

MARCHÉS PRIVÉS

Recouvrer ses créances : les bonnes pratiques de la gestion du poste client

Une fois les travaux exécutés, il reste une étape cruciale : se faire payer ! Dans un contexte de crise économique, accompagnée de difficultés croissantes pour accéder aux financements bancaires, les entreprises ont tout intérêt à optimiser la gestion de leur poste client. Une façon simple et peu coûteuse d'améliorer sa trésorerie.

KÉRINE TRAN, juriste au Cabinet ARC
DENIS LE BOSSÉ, président du Cabinet ARC

Le poste client a vu sa cote de popularité augmenter depuis la récente crise financière. En effet, les besoins en fonds de roulement se sont fait plus douloureusement sentir par un grand nombre d'entreprises. Or, cette trésorerie « fraîche » étant moins accordée par les assureurs crédit et les banques, les entreprises ont été contraintes de trouver d'autres sources de liquidité. Et l'une d'entre elles était bien entendu leur poste client, à savoir les factures émises, échues mais non payées. Très rapidement, les équipes ont été mobilisées pour faire entrer le maximum de fonds. Aujourd'hui, beaucoup de sociétés ayant vécu cette situation difficile ont décidé de s'auto-prémunir et d'optimiser, dès maintenant, la gestion de leur poste client. Par ailleurs, les entreprises en phase de reprise ressentent un besoin immédiat de liquidités pour faire face au regain d'activité. Celles-ci étant devenues une priorité, il convient de verrouiller les étapes essentielles de la gestion du poste client.

Quels sont les enjeux de la gestion du poste client ?

Le poste client, chapeauté généralement par un « *credit manager* » et/ou un directeur financier, a pour objet de répondre en partie aux besoins en trésorerie de l'entreprise. D'une manière générale, plus les liquidités rentrent régulièrement, moins il est nécessaire de faire appel aux sources financières externes. A ce stade, il faut bien distinguer le « chiffre d'affaires livré » du « chiffre d'affaires payé ». Il est certes essentiel de signer de nouveaux contrats, mais il est au moins aussi important de se faire régler les prestations effectuées.

Un exemple : si une entreprise, réalisant une marge nette de 5%, subit un impayé de 20 000 euros, elle devra réaliser un chiffre

d'affaires de 400 K€ pour compenser cette perte sèche. Combien devra-t-elle investir dans des opérations de marketing et dans le développement d'équipes commerciales pour réaliser ce chiffre d'affaires, en comparaison du budget à consacrer à la gestion du poste client permettant d'éviter un tel impayé ? Par ailleurs, le responsable de ce poste doit préserver la relation commerciale avec le client. Il joue, au final, le rôle d'un arbitre entre les enjeux financiers et commerciaux de l'entreprise.

Quelles sont les précautions à prendre :

1/Avant la signature d'un nouveau contrat ?

Avant de signer un nouveau contrat avec un client, il est conseillé d'effectuer une analyse du risque. Cette étude permettra de prendre au moins deux décisions primordiales :

- déterminer l'encours à accorder au client,
- décider de la nécessité de prendre une, voire plusieurs garanties (cautions, garanties à première demande, délégations de paiement...).

L'analyse peut être plus ou moins poussée en fonction de l'enjeu financier. Elle peut aller de la simple consultation des bases de données financières reconnues à une en-

quête détaillée sur le patrimoine complet de l'entreprise et le profil de son dirigeant. Il est d'autant plus nécessaire d'avoir une bonne connaissance du profil de son cocontractant avant de s'engager, que le législateur a facilité considérablement la création d'entreprises et autres structures juridiques (auto-entrepreneur, EIRL...).

2/Entre la signature du contrat et l'émission de la facture ?

Il peut ensuite être utile, pour les dossiers présentant des enjeux contractuels et financiers significatifs, d'effectuer certaines vérifications pratiques permettant d'anticiper tout litige en aval.

Ces vérifications consistent à valider que le contrat, bon de commande, devis, bon de livraison, bon d'intervention... ont bien été signés et... conservés ! En effet, ce verrouillage en amont permet de réagir rapidement lorsqu'il est nécessaire, par la suite, de justifier de la réalisation d'une prestation pour répondre à des exigences administratives du client ou encore pour déjouer les manœuvres dilatoires d'un débiteur de mauvaise foi.

Il n'est certes pas toujours aisé d'obtenir ce type de document dans le secteur du BTP.

CE QU'IL FAUT RETENIR

- Avant de signer un nouveau marché, l'entreprise prudente effectue une analyse du risque pour déterminer l'encours à accorder au client et la nécessité éventuelle de demander des garanties.
- Une fois le contrat signé, et afin d'anticiper les litiges, il convient de vérifier que les documents contractuels et ceux liés à l'exécution du marché ont été effectivement établis et conservés.
- Les relances préventives, quelques semaines avant l'échéance des factures,

permettent de détecter et traiter d'éventuels litiges.

- En cas de difficultés, différentes techniques judiciaires peuvent être utilisées : l'injonction de payer, le référé provision ou encore l'assignation au fond. Le créancier peut aussi avoir recours à la saisie conservatoire ou bien à la saisie des créances détenues par son débiteur auprès de ses propres clients.
- Les créances commerciales sont prescrites en principe au bout de cinq ans.

FICHE PRATIQUE

Cependant, s'il ne s'agit pas d'un contrat formalisé, une validation par mail d'un devis ou une confirmation par fax ou courriel de la bonne réception de la marchandise, serait déjà un bon élément soutenant juridiquement le dossier.

En outre, l'entreprise qui envisagerait un recours contentieux aura ainsi déjà connaissance des éléments dont elle dispose. Ceci lui permettra d'orienter son choix parmi plusieurs procédures judiciaires.

Un conseil concernant la facturation: effectuer un contrôle du libellé des factures afin d'éviter tout retard de paiement lié à une anomalie totalement anodine.

3/Entre l'émission de la facture et la date d'échéance de cette dernière ?

Entre ces deux dates, il est fortement conseillé de réaliser des relances préventives pour les dossiers présentant un enjeu important. Ces relances, idéalement effectuées environ trois semaines avant la date d'échéance de la facture, permettent de détecter tout litige bien avant cette date, de le régler dans les meilleurs délais et ainsi, d'optimiser l'entrée des liquidités à la date d'échéance de la facture.

Bien entendu, l'ensemble des litiges détectés ne pourra certainement pas être traité, mais il sera possible au minimum de résoudre les difficultés d'ordre administratif telles que les factures mal libellées.

Comment adapter sa stratégie de recouvrement au profil d'un client défaillant ?

Le recouvrement judiciaire constitue un métier à part entière.

Il est nécessaire de maîtriser les rouages des différentes techniques judiciaires pour engager la procédure adéquate. Peut être ainsi utilisée notamment la procédure d'ajonction de payer. Cette procédure judiciaire simplifiée est à privilégier pour les dossiers présentant une créance d'un montant faible (≤ 5000 euros à adapter en fonction de la politique interne de la société créancière) et surtout non contestée.

Le recours à la procédure en référé provision est préconisé dans le cadre d'affaires dont la créance est plus élevée (≥ 5000 euros, à nuancer également), et surtout non contestée et non contestable.

Enfin, le créancier peut assigner son débiteur afin de le voir condamner à régler les sommes dues par le biais d'une procé-

sure au fond. Cette action est diligentée plus généralement pour les créances importantes et contestées.

Existe-t-il des techniques novatrices pour optimiser le recouvrement judiciaire d'une créance ?

Oui, au premier rang desquelles figure la saisie conservatoire. Cette technique permet de rendre indisponibles les biens du débiteur avant même d'avoir obtenu une décision de justice à son encontre.

Ainsi, le créancier se préserve d'une organisation volontaire de son insolvabilité par le débiteur. En outre, la procédure de mise en œuvre est confidentielle. Le client défaillant n'est donc informé de la mesure, au plus tôt, que le jour de la saisie.

Par ailleurs, tout créancier a la possibilité de saisir les créances détenues par son débiteur auprès de ses propres clients. Concrètement, un huissier de justice se déplacera dans les locaux du client du débiteur pour rendre indisponibles, en faveur du créancier, les fonds lui étant destinés initialement. Bien souvent, c'est donc son client qui va informer le débiteur de la saisie! L'impact est immédiat. Fréquemment, le débiteur va procéder au règlement express de sa créance vis-à-vis du créancier saisissant afin d'obtenir la mainlevée de la saisie au plus vite.

Comment constituer un bon dossier contentieux ?

Un bon dossier regroupe d'une part, la meilleure synthèse possible des faits de l'espèce, d'autre part, les documents justifiant de la réalité de la créance, à savoir les pièces comptables, les documents contractuels, les correspondances valant reconnaissance de dette... Attention également à la prescription! Depuis 2008, les créances commerciales, sauf exception, se prescrivent par cinq ans.

L'obtention d'une décision de justice n'étant pas une fin en soi, de quelle manière transformer un titre exécutoire en liquidités ?

L'optimisation de l'exécution d'une décision de justice passe par une réduction des délais d'exécution et des frais d'huissier. Pour aboutir à ce résultat, il convient en premier lieu de localiser les actifs saisissables du débiteur par le biais notamment d'enquêtes financières. Cette localisation effectuée, il faut cibler les actions de l'huissier afin qu'il se limite à saisir uniquement ces actifs. ■

TEXTES DE RÉFÉRENCES

• *Sur le délai de prescription : article L. 110-4 alinéa 1 du Code de commerce.*

• *Sur les mesures conservatoires : article 1 alinéa 2 de la loi n°91-650 du 9 juillet 1991 portant réforme des procédures civiles d'exécution.*

• *Sur la charge de la preuve : articles 1315 du Code civil et 9 du Code de procédure civile.*