

# ■ Gestion financière



## Les procédures de recouvrement de créances se renforcent

Déjà affectée par la hausse de la sinistralité et le ralentissement économique, le niveau de trésorerie des entreprises est également, depuis le début de l'année, impacté par les répercussions de la loi de modernisation de l'économie.

Face à ces nouveaux défis, les entreprises redéfinissent ou renforcent leurs procédures de recouvrement de créances tout en travaillant au développement de la culture cash au sein de leur organisation.

Les méthodes appliquées diffèrent alors en fonction des profils des entreprises, de la volumétrie de leur portefeuille client ou encore de la complexité de leur poste client.

**A** lors que la conjoncture économique n'est pas sans conséquence sur leur niveau d'activité, les entreprises sont également de plus en plus nombreuses à subir directement ou indirectement les effets de l'augmentation de la sinistralité en France et dans le monde. Il leur est en effet devenu particulièrement diffi-

cile d'échapper à l'envolée du nombre de défaillances d'entreprises, en croissance de plus de 21,3 % au premier trimestre 2009 en France (Altares, avril 2009). Dans cette situation économique particulièrement tendue, les entreprises ont également l'obligation de respecter les nouvelles réglementations en matière de délais de paiement, imposées depuis le début de l'année dans le cadre de la loi de modernisation de l'économie (LME). Afin de préserver au mieux leur trésorerie face à ces nouveaux défis conjoncturels et réglementaires, de nombreuses entreprises se penchent donc sur la gestion de leur poste client et en particulier sur leurs procédures liées au recouvrement de créances. Certaines, à l'instar de Jungheinrich, se sont d'ailleurs engagées dans cette démarche en amont de l'application de la LME. La société, spécialisée dans la distribution de matériel de manutention réalise un chiffre d'affaires de 237,6 millions d'euros. «Nous avons entamé des procédures de mise en place de la LME dès le mois de septembre 2008, précise Patrick Gaillard, responsable juridique et contentieux de Jungheinrich. Nous avons ainsi commencé par réaliser une importante campagne d'informations dans notre newsletter interne et auprès de nos clients via des courriers. Si aujourd'hui nous ne connaissons pas encore véritablement les répercussions de la LME sur notre DSO, il semble néanmoins que cette nouvelle réglementation ait eu un impact sur l'amélioration de notre compte client.» Au-



**Patrick Gaillard**, responsable juridique et contentieux, Jungheinrich

**«Les obligations légales et le contexte économique nous ont incités à accélérer nos procédures de relance client.»**

delà de cette anticipation et afin de mieux maîtriser ses risques face à la crise, Jungheinrich renforce également sa vigilance lors de l'ouverture de nouveaux comptes. «Aujourd'hui nous nous appuyons sur trois cabinets d'informations d'entreprises pour évaluer les risques et s'assurer de la solvabilité de nos nouveaux clients, ajoute Patrick Gaillard. De même, nous avons accéléré nos procédures de relance des clients n'ayant pas payé à échéance. Auparavant effectuée tous les quinze jours, cette démarche est désormais hebdomadaire. A l'issue de trois tentatives infructueuses, nos clients sont mis en demeure et le dossier est repris par le service contentieux et juridique de Jungheinrich, accompagné, pour la gestion de certaines nos créances "contentieuses", par le Cabinet Arc. Désormais, nos procédures de suivi du poste client sont adossées à un système

## Forte augmentation de la sinistralité au premier trimestre 2009

**Les procédures de sauvegarde sont en forte hausse à + 147,2 %.**

Sur le premier trimestre 2009, les défaillances d'entreprises ont augmenté de + 21,3 % en comparaison de la même période 2008. Les procédures de sauvegarde sont en forte hausse à + 147,2 %. 15 600 jugements d'ouverture ont été prononcés par les tribunaux. Les procédures s'accélérent en fin de trimestre. Plus encourageant, le recours au dispositif préventif de la sauvegarde se renforce au fil des mois. Avec 15 277 jugements, les défaillances

d'entreprises du premier trimestre 2009 restent donc à des niveaux élevés, comparables à ceux constatés début 1997. Cependant, il y a dix ans, les créations d'entreprises étaient moins nombreuses (environ 210 000). Aujourd'hui, les nouvelles entreprises approchent le cap des 330 000. Or, les entreprises âgées de zéro à cinq ans représentent invariablement plus de la moitié (56 %) des défaillances d'entreprises. Mécaniquement

donc, le volume de défaillances tend à croître du fait du dynamisme des créations d'entreprises. Les sociétés les plus âgées ne sont cependant pas épargnées. Celles créées il y a plus de 50 ans, bien que peu nombreuses (56), ont vu leur nombre doubler en un an. Par ailleurs, près de 500 sociétés de plus de 20 salariés (494) ont fait l'objet d'une procédure sur ce premier trimestre 2009. Elles étaient 226 un an plus tôt, soit une hausse de 86 %.

Source : Altares, 2009

renforcé de paiements à bonne échéance de nos factures clients.» La démarche de Renault Truck s'inscrit dans le même contexte d'amélioration du cash management et de diminution du délai moyen des paiements. La filiale du groupe Volvo commercialise des véhicules industriels et des pièces détachées, ainsi que différentes prestations auprès de son réseau de concessionnaires. «L'application de la LME se fait en amont vers nos fournisseurs et en aval vers nos clients, souligne Stéphanie Rousseau-Playe, cash & bank manager de Renault Trucks. Son impact peut donc être conséquent sur notre cash management. Un des leviers pour améliorer notre besoin en fonds de roulement passait donc par une gestion optimisée du poste client.» Un projet auquel s'est attelé Renault Truck dès la fin de l'année 2007, en optant pour une réorganisation, une centralisation et une automatisation des procédures de gestion des factures et de suivi des règlements.

### L'informatisation des procédures pour un suivi plus efficace

Les solutions informatiques de gestion du recouvrement de créances sont ainsi particulièrement bien adaptées aux entreprises traitant une volumétrie importante de factures, ou pour celles confrontées à une gestion complexe de leurs procédures en la matière. Une double problématique à laquelle est confrontée Renault Truck. «Chaque année, Renault Truck traite jusqu'à 600 000 factures, explique Stéphanie Rousseau-Playe. Jusqu'en 2007, la relance était gérée de manière décentralisée par chacune des directions émettrices de la facture. Pour améliorer notre BFR et notre visibilité sur la trésorerie de la filiale, nous avons besoin de mettre en place une véritable culture cash dans notre organisation tout en centralisant sur une plateforme de gestion unique, ouverte et évolutive, l'ensemble de nos processus de relances des factures. Nous entendions également déconnecter les relances clients des activités commerciales, et challenger les organisations sur la résolution des litiges.» Suite à un appel d'offres, Renault Truck a retenu et déployé la solution Sidetrade Network de Sidetrade. «Proposée en mode SaaS, cette solution a été rapidement déployée auprès des 240 utilisateurs de Renault Truck, poursuit Stéphanie Rousseau-Playe. L'utilisation de cet outil communicant et accessible par Intranet,

encourage aujourd'hui le travail collaboratif et l'homogénéisation des processus. Sidetrade Network nous offre également la possibilité d'améliorer la qualité ainsi que la cohérence des informations clients. Désormais, les processus de suivi clients sont complètement automatisés, ce qui nous permet notamment de travailler en amont notre relance clients et d'identifier très tôt les éventuels litiges. Nous avons donc une meilleure traçabilité sur leur résolution et connaissons dorénavant notre stock de litiges par typologie et par services. Avec cette solution web, nous disposons également de reportings précis sur tous nos indicateurs financiers : retards de paiement, taux d'échu, suivi d'activité par équipe.» Entre mai 2008, date depuis laquelle Sidetrade Network est opérationnelle, et le dernier trimestre 2008, Renault Truck est passé de 43 à 38 jours en moyenne fin 2008. «Sachant qu'un jour de délai de paiement équivaut à 10 millions d'euros, nous avons amélioré notre cash de près de 50 millions d'euros en l'espace de quelques mois, conclut Stéphanie Rousseau-Playe. Un résultat d'autant plus appréciable au regard du contexte économique, qui donne ainsi raison à notre démarche.»



**Stéphanie Rousseau-Playe,**  
cash & bank manager, Renault Trucks

**«Avec la réorganisation de nos processus de gestion du recouvrement de créances, nous avons généré 50 millions d'euros de cash-flow additionnel en six mois.»**

en accélérant nos rentrées de cash», explique Laurent Gottafrey, credit manager d'Alma Consulting Group. Après avoir créé un service recouvrement interne et afin de renforcer et d'optimiser les procédures en la matière, le groupe décide de s'équiper de la solution de gestion des créances clients GPC de Serfi Développement. «Nous avons la volonté de travailler sur l'ensemble de la chaîne du règlement de la facture, avant même son émission, en intervenant avant et après échéance jusqu'à son encaissement

Suite page 39 ►

► Suite de la page 22

total. Cette démarche impliquait donc de mettre en œuvre une véritable culture cash dans l'entreprise de manière à ce que chaque collaborateur soit sensibilisé sur la notion d'encaissement des factures.»

Sur la base de ce nouvel outil, Alma Consulting Group réalise désormais des relances avant échéance pour vérifier que la facture a bien été reçue par la bonne personne et qu'elle ne fait l'objet d'aucun litige. Cette première relance est également l'occasion de confirmer la date prévue pour le règlement. Après échéance, le suivi se fait en fonction du profil du client, de la mission confiée à Alma Consulting Group et du montant de la facture. «GPC nous a ainsi permis d'automatiser les tâches sans valeur ajoutée et de mettre en œuvre différents scénarios de relances, précise Laurent Gottafrey. Un système d'alertes permet par ailleurs de prévenir automatiquement le commercial ou l'auditeur en charge du compte concerné en cas de litiges. Enfin, grâce à ces nouvelles procédures, notre balance clients a gagné en qualité. Avec GPC, nous relançons désormais et systématiquement toutes les factures non réglées. En 2008, nous avons ainsi augmenté nos encaissements de 12 % par rapport à 2007 ! Par ailleurs, nous avons également optimisé la productivité de notre service recouvrement des créances. Depuis la mise en place de GPC, cette équipe a en effet gagné une heure par jour et par collaborateur.»

**La nécessité de fidéliser le client**

Si la rentrée de cash est aujourd'hui la priorité de la plupart des entreprises soucieuses de préserver leur besoin en fonds de roulement, la relation client est également une préoccupation majeure. Face au ralentissement économique, cette fidélisation des clients est plus que jamais nécessaire pour préserver son activité. Dans le cadre de cette problématique, les procédures de recouvrement de créances sont étudiées à la loupe et définies de manière à s'intégrer naturellement dans les stratégies de relation clients. La démarche est d'autant plus essentielle lorsque, à l'instar de la société Mail Finance, les stratégies commerciales s'appuient sur de la location et non de la vente de produits ou de services. Mail Finance a pour activité la location financière des produits commer-

cialisés par toutes les sociétés du groupe Neopost. «Nous avons ainsi un portefeuille de 45 000 clients ayant souscrit auprès de nous un contrat de location d'une durée comprise entre trois et cinq ans avec des échéances annuelles, explique Stéphane Fouillet, credit manager de Mail Finance. La société, qui facture 70 millions d'euros par an, a un très faible taux d'impayés (entre 0,3 et 0,4 % d'impayés). «Notre stratégie commerciale, établie sur la base d'une relation de long terme avec les clients, nous incite à une certaine vigilance quant à nos procédures de recouvrement, ajoute Stéphane Fouillet. Pour éviter d'éventuels

cabinet **ARC**  
JURISTES D'AFFAIRES

Réduisez votre **BFR**  
Améliorez votre **DSO**

- Gestion du poste clients
- Recouvrement de créances
- Audit & Formation
- Enquêtes financières

**Des solutions concrètes  
pour optimiser la gestion de votre poste-client.**

102-104 avenue Edouard Vaillant - 92100 Boulogne  
Tél. +33 1 46 03 07 07 - www.cabinet-arc.com

retards de paiement, nous préconisons le prélèvement automatique à nos clients. Un mois avant l'échéance, nous leur envoyons une facture les informant de ce prélèvement à venir. 20 % des clients de Mail Finance n'ont cependant pas opté pour ce moyen de paiement. Nous privilégions alors les relances amiables. D'ailleurs nous préférons parler de service client plutôt que de recouvrement de créances. Notre démarche consiste à envoyer des courriers en support de nos actions téléphoniques. Ces procédures ont notamment pour vocation d'identifier d'éventuels litiges au plus tôt dans la chaîne de facturation.»

La relation client est également une des raisons ayant incité Renault Truck et Alma Consulting Group à garder en interne la gestion du poste client. «Pour préserver au mieux notre relation client, nous avons fait le choix de créer un service de recouvrement de créances en interne», souligne à ce sujet Laurent Gottafrey. «L'intérêt d'une solution telle que Side-trade Network repose également sur sa capacité à définir des scénarios de relances en fonction du profil des entreprises, de leur localisation géographique et des règles qui en découlent en matière de délais de paiement ou encore en fonction du montant des créances», précise de son côté Stéphanie Rousseau-Playe.

### Le recours à des procédures juridiques

Une fois épuisées toutes les méthodes amiables pour recouvrer les créances, le recours à des procédures plus incitatives, voire juridiques restent parfois la seule issue. A cette étape de la procédure, les démarches sont alors souvent confiées à des prestataires extérieurs, spécialisés en la matière. Des huissiers aux spécialistes du recouvrement de créances, en passant par les experts comptables, les avocats et les juristes, les acteurs sont, sur ce marché, particulièrement nombreux. Le choix pour l'un ou l'autre dépend alors des stratégies entreprises. Le groupe Etoile Occitane a ainsi opté pour le recours à un huissier pour certaines créances et Intrum Justitia pour d'autres en plus des relances en interne. Distributeur et réparateur Mercedes composé de six concessions, le groupe Etoile Occitane (100 millions d'euros de chiffre d'affaires en 2008) opère sur les départements



**Albert Bélingard**, directeur comptable, Eurolines France (groupe Veolia Transport)

**«Nous avons renforcé notre vigilance sur nos clients agences, et les avons conduits contractuellement à mettre en place un système de paiement par prélèvement.»**

de la Haute-Garonne, du Tarn et de l'Aude. «Si pour la vente de véhicules, nous n'avons aucune problématique d'encaissement, nous avons néanmoins mis en place des procédures très strictes pour le paiement des factures liées à l'activité de nos ateliers», explique Frédéric Alarçon, directeur administratif et financier du groupe. Ces ateliers réalisent en effet environ 80 entrées «véhicules» par jour et émettent près de 1 600 factures par mois, soit pas loin de 20 000 par an pour un montant moyen de 700 euros. «Chaque chèque fait l'objet d'une vérification via un prestataire de service auprès du fichier des incidents Banque de France afin de détecter les clients interdits bancaires et leurs éventuels antécédents, précise Frédéric Alarçon. Malgré ce premier niveau de sécurité, entre 200 et 300 chèques nous reviennent chaque année, notamment pour raison de comptes non provisionnés, pertes ou vols.» Face à ce taux de retour, Etoile Occitane a mis en place des procédures de recouvrement allant au-delà des relances amiables. «Si malgré nos démarches amiables, nous ne parvenons pas à nous faire payer, nous passons la main à un huissier qui gère les créances des clients basés sur Toulouse et ses alentours. Pour

toutes les autres factures à recouvrer, en particulier auprès de clients de passage, nous nous appuyons sur Intrum Justitia. Sur la base de l'ordre de réparation signé par le client ainsi que la facture qui en découle, Intrum Justitia prend le relais et n'hésite pas à engager, si nécessaire, des procédures judiciaires. Un choix que nous ne regrettons pas : dans 80 % des cas des dossiers transmis complets, Intrum Justitia récupère le montant de la créance.»

### Des contentieux qui se multiplient

C'est également pour assurer le recouvrement des créances contentieuses que Lafarge Béton Sud-Est s'appuie sur Euler Hermes SFAC. La société spécialisée dans la vente et la livraison de béton sur les régions du sud-est de la France, réalise un chiffre d'affaires de 300 millions d'euros. «En qualité d'assureur crédit, Euler Hermes SFAC s'occupe du recouvrement de toutes les créances que nous avons assurées, souligne Patrice Jama, responsable crédit client. Parallèlement, nous leur confions également toutes les créances contentieuses non assurées. Des impayés qui, depuis le début de l'année et au regard du contexte actuel, tendent à se multiplier. Alors que jusqu'à la fin

2008, nous leur remettons en moyenne 200 dossiers par an, nous en sommes déjà à 140 dossiers depuis le début de l'année, soit environ deux par jour ! Si les entreprises concernées ne sont pas placées en redressement judiciaire ou en dépôt de bilan, Euler Hermes SFAC récupère, la plupart de temps, le montant de ces créances impayées». Eurolines France, filiale du groupe Veolia Transport, a de son côté fait le choix d'externaliser le recouvrement de ses créances les plus anciennes. Cette société, spécialisée dans le transport par autocar sur des lignes régulières internationales, a un portefeuille clients composé majoritairement de particuliers et de plusieurs centaines d'agences de voyages. «Lorsque nos clients achètent leurs billets dans nos bureaux de vente ou sur notre site Internet, ils nous paient directement, explique Albert Bélingard, directeur comptable d'Eurolines. Lors d'une réservation en agence de voyage, le voyageur paie l'agence, que nous refacturons ensuite. Le paiement est donc indirect. Il existe alors un risque de retard ou de non-paiement par l'agence. Un risque qui s'est renforcé ces derniers mois, la conjoncture économique défavorable ayant détérioré leur situation financière.»

Pour faire face à cette situation et récupérer ses créances âgées,

### **Les recours au judiciaire restent limités aux créanciers douteux et de mauvaise foi.**

Eurolines a confié le recouvrement d'un certain nombre d'entre elles au Cabinet Arc. «Nous avons délégué au Cabinet Arc nos créances les plus anciennes que nous n'arrivions pas à nous faire payer, ajoute Albert Bélingard. Par ailleurs, nous avons renforcé notre vigilance sur nos clients agences, et les avons conduits contractuellement à mettre en place un système de paiement par prélèvement.» Alors que la prudence incite aujourd'hui les entreprises à accélérer leurs procédures de recouvrement de créances, les recours au judiciaire restent néanmoins limités aux créanciers douteux et de mauvaise foi. «N'ayant pas en interne les ressources nécessaires pour assurer la gestion des créances en contentieux, nous en externalisons la démarche auprès de Coface», précise ainsi Stéphane Fouillet, de Mail Finance. Arrivées en contentieux, certaines entreprises font une croix sur la procédure judiciaire, parfois jugée longue et coûteuse. Pour autant, elles n'abandonnent pas leurs créances et poursuivent les relances. Un principe qui, au regard du contexte actuel, devrait d'ailleurs se démocratiser, la rentrée de cash étant devenue une priorité absolue pour la plupart des entreprises. ■

Anne del Pozo