Plus ce délai est important, plus l'entreprise est sujette à des problèmes de trésorerie.

4. Le recouvrement des créances et les relances

4.1. Le processus de recouvrement des créances

Le processus de recouvrement s'articule autour de la date d'échéance. Il définit un cadre temporel dans lequel est effectuée la relance amiable. Il a un début et une fin qui intervient lorsque la facture est payée ou en cas d'impayé après l'envoi de la mise en demeure.

En cas d'impayé non justifié au-delà du niveau 3 (partie suivante), l'action amiable prend fin pour devenir contentieuse (le tribunal).

4.2. Les étapes de la relance client

La relance préventive

Cette relance est très commerciale et orientée satisfaction client. Elle contient essentiellement des questions permettant de s'assurer que tout est en place pour le règlement de la créance :

- « Avez-vous bien reçu le matériel et la facture ?
- Est-ce tout est ok ?
- Si oui, sommes-nous d'accord sur la date d'échéance de la facture ?
- ...etc ».

Or, un des éléments essentiels conditionnant le paiement est la satisfaction client et que le vendeur ait bien respecté ses engagements. Cette relance permet de s'en assurer et d'entreprendre les mesures correctives si nécessaire.

Autre avantage, elle permet de déceler en amont d'éventuelles tensions de trésorerie chez le client.

La relance niveau 1

Les actions de relance débutent dès la date d'échéance de la facture passée avec pour objectif de comprendre la cause du retard de paiement et d'amener le client à régulariser la situation immédiatement ou dans un délai très court cohérent avec le problème identifié.

La relance niveau 2

Cette étape intervenant après la relance préventive puis la relance niveau 1, elle est plus ferme que les précédentes et demande l'intervention d'autres acteurs de l'entreprise. L'acheteur doit comprendre que cette situation de retard de paiement est anormale et que le vendeur souhaite clairement une régularisation immédiate.

Il faut conserver l'historique de l'ensemble des relances depuis la première relance préventive. Chaque appel téléphonique doit être préparé et se base sur les échanges précédents. Cela permet de structurer l'appel et doit éviter de se faire balader par un interlocuteur qui trouverait lors de chaque relance une nouvelle raison pour ne pas payer.

La relance niveau 3 avant le contentieux

Objectif : envoyer une lettre de mise en demeure au client pour lui signifier que l'on est au bout du processus de relance amiable et sauvegarder ainsi les droits pour une éventuelle action contentieuse (saisir le tribunal).

L'envoi de la mise en demeure est une démarche précontentieuse qui débloque souvent la situation. Ce courrier formalisé, préalable indispensable à une action en justice, comporte une date butoir au-delà de laquelle l'entreprise annonce à son client son intention d'utiliser d'autres moyens que la relance amiable pour recouvrer sa créance (injonction de payer, transfert à une agence de recouvrement, déclaration d'impayé à l'assurance-crédit...).

Après la relance niveau 3, l'injonction de payer

Pour cela il faut constituer un dossier qui doit comprendre l'ensemble des pièces nécessaire pour prouver la réalité des créances (bons de commande, factures, bons de livraison...etc.) et tout élément signé de la main du débiteur prouvant son engagement à l'égard de l'entreprise.

La seconde étape est de remettre la requête auprès du juge compétent (tribunal de commerce pour

les entreprises privées, et civil pour les particuliers).

Enfin, une ordonnance d'injonction de payer est rendue sur la base de la requête et il appartient à l'entreprise de la confier à un huissier pour signification au débiteur.

Pour lancer une procédure injonction de payer. Il suffit de remplir un formulaire (cerfa 12946*01) en joignant tous les justificatifs nécessaires pour prouver le bien fondé de la demande (bons de commandes, factures, bons de livraison, courriers de relance et de mise en demeure, emails) et de le déposer au tribunal de commerce de la juridiction du défendeur (le client / débiteur).