

COMMENT PROTÉGER VOTRE ENTREPRISE DE L'EFFET DOMINO DES DÉFAILLANCES ?



ÉDITO

L'une des difficultés majeures pour maîtriser la continuité d'activité d'une entreprise se situe dans la prise en compte de l'effet domino (aussi appelé « phénomène en cascade »). Difficilement prévisible, il entraîne des dysfonctionnements en chaîne pour une entreprise, dus à des défaillances de ses partenaires extérieurs (fournisseurs, prestataires de services, sous-traitants). L'effet domino des défaillances est un risque sous-jacent qui menace potentiellement toutes les entreprises.

Mais c'est pourtant un risque mal connu, souvent non pris en compte dans le plan de continuité des entreprises. L'interruption d'activité et les risques associés à la supply chain se situent pourtant chaque année dans le top 10 des risques les plus importants du Baromètre Allianz Global Corporate Solutions, réalisé auprès d'entrepreneurs de 94 pays pour connaître les risques qui les préoccupent le plus. La France s'inscrit également dans cette hiérarchisation des risques.

Aucune entreprise, aussi saine et performante soit-elle, ne peut se considérer à l'abri de cet effet domino, même si des mesures de prévention et de protection existent. L'objectif de cet ebook est de faire en sorte que ce risque ne soit plus systématiquement minoré, et de présenter toutes les solutions à disposition des chefs d'entreprise pour l'identifier, l'anticiper et s'en protéger pour en réduire l'impact.

Bonne lecture !



Priscille SAUNER
Directrice Marketing
Allianz Trade en France

CONTENU

1 L'effet domino des défaillances :
identifier et comprendre les risques page 4

2 Comment protéger votre entreprise
de l'insolvabilité de vos clients ? page 12

3 Comment réduire l'impact
de l'insolvabilité ? page 15



1

L'EFFET DOMINO DES DÉFAILLANCES : IDENTIFIER ET COMPRENDRE LES RISQUES



QU'EST-CE QUE L'EFFET DOMINO DES DÉFAILLANCES ?

L'effet domino est une **réaction en chaîne d'insolvabilités, qui est déclenchée lorsqu'une entreprise est incapable de remplir ses obligations envers ses partenaires commerciaux.** Cette incapacité à remplir ses obligations peut avoir des répercussions au sein des réseaux commerciaux, dans les liens entre les entreprises, secteurs et pays, et entraîner, à terme, d'autres défauts de paiement et insolvabilités.

Si un client devient insolvable et ne peut pas régler ses factures, son fournisseur rejoindra potentiellement la longue liste de ses créanciers, et sans assurance-crédit, il sera confronté à un processus légal très long et incertain pour tenter de récupérer ses fonds.

D'autre part, si un fournisseur devient insolvable, ses clients feront face à une importante interruption des chaînes d'approvisionnement et, en retour, seront incapables d'honorer les contrats d'approvisionnement qui les lient à leurs propres clients.

Différents facteurs peuvent aggraver l'effet domino. Par exemple, en cas de manque de liquidités ou de restriction d'accès au crédit, l'effet peut être amplifié. La surprise représente un autre facteur clé. Si un fournisseur est incapable de prendre les mesures adéquates pour atténuer ou empêcher une perte avant que son client ne devienne insolvable, les conséquences peuvent s'aggraver. L'envergure de l'entreprise insolvable est un autre facteur déterminant. A titre d'exemple, l'entreprise de construction Geoxia, à l'origine des maisons individuelles standardisées Phénix, a été placée en liquidation judiciaire en juin 2022. En conséquence : 1 100 salariés licenciés et 1 600 chantiers à l'arrêt. Sur un modèle fonctionnant avec de nombreux sous-traitants, cette liquidation illustre l'effet domino des défaillances.

Identifier les risques d'insolvabilité d'une chaîne d'approvisionnement est un processus complexe qui implique souvent d'assembler un puzzle de facteurs. Voici des exemples d'éléments clés capables d'augmenter les risques d'insolvabilité de vos clients et fournisseurs.

VOS PARTENAIRES COMMERCIAUX OPÈRENT-ILS DANS DES SECTEURS FRAGILES ?

Plusieurs secteurs sont considérés comme structurellement fragiles :

Le BTP : ce secteur subit des difficultés de recrutement chroniques dues à la pénibilité des métiers et est très impacté par les variations du prix des matériaux de construction.

Le retail : ce secteur est très dépendant du pouvoir d'achat des ménages, en particulier le textile, et donc sensible aux variations de la situation économique et sociale du pays.

Les transports : ce secteur est historiquement atomisé, composé d'acteurs de petite taille qui connaissent à la fois des difficultés de recrutement et une grande volatilité de coût des carburants.

L'industrie lourde : énergivore et soumise à des réglementations environnementales de plus en plus contraignantes, ce secteur est également très dépendant de ses approvisionnements en matières premières importées (métallurgie notamment).



VOS CLIENTS TRAVAILLENT-ILS DANS UNE RÉGION À HAUT RISQUE ?

Le pays dans lequel opère votre partenaire commercial est un autre facteur capable d'influencer son risque d'insolvabilité. Notre **[carte interactive](#)** des risques pays synthétise, région par région, les facteurs politiques, économiques et sociaux qui influencent les taux d'insolvabilité.

Europe

Après avoir été fortement touchés par la crise sanitaire du fait de leur dépendance aux « dépenses sociales », les pays de l'Union européenne ont connu un rebond économique notable, très rapidement freiné par le retour de l'inflation. L'année 2022 a en effet été marquée par la fin d'une période exceptionnellement longue de taux négatifs.

Si les insolvabilités ont été contenues à 17 % en 2022, dans la plupart des pays, le début de l'année 2023 a été marqué par une vague de défaillances qui dépassent même leur niveau d'avant-crise (18 % en France, 4 % en Allemagne, 13 % en Italie, 15 % au Royaume-Uni, 27 % aux Pays-Bas et 36 % en Espagne).

France

La prolongation de la période de remboursement des prêts garantis par l'État a permis aux entreprises françaises de souffler un peu. Pour autant, la perte de pouvoir d'achat des ménages liée à l'inflation, associée à une baisse de moral à cause de la guerre en Ukraine, pénalisent l'activité économique. Amorcée à l'automne 2021, la remontée du nombre de défaillances se poursuit. En cumul entre février 2022 et février 2023, on dénombre ainsi 42 640 défaillances contre 28 124 un an plus tôt. (Source : Banque de France)

Allemagne

Les secteurs résilients ont été un point positif durant la crise sanitaire avec des entreprises principalement stimulées par une forte demande d'exportation de la Chine. Cependant, le début de l'année 2023 a été impacté par l'inflation qui se prolonge dans le pays, frappant de plein fouet les industriels allemands très dépendants du coût des matières premières et de l'énergie.

Italie

Malgré une contraction du PIB lors de la crise sanitaire, le secteur privé a sauvé la mise grâce à ses exportations et ses investissements. Mais les dépenses du gouvernement sont restées prudentes et les défaillances ont dépassé de 13 % leur niveau d'avant-crise.

Royaume-Uni

Le Brexit a fait baisser la croissance du PIB réel de 1,5 point à la suite de la chute des exportations et à la sortie de l'union douanière. En parallèle, la flambée des coûts accentue les défaillances d'entreprises depuis un an. Les volumes vendus ont reculé de 1,6 %, soit trois fois plus vite que les attentes des économistes britanniques, et ce dans tous les principaux secteurs.

Pays-Bas

Le niveau des défaillances y est resté très bas grâce à un programme de soutien gouvernemental généreux qui a amélioré la liquidité des entreprises.

Espagne

La priorité du plan de relance espagnol est l'investissement public (croissance verte, innovation) et la politique sociale. Les défis majeurs auxquels le pays fait face sont un manque d'unité politique et un fort taux de chômage. Le cadre législatif inefficace en matière de restructuration et de défaillances a donné lieu en juin 2022 à une nouvelle loi sur les défaillances qui peine à montrer ses effets.

États-Unis

Les perspectives économiques ont continué de s'affaiblir ces derniers mois : l'inflation et les prix élevés de l'énergie en sont les principaux responsables. L'économie américaine devrait ainsi connaître une croissance proche de 0 % en 2023 et poursuivre la série de défaillances déjà entamée en 2022. Le déficit public américain devrait de son côté se creuser à la suite du plan de relance massif du président Biden pour atteindre -6,6 % du PIB en 2023.

Chine

Les bonnes performances des exportations devraient encourager la consommation privée et les investissements des entreprises. Toutefois, la Chine a vu un grand nombre de ses entreprises en grande difficulté durant la crise sanitaire. Et elles peinent à se relever. L'activité économique ne devrait pas dépasser 4,9 % en 2023, même si les autorités ont affiné leur politique du zéro Covid pour réduire les perturbations sur l'offre et la demande. Les défaillances des promoteurs immobiliers chinois restent l'un des plus grands risques pour le pays.

Moyen-Orient

La croissance au sein de la région du Moyen-Orient devrait peu à peu reprendre. La baisse des investissements étrangers et le manque de marge fiscale sont les principaux freins à la relance, la majorité des économies ayant déjà une dette publique très élevée. L'inflation dans la région devrait rester élevée, mais cette moyenne est corrompue par de très fortes hausses des prix dans quelques pays en crise (Liban, Iran, Yémen).

Afrique

Les économies africaines sont soutenues par une demande plus élevée, une augmentation du prix des marchandises et la reprise de l'activité touristique. La plupart des gouvernements ont un espace fiscal limité et luttent pour amoindrir une dette publique élevée. Vaincre le manque d'infrastructures de base en matière d'énergie et de connectivité, et faire tomber les barrières administratives sera déterminant pour passer à un modèle de croissance mené par le secteur privé.



VOS CLIENTS MONTRENT-ILS DES SIGNES DE DÉTRESSE FINANCIÈRE ?

Il va presque sans dire que le bilan comptable relativement faible d'un client agit comme un autre signal d'alarme pour les directeurs financiers et leurs gestionnaires de crédit. La catégorie de risque inclut les clients de la chaîne d'approvisionnement qui se démènent avec une forte dette ou ceux soumis à des coûts d'intérêts élevés. Elle couvre également les entreprises avec de très faibles marges d'opérations et celles qui rencontrent des difficultés pour remplir leurs obligations financières. De nombreuses entreprises présentaient probablement déjà des bilans comptables faibles avant la pandémie. Voici quelques signes essentiels montrant que votre client pourrait être en difficulté financière :

Votre client règle-t-il ses factures avec un plus long délai ?

A-t-il demandé à renégocier les termes de votre contrat ?

A-t-il tendance à livrer en retard... ou êtes-vous en litige ?

Le prix des CDS (couvertures de défaillance) a-t-il augmenté ?

Votre client a-t-il récemment perdu un client/ fournisseur majeur ?

Votre client est-il incapable de payer le salaire/les charges sociales de ses employés ?

Des bailleurs de fonds refusent-ils de soutenir votre client lors de renouvellement de facilités ?

S'est-il tourné vers des sources de financement alternatives ?

La qualité de sa marchandise a-t-elle baissé ? Est-il à court de liquidités ?

Des cadres ont-ils récemment démissionné de façon inattendue ?

Attire-t-il une couverture médiatique négative ?

Fait-il appel à des conseillers en restructuration ?

VOS PARTENAIRES COMMERCIAUX SONT-ILS À LA TRAÎNE AU NIVEAU TECHNOLOGIQUE ?

Les clients et fournisseurs qui n'ont pas été capables de transférer leur activité commerciale en ligne ont également été durement touchés durant la pandémie. L'un des exemples principaux sont ces détaillants incapables de faire la transition de magasins en dur à l'e-commerce. Bien sûr, toutes les organisations ne peuvent pas transférer en ligne leurs opérations principales (par exemple, les secteurs de la construction et du transport), mais elles peuvent toujours atténuer le potentiel effet domino de l'insolvabilité en digitalisant des processus de support comme les commandes, les paiements, la production et la logistique.

Les éléments précédemment cités ne sont que quelques facteurs d'augmentation du risque d'insolvabilité des partenaires commerciaux. Les entreprises nécessitent une vue à 360 degrés et presque en temps réel des risques encourus par leur chaîne d'approvisionnement pour comprendre parfaitement leur exposition face à l'insolvabilité de leurs clients ou fournisseurs. Les entreprises capables d'évaluer avec précision leur contexte de risque potentiel pourront prendre des mesures préventives, afin d'éliminer le risque de leur chaîne d'approvisionnement avant que ne surviennent des insolvabilités de grande envergure.



2

COMMENT PROTÉGER VOTRE ENTREPRISE DE L'INSOLVABILITÉ DE VOS CLIENTS ?

Nous recommandons aux entreprises d'adopter une approche structurée en quatre étapes pour gérer les risques au sein de leur chaîne d'approvisionnement, en identifiant, en analysant, en surveillant et en prenant des mesures préventives pour se protéger du risque d'insolvabilité de leurs clients.



COMMENT CONSTRUIRE UNE STRUCTURE DE GESTION DU RISQUE D'INSOLVABILITÉ ?

- 1 Identifier et documenter le risque d'insolvabilité du partenaire commercial**
Pour identifier les risques présents sur la chaîne d'approvisionnement, il faut commencer par comprendre quels sont, parmi vos clients, ceux qui sont vulnérables à l'insolvabilité. Cette évaluation est centrale et devrait constituer un registre de risque d'insolvabilité central. **Lisez notre article sur l'identification des clients à haut risque pour en savoir plus.**
- 2 Analyser et noter le risque**
Évaluez chacun de vos partenaires commerciaux dans votre registre, selon trois critères, afin de créer un cadre interne de gestion du risque. Ces critères sont les suivants : l'impact sur l'organisation si le risque se produit, la probabilité du risque de se produire et le niveau de préparation de l'organisation pour gérer ce risque spécifique. Des seuils de tolérance devraient également être définis pour les notes de risques afin de refléter le goût de votre organisation pour le risque.
- 3 Surveiller le risque**
La surveillance continue de tous les clients est un facteur essentiel pour identifier les risques d'insolvabilité qui pourraient avoir des conséquences néfastes sur votre organisation.
- 4 Prendre des mesures préventives**
L'étape suivante est d'utiliser des mesures préventives pour annuler tout risque dans les relations avec les partenaires commerciaux les plus susceptibles d'arriver à une insolvabilité. Voici quelques exemples significatifs d'actions préventives que les entreprises peuvent mener à bien. Pour des étapes plus détaillées, **consultez notre article expliquant huit façons de protéger votre entreprise de l'effet domino de l'insolvabilité.**

COMMENT RENDRE VOS RELATIONS AVEC VOS CLIENTS INOFFENSIVES ?



Limitez votre risque de crédit

Il est désormais temps de réévaluer le crédit que vous accordez à vos clients. Pour déterminer une limite de crédit efficace, il est possible de choisir une valeur moyenne sur la base de l'historique de crédit de votre client ou de fixer votre limite de crédit selon un pourcentage de l'avoir net de votre client, habituellement autour de 10 %. **La première étape, toutefois, devrait être de discuter avec votre assureur-crédit, qui peut utiliser ces informations pour définir une limite de crédit qui vous aidera à réduire le risque, tout en maintenant votre compétitivité.**

Assurez-vous que vos contrats de fourniture offrent une protection maximale de l'insolvabilité des clients

Les fournisseurs devraient envisager des clauses de contrat garantissant qu'ils conservent la propriété légale des biens jusqu'à ce que tous les paiements soient honorés par le client. Pour que cela soit efficace, les entreprises devraient régulièrement auditer et tenir un inventaire complet de toutes les marchandises présentes chez leurs clients et qui n'ont pas encore été payées dans leur totalité.

Optimisez votre flux de trésorerie

Votre entreprise a de plus grandes chances de se remettre de l'insolvabilité d'un client si votre flux de trésorerie est sain. **Cela est possible en évitant les dépenses hors budget, en créant une réserve de liquidités, en insistant sur des prévisions de ventes réalistes et en créant un plan financier basé sur des données historiques quotidiennes qui vous permet d'extrapoler un futur flux de trésorerie.**

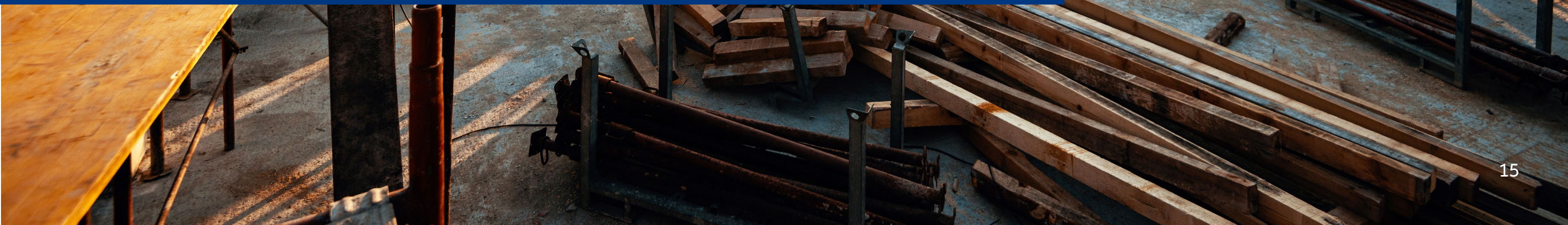
Les paiements ponctuels peuvent également être encouragés en offrant aux clients une réduction lorsqu'ils paient en avance, et au contraire, en appliquant des pénalités en cas de règlement tardif.

3

COMMENT RÉDUIRE L'IMPACT DE L'INSOLVABILITÉ DE VOS CLIENTS ?

La nature complexe des chaînes d'approvisionnement internationales montre que les entreprises font de plus en plus appel à des solutions tierces pour les aider à se protéger du risque d'insolvabilité de leurs clients... et pour récupérer des fonds lorsque des paiements en retard se transforment en mauvaises dettes.

Nous étudions ici certaines des solutions tierces les plus efficaces dont vous pouvez tirer parti et les options qui s'offrent à vous lorsqu'un client devient insolvable.



COMMENT DES SOLUTIONS TIERCES PEUVENT-ELLES VOUS AIDER FACE AU RISQUE D'INSOLVABILITÉ ?

Services de recouvrement de dettes

Grâce aux services d'une entreprise internationale de recouvrement de créances, vous pourrez poursuivre un débiteur partout dans le monde, quel que soit le marché sur lequel il opère, quelles que soient la langue ou la devise qu'il utilise ou l'environnement légal auquel il est soumis.

Les entreprises professionnelles de recouvrement de créances connaissent, par expérience, les meilleures stratégies pour maximiser le recouvrement de recettes. Par exemple, un client avec des problèmes de flux de trésorerie sera plus enclin à payer l'intégralité de sa dette si un plan de remboursement commun est établi. Travailler avec un service de recouvrement de créances spécialisé réduira également la pression sur vos équipes et ressources internes, augmentera vos chances d'être payé et sécurisera plus rapidement les fonds en attente.

Soutien juridique

Des conseils juridiques avisés sont essentiels pour s'extirper brillamment de l'insolvabilité de vos clients. Lorsqu'une entreprise française est placée en procédure collective, les droits de ses créanciers sont limités, notamment dans le cadre des poursuites judiciaires. **Une équipe judiciaire expérimentée aidera les créanciers à surmonter ces obstacles, à accélérer le processus de recouvrement de créances (si possible) et à optimiser leurs chances d'être intégralement payés.**

Lettres de crédit

Une lettre de crédit est une promesse de la banque de votre client de régler une facture, après que vous ayez prouvé la bonne exécution de vos obligations (ex. : livraison, nature et qualité des biens et services fournis, administratif, etc.). Cette solution est largement utilisée dans le domaine du commerce international. Elle offre une sécurité au fournisseur comme au client, en transférant le risque de non-paiement à la banque, et en vous permettant de travailler avec la certitude que vous serez payé pour les biens que vous exportez. **Les lettres de crédit peuvent toutefois être chères, avec des niveaux d'administration élevés, notamment lorsque des plaintes sont émises.**

Affacturation

L'affacturation induit l'implication d'un tiers, appelé le « factor », qui rachète la dette à prix réduit (habituellement 70-85 % du montant total de la facture). Ces contrats permettent souvent d'externaliser la facturation et les services de recouvrement de créances.

L'affacturation est une solution largement utilisée pour récupérer les fonds d'une vente le plus vite possible, sans mobiliser de garanties. L'exposition au risque de crédit est ainsi minimisée. Néanmoins, ces contrats sont chers en termes de frais (1-4 %) et ne couvrent qu'une partie de la dette. De plus, les factors requièrent souvent tous les comptes débiteurs de vos clients. Cela signifie que vous perdez en réalité le contrôle de votre relation client.



L'assurance-crédit

Les assureurs-crédit ne se contentent pas de percevoir des primes et de payer des réclamations lorsqu'une dette tourne mal. Le service de bout en bout fourni par les assureurs leaders sur le marché, comme Allianz Trade, inclut les services précédemment cités (recouvrement de créances et aide juridique). Ils fournissent également des informations complètes sur l'environnement de risque qui évolue en permanence, en vous permettant d'identifier les clients vulnérables, d'éliminer le risque sur vos chaînes d'approvisionnement et de protéger votre entreprise des insolvabilités. À cet effet, les assureurs-crédit fournissent un service entièrement intégré, en offrant une expertise précise du paysage d'insolvabilité. L'expertise offerte est vaste, mais approfondie. **Par exemple, nos évaluations de risque s'appuient sur des données issues de notre réseau de renseignement qui analyse les évolutions quotidiennes de l'insolvabilité des entreprises, en couvrant 92 % du PIB mondial.** Ces informations sont cruciales pour notre stratégie de prévention prédictive, car elles permettent d'éliminer les risques avant que l'insolvabilité du client n'affecte votre entreprise.

[Cliquez ici pour en savoir plus sur l'assurance-crédit.](#)

Gérer l'insolvabilité des clients

Une réponse rapide est essentielle lorsque l'insolvabilité d'un client vous frappe. Le scénario idéal est d'agir avant que votre client ne devienne insolvable. Mais si ce n'est pas possible, l'autre meilleure option est de vous retrouver tout en haut de sa liste de créanciers. **L'expérience nous a appris que les entreprises qui disposent des meilleures informations, de la meilleure compréhension des procédures d'insolvabilité et des réactions les plus rapides recouvrent une plus grande partie des fonds qui leur appartiennent.** Peu d'entreprises disposent de ces ressources et c'est pourquoi il fait parfaitement sens de s'assurer auprès d'un assureur-crédit leader sur le marché, afin d'éliminer le stress lié au recouvrement de vos créances. Elle fera des recherches à votre place en cas de non-paiement et vous indemnisera du montant assuré, si les conditions de la police sont remplies.

CE QU'IL FAUT RETENIR

L'effet domino est une réaction en chaîne d'insolvabilités, qui est déclenchée lorsqu'une entreprise est incapable de remplir ses obligations envers ses partenaires commerciaux.

Un grand nombre de facteurs variés peut aggraver l'effet domino, comme le manque de liquidités, la restriction d'accès au crédit ou la non-anticipation d'une crise.

Identifier les risques d'insolvabilité d'une chaîne d'approvisionnement est un processus complexe qui implique souvent d'assembler un puzzle de facteurs.

Les entreprises font de plus en plus appel à des solutions tierces pour les aider à se protéger du risque d'insolvabilité de leurs clients et pour récupérer des fonds lorsque des paiements en retard se transforment en mauvaises dettes : sociétés de recouvrement, lettres de crédit, affacturage, assureurs-crédit...

Il est essentiel d'identifier les secteurs fragiles et les zones géographiques à risque.

Les entreprises ayant une vue à 360 degrés et en temps réel des risques encourus par leur chaîne d'approvisionnement pourront comprendre leur exposition face à l'insolvabilité de leurs clients ou fournisseurs et prendre des mesures préventives.

Le bilan comptable relativement faible d'un client doit agir comme un signal d'alarme pour les directeurs financiers et leurs gestionnaires de crédit.

CHIFFRES ALLIANZ TRADE EN FRANCE

Avec plus de **90 ans d'expérience** de la gestion du risque client, Allianz Trade est le leader mondial des solutions d'assurance des échanges commerciaux inter-entreprises.

Allianz Trade est le numéro 1 de l'assurance-crédit en France.

Nos solutions s'adressent à toutes les entreprises (TPE, PME, ETI, grands groupes, multinationales...) quels que soient leur taille, leur secteur d'activité et leur chiffre d'affaires. Elles s'adaptent à leurs besoins, depuis la formule forfaitaire simplifiée jusqu'au montage de solutions sur mesure.

Pour en savoir plus, contactez-nous !

www.allianz-trade.fr

N°1 de l'assurance-crédit

724 collaborateurs

En matière de prévention du risque client

- **23** délégations réparties sur le territoire national
- **200** experts
- **4,5** millions d'entreprises surveillées
- **Près de 5 000** demandes de crédit traitées par jour en moyenne
- **+ de 200 milliards d'€** de transactions commerciales garanties

En matière de recouvrement des impayés

- **12** agences de recouvrement (dont 2 dédiées à la gestion des procédures collectives et 1 agence Export)
- **90** experts
- **+ de 55 000** dossiers contentieux reçus par an



Allianz
Trade

Plus d'informations ?

Contactez-nous au : 01 84 11 50 54

ou consultez notre site : www.allianz-trade.fr

Allianz Trade est la marque désignant l'ensemble des services proposés par Euler Hermes.

Euler Hermes France - Succursale française d'Euler Hermes SA - RCS Nanterre B 799 339 312
Adresse postale - 1, place des saisons 92048 Paris La Défense cedex - Tél. + 33 1 84 11 50 50

Euler Hermes SA - Entreprise d'assurance belge agréée sous le code 418

Siège social : avenue des Arts 56 - 1000 Bruxelles, Belgique - Immatriculée au RPM Bruxelles sous le n° 0403 248 596

