

## **Client, mon cher Client ?**

*Par Didier Van Caillie, Professeur à l'Université de Liège, [D.VanCaillie@ulg.ac.be](mailto:D.VanCaillie@ulg.ac.be)*

*La Libre Entreprise, Chronique du 21 mai 2004*

Voici deux ans, nous avons consacré, au sein de cette même rubrique, un article à l'importance extrême du client pour la (sur)vie de toute entreprise ou de toute organisation. Nous avons insisté sur le fait que toute organisation ne peut survivre que si elle rencontre de manière permanente et durable les besoins et les attentes de ses clients et que, dès lors, la construction d'une stratégie d'entreprise réellement orientée « Client » et la mise en place d'outils marketing et commerciaux destinés à suivre efficacement la relation « client » étaient, à l'aube du 21<sup>ème</sup> siècle, une des préoccupations essentielles de toute entreprise désireuse de s'inscrire dans la durée.

Au-delà de ces traditionnelles dimensions stratégiques et commerciales, le client revêt par ailleurs aussi une dimension financière non négligeable. Il ressort en effet d'une étude <sup>1</sup> que nous consacrons actuellement à l'identification des trajectoires-types de défaillance parmi les PME belges que la mauvaise appréhension de la dimension financière du portefeuille de clients d'une entreprise est à l'origine (sauf cas exceptionnels de défaillance « manipulée ») de la quasi totalité des trajectoires de faillite en Belgique.

En effet, il ressort de cette étude que les trajectoires de défaillance d'une PME prennent naissance de 5 à 7 ans avant une issue souvent fatale (faillite, rachat, voire souvent simple disparition naturelle) et trouvent leur origine dans 3 phénomènes, le plus souvent complémentaires à des degrés divers les uns des autres :

1° D'abord, dans l'insuffisance du chiffre d'affaires généré par la PME. Bon nombre de PME sont en effet confrontées à une trajectoire de faillite en raison de leur incapacité à trouver des débouchés en quantité suffisante pour les produits et services qu'elles offrent, ce qui met en exergue d'une part l'importance d'une politique commerciale pro-active de la part de toute PME et d'autre part l'extrême difficulté pour une PME bien établie à parvenir à toujours adapter rapidement son offre de produits et de services aux exigences de plus en plus fortes et évolutives de clients devenus aujourd'hui généralement parfaitement informés de ce que leur offre le marché. Inévitablement, cette insuffisance de chiffre d'affaires débouche sur un cash-flow d'exploitation trop faible pour à la fois faire face aux engagements financiers de l'entreprise (le service de sa dette absorbe alors souvent une part trop importante du cash-flow de la PME) et pour dégager les masses de trésorerie nécessaires au financement à court terme des activités de l'entreprise et au financement à long terme de son développement commercial ou technologique. Le plus souvent, la PME est alors sur-dimensionnée, générant un chiffre d'affaires beaucoup trop faible en regard des actifs immobilisés (terrains, infrastructures, outils de production, ...) dont elle dispose.

2° Ensuite, dans des coûts d'exploitation excessifs en regard du chiffre d'affaires réalisé. Cette insuffisance de marge d'exploitation traduit alors la difficulté que la PME éprouve à faire face de manière économiquement efficiente aux exigences concrètes de ses clients : dépendante le plus souvent d'un très petit nombre de clients devenus dès lors indispensables à sa survie, la PME qui entre dans ce schéma de défaillance ne parvient pas à optimiser

l'utilisation des ressources rares dont elle dispose (personnel, outil de production, ressources financières, ...) et accepte sans conditions (et donc souvent sans contrepartie financière) les contraintes qui lui sont imposées par ses clients clés. De ce fait, si le chiffre d'affaires est bon, voire même en croissance, il n'en est pas de même (souvent loin de là) de sa valeur ajoutée et, surtout, de son résultat ajouté (part de la valeur ajoutée qui subsiste dans l'entreprise une fois payé l'ensemble de ses facteurs de production internes – personnel, ressources financières, ... - et externes – matières premières, services sous-traités, ..). A long terme, l'entreprise est incapable de rompre financièrement le cercle vicieux de cette dépendance et est dans l'incapacité de financer son développement futur : elle se retrouve alors condamnée à disparaître ou à se faire absorber.

3° Enfin, et ce phénomène se renforce surtout au cours des dernières années, dans l'importance exagérée prise par les (mauvaises) créances commerciales. Induit notamment par la mauvaise conjoncture économique et financière qui a frappé pendant trop d'années notre tissu économique et (plus rarement) par des montages de relations inter-entreprises aux contours parfois très flous (cfr. Faillite Lernout & Hauspie), ce facteur nouveau conduit donc à gonfler artificiellement le chiffre d'affaires d'une PME par un ensemble de créances qui, en fait, ne seront jamais honorées. Si, à court terme, la situation financière de la PME concernée peut sembler saine et leurrer un analyste externe, à long terme, la matérialisation du non-paiement de ces créances finit toujours par sonner le glas de la vie financière de la PME. Pour un analyste financier externe, le calcul d'indicateurs financiers corrigés par le montant des créances commerciales (tels que le ratio « Résultat d'exploitation – créances commerciales » / « Chiffre d'affaires – créances commerciales ») s'avère alors particulièrement instructif.

Bref, au delà de ses dimensions stratégiques et commerciales traditionnelles, tout client comporte, pour son fournisseur, une dimension financière marquée qui, si elle était négligée, peut se rappeler très chèrement au mauvais souvenir du dirigeant à la tête d'une PME malheureusement engagée dans une spirale de défaillance. En l'espèce, il s'agira alors pour lui de toujours veiller à diversifier l'origine de son chiffre d'affaires (et donc le volume de clients différents), tout en veillant à privilégier les clients générateurs de valeur ajoutée (donc dont il sera aisé de rencontrer les exigences commerciales dans des conditions financières viables) et surtout les clients qui honoreront effectivement leurs dettes (d'où l'importance du suivi de la « balance âgée » des créances et de la santé financière de ses débiteurs).

<sup>i</sup> Cette recherche est financée partiellement par un subside de recherche de la Banque Nationale de Belgique.