

2^{ème} Trimestre 2020

fonction Crédit

N° 79



AFDCC

L'ASSOCIATION DES CREDIT MANAGERS

LE MAGAZINE DU CREDIT MANAGEMENT : ORDER TO CASH



P. 26
ACTUALITÉS
L'AFDCC face à la crise
sanitaire et économique

P. 51
INTERNATIONAL
Procédures
de recouvrement
en Norvège



P. 35
DOSSIER MÉTIER
Les délais de paiement

Évaluez gratuitement vos risques clients et fournisseurs

Bénéficiez d'un audit gratuit et sans engagement

Rendez-vous à l'adresse :

<https://bit.ly/audit-covid-19-afdcc>



Disposez des meilleurs outils pour analyser votre portefeuille et sécuriser vos encours en seulement deux étapes :

1

Analyser

Identifiez votre niveau de risque

Infolegale analyse et vous restitue, au travers d'un audit complet « vigilance Covid-19 », la **segmentation et l'analyse des risques de défaillance de vos tiers post confinement** pour cartographier vos risques.

2

Agir

Sécurisez vos prises de décisions

Nous mettons à votre disposition un accès gratuit au Portail Infolegale avec le **score Infolegale à jour des derniers éléments conjoncturels et structurels liés au Covid-19** et les services d'alertes et de surveillance pour adapter votre politique de gestion et pour maîtriser vos risques.

Conditions spécifiques de l'offre « Vigilance Covid-19 » :

Offre d'accompagnement valable pour tout nouveau client et pendant 30 jours à compter de l'envoi des identifiants personnels (un code d'accès par utilisateur et par adresse IP). Offre soumise à validation préalable par Infolegale et à l'acceptation de nos conditions générales d'utilisation (CGU).

**RÉDACTION :**

Jérémy Yao, Rédacteur en Chef
Vincent-Bruno Larger, Secrétaire
 Général de l'AFDCC et Rédacteur en Chef
 Adjoint

COMITÉ DE RÉDACTION :

Mathieu Chatenet, Nicolas Flouriou,
Vincent-Bruno Larger, Jérôme
Mandrillon, Éric Scherer

ÉDITEUR :

AFDCC : Association Loi 1901,
 27 rue Duret, 75116 PARIS,
 Tél.: 01 40 20 95 74 / Fax : 01 42 97 50 64,
 contact@afdcc.com

DIRECTEUR DE LA PUBLICATION :

Éric Scherer

CHEF DE PUBLICITÉ :

Karin Saint-Germier, Tél. : 06 12 42 49 56,
 karin.saintgermier@afdcc.com

IMPRESSION :

PLANÈTE GRAPHIQUE, 76160 Saint-
 Martin-du-Vivier, Tél. : 02 35 59 29 29,
 planete.76@orange.fr
 SSN : 1297-5117

Date de création : avril 1999

Dépôt légal : mai 2020

Tous droits de reproduction réservés pour tous les pays. La reproduction totale ou partielle des articles, photos et plans, sans accord écrit de la revue FONCTION CREDIT Magazine est interdite, conformément à la loi du 11 Mars 1957 sur la propriété littéraire et artistique. Les articles sont publiés sous la responsabilité de leurs auteurs et ne peuvent apparaître comme une prise de position de la revue sur le sujet traité. La direction se réserve le droit de refuser toute insertion sans avoir à justifier sa décision.

À l'heure où je vous écris, cette crise, d'abord sanitaire mais aussi économique, sévit partout dans le monde. Il s'agit d'une crise d'une ampleur sans précédent, un challenge pour plusieurs générations.

C'est un contexte très spécial, tellement atypique, pour prendre le relais d'Éric Scheffer en tant que rédacteur en chef. Il vous a apporté durant plusieurs années des lectures passionnantes gravitant autour du Credit Management et plus largement de la Finance. Quant à moi, même si l'« expérience est une lanterne que l'on porte sur le dos et qui n'éclaire jamais que le chemin parcouru » (Confucius), je vais tenter de m'appuyer sur elle afin de poursuivre le beau travail réalisé jusqu'à présent. En effet, il y a quelques années j'ai déjà eu le plaisir d'avoir ce rôle de pilote du magazine Fonction Crédit.

Chaque magazine porte un numéro et celui que vous avez entre les mains est le n° 79 : il est le témoin de la pandémie du Covid-19, il en devient un numéro très spécial où chaque article a été réalisé dans un environnement où nous devons faire preuve d'unité, de détermination pour continuer à avancer dans un monde fragile et hostile à la fois.

Je me souviens avoir écrit que je réalisais avec un peu de naïveté que l'éditorial constituait un espace de liberté au goût d'une prison dorée. Je disais qu'il était toujours cantonné aux premières pages d'un journal de presse écrite, qu'il ne servait qu'à mettre en valeur un dossier publié, qu'il devenait le complice abrégé de ce qui serait développé quelques pages après, qu'il devait donner envie d'aller au bout, qu'il devait être bien écrit sans parler de tout.

Ce n° 79 de Fonction Crédit ne fait qu'amplifier cette prise de conscience car chaque article a été rédigé en période de confinement : enfermé dans son "petit intérieur", chacun a essayé de donner le meilleur de lui-même malgré

une visibilité réduite, malgré une impression constante d'un à-peu-près sur l'après. Des convictions, des intuitions, des certitudes, mais aussi des recommandations, des conseils, des questionnements constituent ce que vous lirez dans notre magazine.

J'ai gardé en mémoire que vous, lecteurs, êtes exigeants, rigoureux et parfois voraces. Et j'ai appris que personne n'est prêt à ingurgiter n'importe quelle marchandise sulfureuse simplement pour avoir l'impression de gagner un petit surplus d'identité. J'espère toujours ne pas me tromper...

Alors notre magazine va essayer de vous apporter un éclairage via son dossier sur les comportements de paiement, ce point clé de la relation BtoB qui va être touchée de plein fouet par les défaillances multiples et les difficultés que vont rencontrer grand nombre d'entreprises. « "La longue traîne" des défaillances : l'essentiel des cessations de paiement n'intervient pas lors du fait majeur de la crise (confinement), mais durant les mois qui suivent du fait des conséquences directes et indirectes de cet événement. » (Etrepaye.fr)

L'impact du Covid-19 sur le monde de la finance, le cash, les assurances crédit, les banques est abordé de façon transverse dans la plupart de nos rubriques habituelles.

Je remercie encore Éric Scherer, Président de l'AFDCC, de me laisser reprendre la rédaction du magazine Fonction Crédit. Ce n° 79 rime avec Covid-19, il essaiera d'apporter une analyse de ce qui arrive et de trouver des solutions afin de pérenniser nos activités et de préserver nos ambitions.

Bonne lecture à toutes et tous.

Jérémy Yao
 Rédacteur en Chef Fonction Crédit

LA COLLECTION DES GUIDES



AFDCC

L'ASSOCIATION DES CREDIT MANAGERS

**LA COLLECTION DES OUVRAGES AFDCC COMPREND
UNE SÉRIE DE GUIDES DES BONNES PRATIQUES
PUBLIÉS CHAQUE ANNÉE DEPUIS 2013.
CHACUN DES GUIDES TRAITE D'UN THÈME MAJEUR
DU CREDIT MANAGEMENT.**

• **Guide AFDCC N° 1 :**
Encaisser au plus vite
tout le chiffre d'affaires

• **Guide AFDCC N° 2 :**
Le traitement des litiges

• **Guide AFDCC N° 3 :**
Le recouvrement de créances

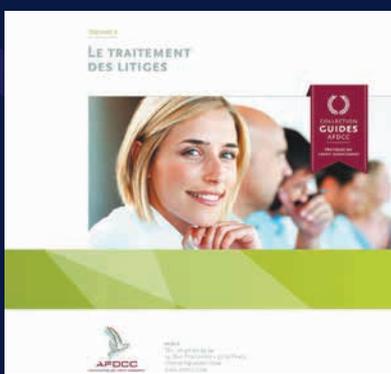
• **Guide AFDCC N° 4 :**
Les indicateurs du Credit Management

• **Guide AFDCC N° 5 :**
Actualisation des techniques
professionnelles 2017

• **Guide AFDCC N° 6 :**
Les procédures Crédit
et Recouvrement

Face au manque d'ouvrages techniques sur les différents aspects du Credit Management, l'AFDCC a souhaité proposer à l'ensemble des professionnels de la gestion des risques une série de guides de référence pour les aider au quotidien. Le pragmatisme et l'aspect opérationnel ont été les deux mots d'ordre qui ont guidé la création de cette collection qui s'enrichit chaque année d'un nouveau numéro.

**LES GUIDES AFDCC
sont accessibles en téléchargement
sur notre site : www.afdcc.fr**



MOT DU PRÉSIDENT DE L'AFDCC



Une crise qui est aussi un révélateur pour chacun !

À l'instar de la société tout entière, l'AFDCC n'est pas restée inactive, loin s'en faut !

Tous, permanents, administrateurs bénévoles, credit managers « actifs » au sein de leurs sociétés ont su se mobiliser immédiatement pour répondre aux besoins d'informations et de formation à « forte valeur ajoutée » depuis leur confinement. Les défis techniques n'étaient pas moins difficiles à relever. Là aussi, nous avons su innover et démontrer notre professionnalisme et notre dévouement.

C'est le moins que nous puissions faire compte tenu de l'urgence à tenter de répondre aux premières conséquences d'une crise totalement inédite.

Plus que jamais, les credit managers se sont retrouvés en première ligne pour tenter de mesurer l'impact sur le crédit-fournisseurs et clients (il représente environ 700 Md€ rappelons-le). Des reports d'échéance accordés ou subis en cette période et leur impact à court terme sur la trésorerie devaient être précisément mesurés et analysés en termes de défaillances probables compte tenu des fragilités antérieures.

Que valent mes scores externes ? mon propre score (mes propres expériences de paiement). Comment va réagir mon assureur-crédit sur le marché domestique/à l'export ? Les analyses au cas par cas vont se multiplier, comment y faire face ? Mon client a-t-il décroché un PGE, l'a-t-il demandé ou a-t-il fait appel à un fonds de solidarité ? Quel est son score BDF ? S'agissant par exemple d'un commerçant, est-il propriétaire ou locataire des murs ? Quel était le niveau de ses fonds propres à fin 2019 ? Autant de questions à se poser et à traiter !

S'agissant d'une grande entreprise, d'une PME ou d'une TPE, le comportement à adopter n'est sûrement pas le même, tout comme son secteur d'activité, sa localisation ou son effectif (chômage partiel et niveau d'activité, conditions de redémarrage).

Comment envisager d'aider mon client (ou mon

fournisseur ou mon sous-traitant) sans tomber dans le risque de soutien abusif ?

Pas facile quand on sait que toutes les mesures sont en cours et ne prendront effet que prochainement et notamment lors du déconfinement dont on sait qu'il sera très progressif. Idem pour les actions des médiateurs tant du crédit interentreprises que de la banque ou du comité de crise auquel votre association a été conviée à participer tout récemment.

Et qu'en sera-t-il au niveau de l'offre et de la demande si la peur l'emporte ?

Je note que dans mes éditoriaux précédents, un mot revenait régulièrement pour qualifier cette période « ante Covid » : « incertitude(s) » ! Et aussi que se passerait-il si un ou plusieurs événements conduisait à faire remonter les taux financiers dont la baisse inédite avait largement contribué à un endettement excessif de tous les agents économiques ?

Bien sûr je n'imaginai pas un événement de cette nature et une déflagration d'une telle ampleur, dont nous ne mesurons qu'imparfaitement toutes les conséquences et la durée.

En effet, comment croire qu'une « grippe » allait engendrer à coup sûr, via un arrêt brutal de quasi toute activité, une catastrophe économique. ?

À quoi ressemblera le monde de demain ? Qu'est-ce qui va durablement changer ? Sera-t-il vraiment si différent, sachant que « le naturel revient souvent au galop » et que, jeunes ou vieux, nous aspirons naturellement à tendre vers un mieux dans nos situations respectives ou à tout le moins à ne pas envisager de régression pour nous-mêmes et nos proches ?

Le grand défi ne sera-t-il pas tout simplement, malgré les nouveaux risques de toute nature que nous entrevoyons, de continuer à faire preuve de solidarité et à croire au progrès ?

Éric Scherer
Président de l'AFDCC

ellisphere

MAÎTRISEZ VOS

RISQUES CLIENT ET FOURNISSEUR

AVEC ELLISPHERE, VOTRE
PARTENAIRE DE CONFIANCE



www.ellisphere.com

relation-client@ellisphere.com



P. 08

Défaillances

- Tableau des défaillances par Altares
- Tableau des amendes administratives liées au non-respect des délais de paiement

P. 12

Formations

- Nos formations
- Des nouvelles de la formation par Élisabeth Blouin

P. 16

Actualités

- Compte rendu du petit déjeuner du 19 décembre 2020
- Compte rendu de l'afterwork du 27 février 2020
- L'Observatoire des bilans confidentiels
- L'AFDCC face à la crise sanitaire et économique
- COVID-19 – Conjoncture et Risques par Diot Crédit
- ADV : interview de Christophe Massot Responsable Credit Management chez Saint Gobain

P. 32

Actualités juridiques

- Covid-19 : une application pratique de la force majeure
- L'état d'urgence sanitaire dispense-t-il de payer les créanciers ?

P. 47

Vie des Régions

- Les nouveaux adhérents du 1^{er} trimestre 2020
- La parole aux Régions :
 - Interview de Laura Delmas de la Délégation Aquitaine
 - Interview de Éric Chauveau de la Délégation Bretagne

P. 51

Vision internationale

- Les procédures de recouvrement en Norvège
- FECMA and the Coronavirus Crisis

P. 57

Fiche technique

- Le dispositif des pouvoirs publics face à la crise sanitaire et économique
- Le dispositif pour les procédures collectives et les délais procéduraux



DOSSIER MÉTIER

LES DÉLAIS DE PAIEMENT

P. 35

- Restitution de l'enquête AFDCC 2019 sur les délais de paiement
- RSE et délais de paiement
- Les fintechs de plus en plus plébiscitées pour la gestion du poste client
- Le profil payeur, un atout majeur pour piloter efficacement son poste client

p. 36

p. 40

p. 42

p. 44



Tableau des défaillances

Altaires, expert de l'information sur les entreprises, membre du réseau Dun & Bradstreet, 1^{er} réseau international d'informations BtoB, a identifié pour Fonction Crédit **les ouvertures de sauvegardes, redressements judiciaires, liquidations judiciaires ou homologations de conciliation sur la période janvier-mars 2020 d'au moins 20 M d'euros de CA ou 100 salariés.**

RAISON SOCIALE	NAF	ACTIVITÉS	Dpt	CA en M€	Effectif	PROCÉDURE	Mois de procédure
ADREXO (HOPPS GROUP)	7311Z	Activités des agences de publicité	13	301,2	7726	Homologation de conciliation	02
VORTEX	4939B	Autres transports routiers de voyageurs	34	35,2	969	Conversion de la procédure de sauvegarde en redressement judiciaire	02
RABOT DUTILLEUL CONSTRUCTION	4120B	Construction d'autres bâtiments	59	213,0	743	Homologation de conciliation	01
SAN MARINA (Vivarte)	4772A	Commerce de détail de la chaussure	13	105,1	715	Homologation de conciliation	02
TOOANDRE	4772A	Commerce de détail de la chaussure	38	-	600	RJ	03
POLYMONT IT SERVICES	6202A	Programmation informatique	75	29,26	450	Résolution du plan de redressement et ouverture d'une liquidation judiciaire	01
BPI	7022Z	Conseil pour les affaires et autres conseils de gestion	75	69,9	320	Homologation de conciliation	01
ECOMAX GUADELOUPE	4711F	Hypermarchés	971	77,8	250	RJ	03
RASEC RETAIL	3101Z	Fabrication de meubles de bureau et de magasin	41	32,8	234	RJ	03
HERVE SA	4120B	Bâtiment travaux publics	78	77,7	220	RJ	03
HOPPS GROUP	7010Z	Conseil pour les affaires et autres conseils de gestion	13	18,8	172	Homologation de conciliation	02
ASTRIAM REGIONS	8010Z	Activités de sécurité privée	60	6,4	160	Liquidation judiciaire	03
ECOMAX MARTINIQUE	4711F	Hypermarchés	972	69,2	150	RJ	03
COMPLEXE THALASSOTHERAPIE SERGE BLANCO	5510Z	Hôtel Thalasso	64	8,2	147	RJ	01
ALTIFORT INNOVATECH	2829B	Fabrication d'autres machines d'usage général	02	36,8	146	Procédure de sauvegarde	01
LA CINQUIEME AGENCE	8220Z	Centres d'appels	33	-	140	RJ	01
SOCIETE DES VIANDES DU PORHOET	1012Z	Transformation et conservation de viande de dinde	56	55,0	140	RJ	02
H.ALIMENTATION	4711F	Hypermarchés	972	-	130	RJ	03
UNIFORM (Tara Jarmon)	1413Z	Fabrication de vêtements de dessus	75	35,6	130	Homologation de conciliation	02
SMC SERVICES (Vivarte)	7010Z	Activités des sièges sociaux	13	10,3	124	Homologation de conciliation	02
SGBF géant Casino	4711F	Hypermarchés	971	-	107	Liquidation judiciaire	03
METRA	2573A	Mécanique industrielle	76	11,3	106	RJ	02
FAUCHON RECEPTIONS	5621Z	Services des traiteurs	93	11,5	105	Liquidation judiciaire	01
INSTITUT DE SOUTIEN A L'ENSEIGNEMENT	8559B	Enseignements	94	-	100	RJ	01
ASILYS PROPLETE	8121Z	Nettoyage courant des bâtiments	94	3,5	100	Résolution du plan de redressement et ouverture d'une liquidation judiciaire	01
DU FANGO Centre Leclerc	4711D	Supermarchés	2B	0,0	100	Procédure de sauvegarde	03
CFPB CONSORTIUM FRANCAIS PAVILLON ET BATIMENT	4120A	Construction de maisons individuelles	77	41,5	65	RJ	03
LISE CHARMEL LINGERIE	1414Z	Fabrication de vêtements de dessous	69	31,2	61	RJ	02
ECOMAX GUYANE	4711F	Hypermarchés	972	29,6	61	RJ	03
ATI ENVIRONNEMENT	2821Z	Fabrication de fours et brûleurs	45	20,4	44	RJ	01
ECORENOVE	4799A	Vente à domicile	69	21,1	24	Liquidation judiciaire	03
SONEAL	4690Z	Commerce Import Export	76	97,5	22	Liquidation judiciaire	03



Tableau des amendes liées au non respect des délais de paiement

RAISON SOCIALE	AMENDE	ACTIVITÉ	CA HT en K€	RN en K€	DPO (Jours de CA)	DSO (Jours de CA)
SFR	3 700 000	Télécommunication sans fil	8 631 130	- 5 516	138	88
EDF	1 800 000	Production d'électricité	44 874 000	1 591 000	60	103
GEFCO France	1 600 000	Transport	2 402 518	63 322	64	60
Colis privé	1 500 000	Transport	145 966	- 3 474	67	41
XPO distribution France (Darfeuille services)	1 230 000	Transport	393 485	10 603	46	22
ORANO Cycle	900 000	Retraitement matières nucléaires	2 237 391	- 526 653	92	78
Ciments CALCIA	670 000	Fabrication de ciment	643 185	15 712	77	33
Véralia France	450 000	Fabrication de verre	674 969	49 523	69	12
ESSO Raffinage	390 000	Raffinage du pétrole	705 365	27 211	64	50
Nocibé France	383 000	Commerce de détail parfumerie	807 840	- 20 187	52	3
SIACI Saint-Honoré	375 000	Agent et courtier d'assurances	215 438	13 861	478	54
NESTLE Purina Petcare France	375 000	Fabrication d'aliments pour animaux	1 060 221	23 960	73	43
Monoprix exploitation	360 000	Magasins multi commerce	4 303 809	91 509	56	14
OGF SA	360 000	Services funéraires	606 983	48 145	62	34
GTM Sud	350 000	Construction	140 446	6 885	180	117
ENGIE	350 000	Commerces de combustibles gazeux	27 833 000	1 102 000	255	73
VALEO Vision	320 000	Fabrication d'appareils d'éclairage	580 429	37 714	92	54
Aéroport de Paris ADP	320 000	Service auxiliaire de transport aérien	2 957 000	564 000	42	42
APREST (Sagrec)	310 000	Conseils pour les affaires et autres conseils de gestion	103 105	51 373	274	317
CGI France	306 000	Conseils en système et logiciels informatiques	1 131 606	92 284	70	67
Ansaldo STS France (HITACHI rail)	282 000	Installation d'équipements électriques	175 467	14 483	110	197
Microsoft France	280 000	Intermédiaire du commerce	1 228 301	54 920	140	116
Saint-Gobain Isover	280 000	Fabrication de fibre de verre	455 608	58 739	70	67
Danisco France	279 000	Fabrication de produits pharmaceutiques	267 189	13 210	104	71
SAP France	270 000	Tierce maintenance de système informatique	1 030 705	167 131	109	68
Europac papeterie de Rouen	220 000	Fabrication de papier	41 017	5 417	118	46
Publications grand public	217 000	Edition de revues	24 509	679	129	123
Europac cartonnerie de Rouen	210 000	Fabrication de carton ondulé	20 750	- 2 467	70	11
VEOLIA propreté nord Normandie	210 000	Collecte des déchets	129 811	1 239	114	104
Lesaffre (SIL)	210 000	Fabrication d'autres produits alimentaires	non dispo	non dispo	non dispo	non dispo
Clarke energy France	186 000	Installation de machine	129 970	7 070	59	74
HCL Technologies France	185 000	Conseil en système informatique	106 552	3 068	119	108
Alteo Gardanne (association)	182 000	Action sociale	non dispo	non dispo	non dispo	non dispo
Vodafone France	177 000	Télécommunication filaire	42 639	5 113	109	96
Publicis Conseil	165 000	Agence de publicité	340 669	1 893	78	90
Société hydroélectrique du midi	160 200	Production d'électricité	91 261	12 278	268	158
Open	160 000	Conseil en système informatique	299 897	8 967	83	54
Publicis Sapient France	160 000	Programmation informatique	82 148	- 174 672	91	132
Parfums Christian DIOR	150 000	Fabrication de parfum	1 773 270	448 617	63	53
Devred	150 000	Commerce d'habillement	217 978	13 205	86	8
Flowbird	140 000	Fabrication d'instruments scientifiques	184 043	15 147	59	139



Tableau des amendes liées au non respect des délais de paiement

RAISON SOCIALE	AMENDE	ACTIVITÉ	CA HT en K€	RN en K€	DPO (Jours de CA)	DSO (Jours de CA)
Société BA&SH	133 000	Fabrication de vêtement de dessus	109 192	12 812	69	74
Sogefi filtration	130 000	Fabrication d'autres machines	238 838	7 828	90	58
BPCE iard	126 000	Autres assurances	385 535	14 214	non dispo	non dispo
Transdev IDF	125 000	Transport de voyageurs	206 271	26 842	80	51
Babel stratégie et création	123 000	Agences de publicité	26 960	811	85	107
CNMP	122 000	Manutention portuaire	45 236	94	57	72
Orange Cyberdéfense	110 000	Conseil en système et logiciel informatique	219 127	883	115	145
Antea France	110 000	Ingénierie études techniques	73 983	3 301	52	164
Richardson	110 000	Commerce de gros plomberie chauffage	549 322	15 701	56	47
Draka Fileca	107 000	Fabrication d'autres fils et câbles	44 227	1 343	62	47
Linex panneaux	100 000	Fabrication de placage et panneaux de bois	non dispo	non dispo	non dispo	non dispo
Brico Dépôt	100 000	Commerces quincaillerie peintures	2 323 999	51 853	61	1
Prodware	95 000	Conseil en système et logiciel informatique	96 682	9 196	60	24
Adisseo France SAS	95 000	Fabrication d'autres produits chimiques	1 182 589	95 138	76	72
Guerlain	95 000	Fabrication de parfums	510 176	36 150	59	72
BBGR	95 000	Fabrication de lunettes	239 308	3 444	74	62
ODALYS Résidences	90 000	Hébergements touristiques	199 862	3 375	155	146
Compagnie des cafés Malongo	90 000	Transformation du thé et du café	104 849	4 579	58	59
SAS Ateliers de Fos	85 000	Réparation d'ouvrages en métaux	87 509	2 657	133	134
Bernadet Construction	85 000	Travaux de maçonnerie générale	37 807	1 419	78	80
Good Year Dunlop Tires Amiens Sud	79 000	Fabrication de pneumatiques	86 806	4 450	83	36
Location transport Izaret IDF	78 000	Affrètement et organisation de transport	19 028	313	36	47
MSH International	75 000	Agents et courtiers d'assurances	41 046	2 302	756	0
Safar Group	72 000	Ingénierie, études techniques	non dispo	non dispo	non dispo	non dispo
Paris Ouest Construction	70 000	Construction d'autres bâtiments	76 203	125	80	69
ARP 2	70 000	Services auxiliaires des transports aériens	27 008	529	63	51

104 autres entreprises représentant 2 335 900 euros d'amende



FIN DE PARTIE

VOUS AVEZ DES IMPAYÉS
EN FRANCE OU À L'ÉTRANGER ?

Ne jouez plus à attendre et gagnez la partie dans le monde entier avec Order To Cash, membre du réseau international TCM Group.

- Plus de 100 partenaires dans 140 pays
- Plus de 50 000 dossiers résolus
- Tarification au succès

+33(0)1 84 16 50 00

ORDERTOCASH, 35 RUE LUCIEN SAMPAIX 75010 PARIS, FRANCE
WWW.ORDERTOCASH.FR . CONTACT@ORDERTOCASH.FR

SARL au capital de 40000€



orderto**cash**

**VOTRE ARGENT,
MAINTENANT.**



Ne manquez pas nos prochaines sessions de formation à Paris et à Lyon.
Pour plus d'informations, connectez-vous :
www.afdcc.com/formations



FORMATIONS DIPLOMANTES ET CERTIFIANTES

Cycle 1 : Maîtriser les techniques de Credit Management et de recouvrement

→ Paris : 24 septembre 2020 ; 1^{er}, 08 et 15 octobre 2020 ; 05, 19 et 26 novembre 2020 ; 3 décembre 2020.
 Écrit : 10 décembre 2020
 Oral : 17 décembre 2020

Cycle 2 : S'entraîner aux bonnes pratiques dans le domaine des relations financières clients
Développez vos performances en Credit Management

→ Paris : 22, 23, 29, 30 septembre 2020 ; 06 et 07 octobre 2020.
 Oral : 20 octobre 2020

FINANCE

Savoir lire et comprendre un bilan et un compte de résultat

→ Paris : 13 et 14 octobre 2020

JURIDIQUE

Guide pratique du recouvrement contentieux

→ Paris : 24 septembre 2020

Maîtriser les règles comptables et fiscales de l'impayé

Impacts économiques, juridiques et bonnes pratiques des règles applicables
 → Paris : 06 octobre 2020

Connaître l'application des procédures collectives et leurs impacts pour les créanciers

→ Paris : 22 et 23 septembre 2020

Optimiser ses délais de règlement dans les marchés publics et améliorer son recouvrement

Optimiser l'utilisation de Chorus Pro et réduire ses délais de règlement
 → Paris : 07 et 08 octobre 2020

Connaître et utiliser les principales garanties et sûretés

Renforcez vos droits de créancier en mettant en œuvre des sûretés personnelles, réelles ou en requérant une indemnisation
 → Paris : 13 octobre 2020

Les bonnes pratiques du recouvrement sur les particuliers

→ Paris : 24 et 25 septembre 2020

RGPD et Credit Management

→ Paris : 15 octobre 2020





PROCESSUS CREDIT MANAGEMENT

Maîtriser les indicateurs de performance et les tableaux de bord crédit

→ Paris : 02 et 16 octobre 2020

Du traitement de l'information à la prise de décision crédit

→ Paris : 9 octobre 2020

Excel pour les Credit Managers niveau 1

→ Paris : 1^{er} et 02 octobre 2020

Les clés pour choisir et mettre en place un logiciel de Credit Management

→ Paris : 13 octobre 2020

INTERNATIONAL

Relancer en anglais en prenant en compte les aspects interculturels

Feeling more at ease with debt collection

→ Paris : 15 et 16 octobre 2020

MANAGEMENT

Connaître et coacher ses collaborateurs

→ Paris : 29 et 30 septembre 2020
+ 26 novembre 2020

Développer ses aptitudes à la négociation et à la communication

Cette formation est basée sur les méthodes d'improvisation théâtrale

→ Paris : 1^{er} et 02 octobre 2020
+ 04 décembre 2020

Les journées d'information juridique à Strasbourg initialement prévue le 17 mars, à Lille initialement prévue le 7 avril, à Lyon initialement prévue le 12 mai, à Marseille initialement prévue le 9 juin et à Bordeaux initialement prévue le 23 juin sont reportées à des dates ultérieures. Nous ne manquerons pas de vous tenir informé des nouvelles dates programmées.

En cas de demande de renseignements, n'hésitez pas à nous contacter : vincent-bruno.larger@afdcc.com



Des nouvelles de la formation AFDCC



Élisabeth BLOUIN

Afin de garantir la continuité des formations destinées aux sessions de stagiaires Chargé de Recouvrement ou Analyste Crédit, nous avons mis en place des classes virtuelles dès le début du confinement.

L'objectif est de permettre de maintenir le lien, au quotidien, avec les personnes déjà engagées dans un parcours de formation, d'éviter ainsi les ruptures de parcours et de faciliter les échanges à distance entre les formateurs et les stagiaires.

Nous avons repris ci-dessous le témoignage de formateurs :

« Bonsoir à toute l'équipe,

Un vif merci pour cette première journée de classe virtuelle très interactive. Bravo pour votre implication et d'avoir tous réussi à lever les contraintes techniques.

Même si le réseau internet était compliqué parfois, Teams nous a permis de bien avancer dans le programme... »

« ...La formation à distance s'est bien passée, en alternant les parties techniques et pratiques... »

« À la faveur des mesures de confinements, 4 journées de formation ont été transformées de présentiel en virtuel. Ces journées ont été adaptées à ce format avec un séquençage différent et une pédagogie adaptée mais le programme est resté identique. Avec mes deux groupes de stagiaires nous avons passé des journées très riches tant en termes d'échanges qu'en termes d'apport de connaissances. Les outils actuels ont permis de maintenir le même niveau de présentation qu'en salle classique mais en ajoutant des technologies avancées sur les interventions qui sont facilitées par des tableaux blancs en accès partagé tout comme les fichiers Excel. De biens belles formations, très appréciées par tous (stagiaires et formateur) que l'on pourrait même envisager de reproduire en mode classique sur certaines journées car elles suppriment tous les aléas des déplacements... »

La période est également propice au « VAE » pour nos différents titres, nos consultants sont disponibles pour accompagner les candidats pour la production d'un véritable travail d'explication sur les compétences acquises.

Fort de ces expériences, nous avons décidé de nous mobiliser et avons proposé quelques formations Inter, ces formations ont été adaptées aux contexte actuel :

Le 21 avril : Gérer les situations de recouvrement difficiles

Le 22 avril : Les aides disponibles et la gestion du risque client en période de crise (préparer le redémarrage de l'activité)

Le 24 avril : savoir lire un bilan

Les formations Inter qui devaient avoir lieu en mars, avril et mai 2020 dans les locaux de l'AFDCC sont reportées pour la plupart sur les sessions du deuxième semestre 2020, à partir de septembre (https://www.afdcc.fr/wp-content/uploads/2019/10/CATALOGUE_FORMATION_AFDCC_2020.pdf)

Pendant le temps de confinement, l'AFDCC continue le recrutement des stagiaires pour la rentrée de septembre 2020 pour les sessions d'alternance des :

- Agents de recouvrement
- Chargés de recouvrement
- Analystes crédit
- Master en crédit management

Il reste encore des places pour ces sessions. N'hésitez pas à postuler en allant sur le site <https://www.afdcc.fr/formations/formations-diplomantes/> ou à contacter Élisabeth Blouin elisabeth.blouin@afdcc.com

Élisabeth Blouin
Responsable Formation AFDCC



LA FORMATION



Dans des métiers en constante évolution et avec de nouvelles lois qui entrent en application chaque année, le Credit Manager et ses équipes doivent savoir rester à la pointe des connaissances et compétences nécessaires à l'exercice de leurs fonctions.

• L'OFFRE CATALOGUE :

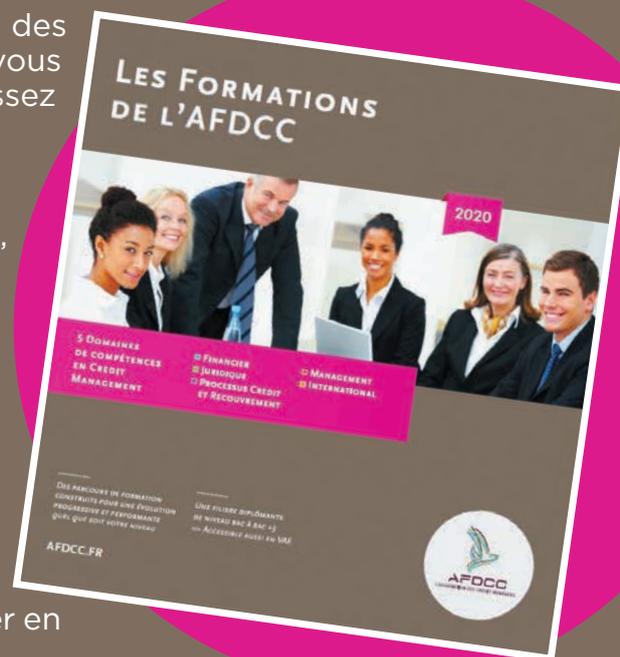
Des formations courtes conçues par et pour des professionnels. En seulement quelques jours, vous actualisez vos connaissances où vous approfondissez un aspect précis du métier.

• L'OFFRE « SUR MESURE » :

Une formation conçue exclusivement pour vous, par rapport à vos besoins, votre culture et vos objectifs. Réalisées dans votre entreprise aux dates qui vous conviennent, les formations Intra sont la solution idéale pour former toute une équipe en une seule fois.

• UNE FILIÈRE DIPLÔMANTE UNIQUE :

Du Bac au Bac +5, l'AFDCC est la seule à vous proposer des diplômes dans les métiers du Credit Management : Agent de Recouvrement, Chargé de Recouvrement, Analyste Crédit, Master en Credit Management.



AFDCC

L'ASSOCIATION DES CREDIT MANAGERS



Compte-rendu du petit déjeuner du 19 décembre 2019 à Paris

En partenariat avec ALTARES

Le comportement de paiement : outil décisionnel



Gilles LAMBERT

Animateur :
Gilles LAMBERT,
Responsable
des partenariats
DUN TRADE

1. Panorama des chiffres de défaillances

Le nombre de défaillances d'entreprises **diminue sur le troisième trimestre 2019**, - 9,2 % par rapport au troisième trimestre 2018. Toutefois la sinistralité des **PME de plus de 50 salariés** est en forte progression, + 30 %. En France, le niveau de sinistralité des entreprises est, pour ce troisième trimestre 2019, comparable à celui d'avant la crise de 2008.



On le sait : il existe un **lien entre comportement de paiement et défaillance** : une entreprise qui accumule les retards de paiements s'expose à un risque, et donc elle se fragilise.

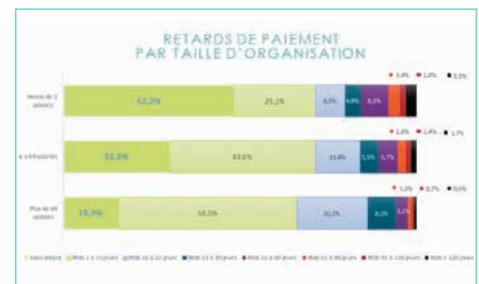
En ce qui concerne les perspectives **pour 2020, on peut être assez inquiet** car les grèves actuelles s'ajoutent au mouvement des gilets jaunes initié en 2018, et les entreprises ont fortement entamé leur trésor de guerre : la trésorerie.

Dans le BTP, le gros œuvre va mal avec **plus de 20 % de défaillances**, tandis que le second œuvre résiste bien. Sans doute sera-t-il en difficulté un peu plus tard !

La restauration et la boulangerie se portent mieux après avoir vécu une période très difficile. Le secteur des **transports à l'international** est un secteur qui inquiète encore aujourd'hui.

On note, parmi les plus grosses défaillances du troisième trimestre 2019, **une polyclinique** à la 11^{ème} place. Des secteurs que l'on pensait sans problèmes de paiement ne le sont désormais plus. C'est aussi le cas pour **les pharmacies** !

Le comportement de paiement en France et à l'étranger



Le **comportement des paiements des entreprises est lié à leur taille** : plus elles sont petites, plus elles paient régulièrement. Généralement, lorsqu'une petite entreprise paie mal, c'est le signe que sa situation s'est dégradée.

Pour les **grandes entreprises, la situation est différente** : les retards de paiement peuvent s'expliquer par plusieurs facteurs tels que la lourdeur de **l'organisation**, l'application des procédures, ou l'utilisation complexe **d'un ERP**.

Certaines grandes entreprises semblent démontrer en outre **une mauvaise volonté** à payer dans les délais, comme un moyen d'optimiser leur trésorerie. Heureusement, **le Name and Shame** est un outil dissuasif en matière de retard de paiement.

Le comportement de paiement est également différent **entre le secteur privé et le secteur public**.

Contrairement à une idée reçue, aujourd'hui le secteur public paie en moyenne mieux que le secteur privé, avec moins de retards constatés.

Le portail CHORUS aide sans doute à la qualité des paiements.

Délai global moyen

60 J - secteur privé – 30 j - secteur public

Part des retards

11 j - secteur privé – 9 j - secteur public

% des entreprises qui paient à l'heure

41 % - secteur privé – 39 % - secteur public

Le comportement de paiement **dépend également des secteurs d'activités.**

France ACTIVITE S	2018		2019	
	1 ^{er} trimestre	2 ^e trimestre	1 ^{er} trimestre	2 ^e trimestre
Agriculture	12,1	12,0	12,2	12,9
Construction	8,7	9,0	9,2	9,1
Commerce	11,2	11,8	10,7	12,0
Industrie	9,3	9,9	10,7	10,0
Information & Communication	12,8	13,7	13,0	13,7
Transport & Logistique	13,4	14,0	14,4	15,2
Activités financières et d'assurance	11,1	11,8	11,4	12,7
Services aux entreprises	11,9	12,1	12,0	12,1
Services aux particuliers	12,2	12,8	12,6	13,2
Immobilier	13,1	14,2	14,1	14,7
Moyenne des secteurs	10,8	10,9	10,5	11,4

On constate une légère **dégradation des retards de paiement** entre le deuxième trimestre 2018 et le deuxième trimestre 2019, (10,8 jours à 11,4 jours).

Il y a des **secteurs où les litiges** sont fréquents et pénalisent les retards : par exemple les secteurs CHR, services aux entreprises, transports... C'est structurel !

Au niveau monde, les écarts de comportement de paiement peuvent être importants.



L'illustration ci-dessus indique le pourcentage d'entreprises qui règlent leurs fournisseurs **sans retard à juin 2019 : 45 % dans le monde et en Europe, seulement 38 % au Royaume-Uni, mais 71 % aux Pays Bas !**

Les pourcentages d'entreprises des différents pays payant leurs fournisseurs avec **un retard supérieur à 30 jours sont les suivants :**

- France 6 %
- Belgique 7 %
- Pays-Bas 1,5 %
- Allemagne 2 %
- Royaume-Uni 8 %
- Europe 9 %
- Monde 13 %

Ces différences de comportement entre les pays peuvent **s'expliquer par leur culture**, et notamment l'attitude vis-à-vis de **la notion de dette**. Par exemple en Allemagne, ne pas rembourser une dette est **inconcevable, mais** dans les pays latins, il en va autrement.

En résumé, on peut dire que le comportement de paiement est **influencé par la taille de l'entreprise, le secteur d'activité, et les habitudes culturelles**. L'écart de comportement de paiement qui existait en France entre les régions tend quant à lui à se réduire aujourd'hui (Nord, Alsace, Sud...).

On remarque, **en France**, que le pourcentage d'entreprises qui paient leurs fournisseurs au-delà de 30 jours est de 6 %, ce qui confère à notre pays une place honorable au niveau de l'Europe. On peut attribuer cette « performance » au fait que **la culture credit management est bien développée en France**. En Allemagne par exemple, le

credit management est moins un sujet de préoccupation, du fait d'un niveau de retard nettement plus faible. On remarque aussi que beaucoup **d'éditeurs de logiciels** dédiés au cash ou au credit management sont français.

Question du public : Quid de l'Afrique ?

Réponse de Gilles Lambert : Altares gère le programme DunTrade pour la France, le Benelux et le Maghreb. L'implantation du DunTrade est mondiale, mais le niveau des bases est variable. Nous venons d'implémenter le programme DunTrade au Maghreb en novembre 2019, et le programme existe déjà en Afrique du Sud. L'objectif de Dun&Bradstreet est d'augmenter très largement sa couverture, déjà exceptionnelle, avec des données disponibles sur plus de 170 pays.

2. Le comportement de paiement : définition

Comment les données du comportement de paiement sont-elles calculées ?

Elles le sont à partir de **l'analyse de la facturation des clients partenaires** qui nous adressent chaque mois leurs balances âgées. Le DunTrade est un programme d'échanges d'informations **confidentielles qui permet d'analyser** le comportement payeur des entreprises, appelé PAYDEX. Les partenaires du programme sont au nombre de 15 000 dans le monde, et nous analysons environ 2 milliard de relations clients / fournisseurs. En contrepartie, les partenaires reçoivent **une analyse comparative** du Paydex de leurs clients, vis-à-vis d'eux-mêmes, mais aussi vis-à-vis des **autres fournisseurs**.

Le calcul se fait sur l'ensemble de la **facturation sur 3 mois, puis sur 8 mois**.

À partir de cette analyse comparative, l'entreprise mesure **comment son client paie ses autres fournisseurs**, ce qui est instructif pour moduler les actions de relance ou pour prendre conscience des vraies difficultés du client.

Présentation DunTrade :



L'analyse statistique du comportement de paiement est prédictive des défaillances, c'est un calcul de **probabilité**. À partir de 30 jours de retard, le risque de défaillance est **6 fois plus élevé**. Au-delà de **15 jours, le risque est multiplié par deux**.

La probabilité de défaillance est de 6 à 12 mois pour **les TPE-PME**, et de 2 ans pour **les ETI** et grandes entreprises.

Le comportement de paiement **influence**

aussi le score Altares. Lorsqu'il est analysé et positif, c'est un impact de l'ordre de +3 points sur le score.

L'évolution du comportement a également une signification : les évolutions en dents de scie signalent des problèmes de trésorerie.

Question du public : Lorsqu'une ETI devient défaillante, est-ce que cela aurait pu se voir 2 ans avant ? Quels étaient les indicateurs significatifs ?

Réponse : Le comportement de paiement est un **signal fort** concernant le risque de défaillance. De nombreux exemples disponibles le démontrent bien. Nous conseillons bien sûr de le rapprocher à **d'autres indicateurs**, tels que l'analyse financière. On sait aussi que plus la taille de l'entreprise est grande, plus il y a des interventions diverses, pouvant parfois maintenir la survie artificielle d'une entreprise.

Question du public : Le scoring d'Altares est-il un indicateur complémentaire ?

Réponse : Le score d'Altares combien plusieurs **indicateurs dont le comportement de paiement**. Dans le cas de XL Airways, la dégradation a duré 7 à 8 mois. On devinait bien, au vu des indicateurs, que des négociations étaient en cours pour trouver un repreneur ou une solution acceptable.

Question du public : Est-ce que vous analysez aussi l'évolution du CA de l'endettement et des principaux ratios ?

Réponse : Dans certaines entreprises **on ne peut pas calculer de ratios financiers** car le bilan n'est pas disponible. Dans ce cas, le comportement de paiement représente une part importante de la cotation. Pour les grandes entreprises, l'analyse du comportement de paiement peut être influencée par d'autres éléments. Il faut alors recouper les différents types d'informations, tels que l'analyse financière. Par exemple, dès que le Paydex crée un **signal rouge, il faut creuser et vérifier les autres signaux et indicateurs**.

3. Le contexte du marché de la donnée

La qualité d'un score est sa **capacité à être prédictif** et à engendrer une démarche d'anticipation. C'est en premier lieu une donnée commerciale et le comportement de paiement permet de **repérer les évolutions de l'entreprise** pour savoir à quel moment il serait plus prudent d'approfondir ou de limiter la relation commerciale.

Nous avons mesuré que le comportement de paiement influe positivement sur notre score, avec un impact de 3 points en moyenne. Même si, bien sûr, un mauvais comportement de paiement **dégrade le score**.

Le comportement de paiement est **une donnée aisément compréhensible**, ce qui facilite son intégration dans les processus de décisions.

En France, nous disposons de **800 000 entreprises** pour lesquelles nous



analysons le comportement payeur dont une quasi exhaustivité pour les entreprises de plus de plus de 10 salariés.

Le gouverneur de la Banque de France indiquait récemment que 40 % des investissements des prochaines années allaient se faire dans la data. C'est une bonne nouvelle pour les credit managers !

L'importance du comportement de paiement est d'autant plus importante au vue des changements en cours sur l'accessibilité de la donnée. Prenons par exemple les bilans.

Nous constatons que pour la première année, il y avait **plus de bilans confidentiels que de bilans communicables**. 93 % des entreprises qui publient en confidentiel comptent moins de 10 salariés.

Et cependant, le nombre de **bilans publiés**, communicables ou pas, est en constante **progression depuis 3 ans**.

Parmi les entreprises qui ont publié leur bilan en confidentiel, 8 % sont des entreprises à risque selon le score Altare. L'amalgame qui était fait antérieurement entre **option de confidentialité et difficultés dans l'entreprise est donc devenu faux**.

Enfin, il y aura toujours des entreprises, parfois très importantes, qui ne publieront pas leurs comptes pour des raisons de concurrence.

Compte tenu des diverses options laissées aux entreprises quant à la publication de leurs comptes, nous avons dû **adapter nos analyses et nos pratiques** pour transmettre une information pertinente. Cependant, nous disposons aujourd'hui de **plus d'informations** sur les entreprises qu'auparavant, malgré la confidentialité.

Au sujet des **seuils de publicité légale des privilèges**, la loi PACTE les a modifiés : pour le **Trésor Public**, le seuil est passé de 15 000 à 200 000 euros ; pour **l'URSSAF et les caisses complémentaires**, le seuil n'a pas bougé, même si la question a été soulevée par le législateur. Pourquoi ces relèvements ? Le législateur estime peut-être que la publication d'un privilège accélère les cessations de paiement.

Pour les credit managers et les métiers de l'information, **les privilèges** donnaient une capacité de prédiction des défaillances imparable.

L'absence d'informations quant aux bilans et aux privilèges est synonyme de **perte de 2 signaux forts** de la prévention des risques. Ils permettaient de réaliser une bonne prédiction de la défaillance et d'ajuster les pratiques dans l'entreprise. Mais ces données permettaient aussi d'augmenter la confiance, nécessaire au

développement de la relation commerciale entre un fournisseur et son client.

Question du public : Souvent, le privilège du Trésor n'est pas un indicateur suffisant. C'est surtout le privilège de l'URSSAF qui est annonciateur. La Banque de France va aussi supprimer la cotation 0,50 pour les dirigeants après avoir déjà supprimé le 0,40. Cherche-t-on à masquer les difficultés ?

Réponse : Dans le passé, nous disposions de signaux forts pour réaliser nos prédictions, ce qui est moins vrai aujourd'hui. C'est pourquoi **nous développons**, tout comme nos confrères, **l'analyse du comportement payeur**. C'est un critère historique dans nos analyses et nous l'étoffons de plus en plus, car nous pensons que ce sera une information essentielle dans les prochaines années.

Question du public : Dans le comportement de paiement, il y a un lien entre l'évolution des retards et l'évolution des litiges. Pour la Banque de France par exemple, nous ne devons pas déclarer les créances litigieuses. Qu'en est-il chez vous ?

Réponse : Nos partenaires du programme DunTrade peuvent **différencier les litiges et les retards**. Le problème des litiges est de savoir s'ils sont réels ou s'ils masquent un retard intentionnel du client.

Quand l'un de nos partenaires nous remet des balances âgées dans lesquelles il y a trop de litiges ou que ceux-ci ne sont pas clairement identifiés, nous pouvons être amenés à l'exclure. Il en est de même pour les contentieux. Les litiges et les contentieux sont des informations que nous conservons dans nos bases, mais ce ne sont pas des informations qui entrent dans le calcul du comportement de paiement.

Question du public : Le relèvement du seuil des privilèges est-il entré en vigueur ?

Réponse : Les décrets d'application sont attendus : il y aurait encore 93 décrets de la loi PACTE en attente.

Remarque du public : Dans la banque, nous introduisons de plus en plus l'analyse du comportement de paiement dans nos décisions crédit. On a commencé avec le marché des professionnels et on va l'étendre au marché des entreprises. C'est très efficace : les données du bilan sont en général assez passées.

Le comportement de paiement renforce nos scorings internes, c'est une bonne complémentarité.

4. L'outil de performance paiement de vos clients : l'analyse comparative de paiement

Cet outil est mis à disposition de nos partenaires DunTrade. C'est un benchmark, une comparaison entre la manière dont vous êtes payé par le client et la manière dont il paie ses autres fournisseurs.

Il s'agit de l'offre PPI (Payment Performance Insight), une offre internationale sur un site dédié.

Votre balance âgée est analysée et la restitution se fait visuellement, permettant de mettre en place des plans d'action.

- Le retard subi est comparé aux retards subis par les autres fournisseurs.
- Le retard est comparé au retard moyen du secteur d'activité ou du pays.
- Des cibles peuvent être établies selon de nombreux critères de tri, vous pouvez les importer dans vos systèmes, et mettre en œuvre des actions spécifiques :

Quand un client paie mal à la fois votre entreprise et les autres, cela signifie que le client est devenu un débiteur.

Quand un client paie mal votre entreprise

mais qu'il paie bien les autres, cela signifie que des litiges non résolus polluent votre relation avec ce client.

Quand un client paie bien votre entreprise mais qu'il paie mal les autres, votre entreprise est peut-être un fournisseur stratégique, mais en vous réglant correctement, il ne vous permet pas de savoir qu'il est peut-être bientôt en cessation de paiement.

Quand un client paie bien votre entreprise et également les autres, c'est un signal positif et tout indique que l'action commerciale vis-à-vis de ce client est à développer. L'outil permet ainsi d'établir un ciblage de la clientèle à développer.

L'outil PPI peut aussi servir à développer des actions d'optimisation, par exemple :

- La liste des clients ayant un retard de paiement supérieur à 30 jours et un retard inférieur à 10 jours avec les autres : ces clients ont sans doute des litiges en cours et les moyens de payer.

La qualité des balances âgées est également primordiale quant à la qualité du référentiel (Siren) des clients : plus votre base clients est de bonne qualité, plus les résultats seront pertinents. En effet, des erreurs dans le numéro SIREN des clients rendent les comparaisons impossibles et l'exploitation des balances âgées inefficace.

Pour que votre base clients soit bonne, il faut au minimum 95 % de SIREN exacts. Parfois, on utilise sans le savoir des SIREN d'entreprises fermées ou radiées.

Remarque du public : Il est essentiel de disposer d'une base clients à jour pour établir une facturation de qualité.

Réponse : On peut vous aider dans ce type de projet, ainsi que sur des fichiers prospects.

Question du public : Comment procédez-vous au transfert des balances âgées vers votre système ?

Réponse : PPI vous propose un format de transfert ou un accompagnant informatique pour procéder au transfert, qui doit être réalisé chaque mois de manière sécurisée. Notre objectif est de limiter autant que possible la charge pour votre entreprise.

Question du public : Peut-on devenir partenaire pour quelques clients seulement ?

Réponse : Vous pouvez devenir partenaire partie.

fonction
Crédit



AFDCC
L'ASSOCIATION DES CREDIT MANAGERS



LE MAGAZINE DU CREDIT MANAGEMENT ET DE L'ORDER TO CASH

BULLETIN D'ABONNEMENT 2020

À retourner à l'AFDCC service abonnements • 27 rue Duret • 75116 Paris

4 numéros papier (1 an) : Tarif non membre 58 € TTC

8 numéros papier (2 ans) : Tarif non membre 100 € TTC

Chèque libellé à l'ordre de l'AFDCC

Nom et adresse du créancier : AFDCC SERVICE ABONNEMENTS 27 rue Duret 75116 Paris

Nom Prénom.....

Société/organisme Fonction.....

Adresse

Code postal Ville

Tel..... email

ABONNEZ
VOUS A NOS
4
numéros

Pour toute information sur l'adhésion contactez Kelly Pezel, kelly.pezel@afdcc.com



Compte-rendu de l'after work le 27 février 2020 à Paris

En partenariat avec YRCAM

Et si l'humain était la star du Credit Management



Alexis KUZNIK



Nathalie BERNET-BECUWE

Intervenant :
Alexis KUZNIK,
Directeur du pôle
Services groupe,
YRCAM

Animatrice :
Nathalie BERNET-BECUWE,
Administratrice AFDCC

Les techniques de credit management évoluent avec le temps, tout comme les environnements économique et juridique évoluent, ainsi que la technologie utilisée dans la gestion des entreprises.

Les outils numériques qui existent aujourd'hui permettent de faire progresser la performance des organisations et le pilotage des actions conduites, alors que le contexte est de plus en plus complexe.

Mais les techniques et les outils ne sont rien sans **l'intelligence humaine**, car le métier de credit manager est un **métier de relation. L'humain est incontournable** dans un environnement mouvant à base de **complexité et d'imprévu**. Le credit manager doit pouvoir proposer, négocier, adapter les techniques et les outils pour plus d'efficacité.

YRCAM est un groupe basé à Toulouse qui existe depuis 25 ans et qui se développe pour **accompagner les credit managers** dans la relance amiable des créances, la gestion du processus client, la gestion de la trésorerie et la réactivation de comptes clients non actifs. Nous sommes actuellement 120 collaborateurs.

L'idée de nos échanges de ce soir sur la place de l'humain dans le credit management est venue **d'observations récurrentes** que nous faisons en rencontrant des credit managers.

On pourrait faire un parallèle avec le **développement de l'agriculture** :

Il y a 100 ans, l'agriculture était **très manuelle**. Au fur et à mesure, il y a eu un peu de mécanisation, puis **des outils de plus en plus performants** jusqu'à l'industrialisation de la production agricole, avec le recours à la chimie pour faire progresser les rendements, puis avec la digitalisation. La **production est mondialisée** et certaines entreprises sont même cotées en bourse.

Sur le court terme, l'agriculture remplit son rôle, elle fournit en quantité suffisante et les coûts de production sont maîtrisés. Le travail de l'Homme est moins pénible et plus valorisant. **Sur le court terme, c'est génial !**

Mais si on regarde sur le long terme, l'analyse des résultats et des moyens utilisés est beaucoup plus critique. Il y a la pollution, l'épuisement

des sols, le coût carbone, le faible revenu des agriculteurs...

L'analyse humaine permet d'avoir un regard critique sur les actions engagées et donc conduit à faire évoluer les pratiques, non pas pour revenir en arrière, mais pour bâtir une démarche raisonnée. **C'est l'agriculture raisonnée.**

Pour le credit management, il en est de même avec une similitude dans le développement.



Le credit management a débuté dans les entreprises avec **peu d'outils** : une calculatrice, un stylo, un téléphone... Puis les outils sont **arrivés progressivement** avec l'informatique, par exemple les tableaux Excel. Aujourd'hui il existe des prestataires spécialisés, des progiciels de gestion, des logiciels apprenants et même un grand **débat sur l'intelligence artificielle**.

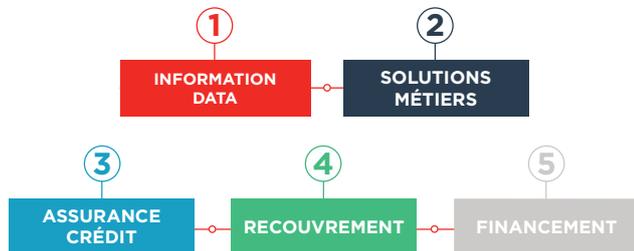
Certains credits managers qui investissent dans des **outils numériques** sont déçus car au final ils ne retrouvent pas les avancées qui leur avaient été vendues, ou du moins ils ne savent pas encore en tirer profit.

Les outils sont formidables mais ils ne **savent faire que ce pour quoi ils ont été programmés**. Pour un fonctionnement harmonieux, il faut respecter le cycle des processus, il faut conserver une part d'intervention humaine pour parvenir aux résultats souhaités. Il faut aussi **s'adapter** au maniement des outils qui ne remplaceront jamais l'humain.

Attention à l'hystérie collective autour de l'intelligence artificielle ! Jamais la fonction du credit manager ne sera **remplacée en totalité par un robot**. Il y aura toujours une place pour la machine et une place pour l'homme et c'est ce que l'on pourrait appeler le **credit management raisonné**.

Le Credit Manager aux côtés du Trésorier : Comment accompagner la bonne gestion du cash ?

« Un dispositif complet pour permettre de résister, préparer et sécuriser le plan de reprise de l'entreprise. »



Chaque entreprise travaille sur ses prévisions de trésorerie et considère les options de financement à disposition, mais elles sont moins nombreuses à avoir mis en place un dispositif complet pour **sécuriser le cash disponible et dégager des ressources financières**. L'étude RH & rémunérations publiée sur le site de l'AFDCC fait un état des lieux des enjeux du métier de Credit Manager ; une fonction charnière dans la gestion et le financement des entreprises.

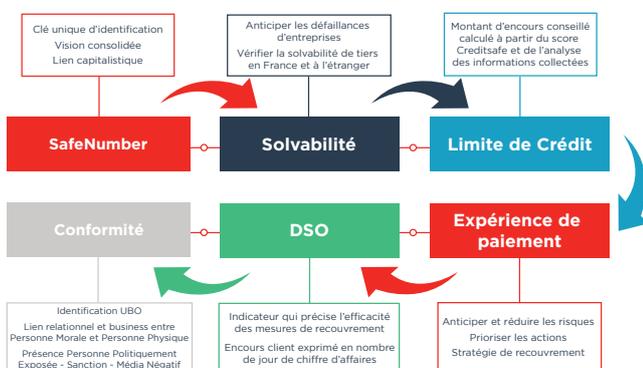
Le Credit Manager continue de voir ses missions se renforcer et s'élargir pour occuper une fonction de coordination du type « **Cash Controlling** » aux côtés des Trésorier, Comptable, Contrôleur de gestion, Acheteur, et Supply chain. Tous agissent pour réduire le BFR et partagent leurs connaissances des marchés, des clients et des cycles de production, pour permettre le suivi des différentiels entre DSO et DPO.

« Associer les opérationnels dans le pilotage du cash est, pour les financiers, le meilleur moyen de maîtriser les cash-flows opérationnels et les KPI bilanciaux (créances, dettes, stock). »

Quels outils sont indispensables au Credit Manager pour permettre à l'entreprise de résister, préparer et sécuriser son plan de reprise ?

Dans un contexte de crise, il est important de se doter d'outils et de trouver de nouvelles sources d'informations pour anticiper les risques de défaillance, réduire les délais de paiement, analyser le profil client, sécuriser le plan de reprise de l'activité.

« L'importance de la data : piloter l'activité, suivre les indicateurs de risque et optimiser les encaissements. »



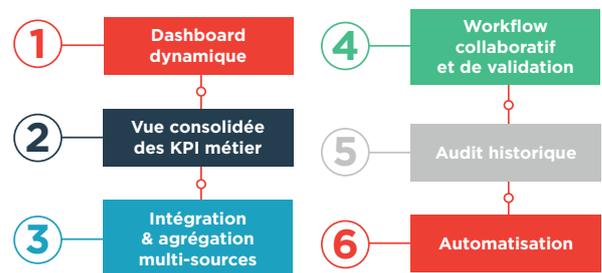
Les statistiques montrent que les expériences de paiement sont un indicateur clé : **la majorité des entreprises en faillite ayant eu des comportements de paiement aléatoires**.

L'analyse des expériences de paiement aide les entreprises à **se faire une idée plus précise des comportements réels des tiers** en matière de paiement par la création d'un indicateur qui révèle la probabilité d'être payé, aidant à mieux se protéger contre les créances douteuses.

« L'usage d'une solution métier pour piloter l'activité et engager au plus tôt les procédures de recouvrement. »

Le contexte incite plus que jamais les entreprises à suivre de près leur trésorerie, certaines confient leurs créances six fois plus tôt ! **Alors que leur activité tourne au ralenti, nombre d'entre elles cherchent aujourd'hui à accélérer le recouvrement** de leurs factures, non seulement les entreprises ont besoin de cash pour renflouer leurs trésoreries, mais elles anticipent aussi leurs processus de recouvrement par crainte des défaillances à venir de leurs clients.

6 raisons de s'équiper d'un logiciel de recouvrement des créances clients, data-augmenté.



Les retours d'expériences montrent que 80% des tâches de recouvrement sont automatisées et **nos clients constatent entre 30 à 50% de réduction des retards de paiement** : meilleure analyse de performance, une relance mieux ciblée et accrue et un focus plus fort des équipes sur les dossiers critiques grâce au temps dégagé par l'automatisation des tâches.

Pour répondre à un besoin global de la fonction Credit, **du besoin d'information à celui de disposer rapidement de liquidité**, Creditsafe et Aston iTF ont décidé d'adopter une démarche commune en faveur des PME qui souhaitent optimiser leur trésorerie.

« **Platform as a Service ? Une solution clé en main : data - solution métier - financement.** »

La data Creditsafe pour la data intelligence **et la plateforme Aston iTF** qui gère la réduction des délais de paiement (DSO, relance - recouvrement), la couverture du risque d'impayés (credit risk management) et propose au travers du partenaire BNP Paribas Factor d'accéder au financement du poste clients.

Diane Quenault de St Sulpice, Directrice de Marché Creditsafe, explique : « C'est un intérêt triple pour les entreprises, quelle que soit la taille : notre solution commune permet de **disposer d'indicateurs (solvabilité, comportement de paiement, limite de crédit, privilèges)** et donne l'opportunité de disposer d'un outil de pilotage permettant aux directions financières et de crédit management d'optimiser le BFR, et d'accéder à des lignes de financement pour financer la reprise de l'activité. L'affacturage est dans ce contexte un outil performant, devenu première technique de financement court terme depuis 2018, incluant la relance et la garantie de paiement. »

Aymeric Dupas, Directeur Général Aston iTF, précise : « Parce que le Credit Manager est garant du DSO et de l'optimisation du BFR, il doit sans cesse **jongler entre une analyse objective de données comptables et prendre en considération de nombreuses variables « humaines »** qui conditionnent l'analyse du risque client et, in fine, la stratégie commerciale globale de l'entreprise. L'apport de la technologie en particulier de la combinaison Cloud, Big Data et Intelligence Artificielle permet de faciliter la prise de décision et de gagner en productivité pour réduire le BFR. »

La relation client/fournisseur

Les outils du credit manager sont alimentés par une **multitude d'informations**. Comment les exploiter au mieux ?

1^{er} exemple : Un acheteur d'un grand groupe nous a contactés pour un appel d'offres à partir d'un cahier des charges précis.

L'acheteur curieux et professionnel nous a informés qu'il ne donnerait pas suite à notre offre commerciale car le **scoring financier** de notre société n'était pas assez bon. Après vérification, nous avons constaté que l'entité du groupe avec laquelle nous répondions à l'appel d'offres était effectivement mal scoriée, alors qu'une autre unité du groupe l'était beaucoup mieux.

L'acheteur a convenu que si nous utilisons le nom de cette 2^{ème} filiale pour répondre nous serions admis à concourir à son appel d'offres.

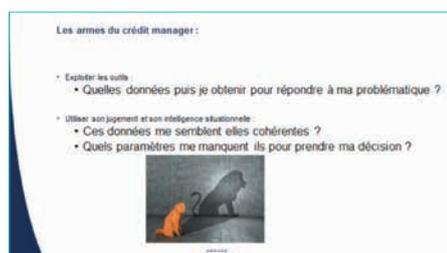
Ce qu'il faut retenir : La machine qui avait pour mission de prendre la décision (décision de travailler avec ce fournisseur si le score financier est supérieur à...) n'aurait pas eu le réflexe de **creuser et vérifier l'information**. L'intervention humaine permet d'instaurer un dialogue et donne la possibilité de pouvoir expliquer, défendre un point de vue, ou signaler une erreur matérielle, ou encore une fausse information.

2^{ème} exemple : Les outils de **relance automatisée** sont formidables car ils n'oublient pas les dates, ni la fréquence des relances à adresser aux clients par exemple par des envois mails. En revanche si chez le client l'interlocuteur a changé et que la nouvelle adresse email n'a pas été modifiée correctement, alors l'outil de relance automatisé ne sera plus du tout efficace.

Ce qu'il faut retenir : Les outils doivent être bien paramétrés. Ils permettent d'automatiser les tâches à moindre valeur ajoutée. C'est l'intervention humaine qui permettra de **contrôler et de résoudre** ce genre de dysfonctionnement. En général, seul l'humain peut traiter les **opérations complexes**.

Le credit manager dispose de beaucoup de données. Mais qu'est-ce qui lui manque pour avoir une **vision globale**, pour disposer du **panorama complet** et ne pas rater les **opportunités** ?

C'est l'**intelligence situationnelle** qui lui permettra d'**avoir le réflexe** d'approfondir, d'investiguer et de ne pas se fier à la seule vision initiale donnée par l'outil pour décider.



La relation avec le commerce et les commerciaux

Souvent les **credit managers pensent** que leurs commerciaux :

- connaissent le credit management ;
- comprennent la différence entre le CA facturé et le CA encaissé ;
- savent ne pas prendre les commandes quand il y a trop de risques ;
- participent toujours aux réunions crédit hebdomadaires ;
- font équipe avec le credit manager.

Dans la réalité, il en est autrement. Pourtant les credit managers ont fait des opérations de sensibilisation, ou sont proches des commerciaux !



La seule préoccupation des commerciaux **restera toujours le chiffre d'affaires** et une fois qu'ils ont vendu, les problèmes simples qui peuvent se poser ne les regardent plus !



On constate ainsi que trop souvent les credit managers et les commerciaux **ne parlent pas la même langue** !

Par exemple, le **commercial comprend bien** qu'il doit avoir un objectif de chiffre d'affaires et de marge : vendre c'est son métier ! Mais souvent quand un **fonds d'investissement** est actionnaire de l'entreprise, un nouvel objectif est assigné aux commerciaux : **c'est le DSO**.

Cette notion de DSO, il faut l'expliquer et indiquer aux commerciaux quels sont les **leviers** qui vont leur **permettre d'agir sur cet objectif**.

Dans certaines entreprises, on peut mettre un **objectif sur le DSO** sous forme d'une **part variable** dans la rémunération, ou aussi mettre un système de **bonus/malus** sur leurs commissions à partir des variations du DSO.

Dès que les commerciaux ont **compris les enjeux pour eux**, ils savent alors agir dans leur intérêt et celui de l'entreprise.

Pour faire comprendre ces enjeux, le credit manager peut apprendre aux commerciaux **quelques notions de base**, par exemple :

- Le **chiffre d'affaires additionnel** à réaliser pour compenser un impayé (30 K€ d'impayés c'est 200 K€ de CA complémentaire à réaliser si la marge est de 15 %) ;
- Le rôle du credit manager comme partenaire dans la **négociation** ;
- La place du credit manager dans la **recherche et la qualification de nouveaux clients**.

Le credit manager est un **allié et non pas un adversaire**.

Cette alliance montre une **grande efficacité** quand le credit manager est **proche du terrain**.

Parmi les participants, quelles sont les entreprises qui ont mis en place un **système d'incentives** des commerciaux sur les résultats du credit management ?

Environ 50 % des participants ont cette pratique.

Parfois le fait de **bloquer les commandes** est un bon moyen pour faire comprendre aux commerciaux les exigences de la fonction du credit manager.

C'est effectivement une pratique efficace mais elle intervient **a posteriori** et on est alors et souvent dans une relation plus conflictuelle. Il nous semble préférable de faire de la **pédagogie en amont**.

Parmi les participants, qui est en **relation directe avec le client** ?

On s'aperçoit qu'il y a 2 écoles :

- Celle où les commerciaux et le credit manager **sont alliés**. Cela donne deux leviers distincts de négociation possibles.
- Celle où le **credit manager est exclu** de la relation commerciale.

En général, la première école est **plus performante**.

Parmi les participants, quelles sont les entreprises où les commerciaux **négocient eux-mêmes les conditions de paiement** ?

En général, beaucoup de commerciaux ne connaissent pas les conditions de la vente et les conditions de paiement. Ils choisissent une **pratique standard ou acceptent** ce que le client impose pour par exemple ne pas trop céder sur les prix.

Cette pratique est souvent le moyen de **faire travailler ensemble** le credit manager et les commerciaux. C'est intéressant que les commerciaux sachent qu'ils ont une **latitude de négociation** en jouant sur les délais (dans le respect de la loi) et sur les tarifs.

L'impact des délais de paiement **sur la trésorerie** est fondamental pour le client comme pour le fournisseur. Donner cette sensibilité aux commerciaux est un moyen

de rapprocher le credit manager et les commerciaux, de trouver **un langage commun**.

En réalité, on est toujours dans le champ de la **communication et de la pédagogie**. Les commerciaux sont capables **d'appliquer ce qu'on leur demande de faire** et ils le sont dès qu'ils en ont **compris l'intérêt**. Parfois ce sont aussi des opportunités qui poussent à faire évoluer les pratiques.

Les risques de l'uniformisation et l'intelligence situationnelle

Tout le monde a eu un jour à compléter un questionnaire où il est demandé à la personne interrogée de cocher des cases. Or, vouloir tout segmenter en quelques cases n'est pas réaliste car les réponses ne sont jamais binaires.

À trop vouloir **définir un cadre précis, on passe à côté de l'essentiel** et du spécifique. À trop normaliser on ferme la possibilité de se saisir de nouvelles opportunités.

L'histoire de **KODAK** est édifiante :

- 1970 : Kodak est **leader mondial** de la vente d'appareils photo en réalisant 2 ventes sur 3.
- 1975 : Kodak **invente le numérique** mais

l'entreprise **n'y croit pas** et ne poursuit pas le développement de ce marché.

- 1980 : Canon, Sony, Nikon... se développent sur le marché du numérique.
- 1994 : Kodak décide d'entrer sur le marché du numérique.
- 2000 : la part de Kodak dans le marché du numérique est de moins de 5 %.
- 2012 : Kodak dépose le bilan.

Ce qu'il faut retenir c'est que les choses ne sont jamais écrites une fois pour toutes. Kodak a **inventé le numérique** mais ne s'est pas remis en cause pour développer ce nouveau marché. Il n'a pas eu **l'intelligence de la situation**. Il ne faut pas être ancré dans ses certitudes. Il faut savoir **sortir du cadre, être à l'écoute**, être ouvert aux changements et aux évolutions.



creditsafe

La **Data Intelligence** au cœur de votre entreprise

#RestezSafe. Bénéficiez directement en ligne de **votre accès libre 30 jours, sans engagement !**



Rapports de solvabilité France en illimité & International*



Surveillance France en illimité & International*



Comportements de paiement* et 3D Ledger*



Profil et bilan de Santé Financière de vos portefeuilles

Creditsafe soutient les **Credit Managers** et les entreprises, et proposent un accès libre au meilleur de ses services d'informations. **#RestezSafe** est une offre **solidaire et gratuite**, inscription jusqu'au 30/06/2020.

Créez instantanément votre accès #RestezSafe avec Creditsafe en vous connectant en ligne à l'adresse : bit.ly/RestezSafe

* Rapports de solvabilité et Surveillance en illimité France et 10 crédits à l'International (zone 1). 3D Ledger si participation à Trade Payment Data.



Concrètement, pour appliquer au quotidien cet état d'esprit, il ne faut pas essayer de mettre les formes carrées dans des trous ronds et inversement.

- Ce n'est pas parce qu'un client ne correspond pas parfaitement à **tous les critères** d'éligibilité qu'il faut **systématiquement l'écartier**. Peut-être qu'un creusant un peu plus on peut trouver de réelles opportunités de développement.
- Il ne faut pas tomber dans le travers de **tout vouloir codifier**. Il faut laisser place à l'analyse humaine. Les scores sont nécessaires pour automatiser les démarches et les décisions les plus simples. Ils ne doivent **pas être l'unique source** de décision.

Un exemple client :

Nous avons un client historique, le profil **d'un client parfait** avec un dépôt de garantie, un paiement des factures par prélèvement, un délai de paiement à 30 jours.

Ce client a été racheté par une structure plus importante qui d'emblée a souhaité casser les accords antérieurs pour imposer ses conditions, « **à prendre ou à laisser** ». Le commercial s'est rapproché du credit manager pour avoir son assistance. La discussion s'est ouverte en demandant au client pourquoi il nous avait choisi en tant que fournisseur et s'il pensait que c'était simple de changer de fournisseur (location de matériel de transport).

Ensuite nous avons fait valoir qu'il fallait au minimum respecter la loi sur les délais de paiement avant d'envisager de négocier un allongement du délai de paiement.

Dans une discussion **ce n'est jamais tout ou rien** ; il faut **écouter la demande** du client et **argumenter la position** que défend l'entreprise. Le fait que le credit manager soit associé à la négociation permet au commercial d'avoir **le soutien de quelqu'un qui a du recul** par rapport au client et qui possède des **arguments juridiques et financiers**.

C'est vrai qu'il est plus simple de **rester dans la routine** et de ne pas se casser la tête pour satisfaire le client quand les conditions demandées n'entrent pas dans le champ habituel, ou quand les anciennes pratiques doivent être remises en cause.

Les avancées obtenues avec cette négociation n'ont pas été spectaculaires mais **le dialogue**

est maintenu avec le client et il est conservé dans notre portefeuille.

Aujourd'hui seule l'intervention humaine permet **d'adapter le système** dans un environnement complexe qui bouge tout le temps : en général, 80 % des conditions peuvent être satisfaites par la machine, 20 % doivent l'être par l'humain.

Un autre exemple client :

Le processus de **financement des ventes** a été automatisé dans une entreprise. À partir d'une plateforme, le client dépose son dossier de financement et ses commandes. Les commandes sont livrées et pour que le fournisseur soit payé, il faut que le PV de réception des marchandises soit signé.

C'est en effectuant les relances pour retards de paiement que l'on a constaté que les PV étaient bloqués chez **un mauvais destinataire**. Ils ne pouvaient donc pas être signés comme prévu pour déclencher automatiquement le paiement.

C'est l'humain qui écrit la partition et la machine qui la joue. C'est l'analyse humaine qui détecte le dysfonctionnement et peut corriger l'erreur.

Témoignage :

On voit bien qu'il faut remettre **de l'humain au cœur des processus**.

On nous parle sans arrêt **d'intelligence artificielle** qui doit nous permettre d'automatiser les tâches qui ont peu de valeur ajoutée. Dans notre entreprise, on essaye de développer l'IA au niveau crédit client. On se rend compte que ce n'est pas facile à mettre en place. On nous avait promis des choses et au bout d'un an, on ne voit rien venir. Peut-être que c'est spécifique à la France ? Peut-être qu'en Europe c'est différent ? Mais chez nous le directeur commercial n'est pas intéressé. On ne peut pas compter sur lui comme **moteur du changement**.

Qui travaille avec l'Allemagne ?

C'est vrai que les entreprises allemandes ont la réputation de pratiquer des délais de paiement courts et d'avoir une grande rigueur dans leurs processus de fonctionnement.

Lors d'une mission dans un groupe international, les Allemands nous ont demandé : « **Pourquoi relancez-vous les clients ?** »

Culturellement cette pratique leur paraît inutile. Pourtant, à l'examen de leurs balances clients, nous avons constaté qu'ils en avaient **oublié l'essentiel** ! Par exemple, des factures n'avaient pas été adressées aux clients et ils ne s'en étaient pas rendu compte, persuadés qu'avec ces clients il n'y avait pas de problèmes de paiement ! C'est dans ces **échanges multiculturels** qu'on se rend compte que **l'humain a une place encore plus grande** que les outils.

Qui utilise le comportement payeur ?

C'est un indicateur qui fonctionne correctement en complément d'autres indicateurs.

Le rêve suprême est d'arriver à créer un **comportement payeur prédictif**, l'idée de pouvoir, à partir des données du passé, prédire si le client est encore capable de payer et le sera demain.

Pour l'instant ce n'est pas encore au point pour le côté prédictif, en revanche c'est un **bon outil d'alerte**.

Est-ce que vous connaissez le mechanical turk ?

C'est un concept développé par Amazon qui prépare l'automatisation par un travail humain de saisie en masse, souvent basé en Inde. Parfois c'est **moins cher** de faire saisir à la main ce qu'on ne peut pas encore automatiser. On donne ainsi **l'illusion de l'automatisation** !

Commentaires :

Je ne comprends pas qu'au XXI^{ème} siècle beaucoup d'entreprises n'ont pas encore compris qu'on **est plus fort à 2 que tout seul**. Le tandem credit manager et commercial est beaucoup plus puissant quand il s'agit de négocier chez le client et quand les deux compétences s'additionnent.

Malheureusement sur le terrain, on rencontre encore beaucoup de commerciaux qui ne **peuvent pas expliquer** ce que le credit manager fait dans leur entreprise et inversement.

C'est vrai que souvent c'est **la course au chiffre d'affaires** dans les entreprises. Le credit manager ne peut **pas tout traiter manuellement** pour répondre dans un délai raisonnable. Il doit donc automatiser certaines tâches, les plus simples, et traiter par lui-même les prises de décisions les plus complexes. L'automatisation n'exclut pas le contrôle !

Observatoire des bilans confidentiels sur 12 mois glissants

Avril 2019 – Mars 2020

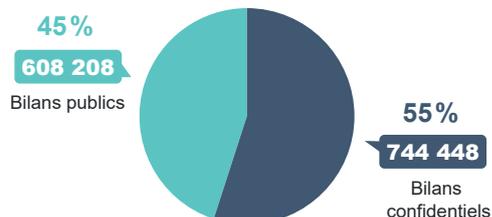
60,3 %

de bilans confidentiels >

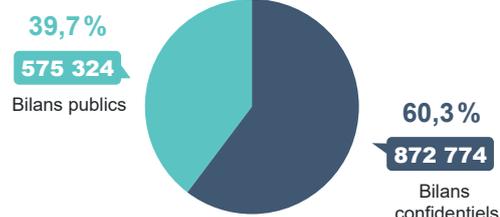
60,3 % des entreprises ayant déposé leurs comptes ces 12 derniers mois ont opté pour la confidentialité partielle ou totale de leurs comptes*.

Soit **+17,2 %** de bilans confidentiels en 1 an :

BILANS DÉPOSÉS AVRIL 2018 – MARS 2019



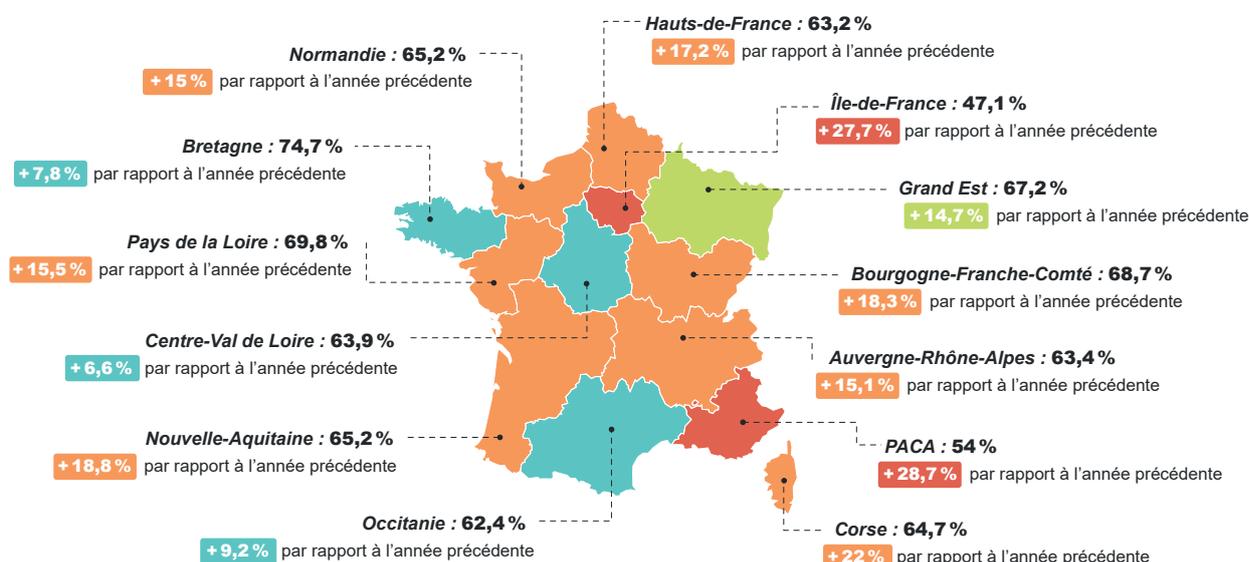
BILANS DÉPOSÉS AVRIL 2019 – MARS 2020



Sur 12 mois

Focus régional

% de bilans confidentiels sur 12 derniers mois glissants (avril 2019 – mars 2020) + évolution par rapport à l'année précédente :



* Les entreprises concernées par la confidentialité totale du dépôt des comptes sont les sociétés commerciales remplissant au moins 2 des critères suivants :

- ▶ Un total du bilan inférieur à 350 000 €
- ▶ Un chiffre d'affaires inférieur à 700 000 €
- ▶ Moins de 10 salariés

Les entreprises remplissant 2 des 3 critères suivants sont concernées par la confidentialité de leur compte de résultat (le bilan et l'annexe comptable restent publics) :

- ▶ Un total de bilan de 4 millions d'euros
- ▶ Un chiffre d'affaires net de moins de 8 millions d'euros
- ▶ Moins de 50 salariés

Les entreprises qui souhaitent bénéficier de cette option doivent, lors du dépôt des comptes annuels, y joindre une déclaration à cet effet. **Infolegale collecte systématiquement cette information.**

Par ailleurs, Infolegale, en tant que société en information de solvabilité et de prévention de défaillance, a accès à l'intégralité des comptes des sociétés déposant leurs comptes à titre confidentiel et peut donc intégrer les informations dans son score de solvabilité.



L'AFDCC face à la crise sanitaire et économique

L'AFDCC face à la crise sans précédent qui frappe notre pays a voulu se montrer proactive et proche de ses membres.

Aussi, elle a organisé une série de webinars pendant trois semaines entre le 2 avril et le 16 avril, six webinars par semaine regroupés par délégations de l'AFDCC. Ces webinars ont été organisés par l'équipe des permanents de l'AFDCC et animés par Jérôme Mandrillon, Président d'honneur de l'AFDCC et délégué général des Assises des délais de paiement. Parallèlement, l'AFDCC a envoyé à tous ses membres une enquête flash dont les résultats ont été dévoilés lors de la deuxième session des webinars

La session du 2 avril a porté sur les mesures prises par le gouvernement pour amortir les effets de la crise. Jérôme a parlé de la crise sanitaire et son impact sur l'activité économique, rattrapable (BTP, coiffure...), difficilement rattrapable (automobile, librairie, tourisme, restauration/hôtellerie), favorable (distribution alimentaire, sites e-commerce) et sur le BFR avec le risque d'augmentation des défaillances d'entreprises. Puis Jérôme a parlé des différents dispositifs mis en place :

- Dispositifs des pouvoirs publics (*cf* fiche technique à la fin du magazine) ;
- Dispositifs complémentaires : report du paiement des factures d'eau et d'énergie ; report du paiement des loyers commerciaux ; report des assemblées générales de 3 mois ;
- Dispositif des établissements financiers : assurance-crédit (retour des CAP), banque (rééchelonnement des prêts bancaires, prêts garantis par l'État, intervention de la BPI (lignes court terme, prêts sans garantie, suspension des échéances de prêt) ;
- Dispositif d'aides régionales ;
- Dispositif pour les procédures collectives et les délais procéduraux (*cf* fiche technique à la fin du magazine).

La deuxième session des 8 et 9 avril a porté sur les dernières informations utiles recensées par l'AFDCC : inquiétudes du patronat sur l'attribution des prêts ; report des charges fiscales et sociales d'avril dans les mêmes conditions ; prévisions 2020 Coface : défaillances d'entreprises + 15 % en France ; mise en ligne gratuitement par la Banque de France de votre rapport d'analyse financière ; différentes caractéristiques des prêts de soutien ; soutien aux entreprises exportatrices (renforcer le dispositif de cautions et préfinancement export, élargir le dispositif CAP France Export, étendre d'un an la période de prospection couverte par les assurances prospection et informer et accompagner les PME et ETI) ; discussion sur l'Ordonnance du 25 mars 2020 et sur une application pratique de la force majeure en droit.

D'autre part, Jérôme s'est efforcé de répondre aux questions posées lors des webinars du 2 avril.

Également, Jérôme a essayé une analyse sur la façon de « repenser les processus en temps de crise » :

1. Recouvrement

Définir la typologie de client est plus que jamais d'actualité : Groupe national, ETI, PME, TPE/artisan/commerçant, Public national ou régional, Particulier, Export.

Recommandations :

- Marquer les entreprises « égoïstes » : DPO > à 50 jours ; profil payeur (interne ou externe) ; sanctionné DGCCRF
- Traiter les impayés bancaires avec plus d'attention : contact téléphonique
- Mettre en place une cellule de crise : traitement de toute demande de report de paiement
- Répondre aux courriers types de demande de report de paiement :
 - **Comprendre les difficultés** traversées qui concernent toutes les entreprises y compris la vôtre
 - **Rappeler les dispositifs** mis en place par les pouvoirs publics
 - **Appeler à la solidarité entre les entreprises** (comité de crise soutenu par les fédérations professionnelles)
 - **Donner le nom d'un référent dans l'entreprise** à même de répondre à une difficulté financière grave du client
- Continuer les cycles de relances écrites et téléphoniques :
 - **Détecter les difficultés** des clients
 - **Rappeler les dispositifs** mis en place par les pouvoirs publics
 - **Donner le nom d'un référent dans l'entreprise** à même de répondre à cette difficulté.

2. Risque clients

Anticiper les difficultés

Recommandations :

- Refaire l'analyse des clients à risque : stratégies et accompagnements (informations sur les aides publiques)
- Récupérer les profils payeurs : DPO et profil payeur externe
- Suivre les variations d'encours trop importantes et les ouvertures de compte spontanées
- Pour les assurés crédits : suivre l'amplitude des réductions et résiliations
- Comité crédit : situation et décision de passage au contentieux.

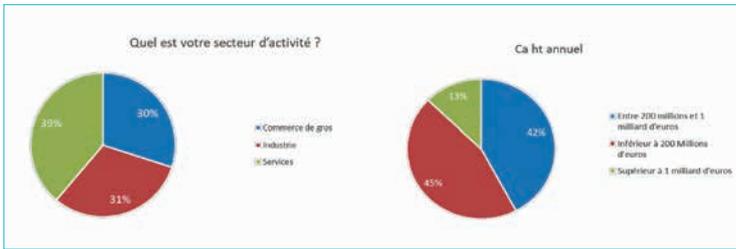
3. Contentieux

Adapter vos stratégies

Recommandations :

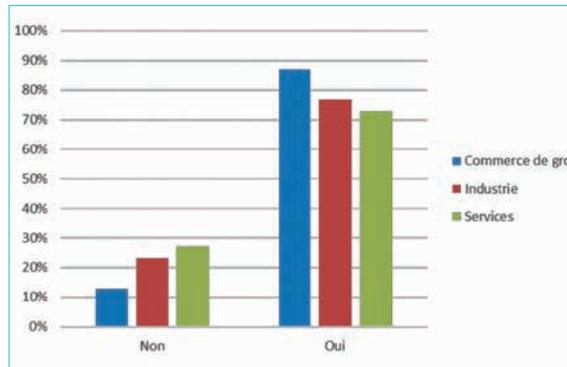
- Négociation : stratégies et accompagnements (informations sur les aides publiques)
- Médiation : médiateur des entreprises, Medicys...
- Actions :
 - Intervention judiciaire sur les contentieux importants
 - Injonction de payer (obtenir un titre exécutoire)

Enfin, Jérôme a commenté les résultats de l'enquête Flash : **180 réponses exploitables ; 74 % des CM font partie d'un groupe**



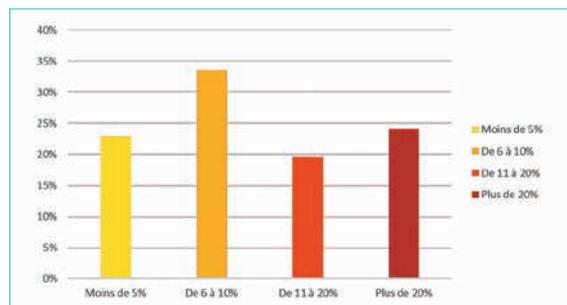
Retards de paiement

Constatez-vous depuis le 15/03 une hausse des retards de paiement ?



78 % des CM constatent une hausse des retards de paiement

Dans quelle proportion par rapport au mois dernier ?



Assurance-crédit

Sur les 58 % des CM qui utilisent l'assurance-crédit, 55 % constatent une hausse des réductions et résiliations



La troisième session des 15 et 16 avril a porté sur les dernières informations utiles recensées par l'AFDCC :

- Fin de confinement le 11/05 (les aides sont reconduites sur avril) ;
- Mise en place du chômage partiel (rappel : les entreprises paient leurs salariés avant d'être remboursées) ;
- Fonds de développement économique et social (FDES)

suivi par le CIRI : aide portée de 75 M€ à 1Mds € (prêts destinés aux entreprises en difficulté – conciliation et mandat ad hoc) ;

- Aide exceptionnelle de 1250 € pour les artisans commerçants ;
- Fonds de solidarité : aide portée de 2000 € à 5000 € ;
- Respect rigoureux des délais de paiement par les grandes entreprises (réaffirmé par Bercy) ;
- Aides régionales et départementales.

D'autre part, Jérôme s'est efforcé de répondre aux questions posées lors des webinars des 8 et 9 avril.

Également, nous avons pu avoir la position de certains assureurs crédit et des courtiers sur cette crise et les mesures à prendre.

Nous remercions sincèrement Coface, Credendo et Groupama ainsi que Philippe Puygventos du cabinet Diot Crédit et Emmanuel Portier du cabinet Jean Busnot d'avoir participé à ces webinars.

Enfin, Jérôme a donné un certain nombre de sites de nos partenaires mis à disposition gratuitement pendant la période de confinement.

L'AFDCC tient à remercier l'ensemble de sa communauté pour sa participation à ces webinars.

Vous pouvez avoir accès aux présentations sur simple demande à contact@afdcc.com





COVID-19

Conjoncture et risques



La crise du Coronavirus est une crise sans précédent, à la fois sanitaire et économique, qui touche désormais l'ensemble des pays du monde.

Le **crédit interentreprises** représente, aujourd'hui, en France, près de **700 milliards d'euros**. Le rôle des assureurs crédit est donc primordial pour préserver la trésorerie des entreprises et continuer à les prémunir contre les risques d'impayés.

L'exposition aux risques des 3 principaux assureurs crédit se chiffre aujourd'hui autour de 2 200 milliards d'euros au niveau mondial avec une faible rémunération du risque mais de bons ratios de sinistralité (entre 40 % et 50 % sur les 4 dernières années).

À l'heure où ces **prévisions de défaillances**, à l'échelle nationale, **ont bondi** à 8 % selon Euler Hermes (+6 points vs les prévisions de janvier 2020) et à 14 % à l'échelle mondiale, l'attente autour des dispositifs des compagnies d'assurance était forte.

Dans ce contexte de crise, les assureurs crédit ont commencé à **réduire leurs expositions** sur les risques qu'ils estiment les plus sensibles.

DIOT Crédit dispose d'un outil unique sur le marché, **DCC**, qui permet de suivre les taux d'acceptation des compagnies d'assurance sur les demandes effectuées par leurs clients. L'accompagnement des assureurs avait été globalement historiquement élevé en 2017 et 2018 avec des taux d'acceptation de l'ordre de 80 %. Ce taux, anormalement haut, a ensuite commencé à diminuer au cours de l'été 2018 pour atteindre environ 66 % aujourd'hui.

La crise économique dans laquelle nous sommes entrés est donc brutale, violente, sans précédent. La durée de cette crise est totalement imprévisible.

On pourrait avancer **deux scénarios** bien différents :

1. Une sortie rapide avec un impact sur quelques mois et un rebond de l'économie avant la fin de l'année 2020,
2. Une réplique de l'épidémie avec une seconde période de confinement à l'automne accompagnée d'une forte récession mondiale.

Chacun pense et souhaite bien sûr que le scénario 1 se réalise, scénario qui sous-entend un plan de relance à prévoir dès aujourd'hui au niveau de l'État et au niveau de chaque entreprise.

Qui aurait prédit il y a quelques semaines un baril de pétrole à moins de 30 USD, les avions d'Air France immobilisés à 90 %, un endettement de l'État qui devient abyssal... ?

Cette crise nous apprend à travailler autrement, à revoir les dogmes de l'orthodoxie budgétaire, à mesurer l'impact visible de nos déplacements sur l'environnement, à consommer différemment, à revoir la nature de nos échanges...

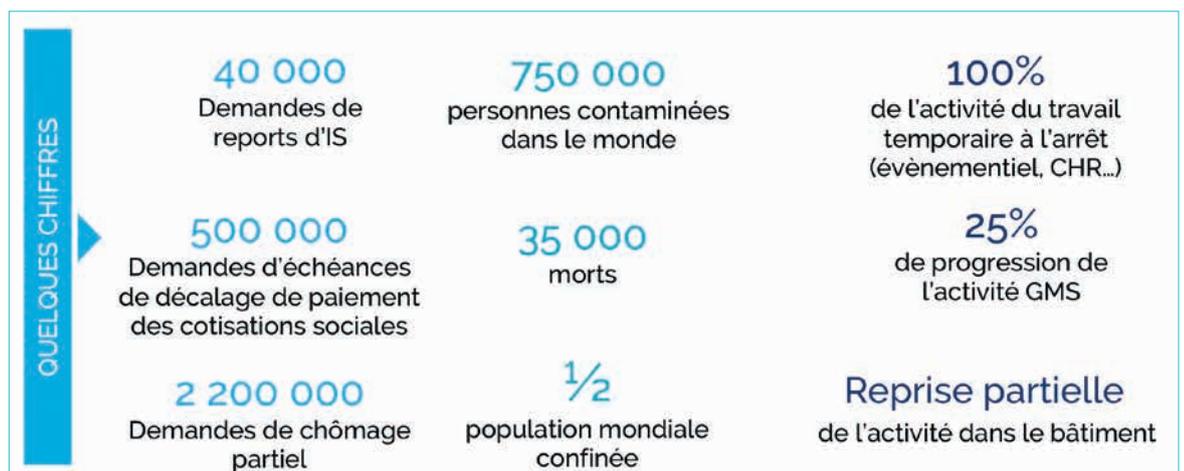
Dans cette période d'incertitude et de bouleversements, les **équipes de DIOT Crédit sont en contact quotidien** avec les assureurs crédit, les pouvoirs publics, les fédérations professionnelles afin d'assurer une veille constante sur l'évolution des positions et dispositifs et afin d'informer ses clients.

Un **prochain décret** doit détailler la contre-garantie de l'État sur le crédit interentreprises. Les pouvoirs publics ont annoncé, le 19 mars dernier, la mise à disposition d'une enveloppe de 12 milliards d'euros. Les modalités du dispositif **CAP / CAP+ / CAP EXPORT** seront connues en France le 3 avril prochain.

Thibaud HARNOIS
Directeur Relations Arbitrage



Sur le mois de mars 2020, le **taux d'acceptation des assureurs** est ramené à **62,6 %**, montrant déjà une baisse de plus de 4 points par rapport au taux d'acceptation des 12 derniers mois glissants.



Comdata Cash Management, une expérience financière différenciante !

La crise provoquée par l'épidémie de Covid19 accentue l'importance d'une gestion optimisée de la trésorerie pour une entreprise. Les retards de paiement, facteurs aggravants dans les risques de faillite, le sont d'autant plus aujourd'hui.

Les saisines du Médiateur des entreprises et du Médiateur du crédit sont en forte augmentation, avec un suivi spécifique concernant les retards de paiement.

Dans ce contexte mouvementé, il est crucial de conserver une dynamique de Partenariat entre Client et Fournisseur. Votre capacité à rebondir et la co-crédation de valeur en dépendent.

Nos experts Comdata Cash Management vous accompagnent pour **préserver votre trésorerie**, tout en respectant **votre image de marque**.

L'objectif est d'optimiser le recouvrement tout en maintenant des relations de partenariat fort grâce à une **expérience financière différenciante**.

Les **5 actions clés** préconisées par nos experts Comdata Cash Management :

1 - Maintenir les processus de recouvrement malgré un contexte qui se complexifie :

Au regard de la baisse de joignabilité et les incertitudes économiques, il est essentiel d'assurer la dynamique de collecte et de continuer à optimiser le DSO.

L'enjeu est d'adapter avec finesse l'intensité de relance dans sa fréquence et sa tonalité.

2 - Protéger la Relation Client dans les interactions et les solutions mises en œuvre :

C'est une clé de la performance de recouvrement des équipes Comdata Cash Management : **conserver un lien constructif avec vos clients et préserver votre image de marque**. Cela passe notamment par le renforcement de la sensibilisation des clients sur la nécessité de respecter les échéances.

3 - Faire preuve d'agilité :

Il est crucial de s'adapter en permanence au contexte qui évolue rapidement avec la crise. Il faut donc disposer d'éléments de reporting et de pilotage.

Il est nécessaire d'en tenir compte au quotidien pour

ses arbitrages de stratégie.

Cela se traduit principalement par des évolutions rapides de scénarios de relance multicanale.

4 - Renforcer la posture conseil pour chaque client :

Dans ce contexte incertain, les situations sont totalement différentes d'un secteur à l'autre.

Les processus de relance et de traitement doivent être complètement personnalisés.

Les équipes Comdata Cash Management s'appuient sur des enquêtes de solvabilité poussées pour **améliorer la prise de décision**.

L'objectif est de combiner la gestion du risque avec les stratégies de relance. La personnalisation des actions reste un levier de performance déterminant.

5 - Garantir une expérience financière différenciante :

Le facteur clé de performance des équipes Comdata Cash Management est de **maintenir un lien fort entre Relation Client et performance du recouvrement**. C'est une clé déterminante pour préparer efficacement les semaines à venir.

À travers l'application de ces bonnes pratiques, les équipes Comdata Cash Management accompagnent leurs clients avec un niveau constant de performance et d'efficacité.

Elles veillent à **garantir une expérience financière différenciante**.

Pour nous contacter : contact-cash-management@comdatagroup.fr

À propos de Comdata :

Comdata, à l'avant-garde du Management de la Relation Client, annonce la création de Comdata Cash Management, une nouvelle division dédiée au recouvrement pour une expérience financière différenciante.

Cette nouvelle division regroupe les activités de Cash Management Services et France Contentieux.

Spécialiste du recouvrement, de l'optimisation du poste client et du DSO depuis plus de 45 ans, en France et à l'international, Comdata accompagne les clients sur 4 axes :

- audit et conseil
- relance et recouvrement
- innovation et outils
- enquête de solvabilité sur mesure



Interview Christophe Massot

Responsable Credit Management chez Saint-Gobain



Christophe MASSOT

• **Credit Management et Administration des Ventes sont étroitement liés et une bonne synergie entre ces fonctions est bénéfique aux entreprises. Pour commencer, pouvez-vous nous décrire votre organisation interne ?**

Nous avons une organisation multisite. On compte quatre usines de production en France, une en Italie, cinq en Chine, une au Japon, trois en Inde et deux aux États-Unis.

A contrario, la direction générale, la direction financière, la direction commerciale et la supply chain sont centralisées en France, dans la Vaucluse.

Alors que le Crédit Management est rattaché à la direction financière, les ADV, elles, dépendent des directions de chaque site et rapportent fonctionnellement à la supply chain, en France.

• **D'expérience, chaque entreprise a une définition particulière du rôle de l'ADV. Pouvez-vous nous donner la vôtre ? Quelles sont les missions couvertes ?**

La mission principale de l'ADV est la satisfaction du client au sens large du terme. C'est le maillon essentiel dans la relation entreprise/client.

En externe, l'ADV est le reflet de la société. Elle se doit de répondre aux demandes de devis, réceptionner et confirmer les commandes, dans un délai très court.

Elle a aussi un rôle d'information envers les clients sur le statut de la commande et de l'expédition.

En interne, son rôle principal est de traiter les prévisions de vente, à partir des devis et commandes. Elle assure aussi la coordination des commandes multi-sourcées.

Grâce à ces informations, la supply chain a une vision globale de la charge de fabrication des usines et peut aussi communiquer les délais aux équipes commerciales.

Dans notre organisation, les missions assurées par les ADV sont très larges.

Elles couvrent tout le cycle « Order to Cash » :

- Gestion de la base de données clients (gérée en central pour l'ensemble des sites de l'organisation),
- Gestion des devis et entrées de commandes,
- Expédition,
- Facturation.

Les ADV assurent également le suivi des opérations documentaires (crédits et remises documentaires) en collaboration avec le crédit management, les imports de marchandises des autres sites, le suivi des notes de commissions pour les agents et intermédiaires situés à l'étranger et quelques opérations de

recouvrement de créances... Tout cela dans un environnement très international avec un chiffre d'affaires réalisé à 80 % à l'export sur tous les continents... Vaste programme !

• **À votre avis, quels sont les principaux échanges qui doivent se faire entre Crédit Management et ADV et pourquoi ?**

Du fait de sa relation privilégiée avec les clients, l'ADV a une importance cruciale dans le cycle Order to Cash. Une ADV de qualité aura un impact positif sur la performance « Cash » de l'entreprise.

Ces échanges s'articulent principalement autour des étapes du cycle « Order to Cash » :

- **La fiabilité de la base de données clients.**

Les coordonnées du client doivent être correctement renseignées (raison sociale, adresse, identifiant national, numéro de TVA).

Il convient d'obtenir les différents contacts que sont l'acheteur, l'utilisateur et le service financier avec leur nom, numéro de téléphone...

Afin d'éviter que les factures ne se perdent, il est essentiel d'obtenir des adresses mail d'envoi des factures ou portails fournisseurs à disposition.

- **La politique crédit.**

Les ADV sont les gardiens du temple. Ils doivent avoir la connaissance de la politique crédit de l'entreprise et, bien évidemment, l'appliquer. En termes de gestion du risque client et optimisation du BFR, il est primordial de s'assurer que les devis et accusés de réception de commandes soient conformes à la politique crédit.

- **La facturation.**

Les échanges très réguliers avec les ADV sont axés sur l'importance d'émettre les factures le plus rapidement possible, tout en garantissant un niveau de qualité optimale.

Malgré nos contraintes de planification industrielle à plusieurs mois, des Incoterms et des modes de transport, nous nous efforçons de facturer les clients en fonction de la condition de paiement et leur cycle de paiement.

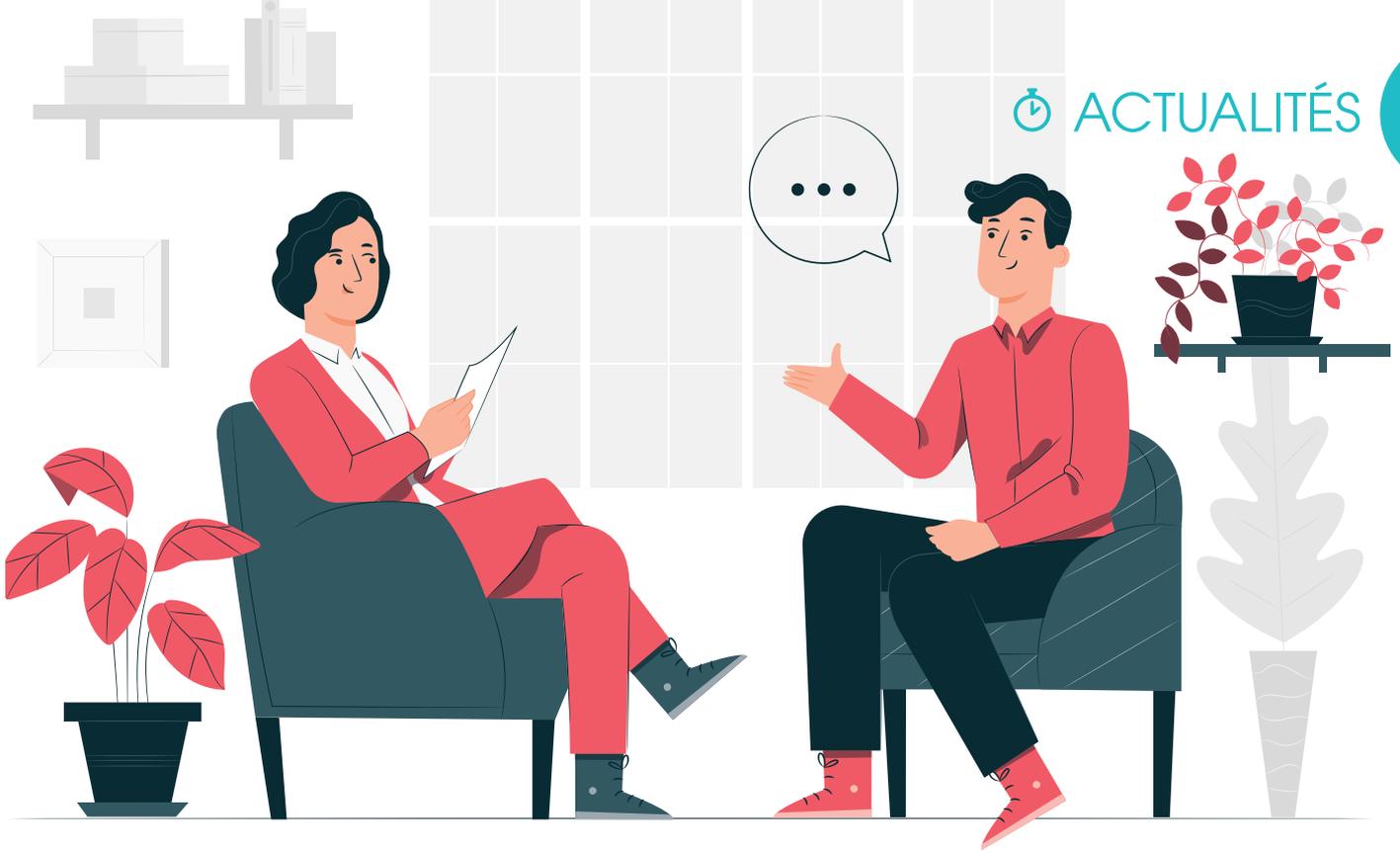
- **Le recouvrement**

Dans notre organisation, la gestion du recouvrement est animée par le Crédit Management. Les relances, préventives et curatives, sont effectuées directement par le service commercial. Seuls quelques clients sont relancés directement par les ADV.

En ce qui nous concerne, un module de formation « Crédit Management » est assuré aux nouveaux entrants.

De plus, pour maintenir un niveau de performance élevé, nous effectuons une revue annuelle avec





les différentes ADV sur la politique crédit, nous rappelons les enjeux du cash et informons des éventuelles modifications réglementaires ou opérationnelles (internes).

• **À quelle organisation êtes-vous le plus favorable et pourquoi ? Un service clients regroupant toutes les fonctions ? Un service crédit qui intègre l'ADV ? Deux services distincts ?**

Il y a autant d'organisations que de structures d'entreprises. Ma préférence tend tout de même à une séparation des services, gage d'indépendance et d'autonomie dans la prise de décisions.

• **Quels sont pour vous les gains principaux d'une amélioration du fonctionnement de l'ADV ?**

Sans hésitation, la fidélisation du client. La relance préventive auprès d'un client satisfait est toujours plus aisée qu'auprès d'un client mécontent par des livraisons non conformes en termes de délai, qualité, documentations... Ensuite, l'amélioration inévitable de la performance cash de l'entreprise, par l'envoi de factures « propres », aux bons interlocuteurs, par des moyens de communication adaptés (mail, portail client), et ce immédiatement après l'émission de ces dernières, en respectant les conditions et cycles de paiement du client.

Prenons l'exemple d'un client localisé à l'étranger ayant des cycles de paiement le 1^{er} et le 15 de chaque mois. Avec une condition de paiement à 90 jours net date de facture, il conviendra de planifier l'expédition et la facturation avant le 15 du mois, cela assurera un paiement le 15 de M+3, et non pas le 1^{er} de M+4.

Ceci n'est qu'un exemple d'adaptation. Il en existe bien d'autres. Le cumul de toutes ces adaptations aura un impact non négligeable sur la performance cash de l'entreprise.

• **De manière très concrète, pouvez-vous nous donner des exemples de choses ou de process à mettre en place rapidement entre ces fonctions pour une amélioration rapide des performances de l'entreprise ?**

La communication est la clé. Mails et réunions ne sont pas suffisants.

Mes contacts quotidiens avec l'ADV, facilités par la proximité de nos bureaux, sont un atout indéniable. Nos échanges, nos points réguliers sur des éventuels blocages de dossiers, les diverses interrogations sur des crédits documentaires permettent de faire un point fréquent sur le niveau de facturation. Les revues annuelles sur les procédures permettent de manière plus formelle de faire un rappel sur les règles, les procédures en place et les bonnes pratiques.

C'est également l'occasion de mettre en évidence la contribution des ADV sur la performance cash de l'entreprise.

En ce qui concerne les autres sites, en plus des échanges quotidiens par téléphone ou mails, j'essaie dans la mesure du possible de faire une visite sur place au moins une fois tous les 2 ans.

En termes de process, nous avons déployé en janvier 2020 le CRM Salesforce. Cet outil permet, entre autres, de saisir les offres des clients et les faire valider (en fonction de critères définis à l'avance) par le Crédit Management et la direction commerciale. Une fois les validations obtenues, les offres sont envoyées aux clients. À réception de la commande, l'ADV récupère les données de l'offre dans Salesforce pour le passage en commande.

Les valideurs peuvent accéder à Salesforce à tout moment, grâce à l'application sur leur mobile. En ce qui concerne le Crédit Management, j'ai également à disposition l'application mobile Coface qui me permet,

même en déplacement, d'obtenir des informations financières et ainsi valider, ou pas, chaque dossier.

Cette digitalisation permet à l'ADV de s'assurer que la commande est conforme à la politique crédit et commerciale mais aussi d'avoir une traçabilité des validations successives, idéale pour le contrôle interne.

• **De manière plus générale et aux vues de l'importance de l'Administration des Ventes, pensez-vous que ces fonctions soient assez valorisées et valorisantes dans les entreprises ?**

Vu toutes les compétences et connaissances nécessaires à la fonction Administration des Ventes, il me semble qu'elle n'est pas encore valorisée et reconnue à son juste niveau, mais cela est en train de changer.

D'autre part, on parle de « Customer Service » à l'étranger. Ne serait-il pas plus juste, en France aussi, de renommer l'ADV par Service Client ? L'accent serait ainsi mis sur le service apporté au client, plutôt que sa simple administration.

• **Enfin, si vous deviez citer 3 indicateurs qui permettraient d'objectiver les ADV sur leurs performances, quels seraient-ils et pourquoi ?**

- Les délais de réponse aux clients sur les demandes de devis, confirmations de commandes et livraisons dans les délais. Ces indicateurs sont le reflet du taux de service aux clients, indispensables pour sa satisfaction et fidélisation.
- Le taux d'émission d'avoir. En ce qui me concerne, l'indicateur principal sur la qualité de la facturation, qui doit être le plus bas possible.
- Enfin, le délai entre la date d'expédition, la date d'émission et d'envoi de la facture. Un délai court traduira une bonne compréhension et une réelle adhésion à la culture cash de l'entreprise c'est-à-dire « être payé le plus rapidement possible ».



COVID-19 : une application pratique de la force majeure

Par Philippe Touzet, Avocat au Barreau de Paris

Depuis l'apparition en décembre 2019 d'une nouvelle forme de Coronavirus à Wuhan, en Chine, l'épidémie s'est répandue dans le monde entier conduisant l'OMS à la qualifier de pandémie. Désormais, un tiers de la population mondiale est confinée afin d'en limiter la propagation, ce qui entraîne une baisse massive de la productivité et l'impossibilité de poursuivre certaines activités. La force majeure pourra-t-elle être invoquée pour minimiser l'impact juridique de la pandémie ? La période post déconfinement sera pour nombre des juristes actuels l'occasion de traiter une telle question, jusqu'alors le plus souvent théorique et universitaire, pour la première fois au plan pratique.



Philippe TOUZET

Depuis la réforme du droit des obligations de 2016, l'article 1218 du Code civil dispose :

« Il y a force majeure en matière contractuelle lorsqu'un événement échappant au contrôle du débiteur, qui ne pouvait être raisonnablement prévu lors de la conclusion du contrat et dont les effets ne peuvent être évités par des mesures appropriées, empêche l'exécution de son obligation par le débiteur. »

« Si l'empêchement est temporaire, l'exécution de l'obligation est suspendue à moins que le retard qui en résulterait ne justifie la résolution du contrat. Si l'empêchement est définitif, le contrat est résolu de plein droit et les parties sont libérées de leurs obligations dans les conditions prévues aux articles 1351 et 1351-1. »

La nouvelle rédaction du Code civil ne modifie pas la notion : il y a force majeure lorsque les trois critères classiques sont réunis : extériorité, imprévisibilité et irrésistibilité, étant rappelé qu'en cas de litige, le contrôle de l'existence du cas de force majeure invoqué relève de l'appréciation souveraine des juges du fond.

1. La force majeure et le contrat

Rappelons tout d'abord que la force majeure ne se décrète pas. C'est un moyen juridique, employé par une partie défaillante au contrat, qui lui permet, si la force majeure est admise, de ne pas subir les conséquences de son inexécution.

En ce qui concerne les marchés publics de l'État, le ministre de l'Économie et des Finances a déclaré que le Covid-19 serait considéré comme un cas de force majeure pour les entreprises. Ainsi, aucune pénalité ne sera appliquée en cas de retard de livraison. Même si cette déclaration n'a aucun impact juridique sur les relations interentreprises, elle constitue un indicateur appuyant la thèse de la force majeure.

La qualification de force majeure peut être délicate dans certains secteurs tels que celui de l'assurance. En raison de la nature des contrats d'assurance, il semble difficile d'envisager que l'on puisse considérer l'épidémie comme un cas de force majeure permettant à l'assureur de se libérer de son obligation : l'assureur accepte par nature de couvrir des risques. De plus, dans la plupart des cas, ces contrats imposent un paiement et son exécution n'est donc pas impossible pour l'assureur.

En droit du travail, l'épidémie de Covid-19 n'est pas un motif de licenciement lorsque le salarié est en CDI. Il ne restera à l'employeur que le licenciement économique, si la pandémie entraîne pour lui des conséquences suffisamment graves. En matière de CDD, la force majeure est l'un des cas de rupture du CDD, sous réserve, bien sûr, de la validation de cette notion au cas par cas par le juge du fond.

2. Qualification de la force majeure : que dit la jurisprudence ?

La maladie (au sens de la maladie de débiteur), tout d'abord, peut constituer un cas de force majeure.

Dans ce sens, il faut citer un arrêt de l'assemblée plénière de la Cour de cassation du 14 avril 2006[[1]] qui l'a admis dans les circonstances suivantes, relevées par l'arrêt : « M. X... a commandé à M. Y... une machine spécialement conçue pour les besoins de son activité professionnelle ; qu'en raison de l'état de santé de ce dernier, les parties sont convenues d'une nouvelle date de livraison qui n'a pas été respectée ; que les examens médicaux qu'il a subis ont révélé l'existence d'un cancer des suites duquel il est décédé quelques mois plus tard sans que la machine ait été livrée ; que M. X... a fait assigner les consorts Y..., héritiers du défunt, en résolution du contrat et en paiement de dommages-intérêts. »

La motivation du rejet est limpide : « Mais attendu qu'il n'y a lieu à aucuns dommages-intérêts lorsque, par suite d'une force majeure ou d'un cas fortuit, le débiteur a été empêché

de donner ou de faire ce à quoi il était obligé, ou a fait ce qui lui était interdit ; qu'il en est ainsi lorsque le débiteur a été empêché d'exécuter par la maladie, dès lors que cet événement, présentant un caractère imprévisible lors de la conclusion du contrat et irrésistible dans son exécution, est constitutif d'un cas de force majeure ; qu'ayant retenu, par motifs propres et adoptés, que seul Michel Y... était en mesure de réaliser la machine et qu'il s'en était trouvé empêché par son incapacité temporaire partielle puis par la maladie ayant entraîné son décès, que l'incapacité physique résultant de l'infection et de la maladie grave survenues après la conclusion du contrat présentait un caractère imprévisible et que la chronologie des faits ainsi que les attestations relatant la dégradation brutale de son état de santé faisaient la preuve d'une maladie irrésistible, la cour d'appel a décidé à bon droit que ces circonstances étaient constitutives d'un cas de force majeure ; d'où il suit que le moyen n'est fondé en aucune de ses branches. »

Par conséquent, on peut considérer qu'un malade du Covid-19 qui n'aurait pas pu exécuter sa prestation dans les temps ne pourra pas se le voir reprocher. S'il guérit, le contrat aura été suspendu. S'il décède, il sera résolu de plein droit conformément aux dispositions de l'article 1218 précité.

Et quid de la jurisprudence relative à d'autres épidémies ?

Les solutions sont hétérogènes.

On relèvera tout d'abord un arrêt de la cour d'appel de Basse-Terre en date du 17 décembre 2018[[2]] qui a refusé de considérer la présence du virus chikungunya dans un hôtel comme un cas de force majeure, estimant que cette maladie est généralement surmontable : l'imprévisibilité et l'irrésistibilité n'étaient pas réunies.

La cour d'appel de Nancy, le 22 novembre 2010[[3]] a adopté la même solution pour la dengue en Martinique.

Dans l'hypothèse d'un confinement, on trouve encore la même solution, prononcée par la cour d'appel de Toulouse le 3 octobre 2019[[4]]. Il s'agissait d'une espèce relative au confinement d'animaux en raison de la grippe aviaire dans laquelle les juges ont considéré que l'impact du confinement sur les résultats de l'exploitation n'établissait pas qu'il présentait un caractère insurmontable et irrésistible.

Dans le cas du Covid-19, il faut nuancer ces solutions, tant sont importantes la virulence de ce nouveau virus et les mesures drastiques sans précédent mises en place afin de l'endiguer, outre le fait que justement, au regard de ces arrêts, le traitement, du Covid-19 n'est pas connu, de sorte qu'il est vraisemblable que les juges du fond optent pour une position différente et admettent la force majeure.

3. Premières décisions concernant le Covid-19

Nous avons pu relever une espèce, extrêmement récente, relative au Covid-19, qui admet la force majeure au bénéfice d'un transporteur aérien (Douai, 5 mars 2020[[5]]) : « Le vol prévu pour le 9 mars 2020 vers l'Italie a été annulé par les autorités italiennes en raison des événements sanitaires liés au Coronavirus. Il s'agit d'une circonstance de force majeure qui n'est pas imputable au défaut de diligence de l'administration. »

Ou encore l'arrêt de la cour d'appel de Colmar qui vient d'admettre la qualification de force majeure de l'épidémie de Covid-19[[6]]. Le professeur Luc Grynbaum expose sur le « blog du Coronavirus » du Club des Juristes que : « Saisie à propos de la rétention administrative d'une personne frappée par cette mesure elle n'a pas pu le faire en sa présence. En effet, cette dernière avait été en contact avec des personnels susceptibles d'être infectés par le virus Covid-19. Aussi la cour relève-t-elle que : « ces circonstances exceptionnelles, entraînant l'absence de M. G. à l'audience de ce jour revêtent le caractère de la force majeure, étant extérieures, imprévisibles et irrésistibles, vu le délai imposé pour statuer et le fait que, dans ce délai, il ne sera pas possible de s'assurer de l'absence de risque de contagion et de disposer d'une escorte autorisée à conduire M. G. à l'audience. »

4. La théorie de l'imprévision : une alternative envisageable

L'imprévision est codifiée à l'article 1195 du Code civil qui dispose que :

« Si un changement de circonstances imprévisible lors de la conclusion du contrat

rend l'exécution excessivement onéreuse pour une partie qui n'avait pas accepté d'en assumer le risque, celle-ci peut demander une renégociation du contrat à son cocontractant. Elle continue à exécuter ses obligations durant la renégociation. »

« En cas de refus ou d'échec de la renégociation, les parties peuvent convenir de la résolution du contrat, à la date et aux conditions qu'elles déterminent, ou demander d'un commun accord au juge de procéder à son adaptation. À défaut d'accord dans un délai raisonnable, le juge peut, à la demande d'une partie, réviser le contrat ou y mettre fin, à la date et aux conditions qu'il fixe. »

L'imprévision est donc applicable lorsqu'il y a un changement de circonstances imprévisible rendant l'exécution du contrat excessivement onéreuse. À la différence de la force majeure, il n'est pas impossible d'exécuter le contrat, mais son exécution est préjudiciable.

Il ne faudra donc pas omettre ce moyen, à condition toutefois que le contrat ne l'ait pas écarté, puisque, on le rappelle, cette disposition n'est pas d'ordre public.

[[1]] Cass., ass. plén., 14 avr. 2006, n° 02-11.168

[[2]] Cour d'appel de Basse-Terre, 1re ch. civile, 17 déc. 2018, n° 17/00739

[[3]] Cour d'appel de Nancy, 1re ch. civile, 22 nov. 2010, n° 09/00003

[[4]] Cour d'appel de Toulouse, 3 oct. 2019, n° 19/01579

[[5]] Cour d'appel de Douai - ch. des Libertés Individuelles - 5 mars 2020 - n° 20/00400

[[6]] Cour d'appel de Colmar, 6^e ch., 12 mars 2020, n° 20/01098





L'ÉTAT D'URGENCE SANITAIRE

dispense-t-il de payer les créanciers ?

Par André Bricogne, Avocat au Barreau de Paris



Cabinet Henri
& BRICOGNE

De nombreux contrats comportent des clauses de pénalités, des astreintes ou des clauses résolutoires qui sont vues comme de bons moyens de contraindre le cocontractant à régler ou exécuter ce qu'il doit au titre du contrat.

Dans le cadre de l'état d'urgence sanitaire, le gouvernement a pris des mesures de neutralisation partielle de ces clauses contractuelles d'astreintes, des clauses pénales, des clauses résolutoires.

Le mécanisme mis en place par l'article 4 de l'ordonnance n° 2020-326 du 25 mars 2020 (modifié le 15 avril 2020) a pour effet de conférer presque automatiquement au débiteur des délais de paiement ou plus généralement des délais d'exécution de ses obligations. Pour autant, cela ne vaut pas autorisation de ne pas payer ce qui est dû¹.

À ce jour, la période de paralysie de certaines clauses contractuelles va du 12 mars 2020 au 24 juin 2020 (soit un mois après la fin de l'état d'urgence sanitaire fixée au 24 mai 2020). **Cette neutralisation n'est que temporaire et les clauses contractuelles auront vocation à faire effet avec un décalage dans le temps.**

Plusieurs situations sont possibles :

1/ L'obligation était échue avant le 12 mars 2020.

La clause pénale ou l'astreinte a pris effet à sa date d'exigibilité et jusqu'au 12 mars 2020. Puis elle est suspendue du 12 mars 2020 au 24 juin 2020 et reprendra son cours après cette date.

2/ L'obligation est échue après le 12 mars 2020 et avant le 24 juin 2020.

L'application de la clause pénale est reportée après le 24 juin 2020 d'une durée égale à la période écoulée entre le 12 mars et la date à laquelle l'obligation est échue.

Si par exemple l'obligation est échue au 20 mars 2020, soit huit jours après le 12 mars, la clause pénale sanctionnant le non-respect de cette échéance ne produira son effet, si l'obligation n'est toujours pas exécutée, que huit jours après la fin de la période juridiquement protégée, soit huit jours après le 24 juin 2020.

De même, si une clause résolutoire, résultant d'une obligation née le 1^{er} avril devait prendre effet, en cas d'inexécution, le 15 avril, ce délai de 15 jours sera reporté à la fin de la période juridiquement protégée.

3/ L'obligation contractuelle a un **autre objet** qu'un paiement d'une somme d'argent et son échéance est postérieure au 24 juin 2020.

Pour prendre en compte la période pendant laquelle l'exécution du contrat a été impossible ou perturbée, le débiteur bénéficiera là encore d'un délai.

Par exemple, si un contrat de travaux antérieur au 12 mars 2020 prévoit la livraison du bâtiment à une date qui échoit après la fin de la période juridiquement protégée, la clause pénale sanctionnant l'éventuelle inexécution de cette obligation ne prendra effet qu'à une date reportée d'une durée égale à la durée de la période juridiquement protégée.

4/ Si une obligation de paiement arrive à échéance après le 24 juin 2020.

Le paiement devra être effectué à bonne date. Aucun report spécifique n'est prévu par l'ordonnance.

Force est de constater que le pouvoir de coercition du créancier est quasiment paralysé pendant toute cette période.

Cela est d'autant plus vrai que les tribunaux ont suspendu la quasi-totalité de leurs activités à l'exception des procédures d'urgence dont le recouvrement de créance ne fait pas partie.

Pour autant, il reste toujours au créancier la possibilité de suspendre sa propre prestation ou ses livraisons. En effet, on ne saurait obliger un fournisseur à continuer à livrer alors qu'il n'a pas été payé de ses précédentes livraisons.

Par ailleurs, les intérêts de retard ne constituent normalement pas des clauses pénales et devraient logiquement continuer à s'appliquer ce qui n'est pas neutre sachant que par défaut l'article L410-10 du Code de commerce en fixe le taux au taux d'intérêt appliqué par la Banque centrale européenne à son opération de refinancement la plus récente majoré de 10 points de pourcentage.

À l'issue de la période protégée, les créanciers retrouveront la possibilité de faire produire leurs effets aux clauses pénales, aux astreintes et aux clauses résolutoires.

Les entreprises débitrices n'auront-elles plus aucune protection en cas de poursuites par leurs créanciers à l'issue de la période protégée ?

Les mécanismes de droit commun retrouveront à s'appliquer.

Il est ainsi rappelé qu'en cas de poursuite judiciaire, le débiteur peut toujours demander au juge de lui accorder des délais de paiement pouvant aller jusqu'à deux ans ainsi qu'une réduction des intérêts au niveau du taux légal.

Par ailleurs, les entreprises en difficulté continuent de bénéficier des procédures préventives de conciliation ou de mandat ad hoc, ou des différentes procédures applicables aux entreprises en difficulté telles que la sauvegarde ou le redressement judiciaire.

Quant à invoquer la force majeure, selon la nature de l'obligation est les circonstances, les juridictions qui seront saisies auront à se prononcer.

En revanche il est acquis par la jurisprudence que la force majeure ne peut pas avoir pour effet de permettre au débiteur de ne pas payer ce qu'il doit lorsque le créancier a exécuté son obligation². À titre d'exemple l'acheteur ne pourra pas refuser de payer ce dont il a reçu livraison.

D'une manière générale, on ne saurait trop conseiller aux entreprises de préserver leurs relations commerciales comme leur santé financière de commencer par la recherche d'une solution amiable avec leurs partenaires.

Le cabinet Henri & Bricogne, avocats au Barreau de Paris, est dédié au droit des affaires avec une forte expertise en contrats commerciaux, droit de la concurrence, droit de la distribution et droit de la responsabilité, en conseil comme en contentieux. Le cabinet Henry & Bricogne accompagne les entreprises françaises et internationales dans toutes leurs activités. <http://avocats-h.com>

¹ Des régimes spécifiques peuvent être prévus pour certaines factures particulières telles que l'eau, l'électricité ou les loyers des locaux professionnels.

² Com. 16 septembre 2014, n° 13-20.306.

LES DÉLAIS DE PAIEMENT





ENQUÊTE AFDCC 2019

sur les comportements de paiement des entreprises

Résultats de la 17^{ème} édition



L'Association Française des Credit Managers et Conseils présente la 17^{ème} édition de son enquête annuelle. Cette étude permet de mieux cerner les modifications de comportement des entreprises face à des évolutions législatives ou économiques majeures. Cette enquête a été réalisée auprès d'un public de 1000 entreprises par internet entre novembre et décembre 2019.

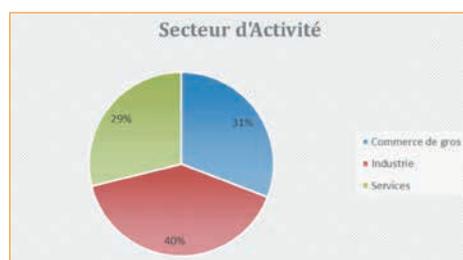
150 questionnaires ont pu être exploités.

Faits marquants pour 2019 :

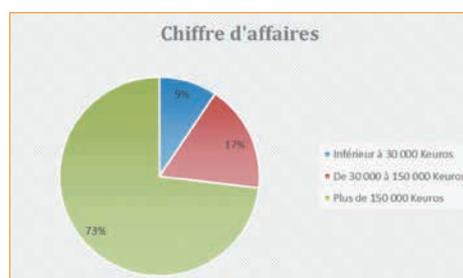
- DSO : Attention dans l'industrie, stabilité dans les services, le commerce de gros tire son épingle du jeu
- Quelle efficacité pour Chorus Pro ?... Attention aux délais de paiement des collectivités Publiques et de l'ÉTAT
- Pénalités de retard et indemnité forfaitaire : utilisées ou pas ?
- La confidentialité des comptes rejetée massivement !!!
- La dématérialisation enfin sur les rails !
- Une prise de conscience sur l'Intelligence artificielle
- L'Instant Payment... inusité pour l'instant

La stabilité de l'échantillon année après année :

La représentation de chaque secteur d'activité est stable par rapport à l'édition 2018.



Concernant le chiffre d'affaires des répondants, nous conservons les grandes tendances des années précédentes avec une surreprésentation des entreprises réalisant plus de 150 millions d'euros. Si l'on affine un peu ces résultats, on notera que 20 % des répondants réalisent plus de 1 milliard d'euros et 38 % entre 300 millions et 1 milliard.



La stabilité de l'échantillon par rapport aux

années précédentes nous permet de tirer des tendances réalistes pour l'ensemble des résultats de l'enquête.

Évolution du délai de paiement

L'enquête AFDCC sur les comportements de paiement, par sa longévité, permet d'avoir un recul très intéressant sur l'évolution du DSO et ainsi de constater les impacts de certaines évolutions économiques ou législatives.



En 2019, si on regarde la moyenne de l'ensemble des entreprises, la tendance est clairement à une stabilisation du DSO. Si on regarde le ressenti des Credit Managers sur les 4 dernières années, on constate même une tendance à la dégradation du DSO. Les effets bénéfiques des changements législatifs de 2008 sont donc bien derrière nous. **Pour avoir une vision plus précise, il faut regarder les disparités au niveau sectoriel.**



Par rapport à 2018, nous noterons des tendances fortes dans cette édition. Dans les services en premier lieu. L'année dernière, 46 % des entreprises de ce secteur constataient une diminution de leur DSO. Aujourd'hui, la même proportion constate une stabilisation de cet indicateur ! **L'industrie semble être le secteur le plus durement touché par la conjoncture avec 45 % des sondés qui déclarent une augmentation de leurs délais de règlement.** Le commerce de gros semble, lui, tirer son épingle du jeu avec une situation qui s'améliore (diminution : +7 % et augmentation : - 8 %).

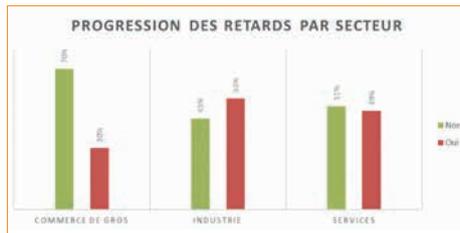
Les retards de paiement

En 2019, 46 % des entreprises interrogées déclarent constater une progression de leurs retards de paiement. La situation est identique à la précédente édition.

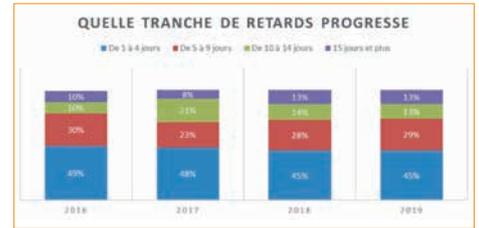


Au niveau sectoriel, les résultats sont beaucoup plus contrastés. En effet :

- Dans le commerce de gros, 43 % des entreprises en 2018 constataient une augmentation des retards. Elles ne sont plus que 30 % en 2019 (-13 points).
- Dans l'industrie, 44 % des entreprises en 2018 constataient une augmentation des retards. Elles sont 55 % en 2019 (+11 points). **C'est bien dans ce secteur que la situation est la plus compliquée.**
- Dans les services, 50 % des entreprises en 2018 constataient une augmentation des retards. Elles sont 49 % en 2019.



En 2019, pour les entreprises qui constatent une progression de leur retard, on constate que la part des tranches de retards se stabilisent depuis l'année dernière.



Au niveau sectoriel, on voit bien que le commerce de gros est le secteur qui s'en sort le mieux avec des retards qui progressent sur les plus petites tranches.



Depuis de nombreuses années, et malgré des évolutions législatives successives, la part la plus importante dans la progression des retards est toujours celle de 1 à 4 jours. Pour essayer d'expliquer ce constat, on peut se demander si certaines entreprises ne décaleraient pas

RETROUVEZ

LA VERSION DIGITALE DU

GUIDE DES PARTENAIRES

2020

<https://www.afdcc.fr/gdp>

intentionnellement les paiements dus en fin de mois au début du mois suivant par exemple ?

Les litiges

Lorsqu'on s'intéresse aux retards de paiement, il est souvent nécessaire de regarder l'évolution des litiges, et surtout des litiges sans causes apparentes. Dans l'étude 2019, une entreprise sur 3 (34 %) déclare avoir constaté une augmentation des « faux litiges ». La tendance est stable par rapport à 2018.



Les délais de paiement publics

L'édition 2019 de notre étude ne permet pas de déceler une réelle évolution sur le DSO des collectivités locales. Si une entreprise sur deux déclare qu'il est stable, elles sont encore 36 % à constater une augmentation.



Comme le montre le graphique ci-après, la situation avec les collectivités publiques et l'État semble se détériorer pour plusieurs entreprises. 44 % d'entre elles constatent une augmentation alors que CHORUS PRO et la dématérialisation des factures auraient dû améliorer la situation.



Les pénalités de retard : des changements mais pas de révolution



Pour la première fois depuis 2003, la part des entreprises qui réclament les pénalités de retard atteint 30. Et dans le même temps, celle des

entreprises qui ne les réclament jamais tombe à 40 %. Les évolutions législatives et les contrôles intensifiés ont peut-être les raisons qui peuvent expliquer ce constat... Mais nous restons loin d'une pratique généralisée et efficace.



Confirmant les données du graphique précédent, sur la part des entreprises qui réclament les pénalités, la part de celles qui les encaissent de manière systématique ou occasionnelle passe de 58 % en 2018 à 73 %. Soit une progression de 15 points. Même si le contraste avec 2018 est saisissant, gardons à l'esprit qu'au global, peu d'entreprises utilisent vraiment cet outil et ce depuis le début de notre étude.

Autre fait notable, les entreprises pratiquent des taux de pénalité très variés, souvent faibles et parfois illégaux (inférieur à trois fois le taux d'intérêt légal, soit 2,61 %). Un très faible pourcentage pratique des taux vraiment dissuasifs (rappelons que la Loi fixe un « plancher » pour le taux de pénalité mais aucun plafond). La simplicité encouragerait à pratiquer un taux fixe : 12 % par exemple.

Mettre en place une obligation pour les pénalités de retard



Année après année, les entreprises sont toujours une grande majorité (70 % en 2019) à réclamer une obligation légale de facturer les pénalités de retard à période régulière par exemple.

Les frais de recouvrement : la pratique des entreprises

En 2019, 90 % des entreprises ont bien pris en compte l'obligation légale de mentionner l'indemnité forfaitaire de 40 euros par facture en retard de paiement dans leurs CGV et sur leurs factures.



Pour la première fois, la part des entreprises qui les indiquent dans les courriers de relance est plus importante (55 %) que celles qui ne le font toujours pas (45 %). Toutefois, seulement 11 % les encaissent de manière systématique et 32 % de manière

occasionnelle. Une situation qui tend à se stabiliser.



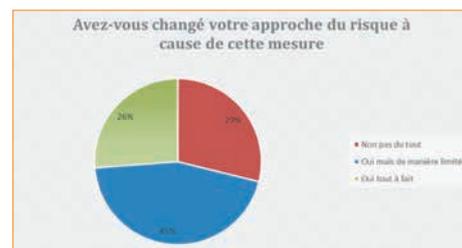
Devant la simplicité à utiliser cet outil pour lutter contre les retards de paiement (pas de calcul, ni de pourcentage de montant à appliquer), on peut être surpris qu'il soit si peu utilisé...

Les entreprises réagissent à l'actualité juridique et économique



L'étude AFDCC a voulu montrer à quel point la décision du législateur de laisser la possibilité aux entreprises d'opter pour la confidentialité de leurs comptes nuit à la confiance entre partenaires commerciaux. 93 % des entreprises interrogées sont contre cette mesure ! Le sentiment des Credit Managers est toujours le même depuis la mise en application de cette loi mais rappelons 2 points :

- Cette mesure est issue d'une directive européenne,
- On peut obtenir une cotation sur des bilans confidentiels grâce notamment au score AFDCC disponible sur Infogreffe.



71 % des entreprises déclarent qu'elles ont dû changer leur approche de la gestion des risques à cause de cette mesure sur la confidentialité.

Le ressenti des Credit Managers par rapport à la situation économique et la fonction

Comme en 2018, l'optimisme des entreprises vis-à-vis de la situation économique globale reste à 56 %. Entre guerres commerciales et mouvements sociaux, on voit clairement que le contexte actuel impacte la vision des professionnels du risque.



Près de 70 % des personnes interrogées en 2019 estiment que le périmètre de la fonction Credit Management va augmenter dans les prochaines années. Et une très large majorité (74 %) des répondants estiment que ces évolutions impliqueront des problématiques de Cash Management. Il est intéressant de noter que l'ADV arrive en 2^{ème} position avec 38 % de citations.

*Plusieurs réponses possibles à cette question. Il est donc normal que le total soit supérieur à 100 %.



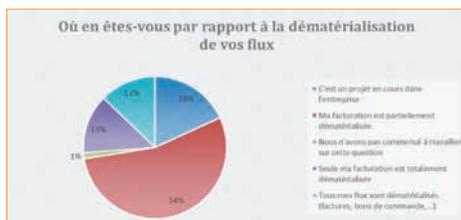
Comme en 2018, deux priorités se détachent nettement pour les services Credit Management : la prévention des risques et le recouvrement de créances. Par rapport aux éditions précédentes, on notera que l'optimisation des contrats avec les partenaires prendra un peu plus d'importance mais que la gestion des litiges reste en 3^{ème} position.

Concernant les services externes utilisés par les Credit Managers, les prestataires d'information commerciale sont largement en tête devant l'assurance-crédit et les cabinets de recouvrement. On notera une percée assez remarquable des prestataires pour la dématérialisation... enfin, et de l'affacturage. Il est aussi assez surprenant de voir le recul des logiciels métier.



*Plusieurs réponses possibles à cette question. Il est donc normal que le total soit supérieur à 100 %.

Dématérialisation : on fait le point



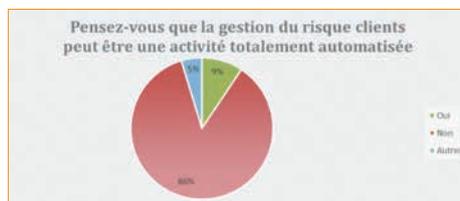
Dans cette étude 2019, nous avons souhaité approfondir le sujet de la dématérialisation. Premier point rassurant, seul 1 % des entreprises n'a pas commencé à travailler sur le sujet. 13 % des répondants déclarent que la totalité de leurs flux sont dématérialisés et pour 67 %, la facturation l'est totalement ou partiellement.

Intelligence artificielle : un vrai sujet



Concernant l'Intelligence artificielle, 13 % des répondants considèrent qu'elle n'affectera en aucun cas leur travail (ils étaient 26 % à penser la même chose en 2018) et 45 % que ce sera dans une faible mesure. Mais 42 % des entreprises pensent que l'IA va bouleverser le quotidien des Credit Managers.

Si l'on creuse cette question, on s'aperçoit que selon les répondants qui pensent que l'IA aura un impact, trois grands domaines pourraient être concernés. En premier lieu l'amélioration de la prévention des risques avec l'apparition de modèles prédictifs intelligents. Le second point le plus cité est l'automatisation de tâches simples et répétitives pour gagner en efficacité et réattribuer de manière plus efficiente les ressources internes. Enfin, l'amélioration du recouvrement est la troisième piste avec non seulement des gains dans les traitements de masse mais aussi des améliorations dans les comportements de relance à adopter en fonction des clients. L'amélioration de la prédictivité des défaillances ou des retards de paiement sont aussi cités comme exemple d'apport concret de l'IA dans le quotidien des Credit Managers.



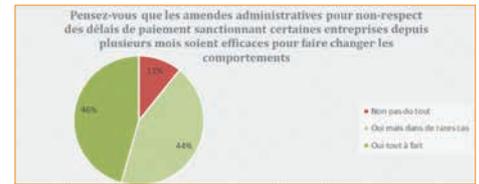
Et même si l'IA se développe dans nos entreprises, comme l'année dernière, 86 % des sondés considèrent que l'automatisation totale de la gestion du poste clients est impossible et que l'humain restera au cœur du Credit Management.

Intégration de nouveaux outils et de nouvelles obligations légales

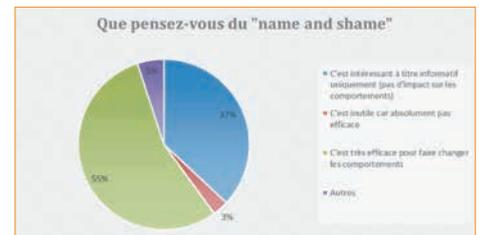


Constat rassurant, les Credit Managers sont réactifs et ont déjà intégré (pour 63 % d'entre eux) les nouvelles obligations légales du 24 avril 2019 (dont deux nouvelles mentions obligatoires sur les factures : « adresse et adresse de facturation si différente » et « numéro de bon

de commande si fourni préalablement »). 22 % sont en train de le faire. Pour les 15 % restant, et dans une période de contrôles accrus et de sanctions, il est indispensable de maintenir une veille constante sur ce type de sujets.



Concernant les sanctions et la politique du « Name and Shame » mise en place pour lutter contre les comportements illégaux ou déloyaux, les Credit Managers estiment en majorité que c'est une bonne chose avec un impact positif pour 46 % des sondés, mitigé pour 44 % des personnes interrogées et 11 % pensent que ce système ne changera rien. L'avenir nous dira qui a raison.



Pour la majorité des entreprises (55 %), ce système est efficace et la détérioration de l'image de l'entreprise encouragera des changements profonds. 37 % sont plus sceptiques en admettant que c'est utile mais que les comportements ne changeront pas.

Dernier point concernant l'Instant Payment, 93 % des entreprises interrogées ne l'utilisent pas. Ce dispositif souffre peut-être encore d'un défaut de notoriété ou de coûts trop élevés pour être généralisé.

À propos de l'AFDCC :

L'Association Française des Credit Managers et Conseils est une association professionnelle loi 1901 spécialisée dans la bonne gestion des relations financières clients. Elle regroupe environ 1000 entreprises membres et diffuse au plus grand nombre les bonnes pratiques professionnelles pour la maîtrise du risque d'impayés, l'optimisation des paiements clients et du besoin en fonds de roulement (BFR) de façon durable.

Elle propose une multitude de services autour du partage d'expérience et des savoirs et dispose d'une offre formation complète sur tous les aspects de cette fonction.



LES DÉLAIS DE PAIEMENT

font partie de la politique RSE !

Par **Natalie Lange, DG EthicRSE,**
cabinet conseil en RSE



Natalie LANGE

Intervenant :

Natalie LANGE,
Lauréate prix
Rotary Créateurs

Consultante formée label
#RSE #LUCIE26000,
Achats responsables RFAR,
#Numérique responsable

Consultante réseau
ALTARIS : Achats et
Supply chain

Consultante partenaire
#RSE Bureau #VERITAS

Ethicrse.com, n.lange@ethicrse.com

1. CONTEXTE : LOI PACTE, ENTREPRISE À MISSION, ENTREPRISE CONTRIBUTIVE

Entreprise responsable, morale, éthique, contributive... Depuis plusieurs mois, de grands débats d'idée ont lieu autour de la Loi PACTE, de la notion d'entreprise à mission, d'entreprise responsable.

Selon la définition de l'ONU, « le développement durable est un développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures de répondre aux leurs ».

La Loi PACTE, qui repense l'objet social de l'entreprise, a été votée en février 2019. Elle consacre la notion de Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE) comme socle de l'entreprise. Elle propose 3 « marches » à gravir : la première est un rattrapage de la législation, suivie de 2 marches collectives.

- La modification de l'art 1833 du Code civil : l'entreprise doit être gérée dans l'intérêt collectif en prenant en compte les enjeux sociaux, sociétaux et environnementaux.
- La raison d'être est la possibilité offerte aux conseils d'administration de s'interroger sur la contribution de leur modèle économique au bien commun.
- La création du statut (reconnaissance juridique) d'entreprise à mission. Elle permet de définir sa mission et les moyens à allouer pour la faire vivre, avec une gouvernance alignée autour de la mission. Les engagements liés fixent des objectifs, des actions concrètes avec indicateurs, un planning et des responsabilités. Un organisme tiers indépendant évalue et vérifie la qualité du suivi de la mission.

En février 2020, le Président du C3D (Collège des Directeurs du Développement Durable), Fabrice Bonnifet, déclarait : « La RSE traditionnelle doit faire face à la responsabilité morale des entreprises. »

Le dernier événement du Medef en février 2020 a eu lieu sur le thème de « l'entreprise contributive, le secret des entreprises performantes.⁽¹⁾ »

La finance responsable s'empare également du sujet, afin de soutenir les entreprises dans leur volonté de contribuer à la transition sociale et écologique. La trilogie « Planet, People, Profit » est la bonne façon d'assurer la pérennité des investissements. Les Assises nationales des délais de paiement, co-organisées par l'AFDCC : Association professionnelle des Credit Managers, et par la FIGEC « Fédération nationale de l'Information d'entreprise, de la Gestion des créances et de l'Enquête Civile » auront lieu le 25 juin prochain au

MEDEF à Paris. Cet événement valorise les efforts des entreprises vertueuses et les meilleures pratiques.

On constate aussi une avancée notable de la comptabilité de l'immatériel.

Une entreprise ayant une politique RSE cherche à avoir un impact positif sur la société, à respecter l'environnement tout en étant économiquement viable, en respectant ses parties prenantes internes : collaborateurs et externes : clients, fournisseurs, actionnaires ou acteurs du territoire... Plus encore, en instaurant un dialogue avec elles.

On sait moins que la structuration des labels RSE propose de prendre en compte l'éthique des affaires, les achats responsables et donc aussi les délais de paiement.

2. DES DÉLAIS DE PAIEMENT IMPACTANT

Plusieurs grandes entreprises se sont vues retoquées en 2019 concernant le non-respect des délais de paiement. EDF a ainsi été condamnée à une amende record de 1,8 millions d'euros. Ne pas respecter les délais de paiement constitue un risque d'image important pour l'entreprise.

Selon un rapport de l'Observatoire des délais de paiement de 2018, les retards de paiement sont à l'origine des difficultés de trésorerie d'une PME sur quatre, et de 25 % des faillites des TPE-PME. Ils coûtent à la France 0,2 % de PNB par an. Selon l'Observatoire, moins d'une grande entreprise sur deux règle ses fournisseurs avant le délai de 60 jours.

Madame Agnès Pannier-Runacher, secrétaire d'État auprès du ministre de l'Économie et des Finances, a rappelé que les PME bénéficieraient d'un supplément net de trésorerie de 19 milliards d'euros si les délais de règlement étaient respectés.

L'article 123 de la loi Sapin 2 a institué le « name and shame » (nommer une entreprise ou une personne) pour les infractions de retard de paiement. La DGCCRF notifie sur son site le nom des sanctionnés.

Les conséquences des retards de paiement sont multiples et s'enchaînent : une perte de temps dans l'attente du paiement, des marchés auxquels on ne peut répondre faute de trésorerie pour acheter les marchandises, des emplois non créés, des investissements non réalisés... Conséquences ultimes : des salariés licenciés, des placements en règlement judiciaire et des faillites.

Les causes sont multiples : une politique floue, une absence de position de la Direction Générale ou une position non respectée, des process de validation multiples, opaques, parfois



décentralisés, avec des factures qui s'égarant. La société en souffrance du paiement subit une double peine : des frais financiers, suivis de frais de recouvrement sans garantie de résultat.

3) LES DÉLAIS DE PAIEMENT S'INSCRIVENT DANS LA POLITIQUE RSE

Les démarches RSE prennent en compte les délais de paiement.

Un exemple avec l'un des principaux labels RSE français : le label LUCIE. Il existe aussi les démarches Ecovadis, engagé RSE d'AFNOR, et B Corp.

La démarche LUCIE permet aux organisations d'identifier leurs pratiques RSE, de structurer et déployer leur démarche, selon une méthodologie basée sur l'ISO 26000. Elle mesure les impacts (ou externalités) de l'activité de l'entreprise sur les aspects sociaux, sociétaux et environnementaux. Comme toute démarche RSE, la démarche débute par le choix des enjeux RSE prioritaires : ceux qui sont au cœur de la création de valeur économique de l'entreprise.

Toute entreprise a des pratiques RSE. Le label LUCIE propose un cadre pour les structurer. 25 principes d'actions sont structurés autour de 7 engagements :

- o Gouvernance responsable,
- o Respect des droits des personnes,
- o Relations et conditions de travail responsables,
- o Environnement,
- o **Éthique des affaires**,
- o Intérêts des consommateurs,
- o Développement local et intérêt général.

Les délais de paiement s'inscrivent dans le volet *éthique des affaires*, c'est-à-dire : mettre en place une politique d'achats responsables, prévenir tout acte de corruption active ou passive, garantir les conditions d'une concurrence loyale, agir en faveur de la responsabilité sociétale chez les fournisseurs, créer des liens durables avec les fournisseurs.

Le principe d'action n°19, concernant les liens durables, précise plusieurs sous-thématiques telles que s'assurer de l'égalité de traitement entre les fournisseurs, du respect des contrats, donc notamment des délais de paiement avec le respect a minima de la LME (2 loi de modernisation de l'économie). Il préconise également une relation gagnant-gagnant, le contrôle du niveau de dépendance, voire l'accompagnement si nécessaire.

Cela implique aussi de revoir ses procédures, de s'assurer par exemple de la réalité et de la justification des validations, des schémas

d'enregistrement et de traitement des factures par la comptabilité fournisseur, des circuits de paiement. Les situations particulières, telles qu'un problème de trésorerie ponctuel, doivent être prises en compte.

Dans le cas du label LUCIE, l'auditeur mandaté par un bureau de certification vient interroger sur les délais de paiement et sensibiliser sur l'impact. À noter que depuis la loi Sapin 2, les commissaires aux comptes doivent certifier les comptes annuels, mais aussi indiquer dans leur rapport le montant total hors taxe des factures reçues, et celui des factures émises, n'ayant pas été réglées à la date de clôture de l'exercice. L'entreprise pourra mettre en œuvre un plan de progrès, avec indicateurs associés. L'audit sur site ainsi que les entretiens avec les parties prenantes internes et externes permettent de questionner directement les pratiques opérationnelles de l'entreprise.

On peut bien entendu citer aussi des dispositifs plus orientés achats :

- La charte RFAR et le label RFAR / Relations Fournisseurs & Achats Responsables, créés par la médiation des entreprises et le Conseil National des Achats (CNA). Le premier engagement de la charte est d'« assurer une équité financière vis-à-vis des fournisseurs », prenant en compte les délais de paiement. Les groupes de travail ont précisé plusieurs recommandations. Le label prend en compte l'équité financière vis-à-vis des fournisseurs dans son critère 3.1.

En conclusion

Les démarches méthodologiques associées aux labels RSE permettent de structurer, avec des indicateurs, des échéanciers des livrables, des engagements.

Ces démarches doivent permettre avant tout de se questionner, de revoir les pratiques opérationnelles, de se situer dans une démarche plus vertueuse et de progrès permanent.

Considérer son fournisseur ou prestataire comme un véritable partenaire procure de nombreux bénéfices et crée de la valeur partagée telle que co-construction, innovation, meilleure compréhension de part et d'autre et meilleure qualité de service... Une meilleure gestion des paiements donne plus de confiance à son fournisseur, qui pourra développer une relation plus fidèle, plus loyale et plus sereine. Le délai de règlement fournisseur est un outil de pilotage de la relation fournisseurs.

Au-delà, la relation fournisseurs doit être considérée au même niveau que la relation clients. Elle contribue à avoir un comportement positif et bénéfique envers ses parties prenantes, et envers la société.

Notes

Sources :

- (1) <https://www.medef.com/fr/actualites/vers-lentreprise-contributive-le-secret-des-entreprises-plus-performantes-1>
<https://www.labellucie.com/>
<http://www.rfar.fr/>
<https://www.delais-paiement.fr/>
L'Express : Délais de paiement La Loi a changé 23/11/16
<https://www.novethic.fr/actualite/entreprise-responsable/isr-rse/la-rse-de-conformite-a-montre-son-insuffisance-elle-doit-faire-place-a-la-responsabilite-morale-des-entreprises-fabrice-bonnifet-c3d-148191.html>
<https://www.novethic.fr/actualite/finance-durable/isr-rse/accord-sur-la-taxonomie-l-europe-met-en-uvre-son-plan-d-action-sur-la-finance-durable-147983.html>
<https://www.institut-ici.com/qui-sommes-nous>
<https://www.forbes.fr/finance/comment-lutter-efficacement-contre-les-retards-de-paiement/?cn-reloaded=1>
<https://www.economie.gouv.fr/dgccrf/Publications/Vie-pratique/fiches-pratiques/Delais-de-paiement>
<https://www.usinenouvelle.com/article/barometre-les-delais-de-paiement-peinent-a-se-reduire-en-france.N898409>
https://www.economie.gouv.fr/files/files/directions_services/dgccrf/documentation/fiches_pratiques/fiches/delais-de-paiement.pdf
<https://www.economie.gouv.fr/dgccrf/sanctions-delais-paiement>

Sources :

- (2) : « La loi LME de 2008 fixe les délais de paiement à 60 jours calendaires à compter de la date de la facture ou 45 jours fin de mois. La loi Macron (loi croissance du 6 août 2015) a instauré un seul délai de 60 jours à compter de la date d'émission de la facture. Un délai plus long de 45 jours fin de mois à compter de la date d'émission de la facture peut être accordé à titre dérogatoire s'il est expressément stipulé dans le contrat entre les entreprises et qu'il ne constitue pas un abus de la part de l'entreprise commanditaire. »



LES FINTECHS

de plus en plus plébiscitées pour la gestion du poste client

Par Anne Del Pozo

Apparues il y a quelques années maintenant les fintechs ne font plus office de figurantes aux côtés des grands acteurs traditionnels de la place, loin s'en faut. Leur incursion sur le marché du poste client ne fait pas exception à la règle. Nombreuses sont ainsi les jeunes pousses spécialisées dans le recouvrement de créances, le financement court terme ou encore la sécurisation du poste client qui aujourd'hui challengent le marché.



Alain CLOT

Selon France Fintech, plus de 600 750 fintechs opèrent actuellement en France dont plusieurs dizaines sont spécialisés sur la gestion du poste client. « *Le point fort de ces sociétés tient surtout dans leur réactivité et leur agilité, rappelle Alain Clot, Président de France FinTech,*

association française représentative de ces jeunes entreprises qui conjuguent nouvelles technologies et finance. *Un atout d'autant plus apprécié en cette période de crise pendant laquelle les entreprises sont plus que jamais focalisées sur l'accélération, d'une part, des rentrées de cash et, d'autre part, de l'accès au financement.* » Dans le contexte très particulier que nous traversons actuellement, les fintechs spécialisées dans recouvrement de créances et le financement court termes reconnaissent d'ailleurs être particulièrement plébiscitées.

Sécurisation du risque client : les fintechs prennent place

Un contexte de risque accru dont pourrait bénéficier la fintech Moment. La jeune pousse, qui a vu le jour en juin 2018 au sein de la Digital Agency d'Euler Hermes (dont elle aujourd'hui une spin off) a développé une plate-forme en ligne qui permet aux TPE-PME de s'assurer à la facture jusqu'à 10 jours avant la date d'échéance. Le jour de l'échéance, en cas d'impayé, Moment lui verse 90 % de la somme et se charge de la relance. Si le créancier ne paie pas au bout de 60 jours, c'est son partenaire Euler Hermes qui s'occupe des relances. Dès lors que la créance est entièrement recouvrée, Moment verse les 10 % restants au client. Le modèle économique de la fintech s'articule autour d'une commission de 2 % du montant de chaque facture assurée.



Jérémie YAO

Les solutions SaaS ont le vent en poupe

Le marché du recouvrement de créances et de la gestion du poste client également des solutions particulièrement innovantes développées par des éditeurs et proposées en mode SaaS. Parmi les outils de collecte du cash, quelques-uns sont ainsi largement éprouvés, à l'instar de ceux proposés par Aston iTrade, My DSO Manager ou encore Sidetrade. Ils permettent d'automatiser les processus de relance et de recouvrement et proposent par ailleurs des fonctions avancées d'analyse de la performance et du risque client. À cet effet, ces solutions s'appuient sur des technologies innovantes telles que le Cloud, le Big Data ou encore l'Intelligence artificielle et l'Analytics et embarquent des API leur permettant de se connecter avec des prestataires du marché externes spécialisés

dans la gestion du risque clients, tels que les assureurs crédit, les factors ou encore les sociétés d'informations. « *Grâce à nos API, nous pouvons connecter notre solution de gestion du poste client aux systèmes d'informations des assureurs crédits Coface, Euler Hermès et Atradius et des sociétés d'information Creditsafe, Ellisphere ou encore Infolegale, précise Jérémie Yao, Directeur Commercial My DSO Manager.* *Le credit manager dispose ainsi d'un point d'entrée unique pour accéder à l'ensemble de ses outils de gestion du poste client et peut consolider les données de risques et de gestion du poste client internes et externes. S'il est assuré crédit auprès de Coface ou Atradius, il est par ailleurs alerté dès qu'il doit déclarer un impayé et peut visualiser son exposition au risque et son engagement (le volume de ses encours disponibles) toute filiale et entité fondue.* » Ces fonctionnalités sont d'autant plus appréciées aujourd'hui que le volume des défaillances d'entreprises pourrait fortement augmenter en 2020 (jusqu'à +15 % en France selon Coface).



Alexandre BARDIN

Les fintechs en recouvrement de créances à la rescousse des credit managers

« Dès le début de la crise, notre activité a en effet été multipliée par 4 en 15 jours, précise ainsi Alexandre Bardin, fondateur Rubypayeur, start-up spécialisée dans le recou-

vrement de créances. Les entreprises ont besoin de cash pour renflouer leurs trésoreries mais anticipent également leurs processus de recouvrement par crainte des défaillances à venir de leurs clients. D'ailleurs, certaines nous confient leurs créances six fois plus tôt que d'habitude, à 10 jours après échéances contre 60 jours avant la crise. » Une accélération des demandes portées par la crise sanitaire mais également par les éléments différenciateurs de la jeune fintech, créée en 2019. « Contrairement à de nombreux prestataires traditionnels du recouvrement de créances nous ne demandons pas de montant minimum de créances, ajoute Alexandre Bardin. D'autre part, notre facturation se fait au succès, sur un taux de 5 % du montant de la créance recouvrée contre 15 à 20 % chez les acteurs traditionnels. Enfin, nous avons une dimension communautaire (« name and shame ») qui consiste à signaler sur notre site les mauvaises pratiques de paiement. À l'inverse, nous avons aussi mis en place du « name and fame », avec un label et une charte délivrée aux entreprises qui paient en temps et en heure. » Également positionnée sur le marché du recouvrement de créance, la fintech GCollect a pour sa part développé une marketplace qui met en relation toutes les entreprises (artisans, commerçants, professions libérales, agriculteurs, auto-entrepreneurs, TPE, PME...) avec les spécialistes du recouvrement amiable. Les algorithmes de GCollect calculent alors l'honoraire de recouvrement le plus compétitif en fonction de différents paramètres (volume des factures, taille de l'entreprise...) et ce, pour chaque facture. La fintech a mis en place un système permettant, si la facture n'a pas été réglée au bout d'un certain nombre de jours, de basculer chez un autre prestataire pour multiplier les chances de recouvrement. La plateforme a également adopté le concept de notation des professionnels, une première dans le milieu du recouvrement. En fonction du forfait choisi, la commission du prestataire est comprise entre 2.5 et 5 % de la somme recouvrée. Upflow, une autre fintech arrivée plus récemment sur le marché, propose de son côté une solution de suivi de factures qui va de la relance classique (automatisée, personnalisée...) jusqu'au paiement. À cet effet, la jeune pousse dispose du statut d'agent de paiement via la plateforme Treezor. Elle facture ses clients entre 200 et 600 € par mois en fonction du chiffre d'affaires de l'entreprise.



David VAN DER LOOVEN

Le marché du financement court terme largement investi par les fintechs

Au-delà de la gestion du risque clients, les fintechs occupent également largement le terrain du financement court terme. Elles sont d'ailleurs nombreuses à s'être positionnées sur le marché de la cession de créances, à l'instar de Creancio, Edebex, Finexkap ou encore Smart Trésor. Comme pour les prestataires du recouvrement de créances, la plupart de ces fintechs enregistrent aussi une forte augmentation de leur activité au regard du contexte actuel. « Les demandes de financement de factures ont explosé de 25 % dès la première semaine de confinement puis de 50 % la semaine suivante, déclare David Van Der Looven co-fondateur et CCMO d'Edebex. Le constat est identique pour Finexkap qui, depuis le début de la crise sanitaire, a enregistré une augmentation de son flux d'activité de près de 30 %. Une croissance certes portée par le contexte mais également par leur capacité à mettre très rapidement les fonds à la disposition de leur client à l'heure où nombre d'entreprises ont particulièrement besoin de cash pour préserver leur besoin en fond de roulement. « Notre technologie permet aux entreprises de toute taille de céder leurs factures en attente de paiement et ce, en toute simplicité, sans engagement de durée ni de volume, rappelle Cédric Teissier co-fondateur



Cédric TEISSIER



Antoine TRÉPANT

et CEO de Finexkap. Les fonds sont alors généralement disponibles dans la journée pour nos clients récurrents. Grâce à nos outils intégrés, notre solution peut également être connectée aux logiciels de gestion de la comptabilité, plates-formes de facturation électronique et/ou marketplaces B2B utilisés par les entreprises. La demande de financement peut se faire en un clic depuis leur logiciel comptable ou leur plate-forme de dématérialisation des factures. » Ces fintechs sont également sollicitées pour leur transparence sur les coûts. « Dès lors qu'une facture est mise en vente sur notre plate-forme, le coût de la cession est affiché, poursuit David Van Der Looven. Aucun surcoût ne sera demandé ultérieurement, par exemple, en cas de retard de paiement. » Comme pour les factors, l'accord ou non pour un financement nécessite néanmoins la validation par un assureur crédit. En revanche et à l'inverse des acteurs traditionnels de l'affacturage, plusieurs de ces fintechs calculent leur risque en fonction de la santé financière du débiteur final, et non de l'entreprise qui leur cède la facture. « Nous nous basons sur notre propre modèle de risque avec le support de notre assureur-crédit Euler Hermès », rappelle à ce sujet Cédric Teissier. Ces fintechs jouent ainsi un rôle de tiers de confiance auprès des entreprises ou proposent un relai de trésorerie permettant une amélioration du cash ainsi qu'un fonctionnement ergonomique qui séduit de plus en plus d'entreprises. Les institutions financières l'ont d'ailleurs bien noté, puisqu'elles ont rapidement créé des solutions comparables telles que Cash in Time de Crédit Agricole Leasing & Factoring ou encore Avenir Plus de Société Générale d'Affacturage qui proposent de financer les factures entre 24 et 48 heures. Reste à savoir si elles seront aussi réactives pour simplifier leurs solutions de reverse factoring, alors que quelques fintechs ont déjà investi ce marché comme Pytheas (rachetée par Arkéa en début d'année), ou encore Finexkap avec sa solution cash reverse. La fintech C2FO est pour sa part allée encore plus loin, en proposant une plate-forme de marché complètement désintermédiée et articulée autour des escomptes. « Sur cette plate-forme, le fournisseur d'un grand donneur d'ordre peut, s'il souhaite être payé par avance plutôt qu'à terme, proposer un taux d'escompte pour recouvrer sa facture minorée du rabais proposé, explique Antoine Trépant, Directeur Général C2FO France. C2FO se rémunère notamment sur un pourcentage du cumul de l'escompte obtenu. » Un modèle économique gratuit pour les fournisseurs et qui en France a déjà séduit les grands donneurs d'ordre Air France, Lyreco et, récemment, Danone...

Légendes photos :

- Cédric Teissier, co-fondateur et CEO de Finexkap
- Jérémie Yao, Directeur Commercial My DSO Manager
- Alain Clot, Président de France FinTech
- Alexandre Bardin, fondateur de la fintech Rubypayeur
- David Van Der Looven, co-fondateur et CCMO d'Edebex
- Antoine Trépant, Directeur Général de C2FO



LE PROFIL PAYEUR

un atout majeur pour piloter efficacement son poste client

Par Jérémie Yao, Directeur Commercial chez My DSO Manager



Jérémie YAO

Comment utiliser les profils payeurs pour optimiser la gestion des créances de son entreprise et mettre en évidence les problèmes internes ?

Aujourd'hui le profiling est surtout connu comme un moyen solide pour collecter des informations liées aux profils des internautes à partir de leurs réactions aux e-mails, aux publicités et de leur comportement de navigation sur le web afin d'identifier en particulier leur comportement d'achat.

Alors pourquoi ne pas imaginer que vos clients soient aussi des internautes dont il faut analyser le comportement d'achats via le prisme de leurs paiements puisque ce sont vos produits ou vos prestations qui ont été facturés ?

C'est ce que nous appelons définir le profil payeur. Il existe un nombre important de sociétés qui fournissent des profils payeurs basés sur une observation du marché.

Mais imaginez que demain vous soyez en mesure de déterminer vos propres profils payeurs.

En effet, allez-vous considérer que votre client est un mauvais payeur sous prétexte que sa cote nationale ou internationale n'est pas bonne ? Et inversement pensez-vous qu'un client bien noté adopte à coup sûr un profil de bon payeur dans votre société ?

D'abord essayons de définir ce qu'est un client bon payeur : c'est un client qui respecte les échéances contractuelles mentionnées sur les factures et qui déclenche son règlement pour que le cash arrive sur le compte du fournisseur dans les délais.

En d'autres termes, c'est un client qui n'a aucun

retard. Je pense qu'il peut même être qualifié de Très Bon Payeur.

Donc le Bon Payeur, c'est quoi, c'est qui ?

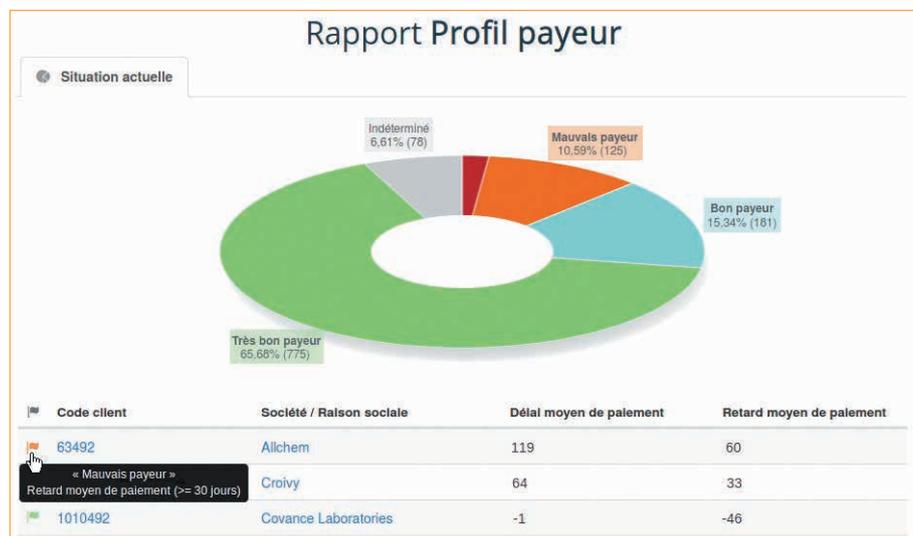
C'est le client qui n'a que quelques jours de retard tout au plus. Bien évidemment, cette analyse doit se faire sur le retard moyen afin d'avoir une vision homogène et lissée de ce qui caractérise vraiment le comportement de paiement du client. Sans jeu de mots, nous voyons se profiler la méthode de qualification d'un profil payeur : s'appuyer sur les expériences de paiement avec un historique de quelques mois.

L'opération la plus complexe consiste à se mettre d'accord sur la classification des profils payeurs et la règle de gestion associée. Règle on ne peut plus simple puisqu'il s'agit de définir la fourchette du nombre moyen de jours de retard et de l'associer à un profil.

La matrice ci-dessous présente une trame intéressante.

Le nec plus ultra c'est que vos clients sont ensuite automatiquement rattachés à un profil en fonction du retard moyen cela vous donne une vision claire, synthétique, fiable de votre portefeuille clients.

À noter qu'un client avec un profil dit mauvais payeur ne l'est peut-être que parce que vous êtes son fournisseur, c'est donc aussi un levier efficace pour s'assurer que votre process « Order to Cash » est sous contrôle afin d'éviter de fabriquer vos propres mauvais payeurs.



Alors, n'hésitez plus, devenez le Profileur de vos propres clients.

Et si on inventait une plateforme intelligente de services dédiés au Credit Management ?

Christophe Goffinon pratique le Credit Management depuis plus de 25 ans. Son expérience l'a amené à porter un regard nouveau sur l'alliance du digital et des services dédiés au Credit Management. Il nous livre sa vision et ses conseils avisés, et nous explique pourquoi il a fondé la plateforme HOBIZ avec Olivier Lequeux, expert en solutions digitales BtoB.

Où en sont les entreprises dans la gestion du Crédit Client ?

Globalement les entreprises, et plus particulièrement leurs équipes en charge des Relations Financières Clients, luttent au quotidien pour disposer à la fois d'informations, d'outils et de moyens. Tout cela pour leur permettre de prendre de bonnes décisions de crédit et de maîtriser les comportements de paiement de leurs clients.

Cela implique bien souvent pour l'entreprise, une démultiplication des prestataires ainsi qu'une complexité à piloter et à connecter les services utilisés avec son système d'information.

Avec HOBIZ, nous avons voulu être innovants en simplifiant la vie des équipes de Credit Management. Cela par la mise à disposition d'une plateforme « All-in-One place » reliée à leur ERP/CRM/CMS. La plateforme permet de recourir à des services à la carte de prévention, de sécurisation, de gestion ou bien encore de financement du Poste Clients.

Vous parlez de services innovants et à la carte, mais quels sont-ils ?

Une bonne gestion du Crédit Client nécessite d'aller chercher la bonne solution au bon moment. L'entreprise a ainsi besoin d'une boîte à outils complète qui réunit du scoring, de l'assurance,

du recouvrement, mais elle a aussi et surtout besoin d'une analyse fine aidant à une prise de décision rapide.

Nous avons donc imaginé une nouvelle façon d'utiliser ces services pour traiter chaque situation quand elle se présente. Prendre de l'assurance à la facture, ou au client, ou bien encore pour un ensemble de clients, sont des exemples de services parmi d'autres proposés par HOBIZ pour répondre à un besoin de sécurisation.

Plateforme intelligente...?

Pour bien gérer le Crédit Client il existe trois temps forts incontournables : l'évaluation des risques, le traitement sur-mesure de chaque situation, et le suivi. Avec HOBIZ, il est possible de réaliser ces trois temps forts à travers un tableau de bord alimenté par une intelligence artificielle.

Ainsi la plateforme commence par analyser les risques et les comportements de paiement pour ensuite proposer des solutions adaptées. Hobiz est réellement un outil d'aide à la décision. Toute la gestion des services est intégralement réalisée depuis la plateforme. L'objectif est de faire gagner du temps aux Credit Managers. C'est simple et guidé, et nous incluons aussi le conseil d'un vrai Credit Manager en chair et en os lorsque cela est nécessaire !

Tout cela est-il vraiment suffisant pour préserver son entreprise des risques de non-paiement ?

Eh bien non ! Je l'ai dit, une analyse très fine fait partie des clés de réussite. Nous avons donc souhaité renforcer significativement cela avec HOBIZ en ajoutant une dimension communautaire.

De manière anonyme et sécurisée, l'entreprise peut comparer certaines informations sur un de leurs clients communs avec les autres entreprises, sans trahir d'informations à caractère concurrentiel. Ainsi l'entreprise pourra connaître, par exemple, le délai de paiement de la communauté ou bien même savoir que certaines entreprises ont mis en recouvrement un de leur client commun. Cela enrichit considérablement son analyse du risque. Nous sommes persuadés que « *seul on va plus vite, ensemble on va plus loin* ».



Christophe Goffinon 
CEO HOBIZ

**BE HAPPY
GET PAID !**

hobiz

www.hobiz.fr

Profitez de l'offre "BE HAPPY" pour toute souscription avant le 30 septembre 2020 :
L'abonnement et des rapports de crédit offerts pendant un an !

LES SERVICES DE L'ASSOCIATION FRANÇAISE DES CREDIT MANAGERS ET CONSEILS



AFDC

L'ASSOCIATION DES CREDIT MANAGERS

LE RÉSEAU EMPLOI AFDC : que vous soyez en recherche active, à l'écoute du marché ou recruteur, cet espace vous est dédié. 100 % voué au Credit Management, cet outil a déjà permis à beaucoup de professionnels de retrouver un emploi et à beaucoup d'entreprises de découvrir de nouveaux collaborateurs.

LES MANIFESTATIONS : organisées à Paris ou en Région, les manifestations AFDC sont des occasions uniques de mieux comprendre des sujets impactant directement la relation financière clients. Elles sont aussi un lieu d'échanges et de convivialité au sein du réseau des Credit Managers.

LES GROUPES DE TRAVAIL AFDC : votre métier vous passionne, vous n'avez cessé de vous améliorer, de maîtriser de nouvelles connaissances et compétences en Credit Management, vous voulez développer la fonction et le métier... inscrivez-vous à un groupe de travail de l'AFDC !

En 4 ou 5 séances, vous explorerez, avec vos pairs, une question importante dans la pratique de votre métier. À l'issue des réunions, le résultat de vos travaux est communiqué à tous les membres de l'association. C'est donc toute la profession qui progressera grâce à vous.

LES PARUTIONS : « *Fonction Credit* » est le magazine de référence de la gestion du risque client. Découvrez chaque trimestre : des études, des témoignages, des interviews d'experts et des dossiers complets. Un contenu professionnel, approfondi et pragmatique, conçu avec les objectifs d'utilité et de progrès pour les Credit Managers.

LE SITE INTERNET : bibliothèque, agenda, comptes rendus et présentations de manifestations, bourse d'emplois, études Credit Management, fiches techniques... Tous les outils pour les Credit Managers sont présents sur notre site.

L'ANNUAIRE AFDC : retrouvez rapidement les coordonnées de vos homologues du même secteur d'activité ou d'autres secteurs en ligne ou dans l'annuaire papier.



AFDCC

L'ASSOCIATION DES CREDIT MANAGERS

Ils ont rejoint l'Association au cours du 1^{er} trimestre 2020



GRAND EST

GROUPAMA NORD EST
Monsieur Michel Drapier

HAUTS-DE-FRANCE

CGE DISTRIBUTION SAS
Monsieur Mathieu Maik

BAYER
Monsieur Olivier Fievet

MIDI-PYRÉNÉES

GROUPAMA D'OC
Monsieur Antoine Rodriguez

CAUSSADE SEMENCES
Monsieur Christophe Dubus

PAYS DE LOIRE

GROUPE SIG
Madame Alexandra Pereyrol

PROVENCE-ALPES-CÔTE-D'AZUR

HOBIZ
Messieurs Christophe Goffinon
et Olivier Lequeux

GROUPAMA MÉDITERRANÉE
Madame Christine Florent

VIRBAC
Madame Valérie Ollivro

INTERSUD SERVICES SAS
Madame Chantal Lerrant

RHÔNE-ALPES

ENGIE COFELY
Monsieur François Mérigot

IDYLLIUM
Madame Marie-Charlotte Michaud

**GROUPAMA RHÔNE-ALPES
AUVERGNE**
Monsieur Sébastien Etcheverry

GROUPE LIP INTERIM
Madame Anita Archontaras

QWEEBY
Monsieur Éric Wanscoor

KEM ONE
Monsieur Lemy Glaude

COMDATA CASH MANAGEMENT
Monsieur Bruno Marescaux



Interview de Laura Delmas, Déléguée Régionale AFDCC Nouvelle-Aquitaine



Laura DELMAS

Vous êtes Déléguée Régionale AFDCC pour la Région Nouvelle-Aquitaine, pouvez-vous nous dire ce qui vous a motivée à prendre ce poste de bénévole et à donner du temps à l'association de votre métier ?

L'AFDCC m'a beaucoup apporté lors de ma première prise de poste, les échanges avec d'autres Credit Managers m'ont enrichie. Ma motivation est toujours la même aujourd'hui, apprendre, partager, progresser, fédérer, surtout au regard des nouvelles innovations. Mon objectif est également de faire connaître notre métier auprès d'autres associations professionnelles comme la DFCG, l'AFTE... En effet, le Credit Management est au carrefour de tous les services de l'entreprise et nous avons beaucoup à gagner à favoriser les échanges et les partages d'expérience avec les autres fonctions comme les DAF ou les Trésoriers.

Pour votre Région, comment référencez-vous les besoins de vos adhérents et pouvez-vous déjà nous donner quelques attentes de ces derniers ?

Pour la sélection des sujets, j'ai toujours préféré utiliser des méthodes collectives et participatives. En début d'année, à l'occasion d'un événement souvent convivial, les adhérents choisissent des thèmes qui les préoccupent ou sur lesquels ils ont besoin d'un apport d'expertise ou simplement d'échanges entre professionnels. Comme je le disais précédemment, nous échangeons ensuite avec la DFCG pour partager des conférences ou des matinées métiers quand le thème s'y prête. L'innovation et les évolutions des services des acteurs du marché sont des attentes récurrentes. C'est pourquoi nous invitons régulièrement ces professionnels à venir faire un point sur les dernières nouveautés.

Vu le temps que vous consacrez à l'association, qu'attendriez-vous des adhérents de votre Région ou, de manière plus générale, quelles sont vos attentes en tant que Déléguée Régionale ?

La qualité des événements que nous organisons dépend directement de la qualité des échanges et des apports de chacun. Plus nous sommes nombreux et plus les apports sont riches. En tant que Déléguée Régionale, j'ai donc besoin d'une participation la plus massive possible de la part des adhérents. Je comprends tout à fait qu'entre le bureau et la vie privée, il est difficile de dégager du temps, mais je suis convaincue que chaque personne qui fera l'effort de venir une fois à l'un de nos événements aura l'envie de revenir grâce à la convivialité de notre réseau et à la valeur ajoutée de nos présentations.

Quels « avantages » tirez-vous de votre mission de Déléguée Régionale ?

Être Déléguée Régionale me permet surtout de rester toujours au contact de beaucoup d'entreprises et donc de suivre au plus près les évolutions de nos métiers. Cette veille permanente me fait gagner beaucoup de temps. Elle permet également de découvrir de nouvelles méthodologies et de mieux comprendre les spécificités de chaque entreprise en fonction de son secteur ou de sa « maturité ».

On dit souvent que les postes de Credit Managers sont souvent rattachés aux sièges des entreprises et que ces derniers sont souvent en Région parisienne. Pourtant vous êtes la preuve que cette fonction est présente partout et l'association défend ce constat. Pouvez-vous nous préciser les avantages/bénéfices tirés de la présence de Credit Managers sur tout le territoire pour une entreprise ?

Que l'entreprise ait son siège à Paris ou en Région, le fait de développer la présence de Credit Managers opérationnels sur tout le territoire comporte de nombreux avantages. Le premier et le plus évident, c'est d'avoir une meilleure connaissance du terrain avec un maillage très fin. Le deuxième, tout aussi important, c'est la meilleure connaissance du client, de ses besoins et de ses spécificités.

Comment voyez-vous l'avenir du Credit Management dans les prochaines années ?

Le constat que je peux faire, c'est que les Credit Managers qui savent être force de propositions vis-à-vis de leurs Directions évoluent vers des fonctions orientées BFR. Concernant l'évolution de nos métiers, on ne peut pas passer à côté de la digitalisation et de l'Intelligence artificielle. Ces innovations vont indéniablement bouleverser et améliorer la gestion du Credit Management dans les prochaines années. Elles vont transformer le métier qui deviendra encore plus collaboratif. Les professionnels qui sauront s'intéresser dès aujourd'hui à ces sujets, notamment grâce à notre association, auront une réelle valeur ajoutée supplémentaire.

Avez-vous des thèmes ou des projets que vous souhaiteriez porter dans votre Région et quels sont les principaux enjeux de 2020 ?

Comme nous venons de le dire, je souhaite permettre aux membres de profiter des travaux actuels sur l'innovation. Cette année, je souhaite également proposer et aborder des sujets liés au développement personnel pour aider les adhérents en Région à faire évoluer leurs métiers au sein de leurs entreprises.



En temps de crise, la trésorerie et le recouvrement sont les priorités...

Quel est le montant de notre trésorerie ? Combien de temps peut-on tenir ? Quels sont les leviers pour soutenir notre trésorerie ? Comment sont nos encours clients ? Comment sécuriser nos encaissements ? Combien de fois ont raisonné ces questions dans les comités de direction depuis le début du confinement ?

Recouvrement de créances : agir vite et au plus juste en fonction de la situation des clients

Malgré les mesures collectives des pouvoirs publics pour amortir ce choc économique, le COVID-19 aura raison des entreprises déjà fragilisées et certaines entreprises saines sont déjà prises dans la tourmente et peuvent se voir, malgré elles, entraînées vers la faillite.

Il est de la responsabilité de chaque entreprise de se protéger du risque accru de défaillance de leur client, tout en mettant en œuvre les moyens de ne pas aggraver la situation globale en tirant sur le crédit inter-entreprise.

Afin de ne pas subir de plein fouet, dans le pire des cas les faillites, et dans le meilleur des cas, l'allongement des délais de paiement, **les entreprises ont besoin, plus que jamais, de visibilité et d'anticipation sur leurs encours clients.**

La situation du mardi peut être différente de celle du lundi, donc **monitorer les encours clients en fonction de critère de risque** : segment, score inter, score externe... est devenu primordial afin d'adapter les actions de recouvrement aux difficultés.

Dans un climat tendu, il est encore plus **malvenu de relancer un client qui aurait déjà payé**, pour cela, il est prudent d'avoir les comptes clients à jour des règlements.

Faire rentrer le cash : le nerf de la guerre

Alors qu'il faut déployer le maximum d'énergie pour contacter les clients, **la collaboration en interne de toutes les parties prenantes de la relation commerciale, même en télétravail, devient essentielle** pour aller vite et bien.

Les entreprises ont été appelées à se **montrer solidaires avec leurs clients en difficulté**. Mais comme toute bienveillance, celle-ci ne pourra pas **se faire à l'aveugle et sans une rigueur certaine**.

Selon sa devise, **Focus on the Essential**, DIMO Software propose un programme **Quick Win**, via sa solution **CashOnTime**, pour faire **rentrer le cash le plus rapidement possible**.

Collaborative, intuitive, en mode cloud et rapide à mettre en place **en quelques jours seulement**, CashOnTime permettra aux entreprises de bénéficier :

- d'une visibilité parfaite des encours,
- de stratégies adaptées à la situation réelle de leurs clients,
- de mails automatiques de relance ou d'un agenda de tâches,
- d'un suivi en temps réel des échéanciers, des encaissements,
- d'une prévision d'encaissement à jour.

Une fois sortie de la crise, grâce à CashOnTime et à sa richesse fonctionnelle, les sociétés pourront (enfin) travailler sur **de l'optimisation**.



CashOnTime nous permet une visibilité simple et claire de nos balances âgées. Celles-ci sont organisées de manière à piloter par division, par région, par portefeuilles, par segments de portefeuille et par commerciaux. CashOnTime nous permet également une vision synthétique des litiges et des promesses de règlement.

Les indicateurs de suivi, tels que le DSO se font de manière assez fine. En effet, nous avons un DSO global mais également par division, portefeuille et par client, ce qui nous permet clairement de cibler nos actions et/ou de viser des plans d'actions spécifiques.

DELTA SECURITY SOLUTIONS



CashOnTime

www.cashontime.com

+33 (0)4 84 885 885





Interview de **Éric Chauveau**, Délégué Régional AFDCC Bretagne



Éric CHAUVEAU

Vous êtes Délégué Régional AFDCC pour la Région Bretagne, pouvez-vous dire ce qui vous a motivé à prendre ce poste de bénévole et à donner du temps à l'association de votre métier ?

J'ai profité du bénéfice des réunions pendant plusieurs années. Je souhaitais que l'esprit de partage de connaissances dans un cadre convivial subsiste sur la Région Bretagne. Le métier est en évolution, ce qui demande une veille constante enrichie par les échanges et les informations à travers l'AFDCC.

Pour votre Région, comment référencez-vous les besoins de vos adhérents et pouvez-vous déjà nous donner quelques attentes de ces derniers ?

La diversité des fonctions de Credit Manager entraîne un choix dans les nombreux thèmes possibles. Les adhérents me remontent leurs propositions lors d'un sondage. Un événement annuel est organisé en collaboration avec la DFCG.

Les adhérents désirent être informés de l'actualité juridique et financière. Le partage de connaissances et de pratiques entre adhérents est aussi très important.

Vu le temps que vous consacrez à l'association, qu'attendriez-vous des adhérents de votre Région ou, de manière plus générale, quelles sont vos attentes en tant que Délégué Régional ?

Le dynamisme d'une Région et la motivation du délégué passent par la présence des adhérents aux réunions. Je peux comprendre qu'il est difficile pour les adhérents de se rendre disponible, mais leur participation est indispensable. La qualité des échanges en dépend beaucoup. Les intervenants ne peuvent pas se déplacer pour un faible nombre de participants.

Quels « avantages » tirez-vous de votre mission de Délégué Régional ?

Des moments de convivialité et de partage avec les adhérents et les autres membres de l'association. L'organisation de réunions me permet de mettre à jour mes connaissances, ce qui est très utile pour ma fonction au sein d'une PME. La mission de délégué permet aussi de mieux faire connaître notre métier à travers les réunions entre associations ou des témoignages.

On dit souvent que les postes de Credit Managers sont souvent rattachés aux sièges des entreprises et que ces derniers sont souvent en Région parisienne. Pourtant vous êtes la preuve que cette fonction est présente partout et l'association défend ce constat. Pouvez-vous nous préciser les avantages/bénéfices tirés de la présence de Credit Managers sur tout le territoire pour une entreprise ?

Certains secteurs d'activités, de par leur spécificité, sont peu représentés sur la Région parisienne. La présence des CM sur tout le territoire permet une meilleure connaissance de la clientèle, une plus grande proximité du terrain.

Comment voyez-vous l'avenir du Credit Management dans les prochaines années ?

Le CM, dans sa démarche d'amélioration du BFR, a une vision globale et transversale du poste client.

Il sera donc de plus en plus acteur de l'évolution numérique au sein de l'entreprise, en relation constante avec l'ADV. La robotisation, l'IA prennent une place de plus en plus importante dans le cycle Order to Cash.

Avez-vous des thèmes ou des projets que vous souhaiteriez porter dans votre Région et quels sont les principaux enjeux de 2020 ?

Je souhaite organiser, afin de mettre en valeur l'humain au sein de l'entreprise, un second atelier, la gestion du stress ayant été traité sur 2019, sur la communication non violente.

La mise à jour des connaissances juridiques et technologiques est aussi une priorité.





Outlines of Debt Collection in Norway

1. Necessary documents for the lawyer to start the case

- Contract No [x] Yes []
- Purchase order No [x] Yes []
- Acknowledgment of purchase order No [x] Yes []
- Proof of delivery No [x] Yes []
- Invoice No [x] Yes []
- General terms and conditions No [x] Yes []
- Exchanges of correspondence No [x] Yes []
- Know Your Customer checking (anti-money laundering regulations) No [] Yes [x]
- Other documents? No [x] Yes []

The Collection Act Section 10 require collector to assess all circumstances of doubt as to the legality of the claim. Thus it is good practice to collect and review the above documentation.

2. Out of court collection (Dunning Letter):

- Is presentation of Power of attorney necessary? No [x] Yes []
- Format of the demand letter: any regulation from your bar? No [x] Yes []
- Has back-up documentation to be attached to the demand letter? No [x] Yes []
- Can you claim recovery costs out of court? If "Yes": which? No [] Yes [x]

Fixed fees for reminder, dunning, warning and demand letters pursuant to Collection Act section 13.

- Is it compulsory to start by out of court collection activities or can you directly bring proceedings before courts? No [x] Yes []

3. Statute of limitations:

What is the standard statute of limitations for B2B claims?
 Years: 1 [] 2 [] 3 [x] 4 [] 5 [] 6 [] 10 [] 15 [] 30 []

4. Statutory interest rate in the absence of contractual provisions:

What is the statutory rate in your country?
 B2B: 1 [] 2 [] 3 [] 4 [] 5 [] 6 [] 7 [] 8 [] 9 [x] 10 [] 11 [] 12 [] %

Set by Governmental decree irrespective of European Base Rate – currently 9,5%

5. Court actions:

- Power of attorney? No [x] Yes []



- List of the proceedings which are available (with their names in your language and English translation) and briefly develop such proceedings

- o "7-2F-krav" - Non-disputed claims can be requested enforced upon a document presented the debtor. If objected, automatically transferred to the conciliation board.

- o "Forliksklage" – all disputed claims less than NOK 125.000 (€15.000) need be brought before the conciliation board for 1) agreement 2) ruling or 3) referral to the District Courts.

- o "Småkravsprosess" – small claims court for claims less than NOK 125.000 (€15.000). Swift process at low cost

- o "Pengekrav" – Ordinary court proceedings before the District courts.

- List of the names of the courts, in your language and in English translation, which will hear B2B claims

- o "Forliksrådet" – municipal boards, a type quasicourt of with lay members that offer mediation and provide ruling, mandatory for all claims up to NOK 125.000 (€15.000). In numbers, 425 in total. Court-fees of NOK 860 (€100)

- o "Tingretten" – District courts that handle civil cases, criminal case, small claims and regular claims. 86 in total. Court-fees NOK 2.100 (€245) for small claims and NOK 4.300 (€500) for regular claims.

- o "Byfogd" – enforcement court. Handled by the District courts, but a unique court in the city of Oslo

- o "Lagmannsretten" – Regional appeals courts. There are 6 appeals courts.

- o "Høyesterett" – supreme court situated in Oslo. Considers matters of law, will not with try the merits of a claim.

- Can you claim the payment in a foreign currency before your national courts? Yes [x] No []

- Is election of domicile required when acting for a foreign creditor? Yes [] No [x]

- Do you need a court representative? Yes [] No [x]

- Do you need to post a bond when bringing proceedings? Yes [] No [x]

- Costs (not fees) for instigating proceedings (e.g. stamp duties; court costs; bailiff's costs for serving the complaint, if any; court representative, etc.)



- Witnesses? Is it frequent to have witnesses in courts, like in the US? Yes [] No [x]

- Are written statements (affidavit) admitted? Yes [] No [x]

- What documents are requested to proceed?
No formal requirements.

- Any formalities to fulfill for bringing an action?
No formal requirements.

- Do documents in a foreign language need to be mandatorily translated in your language? Yes [] No [x]

- Are Discovery proceedings allowed? Yes [x] No []

- Are all costs reimbursed to the winning party or only a limited list of costs?
If "Yes": describe the rules:

As a general rule, the winning party is rewarded full compensation.

- Does the court have to decide on such reimbursement or is it automatic? Yes [x] No []

- Are lawyers' fees reimbursed to the winning party or only a portion? Does the court have to decide on that?
If "Yes": describe the rules:

For undisputed claims, a set cost is rewarded. Small claims cases the cost recovered will be limited to 20% of principal (max €5.000). As a general rule the winning party is rewarded full compensation, at the courts discretion.

- In case the claim is rejected can the creditor be sentenced to repay the fees and costs of the winning party?
If "Yes": How does it work?

If rejected the claimant covers court fees. If neglected because of fault/ neglect by the claimant, the defendant is

awarded full or partial cost depending on the merits, the situation of the defendant, adherence to protocols etc.

- What is the standard time frame for obtaining a judgment? 1-6 Months

- *Out of court procedures – 1 month*
- *Consiliation board – 2 months*
- *Undisputed claims – 2 months*
- *Summary procedures – 2-6 months*
- *Disputed claims – 6 months*
- *Appeals – 6-12 months*

- What is the time frame for lodging a recourse against the judgment rendered by the court?
Needs to be lodged within 3 weeks after announcement

6. Enforcement of domestic judgments:

- Conditions: final or not (re interim enforcement)? Other conditions? Necessity of a security?
Final, but possible to secure assets within 14 days of ruling.

- Who can enforce judgments? List the name, in your language and English translation, of the officers/court authorized to enforce judgments.
"Namsmannen" – County Court Bailiff
"Tingretten" – District Courts

- Costs of enforcement?
The cost of enforcement varies on the type of assets and calculated by the Court fee, yearly adjusted by Governmental decree, currently NOK 860 (€100). Basic fee for enforcement of a judgement/ motion for distraing 1,85 Court fee NOK 1.591 (€185).

- Is enforcement possible on all debtor's assets or only on some assets? Are there any special regulations to obey in your country?
Strict rules limiting seizure of personal effects, minimum housing, minimum wages etc

7. Enforcement of judgments rendered in EU member states, Iceland, Norway and Switzerland, within EU member states, Iceland, Norway and Switzerland:

7.1. Under Council Regulation (EC) n° 44/2001 of December 2000 on jurisdiction and the recognition and enforcement of judgments in civil and commercial matters for legal proceedings instituted before 10 January 2015:

Norway is not an EU member. The Lugano Convention implements (EC) n° 44/2001 into Norwegian law. The convention precedes national legislation as lex specialis.

- Conditions and test?
Regulated by Enforcement Act LOV-1992-06-26-86, §4-1 f)-h).

The judgement in question must be enforceable in the country in question as well as the general requirements in (EC) n° 44/2001 . The judgement can be enforced directly before the District court (Tingrett) Enforcement Act LOV-1992-06-26-86, §7-3 not Bailiff as would be the case for claims based on rulings from Norwegian courts.

- What are the documents required?
The ruling in original or certified copy. Notarization is not a formal requirement. Although not a formal requirement, the judgement need be translated in Norwegian.

- Which court or officer (e.g. clerk of the court) decides on domestication of EU judgment in your country? Give its name in your language and English translation.
The application is tried and decided by District Court (Tingretten).
- Costs?
Regular court fees. No additional fees will be incurred.
- Time frame for obtaining recognition and enforcement from your courts?
Recognition will take 2-3 months. Time of enforcement depending on the nature of the claim, the court and bailiff at hand. Expect 6 months minimum.

7.2. Under Regulation (EU) n° 1215/2012 of the European Parliament and of the Council of 12 December 2012 on jurisdiction and the recognition and enforcement of judgments in civil and commercial matters (recast) for legal proceedings instituted on or after 10 January 2015

Norway is not a member of EU. It is expected that the Lugano Convention will be changed accordingly, but such changes are to date, February 1st 2015, not implemented.

The most important changes in (EU) n° 1215/2012, such as reduction of intermediate measures for recognition and enforcement, the recognition of rulings of courts in from non-member states and aspects of lis pendens are being reviewed by Norwegian legislators.

- Conditions and test?
Uncertain to date, see (EC) n° 44/2001, above
- What are the documents required?
Uncertain to date, see (EC) n° 44/2001, above
- Which court or officer (e.g. clerk of the court) decides on domestication of EU judgment in your country? Give its name in your language and English translation.
Uncertain to date, see (EC) n° 44/2001, above

7.3. Under the Lugano convention of 30 October 2007 on jurisdiction and the recognition and enforcement of judgments in civil and commercial matters (applicable between EU members states, Iceland, Norway and Switzerland):

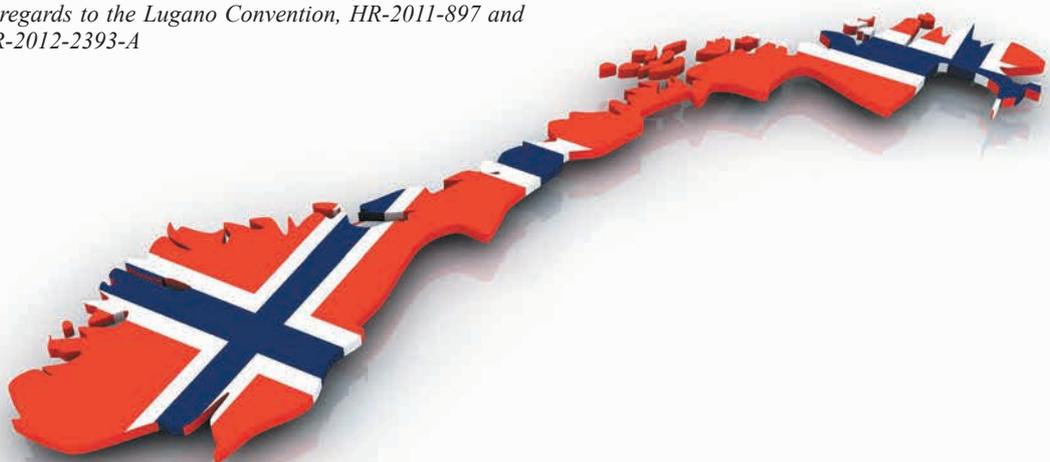
Norway is not a member of the EU. The Lugano Convention implements (EC) n° 44/2001 into Norwegian law. The convention precedes national legislation as lex specialis. Case law from the ECJ is highly relevant also in regards to the Lugano Convention, HR-2011-897 and HR-2012-2393-A

- Conditions and test?
See above in regards to (EC) n° 44/2001.
- What are the documents required?
No additional court fees, see above in regards to (EC) n° 44/2001.
- Which court or officer (e.g. clerk of the court) decides on domestication of EU judgment in your country? Give its name in your language and English translation.
The district courts, see above in regards to (EC) n° 44/2001.

8. Enforcement in Europe of judgments given outside of EU member states, Iceland, Norway and Switzerland:

- Conditions and test?
*Regulated by Enforcement Act LOV-1992-06-26-86, §4-1 f)-h)
The requirements are the same as for (EC) n° 44/2001.*
- What are the documents required?
See above in regards to (EC) n° 44/2001.
- Which court or officer (e.g. clerk of the court) decides on domestication of non-EU judgment in your country? Give its name in your language and in English translation.
The district courts, see above in regards to (EC) n° 44/2001
- Costs?
No additional court fees, see above in regards to (EC) n° 44/2001.
- Time frame for obtaining recognition and enforcement from your courts?
Recognition will take 2-3 months. Time of enforcement depending on the nature of the claim, the court and bailiff at hand. Expect 6 months minimum.

9. Are there any special remarks on the court system in your country?



LA JOURNÉE CRÉDIT



AFDCC

L'ASSOCIATION DES CREDIT MANAGERS

**UNE JOURNÉE ENTIÈREMENT DÉDIÉE
AU CREDIT MANAGEMENT EN FRANCE ORGANISÉE
PAR L'ASSOCIATION PROFESSIONNELLE DE RÉFÉRENCE !**

DES MOMENTS FORTS :
Conférences Débats
Ateliers de travail
Cocktails sur l'espace Partenaires

**UN ÉVÉNEMENT UNIQUE
REGROUPANT PLUS DE 500 CREDIT MANAGERS
SUR UNE SEULE JOURNÉE !**

**Un public 100 %
Credit Management !**



Une journée de conférences
et d'échanges entre professionnels
du Credit Management
EXCLUSIVEMENT réservée aux adhérents de l'AFDCC



FECMA

and the Coronavirus Crisis

The outbreak of COVID-19 (Coronavirus) is causing economic disruption in many sectors including tourism and hospitality, education, property, resources, and international supply chains. If your business is being affected by Coronavirus (COVID-19) there are resources from FECMA members that can help.

Please choose from the country below by writing the following link :



https://www.cicm.com/managing-credit-in-a-crisis-checklist/?utm_medium=email

The CICM is opening up two of its services to all of the credit profession for three months – the CICM Member Advice Service and CICM Update.

CICM has developed its guide the Managing Credit in a Crisis tools and advice which you can access here. CICM will be adding to this DAILY.



<https://www.government.se/articles/2020/03/economic-measures-in-response-to-covid-19/>

The resources for Sweden are available at the dedicated governmental website.



<https://www.bundesregierung.de/breg-de/themen/coronavirus>

The resources for Germany are available at the dedicated governmental website.



<https://picm.pl/pandemia-sars-cov-2/>

This is Polish government website showing all the measures which have been taken in the country to tackle the crisis in Poland. The information is available in Polish only.



<https://www.macm.org.mt/macmlibrary?ag=Covid-19>

This is dedicated website to support local and foreign businesses in Malta in dealing with the impact of COVID-19 on businesses. The portal contains specific support measures announced by the government.



<https://verenigingvoorcreditmanagement.nl/coronadossier/>

VVCM Netherlands is launching a page on VVCM website and blog where members can post questions and share experiences dealing with issues which are the result of the Corona virus crisis.

Finally, the Pan European Credit Management Congress initially organised on 13th and 14th May has been postponed 26th and 27th August.

4th FECMA Pan-European Credit Congress



FECMA
Federation of European
Credit Management Associations

HOSTED BY



PICM Polska Izba Instytucji
Prawa Bankowego i Zarządzania
Kredytem



Managing Credit in Europe

26th-27th August 2020 Qubus Hotel | Krakow | Poland

DIAMOND SPONSORS





GOLD SPONSORS





SILVER SPONSOR



STRATEGIC PARTNER



<http://congress.fecma.eu>

LA JOURNÉE D'INFORMATION JURIDIQUE



AFDCC

L'ASSOCIATION DES CREDIT MANAGERS

Chaque année, l'AFDCC vous propose une journée thématique partout en France pour que vous soyez toujours au fait des dernières évolutions de votre métier et que vous soyez bien préparé aux prochains changements majeurs dans l'environnement juridique de votre fonction.

« Journée d'information dense et très intéressante avec des sujets variés mais tous d'actualité et bien en lien avec notre métier. Des intervenants de qualité. »

Nicolas LAURANS,
Responsable Crédit Clients - ALVEA

« Comme à son habitude, l'AFDCC a su organiser une journée riche en informations nous permettant en tant que Credit Manager de nous mettre à niveau. La qualité des présentations est également réussie par la diversité et l'expérience des participants. Je recommande vivement de participer chaque année à cette journée. »

Pierre MARTIN, Credit Manager - TERREAL

« Journée riche en échanges et de très bonnes interventions. Sujets intéressants. »

Laurence PONS,
Credit Manager - VITIVISTA

Strasbourg
Annecy
Nantes
Paris
Lyon
Bordeaux
Toulouse
Marseille
Lille
Rennes



Le dispositif des pouvoirs publics face à la crise sanitaire et économique

1. Report des charges fiscales de mars (cotisation foncière des entreprises, CVAE et impôt sur les sociétés)

- Possibilité de reporter leur paiement sans pénalité – de faire opposition au prélèvement SEPA – de demander le remboursement si le paiement a déjà été fait ;
- Un modèle de demande est disponible sur impot.gouv.fr. Le document rempli est à adresser au service des impôts des sociétés ;
- Ces reports pourront se transformer en annulation pure et simple au cas par cas en fonction de la situation financière de l'entreprise.

2. Remboursement accéléré des crédits d'impôt et de TVA

3. Report des charges sociales dues à l'URSSAF

- Report de 3 mois des cotisations salariales et patronales prélevées le 15/03 (entreprises de < de 50 salariés) ou le 7/04 (entreprises de > de 50 salariés) ;
- Pour les travailleurs indépendants : les échéances mensuelles des 20/03 et 5/04 ne seront pas prélevées (lissées sur les échéances ultérieures d'avril à décembre) ;
- Pour les artisans ou commerçant :
 - ▶ Par internet sur secu-independants.fr, « mon compte » pour une demande de délai ou de revenu estimé : <https://www.ma.secu-independants.fr/authentication/login>
 - ▶ Par courriel, en choisissant l'objet « Vos cotisations », motif « Difficultés de paiement » : [Independants.fr/contact/adresse-telephone/urssaf/](mailto:Independants.fr/contact/adresse-telephone/urssaf)
 - ▶ Par téléphone au 3698 (service gratuit + prix appel)

4. Face à des difficultés financières plus sérieuses : saisir la CCSF du département du lieu de l'entreprise

Comment constituer son dossier ?

- ▶ Le dossier comporte un imprimé type à remplir et voici les pièces suivantes à joindre : (1) une attestation justifiant de l'état de difficultés financières ; (2) une

attestation sur l'honneur justifiant le paiement des parts salariales des cotisations sociales ; (3) les trois derniers bilans ; (4) un prévisionnel de chiffre d'affaires Hors Taxe et de trésorerie pour les prochains mois ; (5) l'état actuel de trésorerie et le montant du chiffre d'affaires hors taxe depuis le 1^{er} janvier ; (6) l'état détaillé des dettes fiscales et sociales.

- ▶ Un dossier simplifié est prévu pour les TPE (0 à 9 salariés et chiffre d'affaires inférieur à 2M€).

Consultez le site de la DGFIP dédié à la CCSF

5. TPE (CA HT < 1 M€ et CA de mars - 50 % et CA d'avril - 50 %), indépendants et professions libérales – fonds de solidarité de 2 Mds€

- Un chèque de 1 500 euros qui peut aller jusqu'à 3 500 euros avec l'aide la Région

6. Marchés publics

- Les entreprises en incapacité de livrer des services ou de livrer des chantiers ne seront pas redevables de pénalités de retard (le Coronavirus étant reconnu comme un cas de force majeure)

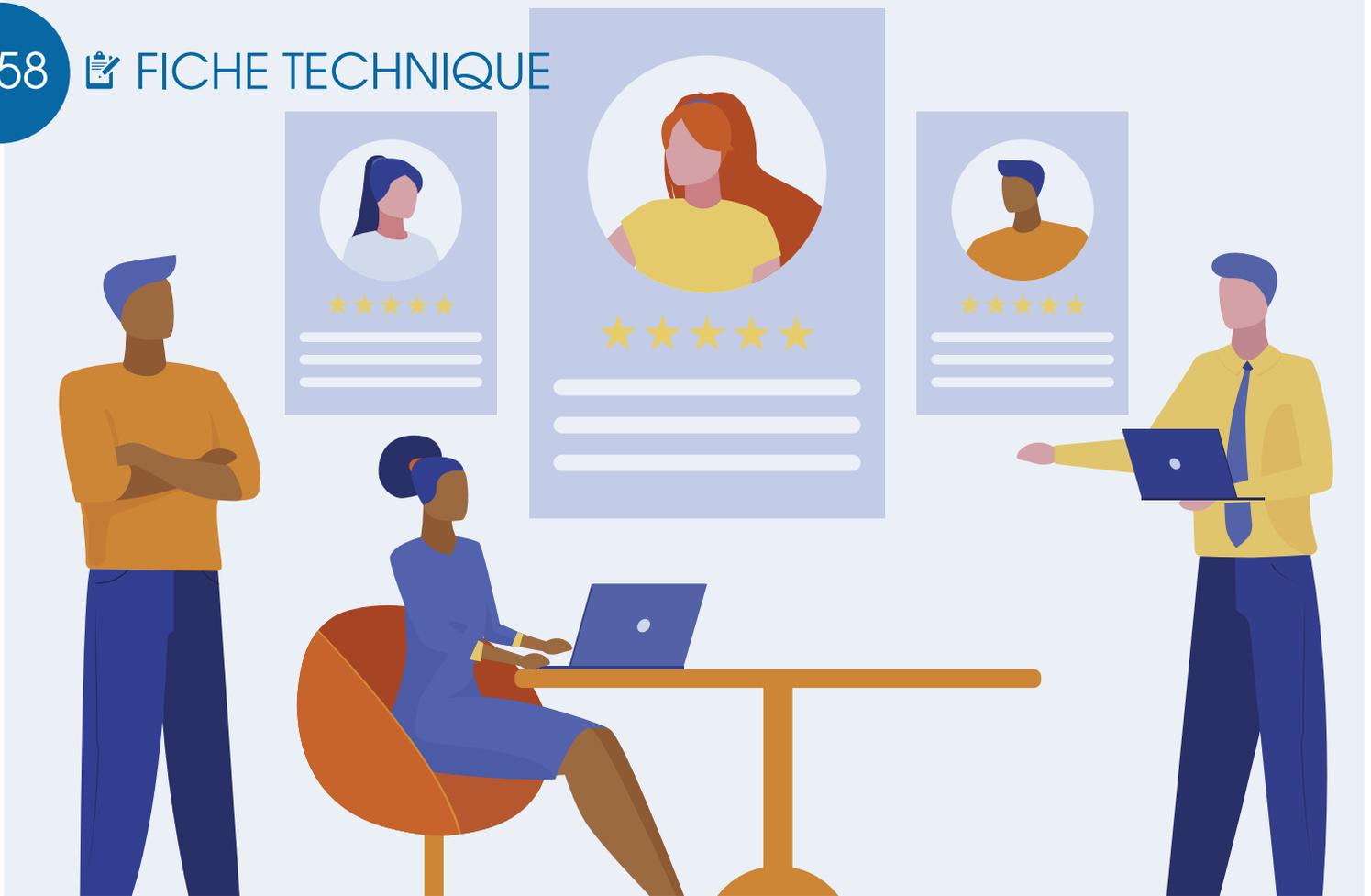
7. BTP

- **Le cas des chantiers de travaux publics**, comme par exemple les infrastructures de transport ou les travaux de voirie, les grands maîtres d'ouvrage au niveau national et les préfets au niveau local coordonneront et prioriseront les chantiers à poursuivre ou à relancer.

- **Dans le cas de chantiers très complexes**, un délai pourra être nécessaire afin de définir des procédures adaptées. De même, une attention particulière sera portée au cas des chantiers au domicile des particuliers lorsque ceux-ci sont présent.

Le gouvernement invite les donneurs d'ordre et entreprises à ne pas rechercher la responsabilité contractuelle des entreprises, de leurs sous-traitants ou fournisseurs qui, lorsque les conditions d'exécution ne permettraient plus de garantir la santé et la sécurité de leurs salariés, ont dû suspendre leur activité.





Dispositifs

pour les procédures collectives et les délais procéduraux

Ordonnance du 27 mars 2020 – procédures collectives

- Jusqu'à l'expiration d'un délai de 3 mois suivant le terme de l'état d'urgence (soit en l'état le 24/08/20) l'état de cessation des paiements sera apprécié qu'en considération de la situation financière de l'entreprise arrêtée au 12/03/20. Mais cela n'interdit pas la possibilité pour l'entreprise de solliciter l'ouverture d'une procédure en renonçant à ce dispositif.
- Durant cette période de 3 mois, la durée des procédures de conciliation peut être prolongée (4 mois et 25 jours)
 - possibilité d'enchaîner plusieurs procédures de conciliation sans respecter le délai de carence de 3 mois.
- Durant cette période de 3 mois (jusqu'au 24/08/20), la durée des plans de sauvegarde et de redressement peut être prolongée d'un an (ordonnance du président de tribunal sur requête du ministère public). Les plans pourraient être amenés à durer jusqu'à 12 ans.
- Jusqu'à l'expiration d'un délai d'un mois suivant le terme de l'urgence sanitaire soit jusqu'au 24/06/20 :
 - Le rappel des RJ à 2 mois suivant l'ouverture de la procédure n'est plus applicable.
 - La saisine par le débiteur du tribunal ou de la juridiction du président se fait par acte remis au greffe avec une attestation mentionnant qu'il ne se

présentera pas à l'audience et qu'il formulera ses prétentions et moyens par écrit.

- Les poursuites d'activité des LJ et LJS sont prolongées jusqu'au 24/06/20.

L'ordonnance s'applique aux procédures en cours.

Ordonnance du 27 mars 2020 – délais procéduraux

- Le délai d'appel d'une ordonnance de référé a commencé à courir le 10 mars 2020. Le délai d'appel est de quinze jours. La partie qui entend interjeter l'appel devait en principe le faire avant le 25 mars 2020. En application de l'ordonnance, elle aura la possibilité d'interjeter l'appel jusqu'au 8 juin 2020.
- Le délai de régularisation des conclusions d'appelant a commencé à courir le 10 mars 2020. Ce délai est de 3 mois. En application de l'ordonnance, l'appelant aura la possibilité de régulariser ses conclusions d'appelant jusqu'au 24 août 2020.
- Un délai de péremption expirant le 10 septembre 2020. Dès lors qu'il s'agit d'un « délai dont le terme est fixé au-delà du mois suivant la date de cessation de l'état d'urgence sanitaire », les dispositions dérogatoires de l'ordonnance ne s'appliqueront pas.

LA JOURNÉE INNOVATION



AFDCC

L'ASSOCIATION DES CREDIT MANAGERS

Le monde du Credit Management est en perpétuel mouvement et les innovations technologiques bouleversent le quotidien des professionnels de la finance de plus en plus vite.

Dans ce contexte, il est indispensable que chacun soit au fait de toutes les nouveautés, qu'on anticipe les grandes évolutions futures et que l'on comprenne comment en tirer profit au mieux.

C'est pourquoi l'AFDCC a lancé depuis 2018 une Commission Innovation qui a plusieurs missions et plusieurs objectifs !

- Faire un état des lieux des technologies actuelles
- Réaliser une veille sur toutes les nouveautés qui peuvent toucher le quotidien des Credit Managers

La JOURNÉE INNOVATION AFDCC se déroulera le 22 septembre sur le thème : « Le Deeplearning et les logiciels du futur : Comment nos solutions s'émanent. »

technologie
innovation
intelligence
finance IA data
nouveautés

Experts en **credit management & recouvrement de créances**



4 EXPERTISES POUR LA GESTION DE VOTRE POSTE CLIENTS



RELANCE ET RECOUVREMENT



CONSEIL ET AUDIT



FORMATION



LOGICIELS

RECEVEZ UN AUDIT GRATUIT DE VOTRE POSTE CLIENTS

Bénéficiez de l'expertise de nos experts et de solutions opérationnelles, pragmatiques et personnalisées



Diagnostic de vos processus



Qualification de votre encours clients



Recommandations et plan d'action



Estimation des gains potentiels de trésorerie

