

Association Française Des Credit managers et Conseils



Les bonnes pratiques professionnelles

« Credit management »

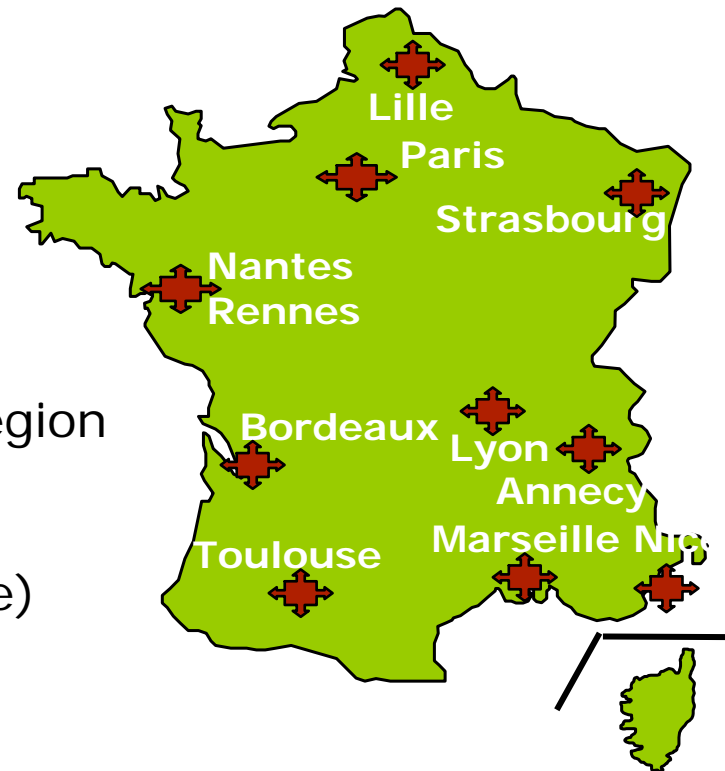
Mercredi 17 Décembre 2008

Jean-Louis DAVID



Association Française Des Credit managers et Conseils

- créée en 1970
- fédère environ 1000 entreprises
- représentée par 10 correspondants en région
- membre de FECMA (20000 CM en Europe)



L 'objectif du Credit Manager

**Permettre le
développement
des VENTES
en minimisant le
COUT et le RISQUE
pour l'entreprise**



Les délais moyens de règlement en Europe (source ALTARES)

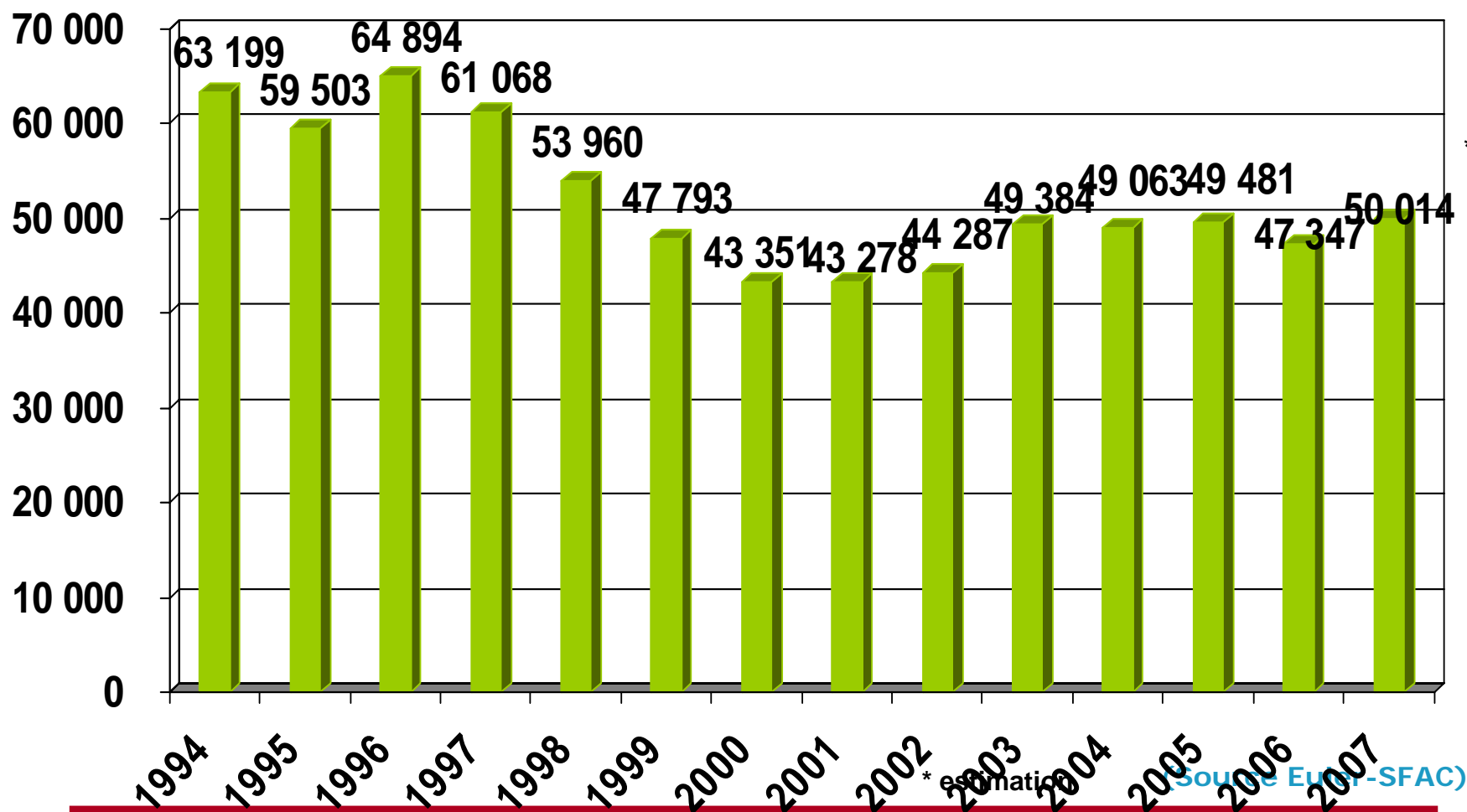


Quelles sont les causes de retard ?

- **40 %** dysfonctionnements internes
 - litige commercial ou technique non résolu (50 % litiges techniques
25 % litiges commerciaux
25 % litiges administratifs)
 - conditions mal négociées
 - erreurs de facturation
 - absence de relance
- **40 %** mauvaise volonté du client
 - rapport de force
 - exigences excessives du fournisseur
- **20 %** difficultés financières du client



Défaillances en France: exposition au risque



Jean-Louis DAVID
AFDCC



Les Conséquences des défaillances

100 Jugements
(Trib. Commerce)

- 81 liquidations immédiates

- 19 périodes observation

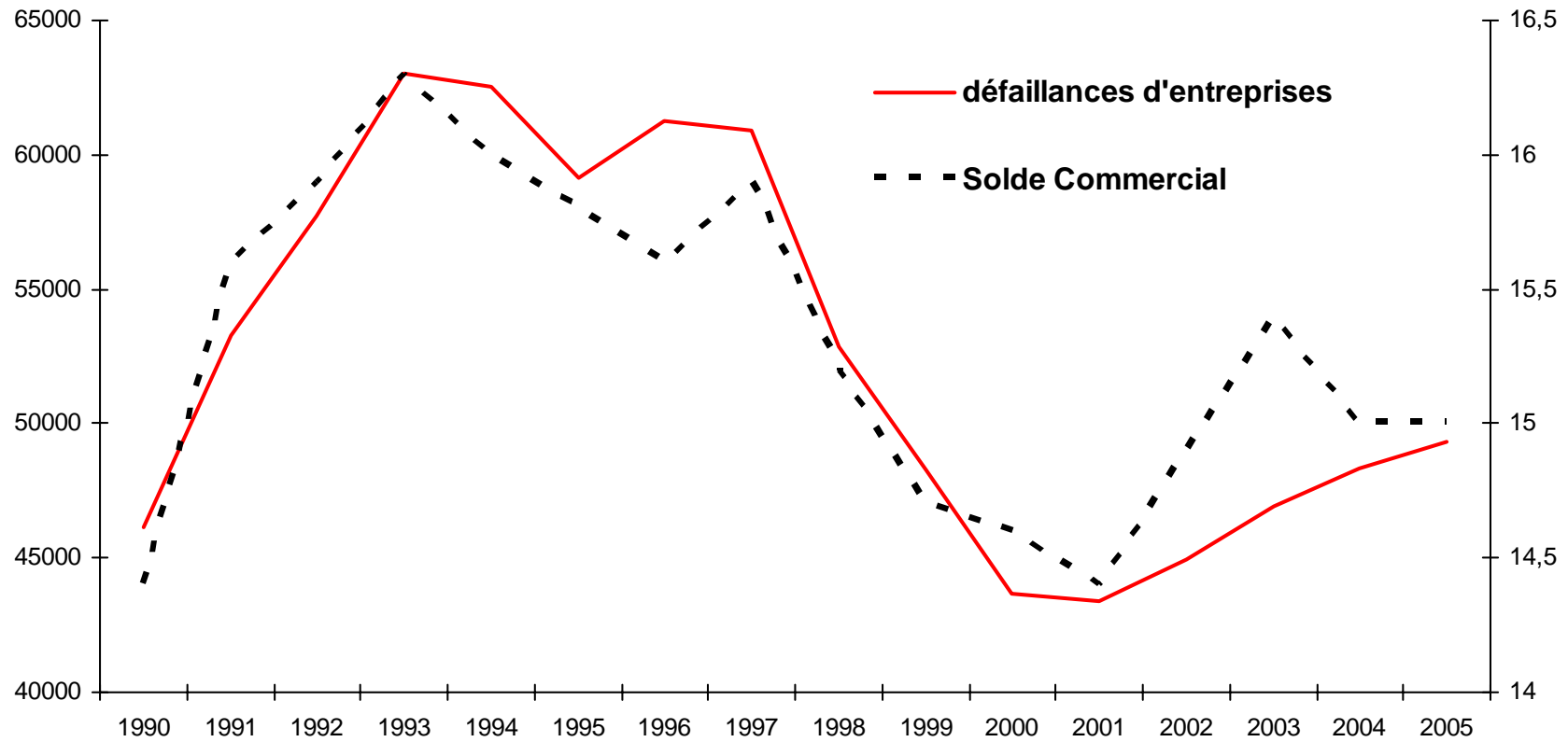
- 3,6 continuations

- 2,4 cessions

- 13 liquidations



Évolutions/retards de paiement/ défaillances d'entreprises (source ALTARES)

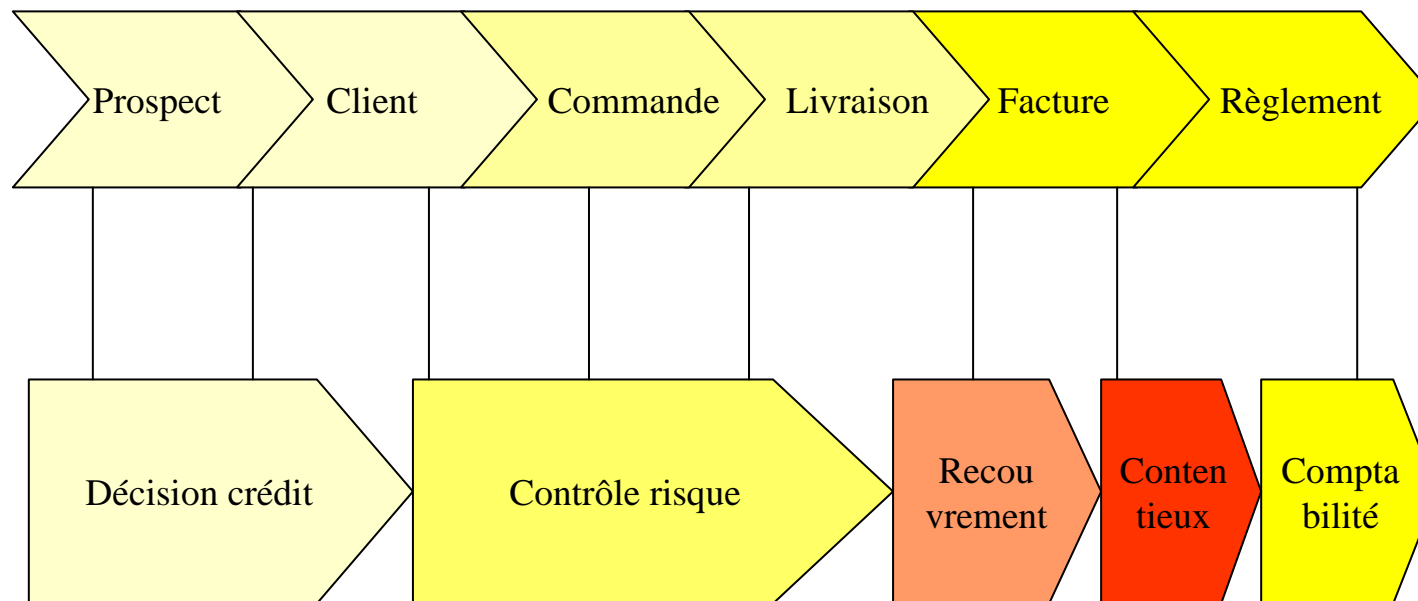


Un enjeu financier et stratégique

- ▶ En Europe, les retards de paiement pèsent **90 milliards d'€/ an**
- ▶ Les retards sont à l'origine d'**une défaillance sur quatre**
- ▶ Le crédit interentreprises est de **604 milliards d'€** en France, soit quatre fois le montant des crédits court terme.



PROCESSUS DE LA FONCTION CREDIT



Les 7 bonnes pratiques

1. Le CZAR: définir et formaliser les pratiques
2. Fixation des limites de crédit: par client
3. Suivi et contrôle des encours / limites accordées
4. Facturation et encaissement
5. Respect des échéances de paiement: relances
6. Les litiges
7. Le contentieux



1- Définir et formaliser les pratiques

Exemple: Conditions Générales de Vente

Clauses obligatoires

- Barème de prix
- Rabais, ristournes éventuels
- Délais de paiement
- Taux de pénalité applicable

Clauses utiles

- Clause de réserve de propriété
- Déchéance du terme de paiement
- Clause résolutoire
- Clause pénale
- Décharge de responsabilité
- Limite des dédommagements
- Force majeur
- Tribunal compétent

Conseil : - Les faire accepter par le client
 - Au plus tard à la livraison



La loi de modernisation de l'économie : les conditions générales de ventes

- **Possibilités de différencier les CGV selon les catégories d'acheteurs (article 92)**
 - ✓ Par exemple : définition de délais de paiement différents, de type de facturation, de pénalités de retard ...
 - ✓ **Possibilités de conditions particulières de vente justifiées par la spécificité des services rendus (non soumises à communication)**
- **Définition des pratiques déloyales à l'égard des consommateurs, de pratiques commerciales trompeuses, de pratiques commerciales agressives (articles 83 à 87)**
- **Prestations de services après ventes (article 88 à 91)**
- **Instauration d'une autorité de la concurrence**



Comparaison des moyens de paiement (du point de vue du créancier) :

	Chèque	Traite acceptée	BOR	LCR directe	Virement	V-Com	Prélèvement automatique	Carte bancaire (N°+Code)	Carte bancaire (N° seul)	Espèces
Clientèle ⁽¹⁾	E/P	E	E	E	E/p	E	E/P	E/P	e/P	e/P
Sécurisation du risque	+ ⁽²⁾	+								+ ⁽³⁾
Dépendance courrier	-	-								
Maîtrise de l'échéance		+	+	++			+	++	++	++
Facilité de lettrage	-	+	-	++	-- ⁽⁴⁾		+	++	+	
Possibilité de mobilisation		++	+				++			NS
Coûts bancaires ⁽⁵⁾	-	--				+	+			-
Rapidité de l'impayé			-	-	NS	NS	-	--		NS
Recours contentieux	++	+	+							NS

(1) E=Entreprises ou P=Particuliers

(2) si chèque de banque

(3) si détecteur de faux billets

(4) sauf réception d'un avis de virement détaillé et libellé complémentaire sur relevé bancaire

(5) charge administrative et commissions



2- Fixer une limite crédit par client

EX: Fiche client (contenu) N° client et Classe risque

- **Identification**

- Siren
- N° TVA intracommunautaire
- Forme juridique
- Année création
- Siège social
- Liens juridiques

- **Conditions**

- Tarif
- Délai de paiement
- Moyen de paiement

- **Adresses facturation**

- Information si facturation groupée ou si auto facturation

- **Adresses livraison**

- Information livraison

- **Garanties**

- **Clause de réserve de propriété signé**

- **Ligne de crédit**

- Date
- Score point de risque
- Encours blocage
- Cotation assureur

- **Commentaire suivi commercial**

- **Commentaire suivi comptable**

- **Commentaire Comité de crédit**



3. Suivi et contrôle des encours

Connaître l'engagement réel de l'entreprise sur chaque client et de façon consolidée.

Enjeux :

- ✓ Adapter et maîtriser l'engagement pris sur chaque client
- ✓ Corriger les limites de crédit

Bonnes pratiques : Procédures Crédit

- ✓ Définir l'encours commercial, l'encours financier et l'encours total
- ✓ Adapter ou faire évoluer le système d'information
- ✓ Définir les règles de blocage/déblocage des commandes clients



4- La Facture: les mentions obligatoires – bien facturer Et tout facturer...!

NOM
ou dénomination sociale de l'entreprise émettrice
Adresse Forme juridique, capital
N° SIREN, RCS
N° TVA FR intracommunautaire

Nom ou dénomination sociale du client
Adresse
N° TVA intracommunautaire

Facture n° XXX
Date de la facture : jj/mm/aa
Date de règlement : jj/mm/aa

Dénomination Précise	Quantité	Prix unitaire Hors TVA	Montant Hors TVA
Service X ou Produit X (références)	2	1 000€	2 000,00
Réductions de prix (RRR : rabais, remise, ristourne)			- 100,00
Montant total Hors TVA			1 900,00
TVA (19,6%)			372,40
Montant total TTC Net à payer			2 272,40

Aucun escompte pour paiement anticipé
ou
Escompte de X% pour tout paiement intervenant avant le jj/mm/aa
Pénalités de retard au taux de X% annuels

4 facture: Les Délais règlementés

- **Le cadre général:** délais de paiement 30j...sauf disposition contraire (NRE Mai 2001)
- **Produits frais:** Art L. 443-1 Code commerce
 - 30 j Alimentaire, 20 j bêtes sur pied, 30 j Alcool....
- **Transport:** Loi 200L6-10 du 5 janv 2006
 - 30 j de la date d'émission de la facture
- **Des codes de bonne conduite dans certains secteurs: Automobile...**
 - 90 j au 01/09/2007 (si PME 75 j au 01/09/2007 et 60j en 2008)



4- La loi de modernisation de l'économie : les délais de paiement

Loi applicable au 1^{er} janvier 2009 (loi de modernisation de l'économie du 4 août 2008)

- **Délai maximum de paiement de 45 J fin de mois ou 60 J date d'émission de la facture - sauf accords dérogatoires conclus avant le 01/03/2009.**
- **Taux d'intérêts des pénalités de retard plus important**
 - Taux d'intérêt légal X 3 (11.97%) – (3,99 * 3 = 11, 97%)
 - Supplétif BCE + 10 % (soit 12.50%) – (2,50 +10 = 12,50%)
- **Application pour les contrats conclus à compter du 1^{er} janvier 2009**

- Pour les contrats conclus avant 2009 et ne comprenant aucun **engagement ferme** sur les volumes ou l'échéancier des livraisons, la loi s'applique aux **commandes faites postérieurement au 1^{er} janvier 2009**

- **DOM TOM** Point de départ, la réception (Douane)

- **Un rapport du commissaire aux comptes** traitera des délais de paiement de l'entreprise (Fournisseurs-Clients). Les modalités de rédaction de ce rapport seront fixées par décret.

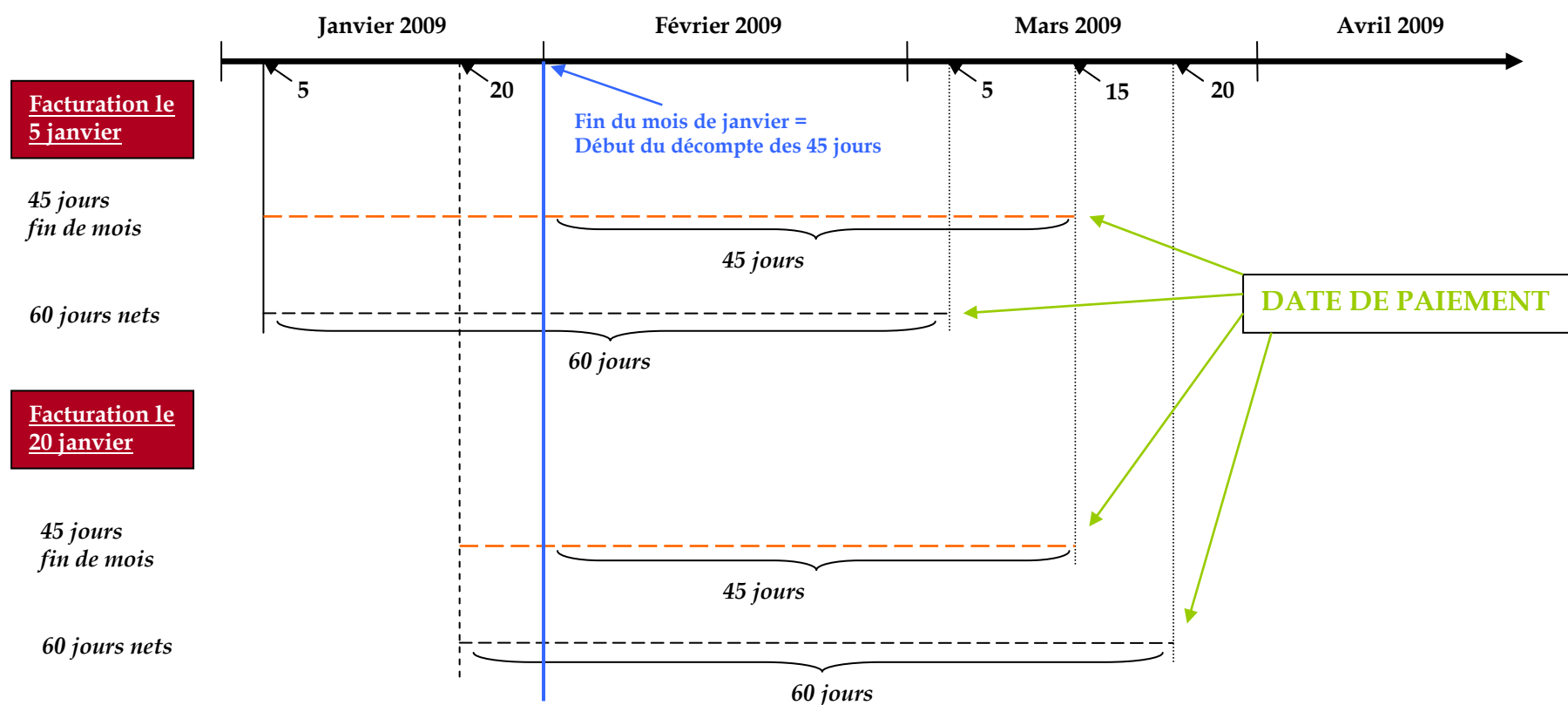
4- La loi de modernisation de l'économie : les délais de paiement

- Et maintenant concrètement : DGCCRF 27/10/08 et sénat 413

45 jours fin de mois (lire « 45 jours de la fin du mois échéance le 15 »)

Une autre méthode admise par DGCCRF 45 jours, puis fin de mois (échéance en fin de mois)

Ou 60 jours nets à compter de la date d'émission de la facture



4- facturation:pénalités!

■ **Pénalités de retard** (art. L. 441-6 du code de commerce): **au 01 Janvier 2009**

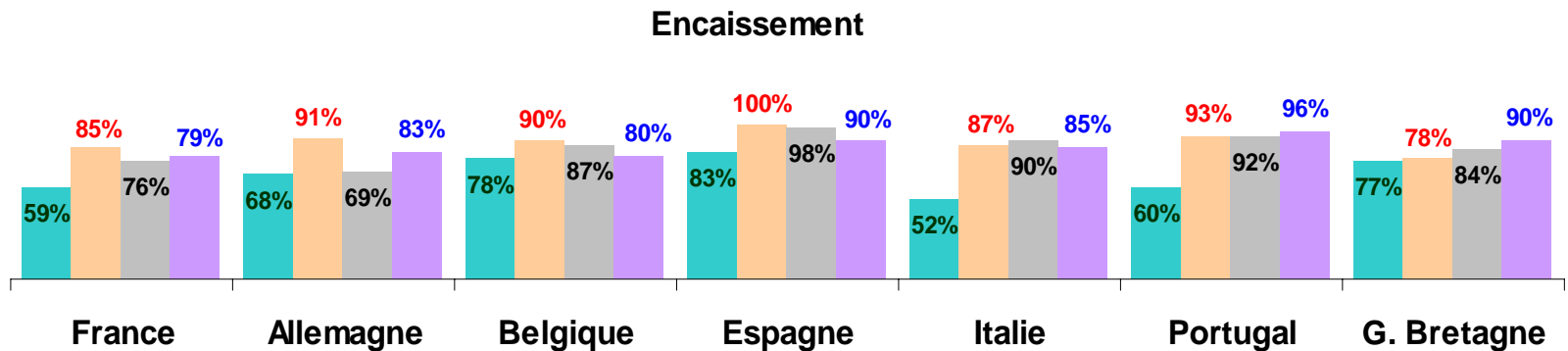
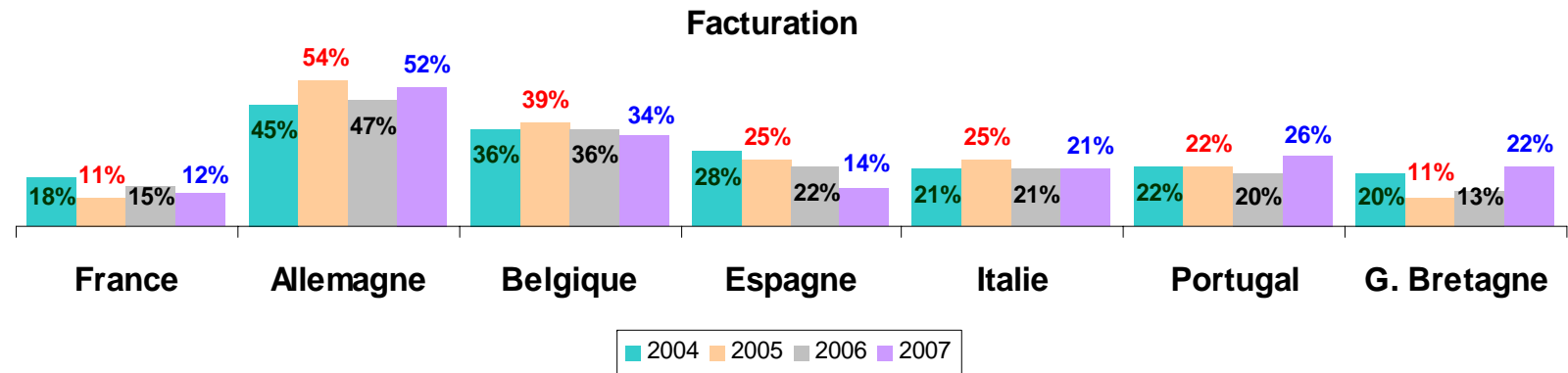
➤ **Exigibles** sans qu'un rappel soit nécessaire

➤ **Taux de référence :**

- **supplétif** : BCE + 10 points (12.50 %) – 10% + 2,50 %
- **interdit** : inférieur à 3 fois le taux d'intérêt légal (11.97%)
3,99 x 3



Pénalités de retard



5. Respect des échéances de paiement

Organiser le partage des rôles et des responsabilités des intervenants externes et internes pour rendre le système efficient.

Enjeux :

- ✓ Comparer les délais de paiement réels et les délais accordés
- ✓ Prévenir les retards non qualifiés et identifier les éventuels litiges
- ✓ Impliquer les directions commerciales et opérationnelles

Bonnes pratiques : Procédures de relance

- ✓ Adapter la procédure de relance à la typologie client
- ✓ Etudier l'opportunité d'un schéma de relances préventives
- ✓ Définir les automatismes de relance et une escalade des messages
- ✓ Suivre le recouvrement amiable et informer

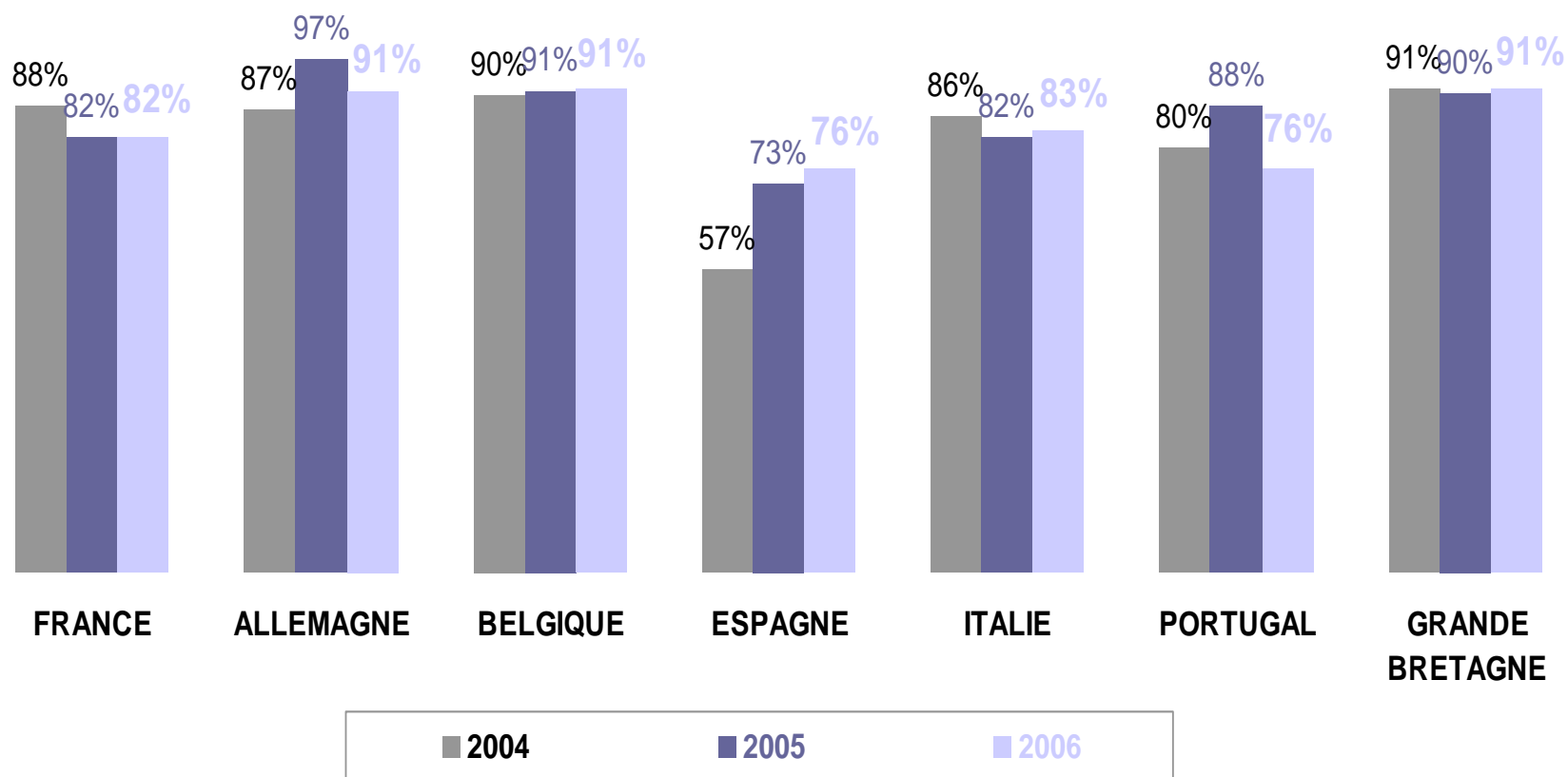


Taux d'entreprises engageant un processus de recouvrement

Q60 . Au bout de combien de jours après l'échéance, votre entreprise engage-t-elle un processus de recouvrement amiable ou contentieux, en y incluant la relance en interne ?

→ % d'entreprises engageant un processus de recouvrement

Base : Ensemble des entreprises interrogées



6. La gestion des litiges

Identifier les litiges le plus vite possible pour parvenir au plus vite à la satisfaction du client.

Enjeux :

- ✓ Accélérer le temps de résolution des litiges
- ✓ Responsabiliser tous les intervenants

Bonnes pratiques : Procédures litiges

- ✓ Identifier le plus tôt possible les vrais litiges des faux litiges, les codifier et conserver l'historique
- ✓ S'assurer que le système de gestion de la qualité est efficace
- ✓ Communiquer et responsabiliser



7. Le recouvrement contentieux

Privilégier l'efficacité pour ne pas aggraver cette situation d'échec de la prévention.

Enjeux :

- ✓ Choisir l'action judiciaire qui donne le meilleur résultat en fonction du montant de la créance des frais à engager, du temps nécessaire pour parvenir à un résultat et de la santé du débiteur
- ✓ Piloter le processus

Bonnes pratiques : Procédures recouvrement contentieux

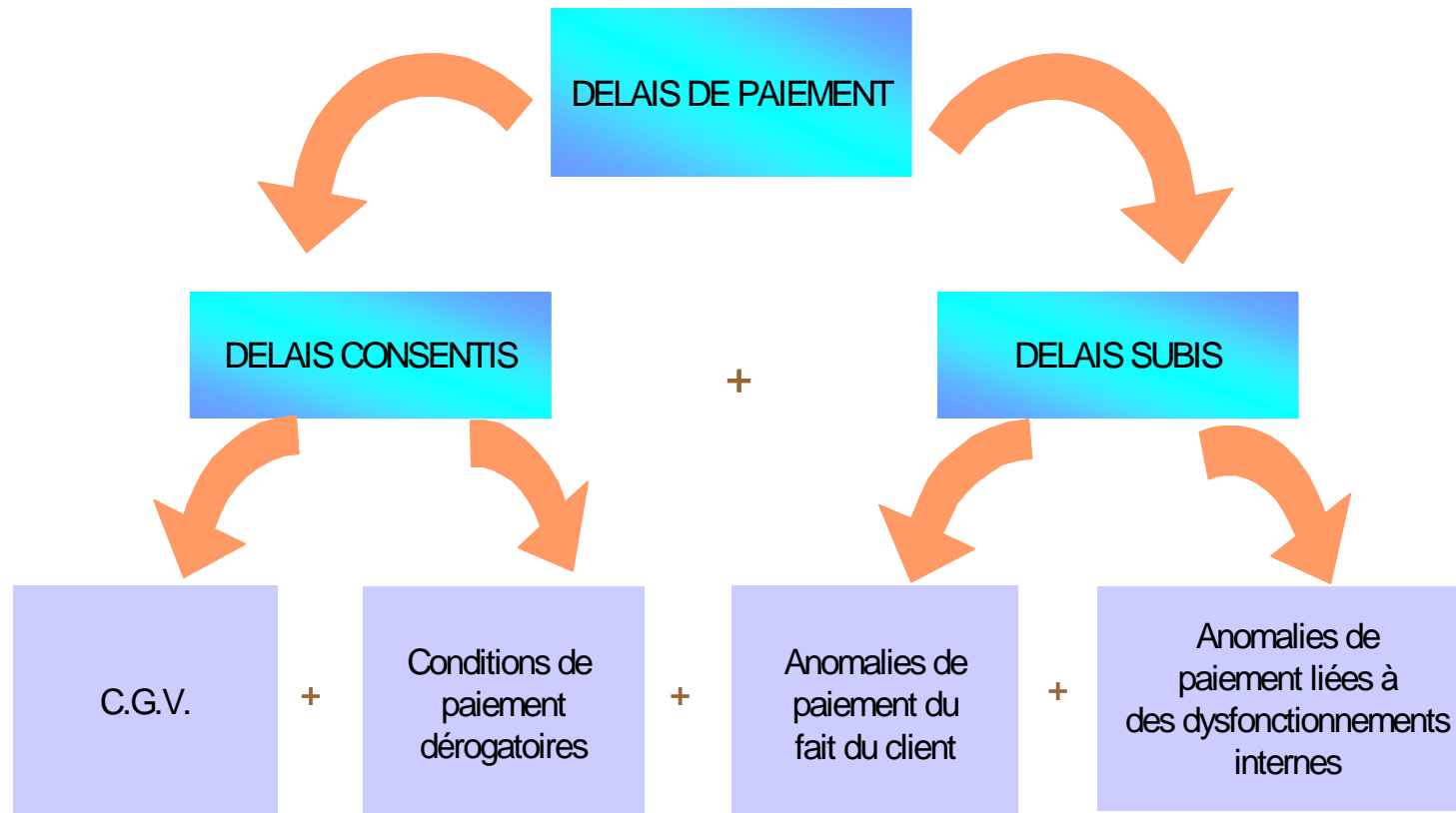
- ✓ Organiser pour optimiser le temps de réaction et de traitement des contentieux
- ✓ Différencier les contentieux par nature (créances civiles, créances commerciales), et les classer :
 - ✓ Accidents de paiement
 - ✓ Procédures contentieuses
 - ✓ Procédures collectives



CONCLUSION

Les indicateurs de performance du processus et le reporting.

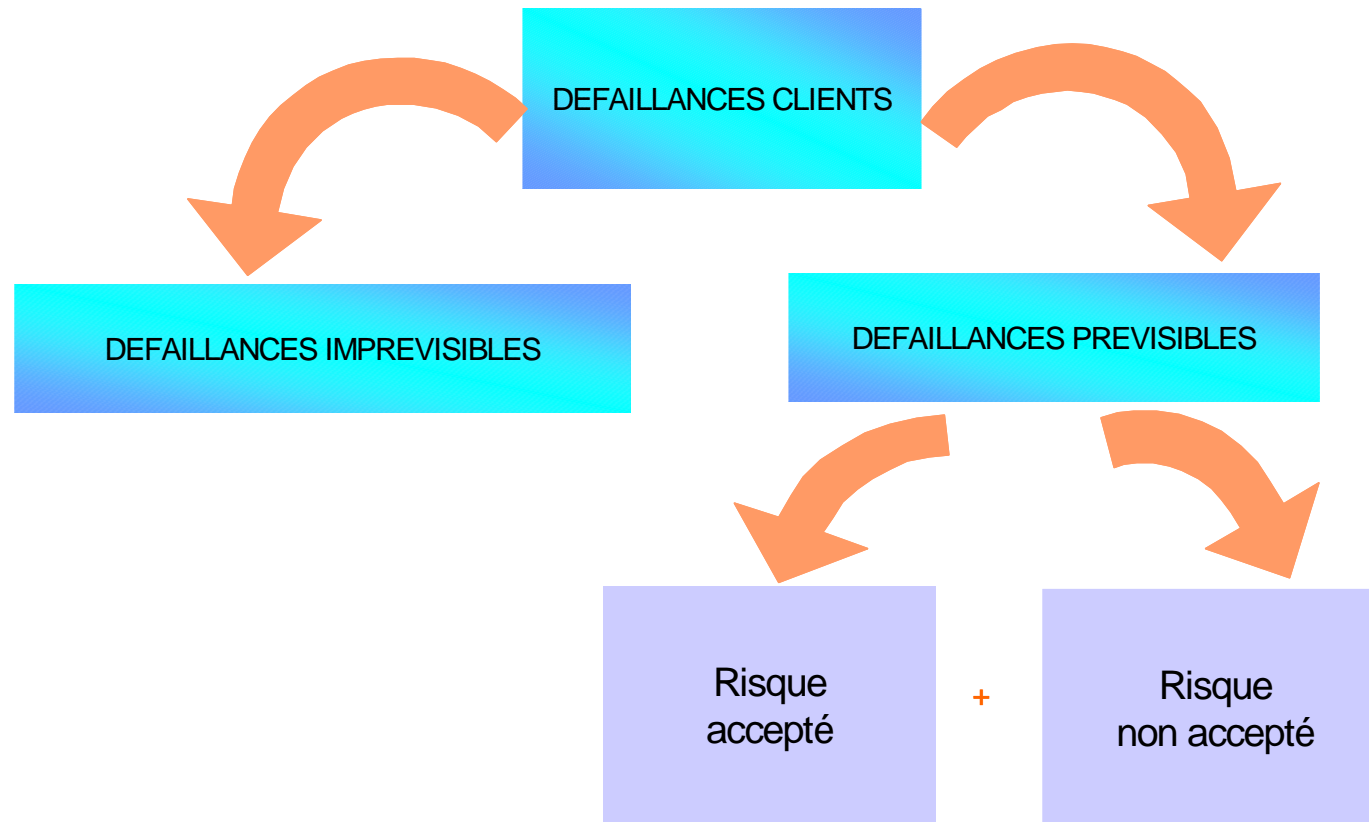
1. Sur les délais de paiement :



CONCLUSION (suite)

Les indicateurs de performance du processus et le reporting.

2. Sur le risque :



L'AFDCC,
POUR NOUS CONTACTER

Jean-Louis DAVID,
Secrétaire Général AFDCC

www.afdcc.com

✉ jld.afdcc@wanadoo.fr

☎ 01 40 20 95 74

☎ 01 42 97 50 64

