

10 Questions

JEUNES ENTREPRISES : GÉRER LE RISQUE CLIENTS

10 Réponses



AFFACTURAGE

Avant-propos
Marylise LEBRANCHU
Secrétaire d'Etat aux PME,
au Commerce et à l'Artisanat

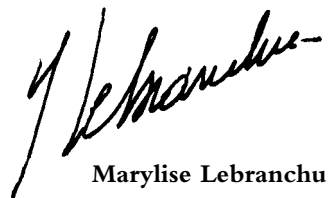


Avant-Propos

La force de l'économie française repose pour une large part sur l'existence d'un vivier de PME dynamiques et innovantes, qui créent de la richesse et des emplois. Le succès de ces entreprises tient beaucoup au soutien et aux conseils qu'elles pourront recevoir à chaque étape de leur croissance : création, développement, investissement, etc. Elles doivent pouvoir compter sur des professionnels du crédit, du titre, des services financiers, qui leur offrent à des coûts raisonnables les moyens de leur développement.

Elaboré dans le cadre du partenariat entre les sociétés d'affacturage de l'Association Française des Sociétés Financières et le Conseil Supérieur de l'Ordre des Experts-Comptables, ce guide donne, pour chacune des grandes phases de la vie d'une entreprise, des conseils pratiques que les rédacteurs ont tirés de leur expérience de professionnels de la gestion du risque clients.

J'ai plaisir à saluer cette brochure qui, grâce à des réponses claires et pratiques aux questions primordiales que doit se poser tout jeune chef d'entreprise, lui offre ici de précieuses informations. L'accès des entreprises nouvelles au crédit est un facteur essentiel du développement économique. Puisse ce guide y contribuer.



Marylise Lebranchu

Sommaire

1

Bien prévoir

2

Bien acheter

3

Bien produire

4

Bien sélectionner

5

Bien vendre

6

Bien livrer

7

Bien facturer

8

Bien encaisser

9

Bien mobiliser

10

Bien rentabiliser

Question

Comment
bien
prévoir ?

Réponse

La création d'une entreprise doit s'établir sur des fondations solides. Le créateur a une responsabilité morale en cas de défaillance de sa propre entreprise, car il peut alors entraîner dans son aventure ses salariés, ses partenaires commerciaux et financiers.

L'idée

Le créateur doit confronter son projet de création à la réalité en répondant notamment aux questions suivantes : s'agit-il d'un secteur d'activité porteur ? Les informations dont il dispose sont-elles fiables et actualisées ? Quels seront les moyens à mettre en œuvre pour atteindre ses clients potentiels, en France comme à l'étranger ?

Il doit analyser attentivement les ressources nécessaires : choix des investissements en matériel et en hommes, des principaux fournisseurs, des financements, des statuts et de la forme sociale. Il devra, le cas échéant, penser à assurer la

protection de son projet en recourant au dépôt d'un brevet ou d'une marque.

Les besoins

Une fois son projet bien défini, le créateur devra mettre en place les moyens nécessaires et suffisants :

- les fonds propres sont-ils suffisants pour faire face aux investissements immobilisés ?
- les prévisions de chiffre d'affaires sont-elles réalistes ?
- comment est couvert le besoin en fonds de roulement, et quels sont, si nécessaire, les moyens de mobilisation du poste clients (c'est-à-dire obtenir d'un

établissement de crédit une avance sur facture. Pour plus de précisions, voir question 9) ?

- la rentabilité sera-t-elle bien au rendez-vous à la date prévue ?

Pour ce faire, le créateur devra, dès la conception du projet, s'entourer de spécialistes.

Il est important de faire des prévisions réalistes qui ne sous-estiment pas le besoin en fonds de roulement.

Le conseil du spécialiste : « Le projet de création doit être formalisé par écrit et contenir des chiffres précis et réalistes. Dans ce but, le créateur ne doit pas hésiter, lors de la conception du projet, à demander conseil sur la faisabilité de ce dernier. »

Question

Comment
bien
acheter ?

Réponse

La sélection des fournisseurs

Le coût n'est qu'une des composantes de la politique d'achat d'une entreprise. En réalité, l'élément le plus important à prendre en compte est la qualité du fournisseur (il faut en particulier s'informer sur sa solidité financière) et la fiabilité de ses produits ou services. Il ne faut pas improviser le choix de ses fournisseurs et il est conseillé de constituer un panel de fournisseurs répondant à un cahier des charges très précis (normes de qualité, cadences et délais de livraison).

Il faut veiller à éviter le fournisseur unique.

Les conditions générales d'achat

Pour apprécier le véritable coût du produit ou du service, il faudra prendre en compte les délais de règlement négociés avec le fournisseur.

Une situation de trésorerie saine permet d'acheter dans de meilleures conditions :

elle donne la capacité de saisir des opportunités, d'optimiser la date de l'achat, d'optimiser les volumes par rapport au prix. Elle permet également d'utiliser l'escompte consenti par le fournisseur pour paiement anticipé.

Le conseil du spécialiste : « *Bien acheter, ce n'est pas systématiquement acheter au moindre coût ! Tant pour sécuriser vos approvisionnements que pour garantir votre pouvoir de négociation, il faut éviter d'improviser le choix de vos fournisseurs. Il faut au contraire chercher à les diversifier.* »

Question

Comment
bien
produire ?

Réponse

La conformité, la fiabilité et la protection

Un produit doit être conforme aux réglementations en vigueur, qu'il s'agisse de normes techniques ou internationales ou de règles d'hygiène et de sécurité.

Il doit répondre rigoureusement à la demande du client et à la commande passée (qualité, quantité, délai, brochure technique, plan de mise en service, service après vente, garantie etc.).

Il est prudent, si l'entreprise le peut, de déposer un brevet pour se protéger de la concurrence.

Pensez à normaliser les procédures de fabrication ou de traitement. Ceci facilitera d'autant l'obtention ultérieure de normes de qualité de type ISO. Celles-ci confortent la clientèle et peuvent vous ouvrir de nouvelles opportunités.

L'évolution du produit

Il est bon d'anticiper les besoins de son client, de s'interroger sur l'évolution technologique et les tendances du marché. C'est à ce prix que l'entreprise pourra dans de bonnes conditions faire évoluer ses produits et développer ses ventes.

*Il est important
d'être à l'écoute
de son client
et de s'assurer
régulièrement
de son niveau
de satisfaction.*

Le conseil du spécialiste : « Un client satisfait respecte généralement ses engagements. Dans le cas contraire, tout sera prétexte pour ne pas payer la facture. »

Question

Comment
bien
sélectionner ?

Réponse

Le risque clients

Bien choisir sa clientèle est une condition de réussite essentielle pour une jeune entreprise. Une entreprise sur deux dépose son bilan dans les cinq ans qui suivent sa création et une fois sur trois, cette situation est due à la défaillance d'un seul client important.

Une étude récente réalisée par la SOFRES indique d'ailleurs que le taux d'impayés dont sont victimes les entreprises de moins de 50 salariés (0,66 %) est nettement supérieur à celui constaté sur la moyenne des entreprises françaises (0,56 %).

L'examen minutieux du risque clients est donc d'autant plus important. A titre

d'exemple, une entreprise dont le taux de marge bénéficiaire est de 4 % doit réaliser 60 000 francs de ventes supplémentaires pour pallier un impayé de 2 400 francs.

La prévention

Quelques précautions permettent d'éviter ces principaux écueils :

- diversifiez votre clientèle : attention au client unique et au « client qu'on connaît »,
- avec un client fragile, négociez un paiement comptant,
- dans tous les cas, vérifiez la solvabilité de votre futur client avant d'accepter une commande. Des spécialistes

peuvent vous accompagner dans cette démarche.

*Il faut veiller,
dans la mesure
du possible,
à répartir ses risques
en diversifiant
sa clientèle.*

Le conseil du spécialiste : « *Bien sélectionner sa clientèle pour bien gérer sa trésorerie, c'est choisir ses canaux de distribution, s'informer de la solvabilité de ses clients et adapter les délais de paiement en conséquence.* »

Question

Comment
bien
vendre ?

Réponse

Toute vente doit s'accompagner d'un certain nombre de précautions : un « bon » client, ce n'est pas celui qui signe le bon de commande, c'est le client qui paie conformément aux conditions prévues dans le contrat. Ces conditions, générales ou particulières, dont la publication est strictement définie par la loi, doivent inclure le prix, les délais de règlement, les garanties.

Le prix

Le « bon » prix doit être déterminé en fonction de vos coûts et de votre marge, mais aussi en tenant compte des modalités de règlement (délais, mode de paiement...).

C'est un prix qui respecte les exigences de transparence et d'équité édictées par les pouvoirs publics (ordonnance de 1986, lois de 1992 et 1996. Cf. livret sur la facturation).

Les délais

Il faut prévoir les délais les plus courts possibles, pour diminuer la période d'ex-

position au risque de non paiement. Mais le « bon » délai, c'est avant tout celui qui est respecté. Ce délai doit donc être réaliste par rapport aux contraintes et pratiques habituelles du marché. En réalité, il faut davantage craindre le non respect du délai prévu que sa longueur proprement dite, car le retard de règlement désorganise l'entreprise et peut mettre en péril sa trésorerie et sa rentabilité.

Les garanties

Des solutions externes peuvent garantir à l'entreprise le règlement de ses factures : affacturage, assurance-crédit...

Si vous ne souhaitez pas recourir à un tiers, il est prudent de prévoir un certain nombre de garanties, comme la clause de réserve de propriété, dans vos conditions générales de vente ou, si c'est à titre exceptionnel, dans le bon de commande (en tout cas avant la livraison).

*L'acte de vente
ne s'arrête pas
à la livraison.
Il n'est véritablement
accompli qu'avec
le règlement
de la facture.*

Le conseil du spécialiste : « Sensibilisez votre commercial à l'importance des conditions de règlement et au risque de non paiement. Vous pouvez prévoir un lien entre sa commission de vente et le bon encaissement. »

Question

**Comment
bien
livrer ?**

Réponse

La preuve de la livraison vous permet d'éviter les éventuels litiges sur le règlement des factures. Assurez-vous que la livraison est conforme à la commande du client, confiez la livraison à un transporteur fiable, spécifiez sur le justificatif les mentions nécessaires et obtenez la signature du client.

L'exactitude

La livraison doit respecter les conditions spécifiées dans le bon de commande : qualité et quantité, jour et lieu de livraison. N'effectuez pas de livraison partielle lorsque seule une livraison globale est prévue par l'acheteur et déclenche le paiement.

Le choix du transporteur

Livrer soi-même ou confier cette mission à un transporteur s'avère une décision importante. Le transporteur est responsable de la livraison. Optez donc pour une entreprise fiable et assurée (en cas de dégâts aux marchandises, notamment).

Les justificatifs

La livraison sera accompagnée de justificatifs adaptés à votre clientèle. Cela vous permettra d'être plus efficace dans le recouvrement. Si vous livrez des biens, prévoyez un bon de livraison (comprenant la référence de la commande - « matériel conforme à votre bon de commande XYZ » - la date et le lieu de livraison, la description des biens et les quantités) ou un bon de remise au transporteur. Si vous êtes prestataire de services, vous devez obtenir de votre client un bon à payer ou une attestation de service fait.

Le bon de livraison (bon à payer, attestation de service fait...) doit inclure la signature du client, avec si possible le nom du signataire et le cachet de la société. Le bon de remise au transporteur sera signé par ce dernier.

Il faut toujours vérifier que la livraison du bien ou la prestation de services est conforme à la commande qui vous a été passée.

Le conseil du spécialiste : « *L'accusé de réception de votre prestation (bien ou service) est pour vous une garantie et un élément de preuve qui favorisera le paiement de votre facture en cas de litige.* »

Question

Comment
bien
facturer ?

Réponse

Toute vente de produit ou de service doit faire l'objet d'une facture établie en deux exemplaires minimum.

Le vendeur est tenu de délivrer la facture dès la réalisation de la vente ou de la prestation de service (article 31 de l'ordonnance du 1^{er} janvier 1986), tout retard dans la facturation se répercutant sur le règlement.

Le libellé des factures

Bien facturer, c'est d'abord bien libeller sa facture. Celle-ci devra comporter toutes les mentions obligatoires : date, nom, raison sociale et adresse des deux parties, RCS du vendeur ; puis tous les éléments inhérents à la vente :

dénomination précise, quantité, prix unitaire H.T., taux de TVA appliqué et montant exact de la TVA, éventuels rabais et ristournes.

Le vendeur indiquera ensuite sur sa facture les délais et modalités de règlement :

date précise (jour / mois / année) du règlement (loi du 31 décembre 1992) ; mode de paiement ; taux d'escompte en cas de règlement anticipé ; pénalités en cas de retard de paiement (taux maximum = 1,5 fois le taux d'intérêt légal).

La comptabilisation

Bien facturer c'est aussi bien comptabiliser ses factures. Chaque facture porte un numéro permettant son identification. Les numéros sont attribués chronologiquement. Ils peuvent faire référence à la date de création de la facture (mois / année). Les factures seront comptabilisées dès leur émission en classe 7

du plan comptable. Pour l'entreprise, elles génèrent immédiatement un produit égal au montant hors taxe facturé. L'entreprise conservera une copie (papier ou informatique) de chaque facture émise.

Un mauvais libellé ou des omissions dans les factures peuvent constituer un délit pénal.

Le conseil du spécialiste : « Nombre de jeunes entreprises libellent leurs factures de façon incorrecte ou insuffisante. Une facture clairement rédigée, en conformité avec les mentions obligatoires, réduira les risques de contestation. »



Question

**Comment
bien
encaisser ?**

Réponse

Les moyens de paiement

Bien encaisser, c'est d'abord choisir les moyens de paiement les mieux adaptés. L'objectif est de disposer le plus rapidement possible d'un titre de paiement. Le choix de ces instruments doit tenir compte de différents critères : les contraintes commerciales, les coûts de manipulation, les délais d'encaissement...

Le suivi des encaissements

Ensuite, c'est mettre en place toutes les mesures afin d'encaisser les factures le plus rapidement possible :

- une relance avant échéance est conseillée, qui permettra d'anticiper toute difficulté de paiement éventuelle ;

- lorsque l'échéance est dépassée, le recouvrement amiable doit permettre d'encaisser si le débiteur peut payer ;
- enfin, le contentieux permettra d'avoir recours aux moyens juridiques pour obtenir le paiement de la créance.

Les supports du recouvrement sont multiples (courrier, téléphone, visite...) et

devront être choisis en fonction des catégories de clients.

L'entreprise pourra exercer cette activité en interne ou la sous-traiter.

Enfin les encaissements doivent être comptabilisés dans les meilleurs délais. Une comptabilité bien tenue per-

mettra un recouvrement efficace et un suivi fiable du risque clients.

Un suivi rigoureux des encaissements favorise un recouvrement efficace.

Le conseil du spécialiste : « *L'entreprise doit disposer à tout moment d'une vision précise de la situation de son poste clients. Des états de suivi et de contrôle du risque doivent permettre d'organiser efficacement les actions de recouvrement et de suivre l'état du portefeuille clients.* »

Question

**Comment
bien
mobiliser ?**

Réponse

Les délais moyens de paiement des PME étant de 70 jours, la jeune entreprise devra intégrer cette donnée dans le calcul de son besoin en fonds de roulement. Faute d'avoir les fonds nécessaires, elle devra recourir à des formules de mobilisation de son poste clients.

Pour choisir le mode de mobilisation adapté, il convient, au préalable, d'analyser les méthodes de règlement de ses clients et de bien prévoir l'évolution de sa propre activité.

La mobilisation revêt notamment les formules suivantes :

L'escompte de papier commercial

Il est possible et bénéfique dès que les règlements sont effectués au

moyen d'effets de commerce vite retournés et provenant de clients notoirement connus.

Les facilités de caisse et autres crédits bancaires de trésorerie

Ils peuvent compléter ce dispositif de financement, sans toutefois assurer une mobilisation intégrale.

L'affacturage

Fondé sur la qualité des créances représentées par vos factures, et sans autre limite que celle-ci, l'affacturage procure à l'entreprise une trésorerie immédiate et adaptable en fonction de la croissance

de son activité.

Prévoir ses besoins de mobilisation et trouver préventivement les concours adéquats constituent les clés d'une trésorerie maîtrisée.

Le conseil du spécialiste : « *Budgéter sa trésorerie avec certitude et durablement est un objectif prioritaire à satisfaire au travers d'un dialogue ouvert et approfondi avec les établissements de crédit.* »

Question

**Comment
bien
rentabiliser ?**

Réponse

La rentabilité

Rentabilité et croissance peuvent évoluer de manière décalée dans le temps. Toutefois la rentabilité doit être au rendez-vous. Plusieurs facteurs entrent en jeu : la réactivité à l'innovation, aux partenaires... l'anticipation vis-à-vis des clients, du marché, des concurrents... la motivation du dirigeant, de ses équipes.

Il est essentiel de fixer des objectifs en termes de rentabilité et de veiller à leur réalisation, en analysant sans cesse les causes de réussite ou d'échec.

*Pour durer,
une entreprise
doit se développer
mais il ne peut
y avoir
de croissance durable
sans rentabilité.*

La capitalisation

La rentabilité conditionne la croissance. Il est important d'intégrer une part de vos bénéfices dans votre capital social pour financer les investissements et le besoin en fonds de roulement. C'est la « capitalisation des résultats ».

L'externalisation

Le recours à la sous-traitance de certaines fonctions de l'entreprise (par exemple, le contentieux, la comptabilité etc.) est un choix qui présente de nombreux avantages, tout particulièrement en matière de gains de productivité.

Le conseil du spécialiste : « Certaines étapes de la croissance exigent un financement adapté, en particulier lorsque le fonds de roulement est encore insuffisant. »

Les sociétés d’Affacturage, comme les banques, **sont des établissements de crédit régis par la loi bancaire** du 24 janvier 1984. A ce titre, elles doivent être agréées par le Comité des établissements de crédit et des entreprises d’investissement et sont soumises au contrôle de la Commission bancaire. Elles doivent respecter la réglementation bancaire qui leur impose notamment des ratios de couverture et de division des risques. La quasi-totalité des établissements d’Affacturage font partie de groupes de première importance.

Cette communication a été menée à l'initiative
des membres de la Section Affacturage
de l'Association Française des Sociétés Financières :

BANQUE DU DOME - CREDIFRANCE FACTOR
BANQUE SOFIREC
BNP FACTOR

BOMBARDIER CAPITAL INTERNATIONAL SA
CANON FINANCE
CASE CREDIT EUROPE

CATERPILLAR FINANCE FRANCE SA
CENTRABAIL

CGA - COMPAGNIE GENERALE D'AFFACTURAGE
COFACREDIT
COFIPLAN

DE LAGE LANDEN FACTORS
ELECTROLUX FINANCEMENT SNC

ELYSEES FACTOR
ETOILE CREDIT

FACTOBAIL
FACTOCIC

FACTOFRANCE HELLER
FACTOREM

FIAT FACTORING S.A.
FINIFAC

F.M.N. FACTORING

FORD CREDIT EUROPE Plc

IBM FRANCE FINANCEMENT
IFN FINANCE S.A.

INTERCOMI - Société pour le Développement International du Commerce et de l'Industrie

INTERETUD - Société d'Etudes et de Représentation pour le Commerce International

INTERNATIONAL CREDIT SERVICE S.A.S.

ISIS FACTOR S. p. A.

LAVIOLETTE FINANCEMENT

LONDON FORFAITING A PARIS S.A.

NATEXIS FACTOR

S.F.F. - SOCIETE FRANÇAISE DE FACTORING - International Factors France

SLIFAC - SOCIÉTÉ LYONNAISE D'AFFACTURAGE

SAME DEUTZ-FAHR FINANCE

SOGEXTER - Société Générale pour le Commerce Extérieur

TRANSAMERICA COMMERCIAL FINANCE FRANCE S.A.

TRANSFACT

UFB LOCABAIL

Série 10 Questions / 10 Réponses

Déjà parus

- ◆ Affacturage
- ◆ La facturation



ASSOCIATION FRANÇAISE DES SOCIÉTÉS FINANCIÈRES

24, avenue de la Grande Armée - 75854 Paris Cedex 17

Tél. : 01 53 81 51 51

Télécopieur : 01 53 81 51 50

Contacts : Marc-Pierre JANICOT et Marie-Anne BOUSQUET